



UNIVERSIDAD  
SAN IGNACIO  
DE LOYOLA

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO  
Y GASTRONOMÍA**

**Carrera de Administración Hotelera**

**GESTIÓN DE CRISIS DURANTE LA PANDEMIA DE  
LA COVID-19 EN UN HOTEL DE CADENA  
INTERNACIONAL DE CINCO ESTRELLAS EN EL  
DISTRITO DE MIRAFLORES, PERÚ, 2021**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración Hotelera**

**FIGURELLA ABIGAIL LÓPEZ CAPCHA**

**(0000-0002-2248-4347)**

**Asesor:**

**Mg. Aldo Rafael Medina Gamero**

**(0000-0003-3352-8779)**

**Lima - Perú**

**2021**

**DEDICATORIA**

A mi familia, por su confianza y apoyo incondicional.

### **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por guiarme en este camino.  
Agradezco a mi asesor, Aldo Medina, por su apoyo y dirección para culminar satisfactoriamente mi trabajo de investigación.  
Finalmente, a los entrevistados quienes a pesar de la coyuntura pudieron aceptar ser parte de esta experiencia y brindar información necesaria para el desarrollo.

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	IV
Índice de tablas .....	VI
Índice de figuras.....	VII
CAPITULO 1.....	1
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.1.2 Formulación del problema.....	5
1.1.3 Justificación de la investigación .....	6
1.2 MARCO REFERENCIAL.....	7
1.2.1 Antecedentes.....	7
1.2.2 Marco teórico.....	13
1.3 OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	24
1.3.1 Objetivos .....	24
1.3.2 Hipótesis.....	24
CAPITULO 2.....	25
2.1 MÉTODO .....	25
2.1.1 Tipo de investigación .....	25
2.1.2 Diseño de investigación .....	26
2.1.3 Variables.....	26
2.1.4 Población .....	27
2.1.5 Muestra.....	27
2.1.6 Instrumentos de investigación .....	27
2.1.7 Validez del instrumento .....	28
2.1.8 Procedimientos de recolección de datos.....	28
2.1.9 Aspectos éticos .....	29
CAPITULO 3.....	30
3.1. RESULTADOS.....	30
3.1.1. Presentación de resultados .....	30
3.1.2. Matriz de triangulación.....	67
3.1.3. Discusión .....	99
3.1.4. Limitaciones.....	106
3.1.5. Conclusiones .....	106
3.1.6. Recomendaciones.....	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	113

ANEXOS .....	118
Anexo 1: Matriz de categorización. ....	118
Anexo 2: Matriz de consistencia. ....	119
Anexo 3: Instrumento de recolección.....	120
Anexo 4. Validación de Expertos.....	122

## Índice de tablas

Tabla 1.	Guía de entrevista – Entrevistado 1 .....	31
Tabla 2.	Guía de entrevista – Entrevistado 2 .....	36
Tabla 3.	Guía de entrevista – Entrevistado 3 .....	40
Tabla 4.	Guía de entrevista – Entrevistado 4 .....	44
Tabla 5.	Guía de entrevista – Entrevistado 5 .....	48
Tabla 6.	Guía de entrevista – Entrevistado 6 .....	52
Tabla 7.	Guía de entrevista – Entrevistado 7 .....	58
Tabla 8.	Guía de entrevista – Entrevistado 8 .....	62
Tabla 9.	Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 1- pregunta 1.....	67
Tabla 10.	Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 1- pregunta 2.....	69
Tabla 11.	Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 1- pregunta 3.....	71
Tabla 12.	Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 2- pregunta 1.....	75
Tabla 13.	Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 2- pregunta 2.....	80
Tabla 14.	Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 2- pregunta 3.....	83
Tabla 15.	Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 2- pregunta 4.....	86
Tabla 16.	Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 3- pregunta 1.....	90
Tabla 17.	Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 3- pregunta 2.....	93
Tabla 18.	Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 3- pregunta 3.....	96

**Índice de figuras**

Figura 1. Modelo estratégico de gestión de crisis en el sector turismo .....	23
--	----

## RESUMEN

El sector hotelero ha sido uno de los sectores económicos más afectados por la pandemia de la COVID-19. La gestión de crisis en el sector hotelero consiste en la preparación que deben tener los administradores antes, durante y después de una crisis, es decir disponer de las herramientas que minimicen los impactos negativos para superar un desastre potencial.

El objetivo de investigación es analizar cómo se realiza la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.

La metodología aplicada fue tipo básica, con un enfoque cualitativo, descriptivo y con un diseño fenomenológico. La muestra estuvo conformada por ocho representantes de un Hotel de 5 estrellas de Miraflores. La técnica e instrumento de recolección fue la entrevista y la guía de entrevista, respectivamente.

El estudio permite concluir que la situación en general de la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores fue muy limitada e incierta, ya que no se tuvo un plan de contingencia para eventos de esta naturaleza, las medidas tomadas y adaptadas fueron guiadas principalmente por lo indicado por el Gobierno. No obstante, al ser un hotel que pertenece a una cadena hotelera internacional, permitió que tuviera una capacidad de reacción inmediata.

**Palabras clave:** Gestión de crisis, pandemia de la COVID-19, hotel de cinco estrellas.

## ABSTRACT

The hotel industry has been one of the economic sectors most affected by the COVID-19 pandemic. Crisis management in the hotel industry consists of the preparation that administrators must have before, during and after a crisis, that is, have the tools that minimize the negative impacts to overcome a potential disaster.

The main objective of the research is to analyze how crisis management is carried out during the COVID-19 pandemic in a five-star international chain hotel in the district of Miraflores, Peru, 2021.

The applied methodology was a basic type, with a qualitative, descriptive approach and phenomenological design. The sample consisted of eight representatives of a 5-star hotel in Miraflores. The collection technique and instrument were the interview and the interview guide, respectively.

The study allows us to conclude that the general situation of crisis management during the COVID-19 pandemic in a five-star hotel in Miraflores was very limited and uncertain, since there was no contingency plan for events of this nature, the measures taken and adapted were guided by what was indicated by the Government. However, being a hotel that belongs to an international hotel chain allowed them to have an immediate reaction capacity.

**Keywords:** crisis management; COVID-19 pandemic; five-star hotel.

## **CAPITULO 1**

### **1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.1 Planteamiento del problema**

La humanidad ha atravesado varios desastres naturales por acción humana o no, sin embargo, muchos de ellos sin tener consecuencias económicas, sociales y políticas para un país, como las consecuencias que están aconteciendo con la pandemia de la COVID-19, afectando a todos los sectores económicos como el turismo. Sector que ya ha estado expuesto a varias crisis como las ocurridas entre el año 2000 y 2015, la tragedia del 11 de setiembre de 2001 acontecido contra las torres gemelas de Nueva York, la epidemia del Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SARS) del 2003, la dificultad económica del 2008/2009 y la epidemia del Síndrome Respiratorio del Medio Oriente del 2015 (Cruz & Pérez, 2021). Hechos que no tuvieron resultados considerables a largo plazo en la actividad turística mundial. Según Gossling, Scott y Hall (2020), las consecuencias y la recuperación de la pandemia de la COVID-19 no tienen precedentes.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) realizó su primer informe institucional sobre la situación de la COVID-19, el 21 enero de 2020, actualizando su evaluación el 31 de enero, y declarando el brote de la COVID-19 como problema de salud pública a nivel internacional, y como un brote pandémico el 11 de marzo de 2020 (OMS, 2020 citado por Wai & Chou, 2020). Entonces, muchos países cerraron sus fronteras y hubo una restricción de sus vuelos para destinos turísticos, afectando al sector y específicamente a la industria hotelera. En nuestro país, el Gobierno declaró en emergencia sanitaria a nivel nacional el 11 de marzo del 2020, decretando el cierre de fronteras, generando que gran parte de las actividades económicas no operen, como las relacionadas al turismo, reduciendo la llegada de turistas desde todos los países del mundo.

Anteriormente las crisis sanitarias han sido breves como la ocurrida en el 2003 con el síndrome respiratorio (SARS), sin embargo, esta nueva crisis pandémica es mucho más larga, afectando el turismo en el país, y en particular al sector hotelero.

La pandemia de la COVID-19 ha planteado nuevos desafíos en todas las actividades económicas de una región o país, y en el sector turismo especialmente, desencadenando varios cambios en la industria hotelera (Ashikul, Farzana, Mohammad, Ishtiaque & Abu Bakar, 2020), siendo uno de los sectores más afectados, estimándose entre julio y setiembre del 2020, pérdidas por 40 mil millones de euros (Gayoso, 2020). Por su parte, Gossling, Scott y Hall (2020), mostró que la COVID-19, ha afectado la hospitalidad de forma tal, que las pérdidas han aumentado hasta un 90% respecto a las reservaciones en el primer mes de restricciones. Y en este contexto, donde el efecto de la pandemia a nivel mundial ha sido impredecible y causando un daño grande al turismo, organizaciones como la Comisión Europea han elaborado una guía de recomendaciones que ayuden a los países a aliviar las medidas restrictivas a turistas, y evaluar las circunstancias para liberar los trámites turísticos según los protocolos de salud establecidos (Comisión de la Unión Europea, 2020).

Según la Organización Mundial de Turismo, conocido por sus siglas en inglés UNWTO, la actividad turística se localiza entre los sectores más afectados por efecto de la pandemia de la COVID-19, con restricciones de viaje y hoteles cerrados a nivel mundial, reduciendo el arribo de turistas internacionales en el 2020 a una fracción con relación al año 2019 (United Nation's World Tourism Organization [UNWTO], 2020).

La consecuencia de la problemática global en la industria turística internacional debido a la COVID-19, redujo en 22% las llegadas de turistas foráneos en los tres primeros

meses del 2020, representando una disminución de 67 millones de llegadas internacionales lo que equivale a US\$ 80 mil millones (UNWTO, 2020). Se señaló en el año 2020, que la reducción pudo haber alcanzado un rango del 58% al 78% de las llegadas de turistas internacionales, cifras que dependerán de la permanencia de las restricciones de viajes y/o no ingreso por las fronteras. Este escenario pondría en peligro alrededor de 100 a 120 millones de empleos directos a nivel mundial, situación que no acontecía desde 1950, y poniendo fin a 10 años de desarrollo desde la crisis financiera del 2009 (UNWTO, 2020).

Al tener un vínculo fuerte el sector turismo con la industria hotelera, este ha sido afectado considerablemente, como lo señala Rivera (2020), ya que la pandemia de la COVID-19, está perturbando el ADN de la hospitalidad. Y con consecuencias en el porcentaje de ocupación, tarifa diaria y el ingreso por habitación disponible (Cruz & Pérez, 2020).

En nuestro país, esta situación no ha sido distinta, con una caída del 79.5% de las llegadas de turistas a nivel internacional en el 2020, en relación al año 2019. Y comparando estas cifras entre enero y febrero del 2021, con el mismo periodo 2020, el porcentaje de descenso fue mayor alcanzando el 97.6%. En cuanto a la oferta de establecimientos de hospedaje, ha tenido una disminución del 29.3% en el 2020 en relación al 2019. Similar situación para el mismo periodo ha ocurrido con la oferta de habitación de hospedaje con -24.6% y los arribos de visitantes extranjeros a establecimientos de hospedaje con una caída del 78.5% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021).

En Lima, la llegada de turistas internacionales tuvo un descenso de 80.8% en el año 2020, en relación con el año 2019. Y comparando estas cifras entre enero y febrero del 2021,

con el mismo periodo 2020, el porcentaje de descenso fue mayor alcanzando el 95.4%. Un comportamiento similar ocurrió con los arribos de visitantes extranjeros a establecimientos de hospedaje, observándose un descenso de 72.9% en el 2020, con respecto al año 2019. No obstante, la oferta de establecimientos de hospedaje, y la oferta de habitaciones de hospedaje aumentó en el año 2020 en relación al 2019, 7.9% y 0.9%, respectivamente.

Esta situación podría explicarse ya que, en Lima se encuentra el aeropuerto referente de nuestro país, y solo fue el único autorizado para el arribo de personas; quienes tuvieron que permanecer un tiempo hospedados realizando un periodo de cuarentena antes de acudir a sus domicilios, ya sea en la ciudad de Lima o provincias (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021).

Estos hechos y números señalan que el sector orientado al turismo y específicamente el sector hotelero atraviesa nuevamente un proceso de crisis. Razón por la cual debe manejarse con cierto cuidado, y que necesita gestores capacitados e informados para hacer frente a estos desafíos (Benaben, Lauras, Trupil & Salatage, 2016; Naser, Altharhi & Khalifa, 2019).

La gestión de crisis es un aspecto que ocupa a las organizaciones o un país frente a grandes desastres. En el caso del sector hotelero es la preparación que deben tener los administradores antes y después de una crisis, así como dotar a las empresas de herramientas útiles que puedan colaborar a minimizar los impactos negativos y a superar un desastre potencial. Según Tse et al. (2006), las crisis externas pueden ser por causas naturales y sociales. Y dentro de los fenómenos naturales o hechos realizados por el ser humano, se encuentran los virus, intoxicaciones, tsunamis, inundaciones, etc.

A la luz de esta situación, la finalidad de esta investigación es conocer las acciones que vienen realizando las empresas o unidades económicas del sector hotelero, especialmente un hotel de cinco estrellas, sobre la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19, así como investigar las prácticas de gestión en el sector para plantear luego alternativas de solución que mejoren la gestión de crisis en la industria hotelera. La selección de esta categoría es por la capacidad de reacción y de operación frente a la crisis, y por tener una representación importante en la oferta de habitaciones.

### **1.1.2 Formulación del problema**

Con lo señalado en el punto anterior, el problema general de la presente indagación es:

#### ***1.1.2.1 Problema general***

¿Cómo se realiza la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021?

#### ***1.1.2.2 Problemas específicos***

¿Cómo se realizan las acciones de prevención y planificación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021?

¿Cómo se realizan los procedimientos de implementación estratégica para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021?

¿Cómo se realizan las medidas de resolución, evaluación y retroalimentación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021?

### **1.1.3 Justificación de la investigación**

#### ***1.1.3.1 Justificación teórica***

Desde una perspectiva teórica, el presente estudio pretende aportar con conceptos y modelos teóricos sobre la gestión de crisis, y de esta manera caracterizar nuestra variable de interés, y a partir de la revisión y la evaluación de la literatura, establecer un documento académico que aporte al conocimiento, sabiendo que la industria hotelera es uno de los rubros con más consecuencias negativas por la COVID-19 y aún existen empresas que operan en el rubro que desconocen cómo gestionar una crisis. Además, la evidencia nacional es escasa relacionada al tema de investigación.

#### ***1.1.3.2 Justificación práctica***

Desde una perspectiva práctica, el beneficio es para el sector hotelero nacional, el cual brinda grandes divisas al país y que se ha visto afectado en su desarrollo sostenido debido a la coyuntura. El sector será beneficiado porque se brindarán datos actualizados de cómo se está conduciendo la gestión de crisis en su entorno y se brindarán alternativas o líneas de acción que deberían implementarse para optimizar el manejo de la crisis hotelera. Además, se obtendrá información de primera fuente de cómo los hoteles gestionan las crisis y a través de estos resultados se podrían generar futuras estrategias o propuestas de mejora.

## **1.2 MARCO REFERENCIAL**

### **1.2.1 Antecedentes**

#### ***1.2.1.1 Internacionales***

Basnyat y Sharma (2021), tuvo como objetivo dar a conocer los desafíos que experimentan pequeños y medianos operadores de hoteles durante la pandemia causados por la COVID-19. La indagación científica fue de tipo cualitativa. La información se recolectó mediante entrevistas semiestructuradas a 15 operadores en Nepal durante los meses de julio a septiembre. Los resultados evidenciaron que la crisis por la pandemia aumentó la vulnerabilidad de los operadores hoteleros, asimismo, se observó el debilitamiento de las condiciones económicas y disminución de autoestima en los mismos. Además, la falta de apoyo moral y económico por parte del gobierno incrementó considerablemente la vulnerabilidad, conllevando al fracaso a muchos operadores de hoteles. En conclusión, estos hallazgos tienen implicancias prácticas para los formuladores de políticas y los operadores de los hoteles pequeños y medianos, específicamente en los países de gran desarrollo; donde el gobierno evalúe la situación de los operadores hoteleros de forma inmediata y proporcione paquetes de ayuda para afrontar la crisis.

Cabas (2020) en su investigación tuvo como objetivo comparar las estrategias o medidas del gobierno provincial de Tierra de Fuego AIAS, con la municipalidad de Ushuaia y Rio Grande asociado a la gestión comunicadora a raíz de la crisis provocada por la COVID-19. La investigación fue tipo cualitativa. Para ello, se realizó un modelo de intervención pública en crisis prolongadas, buscando incrementar las capacidades y minimizar la vulnerabilidad, además de un modelo de reforzamiento de la autoridad y construcción de confianza. Los resultados evidenciaron alta centralización en el proceso de comunicación (56.4%), acompañando la evolución de casos positivos. Los temas de mayor importancia

fueron la dimensión sanitaria (30.2%) y socioeconómica (17.6%), mientras que la reducción de la vulnerabilidad se evidenció en el 78.2%. Se concluye que el aspecto que permite la mejor gestión ante la crisis es la comunicación estratégica, la cual fortalece la autoridad y confianza.

Wai & Chou (2020) en su publicación, cuyo propósito fue comparar la respuesta de la industria hotelera ante la crisis de la pandemia desde los inicios. Con respecto al método, fue cualitativo que consistió en una observación de importancia para la categorización de prácticas en hoteles de Macao, donde participaron los gerentes de hoteles. Se evidenció 5 categorías como marketing, mantenimiento, recursos humanos, asistencia gubernamental y prevención de epidemias, además se analizaron 4 estrategias de gestión como la prioridad, mantenimiento, baja prioridad y posible exceso, asimismo para la recolección de información se realizaron entrevistas de seguimiento.

Los resultados evidenciaron que en inicios de la pandemia las estrategias de mayor importancia que debieron priorizarse fueron las prácticas de prevención, fijación de precios y mantenimiento de epidemias, además de realizar prácticas gubernamentales y de recursos humanos. Se concluyó, en la etapa de la pandemia se debió tomar como prioridad a las prácticas de prevención de epidemias, observándose además que los hoteles debieron obligar a sus trabajadores a tomar vacaciones no remuneradas.

Alves, Lok, Luo & Hao (2020) en su publicación, buscaron conocer la vulnerabilidad y cómo afrontan la situación las pequeñas empresas frente a la crisis prolongada de la COVID-19. El estudio brindó un análisis cualitativo a algunas empresas de Macao en China, luego del brote, recopilando información de 6 pequeñas empresas locales. Los resultados evidenciaron que la caída repentina de la demanda generó mayor impacto en estas empresas,

además en comparación con las grandes empresas y las emergentes, estas muestran gran flexibilidad de reacción ante la crisis sanitaria, posiblemente debido al bajo nivel de burocracia y el limitado cumplimiento de responsabilidad social.

Por otro lado, con respecto a las diversas formas de respuesta, se observó que todas las empresas participantes del estudio adoptaron estrategias flexibles de recursos humanos, mientras que otras adoptaron estrategias de supervivencia como la diversificación de productos, la exploración hacia nuevos mercados y mayor aprendizaje sobre el tema; además algunas empresas pequeñas tomaron planes y estrategias de crisis formales, notándose la larga historia y experiencia de las mismas. Por ello se concluye, que muchas de las pequeñas empresas promovieron tipos de estrategias de renovación y supervivencia por lo que se propone un modelo de resiliencia ante la crisis.

Jones y Comfort (2020) en su publicación, cuyo objetivo es identificar los cambios entre las relaciones de sostenibilidad y la industria hotelera posterior a la crisis a causa de la COVID-19. La investigación fue cualitativa, debido a que pone énfasis en los ámbitos económicos y sociales, revisando cómo la crisis influye en los cambios entre la sostenibilidad y la industria mencionada. Los resultados revelaron que existe un efecto dramático, a pesar de que hay una visión a futuro de mayor sostenibilidad, esta visión representará un gran desafío en la industria y para muchos clientes tradicionales. Se concluye que existen muchas esperanzas de retorno dentro de la industria hotelera y mejorar la sostenibilidad, asimismo es sabido que el negocio tendrá un nuevo sentido, sin embargo, el futuro sigue siendo incierto.

### ***1.2.1.2 Nacionales***

Flórez (2021) realizó una publicación, con el objetivo de evaluar las características de la crisis que afectó al sector turismo relacionado a Machu Picchu. El enfoque de la

indagación fue cualitativo, de tipo documental. Los resultados señalaron, que el negocio del turismo en el país podría tener una caída del 85% para el año 2021; además, se estimó en el 2019 que el impacto económico directo e indirecto en el sector turismo peruano fue de 22 mil millones de dólares o el 9.3% del PBI del país. Las pérdidas en el sector turismo no ayudará a mejorar las utilidades en el corto plazo.

Las visitas a Machu Picchu se redujeron en 72% en el primer semestre del 2020, solo en diciembre se recibieron 500 personas por día, lo que normalmente son 2500 visitantes. El gobierno no cobró las entradas a Machu Picchu para fomentar el turismo. En el año 2019, se recibieron 1.6 millones de turistas. Se concluyó, que la industria del turismo en el Perú afronta un panorama crítico, y se estima que para alcanzar las cifras pre pandemia tomará alrededor de dos a tres años. El gobierno busca utilizar la crisis como un punto de quiebre para que el turismo regrese de una forma diferente.

Sándiga (2020) realizó un trabajo de investigación, con la finalidad de identificar las acciones que se elaboraron antes, durante y después de la crisis de la COVID-19 en el sector de turismo. La investigación tuvo un enfoque cualitativo. La muestra fue de cuatro empresarios de la industria de turismo. La técnica de recolección fue la entrevista. En cuanto a las acciones tomadas ante la crisis de la COVID-19, las empresas elaboraron un plan de gestión de crisis vinculados a la salud y protocolos. En el aspecto de preparación antes de la crisis de la COVID-19, se refiere a poner en práctica este plan de gestión de crisis para que se reduzcan los efectos de la crisis protegiendo la salud de los colaboradores y consumidores.

En el aspecto respuesta durante la crisis de la COVID-19, se elaboraron nuevas estrategias de marketing para generar ventas, de esta manera tener la confianza de los clientes para que utilicen los servicios. Y el aspecto de recuperación después de la crisis de la COVID-19, fue elaborar nuevas estrategias de ventas que incluyen descuentos y promociones

para el público objetivo, cumpliendo los protocolos exigidos por el gobierno central. Se concluyó, que estas medidas tomadas por la comunidad empresarial del sector turismo permitirán seguir con sus operaciones, cuidando y protegiendo a los colaboradores y clientes, siguiendo los protocolos sanitarios.

Labrin (2020) realizó una indagación, con el propósito de elaborar una propuesta de campaña comunicativa para APAVIT de tal manera que motive a viajar por el Perú post pandemia de la COVID-19. El estudio es de tipo cualitativo. El tipo de recolección fue documental. Entre los resultados reportados, la campaña se denominó “Listos cuando tú lo estés”, esta tuvo tres etapas: lanzamiento de campaña, mantenimiento y nueva normalidad. La estrategia de la campaña se enfocó en reforzar y posicionar la imagen de APAVIT como un organismo representativo del turismo en el país, basado en su amplia trayectoria y prestigio, y como representante de las agencias de viaje del sector turismo. Se comunicó que las agencias de viaje están preparadas con las medidas de bioseguridad recomendadas y que están respaldadas por la asociación, siendo la opción más segura.

Se concluyó, que a pesar de la trayectoria de APAVIT aún no está posicionado en su gremio por no sentirse representados, y existe una deficiente gestión en medios en el canal tradicional como digital, se recomendó capacitaciones periódicas a los asociados por plataforma virtual, así como foros de participación; además la campaña estuvo enfocada a un público entre 25 y 34 años de NSE B y C, ofreciendo la información necesaria para tener una buena experiencia con las agencias de viaje y respetando los protocolos de bioseguridad.

Julca (2020) realizó una publicación, con el objetivo de explorar la intervención de los viajes y el turismo en la transmisión de infecciones y su impacto en las enfermedades epidémicas como la COVID-19. La indagación científica tuvo un enfoque cualitativo, de

revisión documental. Los resultados revelaron que los viajes y desplazamientos fueron los principales focos de propagación de la enfermedad de la COVID-19, una de las primeras medidas para evitar el contagio, fue la inmovilización humana, los principales países afectados fueron los que basan su economía en actividades turísticas, en el Perú el sector turismo ha sido severamente afectado por la pandemia. El Perú, estableció un plan de reactivación económica para los microempresarios del sector turismo.

Se concluyó, que el papel de PromPerú es fundamental para reactivar las actividades del sector turismo, básicamente en contexto interno mientras se recuperan los itinerarios internacionales.

Alejo et al. (2020), realizaron una investigación, con la finalidad de realizar una oportuna reacción frente a los cambios del sector turismo, ser más competitivo y asegurar una mayor cobertura al 2024. La investigación fue cualitativa, básicamente de análisis documental. Entre los resultados, se identificaron oportunidades y amenazas en el sector hotelero del país, cuyas perspectivas eran alentadoras al inicio del 2020, sin embargo, la COVID-19, afectó al sector no solo a nivel nacional sino a nivel mundial por causa de la inmovilización social. La recesión y crisis post pandemia serán difíciles de sobrellevar, sin embargo, la ayuda del gobierno y los planes sociales implementados, favorecerán a tener una recuperación rápida y tener nuevas oportunidades.

Se concluye, que este plan estratégico será fundamental para lograr la continuidad del negocio con un adecuado plan de gestión de crisis, además brinda un marco para asegurar que la empresa hotelera siga operando a pesar de la difícil situación post pandemia de la COVID-19, afectando lo menor posible el desarrollo de las actividades, colaboradores y reputación del hotel.

## **1.2.2 Marco teórico**

### ***1.2.2.1 Crisis***

Son muchos autores que definen la crisis, para Buama (2019) es un evento inesperado que lleva a una gran molestia entre las personas en el lugar de trabajo, creando así también una crisis de organización.

Por su parte Moreira (2007), define la crisis como un conjunto de periodos de mucha incertidumbre determinado por aspectos que no se pueden prever y la pérdida de control sobre funciones claves de los sistemas.

Para Faulkner (2001), la crisis es un contexto donde el factor central es un evento, autoinfligido a veces, por problemas estructurales y prácticas de falta de gestión o adaptación al cambio.

Según Pacific Área Travel Association (PATA), la crisis manifestada en el sector turismo se caracteriza como una serie de circunstancias que comprometen o dañan el potencial mercado y reputación de una empresa turística o de una región o país (Pacific Area Travel Association [PATA], 2011).

### ***1.2.2.2 Tipo de crisis***

Para Parsons (1996) citado por Ritchie (2004), las crisis pueden ser de tres tipos: crisis inmediatas, crisis emergentes y crisis sostenidas.

- a) Crisis inmediatas: Se dan en un contexto de casi nula o escasa información, lo que lleva a las organizaciones a no advertir el problema o preparar un plan de contingencia a tiempo.

- b) Crisis emergentes: Su desarrollo es más lento y puede ser restringido o limitado por la acción organizacional.
- c) Crisis sostenidas: Este tipo de crisis pueden tener una duración prolongada de semanas, meses e incluso años.

### ***1.2.2.3 Limitaciones para el manejo de crisis***

Controlar los efectos o impactos de una crisis por parte de los gerentes de las organizaciones no es simple. Muchas veces son difíciles de resolver debido a que existen ciertas limitaciones como el tiempo, el control limitado y una alta incertidumbre. Hay investigaciones que han ilustrado la dificultad para identificar las etapas de una crisis, específicamente las de larga duración o por una inestabilidad política que exista en el país. Además, es más difícil identificar las etapas cuando esta se extiende geográficamente a grandes áreas, como fue el brote de fiebre aftosa en el Reino Unido (Ritchie, 2004).

### ***1.2.2.4 Gestión de crisis***

Para conceptualizar la gestión de crisis, Buama (2019) señala que es la etapa de lidiar con eventos imprevistos que amenazan los aspectos de la empresa y la vida de los colaboradores, afectando la imagen social de la empresa. Una gestión de crisis adecuada prepara a las personas para enfrentar, con coraje y determinación, sucesos inesperados y condiciones adversas en la organización, ayudando a que los empleados puedan adaptarse y desenvolverse bien ante cambios repentinos en la organización.

Según Halpern (2010), se debe considerar cuatro elementos, como la gestión comunicacional de crisis que debe ser enfocada como algo sistémico donde considere el entorno social y de la organización. Debe tener un aspecto simbólico, en el sentido que el

contexto de las organizaciones está construido socialmente, por ello la alocución que se use tiene un efecto en la imagen que las personas se formen de él. La utilización de la narrativa es un elemento fundamental para la comprensión y por último se debe tomar en cuenta las perspectivas de las personas en sentido valórico.

Tomando en cuenta estos elementos, Halpern (2010), define la gestión de crisis como la estrategia basada en la interrelación verbal, escrita o visual que realiza una organización con su público de interés y que se da antes, durante y después de la ocurrencia de los hechos, que tienen el potencial para perjudicar el apoyo de ellos y el logro de objetivos. Y utiliza una estrategia porque realizará una evaluación de varios aspectos para obtener el mejor procedimiento para su prevención, y si ésta se da en el presente, los lineamientos de acción necesarios para una respuesta deberán tomar en cuenta aspectos como: valores asociados con los hechos, el contexto, atribuciones, grado de responsabilidad, expectativa de las personas e imagen.

Otros autores como Álvarez y Macías (2007), lo definen como la organización basada en planes de contingencia que deben tener una realización o actuación pronta y automática considerando sus capacidades propias y las que existen en el instante de la crisis, y que se ejecutan mediante procedimientos preestablecidos.

#### ***1.2.2.5 El enfoque estratégico para la gestión de crisis en las organizaciones***

Las organizaciones de cualquier tamaño en algún momento de su ciclo de vida, tienen que lidiar con cambios, crisis o desastres. Algunos como Faulkner (2001), sostienen que ya no es necesario argumentar si una organización enfrentará una crisis, sino más bien cuándo, de qué tipo o cuán preparada estará para enfrentar estos tipos de eventos.

