



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL  
DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN  
LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Bach. Ticona Choque Jhon Deyvi**  
**<https://orcid.org/0000-0002-2262-2746>**

**Asesor:**

**Dr. García Yovera Abraham José**  
**<https://orcid.org/0000-0002-5851-1239>**

**Línea de Investigación:**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú**

**2021**

## HOJA DE APROBACIÓN DE JURADO

### TESIS RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020

Asesor (a): Dr. García Yovera Abraham José  
Nombre Completo Firma

Presidente (a): Dr. García Yovera Abraham José  
Nombre completo Firma

Secretario (a): Dr. Villanueva Calderón Juan Amilcar  
Nombre Completo Firma

Vocal (a): Mg. Guerrero Millones Ana María  
Nombre Completo Firma

## **DEDICATORIA**

La presente dedicatoria va dirigida hacia:

Mi amado Señor Jesús, por Su amor para conmigo.

Mi amada esposa Katia Sujey, mi ayuda idónea, quien me ha acompañado y ha estado a mi lado.

Mis hijos José David, Josías Daniel, ya que al verlos crecer día a día han sido mi motivación principal.

## **AGRADECIMIENTO**

Esta tesis ha sido posible gracias a los aportes y consejos de mi familia y grandes amigos, que considero que son parte de esta tesis. Va mi agradecimiento hacia:

### **A mi Señor Jesús.**

Por concederme la vida y darme sabiduría, así como la oportunidad de poder lograr vencer las dificultades con las fuerzas que El me da día a día.

### **A mis padres.**

Ellos han sido una muestra de lucha y perseverancia en la vida, que con su ejemplo me han permitido salir adelante.

### **A los empresarios hoteleros participantes.**

Agradezco por su apoyo incondicional en mi proyecto de investigación a cada uno de ellos y por brindarme información para desarrollar así esta tesis.

### **A mi docente.**

A mi estimada docente de Investigación I y II, Mg. Karla Ivonne Rojas Jiménez, mi agradecimiento y consideración por su disposición y el conocimiento vertido cada día.

## Resumen

La presente investigación, la cual lleva por título “Resiliencia empresarial frente al desempleo provocado por el COVID-19 de los hoteles de Huaraz-2020”, con el Objetivo General de Analizar la Resiliencia Empresarial frente al desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz-2020. El método de la investigación tiene un enfoque de investigación cualitativa, de tipo exploratorio, descriptivo y documental; con un diseño de investigación No experimental, transversal, teniendo como muestra a 08 empresas hoteleras de Huaraz, a que se tomó el tipo de muestreo No probabilístico, seleccionando como casos tipo; tomando como técnica la entrevista y como instrumento la guía de entrevista. Esta investigación logró identificar 2 características principales de Resiliencia Empresarial, en los hoteles de Huaraz en el año 2020, que son la Toma de Decisión y las Alianzas Estratégicas Efectivas Directas, El nivel de desempleo provocado por el COVID-19 en los hoteles de Huaraz 2020, en el mes de abril y mayo fue MUY ALTO y en junio fue ALTO, según los resultados obtenidos. Los tipos de desempleo se asemejan dependiendo la toma de decisión del líder, dado que si elige cerrar su hotel será un Desempleo de Larga Duración, y si decide la reapertura su hotel se asemeja al Desempleo Estacional, tomando el tiempo de cuarentena como una temporada baja. Se registraron acciones de Resiliencia Empresarial para contrarrestar el desempleo provocado por el COVID-19 de los hoteles de Huaraz 2020, las cuales son llamadas acciones de registro, con la finalidad de aumentar la capacidad de recuperación. Esta se compone de 4 elementos, dentro de los cuales el más importante es el protocolo de actuación. Así mismo, se realizó la Propuesta de característica determinante de resiliencia empresarial y líderes resilientes en los hoteles de Huaraz 2020, a través de un Plan de capacitaciones para interiorizar los conocimientos necesarios y motivar al personal.

**Palabras clave:** Resiliencia empresarial, desempleo, hoteles de Huaraz, COVID-19, evento disruptivo.

## **Abstract**

This research, which is entitled "Business Resilience against unemployment caused by COVID-19 in the hotels of Huaraz-2020", with the General Objective of Analyzing Business Resilience against unemployment caused by COVID-19 of the Huaraz Hotels-2020. The research method has a qualitative research approach, exploratory, descriptive and documentary; With a non-experimental, cross-sectional research design, having as a sample 08 Huaraz hotel companies, from which the Non-probabilistic type of sampling was taken, selecting as type cases; taking the interview as a technique and the interview guide as an instrument. This research managed to identify 2 main characteristics of Business Resilience, in Huaraz hotels in 2020, which are Decision Making and Direct Effective Strategic Alliances, the level of unemployment caused by COVID-19 in Huaraz 2020 hotels, in April and May it be VERY HIGH and in June it was HIGH, according to the results obtained. The types of unemployment are similar depending on the decision-making of the leader, since if he chooses to close his hotel it will be a Long-Term Unemployment, and if he decides to reopen his hotel it is similar to Seasonal Unemployment, taking the quarantine time as a low season. Business Resilience actions were registered to counteract the unemployment caused by COVID-19 in the hotels of Huaraz 2020, which are called registration actions, in order to increase the recovery capacity. This is made up of 4 elements, among which the most important is the action protocol. Likewise, the Proposal for the determining characteristic of business resilience and resilient leaders in the hotels of Huaraz 2020 was carried out, through a training plan to internalize the necessary knowledge and motivate staff.

**Keywords:** Business resilience, unemployment, Huaraz hotels, COVID-19, disruptive event.

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
Resumen .....	v
Abstract.....	vi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Antecedentes de estudio .....	18
1.3 Abordaje Teórico .....	29
1.3.1 Resiliencia Empresarial.....	29
1.3.2. El Desempleo.....	52
1.3.3. Marco Normativo en el Contexto del Covid-19 .....	59
1.3.4 Gestión de Riesgos.....	63
Áreas Administrativas y Operativas .....	65
1.3.5. Estado del Arte .....	66
1.3.6. Definición de Términos.....	66
1.3.7. Estudio Económico .....	68
1.4 Formulación del problema .....	68
1.4.1 Problema General.....	68
1.4.2 Problemas Específicos.....	68
1.5 Justificación e importancia del estudio.....	69
1.6 Objetivos .....	71
1.6.1. Objetivo General .....	71
1.7 Limitaciones .....	72
CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO.....	73
2.1 Fundamento y diseño de investigación seleccionado .....	73
2.1.1 Fundamento de investigación .....	73
2.1.2 Diseño de Investigación .....	74
2.1.3 Población y Muestra.....	74
Fuente: Elaboración propia. ....	76
Fuente: Elaboración propia. ....	77
2.2.1 Caracterización de sujetos .....	78
a) Hostal Bello Horizonte.....	78
b) Hostal Residencial NG .....	78
c) Hostal Tamia.....	79
d) Hotel Galaxia .....	80
e) Residencial Tamia.....	80
f) Hostal América.....	81

g) Alojamiento Leyva.....	82
h) Hospedaje Sosa House.....	82
2.3.1 Técnicas de Recolección de datos.....	84
2.4.2 Instrumentos de Recolección de datos.....	85
2.5 Procedimientos para la recolección de datos .....	87
2.7 Criterios éticos .....	88
2.8 Criterios de Rigor científico .....	89
CAPITULO III: REPORTE DE RESULTADOS .....	90
3.1 Análisis y discusión de los resultados .....	90
3.2. Consideraciones finales .....	132
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	136
ANEXOS.....	150



## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Resumen de las Fuentes de disrupción según Wagner y Bob (2006 y 2009).....	41
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de la Resiliencia Empresarial.....	76
<b>Tabla 3.</b> Operacionalización de Desempleo.....	77
<b>Tabla 4.</b> Validez de guía de entrevista.....	87
<b>Tabla 5.</b> Resumen de características de Resiliencia Empresarial según Dimensión: Liderazgo y Cultura .....	91
<b>Tabla 6.</b> Resumen de características de Resiliencia Empresarial según Dimensión: Redes y Relaciones.....	93
<b>Tabla 7.</b> Resumen de características de Resiliencia Empresarial según Dimensión: Preparación para el cambio.....	95
<b>Tabla 8.</b> Codificación de las Dimensiones y Características de Resiliencia Empresarial por autores.....	97
<b>Tabla 9.</b> Valoración según respuesta de las entrevistas de los hoteles de Huaraz - 2020 .....	99
<b>Tabla 10.</b> Valoración y Resultados de las dimensiones y características de Resiliencia Empresarial de los Hoteles de Huaraz .....	100
<b>Tabla 11.</b> Nivel de desempleo según Rango Porcentual.....	102
<b>Tabla 12.</b> Población ocupada según Sexo y Grupos de edad (Miles de personas y variación porcentual).....	103
<b>Tabla 13.</b> Tasa de Desempleo según Sexo, Grupo de edad y Nivel Educativo (Miles de personas y variación porcentual) .....	104
<b>Tabla 14.</b> Servicios Turísticos en el Perú (porcentaje).....	105
<b>Tabla 15.</b> Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional (porcentaje) .....	108
<b>Tabla 16.</b> Codificación y Valoración de Oportunidades de negocio aprovechadas en tiempo de COVID-19 en las empresas hoteleras de Huaraz.....	121
<b>Tabla 17.</b> Oportunidades de negocio aprovechadas en tiempo de COVID-19 en las empresas hoteleras de Huaraz.....	123
<b>Tabla 18.</b> Suma de Resultados de Dimensiones y Oportunidades aprovechadas por los hoteles de Huaraz 2020 .....	125

<b>Tabla 19.</b> Establecer un equipo multidisciplinario ante la situación de crisis....	285
<b>Tabla 20.</b> Presupuesto para establecer un equipo multidisciplinario ante la situación de crisis.....	286
<b>Tabla 21.</b> Establecer una guía de prevención o protocolo de salud.....	287
<b>Tabla 22.</b> Presupuesto para establecer una guía de prevención o protocolo de salud .....	287
<b>Tabla 23.</b> Realizar un plan de corto, mediano y largo plazo.....	288
<b>Tabla 24.</b> Presupuesto para realizar un plan financiero de corto, mediano y largo plazo.....	289

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	Elementos de la Resiliencia Empresarial.....	36
<b>Figura 2</b>	Elementos de disrupción .....	37
<b>Figura 3</b>	Fuentes de una disrupción .....	40
<b>Figura 4</b>	Elementos o fases del Registro del Conocimiento.....	44
<b>Figura 5</b>	Estructura de la Población según condición de actividad .....	58
<b>Figura 6</b>	Matriz IPERC, Riesgos, EPP, frecuencia de prueba e insumos de limpieza de áreas públicas .....	64
<b>Figura 7</b>	Matriz IPERC, Riesgos, EPP, frecuencia de prueba e insumos de limpieza de áreas administrativas y operativas .....	65
<b>Figura 8</b>	Modelo teórico de comunicación e interacción social en la situación de entrevista cualitativa.....	84
<b>Figura 9</b>	Variación Porcentual de Alojamiento 2020/2019 Mes-mayo.....	106
<b>Figura 10</b>	Variación Porcentual de Alojamiento 2020/2019 Mes-mayo.....	107
<b>Figura 11</b>	Región Ancash: Población en edad de trabajar por condición de actividad 2017 .....	109
<b>Figura 12</b>	Región Ancash: Tasa de Desempleo Regional y Tasa de Desempleo Urbano, 2007-2017 .....	110
<b>Figura 13</b>	Esquema de las acciones que tomarán las empresas hoteleras ..	115
<b>Figura 14</b>	Valoración de oportunidades de negocio aprovechadas en tiempo de COVID-19 .....	122
<b>Figura 15</b>	Oportunidades de negocio aprovechadas en tiempo de COVID-19 en las empresas hoteleras de Huaraz .....	124
<b>Figura 16</b>	Suma de resultados de Dimensiones y Oportunidades aprovechadas por los hoteles de Huaraz 2020 .....	126
<b>Figura 17</b>	Característica determinante de los Líderes Resilientes en los hoteles de Huaraz: Toma de Decisión .....	127
<b>Figura 18</b>	Característica determinante de Resiliencia Empresarial que permite mejor aprovechamiento de oportunidades: Alianzas estratégicas Efectivas Directas.....	128
<b>Figura 19</b>	Consecuencias positivas de una empresa más resiliente y rentable .....	129

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Planteamiento del problema

Actualmente, el mundo se ha visto afectado (económica, financiera, laboralmente, etc.) debido al surgimiento de una epidemia denominada COVID-19, la cual fue declarada el 30 de enero del 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), como una emergencia de salud pública de preocupación internacional. En el nombre abreviado, “CO” corresponde a corona, “VI” a virus y “D” a disease (enfermedad). El director general de la OMS, el Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), anunció el 11 de marzo del 2020 que la nueva enfermedad por el COVID-19 puede caracterizarse por una pandemia, lo cual significa que se ha extendido por varios países afectando a millones de personas.

La Organización Internacional del Trabajo (2020), en su artículo del 29 de abril, mencionó que el impacto del COVID-19 en todo el mundo ha producido efectos muy negativos a gran escala en los trabajadores de empresas informales y en millones de empresas formales. Cabe resaltar que los sectores más afectados son los de Hotelería y restaurantes, la industria manufacturera, el comercio al por mayor y al por menor, las actividades inmobiliarias y las actividades comerciales.

Uno de los primeros países en sufrir la pandemia y a su vez tratar de ser resiliente en la forma de organizarse es China, que ha demostrado ser uno de los países que ha puesto en marcha su reforma en sus sectores productivos, para levantar su economía a pesar de la problemática ocasionada por la pandemia y la reestructuración estratégica de salud pública para contrarrestarla, lo cual ha permitido abrir sus fábricas paulatinamente. Maituan Dianping propuso una plataforma de servicios de entrega de alimentos, ventas de boletos en línea y ofrecer préstamos preferenciales a comerciantes registrados. (Lee, 2020)

Según la ONU (agosto, 2020) indica que el turismo fue devastado por el COVID-19 considerando las cifras de la Organización Mundial del Turismo que muestran cifras que van desde los 100 a 120 millones de empleos turísticos directos puestos en riesgo. Mientras que en la Conferencia de la Naciones Unidas sobre comercio y Desarrollo (UNCTAD) prevé una pérdida del 1,5 al 2,8 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) mundial debido a la crisis de la industria por el COVID-19, siendo el sector turismo la tercera categoría de exportación más grande el mundo (después de los combustibles y los productos químicos) y en 2019 representó el 7% del comercio mundial.

La revista digital Conexión Esan (2021, 09 de febrero) indica que el sector del turismo ha llevado la peor parte, considerando cifras de la Organización Mundial del Turismo (OMT), quien indica una reducción del 35% de arribo de viajeros turistas a América del Sur y Centroamérica en el 2020 como consecuencia de la crisis que conllevó la pandemia. Además, se contrajo económicamente entre el 45% y 70% en dicho sector. Esto no sería lo peor que atravesaría este sector, dado que según prevee la OMT, el turismo mundial mostrará un retroceso teniendo cifras muy parecidas a las obtenidas 30 años atrás, con 1 000 millones de menor llegada generando una pérdida de USD 1.1 billones en menos ingresos. Este descenso abrupto provocaría además la caída económica de USD 2 billones en el PBI internacional, conllevando un “impacto negativo directo en el desarrollo socio-económico de los países”, según los dicho por Stefania Pareti, docente del Seminario Marketing del turismo de ESAN.

Esta problemática se replica en Norteamérica, así como en México, tal como informa el diario digital argentino Infobae indicando que México desea lanzar el proyecto Empresa Resiliente a través de la Universidad Iberoamericana (UI) mediante su Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) e Ibero Consultores Estratégicos (ICE), donde se busca apoyar a los emprendedores a sobreponerse a la inminente crisis económica que este virus ha traído. (Martínez, 2020)

Esta pandemia, está llevando al sector hotelero a pensar de qué manera sobreponerse, o mejor dicho en resiliencia empresarial, que según Brooks (1980) es “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes

transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”, pero esto aún tomará un tiempo, debido a que existe una resistencia al cambio. Para asegurar la reactivación de este sector es necesario establecer protocolos que permitan implementar medidas preventivas de bioseguridad. Los protocolos que está implementando el gobierno para cada sector, están demorando. Sólo aquellas empresas que sean más resilientes y que se adapten de mejor manera al cambio, podrán salir a flote.

Con respecto a la realidad en el Perú, el boletín informativo electrónico de la Universidad ESAN menciona que el Banco Mundial predice que este año sufriremos una caída y que el sector más afectado será el sector Turismo, que es el tercero en el Perú que genera fuentes de divisas (Vinelli y Maurer, 2020), teniendo en cuenta que una gran parte de los clientes en el sector hotelero son turistas. Así mismo el 20 de marzo se concluye que “más del 90% de las empresas turísticas afectadas son micro, pequeñas y medianas empresas” (Radio Programas del Perú, 2020).

El Instituto Peruano de Economía (marzo del 2021), indica que en el sur del país peruano se contó con 154 000 empleos perdidos. Así mismo, evaluó cifras hasta setiembre del 2020 en Arequipa, Puno, Tacna Moquegua, Apurímac y Cuzco, dando a Cuzco como la más afectada en arribos y empleos perdidos. Haciendo una comparación de setiembre del 2019 y 2020, se tuvo una baja considerable relacionado al turismo en la región resultando como perdida 89 mil 754 puestos de trabajo. Dentro de esta baja de empleos existe una relación con la caída de arribos de hospedajes, donde se tuvo el -73.8% menos con relación al año 2019.

El IPE comenta con relación a la llegada de turistas, que se redujo el número de visitantes debido a la cuarentena. Esto afectó el funcionamiento, siendo de menor concurrencia en los aeropuertos. En la parte sur del Perú, comparándolo con el año 2019 cayó en -71.9%. Si se toma como ejemplo Machu Picchu, en Cusco bajó en -83%; en Arequipa, de manera más específica se toma el Valle del Colca, cayó en -82% y en Puno, afectó directamente en la reserva nacional del Titicaca, se tuvo como resultado el -89.9%. Esto conllevó resultados

negativos como el cierre de hoteles, teniendo cierre total de 2788 establecimientos de hospedaje. En Cusco, se tuvo un cierre de 983 hoteles, en tanto que en la ciudad de Arequipa tuvo un total de 743 hoteles.

En una encuesta realizada por la revista digital Hotel Peru News (setiembre, 2020) aplicó dicha encuesta a 100 profesionales de turismo, la cual tuvo como resultado que más del 63% asegura que su empresa se encuentra en peor situación al inicio de la fase 3 (1 de julio) de restablecimiento de actividades económicas del país. Así mismo, el 44,4% aplicó la suspensión perfecta, mientras que el 40,4% afirmó que optó por el despido. El 63,6% estimó que tardarán más de un año en recuperarse.

El Perú, a través del presidente Vizcarra está implementando un plan de reactivación económica para contrarrestar la propagación de esta pandemia, hay reconocimiento de la prensa Internacional por lo que el Perú y su presidente Vizcarra vienen realizando, porque gracias a esta decisión, como el cierre de fronteras, la implementación de bonos que se ha venido dando en el transcurso de la cuarentena (bono urbano, bono rural, bono independiente, universal), canastas municipales, entre otros. También autorizó el retiro de la CTS y a su vez un subsidio del 35% a los trabajadores que están en planilla. Asimismo, afirma que el Congreso de la república aprobó el proyecto de ley multipartidario, que faculta el retiro del 25% de los fondos de las Administradoras de Fondo de Pensiones (AFP), hasta por un tope de S/ 12,900 (3 Unidades Impositivas Tributarias) y como un monto mínimo de 1 UIT. A su vez, la suspensión del aporte de ésta, en el mes de marzo y abril. (Camavilca, 2020)

La BBC elogia a la ministra de economía del Perú ya que el medio internacional resaltó y citó la declaración de la ministra María Alva "Un plan sin precedentes para una crisis sin precedentes" El gobierno de Perú alista el mayor plan económico de América Latina hasta el momento, para mitigar el impacto de la crisis del coronavirus. Así mismo el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) que es un centro de investigación privado, sin afiliación partidaria ni fines de lucro, dedicado al estudio de temas económicos, educativos, ambientales y sociales, en áreas relevantes para el desarrollo del Perú, a través de su investigador principal Hugo Ñopo dice que "Ha habido una reacción

inmediata y grande en lo sanitario y en lo económico", destaca en conversación con BBC Mundo, investigador principal del centro de investigaciones GRADE. (García, 2020)

De un momento a otro las rutinas, hábitos y organizaciones en el Perú, se vieron obligadas a ser modificadas para evitar el contagio de un virus de fácil propagación y de letales consecuencias. El gobierno peruano ha promulgado una serie de medidas preventivas para reducir el contacto social (restricciones laborales, aislamiento social, etc.) al mínimo, con la finalidad de reducir y controlar el riesgo de contagio. Estas medidas han conllevado al cierre de casi todas las empresas en el Perú (incluyendo al sector hotelero), ocasionando una alta tasa de desempleo. Jones, Brown y Palumbo (2020) resaltan que "el sector de viajes y turismo ha sido duramente golpeado, obligando a las líneas aéreas a reducir los vuelos, ante la masiva cancelación de los viajes de turismo y de negocios. La caída en la actividad también es consecuencia de las restricciones impuestas por los gobiernos sobre la llegada a sus territorios de viajeros procedentes del extranjero, como un intento de contener el virus".

Stoessel (2020), afirma que el COVID-19 que el sector hotelero no ha visto peor crisis que está en toda su historia, llegando a tener 0% de ocupación, que representa 0 ingresos, y que, aun teniendo otros servicios, ninguno de ellos puede ser operado dentro del hotel. Indicó también que después de esta pandemia, el mundo va a cambiar y se tendrán que implementar estrategias que contengan una serie de protocolos para identificar a los viajeros que posean el virus, para que se brinden los servicios dentro del hotel, como el servicio de hospedaje, lavandería, restaurante, entre otros.

Según Radio Programas del Perú, el 09 de mayo del 2020, Ancash es la quinta región con más contagiados del Perú, con 1390 ciudadanos según los datos reportados por el MINSA, así también el 26 de abril, por ejemplo, Lambayeque es la segunda región con más contagiados del Perú, con 1602 ciudadanos, y en las últimas 24 horas, según los datos reportados por el MINSA han sumado 24 muertes, haciendo un total hasta el día de hoy de 303 muertes. Esto, afectará en gran manera, sobre todo en que las regiones retomen sus



negocios y empresas de manera normal, indicando habría la posibilidad de que en el momento en que se levante la cuarentena, se podría hacer por regiones. Si esto fuera así, estamos lejos de que la cuarentena se levante o podamos ver de vuelta el funcionamiento de los negocios de manera tradicional en nuestra región. Vivimos un cambio, en el cual los negocios tienen que adaptarse sí p sí, o simplemente formar parte de la historia. Esta situación que vivimos sin precedentes es un análisis para ver qué tan preparados estamos para el cambio.

El tema principal del presente trabajo de investigación es Resiliencia Empresarial frente al Desempleo provocado por el COVID -19 de los hoteles de Huaraz 2020. Se observó que, en las 150 empresas hoteleras de Huaraz, están atravesando una situación incierta y aún no tienen claro el futuro de este sector. Si las empresas hoteleras no poseen características resilientes empresariales, no podrán manejar de manera positiva su índice de desempleo en su empresa. Según Carlos Rivera Vizcarra, jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de Huaraz, indica que 7 mil personas han perdido su trabajo o han quedado desempleados debido a que un gran número de empresas tuvieron que cerrar, teniendo en cuenta que se tiene una población de 67 mil habitantes, confirmando que los sectores más afectados fueron el de turismo y hotelería en la ciudad de Huaraz. (Diario La industria, agosto 2020)

Los 150 hoteleros enfrentan un gran problema que es el COVID-19 que ha llevado a pensar en su cese de operaciones del sector en un 100%, por lo tanto, el desempleo actual de todos sus trabajadores, incluyendo a los dueños de los negocios. Sin embargo, están evaluando sus posibilidades de continuar. Este es el motivo por el cual es importante hacer un análisis en base a sus características empresariales y determinar qué tan resilientes pueden ser, dado que, si superan este gran evento disruptivo y se adaptan, servirá como registro de actividades para un futuro evento, y si este evento o uno similar se vuelve a repetir, el daño sea menor y sea más fácil adaptarse. Es probable también, que, si las empresas son resilientes en menos tiempo, podrían aprovechar algunas oportunidades y obtener mayores ganancias por la coyuntura. Pero, si las empresas no logran sobrevivir, simplemente sabremos que las empresas no fueron lo

suficientemente resilientes como para sobrevivir y sus características no eran las adecuadas. La resiliencia permitirá que tanto empresas antiguas como nuevas puedan ver la importancia de que una empresa sea resiliente, ya que de esto depende si siguen adelante ante un evento disruptivo muy poco común, mencionado y peor aún poco conocido.