Una competencia fundamental de los gerentes de las organizaciones es afrontar y gestionar las crisis, y para ello es necesario que los gerentes pasen de una función reactiva a un enfoque proactivo y holístico para combatir las crisis y el cambio (Ritchie, 2004).

Es difícil predecir o controlar una crisis, es por eso que los gerentes de las organizaciones deben estar preparados para reducir el riesgo y enfrentar estos hechos de manera eficaz. Desarrollar una estrategia organizacional ayudaría a las unidades económicas a evitar o limitar la gravedad de los efectos de una crisis o desastre.

#### ***1.2.2.6 Modelo estratégico de gestión de crisis en el sector turismo de Ritchie***

Una gestión eficaz de la crisis es vital para el sector turismo que frecuentemente se ve afectado por factores externos como: políticos, sociales, económicos y tecnológicos, y a veces por factores que no pueden ser controlados inmediatamente por la industria, como una pandemia o un desastre natural.

Según Ritchie (2004), un modelo adecuado para la gestión de crisis en el sector turismo, se basa en tres etapas, detallados a continuación:

##### ***a) Prevención y planificación de crisis.***

En la etapa previa al evento e iniciales de una crisis, las organizaciones y gerentes del sector privado o funcionarios del sector público pueden elaborar estrategias para detener o limitar los impactos de una crisis o desastres (que van desde huelgas de empleados, recesiones económicas, ataques terroristas, etc.). Aunque las organizaciones pueden diseñar estrategias pre-crisis para ayudar con la gestión de crisis a menudo es inevitable evitar que

ocurra esta. Sin embargo, el verdadero desafío es reconocer las crisis de manera oportuna e implementar estrategias de afrontamiento para limitar su daño (Ritchie, 2004).

Autores como Burnett (1998), y Kash y Darling (1998) señalan que las decisiones tomadas antes de que suceda una crisis facilitarán la toma de decisiones antes de que ocurra la crisis, esto permitirá una mejor gestión, una gestión eficaz, en lugar de gestionar la crisis tomando decisiones apresuradas e ineficaces. La gestión previa ayudará a disminuir el riesgo, el desperdicio de tiempo, la gestión de recursos y reducir el impacto de aquellas eventualidades que surjan (Ritchie, 2004).

Hay varias técnicas que han sido identificadas por profesionales e investigadores para colaborar en el proceso de planificación y desarrollo de estrategias para la prevención o reducción de crisis y desastres mediante la detección oportuna de problemas potenciales (González-Herrero & Pratt, 1998).

Kash y Darling (1998), en la etapa de prevención de crisis, han identificado las siguientes herramientas como:

- Pronóstico estratégico: permite hacer predicciones sobre posibles situaciones de crisis o desastres, que incluye la cuantificación de opiniones, extrapolación de tendencias, simulación, entre otros.
- Planificación de contingencias: son planes alternativos que se pueden efectuar cuando ocurra una crisis. Sería útil para personas menos seguras, y puede ayudar a resolver problemas de crisis de forma rápida. Los planes pueden incluir la eliminación de algunos lugares turísticos, itinerarios o el traslado de actividades.

- Análisis de problemas: es similar a la planificación de contingencias, pero alerta a los gerentes o personal directivo sobre las tendencias de cambio en el entorno externo y que posteriormente se puede utilizar en beneficio de la industria.
- Análisis de escenarios: son oportunidades que se pueden dar, donde se detalla el estado final potencial si se tomaran determinadas decisiones por una organización. El escenario es hipotético, pero puede generar un debate o discusión sobre las decisiones que posteriormente pueden convertirse en contingencia o planes de emergencia.

En el caso de desastres naturales, también se consideran otras herramientas como: el análisis de riesgo y mapeo de peligros, así como la planificación integrada de emergencias.

En síntesis, pasar de solo diagnosticar a planificar es una actividad necesaria para el desarrollo de contingencias y planes de emergencias integrados. Si una posible crisis se identifica, entonces se pueden implementar ciertas estrategias para evitar que ocurra. Sin embargo, si esto no ocurriese la crisis entraría en una etapa prodrómica y a la siguiente fase de gestión de la crisis: la implementación de estrategias y planes para hacer frente a estos impactos (Ritchie, 2004).

#### ***b) Implementación estratégica.***

Si los gerentes están al tanto de la crisis o el desastre inminente (mediante el uso de exploración proactiva) y cuentan con un procedimiento de planificación de contingencias o emergencias desarrollado, serán capaces de implementar estrategias para detener cuando ocurra una crisis / desastre o para limitar sus impactos en la empresa y sociedad. Sin embargo, la fase de implementación también puede ser compleja, caótica y complicada, para

la implementación de cualquier estrategia específica. La implementación, por lo tanto, requiere flexibilidad, monitoreo constante sobre aspectos como la evaluación de habilidades adecuadas y trabajar e identificar con la ayuda de las partes interesadas claves en el turismo y otras áreas o sectores industriales (Ritchie, 2004). La implementación estratégica tendría cuatro componentes que a continuación se detalla:

- *Evaluación estratégica y control estratégico*

Esta actividad consiste en evaluar las posibles estrategias que dispone una organización, y la selección de las que mejor se puedan adaptar a las necesidades. Las decisiones deben ser tomadas rápidamente para reducir el daño causado por la crisis, sin embargo, el impacto de una crisis no puede ser conocido por una organización. Esto hace necesario que la organización actúe y decida bajo presión, y es lo que diferencia entre gestión de crisis y una gestión estratégica normal. Además, las estrategias deben tener la capacidad de ser modificadas de tal manera que respondan a la crisis en diferentes magnitudes y amenazas. Las opciones deben evaluarse y seleccionarse rápidamente para hacerse del control de la situación (Ritchie, 2004).

- *Comunicación y control de crisis*

El manejo de una crisis implica tener una destreza de comunicación minuciosa sobre los medios que pueden estimular el flujo y la intensidad de una crisis, además de un incidente que se puede convertir en crisis. Hay autores como Barton, que sostienen que un plan estratégico de comunicación de crisis puede colaborar para limitar los daños y permitir que una organización se concentre para enfrentar a una crisis que se acerque.

La comunicación de crisis se concentra básicamente en proporcionar información correcta y coherente para el público y mejorar la imagen de la organización frente a una crisis. El énfasis en la comunicación y las relaciones públicas es importante para poder reducir los daños en una organización, en caso de una emergencia, que en una última instancia puede crear irreparables daños (Ritchie, 2004).

- *Administración de recursos*

Cuando ocurre una crisis, una organización debe configurarse para desplegar y controlar un conjunto de recursos. Estos pueden ser financieros o humanos, y puede incluir la formación de equipos de gestión de crisis dentro una organización. Ellos también pueden incluir la prestación de servicios de apoyo para las víctimas de desastres y para los medios de comunicación. Estas estrategias no serían efectivas si una organización no tiene un sistema flexible, adaptativo, receptivo y con un liderazgo sólido. El liderazgo para hacer frente a una crisis es clave, ya que esto proporcionaría una dirección y orientación sobre el tratamiento de incidentes, así como un portavoz para tratar con los medios de comunicación (Ritchie, 2004).

- *Comprender y colaborar con las partes interesadas*

Este otro punto también es clave y necesario para planificar y gestionar una crisis en la industria del turismo. Las partes interesadas son grupos u organizaciones que pueden afectar el logro de objetivos de una organización. Si los actores del turismo, consideran de interés todas las demás partes interesadas, la industria podría obtener rendimientos significativos a largo plazo.

En el caso de la planificación de crisis y gestión de desastres, la comprensión del impacto de una crisis o desastre de las partes interesadas internas (unidades de negocio,

personal, gerentes, accionistas) y externas (otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) y la relación entre estas es fundamental. Esto se debe a la interrelación que existe entre los grupos interesados y la necesidad de elaborar estrategias adecuadas para solucionar cualquier crisis o desastre. Los medios de comunicación serían un aspecto clave en comunicar una crisis para varios públicos (incluidos turistas) y son también importantes para restaurar la confianza en una organización (Ritchie, 2004).

***c) Resolución, evaluación y retroalimentación.***

La etapa final para afrontar las crisis y desastres de forma estratégica es la etapa de resolución, evaluación y retroalimentación cuando una organización o destino comienza a recuperarse de una crisis y comienza a producirse la normalidad. El objetivo principal de una organización o destino es controlar la crisis o desastre y reducir su gravedad o detenerlo por completo.

Sin embargo, como se discutió anteriormente, las crisis y los desastres son caóticos y complejos y sus impactos pueden generar cambios duraderos en los sistemas, pero estos cambios pueden ser positivos o negativos. De hecho, algunas estructuras organizacionales o destinos pueden favorecerse de una crisis o desastre a medida que cambien sus patrones habituales de actividades (Ritchie, 2004).

Para Faulkner (2001), las crisis tienen un sentido transformacional, es decir estos eventos tendrían un potencial positivo (por ejemplo, estímulo para innovar reconocimiento de nuevos mercados, etc.), así como resultados negativos. Por su parte, Burnett (1998), señala que las crisis crean héroes o líderes que ayudan a dirigir una organización o un destino

turístico. Un estado mejorado es posible por la capacidad de una organización o destino para aprender de las crisis, realizar cambios de política, y adaptar o modificar estrategias que no han sido trabajadas con eficacia. Por lo tanto, en esta etapa de resolución de la gestión de crisis, un proceso de retroalimentación, planificación proactiva y prevención es posible.

No obstante, la capacidad de una organización para aprender de una crisis, está determinado por el grado de interés en aprender de estos incidentes, y de su cultura organizacional. Las organizaciones pueden realizar cambios en sus estructuras organizativas, crear equipos de gestión de crisis que otorguen más recursos para su equipo de relaciones públicas, actualizar planes de contingencia o reducir su dependencia de ciertos segmentos del mercado (Ritchie, 2004).

Es necesario poner en marcha mecanismos para que este proceso de retroalimentación pueda ayudar a mejorar las estrategias futuras para hacer frente de forma eficaz a tales incidentes. Utilizar mecanismos de prevención, y revisión de acciones tomadas puede ayudar a los administradores de desastres o crisis a recopilar datos sobre cómo se enfrentaron a estos incidentes y qué mejoras se pueden realizar y deben integrarse en la gestión de crisis y desastres (Ritchie, 2004).

En la figura 1, se observa el esquema del modelo estratégico de gestión de crisis propuesto por Brent Ritchie, con la finalidad de tener una guía u hoja de ruta de las acciones o actividades para la gestión de crisis en el sector turismo, que empieza desde una planificación proactiva previa a la crisis hasta la implementación estratégica o ejecución de las líneas de acción para reducir los impactos de la misma y finalmente una evaluación de la

implementación para realizar una retroalimentación, de esta manera rescatar los aspectos favorables y cambiar los aspectos que no fueron positivos.

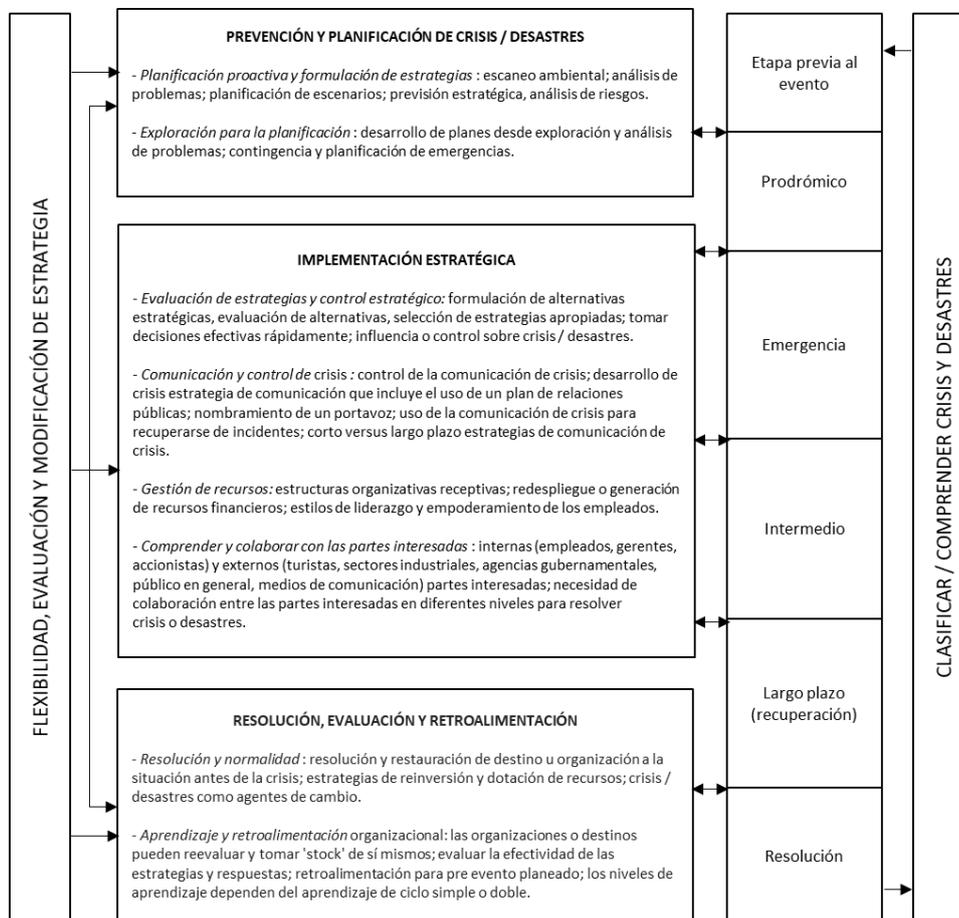


Figura 1. Modelo estratégico de gestión de crisis en el sector turismo

Fuente: Tomado de "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry" por Ritchie (2004), *Tourism Management*, 25, p.674.

## **1.3 OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

### **1.3.1 Objetivos**

#### ***1.3.1.1 Objetivo general***

Analizar cómo se realiza la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.

#### ***1.3.1.2 Objetivos específicos***

Identificar las acciones de prevención y planificación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.

Mostrar los procedimientos de implementación estratégica para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.

Describir las medidas de resolución, evaluación y retroalimentación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.

### **1.3.2 Hipótesis**

Para Pita y Pértegas (2002) los estudios cualitativos no permiten generalizar los resultados, debido a que no utilizan métodos cuantitativos, por lo que, para probar las hipótesis, se deben utilizar distintos métodos cuantitativos donde sea aceptada o rechazada con una seguridad rotunda.

Según Vega et al (2014) los estudios con enfoque cualitativos utilizados en áreas o temas no generalizan los hallazgos de sus investigaciones. Por lo general, se emplea para revelar y refinar las preguntas de investigación. En resumen, la presente investigación no tendrá hipótesis, debido a que será un enfoque cualitativo.

## **CAPITULO 2**

### **2.1 MÉTODO**

#### **2.1.1 Tipo de investigación**

Estudio de tipo básica, pura o teórica alineado a un enfoque de carácter cualitativo. Tiene como fin indagar y crear nuevo conocimiento, a partir de una revisión teórica de una determinada ciencia. El enfoque cualitativo, se concentra en el descubrimiento de categorías y patrones, mediante entrevistas, observación, análisis documental, entre otros. La información nace a partir del punto de vista de los individuos y resalta el proceso de comprensión de parte del indagador (Gallardo, 2017).

La investigación con enfoque cualitativo, buscar comprender un fenómeno a partir de la opinión de los participantes en un contexto natural y relacionado al mismo. Es examinar la forma como los participantes perciben los fenómenos de su entorno, haciendo énfasis en sus opiniones, significados e interpretaciones (Hernández, et al, 2014).

Para Pita y Pértegas (2002) las investigaciones cualitativas no solo evitan la cuantificación, sino se encargan de registros narrativos que son evaluados a través de técnicas como la observación y la entrevista no agrupada.

Para Cerda (1998) citado por Bernal (2010), los estudios descriptivos son aquellas características o elementos en común que tienen una unidad en específico, para luego ser descritos. Por su parte, Bernal (2010) manifiesta que estos tipos de estudios son lo más utilizados, ya que solamente se basan en describir las características de un objeto de estudio.

### **2.1.2 Diseño de investigación**

De acuerdo con varios autores, la investigación se caracteriza por lo siguiente:

El diseño es fenomenológico, debido a que su objetivo es: explorar, comprender y describir las experiencias de los individuos en relación a un caso o fenómeno, e identificar los elementos coincidentes de esas vivencias (Hernández, et al, 2014).

Por su parte, Vara (2012), señala que los diseños fenomenológicos se focalizan en la subjetividad de los individuos, y cómo entienden o interpretan la realidad o el significado de las cosas de un fenómeno en particular. También se utiliza para conocer la aceptación o rechazo sobre un tema en particular, producto o servicio.

### **2.1.3 Variables**

#### **Categoría: Gestión de crisis**

Halpern (2010), define la gestión de crisis como la estrategia basada en la interrelación verbal, escrita o visual que realiza una organización con su público de interés y que se da antes, durante y después de la ocurrencia de los hechos, que tienen el potencial para perjudicar el apoyo de ellos y el logro de objetivos.

Según Ritchie (2004), un modelo valioso y adecuado para la gestión de crisis en el sector turismo, se basa en tres etapas:

- Prevención y planificación.
- Implementación estratégica.
- Resolución, evaluación y retroalimentación.

#### **2.1.4 Población**

La población puede entenderse como el grupo de elementos que pertenecen a un entorno espacial donde se ejecuta el estudio de investigación (Carrasco, 2006). Por su parte, Bernal (2010), sostiene que es un conjunto de elementos con rasgos semejantes y donde se aplicarán las conclusiones que resulten. La población está conformada por los representantes de un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores, Perú.

#### **2.1.5 Muestra**

La muestra en la presente indagación científica es de tipo no probabilístico por conveniencia, ya que solo se seleccionaron a un grupo de personas que estaban directamente relacionados con el fenómeno de estudio. El muestreo no probabilístico tiene un criterio de selección en particular (por conocimiento del investigador, por acceso o facilidad económica, etc.) (Vara, 2012).

Por su parte, Carrasco (2006), lo define como los elementos del grupo poblacional que no tienen la misma probabilidad de ser elegidos, con disponibilidad y fácil acceso (Hernández et al.,2014), que son ocho (8) personas. Los individuos que participaron en el estudio fueron considerados sin distinción en sexo o grupo etario, asimismo se consideraron a los representantes que se encuentren disponibles en el momento de la entrevista y/o que aceptaron participar de la investigación.

#### **2.1.6 Instrumentos de investigación**

De acuerdo con Bernal (2010) y las características de la investigación, se asignó como técnica de recolección a la entrevista, la cual recogió información mediante un proceso directo de comunicación con el participante, en dónde el entrevistado respondió las preguntas

realizadas a partir de un formato previamente elaborado, considerando los puntos a tocar de la variable de interés, lo que es conocido como entrevista estructurada. Según Vara (2012), la entrevista, es una técnica individual donde cada individuo se expresa libremente sobre algún tema en particular.

El instrumento a utilizar es la guía de entrevista la cual posee una estructura sistemática, secuencial y ordenada enfocada a las variables e indicadores mencionados (Ver anexo 3), tal como lo señala Ñaupas, Valdivia, Palacios, y Romero (2018) en su investigación.

### **2.1.7 Validez del instrumento**

En esta investigación, se utilizó la validez por juicio de experto o de contenido, que consiste en conocer el criterio de los especialistas sobre la variable o categoría a medir, es decir si las preguntas o ítems son pertinentes y exhaustivos (Vara, 2012). Previo a la aplicación de entrevistas a los representantes del Hotel se realizó la validez a través de especialistas, en el que se verificó el grado de concordancia entre los jueces para la aplicación del instrumento. En ese sentido, la guía de entrevista fue sometida al dictamen de un grupo de expertos en la temática de investigación (Ver anexo 4).

### **2.1.8 Procedimientos de recolección de datos**

Se realizaron las coordinaciones para establecer las fechas de las entrevistas. Se solicitó el consentimiento para poder grabar las entrevistas, únicamente con finalidad académica, además se dio una breve presentación, dándose a conocer el fin de la investigación. Por la coyuntura actual del país, por la situación de emergencia sanitaria debido a la pandemia de la COVID-19, se pudo hacer uso de plataformas virtuales para realizar las entrevistas (Zoom y Meet).

Posterior a la evaluación de las guías de entrevista se procedió a analizarla mediante la técnica de análisis de contenido, tal como lo menciona (Cáceres, 2003), quién explica que es un procedimiento metodológico basado en evidencia enfocado en responder a los objetivos de investigación. Para elaborar dicho análisis se consideraron los siguientes aspectos:

- Organizar los indicadores o ítems (preguntas)
- Realizar el análisis de la información (respuestas de los entrevistados)
- Codificación del contenido, es decir selección de párrafos, frases o palabras representativas.
- Triangulación de datos (comparación de las respuestas de los entrevistados)
- Finalmente se realizó un resumen del contenido analizado.

### **2.1.9 Aspectos éticos**

En esta indagación científica se respetará la confidencialidad de la información brindada por los participantes. En caso, se publicara en una revista o un medio equivalente, siempre se considerará la reserva del caso. Además, esta investigación solo ha sido realizada por una persona, la cual guardará discreción respecto al nombre de los participantes.

## **CAPITULO 3**

### **3.1. RESULTADOS**

#### **3.1.1. Presentación de resultados**

A continuación, se presenta una síntesis de las entrevistas realizadas a representantes de un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores, Perú, en el año 2021.

Los entrevistados manifestaron su opinión acerca de su experiencia, conocimiento, y manejo sobre el tema en investigación.

- Entrevistado 1: Gerente de Servicio al Huésped
- Entrevistado 2: Gerente de Eventos
- Entrevistado 3: Gerente en Turno
- Entrevistado 4: Gerente en Turno
- Entrevistado 5: Gerente de Turno
- Entrevistado 6: Gerente de Turno
- Entrevistado 7: Jefe de Central Telefónica.
- Entrevistado 8: Agente de Central Telefónica.

### 3.1.1.1. Entrevistado 1: Gerente de Servicio al Huésped

**Tabla 1. Guía de entrevista – Entrevistado 1**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
	<p>En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro país? Coméntenos al respecto. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?</p>	<p><i>“El sector hotelero ha sido bastante afectado por la pandemia, se vio afectado por las restricciones de vuelos de ciertos países, impidiendo el ingreso de turistas extranjeros y afectando también el porcentaje de ocupación de los hoteles de 5 estrellas. Al inicio de la pandemia el impacto más fuerte fue no tener el restaurante operativo, las áreas de eventos y alimentos y bebidas se vieron totalmente afectadas.</i></p> <p><i>Por lo que hubo un cambio de enfoque, de un huésped corporativo a un huésped local y siendo ésta una oportunidad. En el caso del mercado local, hemos tenido que atender a mineras o pesqueras, donde los clientes han tenido que realizar cuarentenas antes de viajar a algún punto del país, además también se ha tenido mayor afluencia en el restaurante con clientes locales, antes estaba enfocado en nuestros huéspedes. En los últimos meses hubo un aumento en los ingresos y se mantuvo un promedio de ocupación de 40% debido a: la redirección del tipo de mercado, la seguridad que transmite la vacunación y la apertura de fronteras y vuelos con restricciones ligeras.</i></p> <p><i>El perfil del huésped ha cambiado a un cliente local, que desea pasar un fin de semana y desconectarse de lo habitual. Poco a poco está regresando el cliente corporativo o turista internacional, pero aún no como antes”.</i></p>	<p>“El sector hotelero ha sido bastante afectado”</p> <p>“Las áreas de eventos y alimentos y bebidas fueron afectadas”</p> <p>“Cambio de enfoque a un huésped local”</p> <p>“Enfoque en el mercado local y afluencia en el restaurante”</p> <p>“Aumento de ingresos, y aumento de porcentaje de ocupación”</p> <p>“Cambios en el perfil del huésped”</p>
	<p>¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Lo que tiene el hotel es un plan de manejo de crisis para desastres naturales o terremotos, incendios, asaltos, pero no tenía un plan ante una crisis como una pandemia sanitaria como la COVID-19. Si bien es cierto, los hoteles estamos preparados para muchos tipos de crisis, pero respecto a la COVID-19 no hubo mucha preparación y muy pocos hoteles o ninguno tuvo una planificación previa para enfrentar una pandemia. No se consideró un plan pre pandemia, no se pudo planificar y se tuvo que ir por pasos ya que teníamos que regirnos a lo que decía el Gobierno y PROMPERÚ, que muchas veces era una réplica de lo que iban haciendo otros países e iban escogiendo lo mejor que se pueda adaptar al país”.</i></p>	<p>“Plan de manejo de crisis para desastres naturales”</p> <p>“Medidas del Gobierno y PROMPERU”</p>

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“No se realizaron actividades de pronóstico, esto comenzó a tener quorum a nivel mediático en enero del 2020, la información llegaba, pero nadie consideró que la situación dure más de un mes. Nadie tenía conocimiento del impacto de la pandemia, solo en un inicio la única información que se recibía era por parte de los mensajes del presidente y noticieros. Lo positivo fue que el Gobierno peruano fue uno de los países que tuvo una acción rápida, cerrando las fronteras e implementando la cuarentena, sin embargo, esto afectó a todas las unidades empresariales como el sector hotelero. Nosotros seguíamos recibiendo reservas hasta la primera semana de marzo y contábamos con reservas hasta dos o tres días antes de la cuarentena”.</i></p>	<p>“No se realizaron actividades de pronóstico”</p> <p>“Información recibida por parte del presidente y noticieros”</p> <p>“Rápida acción por parte del Gobierno”</p> <p>“Reservas en marzo sin expectativas”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Debido a que vimos muchas reservas canceladas, demoras en las llegadas o simplemente no se presentaban, vimos la necesidad de ser flexibles y enfocarnos en apoyar a los huéspedes con sus reservas y cancelar el cobro de penalidades”.</i></p>	<p>“Flexibilidad con los huéspedes y reservas”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“En los primeros meses del año 2020, se identificaron ciertos países que estaban teniendo casos de COVID-19, cuando el departamento de central telefónica revisaba las llegadas de reservas provenientes de China o Europa se daba alerta al departamento de seguridad para que haga seguimiento de la situación del huésped, y se evitaba tener contacto con esa persona”.</i></p>	<p>“Seguimiento a huéspedes provenientes de China o Europa”</p>

	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Como corporación se creó un programa que garantizaba la desinfección del hotel, el cual está en concordancia con las medidas implementadas por el Gobierno, como el uso de mascarillas, barreras protectoras, gel antibacterial, etc. Es un programa que se viene aplicando en toda Latinoamérica independientemente de las medidas dictadas por el Gobierno y se sigue un cierto protocolo de bioseguridad. En el área de recepción, como parte de los protocolos se aplicaba gel antibacterial, se instalaron barreras de protección, se presenta información del uso de mascarillas, se utilizan cajas de desinfección para colocar útiles de oficina y llaves para ser desinfectadas, los huéspedes usan el escáner para presentar sus documentos al momento del registro de ingreso, el servicio de conserjería y botones fue retirado ya que se debe evitar el contacto con las maletas. En el restaurante, como parte de los protocolos se aplicaron ciertas medidas como el uso de las mascarillas, cofias, se redujo el menaje en las mesas, se eliminó el uso de individuales de tela, o de cosas reusables, todo el menaje debe ser totalmente descartable, entre otras medidas. Como parte de los protocolos del servicio de alimentación a la habitación, se eliminó el servicio en platos de losa, es totalmente descartable y de la misma manera se manejó en el área de eventos. Al inicio de la pandemia se utilizaban todos los insumos en stock, evitando pedidos adicionales para no generar tantas pérdidas. Pero debido a que el restaurante estuvo cerrado, hubo insumos que perecieron, generando muchas pérdidas y algunos insumos pudieron ser rescatados cuando se recibieron grupos de cuarentenas que decidieron utilizar nuestras instalaciones, y que permanecieron entre 10 a 15 días. Pasado esto, cuando se abrió el restaurante solo con la opción para llevar o conocido como servicio de take out (vender a clientes externos o clientes locales) se abrió el restaurante con una carta reducida con la idea de no manejar una gran cantidad de insumos y poder trabajar con menos proveedores. Se consideraron vajillas de un solo uso y ecoamigables para generar un menor impacto al medio ambiente y se buscaba demostrar al cliente que todo nuestro procedimiento respetaba los protocolos de seguridad mediante el sellado de bolsas y presentación de los productos ya terminados. Definitivamente no estamos siendo ecoamigables porque todo es presentado en vajilla de un solo uso, pero se ha dado debido a que se valora más el cuidado ante la pandemia y actualmente aún hay personas que temen comer en platos de loza e incluso temen visitar hoteles por la coyuntura. La carta fue adaptada y reducida, funcionó al inicio y sigue funcionando actualmente tanto para el restaurante como para el servicio de alimentación a la habitación, rotando así los productos de mejor manera y se ha tratado de usar productos que tengan mayor tiempo de vida, por si se llega a presentar una nueva situación similar como la que ya pasamos”.</i></p>	<p>“Implementación de un programa de desinfección”</p> <p>“Uso de insumos en stock”</p> <p>“Aplicación de medidas de bioseguridad”</p> <p>“Servicio de Take out”</p> <p>“Somos menos ecoamigables”</p> <p>“Reducción de la carta”</p>
--	--	--	---

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“La comunicación con los miembros de equipo fue efectiva. Tuvimos apoyo del programa de desinfección del hotel y el hotel se enfocó en seguir capacitando a sus colaboradores, pero esta vez con un enfoque de prácticas de bioseguridad.</i></p> <p><i>El hotel nunca cerró, pero hubo días que sólo teníamos dos huéspedes y cuando ya empezábamos a tener diez huéspedes e iban regresando los miembros de equipo a trabajar, se empezó a cumplir capacitaciones por parte del programa implementado, relacionadas a: lavado de manos, uso eficiente de productos de limpieza y sanitización, uso de mascarillas, cofias, faciales, acrílicos.</i></p> <p><i>El procedimiento que se modificó para mejorar la comunicación e información brindada hacia los huéspedes se dio mediante el área de central telefónica y recepción.</i></p> <p><i>El área de central telefónica buscó mantener informado a los futuros huéspedes, brindando información previa a su llegada al hotel. Se informaba el proceso de registro de ingreso a las habitaciones, la disposición de las instalaciones del hotel y las áreas comunes. Durante el registro de ingreso a la habitación, los recepcionistas mencionan el uso de vajilla de un solo uso en el servicio de alimentación a la habitación y en el restaurante, el proceso de sanitización que aplicamos en nuestras habitaciones y que al terminar esta limpieza y desinfección el supervisor se acerca con unos paños lysol y repasa por los puntos de contacto (botones de lámpara y luces, controles y manijas). Actualmente la limpieza de habitaciones es bajo solicitud, se puede hacer diariamente o interdiario, dependiendo de qué tan cómodo se sienta el huésped con el ingreso de alguien a su habitación”.</i></p>	<p>“Comunicación efectiva y capacitaciones”</p> <p>“Central telefónica y recepción se comunicaban con los huéspedes”</p> <p>“Información previa a través de correos y llamadas”</p> <p>“Servicio de limpieza bajo solicitud”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Entre recursos utilizados fue el uso de la tecnología, en este caso se usó el código QR para nuestra carta. Actualmente las habitaciones y el restaurante no cuentan con cartas físicas, todo lo pueden ver a través del código QR, ofreciendo un servicio distinto y seguro a los huéspedes. Ahora solo somos el 50% de miembros de equipo, hubo un gran impacto en este sentido y se tomaron decisiones prontas al inicio de la pandemia. Los miembros de equipo trabajaban quince días, ingresábamos haciéndonos pruebas rápidas y no salíamos del hotel durante ese periodo para evitar un contagio. El hotel dispuso de habitaciones y servicio de alimentación. Éramos tan pocos que a nivel humano fuimos muy considerados todos y hubo mucho apoyo entre todos. Se sintió la consideración por parte del departamento de recursos humanos. En el caso de los trabajadores que trabajaron en casa, se les enviaba boletines, con información sobre recetas, ejercicios, protocolos de bioseguridad, etc”.</i></p>	<p>“Recursos tecnológicos, como el código QR”</p> <p>“Se trabaja con el 50% de los miembros del equipo”</p> <p>“Los trabajadores se hospedaron en el hotel”</p> <p>“Comunicación con los trabajadores que se quedaban en casa”</p>

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“La única colaboración que recibimos fue por parte de los propietarios que siempre estuvieron pendientes de nosotros, pero de terceros no”.</i></p>	<p>“Colaboración de los propietarios”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Aún no se tiene un plan de prevención como tal, porque todo va sucediendo día a día. En relación con el plan económico, esto dependerá que tanto impacte la pandemia en la situación del sector”.</i></p>	<p>“No existe un plan de prevención”  “El plan económico dependerá del impacto de la pandemia”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“No se ha considerado todavía una estrategia de evaluación o revisión nueva”.</i></p>	<p>“No se cuenta con una estrategia de evaluación”</p>

	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Se debe continuar y seguir desarrollando el programa implementado, ayudó a transmitir seguridad a nuestros huéspedes, es una herramienta de acción rápida para el manejo y control de la pandemia a nivel del hotel, con beneficios tanto para el personal como para los huéspedes”.</i></p>	<p>“Seguir desarrollando el programa implementado”</p>
	<p>¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?</p>	<p><i>“Se debe poner atención a la salud mental de las personas, tanto a los miembros del equipo del hotel como de los huéspedes, algunos hemos aprendido a ser más pacientes, empáticos con las personas, algunos no pueden controlar su molestia o se han vuelto más temerosos. La pandemia ha podido afectar de diferentes maneras la salud mental de las personas. Además, son los colaboradores uno de los pilares vitales en el funcionamiento del hotel, y por tal es necesario y fundamental que tengan un buen estado de salud a nivel mental y físico”.</i></p>	<p>“Atender la salud mental de los miembros del equipo”</p>

Elaboración propia

### 3.1.1.2. Entrevistado 2: Gerente de Eventos

**Tabla 2. Guía de entrevista – Entrevistado 2**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
	<p>En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro país? Coméntenos al respecto. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?</p>	<p><i>“El sector hotelero aprendió, buscó oportunidades, se transformó y ha sido flexible, sobre todo los hoteles de 5 estrellas y las empresas del rubro de alimentos y bebidas, ya que también forman parte del rubro hotelero. El hotel actualmente tiene mucha demanda de eventos corporativos, con una reactivación lenta desde agosto, con cada vez mayor demanda, en setiembre se dieron pasos más acelerados y en los meses de octubre y noviembre 2021 aumentaron las solicitudes de eventos a corto plazo, y en diciembre casi tenemos cerrado el mes con eventos. Existe mucha presión por parte</i></p>	<p>“El sector hotelero ha sido flexible”  “Aumento de la demanda de eventos”  “Presión por parte de los clientes”</p>

		<i>de los clientes, quizás por haber acumulado o postergado muchas actividades o reuniones durante la cuarentena y además es un mes de cierre de actividades y agasajos”.</i>	
	¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.	<i>“Se fue implementando un plan de gestión de crisis mientras la pandemia se iba desarrollando. El plan de gestión de crisis se basó en la flexibilidad de cambio de fechas de eventos ya programados con un plazo de dos años. Empezamos con la apertura de los eventos corporativos y después los eventos sociales. Actualmente los eventos sociales se transformaron. Los eventos se dieron de manera secuencial. Primero empezamos de forma virtual, luego de forma semipresencial, respetando todas las medidas de seguridad que incluía la desinfección de los espacios o salones de reuniones. Se implementó un plan de bioseguridad, guiándonos con los protocolos que maneja la marca para poder desarrollar eventos”.</i>	“Desarrollo del plan de gestión de crisis”  “Se implementó un plan de bioseguridad que gestionaba la marca para desarrollar eventos”
	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.	<i>“Sí, se realizó una exploración inicial de los hechos que estaban ocurriendo sobre la pandemia, sin embargo, nadie pensó que este proceso iba a expandirse en tan corto tiempo, sino a mediano plazo, se tomaron ciertas medidas. El área encargada de realizar esta investigación fue la dirección comercial”.</i>	“El área de dirección comercial realizó una exploración inicial de hechos”
	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.	<i>“Sí, se trabajaron en su momento. Se cancelaron eventos y fuimos flexibles”.</i>	“Cancelación de eventos y flexibilidad”

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Sí, se realizaron en su momento, se evaluaron muchos escenarios con los clientes. En un inicio de la pandemia se cancelaron todos los eventos y se informó a los clientes sobre esta decisión brindándoles alternativas para la realización de su evento en un futuro, para la reprogramación de eventos confirmados se les brindó un plazo de dos años y a los que estaban pendientes de aceptación, se les manifestó cómo podría irse viendo el entorno en los próximos dos a cinco meses. Actualmente seguimos informándonos acerca de las tendencias de cambio de decisiones y preferencias de los clientes”.</i></p>	<p>“Se evaluaron muchos escenarios”</p> <p>“Estamos atentos a los cambios en el entorno”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Se abrieron más salones, pero para la realización de los eventos se evalúa el aforo y se mantiene el distanciamiento y protocolos de bioseguridad. Los eventos sociales están restringidos, pero fueron reemplazando por almuerzos, cocteles o cenas. La idea a corto plazo es ir reactivando algunos paquetes que se tienen cancelados, pero dependerá de las medidas dadas por el Gobierno. Nos encontramos expectantes a cómo se va desarrollando esta pandemia y cómo van cambiando la toma de decisiones y gustos de las personas”.</i></p>	<p>“Apertura de más salones de eventos”</p> <p>“Cambios en los eventos sociales”</p> <p>“Reactivar a corto plazo algunos paquetes”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“La gerencia general tuvo una comunicación directa con todos los jefes de áreas y con los demás miembros de equipo. Además, hubo un apoyo y soporte del área de recursos humanos. Una herramienta utilizada fue el WhatsApp, herramienta que también sirvió para establecer una comunicación directa con el cliente. Actualmente, se utiliza no solo esta herramienta, sino la central telefónica del hotel, así como otros canales de comunicación como las redes sociales como Facebook o Instagram”.</i></p>	<p>“Comunicación directa”</p> <p>“Uso de WhatsApp, la central telefónica, Facebook o Instagram”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Respecto a recursos económicos, se redujeron permisos y autorizaciones a sistemas y hubo una reducción de personal. Se utilizaron ciertos recursos remotos o plataformas virtuales para la realización de los eventos. Además, todas las áreas se adaptaron al trabajo remoto, en general todos los trabajadores, hicimos de todo y todos aprendidos de todo”.</i></p>	<p>“Reducción de los recursos económicos, reducción de personal”</p> <p>“Uso de recursos virtuales”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para</p>	<p><i>“El área de eventos recibió apoyo de todos los miembros de equipo de distintas áreas para montar y desmontar salas, limpiar salas, armar kits de alimentación externa, toma de fotografías de salones para mostrar a algún cliente. Todos fueron muy colaboradores. Además, trabajamos con RLA, quienes se encargan de la parte audiovisual del hotel, que fue un aliado</i></p>	<p>“Apoyo de todos los miembros del equipo de distintas áreas”</p> <p>“Se fortaleció la relación con el proveedor RLA, encargados de la parte audiovisual del hotel”</p>

<p>gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>estratégico para la realización de varios eventos, brindándonos mucha ayuda”.</i></p>	
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“No lo hemos revisado todavía. Nos sentimos todavía en la etapa enfocada en pandemia, nos regimos mucho a los cambios que anuncia el Gobierno y siempre estando expectantes”.</i></p>	<p>“No se han revisado aún las estrategias de prevención”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Nuestras estrategias de evaluación están basadas en la opinión del cliente, hemos notado que nuestras decisiones y operaciones fueron aceptadas por los clientes y es por eso que han continuado realizando varios eventos con nosotros, porque se han sentido seguros por los protocolos de bioseguridad aplicados y están de acuerdo a las medidas dictadas por el Gobierno. Pensamos que hasta ahora las medidas del Gobierno han sido las adecuadas a pesar que son medidas a veces no tan flexibles. Además, siempre se analiza las opiniones de huéspedes o clientes en redes sociales como Instagram, Facebook y páginas de bodas como Matrimonios.com”.</i></p>	<p>“Evaluación basada en la opinión del cliente”</p> <p>“Se consideran las opiniones de los clientes”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“La estrategia estará en relación a la gestión de presupuesto, y que está considerando todos los pros y contras que se han experimentado hasta ahora en la pandemia, esta evaluación considera que ocurra una tercera ola, que nos indica ser bastante cautos al respecto”.</i></p>	<p>“La gestión de presupuesto”</p>
<p>¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?</p>	<p><i>“Se debe destacar la resiliencia de todos los trabajadores, el adaptarse al cambio en este tipo de circunstancias, y la flexibilidad que se le brindó a los huéspedes y clientes para asegurar una buena estadía en el hotel y una buena experiencia en su evento, respetando los protocolos de bioseguridad. En el caso de la realización de eventos corporativos, se es flexible hasta un cierto límite, sin poner en riesgo a las personas y colaboradores del hotel”</i></p>	<p>“Adaptación al cambio y resiliencia de los trabajadores, flexibilidad a los huéspedes y en eventos”</p>

Elaboración propia

### 3.1.1.3. Entrevistado 3: Gerente en turno

**Tabla 3. Guía de entrevista – Entrevistado 3**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
	<p>En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro país? Coméntenos al respecto. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?</p>	<p><i>“Actualmente el sector hotelero en el país se está reactivando, va en mejora, el sector se encuentra enfocado en el turista local, pero con la mirada en el turista extranjero. Sin embargo, existen muchos aspectos por mejorar y aún quedan aspectos por afrontar. El sector atravesó una transición, pasamos de ser un sector que apoyaba en gran manera a la economía del país a ser afectados por el cierre de fronteras, por lo que se dejó de recibir turistas extranjeros y hubo un impacto en el turismo. Vimos también un impacto en la inversión hotelera y cómo muchas inversiones y obras tuvieron que ser paralizadas, este impacto también se debió a la inestabilidad política que atravesó el país generando una incertidumbre. El apoyo del gobierno, PROMPERÚ y MINCETUR es indispensable, deberían promover el turismo en nuestro país, generar estrategias para que nuestro país a pesar de la COVID-19 siga siendo atractivo como destino turístico. Se necesita más impulso y apoyo, se necesita llegar a los números que antes de la pandemia llegaba el sector hotelero, vemos que cerraron algunos hoteles. Todavía queda mucho por hacer y creo que para finales del año 2022 podríamos seguir mejorando y el porcentaje que representa el turismo en el PBI del país se incrementa. Este cambio nadie se lo esperaba y no se tuvieron planes ante una crisis sanitaria, posterior a esto los hoteles recién empezaron a generar estrategias y a crear productos ya no enfocados en productos de ocio o corporativo, se empezaron a crear productos innovadores enfocados en el perfil de turista de ocio y corporativo, pero ante la coyuntura hubo un enfoque en el usuario local”.</i></p>	<p>“El sector hotelero va mejorando, enfocado al turista local”</p> <p>“Uno de los sectores más afectados”</p> <p>“Impacto en la inversión hotelera”</p> <p>“El apoyo de PROMPERU y MINCETUR es indispensable”</p> <p>“Se necesita aún más apoyo, de esta manera al final del 2022 se podría seguir mejorando e incrementar el PBI”</p> <p>“Creación de productos enfocados en el usuario local”</p>
	<p>¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Antes de la pandemia nadie tenía un plan de gestión de crisis frente a una pandemia, a partir de ello se crearon recién los protocolos sanitarios guiados por el Gobierno. Antes de la pandemia los hoteles de cinco estrellas no se enfocaban en un turista local, siempre su público objetivo era el turista extranjero (americano, chino, europeo) ya sea por ocio o trabajo. Pero ante esta situación se adaptaron y se enfocaron en el mercado corporativo local, ofreciéndole productos como el “hotel office”, ofreciendo salas especiales para que puedan tener reuniones virtuales brindándoles todas las facilidades”.</i></p>	<p>“Nadie tenía un plan de gestión de crisis frente a la pandemia”</p> <p>“Enfoque en el mercado corporativo local”</p>

	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“No se pensó que una enfermedad producida en un lugar tan lejano como China, iba a llegar a Perú, una de las primeras medidas fue implementar el uso de alcohol gel en las áreas comunes para ponerlo a disposición del personal y de los huéspedes”.</i></p>	<p>“Nadie pensó que una enfermedad que se veía tan lejana llegaría a Perú”</p>
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“No se tenía conciencia qué tan grave sería esta enfermedad y cuál sería su impacto, es por ello que no se realizaron actividades de planificación, nadie pensaba que una gripe o malestar podría ser un síntoma de estar contagiado por la COVID-19, solo cuando el Gobierno aplicó la cuarentena, todos se fueron a casa a trabajar, inicialmente aún no se usaba la mascarilla al salir a la calle, pero al empezar los contagios se impuso su uso. Al inicio de la pandemia, nos encontrábamos en una etapa de gastos e inversión por los protocolos de bioseguridad. Se crearon estrategias enfocadas en el cuidado de los huéspedes y miembros de equipo. Recibíamos todo tipo de información para estar preparados si alguien se contagiaba y cómo debíamos actuar”.</i></p>	<p>“Nadie consideró la gravedad de la enfermedad”</p> <p>“Estrategias enfocadas en el cuidado de los huéspedes y miembros del equipo de trabajo”</p>
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Las decisiones que se tomaban dependían de cómo iba avanzando la pandemia, intentábamos estar preparados ante un contagio y poder reaccionar efectivamente ante un caso de COVID-19 en el hotel”.</i></p>	<p>“Las decisiones se tomaron según como avanzaba la pandemia”</p>

	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Los hoteles cuentan con distintos procesos como el proceso de reserva a través de una “OTA”, página web o vía telefónica, hasta el registro de ingreso en el hotel, son procesos estandarizados, pero a raíz de la pandemia los procesos cambiaron. El proceso inicial de atención al huésped fue modificado, hubo un control de aforo y ya no se podía recibir una cantidad grande de grupos de personas al mismo tiempo en el proceso de registro, se eliminó el desayuno buffet en el restaurante, se implementaron medidas de bioseguridad como el uso de guantes, cofias, mascarillas y caretas en todas las operaciones del hotel y se digitalizó la carta mediante un código QR. Las decisiones fueron reactivas, fueron desarrollándose mientras avanzaba la pandemia y reaccionábamos para no caer. Por otro lado, el personal se tuvo que quedar a dormir en las habitaciones del hotel reduciendo la oferta de habitaciones y reduciendo el ingreso del hotel, pero fue una medida necesaria por la exposición al contagio y nos vimos enfocados en velar por la salud del personal y nuestros huéspedes. También hubo suspensión de personal tanto de la parte operativa, como corporativa”.</i></p>	<p>“Los procesos cambiaron a raíz de la pandemia”</p> <p>“Reducción de servicios de alimentación, digitalización de la carta e implementación de medidas de bioseguridad”</p> <p>“Las decisiones fueron reactivas”</p> <p>“Reducción de la oferta de habitaciones”</p> <p>“Suspensión de personal”</p>
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“El gerente del hotel y los jefes de áreas eran los encargados de comunicar al personal las noticias más relevantes e informaban las medidas y decisiones que tomaba el hotel en concordancia con las disposiciones del Gobierno. Asimismo, estas disposiciones se les comunicaba a los huéspedes, como el uso de la mascarilla en un inicio. Muchos de ellos regresaron a su país, pero otros se quedaron esperando los vuelos humanitarios y con ellos hubo mucha comunicación respecto a las medidas que se iban tomando”.</i></p>	<p>“Comunicación por parte del gerente del hotel y los jefes de áreas”</p> <p>“Se comunicaban las disposiciones a los huéspedes”</p>
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Se utilizaron recursos tecnológicos como la carta digital. El requerimiento de miembros de equipo dependía mucho de la ocupación y cómo la ocupación cayó y los eventos fueron cancelados, esto originó que se reduzca el personal tanto operativo como administrativo. Además, el trabajo en equipo permitió que logremos que el trabajo que antes realizaban dos personas, ahora lo realice solo una. El apoyo de los líderes de cada área se vio reflejado en el compromiso de los miembros de equipo”.</i></p>	<p>“Uso de la carta digital”</p> <p>“Reducción del personal”</p> <p>“La importancia del trabajo en equipo”</p> <p>“Apoyo de los líderes de cada área fue fundamental”</p>
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la</p>	<p><i>“Los proveedores dieron facilidades de pago y hubo una ampliación en los plazos de pago”.</i></p>	<p>“Apoyo de los proveedores”</p>

	<p>pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.</p>		
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Con el aprendizaje obtenido de la pandemia de la COVID-19, y los procesos que se desarrollaron, ya se tienen un conocimiento de qué acciones tomar en un inicio, deberán además contar con un equipo encargado de liderar una situación de crisis y ellos podrían guiar durante todo el proceso que conlleva una pandemia, así se podrían lograr descentralizar las responsabilidades y no solo se centralice en el gerente. Las estrategias de prevención deberían ser más eficientes y deberían estar enfocadas en reducir costos para la sobrevivencia, y si en un futuro se da una situación similar poder tener un mejor presupuesto para la inversión en protocolos de bioseguridad, además el personal deberá estar capacitado para poder enfrentar una situación similar y asimismo si se recluta nuevo personal, se debería agregar una pregunta relacionada al manejo de una crisis sanitaria”.</i></p>	<p>“Equipo encargado de liderar una crisis”</p> <p>“Estrategia enfocada en reducir costos”</p> <p>“Invertir en protocolos de bioseguridad”</p> <p>“Capacitación al personal de cómo enfrentar una situación similar”</p>
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Se debe implementar indicadores de medición de la satisfacción al cliente, no solo externo sino interno, estos indicadores permitirán entender la situación del hotel y ayudarán a los gerentes a elaborar diferentes estrategias de mejora y hacer un mejor seguimiento”.</i></p>	<p>“Implementación de indicadores de medición de la satisfacción al cliente interno y externo”</p>

	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.	<i>“Realizar reuniones de las áreas, para evaluar las diferentes medidas aplicadas, o también evaluar el desempeño del personal, si existe algún aspecto crítico o débil que esté afectando. Como estrategias de retroalimentación también se deberá seguir considerando las opiniones de los miembros de equipo y de los huéspedes”.</i>	“Reuniones para evaluar las medidas aplicadas”  “Considerar las opiniones de los miembros del equipo y de los huéspedes”
	¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?	<i>“Debemos estar preparados ante cualquier crisis sanitaria, crisis política y, terrorismo. Elaborar planes de contingencia, planes de acción, identificar las personas responsables que van a encargarse de gestionar las tareas, seleccionar al personal idóneo para desempeñar las actividades de manera eficiente”.</i>	“Elaboración de planes de contingencia”

Elaboración propia

#### 3.1.1.4. Entrevistado 4: Gerente en turno

**Tabla 4. Guía de entrevista – Entrevistado 4**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
	En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro país? Coméntenos al respecto. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?	<i>“El sector hotelero fue muy afectado por la pandemia, se tuvo que desarrollar diferentes estrategias para captar un nuevo público como el turismo interno o tener contratos con empresas grandes como mineras quienes solicitaban muchas habitaciones. Muchos hoteles se convirtieron en centros de cuarentena cuando empezó la pandemia y se realizaban pruebas COVID-19 constantemente. Había huéspedes que pernoctaban en el hotel antes de viajar a la mina, si resultaban positivos eran mandados a sus casas. En estos meses de noviembre y diciembre el hotel ha alcanzado un mayor porcentaje de ocupación, por lo que considero que la situación actual del hotel va en mejora”.</i>	“El sector hotelero fue muy afectado”  “Muchos hoteles se convirtieron en centros de cuarentena”  “A fines del 2021, ha aumentado el porcentaje de ocupación”
	¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.	<i>“Esta ha sido una situación imprevista y sin precedentes, no teníamos un plan de gestión de crisis. Se han tenido que establecer estrategias en el área de recepción, de reservas, también en el área de alimentos y bebidas, se han ido incorporando nuevos protocolos, de la mano con el MINSA y el Gobierno, estableciendo nuevos procedimientos”.</i>	“No se tenía un plan de gestión de crisis”  “Procedimientos diseñados según los protocolos señalados por el MINSA y el Gobierno”

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“La situación era incierta en general, empezamos escuchando noticias por parte de agencias de viajes de grupos orientales cuando el tema de la COVID-19 no sonaba con tanta fuerza en Perú, las agencias empezaron a cancelar reservas de grupos y notamos una baja en el mes de marzo del año 2020, inicialmente el mercado que se perdió totalmente fue el oriental (China, Japón y Taiwán). Además, muchos huéspedes cancelaron sus viajes a raíz que países fronterizos cancelaron sus fronteras. Hubo una alerta previa, pero fue en un corto plazo. Es por esto que se retomó la idea de negocio con un enfoque corporativo local y con un enfoque en el restaurante”.</i></p>	<p>“Situación incierta”  “Cancelación de las reservas, siendo las primeras de la región oriental del mundo”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Como cadena hotelera, se estableció un programa de desinfección. El hotel siempre tuvo programas establecidos para prevenir siniestros y para actuar de la mejor manera posible. Además, existen capacitaciones y hay un programa dirigido para los gerentes en turno, donde se lleva una inducción sobre cómo actuar frente a un siniestro”.</i></p>	<p>“Se estableció un programa de desinfección”  “Hay programas dirigidos a los gerentes de turno para actuar frente a siniestros”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Se realizó un análisis de problemas o escenario para el hotel, considerando el comportamiento de ocupación en los hoteles y principalmente en los hoteles de la cadena hotelera”.</i></p>	<p>“El análisis del escenario consistió en el comportamiento de ocupación del hotel”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la</p>	<p><i>“Las estrategias fueron enfocadas en el turismo interno, se realizó un trabajo de investigación y evaluamos sus requerimientos y necesidades. Las estrategias fueron cambiando junto a las necesidades de los nuevos clientes. Respecto a alimentos y bebidas, inicialmente el servicio se daba con productos descartables e íbamos viendo cómo nuestros</i></p>	<p>“La estrategia fue enfocarse en el turismo interno”  “El servicio de alimentos y bebidas era brindado en productos descartables”</p>

	<p>COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.</p>	<p>competidores actuaban y de esta manera evaluábamos las estrategias implementadas”.</p>	
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Teníamos una comunicación directa con los trabajadores a través de Facebook, correo electrónico corporativo, videollamadas. Se tuvo que adaptar el trabajo a la virtualidad con el uso de diferentes plataformas. Con respecto a los clientes, se realizaron diferentes publicaciones en redes sociales básicamente era actividades relacionadas con el restaurante y el hotel”.</i></p>	<p>“La comunicación con los trabajadores fue a través de la virtualidad”  “La comunicación con los clientes se dio a través de redes sociales”</p>
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Los huéspedes usan los recursos tecnológicos como el aplicativo donde además gestionan su membresía y el código QR en el restaurante. Los miembros de equipo utilizamos plataformas virtuales y teníamos grupos en WhatsApp lo que nos permitía comunicarnos al momento y actuar de forma más rápida. Seguimos usando OPERA, para obtener un reporte diario de incidentes, central telefónica se encargaba de actualizar el perfil del huésped o reportar algún incidente. Cualquier tipo de información relevante era informada en las reuniones previas al inicio del turno de trabajo. Fue retador para los miembros de equipo quedarnos en el hotel, pero tuvimos mucho apoyo de los jefes de área y el gerente general. Presencialmente se realizaban actividades para relajarnos y se realizan reuniones dónde se hablan de los objetivos que tenemos para el siguiente mes, los resultados y nos tomamos el tiempo para interactuar entre las áreas y recibir opiniones”.</i></p>	<p>“Uso de recursos tecnológicos como el aplicativo y el código QR”  “Los miembros de equipo usaron plataformas virtuales”  “Se contó con el apoyo de los miembros del equipo, los jefes de área y el gerente general”</p>
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas;</p>	<p><i>“Se realizaron alianzas con aerolíneas, así como empresas mineras, quienes disponían de muchas habitaciones. En el caso de las aerolíneas, se les brindan distintas tarifas para retenerlos y seguir trabajando con sus tripulaciones. Además, el hotel anuló el cobro de penalidades a los huéspedes y actualmente se han reactivado algunos eventos corporativos”.</i></p>	<p>“Alianzas con aerolíneas, empresas mineras”  “El hotel anuló el cobro de penalidades a los huéspedes”</p>

	partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.		
	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.	<i>“Un hecho como la pandemia ha sido bastante difícil de predecir, sin embargo, la experiencia obtenida nos ayudará en un futuro ya que se ha generado un equipo humano que se ha adaptado bien a las circunstancias y las estrategias realizadas podrían ser mejoradas y desarrollar nuevas estrategias que permitan mantener la operatividad del hotel”.</i>	“Aprendizaje basado en la experiencia del equipo humano”
	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.	<i>“Durante la pandemia, los comentarios obtenidos por los huéspedes a través de Tripadvisor mencionaban que se sentían protegidos o cuidados por los trabajadores y valoraban mucho el servicio obtenido. A nivel de colaboradores se tomaron estrategias enfocadas en velar por la salud de los huéspedes y miembros de equipo, por lo que se seguirán tomando en cuenta los resultados de encuestas de clientes internos y externos y se realizarán evaluaciones y exámenes de salud permanentes al personal”.</i>	“Los comentarios de los huéspedes a través de Tripadvisor”  “Se tomarán en cuenta las encuestas realizadas a los clientes internos y externos”  “Evaluaciones de salud a todo el personal”
	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.	<i>“Los miembros de equipo también son evaluados por sus jefes de área y se mide anualmente el nivel de ambiente laboral y su perspectiva respecto a las estrategias tomadas por el departamento. Se seguirá considerando como estrategia de retroalimentación las opiniones de nuestros colaboradores”.</i>	“Considerar las opiniones de los colaboradores”

	¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?	<i>“La importancia de contar con un equipo de miembros de equipo comprometidos, alineados con los objetivos del hotel, que cuenten con una alta capacidad de adaptación en un escenario totalmente desconocido ya que estas características permitieron que el hotel pueda seguir adelante”.</i>	“Contar con equipo comprometido, con alta capacidad de adaptación a un escenario desconocido”
--	---	--	---

Elaboración propia

### 3.1.1.5. Entrevistado 5: Gerente en turno

**Tabla 5. Guía de entrevista – Entrevistado 5**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
	En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro país? Coméntenos al respecto. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?	<i>“El panorama es alentador, porque ya se está viendo una reactivación económica, pero aún no es tan visible o rápida, lo que se ha visto en estos últimos 4 meses es una reactivación económica empresarial más que turística. El hotel nunca dejó de operar, estuvimos con los servicios básicos completos, reduciendo algunos servicios adicionales, como salones de eventos, salón vip ejecutivo, pero otras áreas se mantuvieron abiertas, con restricciones como: el restaurante, las habitaciones, el gimnasio, áreas de esparcimiento y la terraza. Además, de a pocos se está retomando el contacto con clientes internacionales y ejecutivos, inclusive algunos que son fieles a la marca. Tenemos un caso de un huésped fiel a la marca, que antes tenía una tarifa corporativa, pero ahora realiza su reserva con una tarifa de la página web o por su membresía, pero sigue viniendo al Perú a hacer negocios, esa es una gran fortaleza de la marca y de la fidelidad que se logró obtener por parte de los huéspedes”.</i>	“Panorama alentador”  “Los servicios básicos están operando completamente, pero hubo una reducción de algunos servicios adicionales”  “Retomando contacto con clientes internacionales y ejecutivos”
	¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.	<i>“Ninguna crisis es la misma, no hay manera de anticiparlo. Al ser una marca internacional se tiene un cierto protocolo de seguridad, pero las normas han sido actualizadas tomando en cuenta este nuevo contexto de pandemia”.</i>	“Existe un protocolo de seguridad”