En esta investigación realizó una búsqueda profunda de información que permita que los problemas detectados sean analizados por el investigador, para que posteriormente otros investigadores puedan proponer opciones de solución óptimas de acuerdo al tipo y tamaño de empresa con el uso de recursos que usará como herramientas logrando su eficiencia y eficacia, dependiendo de su entorno y la situación que atraviesa, siendo la resiliencia empresarial la capacidad de convertir los efectos adversos de alguna situación negativa en una oportunidad de diferenciación y liderazgo (Garmezy, 1991).

## **1.2 Antecedentes de estudio**

### **A nivel Internacional**

Sanchis (2017), en su tesis “Propuesta de una herramienta y metodología para el análisis y mejora de la Resiliencia Empresarial”; tuvo como objetivo primordial abastecer a las empresas de mecanismos que permitan analizar su capacidad de resiliencia empresarial y a través de ella obtener información relevante que permita extraer las pautas a seguir, para mejorar su capacidad la cual permita asegurar su permanencia a largo plazo. La metodología de investigación usada fue el enfoque constructivo el cual tiene como característica principal ser empírico y normativo, la muestra fueron tres empresas de sectores distintos tales como del rubro textil, del rubro automotriz y del de construcción, las cuales han sido testeadas y validadas. Las conclusiones a las cuales llegó fueron que la investigación permite tener un enfoque global que analiza la capacidad de resiliencia empresarial, mediante sus capacidades que la constituyen (preparación y recuperación) a cualquier empresa en su entorno, y fortalecerla mediante acciones preventivas que fortalezcan su capacidad de preparación y el registro de conocimiento obtenido con respecto a lo sucedido históricamente durante ese tiempo provocado por los eventos disruptivos, que permita mejorar su capacidad de recuperación.

Esta tesis fue de gran utilidad debido a que hace una recopilación de conceptos multidisciplinarios de resiliencia y el desarrollo de su modelo constituye un gran aporte para la realización de esta tesis. La aplicación de su modelo se realiza a empresas del sector textil, automoción y construcción, siendo estas empresas productivas, pero el aporte de este trabajo de investigación está orientado al rubro de servicios, en el caso particular de hotelería, que es el servicio al cliente.

Calvo (2017), en su tesis “Rendimiento, resiliencia y agilidad de las cadenas de suministros: El caso de las compañías industriales japonesas (2003-2015), desarrollada en Barcelona – España; el objetivo del estudio fue aportar un análisis cuantitativo longitudinal de rendimiento, resiliencia y agilidad de las compañías industriales japonesas incluidas en el índice bursátil Nikkei 225, que permita clasificar de forma ordenada las mismas, basando sus resultados en ratios financieros. La metodología del presente estudio fue cuantitativo, empírico-analítica, teniendo como población 225 empresas industriales japonesas del periodo temporal 2004-2015, y la muestra fueron 115 empresas industriales que se consideran representativas del sector industrial del índice Nikkei. Sus resultados fueron que el 50% de las empresas logran recuperarse en 1.5 años, mientras que el 5% en 0.5 años y otro 5% en más de 2.5 años, también, el 75% de empresas analizadas demostraron ser resilientes, por su rápida recuperación o porque no han sufrido grandes impactos por alguna crisis. En su conclusión obtuvo que la excelencia en la gestión de la cadena de suministros genera un alto nivel de resiliencia frente a un entorno sociopolítico volátil e inestable”.

El autor en su investigación nos dice que la excelencia en la gestión de la cadena de suministros soporta un nivel elevado de resiliencia y agilidad ante un contexto sociopolítico-económico mundial muy cambiante, para amortiguar las consecuencias de las crisis y así se asegura la presencia del negocio a través de los años obteniendo una ventaja competitiva. Este aporte nos sirve para analizar y comparar la resiliencia empresarial de las empresas hoteleras en tiempos de emergencia sanitaria y qué acciones conlleva.

Angarita (2015) en su tesis “La identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional, llevada a cabo en Bogotá, Colombia, tuvo como objetivo comprender la identidad colectiva y su rol en los procesos resilientes dentro de una organización. Su metodología es una investigación cualitativa y con análisis deductivo-inductivo tomando datos recolectados empleando entrevistas semiestructuradas, siendo la población los empleados de la empresa Riorion S.A., donde la antigüedad del empleado y su nivel jerárquico fueron las variables delimitadas para seleccionar la muestra, llegando a un total de 10 empleados. Las conclusiones a las que llegó fue que la empresa ha superado varios momentos de crisis y se demuestra que según el cargo cambia la percepción, siendo la crisis del año 2012 la más difícil, complicada y profunda. Muestra por conclusión hallada que el afrontamiento positivo se basó en la identidad colectiva de la organización, la crisis hizo que Riorion S.A. asuma como grupo por medio de factores propios de la identidad colectiva como los referentes simbólicos, la interacción social y el prestigio”.

Gracias al aporte de este autor mediante su investigación, menciona que la resiliencia es un proceso, y este proceso es de gran importancia para superar las crisis. En su investigación resalta que los colaboradores de esta organización Riorion S.A han superado y salieron más fuertes ante esta crisis ocurrida en el año 2012. También comenta, a modo de reflexión, los procesos que permitieron superar adversidades y realizar un rol de identidad colectiva práctica que ayuda a promover la resiliencia en su vida personal aplicada en las organizaciones.

Medina, Puentes y Castañeda (2015) Bogotá. En su investigación “Liderazgo y resiliencia”. Mediante la revisión literaria, exponen como objetivo principal, determinar la relación que hay entre el liderazgo y la resiliencia en las personas al confrontar una serie de realidades conflictivas para realizar sus habilidades de trabajo y de qué manera estas acepciones permiten producir y/o aumentar su capacidad de adaptación en las organizaciones; esto será posible medir mediante una revisión literaria, de la cual no se obtuvo resultados, puesto que la investigación se basó en un marco teórico sobre liderazgo, resiliencia y la forma en la que están relacionados dentro de una organización; los autores indican que, además de la superación de adversidades, la característica más relevante

de la resiliencia es, que pueda avanzar más allá de lo esperado, a pesar de lo que permita o seda el cambio, obteniendo como resultado el salir airoso, inclusive posteriormente de poder solucionar o superar el problema; esta acepción con respecto a una organización no dice que no se debe tomar en cuenta la decisión de reaccionar frente a cambios provocados por el mercado y por el cambio de la empresa de forma acelerada, al contrario, la empresa debe anticiparse a este cambio exabrupto con el objetivo de hacerle frente y permitir tener un cambio positivo a los cambios, mediante la capacidad de producir y obtener estrategias que permitan sobrepasar expectativas de la empresa según la superación de crisis y todo aquello que su entorno organizacional lo reta. El cambio de enfoque de visualización, en donde todos estos cambios radicales, en vez de ser observados como una dificultad o problema que no permite seguir con el trabajo, deben ser tomadas como una ocasión que permite una serie de opciones para mejorar las capacidades y habilidades de la empresa, y tomarla como una oportunidad para recorrer nuevas rutas con resultados más óptimos y probablemente con la misma cantidad de recursos o inclusive menor. Es por tal motivo que el líder es sin duda la parte principal para superar cualquier adversidad”.

Este trabajo de investigación permite poder relacionar de manera positiva la influencia del líder en una organización y lo que podría ocurrir si no existiera un líder resiliente. Este líder influye en la resiliencia de las personas que interactúan al enfrentar varios contextos conflictivos que permitan desarrollar sus habilidades laborales y cómo estos conceptos generan y/o incrementan su capacidad de adaptación en las organizaciones.

Revilla (2015) en Venezuela hizo pública su investigación titulada “Resiliencia Organizacional y educación: Una transición paradigmática bajo la visión humanista”, tuvo como objetivo formular de forma humanista de tal manera que relacione la resiliencia organizacional y la educación en un contexto actualizado de transición paradigmática, implicando el cumplimiento de fases o actividades antelares como el definir algunos términos y desarrollar un análisis crítico que permitió observar el comportamiento de la resiliencia organizacional. En su metodología, la investigación es de enfoque cualitativo y tiene método

hermenéutico, que partió de un grupo de documentos registrados con fuentes de diversas procedencias, desarrollado sobre la perspectiva de transición paradigmática que experimenta la sociedad. No existe tipo de muestreo pues el estudio se sistematiza en dos fases: documental y triangulación de fuentes, por último, se presenta un aporte reflexivo y una síntesis sobre el tema de la resiliencia organizacional en el ámbito educativo bajo la visión humanista. Concluye que la mayoría de los analizados se involucran en la tarea de reflexionar sobre la referida humanización de los procesos organizacionales, a partir de las habilidades, cualidades y fortalezas del grupo”.

A pesar de que esta investigación toma como variable a la educación, cabe resaltar que toma en cuenta la resiliencia organizacional, la cual forma parte de la resiliencia empresarial. Diríamos que es lo mismo, con la diferencia de que la organización no necesariamente tiene fines de lucro. En este trabajo, el autor trata de vincular la resiliencia organizacional con la educación siguiendo un modelo dado.

Chong (2017), en Ecuador, mediante su investigación “Desempleo Juvenil de la provincia de Imbura”. Como parte de su finalidad analizó el desempleo, así como las principales variables socioeconómicas. Para su investigación se tomó personas de 18 y 29 años de edad; tuvo en cuenta estas variables: educación, edad, experiencia en cualquier empleo, sexo, etnia, área y la discapacidad de los habitantes jóvenes que afrontan situaciones desfavorables para insertarse en el mercado laboral. Con respecto a la metodología, usó el modelo probit, permitiendo resaltar características influyentes para su respectiva reinserción al ámbito laboral. Como conclusión, se tiene que el salario según aumente sus años de edad, haciendo que la posibilidad de conseguir un trabajo sea mayor, debido a que por cada año adicional que tenga resultará en 2.6 por ciento más. En ese mismo sentido, la educación es significativa y su coeficiente indica que debe aumentarse el salario según aumente su educación. La experiencia al cuadrado se evidencia que según el joven tenga una experiencia más amplia, el salario aumentará, sin embargo, los jóvenes son mano de obra barata al no cumplir con esta variable.

Esta investigación aporta de manera epistemológica para el término desempleo, a su vez, brinda el estudio de las variables socioeconómicas y su aplicación dentro un sector de la PEA.

Ramírez (2016), en su investigación: “Determinantes del Desempleo en la República Dominicana: Dinámica Temporal y Micro simulaciones”; indica que: La posibilidad de que estén en situación de desempleo las personas económicamente activas, será determinado por rasgos específicos tales como: la edad, el sexo, la escolaridad, los ingresos, la ubicación geográfica, entorno doméstico y laboral, no obstante el efecto de estas características difieren en función a su sexo, ciclo de vida, territorio y contexto económico.