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“En enero del año 2020 se empezaron a escuchar noticias relacionadas a la COVID-19 con mayor fuerza. En el hotel se brindaban reportes informativos en cada reunión de miembros de equipo de cada área al iniciar un turno de trabajo, pero como hasta ese momento no había ninguna acción de manera local ni de la marca ni de la matriz que es Estados Unidos, solo nuestra actividad de pronóstico era recabar información y estar alertas, nuestro gerente de seguridad sí estaba alerta a los sucesos y se mantenía informado. El jefe de seguridad es el líder del manejo de crisis junto al Gerente del hotel, son los guías para poner en marcha cualquier tipo de programa frente a una crisis”.</i></p>	<p>“Atención ante cambios en el entorno, con el apoyo del jefe de seguridad”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Las decisiones fueron inmediatas. Un domingo el presidente anuncio la cuarentena, y el día lunes se estaban reuniendo el jefe de seguridad y gerente general, con los propietarios, ellos elaboraron un plan de acción, que estaba basado en las normas locales, y se vio cómo ayudar a los huéspedes que se encontraban en el hotel, hubo un equipo designado que se quedó en el hotel para seguir la operación, se tomaron las medidas requeridas en ese momento como: toma de muestras, toma de PCR o antígenos y se puso en cuarentena a todo el staff que iba quedarse operativo para apoyar a los huéspedes y el resto fue derivado a su casa”.</i></p>	<p>“Plan de acción elaborado por los propietarios, gerente general y jefe de seguridad”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Todos los miembros de equipo se encontraban alertas a las noticias e información que fuera útil para la operación del hotel, como el cumplimiento de las nuevas normas y el control que se debía seguir para evitar algún contagio”.</i></p>	<p>“Atención a las noticias e información que fuera útil para el hotel”</p>

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Sí, hubo una evaluación y control de las medidas, que se modificaban de acuerdo a cómo se desarrollaba la pandemia. Las estrategias fueron enfocadas en el miembro de equipo y su salud, nadie estaba obligado a trabajar si no se sentía cómodo. El equipo que se quedó con nosotros aceptó las medidas que indicaba el gobierno, se aplicaron dos regulaciones: las de la cadena hotelera y las del gobierno. En un comienzo el gobierno local no indicó las regulaciones a aplicar con los miembros de equipo que se quedaban en la operación, todas las normas que se dieron eran para las personas que no iban a trabajar y que se quedaban en casa y es por eso que el hotel tuvo que implementar al inicio sus propias medidas como: las tomas de prueba para ingresar al hotel, antes de que empiecen a trabajar pernoctaban cinco días en el hotel hasta que obtengan su resultado y si alguien salía positivo tenían la opción de tener cuarentena dentro del hotel o si deseaban ir a sus hogares, les dimos facilidades a nuestros miembros de equipo, estuvimos con ellos durante todo el proceso”.</i></p>	<p>“Estrategias basadas en las medidas dictadas por el gobierno y la cadena hotelera”  “Medidas de bioseguridad implementadas con los colaboradores”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Todos los días había reuniones con el gerente general donde participaban todos los miembros del equipo. La comunicación que se tenía con los huéspedes era para informar a tiempo cualquier nueva medida y absolver sus dudas, ya que tenían mucha confusión porque el Gobierno cambiaba las restricciones constantemente. Además, se les brindaba apoyo por si deseaban prolongar su estadía o retirarse antes”.</i></p>	<p>“Comunicación directa entre el gerente general y los miembros del equipo”  “Comunicación constante con los huéspedes”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Los recursos económicos fueron dirigidos hacia nuestros colaboradores, para garantizar la operación y comodidad durante su estadía en el hotel, sin descuidar su alimentación. Dándole seguridad para que pueda seguir apoyándonos. Para evitar el contagio y el contacto con los huéspedes se implementó y promovió el uso de mascarillas, caretas, acrílicos en el área de recepción, distanciamiento en el counter de recepción y señaléticas de distancias en el lobby”.</i></p>	<p>“Se utilizaron recursos económicos para mantener la operatividad del hotel”  “Implementación de medidas de bioseguridad”</p>

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“La comunicación se mejoró y fue más directa, hubo un apoyo exhaustivo por parte del gerente general, quien decidió residir en el hotel casi el 90% del tiempo de la pandemia, estableciendo una comunicación directa con todos los empleados y hubo una disposición y apertura para que los miembros de equipo puedan brindar recomendaciones o sugerencias. Nos enfocamos en que el miembro de equipo se sienta cómodo, por ejemplo, en el área de Housekeeping, si el trabajador se sentía más cómodo realizando su trabajo solo, aunque esto implique demorarse más tiempo, se habilitaba esa opción. Siempre escuchamos sus preferencias dentro de la operación”.</i></p>	<p>“Apoyo del gerente general y apertura a sugerencias de todo el equipo”</p> <p>“Se priorizó la seguridad y tranquilidad del miembro de equipo”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Durante la pandemia se implementó el uso de la tecnología y se seguirá aplicando ya que agiliza ciertos procesos. Existen herramientas desarrolladas por la marca, pero no se pudieron tomar ya que la ingeniería tecnológica no estaba accesible por temas económicos y logísticos y no se encontró un proveedor adecuado, pero actualmente lo vienen realizando. Lo que se viene desarrollando es el express check – in, para poder agilizar el proceso de registro y tener menor contacto en un futuro”.</i></p>	<p>“Las estrategias están relacionados al uso de la tecnología”</p> <p>“El desarrollo del express check-in para agilizar el proceso de registro y tener menor contacto”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Tenemos una herramienta de medición, llamada TMOS (Team member opinion survey), la cual es una encuesta de satisfacción que se le hace al miembro de equipo, se aplica todos los años, y se aplicó durante la pandemia, con resultados no esperados por obvias razones, pero que es una herramienta importante para conocer la opinión de los colaboradores”.</i></p>	<p>“Evaluación de los resultados obtenidos en la encuesta TMOS”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará</p>	<p><i>“Como estrategias de retroalimentación, se seguirá tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de nuestros clientes internos y externos”.</i></p>	<p>“Tomar en cuenta la opinión de los clientes internos y externos”</p>

	<p>el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>		
	<p>¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?</p>	<p><i>“Aun cuando había comunicación directa y había una preocupación por parte de recursos humanos. Se pudo hacer más con respecto a la parte emocional y psicológica de los miembros de equipo y con el grupo de trabajadores que fueron despedidos o separados por motivos de la pandemia. Cierta insatisfacción fue reflejada a través de las encuestas; quizás se puede hacer más por aquellos trabajadores que fueron separados haciéndoles un seguimiento u ofreciendo una alternativa laboral, es una labor pendiente del área de recursos humanos”.</i></p>	<p>“Trabajar el área emocional y psicológico de los miembros de equipo”</p> <p>“Ofrecer una alternativa laboral a los trabajadores que fueron separados o despedidos”</p>

Elaboración propia

### 3.1.1.6. Entrevistado 6: Gerente en turno

**Tabla 6. Guía de entrevista – Entrevistado 6**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
	<p>En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro país? Coméntenos al respecto. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?</p>	<p><i>“El turismo y el sector hotelero fueron muy afectados por la pandemia, algunos hoteles cerraron sus puertas y hubo una reducción en los porcentajes de ocupación. Es por esto que se vio como una oportunidad enfocarse al mercado local, ya que antes había un enfoque en un mercado corporativo y extranjero. El hotel no llegó a cerrar y poco a poco hemos recuperado nuestro público, a mitad de la pandemia hubo un cambio de rumbo y nos enfocamos mayormente en el público local. Respecto a las tarifas, hubo una alteración y se disminuyeron las tarifas. En un comienzo de la pandemia recibíamos grupos locales y al ser grupos grandes que hacían paradas de 3 a 4 días, nos permitió seguir operando dando continuidad y fluidez al servicio, insumos y a la línea operativa y así poder sobrellevar la pandemia. Actualmente, estamos recuperando la ocupación pre pandemia. Es un trabajo largo, pero es parte de la experiencia de la COVID-19, considero que el hotel se encuentra estable”.</i></p>	<p>“El sector hotelero fue muy afectado por la pandemia”</p> <p>“Recuperación lenta, enfoque en el mercado local”</p> <p>“Reducción de tarifas”</p> <p>“Los grupos permitieron la continuidad de la operación”</p> <p>“Recuperación de la ocupación prepandemia, situación estable”</p>

<p>¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“El hotel tiene planes de contingencia ante desastres naturales mas no contaba con un plan de gestión de crisis para un evento como la pandemia, considero que con la experiencia adquirida en 2 años podremos saber cómo operar y tomar buenas decisiones si en un futuro vivimos algo similar. Considero que las decisiones tomadas al inicio de la pandemia fueron adecuadas y nos permitió seguir operando. Aprendimos mucho y el plan a futuro seria reforzar lo que ya hicimos y mejorar lo que no hicimos”.</i></p>	<p>“No existe un plan de gestión crisis frente a una pandemia, solo un plan de contingencia ante desastres naturales”</p> <p>“Se tomaron decisiones correctas para la operación”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Nadie pudo prevenir la dimensión del evento, desde diciembre se tenían noticias del brote de la enfermedad, pero nadie imaginó que llegaría tan pronto a nuestro país. Pero al ver el avance, en febrero del año 2020 se empezaron a tomar acciones, empezamos a considerar lo que íbamos a afrontar, pero hasta ese momento no sabíamos la magnitud con la que iba a golpearlos. La gerencia intuyó de alguna manera la situación, estableciendo una comunicación con todo el personal, aunque no fue del agrado de todos fueron muy transparente desde el principio, y se tomó las precauciones del caso”.</i></p>	<p>“No se pudo prevenir la dimensión del evento”</p> <p>“La gerencia intuyó de cierta manera la situación, con una comunicación transparente desde el principio”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Siempre estábamos al tanto de algún desastre natural y contábamos con un plan de contingencia, recibíamos todo tipo de capacitación y realizábamos constantes simulacros ante un temblor que era lo más común y durante el proceso se mostraban las señales de emergencia que se tienen en el establecimiento, recibíamos capacitaciones en manejo de extintores, RCP, certificaciones cruz roja, recibíamos información de la importancia de contar con una mochila de emergencia. Pero no se realizaron actividades de planificación, ya que no se tenían planes de contingencia para eventos de esta naturaleza”.</i></p>	<p>“Existe un plan de contingencia ante sismos o desastres naturales”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto</p>	<p><i>“Se analizaban las tendencias que se iban desarrollando en hoteles alrededor del mundo y en nuestro entorno local. Los propietarios manejan un tipo de control ante este tipo de situaciones”.</i></p>	<p>“Análisis de la información internacional y del entorno local”</p>

	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Primero se aplicaron estrategias a nivel de corporación, hubo una evaluación de qué necesitaba el mercado, cuáles eran las tendencias que nos permitan seguir operando durante el año 2020, avizorando de manera oportuna, esto originó que no cerraran el hotel, priorizando la rentabilidad ya que ésta había sido impactada debido a que se redujeron las tarifas y para evitar seguir teniendo pérdidas hubo una reducción de personal. Con nuestros proveedores, al ser el servicio de lavandería que se ofrecía a los huéspedes un servicio tercerizado. El tiempo de servicio de lavandería que antes tardaba un día en ser realizado, durante pandemia aumentó a tres días ya que llevaba otros procesos como proceso de desinfección, las prendas debían ser embolsadas 24 horas para garantizar que esté desinfectada. En el área de alimentos y bebidas se retiró el servicio de alimentación a la habitación y hubo un cambio notable respecto al servicio y a la carta ofrecida. Antes nuestro desayuno era un buffet a la carta servido a la mesa, pero por una inocuidad de alimentos ya no se daba ese tipo de servicio, se desarrollaron nuevos platos en la carta, adaptándose a una mejor rotación y uso de nuestros insumos y se redujo el precio ya que ya no sería buffet. Además, se implementó un programa de desinfección con el que se daba la garantía a los huéspedes que las habitaciones estaban desinfectadas, se colocaban stickers en la puerta que mencionaban que nadie más entró a la habitación después de ser desinfectada, sanitizada y supervisada por un gerente en turno. Esto permitió fidelizar a muchos clientes y atraer a nuevos huéspedes por conocer este nuevo sistema de bioseguridad. Estas acciones eran mencionadas al momento de registro de ingreso a la habitación, los recepcionistas eran los encargados de mencionarlo como parte de su interacción de ingreso con el huésped”.</i></p>	<p>“Estrategias a nivel corporativo para seguir operando, priorizando la rentabilidad del hotel”</p> <p>“Gestión del servicio de lavandería con los proveedores”</p> <p>“Cambios notables en el servicio de alimentos y bebidas”</p> <p>“Implementación de un programa de desinfección”</p>
--	--	--	---

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“El equipo de recepción fue de gran apoyo para transmitir la información necesaria al huésped durante el proceso de registro de habitación, como parte de la información primordial se mencionaban puntos como: Situación del país en el día, horarios de toque de queda, cuarentenas, obligaciones que dictaba el gobierno, los destinos que solicitaban PCR o pruebas moleculares, tiempo de llegada al aeropuerto y los nuevos controles de seguridad en el aeropuerto, los cambios en los servicios de taxi que ofrecíamos ya que a pesar que sea una familia la que viajaba se les tenía que separar en 2 o más autos por el tema de aforo, la idea era brindar todo tipo de información para que el huésped a pesar de la coyuntura pueda estar informado y poder tener una buena estadía y experiencia con nosotros. Recepción fue un área vital para la comunicación ya que eran los que tenían contacto directo con los huéspedes y por donde se podía brindar información directa. Las redes sociales no se usaban para transmitir este tipo de información, nos enfocamos en el boca a boca en el área de recepción. También existe una comunicación previa a la llegada del huésped, esto se hacía pre pandemia y durante la pandemia seguimos aplicándolo y mejorando para poder captar todo tipo de información. Es aquí donde tenemos apoyo del área de central telefónica, quienes mandan un correo informativo y preguntan si vienen por fechas especiales, si tienen restricciones alimenticias o requerimiento especial y así informarlo a todas las áreas y evitar cualquier incidente. También se le informaban los horarios de toque de queda, la situación del país y las restricciones. Hay algunas personas que no leen su correo y es por eso que se repite y se profundiza en recepción al momento del registro de ingreso a la habitación. Respecto a la reducción del personal, la comunicación siempre fue directa y transparente, solo nos quedamos con el personal necesario para operar el hotel de acuerdo a la baja ocupación que teníamos. Al inicio de la pandemia contábamos con 236 miembros de equipo, en la pandemia llegamos a ser sólo 45 personas y actualmente ha aumentado progresivamente”.</i></p>	<p>“El equipo de recepción fue el encargado de transmitir la información al huésped”</p> <p>“Importante desempeño del área de central telefónica”</p> <p>“Comunicación directa y transparente con el personal”</p>
---	--	--

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Nosotros trabajábamos 15 días en el hotel y 15 días como suspensión perfecta, pero para poder ingresar al hotel, como recursos se utilizaron pruebas rápidas de descarte de la enfermedad y asimismo para poder salir del hotel e ir seguros a nuestros hogares. Además, teníamos una reunión por semana con el gerente del hotel y todos los miembros de equipos de todas las áreas en el lobby, es aquí donde se nos actualizaba e informaba de la situación del hotel de una forma transparente y real y cómo íbamos afrontando la pandemia y lo que podía aproximarse. En el área de recepción el recurso tecnológico que tuvo un cambio fue el uso del escáner, ya que antes se encontraba en el counter del recepcionista y el recepcionista se encargaba de hacer la copia de documentos. Pero debido a la situación que atravesábamos se evitaba el contacto con los documentos del huésped y se cambió de lugar el escáner para que el mismo huésped pueda realizar el proceso y al terminar se desinfectaba el equipo. Además, se utilizó un sistema de desinfección para útiles de oficina y llaves usadas por los huéspedes al momento del registro de ingreso a la habitación y salida, el proceso consistía en que el huésped al terminar de usar los útiles de oficina o llaves, los colocaban en una caja transparente que luego pasaba a ser desinfectado. En el hotel todavía no se ha implementado el proceso de registro de ingreso a la habitación y tampoco la llave electrónica a pesar que en otros hoteles ya vienen aplicándolo. Nosotros por regulaciones de Sunat, necesitamos el documento del huésped para la exoneración de impuesto”.</i></p>	<p>“El recurso humano fue fundamental para la operatividad del hotel, así como el liderazgo del gerente del hotel”</p> <p>“Uso de recursos tecnológicos”</p> <p>“Implementación de un sistema de desinfección para útiles y objetos”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“No recibimos apoyo económico, nunca fuimos un hotel de cuarentena, pero sí recibimos flexibilidad por parte de las agencias de viaje, OTAS (agencias de viajes online) como Expedia, Booking y Hotelbeds con las cancelaciones, postergaciones de fechas y nosotros también fuimos flexibles con ellos, básicamente fue un trabajo en equipo. Dentro del hotel también se demostró el trabajo en equipo, ya que los miembros de equipo estábamos dispuestos a trabajar y estar alejados de nuestra familia por 15 días. Hubo flexibilidad por todas partes, tanto en los miembros de equipo, proveedores y gerencias”.</i></p>	<p>“Trabajo en equipo y flexibilidad de las agencias de viaje y OTAS”</p> <p>“Colaboración y adaptación de todos los miembros de equipo”</p> <p>“Flexibilidad por parte de los proveedores”</p>

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Como estrategia de prevención se debería continuar con las medidas de bioseguridad ya aplicadas y mejorar las estrategias en un futuro. Se debería continuar usando las mascarillas, a pesar que muchos huéspedes se rehúsan a usarla por estar vacunados en otros países, seguir brindando alcohol en gel en todas las áreas comunes del hotel, seguir desinfectando todas las áreas y ser más cuidadosos con las áreas comunes como la entrada principal, el lobby, counter de recepción, salas, manijas de puertas y habitaciones. Debemos seguir enfocados en reducir el contacto y el riesgo de contraer la enfermedad. Por el momento no contamos con un grupo de gestión de crisis, pero siempre lo manejó el comité ejecutivo conformado por directores y la gerencia general. Ellos son los que generan estrategias y transmiten la información a cada jefe de área de operaciones y esta información es transmitida a los miembros de equipo. Como equipo tenemos coffee breaks (reuniones mensuales) dónde se transmite información a todas las áreas. La comunicación es muy fluida y se debería seguir manejando este tipo de comunicación. Lo ideal sería que el comité ejecutivo pueda ser más sólido y reaccionar con más seguridad en un futuro, como estrategia de prevención considero que deberíamos seguir enfocándonos en el público local, porque es un cliente potencial, que siempre estará aquí. Además, se contaría con un presupuesto de respaldo para cualquier contingencia”. No tengo mucha información si cuentan con un presupuesto de prevención actualmente, pero yo imagino que sí ya que al iniciar la pandemia implementamos el uso de guantes, mascarillas, mamelucos, acrílicos, señalización de distancia entre personas, compra de amonio cuaternario, entre otros. Implementamos cosas al uso diario que no estaban presupuestadas o previstas antes de la pandemia. Es por esto que creo que deberían desarrollar un plan de contingencia económico para poder sobrellevar un escenario similar en un futuro”.</i></p>	<p>“Continuar con las medidas de bioseguridad y mejorar las estrategias a futuro”</p> <p>“Tener un equipo o comité de gestión de crisis”</p> <p>“Creación de estrategias de prevención”</p> <p>“Mantener una comunicación fluida”</p> <p>“Desarrollo de un plan de contingencia económico”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“El primer filtro de retroalimentación siempre somos los miembros del equipo en nuestros coffee breaks, en segundo lugar, son las encuestas “SALT” que les llegan a los huéspedes al culminar su estadía con nosotros, la cual tiene varios índices o KPI’s (key performance indicators) dónde los huéspedes miden y comentan su experiencia en el hotel. Hay indicadores sobre limpieza de habitaciones, respuesta en pandemia, servicio en el restaurante, limpieza de áreas públicas, entre otros. Estas encuestas nos brindan una visión muy clara, real y aterrizada de cómo venimos operando y cómo nos ven nuestros huéspedes. Estos resultados son tomados en cuenta de primera mano por el gerente general y se hace un plan de acción en base a lo que esté por mejorar. Además, consideramos y evaluamos opiniones que recibimos por TripAdvisor, Booking, Google y Expedia pero fundamentalmente nos enfocamos en la información recibida a través del SALT”.</i></p>	<p>“Tomar en cuenta la opinión de los miembros de equipo”</p> <p>“Tomar en cuenta la encuesta realizada a los huéspedes”</p> <p>“Evaluar los comentarios en plataformas virtuales”</p>

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>		<p>“Cualquier proceso o aspecto crítico identificado se corrige a través de un plan de acción concertado entre los jefes de áreas y la gerencia general. Cualquier inconveniente con el huésped o con un colaborador se conversa y se profundiza, esto es muy importante para tener un panorama del manejo de las operaciones del hotel y del colaborador. Es muy importante monitorear al miembro de equipo para que pueda seguir brindando un excelente servicio y pueda verse reflejado en las encuestas”.</p>	<p>“Desarrollar un plan de acción concertado entre jefes de áreas y la gerencia general”  “Monitoreo a los miembros del equipo de trabajo sobre su desempeño laboral”</p>
<p>¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?</p>		<p>“Son muchos, el primero es el cuidado de la salud, estar atentos donde estamos trabajando, y el riesgo latente al que nos enfrentamos día a día. La comunicación con los miembros de equipo, haciéndoles pruebas de COVID-19, a los que regresan de vacaciones, evitar contagios y sentirnos seguros todos. Hemos aprendido a que la comunicación sea más horizontal y no tan vertical. Muchos hemos aprendido a ser multifacéticos ante esta coyuntura. Respecto al manejo de emociones, se aplicaron pausas activas para un mejor control del estrés laboral, para relajarse, tomar aire, descansar los fines de semana para poder compartir con la familia. Se debe tener un comité central para el manejo de eventos de este tipo, y se involucre a todos los trabajadores sobre el manejo de la pandemia”.</p>	<p>“El cuidado de la salud como aspecto principal”  “La comunicación horizontal con los miembros del equipo”  “Implementación de pausas activas”  “Tener un equipo central de manejo de gestión de crisis pandémicas”</p>

Elaboración propia

### 3.1.1.7. Entrevistado 7: Jefe de central telefónica

**Tabla 7. Guía de entrevista – Entrevistado 7**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
	<p>En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro país? Coméntenos al respecto. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?</p>	<p>“La pandemia afectó a todos los hoteles de distintas categorías y al ocurrir un cierre de fronteras y al ser nosotros un hotel enfocado en el mercado internacional corporativo y de negocios fuimos totalmente afectados. Nosotros hemos logrado sobrevivir y mejorar con el paso del tiempo gracias a la seguridad que transmite la vacunación, pero aún no somos lo que éramos antes, antes teníamos una ocupación de 70% o 80% con más de 60 reservas y llegadas en un día”.</p>	<p>“Afectación a todos los hoteles de diferentes categorías”  “Recuperación lenta sobre la ocupación pre pandémica”</p>
	<p>¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-</p>	<p>“No hay un plan de gestión, recién están comenzando a elaborar un plan para este tipo de eventos como una pandemia, tanto para el hotel en general como para el restaurante”.</p>	<p>“No hay plan de gestión de crisis”</p>

	19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.		
	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.	<i>“Al parecer no hubo alguna investigación o pronóstico de la crisis que se avecinaba, sin embargo, la gerencia general tenía reuniones permanentes con los propietarios evaluando la situación y tomando decisiones en base a lo que sucedía y lo que indicaba el Gobierno. En general el hotel sí actuó rápido, ante la cuarentena implementada y el cierre de fronteras. Muchos de los trabajadores fueron suspendidos (suspensión perfecta de 3 o 4 meses) o mandados de vacaciones, y solo se quedó con personal necesario, después de a pocos fue regresando el personal. A los huéspedes se les informo sobre la situación que vivíamos, a través de llamadas o cartas, y se les informaba que se habilitarían vuelos humanitarios para regresar a su país”.</i>	“No hubo investigación o pronóstico sobre la crisis pandémica”  “Acción rápida por parte del hotel”
	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.	<i>“No hubo planes de contingencia, porque nadie imagino la dimensión y consecuencias de la pandemia, las cuarentenas duraban 10 días, 15 días, 20 días o 30 días, y estábamos supeditados a lo ordenaba el Gobierno. Nosotros pudimos funcionar con el mínimo de personal, siendo suspendidos o mandados de vacaciones la mayoría del personal. Se despidió a muchos de ellos. Además, se atendieron grupos de trabajadores de mineras o empresas de hidrocarburos, que antes de llegar a casa eran enviados de cuarentena a los hoteles”.</i>	“No hubo planes de contingencia”  “Funcionamiento con el personal mínimo”  “Centro de cuarentena para trabajadores de mineras o empresas hidrocarburos”
	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.	<i>“Todas las estrategias tomadas eran de acuerdo con lo que decía el Gobierno. Las estrategias iban surgiendo al avanzar la pandemia”.</i>	“Estrategias tomadas de acuerdo a las medidas señaladas por el Gobierno”

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Todas las medidas adoptadas por el hotel fueron de acuerdo a las regulaciones que indicaba el Gobierno, esto originó por ejemplo que se cerrara el restaurante, las personas no podían salir de sus habitaciones, la comida se dejaba fuera de la habitación para mantener la distancia de persona a persona. Se restringió el uso de la piscina y el gimnasio. Posteriormente el hotel tuvo que enfocarse al público local, se implementaron promociones como descuentos del 20%, el uso de la piscina por 2 horas, así como el jacuzzi con previa reserva, el gimnasio también se usó, pero con restricciones, y se solicitaba el uso de doble mascarilla. También ayudó el uso de las redes sociales para poder enviar cotizaciones a posibles huéspedes o clientes. Cabe recalcar que el hotel implementó un programa de desinfección para optimizar las medidas de bioseguridad en el hotel y establecer un protocolo de bioseguridad más personalizadas”.</i></p>	<p>“Cierre de algunos espacios y servicios del hotel”</p> <p>“Enfoque en el público local”</p> <p>“Implementación de un programa de desinfección”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“La comunicación con los huéspedes fue básicamente a través de cartas y llamadas telefónicas, además también se utilizó el correo electrónico y el WhatsApp, y se les enviaba las medidas tomadas por el hotel, esto también incluyó a los colaboradores, canal que sirvió de comunicación para todos aquellos que le aplicaron la suspensión perfecta y también a los que trabajan desde casa”.</i></p>	<p>“Comunicación con el huésped a través de cartas, llamadas telefónicas, correo electrónico y WhatsApp”</p> <p>“Uso de Whatsapp y correo electrónico para comunicarse con los miembros de equipo”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Los recursos financieros fueron restringidos, lo que originó que se redujera el personal retirando a muchos y enviando a suspensión perfecta a otros. El hotel solo trabajó con el mínimo de personal y de esta manera operó durante la pandemia. Y tuvieron prioridad el personal que podría realizar varias funciones o tareas, y que tenía cierta experiencia o capacidades. Se dio una reducción de tarifas ya que ahora estábamos enfocados en el mercado local y las tarifas era en la moneda local”.</i></p>	<p>“Uso de recursos financieros restringidos”</p> <p>“Reducción al mínimo del personal”</p> <p>“Reducción de tarifas con un enfoque local”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas)</p>	<p><i>“Se contó con la colaboración de clientes corporativos como Pluspetrol, así como algunas mineras, ya que su personal fue puesto en cuarentena antes de ir a sus casas, esto ayudó mucho al hotel. Además, se tuvo alianzas con aerolíneas como Delta, Air Canadá, que tenían ciertos descuentos. Además, se tiene ingresos a través de la Federación Peruana de Fútbol al utilizar nuestras instalaciones como lugares de eventos. Otro canal que se utilizó fueron los aplicativos como Booking, Expedia, etc. Y se implementó facilidades para el mercado local, para el uso de habitaciones, piscina, jacuzzi, la marca influyó mucho en eso”.</i></p>	<p>“Colaboración de clientes corporativos como Pluspetrol”</p> <p>“Alianzas con aerolíneas como Delta, Air Canadá, la Federación Fútbol”</p> <p>“Facilidades para el mercado local”</p>

	<p>internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas</p> <p>externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas)</p> <p>Coméntenos al respecto.</p>		
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis</p> <p>¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis?</p> <p>Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Una estrategia de prevención es seguir manteniendo las medidas de bioseguridad, ya que definitivamente el mercado irá aumentando, con llegadas de turistas internacionales debido a que nuestro país tiene tantos atractivos turísticos y por fechas especiales como año nuevo. Otra estrategia podría ser el mantener el enfoque en el mercado local y seguir creando estrategias y paquetes para captar su atención, como la estadía con mascotas”.</i></p>	<p>“Mantener las medidas de bioseguridad”</p> <p>“Mantener el enfoque en el mercado local”</p>
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis</p> <p>¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis?</p> <p>Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Las opiniones extraídas de las encuestas realizadas u opiniones a través de Tripadvisor nos servirán para seguir mejorando el servicio y tal vez tratar de reenfoque el tipo de servicio ofrecido durante la pandemia y que pueda ayudarnos si ocurre una situación similar en un futuro”.</i></p>	<p>“Tomar en cuenta las opiniones de las encuestas a los huéspedes y de páginas como TripAdvisor”</p>
	<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis</p> <p>¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis?</p> <p>Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Se seguirá usando el SALT o encuesta de satisfacción que se le aplica a los huéspedes, encuesta que ha sido adaptada a la situación actual incluyendo preguntas relacionados al manejo de crisis durante la pandemia, además de la evaluación del programa implementado, de esta manera podemos realizar una retroalimentación, para la mejora de nuestros servicios, así como mejorar en la capacitación de nuestro personal e incentivar al aprendizaje continuo de cada uno”.</i></p>	<p>“Utilizar las encuestas de satisfacción a los huéspedes”</p> <p>“Evaluación del programa implementado”</p> <p>“Capacitar a todo el personal e incentivar al aprendizaje continuo”</p>

¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?		<p><i>“La importancia de la adaptación ante ciertas situaciones, como por ejemplo nuestro reenfoque a un mercado local nos ayudó a sobrevivir y seguir operando actualmente. También la adaptación por parte de los miembros de equipo que fueron aprendiendo de todas las áreas durante su experiencia en la pandemia. Ofrecer mayor apoyo a las personas que fueron afectadas emocionalmente y velar por su salud”.</i></p>	<p>“Adaptación a ciertas situaciones”</p> <p>“Reenfoque al mercado local”</p> <p>“Adaptación de los miembros de equipo”</p> <p>“Apoyo a las personas afectadas emocionalmente”</p>
---	--	---	--