Los resultados de los estudios indica que existe mayor probabilidad de desempleo y sensibilidad al ciclo económico en mujeres y jóvenes, especialmente cuando nacen de hogares con escasos recursos, obteniendo esa característica toda su vida, pese a que con la edad decae la posibilidad del desempleo; así también muestra que la preparación de escolaridad tiene influencia con relación al participar laboralmente y las probabilidades de estar desempleado, esto indica que si el grado escolar es más alta, mayor será su participación laboral y menor la probabilidad de verse desempleado, sin embargo se observa que a mayor grado de escolaridad, las expectativas salariales crecen y producen en el mercado desequilibrio; las estimaciones producen un efecto de suma importancia “intergeneracional” conllevando a características del jefe en el hogar indicando que las responsabilidades en el hogar influyen debido al sexo de cada individuo, provocando que las mujeres tengan mayores dificultades para adaptarse a su empleo.

Esta tesis considera qué características determinan o influyen en las personas para estar en desempleo. Además, en su investigación toma un punto importante a considerar que son los tipos de desempleo, los cuales fueron tomados en cuenta, así como el significado y su aporte epistemológico de la palabra desempleo.

## **A nivel Nacional**

Lam (2017) en su tesis “La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de Guayas-Ecuador, desarrollada en Lima, Perú”, como objetivo tuvo determinar el grado de incidencia del liderazgo, las redes organizacionales y la orientación al cambio como factores de resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de la provincia del Guayas en Ecuador. En su metodología, la investigación es ex post facto, cuantitativa y aplicada, la muestra fue de ciento sesenta y tres empresas medianas. Usó entrevistas y un check list para la variable resiliencia, y un cuestionario para la variable sostenibilidad. Según el autor, concluye que la resiliencia influye en gran manera en la sostenibilidad empresarial industrial manufacturera de Guayas.

El autor refiere que la resiliencia es un contexto que ha llegado para mejorar a los campos organizacionales para así adaptarse a los cambios y sean más efectivas en el mercado. Su investigación está basada en los gerentes de las MYPES, tomado como importancia, porque es una herramienta que permite la gestión en sus empresas, finalmente con la ayuda de la resiliencia indica que las organizaciones serán más eficaces en alcanzar la sostenibilidad.

Romero y Rivero (2017). En su investigación “Resiliencia organizacional: estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno El Niño 2015 – 2016”, Perú cuyo objetivo fue aportar hacia la construcción de entidades resilientes que puedan adelantarse, replicar y perseverar ante situaciones con consecuencias que perjudiquen al sector agrario. En su metodología se usó el estudio de caso, el cual permite analizar profundamente fenómenos presentes y en marcos actuales, y el uso de técnica de entrevista a profundidad. Como resultados, sobre la acción del MINAGRI, obtuvieron que se destinaron recursos financieros para hacer frente al fenómeno, pero solo cuando este fue inmediato, también se halló que no se tenían los equipos tecnológicos adecuados para estimar datos relevantes, además, el personal se resistía a adaptarse a los cambios de estudios de prevención, y, por último, el plan diseñado para afrontar el fenómeno tardó demasiado y por ello no fue tan preciso como se esperaba.



En conclusión, el sector agrario cuenta con sus propias normas y lineamientos, pero se desconoce cuántas de ellas fueron puestas en práctica”.

En dicha investigación, los autores toman como objeto de estudio al sector de agricultura y su acción frente a una crisis provocada por un fenómeno natural. Este aporte ayudará a comprender la acción del gobierno y de instituciones públicas en casos de crisis pasadas y como podría hacer frente a la emergencia sanitaria actual.

Florez y Farfán (2015), en su investigación “Líderes Resilientes y Management del emporio comercial de Gamarra del distrito de La Victoria en Lima, Perú. Por medio de un enfoque cualitativo y bajo la aplicación de técnicas de observación etnográfica, entrevistas y la aplicación de la encuesta Wolin & Wolin, determinó la muestra de 48 empresarios, de una población de 364 comerciantes. Como resultado, obtuvo que las empresas poseen un nivel de resiliencia alta y que además está relacionada con el liderazgo ya que las estrategias planteadas para salir de la crisis en la que se encontraban fueron planeadas por un líder. Concluye que aquellas empresas en donde se desarrolló la resiliencia presentaban capacidades para realizar proyecciones a futuro pese al entorno difícil o competitivo, además de la crisis económica vigente a la fecha del estudio”.

Este trabajo de investigación permite tener mayor consistencia sobre los conceptos y aplicación de los líderes resilientes empresariales, dado que se sabe que, en el emporio comercial de Gamarra, los dueños mayormente son los líderes de cada negocio y poseen una capacidad resiliente, es decir, el enfrentarse día a día a diversas situaciones los lleva a salir adelante y ser exitosos.

Maza y Rojas (2020), en su tesis “Factores determinantes del desempleo en el distrito de Lambayeque”, para optar el título de Ingeniero Economista de la Universidad Señor de Sipán, Lambayeque-Perú. Su objetivo fue evaluar los factores determinantes del desempleo en el distrito de Lambayeque. La muestra tomada fue de 379 encuestas aplicadas al mercado laboral del distrito de

Lambayeque, hombres y mujeres de 15 a 64 años. Usó como instrumento el cuestionario. La metodología que usó fue la investigación de tipo explicativo, y diseño no experimental, transversal. Como resultado se tuvo que la edad de los trabajadores se relaciona negativamente con el desempleo, o, mejor dicho, un año más que los trabajadores tengan en su edad recorta la posibilidad de inactividad en un porcentaje del 6.53%, en contraposición que la variable edad al cuadrado da resultado positivo, lo cual nos dice que mientras más edad tengan los trabajadores, mayor será el desempleo. También nos dice que, si los trabajadores son jefes de hogar, la posibilidad de no quedar desempleado laboralmente disminuirá en un porcentaje del 15.15%. Con respecto a los trabajadores con educación secundaria y superior, estos tienden a correlacionarse de forma negativa con la variable desempleo. En cuanto al estado civil, la variable incide de forma negativa la posibilidad de estar sin actividad laboralmente en un porcentaje del 22.57%. Finalmente, en caso los trabajadores desempleados fueran varones, la posibilidad cae en un porcentaje del 13.03%.

La tesis de estos autores ha aportado para la investigación, el concepto de la palabra desempleo y los tipos y factores de desempleo, que permitieron tener una base sólida sobre esta variable.

Apacclla y Morán (2019), en su tesis denominada: “Factores socioeconómicos que influyen en el desempleo estructural y friccional en Huancayo Metropolitano:2019”, de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo; señalan que han utilizado una investigación a través de fuentes de información primaria (encuesta) para obtener los factores socioeconómicos así como la investigación explicativa porque su punto de inicio es el problema y busca identificar y explicar los factores socioeconómicos. Tuvo como población un total de 4337 personas según la PEA desempleada de Huancayo, con desempleo estructural y friccional, tomando una muestra de 71 personas encuestadas con fines de uso comparativo. Las conclusiones a las que llegaron fueron que los factores socioeconómicos incidieron de forma significativa en el desempleo estructural y friccional en Huancayo metropolitano 2019 de manera parcial, el nivel educativo incidió de gran manera significativa en el desempleo

estructural y friccional en Huancayo metropolitano 2019, la salud incidió de manera significativa en el desempleo estructural y friccional en Huancayo metropolitano 2019, no hay evidencia necesaria para no tomar en cuenta las hipótesis nulas con un nivel de significancia ( $P > z$ ) menor al 5%, la edad incidió de forma significativa en el desempleo estructural y friccional en Huancayo metropolitano 2019, la capacitación incidió significativamente en el desempleo estructural y friccional en Huancayo metropolitano 2019”.

La presente investigación en comparación con las otras investigaciones, hizo un aporte diferenciado con respecto a las dimensiones, dado que incluye el desempleo estructural y friccional.

Fernández (2018), en su estudio denominado: “Factores determinantes del desempleo juvenil en el Distrito de Copani, Provincia de Yunguyo, Departamento de Puno, en el año 2017”, de la Universidad Nacional del Altiplano de Perú; indica tiene información de corte transversal, recolectada mediante una encuesta, su muestra fue de 275 jóvenes, tiene 3 modelos Probit, para estimar el desempleo y subempleo y, 3 modelos Logit, para obtener los resultados, siendo lo más resaltantes la edad, la cual guarda relación negativa con la probabilidad de verse desempleado, es decir, al aumentar la edad de las personas en un año, las probabilidades de quedar desempleado disminuyen en un porcentaje del 8.6 por ciento; mientras que la variable “nivel educativo”, tiene como resultado que, cuando aumenta el nivel educativo en la población estudiada, la posibilidad de quedar desempleado disminuye en 5.1 por ciento. El subempleo juvenil tiene variables específicas como la “edad”, la cual se relaciona de forma negativa con la probabilidad de quedar subempleado, por tal motivo, al aumentar esta variable en un año, la probabilidad disminuye en un 7.8 por ciento; así también, si el nivel educativo es mayor, disminuirá la probabilidad de quedar en subempleo, en 14.7%”.

A través de esta tesis, permitió conocer factores determinantes del desempleo, así como los tipos de desempleo y cómo aborda este tema. Se ha considerado sus concepciones como el desempleo abierto, y sugiere que pueda utilizar posteriormente una encuesta más elaborada en base a los factores.

Prado y Valencia (2017), en su tesis: “Inflación, desempleo y curva de Phillips de la Economía Peruana 1980-2015, realizado en Ayacucho-Perú”, de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga; indican que el método usado en esta investigación de analítico y sintético, inductivo deductivo. Así mismo se realizó un análisis histórico y lógico.

Para la población se tomó información temporal – histórica de tasas de inflación y tasas de desempleo, considerando los periodos entre el 1980 y 2015, siendo su muestra 36 observaciones. El análisis documental se usó como técnica de recolección de datos y su instrumento fue la ficha bibliográfica y otros. La relación econométrica inversa entre inflación y desempleo para la economía peruana es débil, y no coincide con la teoría desarrollada por Williams Phillips, Samuelson y Solow, la evidencia empírica nos dice que la hipótesis de la esta investigación debe ser rechazada, y también las teorías que plantean la Curva de Phillips como modelo de política económica; la inflación en el Perú, está representada por otras variables las cuales no se incluyeron en este modelo; como podrían ser las características de la política económica y la política monetaria, el subempleo, la información usada para la economía en cuanto a la inflación entre 1980 y 2015, demuestra grandes distorsiones, la cual ha podido ser parte de la influencia en la baja significancia del modelo; sin embargo el desempleo relativamente es constante entre porcentajes de 5,2% a 9,9%.

Se considera como aporte para la tesis son los antecedentes del desempleo, que permitirá consolidar este ítem muy importante para el desarrollo del tema mencionado. Así mismo el análisis teórico del desempleo y los tipos de desempleo.

Apaza (2017), en su estudio denominado: “Educación y desempleo juvenil en el distrito de Asillo, provincia de Azángaro, Departamento de Puno en el año 2016”, de la Universidad Nacional del Altiplano de Perú; asegura que: El desempleo juvenil, a nivel internacional, nacional y regional ha sido más alto con respecto al desempleo en las personas adultas y al determinar factores que indican la permanencia del desempleado en los jóvenes, se usó el modelo econométrico Probit. Según la estimación del modelo, se determinó que los

factores que inciden significativamente en el desempleo juvenil del distrito de Asillo son: nivel de educación, sexo, si es jefe de familia, si tiene pareja y experiencia laboral y que las variables edad, ingreso si está estudiando y el lugar donde vive, no muestran un resultado significativo de manera individual, pero de manera global si muestran ese resultado significativo que permite explicar los determinantes de la probabilidad de estar desempleado. La educación guarda una relación inversa con el desempleo, por tal razón es muy importante considerar políticas educativas para engrandecer la educación usando novedosas tecnologías y conocimientos.

La presente tesis tiene resultados muy similares a lo estudiado por Fernández (2018) y su aporte es el mismo, por tal motivo se considera para la confirmación de la información a tomar en cuenta, así como los conceptos y teorías correspondientes al desempleo.

NO SE ENCONTRÓ A NIVEL DE LA REGIÓN NO HAY INFORMACIÓN PUBLICADA, LO QUE SIGNIFICA QUE ES UNA RAZÓN MÁS PARA INVESTIGAR.

### **1.3 Abordaje Teórico**

#### **1.3.1 Resiliencia Empresarial**

##### **1.3.1.1 Definición**

La resiliencia empresarial ha despertado interés en los últimos años, sobre todo en muchos investigadores, desde el año 2001, después de producirse el ataque terrorista a las Torres Gemelas, y se produjo cierta tendencia debido al gran dinamismo de su entorno donde las empresas conviven hoy en día.

Para el presente trabajo de investigación, se consideró el concepto de Minolli, debido a que es el que tiene más relación con la situación en la que se han visto envueltas las empresas, debido a que habla de adaptarse, y no como otros autores que indican que se puede anticipar por medio de una preparación, el cual no se aplica a la investigación.

Minolli (2007) nos dice que es la:

“Capacidad empresarial para absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas”.

Existen otros autores como:

Gilly, Kechidi & Talbot (2014) que nos dice que es la "Capacidad reactiva de la empresa para resistir un evento externo y capacidad activa para anticiparse a los eventos y por tanto, abrir nuevas caminos de desarrollo"

Alberts (2011) aduce que es la “Capacidad de reparar, reemplazar, parchear e incluso reconstituir la capacidad perdida o el rendimiento (y por tanto la eficacia), al menos en parte y con el tiempo, del daño causado por una perturbación del entorno”.

Ballesta (2010) revela que es la “Capacidad para anticipar los eventos claves relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis”.

Erol, Henry, Sauser & Mansouri, (2010) la definen como “la capacidad de las organizaciones para disminuir la vulnerabilidad, habilidad para cambiar y adaptarse, así como la habilidad para recuperarse rápidamente ante imprevistos”.

Además, Hu, Li y Holloway (2008) nos dicen que el modo en que “las empresas responden a dichas perturbaciones, no sólo es importante para su supervivencia, sino que lo es también para la salud económica de las comunidades en las cuales dichas empresas operan”.

Para ver la Resiliencia tomada desde un ángulo empresarial, será necesario mencionar a Hollnagel (2006), quien nos dice que es la “capacidad de

un sistema para prever, reconocer, anticipar y defenderse de las interrupciones antes de que se produzcan consecuencias adversas". Esta capacidad ante interrupciones requiere preparación ante eventos disruptivos. También resalta que deben defenderse, lo que permitirá las empresas respondan al evento disruptivo, a través de su capacidad de recuperación.

Desde un enfoque empresarial, Gallopín (2006) la describe como:

“Su habilidad para tratar, adaptarse y recuperarse ante una perturbación. La resiliencia demuestra de qué manera la empresa puede bajar su nivel de vulnerabilidad frente a eventos disruptivos, siendo estos esperados inesperados; lo flexible que puede ser reorganizándose pese a tener un entorno que muda constantemente y la forma efectiva de recuperarse en un tiempo mínimo posible y con un costo bajo”.

Para enfrentar estos sucesos pocos comunes e inesperados llamados fenómenos, la empresa debería tener procesos que permitan cierta tolerancia a los cambios, en donde pueda permanecer en el mercado. Al notar esto, es indispensable construir “indicadores de habilidades”, con la finalidad de llevar a cabo asociatividad, teniendo como base bosquejos de producción, sistemas laborales de relación, comunicación entre departamentos y el entorno cultural de la institución incluyendo al gobierno que permitirá la eficacia para manejar de una mejor forma las redes de la organización, relación con otras empresas que permitirán que los sucesos no esperados tengan menor repercusión para las empresas y alcance los resultados proyectados (Prada, 2013).

Si las empresas se enfrentan a situaciones inesperadas, se verán afectadas en su rendimiento, en sus ventas en su producción, en el servicio al cliente. Este el motivo por el cual se da la importancia de utilizar la resiliencia empresarial como una herramienta de producción empresarial, que permita a dicha organización superar su capacidad para adaptarse y recuperarse constantemente, cambiando los procesos con sus proveedores y sus clientes tanto internos como externos con relación a sus objetivos, debido a que su principal objetivo es la sostenibilidad en el tiempo.

Es por esta razón que la resiliencia empresarial se toma como “propiedad sistémica”, según Riolli & Savicki (2003). Ellos aseguran que la resiliencia empresarial es un ambiente donde participan tanto el aspecto individual, así como también el organizacional, debido a que los dos influyen entre ellos. Nos dicen que la resiliencia empresarial es un aspecto a construir, y que esto no será posible sin tener como referencia base a cada uno de los miembros de la empresa. Pero que la resiliencia en el aspecto individual no asegura que la empresa posea la capacidad de ser resiliente empresarialmente (Home & Orr, 1997).

Rubio (2016), resalta lo complejo que es el término Resiliencia; dado que presenta características con múltiples dimensiones y causas refiriéndose a los factores y estresores ambientales.

Illescas (2015), nos dice que la resiliencia es:

La capacidad de prevalecer, crecer, ser fuerte y hasta triunfar a pesar de las adversidades. Caracterizando a aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos [...] se puede hablar de resiliencia sólo si se ha originado un trauma o una situación de adversidad que, aunque viene a formar parte de la historia personal no se olvida, sino más bien favorece a la recuperación de cierto tipo de desarrollo. (p. 13).

El autor nos indica que la resiliencia es un aspecto importante de la persona que tiene como objetivo modificar, enfrentar, revertir cualquier situación difícil y salir airoso de ella.

La Asociación Americana de Psicología (APA, 2009) reafirma:

“La Resiliencia es el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como problemas familiares, o en las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero”



Madni & Jackson (2009) “La resiliencia implica tomar acciones que permitan evitar, adsorber, adaptarse y recuperarse ante los eventos adversos”.

Finalmente, la palabra Resiliencia es la capacidad de tener una actitud positiva frente a circunstancias adversas. Hablamos de un proceso que permite a las organizaciones, incluyendo a los grupos y a la gente que forman parte a encarar positivamente ante lo inesperado y evitar no adaptarse al cambio (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Algunos autores como Villalba, Greene & Conrad (como se citó en Gutiérrez, 2013) explican que la palabra resiliencia deriva del latín resiliere, término que significa volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar. Este concepto tiene procedencia de la física, donde nos indica que es la capacidad de la materia de volver a su forma inicial y regresar al equilibrio después de someterse a una situación que lo llevó a deformarse. (p.2)

El concepto de resiliencia fue nombrado en la ciencia de la ecología inicialmente por Holling (1973), quien resalta que se debe mantener un balance de los recursos en el sistema en un momento previsto. Entonces la estabilidad será definida como la capacidad de un ente para volver al equilibrio después de lo provocado por una disrupción.

En 1974, el profesor de psiquiatría infantil en el Reino Unido, Michael Rutter, realizó los primeros estudios en psiquiatría, analizando los trastornos de los niños en crecimiento que tenían madre esquizofrénica, concluyendo, que algunos eran capaces superar este problema y salir a flote a pesar de los inconvenientes y de la situación de su madre, algunos niños lo pudieron superar y tener una mejor vida , mientras que, otros niños que no lo lograron vivieron en desventaja, pues vivían traumatizados. (Kotliarenco, Cáceres y Fontecilla, 1997). De lo dicho, podemos decir que la resiliencia es aquella capacidad que posee una persona que tiene cierto crecimiento psicológico y que le permitirá enfrentar ciertos sucesos adversos, nombrados como situaciones complejas afrontados con fortaleza y con éxito. Por otro lado, podemos ver que la resiliencia puede

promoverse en los niños a través reforzando su conducta, cognición, afectividad que permiten su desarrollo psicológico.

Kateb (2011), indica que la resiliencia data de los años 90 y que inicialmente recibía el nombre de “valores resilientes” llamados también “potenciales que todos poseemos”.

### **1.3.1.2 Elementos de la Resiliencia Empresarial**

Sanchis (2017) nos dice que los elementos de la resiliencia empresarial son:

- a. Elemento Negativo de la Resiliencia Empresarial:** Teniendo como elemento la disrupción que mide la capacidad de resiliencia empresarial. Es su lado más frágil frente al entorno sino no se llegará a tomar en cuenta en la empresa.
- b. Elementos Positivos de la Resiliencia Empresarial:** Son las acciones preventivas y las acciones de registro del conocimiento, dado que permitirán mejorar su capacidad para prepararse y su capacidad de recuperarse, estas pues forman parte de la capacidad de resiliencia empresarial.

Según lo comentado por Sanchis (2017), considerando que es una de las autoras más actuales en cuanto a resiliencia empresarial, ella nos indica que “no existe unanimidad en la literatura la utilización del término disrupción, tomando en cuenta otros conceptos tales como: crisis, perturbación, incertidumbre, riesgo, entre otros similares, que hacen mención a la palabra disrupción. Así mismo, se buscó y analizó la bibliografía existente, se observa que los autores no coinciden en los términos de disrupción, sus causas o fuentes, así como sus consecuencias, impacto o efectos. Todos los términos son a veces utilizados con el mismo significado, lo cual puede provocar una gran confusión.”. (p. 60)

### **a. Elemento Negativo de la Resiliencia Empresarial: Disrupción**

La disrupción es cuando ocurre un evento disruptivo, su fuente de origen del evento disruptivo y sus consecuencias negativas (Sanchis 2017).

Sanchis (2017) indican que estudiar las disrupciones sólo es el primer paso que nos permitirá analizar la capacidad de una empresa en cuanto a su resiliencia. Sin embargo, ¿qué podemos decir de las disrupciones?, Barroso, Machado y Machado (2011) nos dicen que las disrupciones podrían ocasionar interrupciones en las operaciones monetarios o financieras, entre otras dentro de una organización en una o varias empresas. Estos problemas influyen negativamente en la operatividad normal de las empresas, volviéndolas frágiles y disminuyendo tanto su rendimiento como su competitividad.

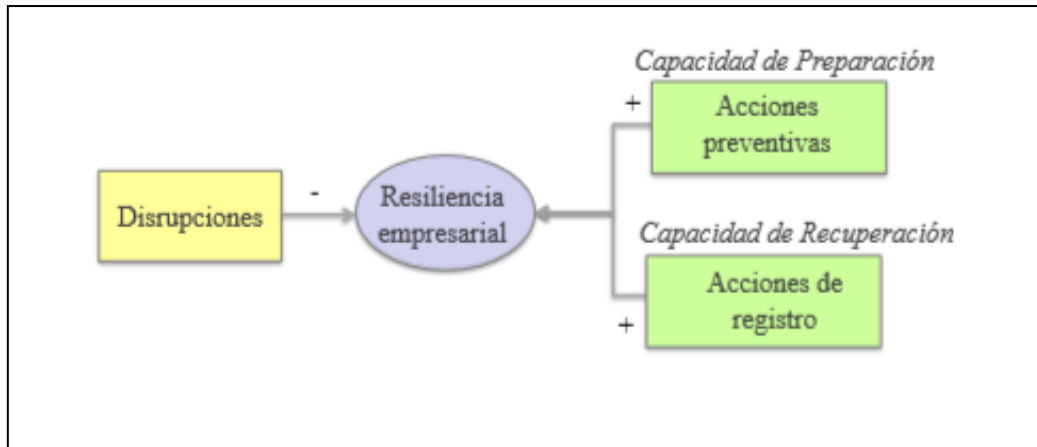
**a.1. Elementos de Disrupción:** Sanchis (2017), considera que una disrupción está integrada por tres elementos:

- **Fuente:** Causa que origina y/o permite la disrupción.
- **Evento disruptivo:** Actividad que origina una perturbación esperada o inesperada teniendo resultados negativos en la empresa incluyendo de forma total o parcial la cadena de suministro.
- **Consecuencia:** Su nivel de producción y de operaciones no es normal en las empresas.