Elaboración propia

### 3.1.1.8. Entrevistado 8: Agente de central telefónica

**Tabla 8. Guía de entrevista – Entrevistado 8**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
	<p>En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro país? Coméntenos al respecto. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?</p>	<p><i>“Es un periodo de recuperación para el sector hotelero, por la crisis tanto económica como turística, estamos en un proceso de recesión y de recuperación de clientes. Los hoteles vienen adaptándose a este nuevo escenario, respetando los protocolos de bioseguridad para poder incrementar reservas e ingresos. Los hoteles vienen generando nuevas alianzas para poder ser reconocidos en el país e internacionalmente. Además, se han implementado nuevas estrategias para atraer a más clientes, tanto para el servicio de hospedaje como para el restaurante. Ahora el hotel se encuentra trabajando continuamente con la Federación Peruana de Fútbol. Respecto al perfil del cliente o huésped, sus expectativas ahora son más altas y su toma de decisiones se ve influenciada por la seguridad que le transmita un lugar y por los protocolos sanitarios ofrecidos”.</i></p>	<p>“Periodo de recuperación para el sector hotelero”</p> <p>“Adaptación a un nuevo escenario”</p> <p>“Implementación de nuevas estrategias para atraer a los clientes”</p>
	<p>¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“No cuenta con un plan de gestión de crisis ante eventos de esta naturaleza como la pandemia o una enfermedad que se vea a nivel mundial, solo cuenta con un plan de contingencia frente a maremotos (porque estamos cerca al mar) o sismos”.</i></p>	<p>“No existe un plan de gestión de crisis para una pandemia”</p>

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“No se realizó, nadie avizoró la magnitud del efecto y gravedad de la pandemia, solo se comentó que debíamos tener cuidado porque era una nueva enfermedad, solo se escucharon las noticias, pero nadie profundizó en el caso y nadie pensó que se iban a cerrar las fronteras. Como parte de las primeras acciones que tomó el hotel fue bloquear el acceso a algunas áreas comunes del hotel como la piscina y la terraza”.</i></p>	<p>“Nadie pudo avizorar la magnitud del efecto de la pandemia”  “Bloqueo de algunas áreas del hotel como primeras acciones”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“No se realizó planificación, como se señaló anteriormente el hotel no estaba preparado. No había plan, ninguna estrategia, nada por el estilo. Todas las acciones que se aplicaron fueron respuestas del momento, por ejemplo, el no tener contacto físico y mantener una distancia con los huéspedes al momento de brindarle un servicio”.</i></p>	<p>“No se realizaron actividades de planificación”  “Las respuestas fueron de acuerdo al momento”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Como primera respuesta a la coyuntura solo se aplicó como estrategia, la entrega de kits de emergencia a los huéspedes para la desinfección como: alcohol, alcohol en gel, mascarillas y guantes”.</i></p>	<p>“No se realizó análisis de escenario, solo se aplicaron medidas de bioseguridad”</p>

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Las estrategias estaban relacionadas al control o reducción de gastos, hubo reducción de personal, se cerraron varias áreas como el restaurante social, la piscina, el gimnasio, el lobby café, eventos y los salones de conferencia. Además, hubo que administrar mejor la inversión en alimentos para los huéspedes y generar una mejor rotación de insumos, es por eso que se redujo la carta en un 50%. Se aplicó una estrategia de marketing a través de redes sociales como Instagram y Facebook dirigida hacia un mercado local”.</i></p>	<p>“Reducción de gastos, reducción de personal, cierre de algunas áreas del hotel”</p> <p>“Reducción de la carta en un 50%”</p> <p>“Estrategia de marketing dirigida al mercado local”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Como parte de la comunicación que se brindó al anunciarse una cuarentena en el país, el área de central telefónica se encargó de enviar cartas a todas las habitaciones de los huéspedes, informando sobre el estado de emergencia, y que no podrían salir, solo mediante vuelos humanitarios para el regreso a su país y si tenían alguna inquietud o solicitud se les ofrecía nuestra ayuda. Además, la comunicación entre los jefes de área y colaboradores desde antes de la pandemia ya era efectiva ya que se daban reuniones al iniciar cada turno para poder informar cualquier incidencia”.</i></p>	<p>“Comunicación inicial a través de cartas con los huéspedes”</p> <p>“Comunicación efectiva entre los jefes de áreas y colaboradores”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Los hoteles al verse afectados en su porcentaje de ocupación se enfocaron en el mercado local, algunos hoteles recibieron expatriados y redujeron tarifas. El hotel se enfocó en la reducción de costos y también redujo tarifas. Hubo un apoyo especial de recursos humanos y de todos los colaboradores para seguir mejorando nuestra situación”.</i></p>	<p>“Enfoque en reducción de costos”</p> <p>“Fue fundamental el apoyo del recurso humano del hotel”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las</p>	<p><i>“Tuvimos colaboración por parte del gerente general, propietarios del hotel, jefes de área y miembros de equipo. La premisa era no cerrar el hotel, había otros hoteles de 5 estrellas que sí cerraron. Tratamos de subsistir durante la pandemia, el apoyo del gerente general fue fundamental, tomando ideas de los empleados, supervisores, entre otros”.</i></p>	<p>“Colaboración del gerente general, propietarios, jefes de área y miembros de equipo”</p>

<p>partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.</p>		
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“La estrategia principal sería velar por la salud de los empleados y por su salud mental, ya que son los que están en contacto con los clientes y pueden ser contagiados. Respetar y seguir promoviendo la implementación de los protocolos de bioseguridad en nuestras operaciones con huéspedes y entre los mismos miembros de equipo y de esta manera cumplir las expectativas de nuestros huéspedes para que podamos ser recomendados y tener su preferencia. También, mayor control en la manipulación de alimentos e inversión en los protocolos de bioseguridad, como tomar las pruebas COVID, ya sea en las instalaciones del hotel o ir a un centro de salud”.</i></p>	<p>“Velar por la salud de los empleados”</p> <p>“Continuar la implementación de protocolos de bioseguridad, así como la toma de pruebas COVID”</p>
<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Seguir utilizando las encuestas brindadas por nuestros huéspedes para evaluar nuestras operaciones y ver en qué podemos seguir mejorando. Asimismo, seguir brindando capacitaciones para el personal sobre los protocolos de bioseguridad en un contexto de pandemia y capacitar al personal con las nuevas tendencias en atención en los servicios hoteleros. Considerar las opiniones de mejora que puedan brindar los miembros de equipo”.</i></p>	<p>“Utilizar las encuestas aplicadas a los huéspedes para mejorar las operaciones”</p> <p>“Brindar capacitaciones al personal sobre protocolos de bioseguridad”</p> <p>“Considerar las opiniones de los colaboradores”</p>

<p>Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.</p>	<p><i>“Flexibilidad con las reservaciones de los huéspedes, es decir en caso de cancelaciones o cambios de fecha, no aplicar ninguna penalidad por motivos de la pandemia de la COVID-19. Invertir en protocolos de bioseguridad para el desarrollo de eventos corporativos como conferencias de principales clientes como IBM, Coca-Cola, Citibank, Belcorp, etc., a su vez aplicar un tipo de descuento para este tipo de eventos, y estrechar la alianza con ellos, y mantener el reconocimiento que tiene el hotel. En los eventos corporativos además de aplicar descuentos, aplicar ciertas promociones como la inclusión del desayuno o almuerzo, o que incluya la realización de la prueba COVID-19, ya que el hotel tiene ciertos convenios con algunas clínicas locales, donde los clientes puedan aplicárselo en el mismo hotel o en la propia clínica”.</i></p>	<p>“Flexibilidad con las reservaciones, sin penalidades”</p> <p>“Inversión en protocolos de bioseguridad”</p> <p>“Alianzas corporativas y descuentos”</p>
<p>¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?</p>	<p><i>“Son muchos los aprendizajes, deberíamos enfocarnos en crear planes de prevención ante una emergencia sanitaria y así evitar de esta manera la reducción de las actividades del hotel, y por ende la reducción de personal. Realizar alianzas estratégicas con los clientes corporativos, para afrontar este tipo de eventualidades. Además, frente a este tipo de eventos, se debe ser solidarios no solo con las cadenas amigas de hoteles, sino también con otras cadenas de hoteles, en el caso que se vendan habitaciones de más u ocurra un caso de “overbooking”, poder transferir a los huéspedes a esos hoteles. Lo importante es elevar las ventas, apoyar a la mejora de la economía del país y poder seguir generando más puestos de trabajo”.</i></p>	<p>“Crear planes de prevención ante una emergencia sanitaria”</p> <p>“Alianzas estratégicas con clientes corporativos”</p> <p>“Colaboración con las cadenas de hoteles amigas”</p> <p>“Seguir impulsando la economía del país”</p>

Elaboración propia

### 3.1.2. Matriz de triangulación

#### 3.1.2.1. Resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 1

**Tabla 9. Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 1**

<b>CATEGORÍA: Gestión de Crisis</b>			
<b>SUB-CATEGORÍA 1: Prevención y planificación</b>			
<b>PREGUNTA 1:</b> Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.			
	<b>RESPUESTA DE ENCUESTADOS</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b>	<i>“No se realizaron actividades de pronóstico, esto comenzó a tener quorum a nivel mediático en enero del 2020, la información llegaba, pero nadie consideró que la situación dure más de un mes. Nadie tenía conocimiento del impacto de la pandemia, solo en un inicio la única información que se recibía era por parte de los mensajes del presidente y noticieros. Lo positivo fue que el Gobierno peruano fue uno de los países que tuvo una acción rápida, cerrando las fronteras e implementando la cuarentena, sin embargo, esto afectó a todas las unidades empresariales como el sector hotelero. Nosotros seguíamos recibiendo reservas hasta la primera semana de marzo y contábamos con reservas hasta dos o tres días antes de la cuarentena”.</i>	Casi la totalidad de entrevistados coincidieron en señalar que no se realizó alguna actividad o acción de pronóstico de la situación de emergencia sanitaria que se iba a vivir posteriormente. Solo el entrevistado 2, señaló que se realizó una exploración inicial de los hechos que ocurrían en el exterior a cargo de la dirección comercial, pero sin prevenir que esta situación se iba a expandir en tan corto tiempo.	No se tuvo actividades de pronóstico del escenario de riesgo, nadie avizoró la magnitud del efecto y gravedad de la pandemia, y que en tan corto tiempo se iba expandir hasta llegar a nuestro país. Por otro lado, el Gerente del hotel y el jefe de seguridad son los líderes de manejo de crisis, ellos coordinaban y también tenían reuniones permanentes con los propietarios para evaluar la situación y tomar decisiones en base a lo que sucedía y lo que indicaba el Gobierno. En general el hotel actuó rápido, ante la cuarentena implementada y el cierre de fronteras.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	<i>“Sí, se realizó una exploración inicial de los hechos que estaban ocurriendo sobre la pandemia, sin embargo, nadie pensó que este proceso iba a expandirse en tan corto tiempo, sino a mediano plazo, se tomaron ciertas medidas. El área encargada de realizar esta investigación fue la dirección comercial”.</i>		
<b>ENTREVISTADO 3</b>	<i>“No se pensó que una enfermedad producida en un lugar tan lejano como China, iba a llegar a Perú, una de las primeras medidas fue implementar el uso de alcohol gel en las áreas comunes para ponerlo a disposición del personal y de los huéspedes”.</i>		

<b>ENTREVISTADO 4</b>	<p><i>“La situación era incierta en general, empezamos escuchando noticias por parte de agencias de viajes de grupos orientales cuando el tema de la COVID-19 no sonaba con tanta fuerza en Perú, las agencias empezaron a cancelar reservas de grupos y notamos una baja en el mes de marzo del año 2020, inicialmente el mercado que se perdió totalmente fue el oriental (China, Japón y Taiwán). Además, muchos huéspedes cancelaron sus viajes a raíz que países fronterizos cancelaron sus fronteras. Hubo una alerta previa, pero fue en un corto plazo. Es por esto que se retomó la idea de negocio con un enfoque corporativo local y con un enfoque en el restaurante”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 5</b>	<p><i>“En enero del año 2020 se empezaron a escuchar noticias relacionadas a la COVID-19 con mayor fuerza. En el hotel se brindaban reportes informativos en cada reunión de miembros de equipo de cada área al iniciar un turno de trabajo, pero como hasta ese momento no había ninguna acción de manera local ni de la marca ni de la matriz que es Estados Unidos, solo nuestra actividad de pronóstico era recabar información y estar alertas, nuestro gerente de seguridad sí estaba alerta a los sucesos y se mantenía informado. El gerente de seguridad es el líder del manejo de crisis junto al Gerente del hotel, son los guías para poner en marcha cualquier tipo de programa frente a una crisis”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 6</b>	<p><i>“Nadie pudo prevenir la dimensión del evento, desde diciembre se tenían noticias del brote de la enfermedad, pero nadie imaginó que llegaría tan pronto a nuestro país. Pero al ver el avance, en febrero del año 2020 se empezaron a tomar acciones, empezamos a considerar lo que íbamos a afrontar, pero hasta ese momento no sabíamos la magnitud con la que iba a golpearnos. La gerencia intuyó de alguna manera la situación, estableciendo una comunicación con todo el personal, aunque no fue del agrado de todos fueron muy transparente desde el principio, y se tomó las precauciones del caso”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 7</b>	<p><i>“Al parecer no hubo alguna investigación o pronóstico de la crisis que se avecinaba, sin embargo, la gerencia general tenía reuniones permanentes con los propietarios evaluando la situación y tomando decisiones en base a lo que sucedía y lo que indicaba el Gobierno. En general el hotel sí actuó rápido, ante la cuarentena implementada y el cierre de fronteras. Muchos de los trabajadores fueron suspendidos (suspensión perfecta de 3 o 4 meses) o mandados de vacaciones, y solo se quedó con personal necesario, después de a pocos fue regresando el personal. A los huéspedes se les informó sobre la situación que vivíamos, a través de llamadas o cartas, y se les informaba que se habilitarían vuelos humanitarios para regresar a su país”.</i></p>		

<b>ENTREVISTADO 8</b>	<p><i>“No se realizó, nadie avizó la magnitud del efecto y gravedad de la pandemia, solo se comentó que debíamos tener cuidado porque era una nueva enfermedad, solo se escucharon las noticias, pero nadie profundizó en el caso y nadie pensó que se iban a cerrar las fronteras. Como parte de las primeras acciones que tomó el hotel fue bloquear el acceso a algunas áreas comunes del hotel como la piscina y la terraza”.</i></p>		
-----------------------	---	--	--

Elaboración propia

### 3.1.2.2. Resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 2

**Tabla 10. Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 2**

<b>CATEGORÍA: Gestión de Crisis</b>			
<b>SUB-CATEGORÍA 1: Prevención y planificación</b>			
<b>PREGUNTA 2:</b> Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.			
	<b>RESPUESTA DE ENCUESTADOS</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b>	<p><i>“Debido a que vimos muchas reservas canceladas, demoras en las llegadas o simplemente no se presentaban, vimos la necesidad de ser flexibles y enfocarnos en apoyar a los huéspedes con sus reservas y cancelar el cobro de penalidades”.</i></p>	<p>Los entrevistados 3,6,7 y 8, coincidieron en señalar que no hubo actividad de planificación o plan de contingencia para un escenario como una crisis pandémica. Solo se contaba con planes de contingencia para desastres naturales y siniestros. Las acciones fueron basadas en las medidas señaladas por el Gobierno.</p>	<p>En síntesis, el Hotel no tenía actividades o planes de contingencia, para eventos de esta naturaleza. Cuentan con planes de contingencias para otro tipo de crisis, como desastres naturales, por lo que realizan simulacros ante temblores ya que es lo más común y en el proceso se identifican las áreas importantes como áreas de evacuación, zonas seguras y señales de emergencia. Además, realizan capacitaciones constantes en primeros auxilios y a través de certificaciones cruz roja. Los líderes de manejo de crisis y los propietarios,</p>
<b>ENTREVISTADO 2</b>	<p><i>“Sí, se trabajaron en su momento. Se cancelaron eventos y fuimos flexibles”.</i></p>	<p>Asimismo, los entrevistados 1, 2, 3, 4, 5 y 8, coincidieron que se actuó con decisiones inmediatas, además tenían un plan de contingencia para otro de tipo de eventos que favoreció a poder reaccionar rápidamente frente a un evento como la emergencia sanitaria.</p>	

<b>ENTREVISTADO 3</b>	<p><i>“No se tenía conciencia qué tan grave sería esta enfermedad y cuál sería su impacto, es por ello que no se realizaron actividades de planificación, nadie pensaba que una gripe o malestar podría ser un síntoma de estar contagiado por la COVID-19, solo cuando el Gobierno aplicó la cuarentena, todos se fueron a casa a trabajar, inicialmente aún no se usaba la mascarilla al salir a la calle, pero al empezar los contagios se impuso su uso. Al inicio de la pandemia, nos encontrábamos en una etapa de gastos e inversión por los protocolos de bioseguridad. Se crearon estrategias enfocadas en el cuidado de los huéspedes y miembros de equipo. Recibíamos todo tipo de información para estar preparados si alguien se contagiaba y cómo debíamos actuar”.</i></p>		<p>elaboraron un plan de acción basado en las medidas indicadas por el Gobierno. Respecto al servicio a huéspedes, se les otorgó facilidades y se eliminó el cobro de penalidades, ya que muchos de ellos decidieron cancelar sus viajes, en ese sentido el hotel fue muy flexible.</p>
<b>ENTREVISTADO 4</b>	<p><i>“Como cadena hotelera, se estableció un programa de desinfección. El hotel siempre tuvo programas establecidos para prevenir siniestros y para actuar de la mejor manera posible. Además, existen capacitaciones y hay un programa dirigido para los gerentes en turno, donde se lleva una inducción sobre cómo actuar frente a un siniestro”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 5</b>	<p><i>“Las decisiones fueron inmediatas. Un domingo el presidente anuncio la cuarentena, y el día lunes se estaban reuniendo el jefe de seguridad y gerente general, con los propietarios, ellos elaboraron un plan de acción, que estaba basado en las normas locales, y se vio cómo ayudar a los huéspedes que se encontraban en el hotel, hubo un equipo designado que se quedó en el hotel para seguir la operación, se tomaron las medidas requeridas en ese momento como: toma de muestras, toma de PCR o antígenos y se puso en cuarentena a todo el staff que iba quedarse operativo para apoyar a los huéspedes y el resto fue derivado a su casa”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 6</b>	<p><i>“Siempre estábamos al tanto de algún desastre natural y contábamos con un plan de contingencia, recibíamos todo tipo de capacitación y realizábamos constantes simulacros ante un temblor que era lo más común y durante el proceso se mostraban las señales de emergencia que se tienen en el establecimiento, recibíamos capacitaciones en manejo de extintores, RCP, certificaciones cruz roja, recibíamos información de la importancia de contar con una mochila de emergencia. Pero no se realizaron actividades de planificación, ya que no se tenían planes de contingencia para eventos de esta naturaleza”.</i></p>		

<b>ENTREVISTADO 7</b>	<p>“No hubo planes de contingencia, porque nadie imagino la dimensión y consecuencias de la pandemia, las cuarentenas duraban 10 días, 15 días, 20 días o 30 días, y estábamos supeditados a lo que ordenaba el Gobierno. Nosotros pudimos funcionar con el mínimo de personal, siendo suspendidos o mandados de vacaciones la mayoría del personal. Se despidió a muchos de ellos. Además, se atendieron grupos de trabajadores de mineras o empresas de hidrocarburos, que antes de llegar a casa eran enviados de cuarentena a los hoteles”.</p>		
<b>ENTREVISTADO 8</b>	<p>“No se realizó planificación, como se señaló anteriormente el hotel no estaba preparado. No había plan, ninguna estrategia, nada por el estilo. Todas las acciones que se aplicaron fueron respuestas del momento, por ejemplo, el no tener contacto físico y mantener una distancia con los huéspedes al momento de brindarle un servicio”.</p>		

Elaboración propia

### 3.1.2.3. Resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 3

**Tabla 11. Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 3**

<b>CATEGORÍA: Gestión de Crisis</b>			
<b>SUB-CATEGORÍA 1: Prevención y planificación</b>			
<b>PREGUNTA 3:</b> Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.			
	<b>RESPUESTA DE ENCUESTADOS</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b>	<p>“En los primeros meses del año 2020, se identificaron ciertos países que estaban teniendo casos de COVID-19, cuando el departamento de central telefónica revisaba las llegadas de reservas provenientes de China o Europa se daba alerta al departamento de seguridad para que haga seguimiento de la situación del huésped, y se evitaba tener contacto con esa persona”.</p>	<p>Los entrevistado 4 y 6, señalaron que sí se realizó un análisis de problemas considerando el comportamiento de ocupación en el sector hotelero, y las tendencias alrededor del mundo.</p> <p>Según los entrevistados 1 y 2, se evaluó el escenario con los clientes, reprogramando eventos y cancelando otros. Y teniendo cuidado con las</p>	<p>En síntesis, se evaluaron escenarios con los clientes. Al anunciarse la detección de casos de la COVID-19 en China y Europa, el área de central telefónica identificaba las reservas provenientes de dichos países y se daba alerta al departamento de</p>

<b>ENTREVISTADO 2</b>	<p><i>“Sí, se realizaron en su momento, se evaluaron muchos escenarios con los clientes. En un inicio de la pandemia se cancelaron todos los eventos y se informó a los clientes sobre esta decisión brindándoles alternativas para la realización de su evento en un futuro, para la reprogramación de eventos confirmados se les brindó un plazo de dos años y a los que estaban pendientes de aceptación, se les manifestó cómo podría irse viendo el entorno en los próximos dos a cinco meses.</i></p> <p><i>Actualmente seguimos informándonos acerca de las tendencias de cambio de decisiones y preferencias de los clientes”.</i></p>	<p>reservas que procedían de China o Europa.</p> <p>Según los entrevistados 3 y 7, las decisiones fueron tomadas de acuerdo como avanzaba la pandemia y a las medidas señaladas por el Gobierno.</p> <p>El entrevistado 5, señaló que todos los miembros del equipo se mantenían alerta a las noticias e información del hotel.</p> <p>El entrevistado 8 señaló la respuesta inmediata a través de las medidas de bioseguridad.</p>	<p>Seguridad para el respectivo seguimiento. Respecto al entorno, se evaluaron las medidas tomadas en el exterior y se evaluó el comportamiento de ocupación en el sector hotelero de Lima, específicamente en hoteles de 5 estrellas. Además, se analizaban las medidas dictadas por el Gobierno.</p> <p>En el área de eventos, al contar con eventos programados a largo plazo, se brindó alternativas a los clientes para la realización de sus eventos en un futuro con un plazo de dos años y a los que estaban pendientes de aceptación se les manifestó cómo podría verse el entorno en los próximos dos a cinco meses.</p>
<b>ENTREVISTADO 3</b>	<p><i>“Las decisiones que se tomaban dependían de cómo iba avanzando la pandemia, intentábamos estar preparados ante un contagio y poder reaccionar efectivamente ante un caso de COVID-19 en el hotel”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 4</b>	<p><i>“Se realizó un análisis de problemas o escenario para el hotel, considerando el comportamiento de ocupación en los hoteles y principalmente en los hoteles de la cadena hotelera”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 5</b>	<p><i>“Todos los miembros de equipo se encontraban alertas a las noticias e información que fuera útil para la operación del hotel, como el cumplimiento de las nuevas normas y el control que se debía seguir para evitar algún contagio”.</i></p>		

<b>ENTREVISTADO 6</b>	<i>“Se analizaban las tendencias que se iban desarrollando en hoteles alrededor del mundo y en nuestro entorno local. Los propietarios manejan un tipo de control ante este tipo de situaciones”.</i>		
<b>ENTREVISTADO 7</b>	<i>“Todas las estrategias tomadas eran de acuerdo con lo que decía el Gobierno. Las estrategias iban surgiendo al avanzar la pandemia”.</i>		
<b>ENTREVISTADO 8</b>	<i>“Como primera respuesta a la coyuntura solo se aplicó como estrategia, la entrega de kits de emergencia a los huéspedes para la desinfección como: alcohol, alcohol en gel, mascarillas y guantes”.</i>		

Elaboración propia

### **Análisis de la Subcategoría 1**

En síntesis, en relación con las actividades de prevención y planificación realizadas por el Hotel de 5 estrellas de Miraflores, Perú, estas no existieron en la práctica para un evento de emergencia sanitaria como la pandemia de la COVID-19. Es decir, no se realizaron actividades de pronóstico de escenario de riesgo, ya que nadie avizó la magnitud del efecto y la gravedad de la pandemia, sin embargo, el hotel a través de sus propietarios, gerencia general, jefaturas y el apoyo del resto de los miembros de equipo actuaron rápidamente en base a las medidas indicadas por el Gobierno y las decisiones de sus directivos.

Además, no se tenía un plan de contingencia para un evento de esta naturaleza, solo para desastres naturales, y solo los escenarios analizados como problemas potenciales estaban en relación con las actividades del hotel, como la reprogramación y cancelación de las reservas y eventos, brindándoles alternativas de solución flexibles a los huéspedes.

Se realizó una exploración de las medidas tomadas en otros hoteles tanto a nivel nacional como internacionalmente y se evaluó el comportamiento de ocupación en distintos hoteles de 5 estrellas.

Asimismo, hubo una reducción de oferta de habitaciones, debido a que algunos colaboradores pernoctaban en el hotel para evitar algún contagio entre los colaboradores y huéspedes, además las habitaciones sirvieron como lugares de cuarentena para trabajadores de mineras o empresas de hidrocarburos.