### a.1.1. Fuentes de Disrupción

**Figura 1**

Elementos de la Resiliencia Empresarial



**Fuente:** Sanchis (2017, p.57)

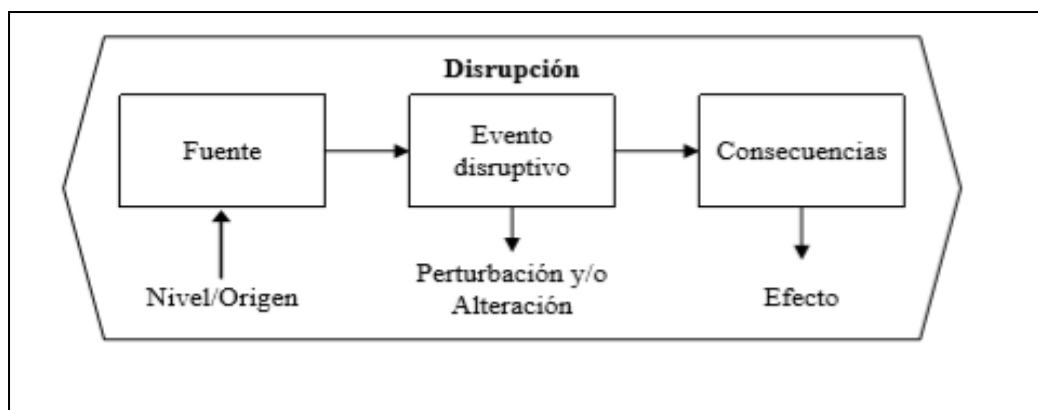
#### **Según el Origen**

Mason-Jones & Towill (1998) clasifican las fuentes de disrupción en cuatro categorías:

- a) Incertidumbre dentro de los procesos: afectando internamente al área de producción de la empresa impidiendo cumplir lo planificado.
- b) Incertidumbre dentro del suministro: la empresa proveedora es quien origina la incertidumbre por diversos motivos.
- c) Incertidumbre en la demanda: es cuando no se define la cantidad de demanda o no se conoce bien el gusto del cliente y esto podría provocar incomodidad en ellos.
- d) Incertidumbre en el control: Cada empresa maneja flujos de información y si ésta no las transforma adecuadamente en objetivos de producción, podría ser motivo de resquebrajamiento dentro de la empresa.

## Figura 2

### Elementos de interrupción



**Fuente:** Sanchis (2017, p.60)

Después Van der Vorst & Beulens. (2002) proponen tres nuevas fuentes de interrupción relacionadas con los procesos de decisión que obstaculizan el mejor rendimiento de las cadenas de suministro. Dos fuentes de interrupción están dentro de los proveedores:

- a) Características inherentes de los proveedores que podrían permitir variaciones previsibles.
- b) Propiedades características de los proveedores que resultan en la disminución del rendimiento óptimo.
- c) Fuente externas tales como las variaciones en los “mercados, productos, tecnología y regulaciones gubernamentales”.

Jüttner (2005) propone tres fuentes de interrupción como: “demanda y suministro como internas y entorno como externas”.

- a) Fuentes relativas al entorno o externas: como interrupciones políticas (ejemplo: crisis del petróleo), interrupciones relacionadas con la naturaleza (ejemplo: tsunamis, etc.) o sociales (ejemplo: ataque terrorista).
- b) Fuentes internas: la demanda y el suministro. Interrupciones de suministro son las relaciones con los proveedores. Éstas señalan la dirección de los efectos potenciales de las interrupciones (desde el proveedor de materias primas hasta el cliente final o viceversa).

Wagner & Bode (2006) elaboran empíricamente un estudio considerando tres fuentes de interrupción. Estas son la “demanda, el suministro y las catastróficas”.

En el 2009, Wagner & Bode continúan clasificando las fuentes de interrupción en dos las que están relacionadas con temas “legales, reglamentarios, y burocráticos”, y las que tiene relación con la “infraestructura”.

Wagner & Neshat (2010), muestran otras tres categorías: “demanda, suministro y estructura de la cadena de suministro”. Tanto la primera como la segunda muestran relación con clientes y proveedores, al igual que otros autores, sin embargo, la fuente de interrupción que tiene relación con respecto a la estructura de la cadena de suministro. La Figura 3 resume las fuentes de interrupción según los diferentes autores.

Las interrupciones categorizadas por **Sanchis (2017)**, consideran las “fuentes de interrupción: accidental, clientes, energéticas, equipos, financieras, TICs, infraestructura, actos del hombre, natural, políticas, producto, legislación, aprovisionamiento y terrorismo”. Algunas fuentes de interrupción se agruparon dentro de una sola y otras fueron agregadas. La resiliencia empresarial tiene las siguientes 11 fuentes de interrupción: “aprovisionamiento, clientes, distribución, energéticas, entorno, financieras, inventarios, legislación, producción, sociales y tecnológicas”.

### **Según el Nivel**

El nivel permite indicar de dónde proviene el evento disruptivo. Mason Jones et al. (1998), Kleindorfer & Saad (2005), y Cucchiella & Gastaldi (2006) agrupan las fuentes de interrupción en dos grupos: las que se originan dentro de la cadena de suministro y las que son de origen externo.

Christopher & Lee (2004) toman en cuenta a dos categorías: internas y externas con respecto a la empresa (pero originadas dentro de la cadena de suministro

ministro). Así también añaden otro grupo externo a la cadena de suministro. Lo agrupan en “disrupciones internas a la empresa, externas a la empresa pero internas a la cadena de suministro y externas incluso a la propia cadena de suministro”.

### **a.1.2. Evento Disruptivo**

El evento disruptivo puede ser previsto o imprevisto afectando la estabilidad y el buen funcionar de una empresa. (Barroso, et. al., 2011). Cuando aparece un evento disruptivo, una empresa es llevada desde su estado relativamente estable a otro inestable. Al momento de ser movida esta empresa a su nuevo estado, presenta vulnerabilidad, en la cual se pondrá a prueba su capacidad de preparación ante un evento disruptivo, midiendo su capacidad de recuperación.

Nos indican también que no importa cual sea su fuente, sino sus efectos negativos sobre la empresa. Zsidisin, Panelli, y Upton (2000) elaboran un registro de los eventos disruptivos más característicos:

- Interrupciones e inestabilidad de un proveedor.
- Limitada capacidad de las empresas que proveedoras.
- 
- Baja calidad de las empresas proveedoras.
- Tecnología distinta en cuanto a la producción.
- Cambio en la demanda.
- Desastres naturales (“inundaciones, huracanes, terremotos, tornados, tormentas de nieve, incendios, accidentes y enfermedades”).
- Desastres naturales (el terremoto de Kobe) afectando empresas a nivel mundial.
- Eventos de origen terrorista (ocurrido el 11 de septiembre del 2001 en EEUU).
- Actividad industrial directa (Manifestaciones debido al combustible en septiembre del 2000 en Reino Unido).

- Accidentes (Toyota en 1997 detuvo sus operaciones productivas por el incendio de la empresa proveedora de frenos de confianza).
- Problemas operacionales (problemas de producción del proveedor afectando a varias empresas).
- Wagner & Bode (2006 y 2009) hacen un estudio, agrupando a los eventos

**Figura 3**

Fuentes de una disrupción (según el origen)

	Fuentes de disrupción - Origen													
	Actos del hombre	Catástrofes	Control	Demanda	Energético	Equipamiento	Estructura	Financiero	Humano	Infraestructura	Legislación	Naturaleza Entorno	Procesos	Suministro
Mason-Jones y Towill (1998)			✓	✓									✓	✓
Van der Vorst et al. (2002)			✓	✓								✓	✓	
Jüttner (2005)				✓								✓		✓
Barroso et al. (2008)	✓			✓	✓	✓		✓	✓			✓		✓
Wagner y Bode (2009)		✓		✓						✓	✓			✓
Wagner y Neshat (2010)				✓			✓							✓

disruptivos en “tres fuentes de disrupción: demanda, suministro y catástrofes”, incluyendo a las enfermedades y pandemias dentro de catástrofes; posteriormente amplian con las “fuentes de legislación e infraestructura”.

Éstas se pueden categorizar teniendo en cuenta el evento disruptivo, tal como sigue, ya sea por el origen o por el nivel.



**Tabla 1.***Resumen de las fuentes de interrupción según Wagner & Bode (2006 y 2009)*

<b>Fuente</b>	<b>Evento Disruptivo</b>
Demanda	Imprevisibilidad y volatilidad de la demanda. Información insuficiente o distorsionada del cliente sobre productos/servicios (cantidades, requisitos, especificaciones...).
Suministro	Rendimiento pobre de la logística de los proveedores (por ejemplo, fiabilidad de entrega, capacidad de despacho de pedidos). Fluctuaciones de precios en los mercados de suministro. Problemas de calidad de los proveedores. Desaparición repentina de un proveedor (por ejemplo, debido a la quiebra). Fluctuaciones o escasez de capacidad en los mercados de suministro.
Catastróficas	Inestabilidad política, guerra, disturbios civiles u otras crisis socio-políticas. Ataques terroristas internacionales (por ejemplo, 2001 Nueva York; 2004 Madrid; 2005 Londres). Enfermedades o epidemias (por ejemplo, la gripe pandémica o gripe porcina). Desastres naturales (por ejemplo, terremotos, inundaciones, tsunamis, tornados...).
Aspectos reglamentarios, legales y burocráticos	Introducción de esquemas de tarificación vial. Cambios en el entorno político (por ejemplo, nuevas leyes medioambientales). Barreras administrativas en la configuración y funcionamiento de las cadenas de suministro.
Infraestructura	Tiempo de inactividad de la propia capacidad de producción debido a razones técnicas. Perturbación o interrupción de los sistemas informáticos internos. Perturbación o interrupción de los sistemas informáticos externos.

**Fuente:** Sanchis (2017, p. 63)

### **1.3.1.3. Consecuencias**

Un evento disruptivo tendrá efectos o consecuencias, dado que éstos son los resultados producidos en la empresa cuando dicho evento sucede. Existen autores que nos dicen que para los eventos disruptivos que no podrán ser mitigados a tiempo, la atención se debe concentrar en evitar sus efectos negativos y convertirlos en oportunidades para la empresa o aumentar valor para el consumidor y/o cliente. Debido a esto, la influencia por parte de los eventos disruptivos siempre será negativa. Podría darse el caso de que, de una situación adversa, se produzca finalmente una ventaja coyuntural, pero debemos resaltar la negatividad del impacto/consecuencias del suceso por parte de los eventos disruptivos.

Sheffi & Rice (2005) indican que un evento disruptivo significativo cualquiera, podrían tener una consecuencia negativa sobre los resultados en la empresa, que podrá ser medida según su nivel de productividad, volumen de ventas, beneficios producidos, mal servicio al cliente o cualquier otra forma de medir la empresa. Dalziell & McManus (2004) mencionan que “el punto en el que se produce un evento disruptivo es cuando un sistema, en este caso, una empresa, es empujado de un estado de relativa estabilidad o equilibrio a otro inestable”.

### **b- Elementos Positivos de la Resiliencia Empresarial: Acciones Preventivas y Acciones de Registro**

Según la *Figura 3* observamos que la Resiliencia empresarial se da a través de dos elementos que son las acciones preventivas y las acciones de registro dando como resultado la capacidad de preparación y la capacidad de recuperación. Sanchis (2017)

#### **b.1 Acciones Preventivas**

Las acciones preventivas permitirán que la empresa esté preparada antes de la llegada de un evento disruptivo. Para ello, deberá realizar ciertas acciones que permita anticiparse a ciertos eventos disruptivos que podrían ocurrir y permitirá que la empresa tenga cierta capacidad de prevención. Todo ello lo observamos en la *Figura 3*.

**Capacidad de preparación:** La capacidad de preparación en su análisis, se dará a través de los costos esperados que estos eventos disruptivos más importantes pueden resultar para la empresa.

La empresa deberá brindar información sobre los siguientes enunciados:

- a) Según el evento disruptivo que se desee tomar en cuenta: según el análisis en el tiempo, la probabilidad de que ocurra el evento, el nivel de consecuencia y lo que le costaría a la empresa si este evento disruptivo sucediese.
- b) También, el evento disruptivo a tomar en cuenta, se deberán seleccionar aquellas acciones preventivas, que permitan una mejor adaptabilidad a sus amenazas y problemas (eventos disruptivos acontecidos) para reducir al máximo los resultados negativos de estos. Por esta razón es que debemos conocer el costo de las acciones preventivas, así como el nivel al que se minimizaría la “probabilidad y severidad” implementando dichas medidas.