### 3.1.2.4. Resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 1

**Tabla 12. Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 1**

<b>CATEGORÍA: Gestión de Crisis</b>			
<b>SUB-CATEGORÍA 2: Implementación estratégica</b>			
<b>PREGUNTA 1:</b> Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.			
	<b>RESPUESTA DE ENCUESTADOS</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b>	<p><i>“Como corporación se creó un programa que garantizaba la desinfección del hotel, el cual está en concordancia con las medidas implementadas por el Gobierno, como el uso de mascarillas, barreras protectoras, gel antibacterial, etc. Es un programa que se viene aplicando en toda Latinoamérica independientemente de las medidas dictadas por el Gobierno y se sigue un cierto protocolo de bioseguridad. En el área de recepción, como parte de los protocolos se aplica gel antibacterial, se instalaron barreras de protección, se presenta información del uso de mascarillas, se utilizan cajas de desinfección para colocar útiles de oficina y llaves para ser desinfectadas, los huéspedes usan el escáner para presentar sus documentos al momento del registro de ingreso, el servicio de conserjería y botones fue retirado ya que se debe evitar el contacto con las maletas. En el restaurante, como parte de los protocolos se aplicaron ciertas medidas como el uso de las mascarillas, cofias, se redujo el menaje en las mesas, se eliminó el uso de individuales de tela, o de cosas reusables, todo el menaje debe ser totalmente descartable, entre otras medidas. Como parte de los protocolos del servicio de alimentación a la habitación, se eliminó el servicio en platos de loza, es totalmente descartable y de la misma manera se manejó en el área de eventos. Al inicio de la pandemia se utilizaban todos los insumos en stock, evitando pedidos adicionales para no generar tantas pérdidas. Pero debido a que el restaurante estuvo cerrado, hubo insumos que perecieron, generando muchas pérdidas y algunos insumos pudieron ser rescatados cuando se recibieron grupos de cuarentenas que decidieron utilizar nuestras instalaciones, y que permanecieron entre 10 a 15 días. Pasado esto, cuando se abrió el restaurante solo con la opción para llevar o conocido como servicio de take out (vender a clientes externos o clientes locales) se abrió el restaurante con una carta reducida con la idea de no manejar una gran cantidad de insumos y poder trabajar con menos proveedores. Se consideraron vajillas de un solo uso y ecoamigables para generar un menor impacto al medio ambiente y se buscaba demostrar al cliente que todo nuestro procedimiento respetaba los protocolos de seguridad mediante el sellado de bolsas y presentación de los productos ya terminados. Definitivamente no estamos siendo ecoamigables porque todo es presentado en vajilla de un solo uso, pero se ha dado debido a que se valora más el cuidado ante la pandemia y actualmente aún hay personas que temen comer en platos de loza e incluso temen visitar hoteles por la coyuntura. La carta fue adaptada y reducida, funcionó al inicio y sigue funcionando actualmente tanto para el restaurante como para el servicio de alimentación a la habitación, rotando así los productos de mejor manera y se ha tratado de usar productos que tengan mayor tiempo de vida, por si se llega a presentar una nueva situación similar como la que ya pasamos”.</i></p>	<p>Según los entrevistado 1, 6 y 7 se implementó un programa de desinfección, el cual garantiza la seguridad sanitaria del hotel y asegura la estadía del huésped.</p> <p>Todos los entrevistados coincidieron en que hubo ciertos cambios en la operación del hotel, como: la restricción y modificación de varios ambientes del hotel, productos, procesos y servicios. Debido a que la idea era reducir costos, Según los entrevistados 1, 3, 6 y 8 las medidas también incluyeron la reducción del personal y la reducción de gastos.</p> <p>El entrevistado 3, señaló que el proceso de registro fue cambiado, además se incorporó tecnología como el uso del código QR para la visualización de las nuevas cartas</p> <p>Según los entrevistados 1, 4, 7, 8 las estrategias se enfocaron el mercado local.</p>	<p>En síntesis, una de las primeras medidas fue el control o reducción de gastos, lo que originó que hubiera una reducción de personal, el cierre de varias áreas y se eliminaron y modificaron ciertos servicios ofrecidos al cliente. Se administró mejor la inversión en alimentos, reduciendo la carta en un 50%. Al evaluar el mercado y tendencias en el entorno, ciertas estrategias fueron enfocadas en el público local, como el servicio de <i>take out, delivery</i> y paquetes de fin de semana. Además, se incorporó un programa que garantizaba la desinfección del hotel. Respecto a la mejora de procesos, se brindó un <i>check-in</i> con más información de la situación del país y los cambios en el hotel, copia de documentos personalizada, desinfección de ciertos objetos, etc. Las estrategias también estuvieron enfocadas en el colaborador, priorizando su salud, se brindó facilidades y se les acompañó durante el proceso.</p>

<b>ENTREVISTADO 2</b>	<p><i>“Se abrieron más salones, pero para la realización de los eventos se evalúa el aforo y se mantiene el distanciamiento y protocolos de bioseguridad. Los eventos sociales están restringidos, pero fueron reemplazados por almuerzos, cocteles o cenas. La idea a corto plazo es ir reactivando algunos paquetes que se tienen cancelados, pero dependerá de las medidas dadas por el Gobierno. Nos encontramos expectantes a cómo se va desarrollando esta pandemia y cómo van cambiando la toma de decisiones y gustos de las personas”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 3</b>	<p><i>“Los hoteles cuentan con distintos procesos como el proceso de reserva a través de una OTA, página web o vía telefónica, hasta el registro de ingreso en el hotel, son procesos estandarizados, pero a raíz de la pandemia los procesos cambiaron. El proceso inicial de atención al huésped fue modificado, hubo un control de aforo y ya no se podía recibir una cantidad grande de grupos de personas al mismo tiempo en el proceso de registro, se eliminó el desayuno buffet en el restaurante, se implementaron medidas de bioseguridad como el uso de guantes, cofias, mascarillas y caretas en todas las operaciones del hotel y se digitalizó la carta mediante un código QR. Las decisiones fueron reactivas, fueron desarrollándose mientras avanzaba la pandemia y reaccionábamos para no caer. Por otro lado, el personal se tuvo que quedar a dormir en las habitaciones del hotel reduciendo la oferta de habitaciones y reduciendo el ingreso del hotel, pero fue una medida necesaria por la exposición al contagio y nos vimos enfocados en velar por la salud del personal y nuestros huéspedes. También hubo suspensión de personal tanto de la parte operativa, como corporativa”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 4</b>	<p><i>“Las estrategias fueron enfocadas en el turismo interno, se realizó un trabajo de investigación y evaluamos sus requerimientos y necesidades. Las estrategias fueron cambiando junto a las necesidades de los nuevos clientes. Respecto a alimentos y bebidas, inicialmente el servicio se daba con productos descartables e íbamos viendo cómo nuestros competidores actuaban y de esta manera evaluábamos las estrategias implementadas”.</i></p>		

<b>ENTREVISTADO 5</b>	<p><i>“Sí, hubo una evaluación y control de las medidas, que se modificaban de acuerdo a cómo se desarrollaba la pandemia. Las estrategias fueron enfocadas en el miembro de equipo y su salud, nadie estaba obligado a trabajar si no se sentía cómodo. El equipo que se quedó con nosotros aceptó las medidas que indicaba el gobierno, se aplicaron dos regulaciones: las de la cadena hotelera y las del gobierno. En un comienzo el gobierno local no indicó las regulaciones a aplicar con los miembros de equipo que se quedaban en la operación, todas las normas que se dieron eran para las personas que no iban a trabajar y que se quedaban en casa y es por eso que el hotel tuvo que implementar al inicio sus propias medidas como: las tomas de prueba para ingresar al hotel, antes de que empiecen a trabajar pernoctaban cinco días en el hotel hasta que obtengan su resultado y si alguien salía positivo tenían la opción de tener cuarentena dentro del hotel o si deseaban ir a sus hogares, les dimos facilidades a nuestros miembros de equipo, estuvimos con ellos durante todo el proceso”.</i></p>		
-----------------------	---	--	--

<p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTADO 6</b></p>	<p>“Primero se aplicaron estrategias a nivel de corporación, hubo una evaluación de qué necesitaba el mercado, cuáles eran las tendencias que nos permitan seguir operando durante el año 2020, avizorando de manera oportuna, esto originó que no cerraran el hotel, priorizando la rentabilidad ya que ésta había sido impactada debido a que se redujeron las tarifas y para evitar seguir teniendo pérdidas hubo una reducción de personal. Con nuestros proveedores, al ser el servicio de lavandería que se ofrecía a los huéspedes un servicio tercerizado. El tiempo de servicio de lavandería que antes tardaba un día en ser realizado, durante pandemia aumentó a tres días ya que llevaba otros procesos como proceso de desinfección, las prendas debían ser embolsadas 24 horas para garantizar que esté desinfectada. En el área de alimentos y bebidas se retiró el servicio de alimentación a la habitación y hubo un cambio notable respecto al servicio y a la carta ofrecida. Antes nuestro desayuno era un buffet a la carta servido a la mesa, pero por una inocuidad de alimentos ya no se daba ese tipo de servicio, se desarrollaron nuevos platos en la carta, adaptándose a una mejor rotación y uso de nuestros insumos y se redujo el precio ya que ya no sería buffet. Además, el hotel implementó un programa de desinfección, con este sistema se daba la garantía a los huéspedes que las habitaciones estaban desinfectada, se colocaban stickers en la puerta que mencionaban que nadie más entró a la habitación después de ser desinfectada, sanitizada y supervisada por un gerente en turno. Esto permitió fidelizar a muchos clientes y atraer a nuevos huéspedes por conocer este nuevo sistema de bioseguridad. Estas acciones eran mencionadas al momento de registro de ingreso a la habitación, los recepcionistas eran los encargados de mencionarlo como parte de su interacción de ingreso con el huésped”.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTADO 7</b></p>	<p>“Todas las medidas adoptadas por el hotel fueron de acuerdo a las regulaciones que indicaba el Gobierno, esto originó por ejemplo que se cerrara el restaurante, las personas no podían salir de sus habitaciones, la comida se dejaba fuera de la habitación para mantener la distancia de persona a persona. Se restringió el uso de la piscina y el gimnasio. Posteriormente el hotel tuvo que enfocarse al público local, se implementaron promociones como descuentos del 20%, el uso de la piscina por 2 horas, así como el jacuzzi con previa reserva, el gimnasio también se usó, pero con restricciones, y se solicitaba el uso de doble mascarilla. También ayudó el uso de las redes sociales para poder enviar cotizaciones a posibles huéspedes o clientes. Cabe recalcar que el hotel implementó un programa de desinfección, para optimizar las medidas de bioseguridad en el hotel y establecer un protocolo de bioseguridad más personalizadas”.</p>		

<b>ENTREVISTADO 8</b>	<i>“Las estrategias estaban relacionadas al control o reducción de gastos, hubo reducción de personal, se cerraron varias áreas como el restaurante social, la piscina, el gimnasio, el lobby café, eventos y los salones de conferencia. Además, hubo que administrar mejor la inversión en alimentos para los huéspedes y generar una mejor rotación de insumos, es por eso que se redujo la carta en un 50%. Se aplicó una estrategia de marketing a través de redes sociales como Instagram y Facebook dirigida hacia un mercado local”.</i>		
-----------------------	--	--	--

Elaboración propia

### 3.1.2.5. Resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 2

**Tabla 13. Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 2**

<b>CATEGORÍA: Gestión de Crisis</b>			
<b>SUB-CATEGORÍA 2: Implementación estratégica</b>			
<b>PREGUNTA 2:</b> Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.			
	<b>RESPUESTA DE ENCUESTADOS</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b>	<p><i>“La comunicación con los miembros de equipo fue efectiva. Tuvimos apoyo del programa implementado, el hotel se enfocó en seguir capacitando a sus colaboradores, pero esta vez con un enfoque de prácticas de bioseguridad.</i></p> <p><i>El hotel nunca cerró, pero hubo días que sólo teníamos dos huéspedes y cuando ya empezábamos a tener diez huéspedes e iban regresando los miembros de equipo a trabajar, se empezó a cumplir capacitaciones por parte del programa implementado relacionadas a: lavado de manos, uso eficiente de productos de limpieza y sanitización, uso de mascarillas, cofias, faciales, acrílicos. El procedimiento que se modificó para mejorar la comunicación e información brindada hacia los huéspedes se dio mediante el área de central telefónica y recepción. El área de central telefónica buscó mantener informado a los futuros huéspedes, brindando información previa a su llegada al hotel. Se informaba el proceso de registro de ingreso a las habitaciones, la disposición de las instalaciones del hotel y las áreas comunes. Durante el registro de ingreso a la habitación, los recepcionistas mencionan el uso de vajilla de un solo uso en el servicio de alimentación a la habitación y en el restaurante, el proceso de sanitización que aplicamos en nuestras habitaciones y que al terminar esta limpieza y desinfección el supervisor se acerca con unos paños lysol y repasa por los puntos de contacto (botones de lámpara y luces, controles y manijas). Actualmente la limpieza de habitaciones es bajo solicitud, se puede hacer diariamente o interdiario, dependiendo de qué tan cómodo se sienta el huésped con el ingreso de alguien a su habitación”.</i></p>	<p>Según los entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 8, la comunicación interna fue directa, efectiva y transparente, coordinada por la gerencia general y los jefes de área y transmitida a los miembros de equipo. La comunicación se pudo dar directamente pero además utilizaron otros recursos tecnológicos como <i>WhatsApp</i>, <i>Facebook</i>, correo electrónico corporativo, videollamadas y siguieron usando OPERA como parte de sus funciones principales, como lo mencionan los entrevistados 2, 4 y 7.</p> <p>Por otro lado, respecto a la información transmitida a los huéspedes, según los entrevistados 1, 2, 6, 7 y 8, se dio a través de los equipos de central telefónica y recepción. Se usaron cartas físicas, correo electrónico y <i>WhatsApp</i>.</p>	<p>En síntesis, la comunicación se dio de dos maneras, con los colaboradores, fue a través de reuniones semanales que lideraba el gerente general con la participación de todos los miembros de equipo, donde se les comunicaba las novedades o medidas a tomar en cuenta, y cómo estaba evolucionando la pandemia; además se mantuvo el uso del correo electrónico corporativo, OPERA y se utilizó el aplicativo <i>WhatsApp</i>, para mantener una comunicación más rápida y cercana.</p> <p>Por otro lado, la comunicación con los huéspedes se realizó básicamente a través de cartas y llamadas telefónicas, además también se utilizó el correo electrónico y <i>WhatsApp</i>, y se les enviaba las medidas tomadas por el hotel respecto a varias actividades como: el <i>check-in</i>, el uso de las instalaciones, el uso de las vajillas, el proceso de sanitización de las habitaciones, que fueron</p>

<b>ENTREVISTADO 2</b>	<p><i>“La gerencia general tuvo una comunicación directa con todos los jefes de áreas y con los demás miembros de equipo. Además, hubo un apoyo y soporte del área de recursos humanos. Una herramienta utilizada fue el WhatsApp, herramienta que también sirvió para establecer una comunicación directa con el cliente. Actualmente, se utiliza no solo esta herramienta, sino la central telefónica del hotel, así como otros canales de comunicación como las redes sociales como Facebook o Instagram”.</i></p>		parte del programa señalado por los entrevistados.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	<p><i>“El gerente del hotel y los jefes de áreas eran los encargados de comunicar al personal las noticias más relevantes e informaban las medidas y decisiones que tomaba el hotel en concordancia con las disposiciones del Gobierno. Asimismo, estas disposiciones se les comunicaba a los huéspedes, como el uso de la mascarilla en un inicio. Muchos de ellos regresaron a su país, pero otros se quedaron esperando los vuelos humanitarios y con ellos hubo mucha comunicación respecto a las medidas que se iban tomando”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 4</b>	<p><i>“Teníamos una comunicación directa con los trabajadores a través de Facebook, correo electrónico corporativo, videollamadas. Se tuvo que adaptar el trabajo a la virtualidad con el uso de diferentes plataformas. Con respecto a los clientes, se realizaron diferentes publicaciones en redes sociales básicamente era actividades relacionadas con el restaurante y el hotel”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 5</b>	<p><i>“Todos los días había reuniones con el gerente general donde participaban todos los miembros del equipo. La comunicación que se tenía con los huéspedes era para informar a tiempo cualquier nueva medida y absolver sus dudas, ya que tenían mucha confusión porque el Gobierno cambiaba las restricciones constantemente. Además, se les brindaba apoyo por si deseaban prolongar su estadía o retirarse antes”.</i></p>		

<p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTADO 6</b></p>	<p><i>“El equipo de recepción fue de gran apoyo para transmitir la información necesaria al huésped durante el proceso de registro de habitación, como parte de la información primordial era se mencionaban puntos como: Situación del país en el día, horarios de toque de queda, cuarentenas, obligaciones que dictaba el gobierno, los destinos que solicitaban PCR o pruebas moleculares, tiempo de llegada al aeropuerto y los nuevos controles de seguridad en el aeropuerto, los cambios en los servicios de taxi que ofrecíamos ya que a pesar que sea una familia la que viajaba se les tenía que separar en 2 o más autos por el tema de aforo, la idea era brindar todo tipo de información para que el huésped a pesar de la coyuntura pueda estar informado y poder tener una buena estadía y experiencia con nosotros. Recepción fue un área vital para la comunicación ya que eran los que tenían contacto directo con los huéspedes y por donde se podía brindar información directa. Las redes sociales no se usaban para transmitir este tipo de información, nos enfocamos en el boca a boca en el área de recepción. También existe una comunicación previa a la llegada del huésped, esto se hacía pre pandemia y durante la pandemia seguimos aplicándolo y mejorando para poder captar todo tipo de información. Es aquí donde tenemos apoyo del área de central telefónica, quienes mandan un correo informativo y se preguntan si vienen por fechas especiales, si tienen restricciones alimenticias o requerimiento especial y así informarlo a todas las áreas y evitar cualquier incidente. También se le informaban los horarios de toque de queda, la situación del país y las restricciones. Hay algunas personas que no leen su correo y es por eso que se repite y se profundiza en recepción al momento del registro de ingreso a la habitación. Respecto a la reducción del personal, la comunicación siempre fue directa y transparente, solo nos quedamos con el personal necesario para operar el hotel de acuerdo a la baja ocupación que teníamos. Al inicio de la pandemia contábamos con 236 miembros de equipo, en la pandemia llegamos a ser sólo 45 personas y actualmente ha aumentado progresivamente”.</i></p>		
<p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTADO 7</b></p>	<p><i>“La comunicación con los huéspedes fue básicamente a través de cartas y llamadas telefónicas, además también se utilizó el correo electrónico y el WhatsApp, y se les enviaba las medidas tomadas por el hotel, esto también incluyó a los colaboradores, canal que sirvió de comunicación para todos aquellos que le aplicaron la suspensión perfecta y también a los que trabajan desde casa”.</i></p>		

<b>ENTREVISTADO 8</b>	<p><i>“Como parte de la comunicación que se brindó al anunciarse una cuarentena en el país, el área de central telefónica se encargó de enviar cartas a todas las habitaciones de los huéspedes, informando sobre el estado de emergencia, y que no podrían salir, solo mediante vuelos humanitarios para el regreso a su país y si tenían alguna inquietud o solicitud se les ofrecía nuestra ayuda. Además, la comunicación entre los jefes de área y colaboradores desde antes de la pandemia ya era efectiva ya que se daban reuniones al iniciar cada turno para poder informar cualquier incidencia”.</i></p>		
-----------------------	---	--	--

Elaboración propia

### 3.1.2.6. Resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 3

**Tabla 14. Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 3**

<b>CATEGORÍA: Gestión de Crisis</b>			
<b>SUB-CATEGORÍA 2: Implementación estratégica</b>			
<b>PREGUNTA 3:</b> Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.			
	<b>RESPUESTA DE ENCUESTADOS</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b>	<p><i>“Entre recursos utilizados fue el uso de la tecnología, en este caso se usó el código QR para nuestra carta. Actualmente las habitaciones y el restaurante no cuentan con cartas físicas, todo lo pueden ver a través del código QR, ofreciendo un servicio distinto y seguro a los huéspedes. Ahora solo somos el 50% de miembros de equipo, hubo un gran impacto en este sentido y se tomaron decisiones prontas al inicio de la pandemia. Los miembros de equipo trabajaban quince días, ingresábamos haciéndonos pruebas rápidas y no salíamos del hotel durante ese periodo para evitar un contagio. El hotel dispuso de habitaciones y servicio de alimentación. Éramos tan pocos que a nivel humano fuimos muy considerados todos y hubo mucho apoyo entre todos. Se sintió la consideración por parte del departamento de recursos humanos. En el caso de los trabajadores que trabajaron en casa, se les enviaba boletines, con información sobre recetas, ejercicios, protocolos de bioseguridad, etc.”</i></p>	<p>Según los entrevistados 1, 2, 3, 4, 6, se hizo uso de recursos tecnológicos, como el código QR para reemplazar la carta física. También se hicieron uso de plataformas virtuales como WhatsApp, y el uso de escáner para documentos.</p> <p>Según los entrevistados 1, 2, 3, 7 y 8, los recursos económicos fueron restringidos esto se vio reflejado en: la reducción de personal, la reducción de tarifas debido al enfoque en el mercado local.</p> <p>Además, los entrevistados 1, 2, 3, 4 y 8, señalaron que fue fundamental el apoyo recibido por el área de recursos humanos,</p>	<p>En síntesis, se utilizaron principalmente recursos económicos para la inversión en el cumplimiento de protocolos de bioseguridad, además se destinó cierta parte de los recursos económicos para los colaboradores y así seguir garantizando la operación ya que se les ofreció alimentación, estadía y seguridad con las pruebas de descarte de la COVID-19. También, se utilizaron recursos tecnológicos, como el uso del código QR para la visualización de la carta, uso de plataformas para la comunicación con los</p>

<b>ENTREVISTADO 2</b>	<p><i>“Respecto a recursos económicos, se redujeron permisos y autorizaciones a sistemas y hubo una reducción de personal. Se utilizaron ciertos recursos remotos o plataformas virtuales para la realización de los eventos. Además, todas las áreas se adaptaron al trabajo remoto, en general todos los trabajadores, hicimos de todo y todos aprendidos de todo”.</i></p>	<p>el apoyo entre todos los colaboradores y su capacidad de adaptación ante la situación que se vivía.</p>	<p>colaboradores y clientes y recursos tecnológicos para la realización de eventos.</p>
<b>ENTREVISTADO 3</b>	<p><i>“Se utilizaron recursos tecnológicos como la carta digital. El requerimiento de miembros de equipo dependía mucho de la ocupación y cómo la ocupación cayó y los eventos fueron cancelados, esto originó que se reduzca el personal tanto operativo como administrativo. Además, el trabajo en equipo permitió que logremos que el trabajo que antes realizaban dos personas, ahora lo realice solo una. El apoyo de los líderes de cada área se vio reflejado en el compromiso de los miembros de equipo”.</i></p>		<p>Los recursos humanos implementados fueron de gran importancia, a pesar de la reducción de personal en 50%. Los colaboradores resaltan el apoyo del departamento de Recursos humanos, del Gerente general y el apoyo de los líderes de las distintas áreas.</p>
<b>ENTREVISTADO 4</b>	<p><i>“Los huéspedes usan los recursos tecnológicos como el aplicativo donde además gestionan su membresía y el código QR en el restaurante. Los miembros de equipo utilizamos plataformas virtuales y teníamos grupos en WhatsApp lo que nos permitía comunicarnos al momento y actuar de forma más rápida. Seguimos usando OPERA, para obtener un reporte diario de incidentes, central telefónica se encargaba de actualizar el perfil del huésped o reportar algún incidente. Cualquier tipo de información relevante era informada en las reuniones previas al inicio del turno de trabajo. Fue retador para los miembros de equipo quedarnos en el hotel, pero tuvimos mucho apoyo de los jefes de área y el gerente en general. Presencialmente se realizaban actividades para relajarnos y se realizan reuniones dónde se hablan de los objetivos que tenemos para el siguiente mes, los resultados y nos tomamos el tiempo para interactuar entre las áreas y recibir opiniones”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 5</b>	<p><i>“Los recursos económicos fueron dirigidos hacia nuestros colaboradores, para garantizar la operación y comodidad durante su estadía en el hotel, sin descuidar su alimentación. Dándole seguridad para que pueda seguir apoyándonos. Para evitar el contagio y el contacto con los huéspedes se implementó y promovió el uso de mascarillas, caretas, acrílicos en el área de recepción, distanciamiento en el counter de recepción y señaléticas de distancias en el lobby”.</i></p>		

<b>ENTREVISTADO 6</b>	<p><i>“Nosotros trabajábamos 15 días en el hotel y 15 días como suspensión perfecta, pero para poder ingresar al hotel, como recursos se utilizaron pruebas rápidas de descartar de la enfermedad y asimismo para poder salir del hotel e ir seguros a nuestros hogares. Además, teníamos una reunión por semana con el gerente del hotel y todos los miembros de equipos de todas las áreas en el lobby, es aquí donde se nos actualizaba e informaba de la situación del hotel de una forma transparente y real y cómo íbamos afrontando la pandemia y lo que podía aproximarse. En el área de recepción el recurso tecnológico que tuvo un cambio fue el uso del escáner, ya que antes se encontraba en el counter del recepcionista y el recepcionista se encargaba de hacer la copia de documentos. Pero debido a la situación que atravesábamos se evitaba el contacto con los documentos del huésped y se cambió de lugar el escáner para que el mismo huésped pueda realizar el proceso y al terminar se desinfectaba el equipo. Además, se utilizó un sistema de desinfección para útiles de oficina y llaves usadas por los huéspedes al momento del registro de ingreso a la habitación y salida, el proceso consistía en que el huésped al terminar de usar los útiles de oficina o llaves, los colocaban en una caja transparente que luego pasaba a ser desinfectado. En el hotel todavía no se ha implementado el proceso de registro de ingreso a la habitación y tampoco la llave electrónica a pesar que en otros hoteles ya vienen aplicándolo. Nosotros por regulaciones de Sunat, necesitamos el documento del huésped para la exoneración de impuesto”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 7</b>	<p><i>“Los recursos financieros fueron restringidos, lo que originó que se redujera el personal retirando a muchos y enviando a suspensión perfecta a otros. El hotel solo trabajó con el mínimo de personal y de esta manera operó durante la pandemia. Y tuvieron prioridad el personal que podría realizar varias funciones o tareas, y que tenía cierta experiencia o capacidades. Se dio una reducción de tarifas ya que ahora estábamos enfocados en el mercado local y las tarifas era en la moneda local”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 8</b>	<p><i>“Los hoteles al verse afectados en su porcentaje de ocupación se enfocaron en el mercado local, algunos hoteles recibieron expatriados y redujeron tarifas. El hotel se enfocó en la reducción de costos y también redujo tarifas. Hubo un apoyo especial de recursos humanos y de todos los colaboradores para seguir mejorando nuestra situación”.</i></p>		

Elaboración propia

### 3.1.2.7. Resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 4

**Tabla 15. Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 4**

<b>CATEGORÍA: Gestión de Crisis</b>			
<b>SUB-CATEGORÍA 2: Implementación estratégica</b>			
<b>PREGUNTA 4:</b> Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.			
	<b>RESPUESTA DE ENCUESTADOS</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b>	<i>“La única colaboración que recibimos fue por parte de los propietarios que siempre estuvieron pendientes de nosotros, pero de terceros no”.</i>	Según los entrevistados 1, 2, 5, 6 y 8, la colaboración fue interna, por parte del gerente general, los propietarios del hotel, jefes de área y miembros de equipo. El papel del gerente general fue fundamental, con una comunicación directa, disposición y apertura con todos los empleados. Por otro lado, hubo una colaboración externa, según los entrevistados 6 y 7 tuvieron el apoyo de las agencias de viaje online como <i>Expedia, Booking y Hotelbeds</i> . Además, los entrevistados 4 y 7 indican que se tuvo la colaboración de clientes corporativos, como Pluspetrol, algunas mineras, y algunas alianzas con aerolíneas como <i>Delta y Air Canadá</i> . Asimismo, los entrevistados 2 y 3, mencionan que recibieron el apoyo de algunos proveedores dando facilidades de pago y ampliación de plazos.	En síntesis, bajo una premisa de no cerrar el hotel, la colaboración conjunta del gerente general, propietarios del hotel, jefes de área, y el resto de los colaboradores, permitió lograrlo.  Además, se recibió apoyo de agencias de viaje online como: <i>Expedia, Booking y Hotelbeds</i> .  Los proveedores dieron facilidades de pago. Y, se contó con la colaboración de clientes corporativos por el alojamiento de su personal puesto en cuarentena como Pluspetrol y empresas mineras. Se mantuvieron las alianzas con las aerolíneas <i>Delta y Air Canadá</i> .
<b>ENTREVISTADO 2</b>	<i>“El área de eventos recibió apoyo de todos los miembros de equipo de distintas áreas para montar y desmontar salas, limpiar salas, armar kits de alimentación externa, toma de fotografías de salones para mostrar a algún cliente. Todos fueron muy colaboradores. Además, trabajamos con RLA, quienes se encargan de la parte audiovisual del hotel, que fue un aliado estratégico para la realización de varios eventos, brindándonos mucha ayuda”.</i>		
<b>ENTREVISTADO 3</b>	<i>“Los proveedores dieron facilidades de pago y hubo una ampliación en los plazos de pago”.</i>		

<b>ENTREVISTADO 4</b>	<p><i>“Se realizaron alianzas con aerolíneas, así como empresas mineras, quienes disponían de muchas habitaciones. En el caso de las aerolíneas, se les brindan distintas tarifas para retenerlos y seguir trabajando con sus tripulaciones. Además, el hotel anuló el cobro de penalidades a los huéspedes y actualmente se han reactivado algunos eventos corporativos”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 5</b>	<p><i>“La comunicación se mejoró y fue más directa, hubo un apoyo exhaustivo por parte del gerente general, quien decidió residir en el hotel casi el 90% del tiempo de la pandemia, estableciendo una comunicación directa con todos los empleados y hubo una disposición y apertura para que los miembros de equipo puedan brindar recomendaciones o sugerencias. Nos enfocamos en que el miembro de equipo se sienta cómodo, por ejemplo, en el área de Housekeeping, si el trabajador se sentía más cómodo realizando su trabajo solo, aunque esto implique demorarse más tiempo, se habilitaba esa opción. Siempre escuchamos sus preferencias dentro de la operación”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 6</b>	<p><i>“No recibimos apoyo económico, nunca fuimos un hotel de cuarentena, pero sí recibimos flexibilidad por parte de las agencias de viaje, OTAS (agencias de viajes online) como Expedia, Booking y Hotelbeds con las cancelaciones, postergaciones de fechas y nosotros también fuimos flexibles con ellos, básicamente fue un trabajo en equipo. Dentro del hotel también se demostró el trabajo en equipo, ya que los miembros de equipo estábamos dispuestos a trabajar y estar alejados de nuestra familia por 15 días. Hubo flexibilidad por todas partes, tanto en los miembros de equipo, proveedores y gerencias”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 7</b>	<p><i>“Se contó con la colaboración de clientes corporativos como Pluspetrol, así como algunas mineras, ya que su personal fue puesto en cuarentena antes de ir a sus casas, esto ayudó mucho al hotel. Además, se tuvo alianzas con aerolíneas como Delta, Air Canadá, que tenían ciertos descuentos. Además, se tiene ingresos a través de la Federación Peruana de Fútbol al utilizar nuestras instalaciones como lugares de eventos. Otro canal que se utilizó fueron los aplicativos como Booking, Expedia, etc. Y se implementó facilidades para el mercado local, para el uso de habitaciones, piscina, jacuzzi, la marca influyó mucho en eso”.</i></p>		

<b>ENTREVISTADO 8</b>	<p><i>“Tuvimos colaboración por parte del gerente general, propietarios del hotel, jefes de área y miembros de equipo. La premisa era no cerrar el hotel, había otros hoteles de 5 estrellas que sí cerraron. Tratamos de subsistir durante la pandemia, el apoyo del gerente general fue fundamental, tomando ideas de los empleados, supervisores, entre otros”.</i></p>		
-----------------------	--	--	--

Elaboración propia

## **Análisis de la Subcategoría 2**

En síntesis, en relación a las actividades de implementación estratégica realizadas por el Hotel de 5 estrellas de Miraflores, Perú, estas fueron divididas en cuatro aspectos: evaluación y control de estrategias, estrategias de comunicación, recursos utilizados y la colaboración de las partes interesadas. En relación a la evaluación y control de estrategias, las primeras medidas fueron el control o reducción de gastos, lo que originó la reducción de personal, el cierre de varias de las áreas del hotel, se eliminaron y modificaron ciertos servicios ofrecidos y se administró mejor la inversión en el restaurante, reduciendo la carta en un 50%. Se implementó el programa mencionado por los entrevistados, que es un sistema de limpieza que garantiza a los huéspedes una estadía segura, mediante la desinfección de las habitaciones y todas las áreas públicas, esto permitió fidelizar a muchos clientes y atraer a nuevos huéspedes por conocer este nuevo sistema de bioseguridad. Las estrategias también estuvieron enfocadas en cuidar al colaborador.

El segundo aspecto, fueron las estrategias de comunicación, la cual fue de dos tipos, por un lado, con los colaboradores, con una comunicación horizontal con todos los miembros de equipo (jefaturas y miembros de equipo) liderado por el gerente general. Los equipos de central telefónica y recepción fueron los encargados de mantener una comunicación con los

huéspedes, la comunicación fue a través de cartas, llamadas telefónicas, correo electrónico y *WhatsApp*, manteniéndolos comunicados de todas las medidas tomadas por el hotel.

El tercer aspecto, los recursos, siendo el principal la gestión del recurso económico, los recursos tecnológicos (uso del código QR, uso de plataformas virtuales para los eventos y trabajo remoto). Además, fue importante la participación del miembro de equipo del hotel (tanto el personal directivo, jefatural y operativo).

En el cuarto aspecto, relacionados a la colaboración de las partes interesadas, este tuvo la colaboración decisiva de los propietarios, gerente general, jefes de áreas y el resto de los colaboradores, también se tuvo el apoyo de las agencias de viaje online. Además, de los proveedores y la colaboración de los clientes corporativos como Pluspetrol y empresas mineras, además aerolíneas como *Delta* y *Air Canadá*.

### 3.1.2.8. Resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 1

**Tabla 16. Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 1**

<b>CATEGORÍA: Gestión de Crisis</b>			
<b>SUB-CATEGORÍA 3: Resolución, evaluación y retroalimentación</b>			
<b>PREGUNTA 1:</b> Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.			
	<b>RESPUESTA DE ENCUESTADOS</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b>	<i>“Aún no se tiene un plan de prevención como tal, porque todo va sucediendo día a día. En relación con el plan económico, esto dependerá que tanto impacte la pandemia en la situación del sector”.</i>	Según los entrevistados 1, 2, el hotel aún no tiene un plan de prevención como tal, ya que se enfocó en contrarrestar la pandemia. Sin embargo, los entrevistados 6, 7, 8, mencionan que se deben continuar con las medidas de bioseguridad como estrategia de prevención e incluir la realización de la prueba de detección de la COVID-19 periódicamente.	En síntesis, la estrategia principal es velar por la salud de los empleados y huéspedes, esto implica establecer y mantener estrictos protocolos de bioseguridad (uso de mascarilla, uso del alcohol gel, desinfección de todas las áreas del hotel y de las habitaciones, uso de acrílicos para evitar el contacto, entre otros) y además concientizar al trabajador sobre el impacto de la pandemia y sus consecuencias para que siga teniendo cuidado durante sus operaciones. Otra sugerencia de estrategia es tomar pruebas de la COVID-19, ya sea en las instalaciones del hotel o ir a un centro de salud para evitar contagios dentro del hotel.  La formación de un comité de gestión de crisis con la idea de descentralizar la responsabilidad en el gerente ayudaría a poder reaccionar proactivamente, de una forma calmada y tomar decisiones seguras y efectivas. Asimismo, es importante el desarrollo de un plan de contingencia económico.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	<i>“No lo hemos revisado todavía. Nos sentimos todavía en la etapa enfocada en pandemia, nos regimos mucho a los cambios que anuncia el Gobierno y siempre estando expectantes”.</i>	Además, los entrevistados 3 y 6, sugieren que debe crearse un comité de gestión de crisis sanitaria liderado por los directores y gerente general del hotel.  Los entrevistados 3 y 4, indican que se debe tomar en cuenta la experiencia vivida durante la pandemia, esto ayudará a enfrentar de la mejor manera una situación similar en un futuro. De igual forma, el entrevistado 5, indica que debe incluirse como una de las estrategias, la implementación o uso de tecnología para optimizar los procesos operativos del hotel.	
<b>ENTREVISTADO 3</b>	<i>“Con el aprendizaje obtenido de la pandemia de la COVID-19, y los procesos que se desarrollaron, ya se tienen un conocimiento de qué acciones tomar en un inicio, deberán además contar con un equipo encargado de liderar una situación de crisis y ellos podrían guiar durante todo el proceso que conlleva una pandemia, así se podrían lograr descentralizar las responsabilidades y no solo se centralice en el gerente. Las estrategias de prevención deberían ser más eficientes y deberían estar enfocadas en reducir costos para la sobrevivencia, y si en un futuro se da una situación similar poder tener un mejor presupuesto para la inversión en protocolos de bioseguridad, además el personal deberá estar capacitado para poder enfrentar una situación similar y asimismo si se recluta nuevo personal, se debería agregar una pregunta relacionada al manejo de una crisis sanitaria”</i>		

<b>ENTREVISTADO 4</b>	<p><i>“Un hecho como la pandemia ha sido bastante difícil de predecir, sin embargo, la experiencia obtenida nos ayudará en un futuro ya que se ha generado un equipo humano que se ha adaptado bien a las circunstancias y las estrategias realizadas podrían ser mejoradas y desarrollar nuevas estrategias que permitan mantener la operatividad del hotel”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 5</b>	<p><i>“Durante la pandemia se implementó el uso de la tecnología y se seguirá aplicando ya que agiliza ciertos procesos. Existen herramientas desarrolladas por la marca, pero localmente no se pudieron tomar ya que la ingeniería tecnológica no estaba accesible por temas económicos y logísticos y no se encontró un proveedor adecuado, pero actualmente lo vienen realizando. Lo que se viene desarrollando es el express check – in, para poder agilizar el proceso de registro y tener menor contacto en un futuro”.</i></p>		

<p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTADO 6</b></p>	<p><i>“Como estrategia de prevención se debería continuar con las medidas de bioseguridad ya aplicadas y mejorar las estrategias en un futuro. Se debería continuar usando las mascarillas, a pesar que muchos huéspedes se rehúsan a usarla por estar vacunados en otros países, seguir brindando alcohol en gel en todas las áreas comunes del hotel, seguir desinfectando todas las áreas y ser más cuidadosos con las áreas comunes como la entrada principal, el lobby, counter de recepción, salas, manijas de puertas y habitaciones. Debemos seguir enfocados en reducir el contacto y el riesgo de contraer la enfermedad. Por el momento no contamos con un grupo de gestión de crisis, pero siempre lo manejó el comité ejecutivo conformado por directores y la gerencia general. Ellos son los que generan estrategias y transmiten la información a cada jefe de área de operaciones y esta información es transmitida a los miembros de equipo. Como equipo tenemos coffee breaks (reuniones mensuales) dónde se transmite información a todas las áreas. La comunicación es muy fluida y se debería seguir manejando este tipo de comunicación. Lo ideal sería que el comité ejecutivo pueda ser más sólido y reaccionar con más seguridad en un futuro, como estrategia de prevención considero que deberíamos seguir enfocándonos en el público local, porque es un cliente potencial, que siempre estará aquí. Además, se contaría con un presupuesto de respaldo para cualquier contingencia”. No tengo mucha información si cuentan con un presupuesto de prevención actualmente, pero yo imagino que sí ya que al iniciar la pandemia implementamos el uso de guantes, mascarillas, mamelucos, acrílicos, señalización de distancia entre personas, compra de amonio cuaternario, entre otros. Implementamos cosas al uso diario que no estaban presupuestadas o previstas antes de la pandemia. Es por esto que creo que deberían desarrollar un plan de contingencia económico para poder sobrellevar un escenario similar en un futuro”.</i></p>		
<p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTADO 7</b></p>	<p><i>“Una estrategia de prevención es seguir manteniendo las medidas de bioseguridad, ya que definitivamente el mercado irá aumentando, con llegadas de turistas internacionales debido a que nuestro país tiene tantos atractivos turísticos y por fechas especiales como año nuevo. Otra estrategia podría ser el mantener el enfoque en el mercado local y seguir creando estrategias y paquetes para captar su atención, como la estadía con mascotas”.</i></p>		

<b>ENTREVISTADO 8</b>	<p><i>“La estrategia principal sería velar por la salud de los empleados y por su salud mental, ya que son los que están en contacto con los clientes y pueden ser contagiados. Respetar y seguir promoviendo la implementación de los protocolos de bioseguridad en nuestras operaciones con huéspedes y entre los mismos miembros de equipo y de esta manera cumplir las expectativas de nuestros huéspedes para que podamos ser recomendados y tener su preferencia. También, mayor control en la manipulación de alimentos e inversión en los protocolos de bioseguridad, como tomar las pruebas COVID, ya sea en las instalaciones del hotel o ir a un centro de salud”.</i></p>		
-----------------------	---	--	--

Elaboración propia

### 3.1.2.9. Resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 2

**Tabla 17. Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 2**

<b>CATEGORÍA: Gestión de Crisis</b>			
<b>SUB-CATEGORÍA 3: Resolución, evaluación y retroalimentación</b>			
<b>PREGUNTA 2:</b> Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.			
	<b>RESPUESTA DE ENCUESTADOS</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b>	<p><i>“No se ha considerado todavía una estrategia de evaluación o revisión nueva”.</i></p>	<p>Según los entrevistados 4, 5, 6 y 8, se debe continuar y tomar en cuenta la información obtenida de las encuestas TMOS realizada a los colaboradores y aportes que puedan brindar adicionalmente. Por otro lado, según los entrevistados 2, 4, 6, 7 y 8, se tomó en cuenta las opiniones de los huéspedes sobre el desempeño del personal y su experiencia</p>	<p>En síntesis, continuar con la encuesta de satisfacción aplicada al trabajador y al huésped que se da todos los años, incluyendo la evaluación de la crisis pandémica. Además, evaluar el programa señalado por los entrevistados, para poder realizar una respectiva retroalimentación.</p>

<b>ENTREVISTADO 2</b>	<p><i>“Nuestras estrategias de evaluación están basadas en la opinión del cliente, hemos notado que nuestras decisiones y operaciones fueron aceptadas por los clientes y es por eso que han continuado realizando varios eventos con nosotros, porque se han sentido seguros por los protocolos de bioseguridad aplicados y están de acuerdo a las medidas dictadas por el Gobierno. Pensamos que hasta ahora las medidas del Gobierno han sido las adecuadas a pesar que son medidas a veces no tan flexibles. Además, siempre se analiza las opiniones de huéspedes o clientes en redes sociales como Instagram, Facebook y páginas de bodas como Matrimonios.com”.</i></p>	<p>durante su estadía a través de las encuestas SALT. Además, se consideran los comentarios expuestos en portales web como <i>Tripadvisor</i>. Sin embargo, el entrevistado 3 recomienda implementar indicadores de satisfacción del cliente en las encuestas.</p> <p>En contradicción, el entrevistado 1 comenta que aún no se consideran o implementan estrategias de evaluación.</p>	<p>Una evaluación en general, respecto a la operación del hotel, la mejora de los servicios, capacitación del personal. Los resultados deben incluir indicadores, como: indicadores de limpieza en la habitación, indicadores de respuesta a la pandemia, indicadores de servicio, indicadores de limpieza de áreas públicas, entre otros.</p>
<b>ENTREVISTADO 3</b>	<p><i>“Se debe implementar indicadores de medición de la satisfacción al cliente, no solo externo sino interno, estos indicadores permitirán entender la situación del hotel y ayudarán a los gerentes a elaborar diferentes estrategias de mejora y hacer un mejor seguimiento”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 4</b>	<p><i>“Durante la pandemia, los comentarios obtenidos por los huéspedes a través de <i>Tripadvisor</i> mencionaban que se sentían protegidos o cuidados por los trabajadores y valoraban mucho el servicio obtenido. A nivel de colaboradores se tomaron estrategias enfocadas en velar por la salud de los huéspedes y miembros de equipo, por lo que se seguirán tomando en cuenta los resultados de encuestas de clientes internos y externos y se realizarán evaluaciones y exámenes de salud permanentes al personal”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 5</b>	<p><i>“Tenemos una herramienta de medición, llamada <i>TMOS</i> (Team member opinion survey), la cual es una encuesta de satisfacción que se le hace al miembro de equipo, se aplica todos los años, y se aplicó durante la pandemia, con resultados no esperados por obvias razones, pero que es una herramienta importante para conocer la opinión de los colaboradores”.</i></p>		

<b>ENTREVISTADO 6</b>	<p><i>“El primer filtro de retroalimentación siempre somos los miembros del equipo en nuestros coffee breaks, en segundo lugar, son las encuestas SALT que les llegan a los huéspedes al culminar su estadía con nosotros, la cual tiene varios índices o KPI’s(key performance indicators) dónde los huéspedes miden y comentan su experiencia en el hotel. Hay indicadores sobre limpieza de habitaciones, respuesta en pandemia, servicio en el restaurante, limpieza de áreas públicas, entre otros. Estas encuestas nos brindan una visión muy clara, real y aterrizada de cómo venimos operando y cómo nos ven nuestros huéspedes. Estos resultados son tomados en cuenta de primera mano por el gerente general y se hace un plan de acción en base a lo que esté por mejorar. Además, consideramos y evaluamos opiniones que recibimos por TripAdvisor, Booking, Google y Expedia pero fundamentalmente nos enfocamos en la información recibida a través del SALT”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 7</b>	<p><i>“Las opiniones extraídas de las encuestas realizadas u opiniones a través de Tripadvisor nos servirán para seguir mejorando el servicio y tal vez tratar de reenfocar el tipo de servicio ofrecido durante la pandemia y que pueda ayudarnos si ocurre una situación similar en un futuro”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 8</b>	<p><i>“Seguir utilizando las encuestas brindadas por nuestros huéspedes para evaluar nuestras operaciones y ver en qué podemos seguir mejorando. Asimismo, seguir brindando capacitaciones para el personal sobre los protocolos de bioseguridad en un contexto de pandemia y capacitar al personal con las nuevas tendencias en atención en los servicios hoteleros. Considerar las opiniones de mejora que puedan brindar los miembros de equipo”.</i></p>		

Elaboración propia

### 3.1.2.10. Resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 3

**Tabla 18. Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1 - SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 3**

<b>CATEGORÍA: Gestión de Crisis</b>			
<b>SUB-CATEGORÍA 3: Resolución, evaluación y retroalimentación</b>			
<b>PREGUNTA 3:</b> Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.			
	<b>RESPUESTA DE ENCUESTADOS</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b>	<i>“Se debe continuar y seguir desarrollando el programa implementado, ya que ayudó a transmitir seguridad a nuestros huéspedes, es una herramienta de acción rápida para el manejo y control de la pandemia a nivel del hotel, con beneficios tanto para el personal como para los huéspedes”.</i>	Según los entrevistados 3, 4, 5 y 6, se debe continuar tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores y huéspedes, para tomar acción frente alguna debilidad, de esta manera seguir brindando un mejor servicio. De la misma forma, el entrevistado 7 indica que se debe continuar con la encuesta SALT aplicada a los huéspedes que incluyan preguntas relacionadas a la pandemia.	En síntesis, invertir en protocolos de bioseguridad para la atención de los huéspedes y el desarrollo de eventos corporativos como conferencias de principales clientes, aplicar un tipo de descuento para este tipo de eventos, y estrechar alianzas con ellos, para mantener el reconocimiento que tiene el hotel. Aplicar una política de flexibilidad, para recuperar clientes que contenga ciertas promociones como la inclusión del desayuno o almuerzo, o que incluya la realización de la prueba de detección de la COVID-19, ya que el hotel tiene ciertos convenios con algunas clínicas locales, donde los clientes puedan aplicárselo en el mismo hotel o en la propia clínica. Se debe continuar y mejorar el programa señalado por los entrevistados, porque es una herramienta de acción rápida para el manejo y control de la pandemia a nivel del hotel, con beneficios tanto para el personal como para los huéspedes y garantizar también la bioseguridad de los ambientes del hotel.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	<i>“La estrategia estará en relación a la gestión de presupuesto, y que está considerando todos los pros y contras que se han experimentado hasta ahora en la pandemia, esta evaluación considera que ocurra una tercera ola, que nos indica ser bastante cautos al respecto”.</i>	Como parte de la experiencia previa, durante y después de su estadía, la cual puede verse reflejada en una encuesta SALT, el entrevistado 8 menciona que se debe brindar flexibilidad a las reservas de los huéspedes, invertir en protocolos de bioseguridad y aplicar descuentos o promociones para los clientes corporativos. Según los entrevistados 1 y 7, se debe seguir con la aplicación y desarrollo del programa implementado para seguir controlando las medidas de bioseguridad del hotel.	Desde otra perspectiva el entrevistado 2, indica la importancia de gestionar mejor el presupuesto evaluando los pros y contras experimentados en esta pandemia.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	<i>“Realizar reuniones de las áreas, para evaluar las diferentes medidas aplicadas, o también evaluar el desempeño del personal, si existe algún aspecto crítico o débil que esté afectando. Como estrategias de retroalimentación también se deberá seguir considerando las opiniones de los miembros de equipo y de los huéspedes”.</i>	Desde otra perspectiva el entrevistado 2, indica la importancia de gestionar mejor el presupuesto evaluando los pros y contras experimentados en esta pandemia.	Desde otra perspectiva el entrevistado 2, indica la importancia de gestionar mejor el presupuesto evaluando los pros y contras experimentados en esta pandemia.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	<i>“Los miembros de equipo también son evaluados por sus jefes de área y se mide anualmente el nivel de ambiente laboral y su perspectiva respecto a las estrategias tomadas por el departamento. Se seguirá considerando como estrategia de retroalimentación las opiniones de nuestros colaboradores”.</i>		Por último, es importante evaluar los resultados obtenidos de las encuestas internas y externas, ya que dichas opiniones servirán como retroalimentación.

<b>ENTREVISTADO 5</b>	<p><i>“Como estrategias de retroalimentación, se seguirá tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de nuestros clientes internos y externos”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 6</b>	<p><i>“Cualquier proceso o aspecto critico identificado se corrige a través de un plan de acción concertado entre los jefes de áreas y la gerencia general. Cualquier inconveniente con el huésped o con un colaborador se conversa y se profundiza, esto es muy importante para tener un panorama del manejo de las operaciones del hotel y del colaborador. Es muy importante monitorear al miembro de equipo para que pueda seguir brindando un excelente servicio y pueda verse reflejado en las encuestas”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 7</b>	<p><i>“Se seguirá usando el “SALT” o encuesta de satisfacción que se le aplica a los huéspedes, encuesta que ha sido adaptada a la situación actual incluyendo preguntas relacionados al manejo de crisis durante la pandemia, además de la evaluación del programa implementado, de esta manera podemos realizar una retroalimentación, para la mejora de nuestros servicios, así como mejorar en la capacitación de nuestro personal e incentivar al aprendizaje continuo de cada uno”.</i></p>		
<b>ENTREVISTADO 8</b>	<p><i>“Flexibilidad con las reservaciones de los huéspedes, es decir en caso de cancelaciones o cambios de fecha, no aplicar ninguna penalidad por motivos de la pandemia de la COVID-19. Invertir en protocolos de bioseguridad para el desarrollo de eventos corporativos como conferencias de principales clientes como IBM, Coca-Cola, Citibank, Belcorp, etc., a su vez aplicar un tipo de descuento para este tipo de eventos, y estrechar la alianza con ellos, y mantener el reconocimiento que tiene el hotel. En los eventos corporativos además de aplicar descuentos, aplicar ciertas promociones como la inclusión del desayuno o almuerzo, o que incluya la realización de la prueba COVID-19, ya que el hotel tiene ciertos convenios con algunas clínicas locales, donde los clientes puedan aplicárselo en el mismo hotel o en la propia clínica”.</i></p>		

Elaboración propia

### **Análisis de la Subcategoría 3**

En síntesis, en relación a las actividades de resolución, evaluación y retroalimentación realizadas por el Hotel de 5 estrellas de Miraflores, Perú, estas fueron divididas en tres aspectos: estrategias de prevención, evaluación o revisión y retroalimentación. En relación a las estrategias de prevención, es vital velar por la salud de los empleados y huéspedes, esto implica establecer y mantener estrictos protocolos de bioseguridad. Realizar pruebas de la COVID-19 y concientizar al trabajador sobre el impacto de la pandemia y sus consecuencias. Para descentralizar la responsabilidad en el gerente es necesaria la formación de un comité de gestión de crisis, ya que ayudaría a poder reaccionar proactivamente y tomar decisiones seguras y efectivas. Asimismo, es importante el desarrollo de un plan de contingencia económico.

Por otro lado, las estrategias de evaluación o revisión, incluye continuar con la encuesta de satisfacción aplicada al trabajador y al huésped que se da todos los años, incluyendo la evaluación de la crisis pandémica. Además de la evaluación del programa señalado por los entrevistados, ya que aportará una retroalimentación y en la mejora de los servicios.

Y las estrategias de retroalimentación, deben estar vinculadas a continuar con la inversión en protocolos de bioseguridad para la atención de los huéspedes y el desarrollo de eventos corporativos. Aplicar una política de flexibilidad, para recuperar clientes. Se debe continuar y mejorar con el programa implementado, porque es una herramienta de acción rápida para el manejo y control de la pandemia a nivel del hotel, con beneficios tanto para el personal como para los huéspedes y garantizar también la bioseguridad de los ambientes del

hotel. Además, es importante evaluar los resultados obtenidos de las encuestas internas y externas ya que dichas opiniones servirán como retroalimentación.

### **3.1.3. Discusión**

De acuerdo al objetivo general, la experiencia de esta emergencia sanitaria fue única para todos, afectando a todos los sectores económicos como el sector hotelero, más aún a un hotel de cinco estrellas que depende mucho de huéspedes internacionales por motivos turísticos o corporativos, en ese sentido se realizó esta investigación para conocer las medidas o estrategias que aplicó un hotel de cinco estrellas para gestionar la crisis sanitaria, contando con la opinión de los representantes del hotel. En general, la reacción o gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 fue muy limitada e incierta, ya que no se tuvo un plan de contingencia para eventos de esta naturaleza. El entorno era incierto, no se tuvo tiempo para armar un plan de acción, las respuestas fueron dándose de acuerdo con cómo iba evolucionando la pandemia y fueron guiadas principalmente por las medidas indicadas por el Gobierno.

Sin embargo, los directivos y gerentes tuvieron una reacción rápida, para contrarrestar el impacto de la pandemia, con medidas de reducción de gastos que involucraron la reducción de personal, reducción de la carta en un 50% y el cierre de algunas áreas del hotel. Y otras medidas como la modificación de aforo, enfoque en clientes locales, brindar estadía a los colaboradores, realizar pruebas de detección de la COVID-19 y flexibilidad con las reservas de los huéspedes y eventos de los clientes corporativos. Se implementó el programa señalado por los entrevistados, para garantizar una estadía segura y brindar seguridad a los trabajadores del hotel. Además, se mantuvo una comunicación directa, efectiva y transparente con los

trabajadores, así como con los huéspedes. Y, se tomó en cuenta la retroalimentación de los trabajadores y huéspedes.

Estos resultados concuerdan con lo reportado por Wai & Chou (2020), quienes tomaron como prioridad las prácticas de prevención de epidemias, tomando medidas como la obligación de tomar vacaciones no remuneradas a sus trabajadores. También, coincide con Alves, Lok, Luo & Hao (2020), quienes observaron que muchas pequeñas empresas promovieron tipos de estrategias de renovación y supervivencia por lo que propusieron un modelo de resiliencia ante la crisis. Por su parte, Sándiga (2020) y Alejo et al. (2020) señalaron que las medidas tomadas por la comunidad empresarial en el sector turismo serán fundamentales para permitir la continuidad de las operaciones, para una adecuada gestión de crisis, cuidando y protegiendo a los colaboradores y clientes, siguiendo los protocolos sanitarios.

No obstante, la realidad fue que así como muchas empresas de diferentes sectores económicos, el sector hotelero no estuvo preparado para la gestión de una crisis sanitaria a nivel mundial, solo las empresas corporativas o con un respaldo económico han podido sobrellevar y sobrevivir a un evento de esta magnitud como la pandemia de la COVID-19, y que muchas veces el factor central para la gestión de una crisis como la sanitaria, dependerá mucho de los problemas estructurales, las prácticas de falta de gestión o adaptación al cambio como lo señala Faulkner (2001), y específicamente en el sector turismo una crisis se caracterizaría por una serie de eventos que comprometen o dañan el potencial mercado y reputación de la empresa turística de una región o país (Pacific Area Travel Association [PATA], 2011).

De acuerdo al primer objetivo específico, las acciones de prevención y planificación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores fueron casi nulas o escasas porque nadie avizó el impacto y/o consecuencias de la pandemia, y que en tan corto tiempo se iba expandir hasta llegar a nuestro país; no obstante, al ser un hotel que pertenece a una cadena internacional de hoteles tuvo una capacidad de reacción inmediata, con medidas que fueron implementadas y replicadas en corto tiempo. Estos hallazgos fueron congruentes con los observados por Wai & Chou (2020), donde la industria hotelera aplicó ciertas estrategias como prácticas de prevención, fijación de precios y mantenimiento de epidemias, además de realizar prácticas de recursos humanos.

También coinciden con Basnyat y Sharma (2021), donde la pandemia aumentó la vulnerabilidad de las pymes, asimismo, se observó el debilitamiento de las condiciones económicas y disminución de autoestima en los operadores hoteleros; no obstante, se proporcionaron estrategias de formulación de políticas para el apoyo de los operadores de hoteles pequeños y medianos.

En las acciones de prevención y planificación para la gestión de crisis, también se incluyó el análisis de problemas o escenarios, que estaban en relación a las actividades del hotel, como la reprogramación y cancelación de las reservas y eventos. En un inicio de la pandemia se cancelaron todos los eventos y se informó a los clientes sobre esta decisión brindándoles alternativas flexibles para su realización. Además, se modificó la cantidad de habitaciones disponibles ya que muchas de las habitaciones fueron utilizadas como lugares de cuarentena por los colaboradores y se enfocaron en el mercado local. Esta situación coincide con lo reportado por Alves, Lok, Luo & Hao (2020), respecto a las diversas formas de

respuesta, se observó que todas las empresas participantes del estudio adoptaron estrategias flexibles de recursos humanos, mientras que otras estrategias de supervivencia aumentaron la diversificación de productos, la exploración hacia nuevos mercados.

La crisis sanitaria como la COVID-19, fue un evento sin precedentes donde tomó por sorpresa a muchas organizaciones incluidas las del sector hotelero, sin embargo, en palabras de Ritchie (2004) el verdadero desafío es reconocer las crisis de manera oportuna e implementar estrategias de afrontamiento para limitar su daño; otros autores como Burnett (1998), y Kash y Darling (1998) sostienen que las decisiones tomadas antes de que suceda una crisis facilitarán la toma de decisiones cuando se presente una situación, esto permitirá una mejor gestión, una gestión eficaz, en lugar de gestionar la crisis tomando decisiones apresuradas e ineficaces.

De acuerdo al segundo objetivo específico, los procedimientos de implementación estratégica para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas fueron ejecutados en cuatro aspectos, por un lado, la evaluación estratégica y control estratégico, siendo una de las primeras medidas el control o reducción de gastos, lo que originó que hubiera una reducción de personal, se dio de baja el área de botones, conserjería, servicio a la habitación quienes fueron reemplazados por los meseros del restaurante y se bloquearon áreas comunes como el lobby, gimnasio, salón VIP y la piscina.

Además, hubo que administrar mejor la inversión en alimentos y bebidas para los huéspedes por lo que se redujo la carta. Otras de las estrategias que se aplicaron fue la incorporación de un programa con medidas de bioseguridad, que es un programa de limpieza

para toda la cadena hotelera que busca ofrecer un estándar de limpieza y desinfección.

Asimismo, la comunicación se dio de dos maneras, por un lado, con los colaboradores, que fue a través de reuniones semanales que lideraba el gerente general con la participación de todos los miembros del equipo jefatural.

Por otro lado, con los huéspedes, la comunicación se dio básicamente a través de cartas y llamadas telefónicas, además también se utilizó el correo electrónico y el *WhatsApp*, y se les informaba las medidas tomadas por el hotel. En cuanto a la administración de recursos, se utilizaron principalmente recursos económicos, para la compra de recursos de bioseguridad, adaptación de áreas y espacios comunes para la seguridad del huésped y colaborador. Además, se les brindó alimentación y alojamiento a los colaboradores. También, se utilizaron recursos tecnológicos, como el uso del código QR para la visualización de la carta, el uso de plataformas virtuales para la realización de eventos, y también para el trabajo remoto y reuniones. Los recursos humanos implementados fueron de gran importancia, a pesar de la reducción del personal en 50%, los colaboradores resaltan el apoyo del departamento de recursos humanos, Gerente general y el apoyo de los líderes de distintas áreas. Se afirmó la importancia del trabajo en equipo en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas, el cual tenía como premisa no cerrar el hotel.

Cabas (2020), identificó que el aspecto que permite la mejor gestión ante la crisis es la comunicación estratégica, la cual fortalece la autoridad y confianza. También, coinciden con Wai & Chou (2020), donde entre algunas de sus medidas para responder a la crisis de la pandemia en la industria hotelera fue obligar a sus trabajadores a tomar vacaciones no remuneradas.

La implementación estratégica es otra de las fases de la gestión de crisis, sin embargo, su aplicación puede ser compleja, caótica y complicada, para la implementación de cualquier estrategia específica, por lo que requiere flexibilidad, monitoreo constante, así como la evaluación de habilidades adecuadas y trabajar e identificar con la ayuda de las partes interesadas claves en el turismo y otras áreas o sectores industriales como lo señala Ritchie (2004), situación que fue manejada acertadamente por la gerencia central y directivos del hotel de cinco estrellas.

De acuerdo al tercer objetivo específico, las medidas de resolución, evaluación y retroalimentación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores, fueron en relación a las estrategias de prevención, la estrategia principal es velar por la salud de los empleados, ya que son los que están contacto con los huéspedes y puede ser contagiados, esto implica establecer estrictos protocolos de bioseguridad y es importante concientizar al trabajador sobre el impacto de la pandemia y sus consecuencias. Asimismo, las estrategias de evaluación consisten en continuar con la encuesta de satisfacción aplicada al trabajador y al huésped que se da todos los años, incluyendo la evaluación de la crisis pandémica. Además de la evaluación del programa implementado, de esta manera se puede obtener una retroalimentación, para la mejora de los servicios, así como mejorar en la capacitación del personal.

Finalmente, las estrategias de retroalimentación, consisten en invertir en protocolos de bioseguridad para el desarrollo de eventos corporativos como conferencias de principales clientes, aplicar un tipo de descuento para este tipo de eventos, y estrechar alianzas con ellos, para mantener el reconocimiento que tiene el hotel. Al respecto Sándiga (2020), señaló que,

en el aspecto de respuesta, elaborar nuevas estrategias de marketing para generar ventas, de esta manera tener la confianza de los clientes para que utilicen los servicios. Y en el aspecto de recuperación, elaborar nuevas estrategias de ventas que incluye descuentos y promociones para el público objetivo, cumpliendo los protocolos exigidos por el gobierno central.

De toda crisis siempre se extraen lecciones y experiencias que podrán servir para gestionar un evento a futuro de similares circunstancias, y que pueden favorecer de alguna manera a una organización con cambios en sus patrones habituales de sus actividades y que sea duradero como lo sostiene Ritchie (2004), o con un sentido transformacional (Faulkner, 2001), además es una oportunidad para aprender, hacer cambios de políticas y adaptar o modificar estrategias que no han sido trabajadas con eficacia (Burnett, 1998).