## **b.2 Acciones de registro**

Las acciones de registro permitirán que la empresa tome nota de los acontecimientos por los cuales atraviesa causados por el evento disruptivo. Para ello, analizará elementos los cuales permitirá establecer su capacidad de recuperación.

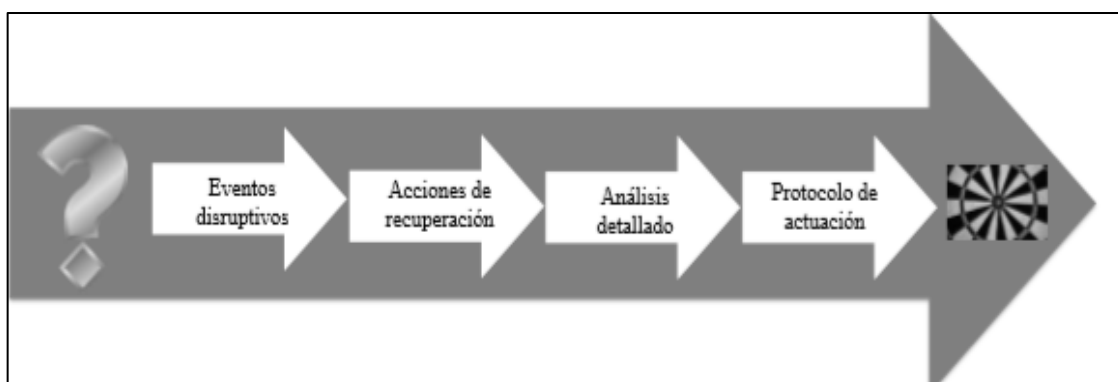
## **Capacidad de recuperación**

La capacidad de recuperación en su análisis se da a través de tener la información disponible y cercana acerca de la empresa sobre los eventos disruptivos sucedidos. Esta información deberá registrarse, a ese registro se le llama Registro del Conocimiento, el cual posee 4 elementos fundamentales, que son:

- a) Registro de los eventos disruptivos sucedidos.
- b) Registro de las acciones de recuperación realizadas.
- c)
- d) Análisis a detalle de las acciones de recuperación ejecutadas, por el evento disruptivo.
- e) Realización del protocolo del proceso a realizar.

## Figura 4

### Elementos o fases del Registro del Conocimiento



**Fuente:** Sanchis (2017, p.216)

Los elementos de registro mencionados también son considerados como diferentes fases para registrar el conocimiento, las cuales son importantes para que según el orden se vayan complementando de tal manera que se obtenga un protocolo que permita enfrentar este evento disruptivo inesperado mucho más preparados. Tal y como muestra en la *Figura 5* que nos dice que para desarrollar detalladamente lo sucedido, se tiene que registrar de manera previa los dos element

os que le anteceden (evento disruptivo y las acciones de recuperación ejecutadas).

#### 1.3.1.4. Indicadores o Características de las Empresas Resilientes

Se ha realizado una compilación de diversos autores quienes contemplan algunos indicadores o características que consideran principales y que las empresas deberían tener para ser resilientes. Así tenemos, Ballesta (2010), Woods y Wreathall (2003), Ponomarov & Holcomb (2009), Swamidass y Newell, 1987 (como se citó en Sanchis, 2017) y Rice & Caniato (2003), por

mencionar a los más resaltantes quienes realizaron aportes en este contexto. Los indicadores o características son:

- Compromiso de todos los trabajadores: con respecto a la misión, visión y valores de la empresa, transmitiendo valores, unión y confiabilidad.

- Cultura general de intercambio y ambiente laboral colaborativo: donde la información fluye libremente para disminuir la incertidumbre y fortalecer la unión.
- Cultura organizacional innovadora: que acoja ideas innovadoras. Las empresas deben fomentar la implementación de procesos que permitan cambios permanentes sin temor, pero sin perder de vista su objetivo y estrategia de negocios. Es probable que esto se dé con el tiempo, debido que un personal nuevo, no tendrá la capacidad ni la confianza del jefe para tomar decisiones.
- Expectativas individuales: de desarrollo profesional de sus trabajadores deben estar orientadas con la estrategia del negocio. (Ballesta, 2010)
- Compromiso de la alta dirección: atentos a cambios inesperados del entorno, evaluando sus procedimientos, objetivos y estrategias.
- Aprovechar el conocimiento colectivo sin individualismo. (Woods y Wreathall, 2003).
- Flexibilidad y articulación decisiones de alto riesgo: con clientes, competidores y prepara su recuperación ante un nuevo evento disruptivo. (Ponomarov & Holcomb, 2009).
- Flexibilidad para tener una reacción rápida y eficiente preparada para los cambios del entorno. (Swamidass y Newell, 1987).
- La combinación de flexibilidad y redundancia permite mejorar la capacidad de resiliencia de las empresas. (Rice & Caniato, 2003)

Ponomarov & Holcomb (2009) recopila aspectos relacionados con los proveedores para fortalecer la resiliencia empresarial:

- Agilidad y responsabilidad: Según lo mencionado por Christopher & Lee (2004) nombran la agilidad como una de las maneras más eficientes de ser empresarialmente resiliente.
- Visibilidad: Obtener mayor visión y experiencia a través de los proveedores.
- Estructura y conocimiento: Conocer y comprender a los proveedores y su forma de trabajo presente e informativos, coopera para ser más resilientes. (Choi y Hong, 2002).

- Reducir la “incertidumbre, complejidad y reingeniería”. Van der Vorst y Beulens (2002) nos dice que disminuir la incertidumbre mejorará la resiliencia. Christopher & Lee (2004) también indican que disminuyendo las dificultades de los proveedores también será mejor para la resiliencia empresarial.
- Colaboración: Christopher & Peck (2004) nos dicen que cuando las empresas se asocian y existe colaboración, podrán administrar mejor sus interrupciones.
- Capacidades de integración operativa y transparencia. Smith (2004) resalta la “importancia de un entorno integrado que proporcione interacción total de pedidos, inventario, transporte y distribución” para facilitar el manejo de los proveedores.

Cabe señalar que nuestro problema del COVID-19, no surge por parte de nuestros proveedores o clientes, sino más bien su fuente es de índole externa, tal como se mencionó anteriormente según Wagner & Bode (2006 y 2009) como podemos apreciar en la *Figura 4*. Partiendo desde este punto, diremos que ésta última recopilación no contribuyó de gran manera en esta investigación, por lo tanto, sólo será mencionado, pero no formó parte de nuestro instrumento. Si bien es cierto, podría ayudar siempre y cuando las empresas que deseen ser resilientes y puedan prepararse para ser más flexibles y rápidas en cuanto a su toma de decisión frente a situaciones adversas, teniendo en cuenta de que estos eventos disruptivos provienen de su proveedor. Las empresas están adaptándose al cambio todo el tiempo, ya sea por motivo del entorno o por requerimientos internos o externos, y esta adaptabilidad requiere una rápida adecuación y respuesta, por esta razón, es muy importante que las empresas tengan indicadores o características, para poder enfrentar cualquier contingencia crítica y logren recuperarse. Para esto, se tuvo en cuenta también el mejor manejo de su estrategia, procesos, herramientas y equipos tecnológicos y sus trabajadores para la lograr sus objetivos, maximizando su desempeño, obteniendo mayor preparación e índice de respuesta sobre los cambios. Esta habilidad la define como resiliencia empresarial.

**Brouggy & Jerks (2016)**, proponen un Modelo de Resiliencia Empresarial llamado Modelo Usual para Negocios o Business-as-Usual en inglés cuyas siglas son (BAU), el cual pretende medir la eficacia, para tener una respuesta fortalecida y rápida en su recuperación de eventos disruptivos. Dicho modelo de resiliencia empresarial contiene tres atributos generales, y cada atributo posee indicadores los cuales suman 13.

Estos autores nos dicen que no se trata sólo de emitir respuestas eficaces, sino también su adaptación y aprendizaje de una adversidad para conseguir ser más competentes y rentables a la vez. Este es el proceso normal que toda empresa debe pasar y esto hace que sea más fuerte y robusta, así como dinámica comparando si situación de cómo era antes del evento disruptivo. Ahora posee nuevas habilidades técnicas, así como nuevos conocimientos y experiencias que antes no tuvo utilizándolas como parte de sus ventajas en el mercado. Cabe la probabilidad de que sea más creativa y obtenga mayor rendimiento.

Estos atributos son importantes para administrar de manera más óptima un evento disruptivo y obtener mayor rentabilidad. Los tres atributos que toman en cuenta los autores son:

- El Liderazgo y Cultura Organizacional.
- Redes y Relaciones.
- Preparación para el Cambio.

## Liderazgo y Cultura Organizacional

El atributo Liderazgo y Cultura Organizacional trata acerca de la capacidad que tiene la empresa de adaptarse a situaciones adversas en base a este atributo. Consta de 6 indicadores y éstos son:

- a) **Liderazgo:** Las empresas necesitan un liderazgo fuerte para proporcionar una buena gestión y toma de decisiones antes, durante y después de los tiempos de desafío y adversidad, así como también de forma continua realizar una evaluación de estrategias y programas de trabajo sobre objetivos organizacionales. (Woods y Wreathall, 2003).
- b) **Toma de decisiones:** Stoner, Freeman y Gilbert (2003) definen la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p.260). Sería apropiado que los trabajadores calificados tengan autoridad para tomar decisiones con respecto a su trabajo lo cual significaría un valor agregado para una toma de decisiones rápida y flexible. (Brouggy & Jerks, 2016)
- c) **Organización tradicional:** “Las organizaciones tradicionales básicamente se enfocan en mantener el control, el registro y el orden”. (Ballesta, 2010)
- d) **Compromiso del personal:** Steers (1977) definió el compromiso del personal como “La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (p.47). Los trabajadores muestran compromiso hacia su organización cuando realizan su trabajo considerando como si fuera su propio negocio. Para esto, es importante que cada empresa posea y tenga claro su misión, visión y valores, dado que, en muchos, las pequeñas empresas no poseen esto.
- e) **Conciencia situacional:** Se alienta a los empleados a mejorar su situación en la organización, su desempeño y posibles problemas, los empleados necesitan compartir buenas y malas noticias sobre su



desempeño en su trabajo. Incluso ante pequeñas señales de advertencia y estas se informan rápidamente a los líderes de la organización. Similar la gerencia debe observar y monitorear su panorama operativo y hacer movimientos decisivos y bien comunicados para mitigar posibles problemas. Este conocimiento colectivo es importante, dado que cada trabajador de la empresa podría poseer cierta experiencia que permitirá tomar mejores decisiones frente a un evento disruptivo. (Brouggy & Jerks, 2016)

- f) Innovación y creatividad:** Según De la Barra (2008), la Innovación, se refiere a cómo los prototipos o modelos se integran al mercado y se brindan a modo de productos para ser comprados por los clientes, y la Creatividad es la capacidad de lograr crear ideas útiles y única que permita solucionar problemas”.

Los empleados y la gerencia son alentados y recompensados por usar su conocimiento innovador y creativo de forma novedosa para resolver problemas nuevos y existentes.

### **Redes y relaciones**

La dimensión de redes y relaciones nos habla acerca de ‘las relaciones o contactos internos y externos que permiten salir adelante en situaciones adversas. (Brouggy & Jerks, 2016)

Los indicadores de redes y relaciones incluyen:

- g) Alianzas efectivas:** En soledad, los negocios pequeños y medianos pueden tener un crecimiento demasiado lento. En cambio, a través de una alianza estratégica el capital, el talento y la capacidad de trabajo se multiplican, y los objetivos son más fáciles de alcanzar. Para generar una **alianza estratégica exitosa**, y antes de firmar cualquier tipo de acuerdo, es vital hacer un análisis a fondo de la posición en la que está nuestra empresa y lo que realmente necesitamos de un socio potencial. Sinha, Whitman y Malzahn (2004)

Una comprensión de esas relaciones y recursos la organización podría necesitar acceder desde otras organizaciones en tiempos de adversidad, y la planificación preparatoria necesaria y la gestión continua para garantizar este acceso.