La industria hotelera en el Perú afronta un panorama crítico, y de a pocos viene recuperándose, alcanzar las cifras pre pandemia tomará un tiempo. Además, una gestión de crisis, incluye realizar alianzas con las agencias de viaje y turismo para que esta reactivación económica sea integral, donde el papel de Promperú es fundamental para reactivar el sector turismo, básicamente en contexto interno mientras se recuperan los itinerarios internacionales; además, la elaboración de un plan de contingencia o de acción será fundamental para la gestión de una crisis a futuro, y brindar un marco para asegurar que la industria hotelera siga operando, a pesar de la difícil situación post pandemia de la COVID-19, afectando lo menor posible el desarrollo de las actividades, colaboradores y reputación del hotel.

### 3.1.4. Limitaciones

La coyuntura actual que afronta el país y el mundo por la pandemia de la COVID-19, ha exigido aplicar otras estrategias de recolección, como la entrevista virtual, y prever el tiempo disponible de los participantes, haciendo una explicación breve del estudio. También, se observó cierta limitada bibliografía nacional como internacional, al ser un evento de reciente aparición, no obstante, se pudo salvaguardar la situación al hacer una rigurosa revisión de la literatura. El estudio fue financiado en su totalidad por la investigadora sin requerir recurso económico de la Universidad u otra institución pública o privada.

### 3.1.5. Conclusiones

De los hallazgos del trabajo de recolección se ha determinado las siguientes conclusiones:

1. La situación en general de la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores, fue muy limitada e incierta, ya que no se tuvo un plan de contingencia para eventos de esta naturaleza, como una crisis sanitaria a nivel mundial, con un crecimiento vertiginoso, sin tiempo para armar un plan de acción y que se dio de acuerdo a cómo iba evolucionando la pandemia, guiados principalmente por las medidas indicadas por el Gobierno. No obstante, al ser un hotel que pertenece a una cadena hotelera internacional tuvo una capacidad de reacción inmediata, con medidas que fueron implementadas y replicadas en corto tiempo.
2. Las acciones de prevención y planificación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores fueron casi nulas o escasas porque nadie avizó el impacto y/o consecuencias de la pandemia, y que en tan corto tiempo se iba expandir hasta llegar a nuestro país; sin embargo, se daban reuniones permanentes entre el Gerente general,

jefe de seguridad y accionistas, quienes evaluaban la situación y tomaban decisiones en base a lo que sucedía y lo que indicaba el Gobierno.

En general, el hotel sí actuó rápido, ante la cuarentena implementada y el cierre de fronteras. Asimismo, el Hotel no tenía actividades o planes de contingencia, para eventos de esta naturaleza, pero sí tenían planes de contingencia para otro tipo de crisis, como desastres naturales o sismos, por lo que realizan simulacros ante temblores ya que es lo más común. Además, realizan capacitaciones constantes en primeros auxilios y a través de certificaciones cruz roja.

Se esperaban las indicaciones de los directivos, así como de las medidas indicadas por el Gobierno. Respecto al servicio a huéspedes, se les otorgó facilidades y sin cobrar penalidades, ya que muchos de ellos decidieron cancelar sus viajes, en ese sentido el hotel fue muy flexible. Por último, el análisis de problemas o escenarios, se evaluaron muchos con los clientes, por ejemplo, la reprogramación y cancelación de las reservas y eventos. En un inicio de la pandemia se cancelaron todos los eventos y se informó a los clientes sobre esta decisión brindándoles alternativas para su realización con un plazo de dos años de crédito. Además, se evaluó el comportamiento de ocupación en el sector hotelero de Lima, específicamente en hoteles de 5 estrellas, muchas de las habitaciones fueron utilizadas como lugares de cuarentena, ya sea por los colaboradores como clientes externos, y se enfocaron al mercado local.

3. Los procedimientos de implementación estratégica para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores fueron ejecutados en cuatro aspectos, por un lado la evaluación estratégica y control estratégico, siendo una de las primeras medidas el control o reducción de gastos, lo que originó que hubiera una reducción de personal, se cerraron varias áreas

como el restaurante, la piscina, el gimnasio, el lobby café, el cierre de eventos, los salones de conferencia. Además, hubo que administrar mejor la inversión en alimentos y bebidas para los huéspedes, se redujo la carta en un 50%. Otras de las estrategias que se aplicaron fue la incorporación de un programa con medidas de bioseguridad, que es un programa de limpieza para toda la cadena hotelera, este programa ofrece un estándar de limpieza y desinfección. Al implementar el programa se logró fidelizar a muchos clientes y atraer a nuevos huéspedes. Asimismo, la comunicación se dio de dos maneras, por un lado, con los colaboradores, que fue a través de reuniones semanales que lideraba el gerente general con la participación de todos los miembros del equipo jefatural, donde se les comunicaba las novedades o medidas a tomar en cuenta, y como estaba evolucionando la pandemia; además se utilizó el correo electrónico corporativo, OPERA y se usó el aplicativo *WhatsApp* para tener una comunicación más rápida entre los colaboradores. Por otro lado, la comunicación con los huéspedes, se realizó básicamente a través de cartas y llamadas telefónicas, además también se utilizó el correo electrónico y el *WhatsApp*, y se les enviaba las medidas tomadas por el hotel respecto a varias actividades y procesos como: el registro de ingreso a la habitación, el uso de las instalaciones, el uso de las vajillas, el proceso de sanitización de las habitaciones, el uso o contacto con los botones, lámparas, manijas, entre otras cosas. En cuanto a la administración de recursos, se utilizaron principalmente recursos económicos, para la inversión en el cumplimiento de protocolos de bioseguridad. Además, se les brindó alimentación y estadía los trabajadores que se quedaron laborando en el hotel y se les realizaban pruebas de descarte de la COVID-19 constantemente. También, se utilizaron recursos tecnológicos, como el uso del código QR para la visualización de la carta, el uso de plataformas virtuales para la realización de eventos, y también para el trabajo remoto

y reuniones. Por último, los recursos humanos implementados fueron de gran importancia, se tuvo la colaboración decisiva del gerente general, de los miembros del equipo jefatural, de los dueños, y el resto de los colaboradores, la premisa era no cerrar el hotel. También se tuvo el apoyo de agencias de viajes, agencias de viajes online y los proveedores dieron facilidades de pago. Además, se contó con la colaboración de clientes corporativos por el alojamiento de su personal puesto en cuarentena como *Pluspetrol, Delta, Air Canadá*, y empresas mineras.

4. Las medidas de resolución, evaluación y retroalimentación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores fueron en relación a las estrategias de prevención, la estrategia principal es velar por la salud de los empleados y huéspedes, esto implica establecer estrictos protocolos de bioseguridad, como el uso de mascarilla, uso del alcohol gel, desinfección de todas las áreas del hotel principalmente las habitaciones, uso de acrílicos para evitar el contacto, entre otros. Otra sugerencia de estrategia es tomar pruebas de la COVID-19, ya sea en las instalaciones del hotel o ir a un centro de salud. Concientizar al trabajador sobre el impacto de la pandemia y sus consecuencias. Asimismo, las estrategias de evaluación consisten en continuar con la encuesta de satisfacción aplicada al trabajador y al huésped que se da todos los años, incluyendo la evaluación de la crisis pandémica. Además de la evaluación del programa implementado, la cual aportará una retroalimentación para la mejora de los servicios, así como mejorar en la capacitación del personal. Los resultados deben incluir indicadores de limpieza a la habitación, indicadores de respuesta a la pandemia, indicadores de servicio, indicadores de limpieza de áreas públicas, entre otros. Finalmente, las estrategias de retroalimentación consisten en: invertir en protocolos de bioseguridad para el desarrollo de eventos corporativos como

conferencias de principales clientes, aplicar un tipo de descuento para este tipo de eventos, y estrechar la alianza con los clientes corporativos y mantener el reconocimiento del hotel. Aplicar ciertas promociones como la inclusión del desayuno o almuerzo, o que incluya la realización de la prueba de detección de la COVID-19, ya que el hotel tiene ciertos convenios con algunas clínicas locales, donde los clientes puedan aplicárselo en el mismo hotel o en la propia clínica. Aplicar una política de flexibilidad, para recuperar clientes. Se debe seguir desarrollando el programa implementado, porque es una herramienta de acción rápida para el manejo y control de una pandemia a nivel del hotel, con beneficios tanto para el personal como para los huéspedes y garantiza la desinfección y sanitización de las áreas públicas y habitaciones del hotel.

### **3.1.6. Recomendaciones**

Entre las recomendaciones o sugerencias para la presente investigación se muestran las siguientes:

1. Se debe diseñar un plan de contingencia para eventos de esta naturaleza como una emergencia sanitaria pandémica para evitar de esta manera la reducción de las actividades del hotel, y los costos económicos que implican. Asimismo, se debe implementar un comité de gestión de crisis, con la colaboración de toda la línea jerárquica organizativa del hotel, la cual se activará de forma inmediata ante indicios o cuando se escuchen ciertas noticias que podrían transformarse en una futura crisis o una pandemia, de tal manera que realicen ciertos pronósticos y monitoreo de las noticias, y decidan la activación del plan de acción más adecuado o liderar la creación de uno nuevo.

2. Mediante un liderazgo estratégico se podrá formular y ejecutar las estrategias adecuadas que vayan de la mano con la misión y visión del hotel. El aprendizaje y desarrollo de la capacidad de adaptación y gestión de los cambios es vital para sobrellevar una futura situación de crisis y seguir siendo competitivos. Se deben establecer alianzas estratégicas con algunas empresas locales y de esta forma poder crear estrategias enfocadas en el mercado local. Por otro lado, se pueden fortalecer las alianzas con los clientes corporativos quienes son fieles a la marca. Afianzar la práctica y aplicación de los protocolos de bioseguridad en todos los procedimientos, áreas públicas y actividades del hotel (recepción, servicio de alimentación a la habitación, restaurante, piscina, gimnasio, eventos, etc.).
3. Mantener una comunicación constante y horizontal, fomentar la comunicación entre las distintas áreas y de esta manera fomentar el trabajo colaborativo. Seguir implementando planes de motivación para los colaboradores, manejo emocional y reconocimiento de logros durante el proceso de respuesta ante una situación de crisis. Gestionar efectivamente los recursos humanos del hotel y el cliente externo, considerar la percepción de la calidad desde el punto de vista del empleado y del cliente externo. Valorar la retroalimentación de ambas partes.  
  
Respecto a las alianzas estratégicas que se realicen con empresas locales, podrían ser experiencias de deporte en la terraza y brindar una tarifa especial para las personas que se inscriban a las clases y se hospeden en el hotel, también se podrían generar experiencias culinarias y generar mayores ingresos en el restaurante, se debería brindar facilidades y flexibilidad.  
  
El programa implementado sirvió de apoyo y fue una herramienta de acción rápida para el manejo y control de la pandemia de la COVID-19 a nivel del hotel, por lo que debe ser optimizado a partir de las recomendaciones de los colaboradores, así como

de los huéspedes, con beneficios para ambos. A parte del programa, se recomienda realizar pruebas periódicas de detección de la COVID-19 a todos los colaboradores y un examen médico en general, ya que los colaboradores son los pilares para el funcionamiento del hotel. Se debería brindar facilidades respecto a las mismas pruebas a los huéspedes, podrían realizarlo en el hotel o en una clínica cercana.

4. Se sugiere contemplar planes de crisis que respondan ante cualquier situación fortuita que se pueda presentar durante el proceso de implementación del plan de acción para enfrentar una futura pandemia. Es importante la elaboración de un informe al final del proceso, se recomienda examinar y archivar la información obtenida, ya que podría ser útil en un futuro. Se recomienda evaluar y medir periódicamente las estrategias implementadas, desarrollar las mejores y descartar las que no funcionaron, además la implementación de indicadores para poder controlar el proceso de gestión de crisis también es útil. Respecto a la medición de las estrategias enfocadas en los colaboradores, la medición de la motivación y estrategias de comunicación implementadas pueden ser evaluadas a través de las encuestas. Las capacitaciones brindadas a través de la plataforma que se le ofrece a todos los colaboradores pueden ser evaluadas a través de una calificación de los conocimientos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejo, M., Huamancaja, H., Manrique, G., Manrique, R., & Piérola, J. (2020). *Plan estratégico 2020-2024 de la Cadena Hotelera Home Business (Tesis de Maestría)*. Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Obtenido de <https://bit.ly/3GQHYKi>
- Alvárez, C., & Masías, J. (2007). *Manual de procedimiento en gestión de crisis*. España: Sociedad Española de Medicina de Catástrofes,.
- Alves, J., Lok, T., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. *ResearchSquare*, 1(1), 1-29 DOI: 10.21203/rs.3.rs-34541/v1. Obtenido de <https://bit.ly/2QYAwal>
- Ashikul, H., Farzana, A., Mohammad, W., Ishtiaque, A., & Abu Bakar, A. (2020). The effect of Coronavirus (COVID-19) in the tourism industry in China. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1), 52-58. Obtenido de <https://bit.ly/3h2CmSM>
- Basnyat, S., & Sharma, S. (2021). Effects of COVID-19 crisis on small and medium-sized hotel operators: insights from Nepal. *Anatolia*, 32(1), 106-120.  
doi:10.1080/13032917.2021.1879184
- Bauma, C. (2019). *Crisis Communication and Crisis Management*. Oakville, ON: Society Publishing. E-Book edition. ISBN 9781773619941.
- Benaben, F., Lauras, M., Trupil, S., & Salatage, N. (2016). *A Metamodel for Knowledge Management in Crisis*. The 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2016), Koloa, HI.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra ed. ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Burnett, J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.

- Cabas, P. (2020). Gestión de la Comunicación de crisis de la COVID-19 en la isla de Tierra del Fuego AIAS, Argentina. *Revista ComHumanitas*, 11(3), 96-125 DOI: 10.31207/rch.v11i3.263. Obtenido de <https://bit.ly/3eouklq>
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Revista de la escuela de psicología*, 2(1), 53-82 DOI: : 10.5027/psicoperspectivas-vol2-issue1-fulltext-3.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Comisión de la Unión Europea. (2020). *COVID-19: EU Guidance for the progressive resuming of tourism services and for health protocols in hospitality establishments*. Brussels: European Commission. Obtenido de <https://bit.ly/3xVxntd>
- Cruz, D., & Pérez, G. (2019). *Estudio de la relación entre la personalidad de marca, intención de compra y capital de marca, en las principales cadenas hoteleras multinacionales (Tesis de Licenciatura)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Cruz, D., & Pérez, G. (2021). *Diagnóstico actual de la colaboración estratégica de stakeholders del sector turismo peruano (hoteles cadena, gremio, medio de comunicación, Gobierno de Perú y Gobierno de Chile) dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19 (Tesis de Lic.)*. Facultad de Gestión y Alta Dirección. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Obtenido de <https://bit.ly/3xNm5qB>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.

- Flórez, R. (2021). La crisis del turismo en el Santuario Histórico de Machu Picchu frente a la pandemia del COVID-19. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*, 5(1), 1017-1029. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.308](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.308)
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: Manual autoformativo interactivo*. Huancayo: Universidad Continental.
- Gayoso, A. (2020, Noviembre). La resiliencia empieza con el entendimiento. *El Sector Hotelero en tiempos de la COVID-19*, p. 4. Obtenido de <https://bit.ly/3umojuT>
- González-Herrero, A., & Pratt, C. (1998). Marketing crises in tourism: Communication strategies in the United States and Spain. *Public Relations Review*, 24(1), 83-97.
- Gossling, S., Scoot, D., & Hall, M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. Obtenido de <https://bit.ly/3nPrOHZ>
- Halpern, D. (2010). *Gestión de crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional*. (1ra ed.). Santiago: RIL Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037-3050 DOI: 10.1108/IJCHM-04-2020-0357. Obtenido de <https://bit.ly/3f1NWuC>
- Julca, E. (2020). Pandemias y su efecto en el turismo: lecciones del pasado y nuevos retos. *Cultura*, 34, 159-166. Obtenido de <https://bit.ly/3CQ36hf>
- Kash, T., & Darling, J. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-186.

- Labrin, L. (2020). *Campaña de comunicación integral para la Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo (APAVIT) (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://bit.ly/3BQ59R4>
- Louis de Vivas, M. (1994). *Investigación cualitativa. Manual de para la recolección y el análisis de la información*. Caracas: El juego ciencia.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Perú: Compendio de cifras de turismo. Febrero 2021*. Lima, Perú: Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía. MINCETUR. Obtenido de <https://bit.ly/3tnsMMT>
- Moreira, P. (2007). Aftermath of crises and disasters: notes for an impact assessment approach. . En E. P. In Laws (Ed.), *Crisis Management in Tourism*. Wallingford: CABI Publishing, Chapter 5.
- Naser, M., Alhtarhi, A., & Khalifa, G. (2019). Business continuity management and crisis leadership: An approach to re-engineer crisis performance within Abu Dhabi Government Entities. *International Journal on Emerging Technologies*, 10(1a), 32-40. Obtenido de <https://bit.ly/3b2HfHK>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pacific Area Travel Association [PATA]. (2011). *Bounce Back – Tourism Risk, Crisis and Recovery Management Guide*. Bangkok: PATA.
- Pita, S., & Pértegas, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78. Obtenido de <https://bit.ly/3bZ62wd>
- Ritchie, B. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669-683.

- Rivera, M. (2020). Hitting the reset button for hospitality research in times of crisis: COVID-19 and beyond. *International Journal of Hospitality Management*, 87.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102528>
- Sándiga, A. (2020). *Manejo de crisis del COVID-19 en empresas de turismo ubicados en Lima, Perú (Tesis de Licenciatura)*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.  
Obtenido de <https://bit.ly/3CMKoY1>
- Tse, A., So, S., & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS. *Int J Hosp Manag*, 25(1), 3-11.
- United Nation's World Tourism Organization [UNWTO]. (2020). *Evaluación del impacto del brote de COVID-19 en el turismo internacional*. OMT. Obtenido de <https://bit.ly/3eiTa6e>
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.
- Vega, G., Ávila, J., Vega, A., Camacho, N., Becerril, A., & Leo, G. (2014). Paradigmas de la investigación enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15).  
Obtenido de <https://bit.ly/3HbRCY8>
- Wai, I., & Chou, J. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156 DOI: 10.1108/IJCHM-04-2020-0325. Obtenido de <https://bit.ly/3h8uvTF>

## ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de categorización.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM
Gestión de crisis	Halpern (2010), define la gestión de crisis como la estrategia basada en la interrelación verbal, escrita o visual que realiza una organización con su público de interés y que se da antes, durante y después de la ocurrencia de los hechos, que tienen el potencial para perjudicar el apoyo de ellos y el logro de objetivos.	Según Ritchie (2004), un modelo estratégico adecuado para la gestión de crisis en el sector turismo, se basa en tres etapas: prevención y planificación, implementación estratégica, y resolución, evaluación y retroalimentación.	Prevención y planificación	Pronóstico estratégico	3
				Planificación de contingencias	4
				Análisis de problemas o escenarios	5
			Implementación estratégica	Evaluación estratégica y control estratégico	6
				Comunicación y control de crisis	7
				Administración de recursos	8
				Comprender y colaborar con las partes interesadas	9
			Resolución, evaluación y retroalimentación	Estrategias de prevención	10
				Estrategias de evaluación	11
				Estrategias de retroalimentación	12

## Anexo 2: Matriz de consistencia.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b> ¿Cómo se realiza la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se realizan las acciones de prevención y planificación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021?</li> <li>- ¿Cómo se realizan los procedimientos de implementación estratégica para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021?</li> <li>- ¿Cómo se realizan las medidas de resolución, evaluación y retroalimentación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Analizar cómo se realiza la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las acciones de prevención y planificación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.</li> <li>- Mostrar los procedimientos de implementación estratégica para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.</li> <li>- Describir las medidas de resolución, evaluación y retroalimentación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.</li> </ul>	<p><b>Categoría</b> Gestión de crisis</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevención y planificación</li> <li>- Implementación estratégica.</li> <li>- Resolución, evaluación y retroalimentación.</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Teórica (enfoque cualitativo)</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Fenomenológico</p> <p><b>Población:</b> Representantes de un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores, Perú, 2021</p> <p><b>Muestra:</b> 8 representantes de un hotel de cadena internacional de cinco estrellas de Miraflores, Perú, 2021.</p> <p><b>Técnica e instrumento:</b> Como técnica se utilizará la entrevista y como instrumento la guía de entrevista, el cual poseerá estructura sistemática, secuencial y ordenada enfocada a las variables y dimensiones.</p>

### Anexo 3: Instrumento de recolección.

#### Guía de entrevista

#### DIRECTIVO O JEFE DE LAS GERENCIAS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL HOTEL DE CINCO ESTRELLAS

Buenos días/tardes, me encuentro realizando un estudio sobre la “*Gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021*”. El objetivo de esta entrevista es conocer su opinión respecto al manejo o administración de la crisis que ha realizado el Hotel para afrontar los efectos de la pandemia de la COVID-19, que permitan identificar los aspectos positivos y no tan favorables. Además, para captar todos los detalles de la entrevista se utilizará una grabadora, contenido que será con fines para esta investigación. Agradecemos su confianza y participación.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro País? Coméntenos al respecto. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?
2. ¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.
3. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.
4. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.
5. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.
6. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.

7. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.
8. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.
9. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.
10. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.
11. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.
12. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.
13. ¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?

*Gracias por su colaboración.*

#### Anexo 4. Validación de Expertos.

### INVENTARIO DEL CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DE CRISIS DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID-19 EN UN HOTEL DE CADENA INTERNACIONAL DE CINCO ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES, PERÚ, 2021.

#### INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

**Calificación:** Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>1.- Prevención y planificación</b>																	
1	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.																
2	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto																
3	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.																
<b>2. Implementación Estratégica</b>																	
4	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto																
5	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para																



## Validaciones de instrumento

### Juez 1

---

1

Lima, 11 de noviembre del 2021

Estimada:

Mónica Regalado

Presente:

Nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en calidad de jueza para validar el contenido de los instrumentos que llevan por título: la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto se hace entrega formal del cuestionario, la tabla de especificaciones respectivas, y el formato de validación, el cual deberá llenar de acuerdo con sus observaciones, a fin de orientar y verificar la claridad, relevancia y coherencia de los contenidos de los diversos ítems del cuestionario.

Agradecemos de antemano su receptividad y colaboración. Su apoyo nos permitirá adquirir habilidades y competencias profesionales y científicas que forman parte del proceso de investigación.

Quedamos en espera del feedback respectivo para la mejora del presente trabajo.

Muy Atentamente:

Fiorella Abigail López Capcha

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario para analizar a profundidad la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cinco estrellas de Lima, Perú, 2021. que forma parte del estudio "**Gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021**", que corresponde a una investigación de tipo cualitativa.

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°01

Fecha actual: 11/11/2021

Nombres y Apellidos de Juez: Mónica Regalado Chamorro

Institución donde labora: Universidad San Ignacio de Loyola

Años de experiencia profesional o científica: 15 años

Grado de Instrucción: Doctora

Puesto que desempeña: Docente investigadora



---

Firma y/o Sello

**CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DE CRISIS DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID-19 EN UN HOTEL DE CADENA INTERNACIONAL DE CINCO ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES, PERÚ, 2021.**

1. En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro país? Coméntenos al respecto.
2. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?
3. ¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.
4. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.
5. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.
6. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.
7. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.
8. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.
9. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.
10. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.
11. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.
12. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.
13. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.
14. ¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?

## UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

CARRERA: Administración Hotelera

Tema: *Gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021*

## Operacionalización de las variables

Categoría	Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensión	Indicador
Gestión de Crisis	Analizar la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.	Identificar las acciones de prevención y planificación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.	Prevención y planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pronóstico estratégico</li> <li>● Planificación de contingencias.</li> <li>● Análisis de problemas o escenarios.</li> </ul>
		Mostrar los procedimientos de implementación estratégica para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.	Implementación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación estratégica y control estratégico</li> <li>● Comunicación y control de crisis</li> <li>● Administración de recursos</li> <li>● Comprender y colaborar con las partes interesadas</li> </ul>
		Determinar las medidas de resolución, evaluación y retroalimentación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.	Resolución, evaluación y retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategias de prevención</li> <li>● Estrategias de evaluación</li> <li>● Estrategias de retroalimentación</li> </ul>

**.1 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DE CRISIS DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID-19 EN UN HOTEL DE CADENA INTERNACIONAL DE CINCO ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES, PERÚ, 2021.**

**INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)**

**Calificación:** Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	CUESTIONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>1.- Prevención y planificación</b>																	
1	¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.	x					x							x			
2	¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.	x					x							x			
3	¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.	x					x							x			
<b>2. Implementación Estratégica</b>																	
4	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.	x						x						x			
5	¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.	x						x						x			
6	¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.	x						x						x			
7	¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.	x						x						x			
<b>3.- Resolución, evaluación y retroalimentación</b>																	
8	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.	x						x						x			
9	¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.	x						x						x			
10	¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.	x						x						x			

**Juez 2**

1

Lima, 11 de noviembre del 2021

Estimado:

Aldo Medina

Presente:

Nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en calidad de jueza para validar el contenido de los instrumentos que llevan por título: la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto se hace entrega formal del cuestionario, la tabla de especificaciones respectivas, y el formato de validación, el cual deberá llenar de acuerdo con sus observaciones, a fin de orientar y verificar la claridad, relevancia y coherencia de los contenidos de los diversos ítems del cuestionario.

Agradecemos de antemano su receptividad y colaboración. Su apoyo nos permitirá adquirir habilidades y competencias profesionales y científicas que forman parte del proceso de investigación.

Quedamos en espera del feedback respectivo para la mejora del presente trabajo.

Muy Atentamente:

Fiorella Abigail López Capcha

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario para analizar a profundidad la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cinco estrellas de Lima, Perú, 2021. que forma parte del estudio "**Gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú. 2021**", que corresponde a una investigación de tipo cualitativa.

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N° 02

Fecha actual: 11/11/2021

Nombres y Apellidos de Juez: Aldo Medina Gamero

Institución donde labora: Universidad San Ignacio de Loyola

Años de experiencia profesional o científica: 18 años

Grado de Instrucción: Magíster

Puesto que desempeña: Docente investigador



---

Firma y/o Sello

**CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DE CRISIS DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID-19 EN UN HOTEL DE CADENA INTERNACIONAL DE CINCO ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES, PERÚ, 2021.**

1. En general ¿Qué opinión tiene del panorama actual del sector hotelero en nuestro país? Coméntenos al respecto. ¿Y específicamente cuál es la situación actual del Hotel? ¿Por qué?
2. ¿El Hotel tiene un plan de gestión de crisis para eventos como la pandemia de la COVID-19 o equivalentes? Coméntenos al respecto.
3. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.
4. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.
5. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.
6. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.
7. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.
8. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.
9. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.
10. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.
11. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.
12. Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.
13. ¿Qué aprendizajes se pueden rescatar de esta situación de crisis?

## UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

CARRERA: Administración Hotelera

Tema: *Gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.*

**Operacionalización de las variables**

Categoría	Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensión	Indicador
Gestión de Crisis	Analizar la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021.	Identificar las acciones de prevención y planificación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021..	Prevención y planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pronóstico estratégico</li> <li>● Planificación de contingencias.</li> <li>● Análisis de problemas o escenarios.</li> </ul>
		Mostrar los procedimientos de implementación estratégica para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021..	Implementación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación estratégica y control estratégico</li> <li>● Comunicación y control de crisis</li> <li>● Administración de recursos</li> <li>● Comprender y colaborar con las partes interesadas</li> </ul>
		Determinar las medidas de resolución, evaluación y retroalimentación para la gestión de crisis durante la pandemia de la COVID-19 en un hotel de cadena internacional de cinco estrellas en el distrito de Miraflores, Perú, 2021..	Resolución, evaluación y retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategias de prevención</li> <li>● Estrategias de evaluación</li> <li>● Estrategias de retroalimentación</li> </ul>

**.1 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DE CRISIS DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID-19 EN UN HOTEL DE CADENA INTERNACIONAL DE CINCO ESTRELLAS DE EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES, PERÚ, 2021.**

**INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)**

**Calificación:** Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>1.- Prevención y planificación</b>																	
1	¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa inicial de la pandemia de la COVID-19? ¿Se realizó actividades de pronóstico estratégico del escenario de riesgo? (opiniones previas, tendencias, simulaciones, otros) Coméntenos al respecto.	x					x					x					
2	¿Se realizó actividades de planificación de contingencias del escenario de riesgo? (planes a ejecutar cuando ocurra una crisis) Coméntenos al respecto.	x					x					x					
3	¿Se realizó actividades de análisis de problemas o del escenario de riesgo? (tendencias de cambio en el contexto externo, estudio de escenarios hipotéticos) Coméntenos al respecto.	x					x					x					
<b>2. Implementación Estratégica</b>																	
4	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizó o ejecutó el Hotel en la etapa intermedia de la pandemia de la COVID-19? ¿Qué evaluación y control de estrategias se implementó para gestionar la crisis? (evaluación y elección de las mejores estrategias) Coméntenos al respecto.	x					x					x					
5	¿Qué estrategias de comunicación se implementó para gestionar la crisis? (información brindada al público) Coméntenos al respecto.	x					x					x					
6	¿Qué recursos se utilizaron para gestionar la crisis? (recursos humanos, financieros, etc.) Coméntenos al respecto.	x					x					x					
7	¿Qué colaboración de las partes interesadas recibieron para gestionar la crisis? (partes interesadas internas: unidades de negocio, personal, gerentes, accionistas; partes interesadas externas: otras agencias y organizaciones, público en general, medios de comunicación, turistas) Coméntenos al respecto.	x					x					x					
<b>3.- Resolución, evaluación y retroalimentación</b>																	
8	Al margen si el Hotel contó o no de un plan de gestión de crisis ¿Qué acciones realizará el Hotel post pandemia de la COVID-19? ¿Qué estrategias de prevención implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.	x					x					x					
9	¿Qué estrategias de evaluación o revisión implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.	x					x					x					
10	¿Qué estrategias de retroalimentación implementará para enfrentar un escenario similar de crisis? Coméntenos al respecto.	x					x					x					