**h) Recursos internos:** Grant (2010), nos dice que “existe una relación directa entre los recursos internos, las capacidades y las ventajas competitivas de las empresas”. Los recursos internos que posee una organización en ese momento podrían aprovecharse convirtiéndolos en capacidades que permitan tener ventajas competitivas que puedan sostener a la empresa a largo plazo.

La gestión y movilización de los recursos de una organización para garantizar su capacidad de responder a los desafíos, operar durante los negocios como de costumbre, como además de poder proporcionar la capacidad adicional necesaria para responder y recuperarse durante tiempos de adversidad.

**i) Aprovechamiento del conocimiento:** La gestión del conocimiento se basa en “buscar y seleccionar de entre todos los que operan en el entorno de las empresas aquellos conocimientos claves para el desarrollo de competencias fundamentales y diferenciadoras que requiere el negocio para competir con éxito en el mercado”. (Muñoz, 2002)

El conocimiento se captura y se comparte de manera efectiva a lo largo de una organización, con un fuerte enfoque en asegurar que la información crítica esté siempre disponible, con planificación de sucesión para roles clave, apertura al aprendizaje y aprovechamiento Experiencia interna y externa y lecciones aprendidas. (Brouggy & Jerks, 2016)

**j) Uniendo brechas:** Brouggy & Jerks (2016), mencionan que las brechas pueden manifestarse como barreras de comunicación que crean desuniones, formas de trabajo desconectadas y perjudiciales. Aquí hace hincapié sobre todo en la falta de fluidez comunicacional que podría existir

dentro de una organización. Uniendo brechas, se refiere a la minimización de los aspectos divisivos de la sociedad, la cultura y el comportamiento.

### **Preparación para el cambio**

Este atributo describe La planificación realizada y la dirección establecida para permitir la organización esté lista para el cambio.

Los indicadores de preparación para el cambio incluyen:

**k) Propósito de la organización:** El propósito es el motivo por el que existen las empresas, más allá de ganar dinero, por la cual “una empresa o marca con propósito es aquella que utiliza su posición y sus capacidades para hacer frente a una necesidad social, individual o ambiental”. (Compromiso Empresarial, 2017)

Una organización toma en cuenta de cuál es el propósito de una organización y las prioridades serían seguir un evento desafiante o adverso, claramente definido en un nivel organizacional, así como una comprensión del mínimo de una organización requisitos operativos.

**l) Estrategias de planificación:** Las empresas que tienen mayor éxito hacen una gran inversión de su tiempo para “crear y administrar presupuestos, preparar y revisar planes de negocios, y monitorear regularmente las finanzas y el desempeño general”. Lo más importante de estas estrategias de planificación es que tienen que ser dinámicos y se pueda comunicar a todos los que involucra.

**m) Planes de pruebas de estrés:** Participación de líderes y empleados en simulaciones o escenarios diseñados para practicar estrategias de respuesta y validar planes y capacidades, y demuestran las ventajas duales de agilidad y flexibilidad. (Pérez, 2017)

**n) Postura proactiva:** Una postura proactiva, estratégica y conductualmente lista para identificar y dar respuesta frente a indicios de alerta para el cambio en una organización (interna) y entorno (externo) antes de que se

convierta en un desafío importante o evento adverso. (Brouggy & Jerks, 2016)

### **1.3.2. El Desempleo**

#### **1.3.2.1. Definición**

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2003), define el desempleo de acuerdo a tres ítems que debería cumplirse paralelamente. Personas desempleadas “son todas aquellas personas que tengan la edad exigida para la medición de la población económicamente activa y que, durante el período de referencia”, esto quiere decir que se encuentren:

- a)** “Sin trabajo, que significa, que no tengan un empleo remunerado ni estén trabajando por cuenta propia, como se establece en la definición internacional del empleo;
- b)** Actualmente disponibles para trabajar, es decir, que estén disponibles para trabajar en un empleo remunerado o por cuenta propia en el período de referencia; y
- c)** Buscando trabajo, es decir, que hayan hecho gestiones concretas en un determinado período reciente para encontrar un empleo remunerado o trabajar por cuenta propia”.

Coniglio (2012) afirma que:

“El desempleo es probablemente el drama social más grande de nuestra época. El hombre con capacidad y voluntad de trabajar siente una frustración enorme cuando se le niega la posibilidad de hacerlo. No sentirse útil, no poder mantener a su familia, lo llevan a incubar resentimientos contra toda la sociedad y sus instituciones, lo que desemboca muchas veces en conductas violentas y delictivas ante la falta de opciones”. (p.25)

Posada (1983, p.86), menciona que el desempleo es el número de personas totalmente desocupadas en un cierto período.

En los años 50, en los países desarrollados se usaba el término desocupación, debido a que se consideraba persona desempleada a aquella

persona que no trabajaba por ocio, es decir, porque simplemente no le daba la gana de hacerlo. El término desempleo se inicia en América, en la Conferencia de Estadígrafos del Trabajo de 1954 (que luego será precisada en 1982). Nos habla de la condición que debe tener (edad mayor específica) y el periodo. Esta conferencia también incluye el desempleo oculto, con el propósito de diferenciar bien el término teniendo como característica principal la búsqueda de trabajo. (Panigo, Pérez y Persia, 2014, p.20)

En el Perú, cuando hablamos de desempleo, nos damos cuenta que data de los años 90, pues no se tenía ningún registro de éste ni en censos de población ni económicos, sino hasta 1996, cuando el INEI realiza las Encuestas nacionales de Hogares (ENAHO), realizadas de manera trimestral. (Chacaltana, 2001)

#### **1.3.2.2. Tipos de Desempleo**

La Organización Internacional del Trabajo (2014), nos da definiciones principales sobre los tipos de desempleo como los que tenemos a continuación:

**Desempleo Keynesiano**, se da cuando:

“Una situación en que la cantidad de personas que buscan trabajo supera el número de empleos disponibles y remunerados con el salario corriente, y se explica por la ausencia de una demanda efectiva de bienes y servicios. A veces se le denomina también desempleo cíclico por su relación con los ciclos económicos. Si bien no es de corta duración en sí (tal como se observó durante la Gran Depresión de los años treinta, y según se observa actualmente en los Estados Unidos de América), es frecuente que se intente solucionar el problema aplicando distintos tipos de incentivos y estímulos fiscales para aumentar la demanda en la economía y de este modo incrementar las oportunidades de empleo”. (Keynes, 1936)

El desempleo Keynesiano es una realidad constante hoy en día, dado que existe una población que no consigue el empleo deseado o estabilidad en cuanto a lo laboral nos referimos. Esto se debe a que cada día tenemos mayor número de población y que la brecha del conocimiento cada vez es más corta, dado que

toda la información la tienen al alcance del pueblo, y esto permitirá un mayor desarrollo. Así también, la competencia de habilidades crece y sólo los mejores serán aquellos capaces de conseguir un empleo digno y decente. Por otro lado, se ha dejado de lado la meritocracia dando a surgir el alcance de un puesto de trabajo a través del nivel de relaciones que la persona pueda tener y esta pueda influir para lograr posicionarse en un puesto, en la mayoría de casos.

**Desempleo Estructural**, “Está comprendido como el desajuste entre la oferta y la demanda de mano de obra. Al existir cierto desajuste entre las características (oferta) y las capacidades de los trabajadores (demanda) hace difícil que los trabajadores puedan encontrar un puesto de trabajo. Es tipo de desempleo es el más nocivo” (Nuñez, 2015, p.21).

Por ejemplo, desarrollar las competencias, promover la movilidad laboral o difundir información conveniente sobre el mercado de trabajo. Es posible concebir programas públicos de empleo que busquen contribuir a resolver la causa estructural del desempleo, aunque estos no suelen estar en condiciones de solucionar dicha limitación por sí solos.

**Desempleo Específico**, El desempleo específico implica la afectación por causa del desempleo de forma desproporcionada en grupos de la sociedad fácilmente identificables. Para ser más precisos, esto se da de mayor manera en los jóvenes y en las mujeres, quienes son los ejemplos que se repiten con mayor reiteración, así como hacia los grupos étnicos o raciales específicos y “castas y tribus reconocidas”, como en el caso de la India. (Organización Internacional del Trabajo, 2003)

**Desempleo Estacional**: Este tipo de desempleo surge con las estaciones del año, o por temporadas, y el resto del año su empleabilidad es menor. El ejemplo más claro es el Turismo, dado que, durante la época festiva, se tiene cierta alza en la demanda de empleo, pero pasada esta época, vuelve a su normalidad quedando nuevamente en desempleo gran parte de ese mercado laboral del sector servicios. Otro ejemplo claro es la agricultura. (Lieuw-Kie-Song, Philip, Tsukamoto y Imschoot, 2003)

**Desempleo de Larga Duración**, esto es concerniente a aquellas personas que están desempleadas por un tiempo más largo que mayormente supera el medio año. Las causas son variables y existe una variedad en ellas, pero que podría tener gravísimas consecuencias para la gente desempleada y sus familiares, afectando también a la sociedad, lo que conlleva a una situación que involucra la estabilidad social y política, convirtiéndola en inestable. (Organización Internacional del Trabajo, 2003)

**Desempleo Disfrazado**, la integran las personas que tienen un empleo en la cual su remuneración no es la adecuada, incluyendo la satisfacción de necesidades que abarcan la canasta básica familiar. (Blacutt, 2013)

### 1.3.2.3. Fuentes de datos para medir el desempleo

Según la OIT (2019) las fuentes son:

- **El Desempleo Registrado**, Son las personas desempleadas que se han podido detectar a través de una encuesta por parte de una entidad del estado o una encuestadora de fuente confiable, durante un periodo de tiempo.
- **El Desempleo Estimado**, Son aquellas personas desempleadas que se obtiene de los datos registrados de desempleo por parte de las entidades públicas encargadas de este registro, y muchas veces se opta por este medio al no poseer un dato actualizado en una fecha determinada, teniendo como base el dato según la variación de los últimos años.

El único inconveniente, y tal vez el más importante es que éstas dos fuentes no son del todo confiables debido que no concuerdan en la mayoría de veces en sus cifras, es decir, no nos mostrará al cien por ciento la realidad, pero nos dará una idea que se aproxime a la realidad.

Es de vital importancia ver este tema del Desempleo, ya que según las cifras del INEI publicado por el diario el Comercio el sábado 16 de mayo del 2020, indica que la tasa de desempleo estimada es similar a la observada a fines del 90, y que la pérdida fue mayor en empresas de hasta 10 empleados. Si queremos ser más exactos 1 millón 216 mil 600 personas en Lima Metropolitana perdieron su empleo entre febrero y abril del 2020. (Lozano, 2020)

Siendo Lima la capital del Perú, este es un indicador que debe alertar a cada región, y por qué no decirlo a cada capital de cada departamento. Dentro de esta situación se encuentra la ciudad de Huaraz, capital de Ancash que se encuentra dentro de los primeros lugares de infectados con COVID-19, y que según el presidente podría prolongarse por más tiempo de cuarentena. Esto conlleva a que el índice de desempleo se eleve aún más con el tiempo, debido a que la mayoría de empresas hoteleras son Micros y pequeñas empresas (MYPES) e incluso Huaraz sólo tiene hoteles de 3 estrellas como máxima categoría.

No se tiene datos exactos, pero deberíamos haber llegado alrededor de 900 alojamientos formales (MINCETUR, 2018), en todo Ancash, y si se incluye a los hospedajes informales, los cuales suman aproximadamente el 50 % adicional a la cifra antes citada, tendríamos en total 1800 entre alojamientos y hoteles, si se toma en cuenta lo mencionado en el diario “La República” publicado el día 17 de Enero del 2020, que aproximadamente el 49% del total de empresas son informales a nivel nacional, datos emitidos por el director general de Desarrollo Empresarial del Ministerio de la Producción (PRODUCE) Walter Ramirez. (La República, 2020)

Esta investigación es importante porque permitió describir la manera cómo las empresas hoteleras en Huaraz 2020 trataron de dar un giro en el rubro de sus negocios para sobrevivir ante esta crisis del COVID-19 la cual sino se soluciona supone un alto índice de desempleo, y con esto conlleva a una situación mucho más caótica, que en el momento se está controlando por parte del gobierno con préstamos externos.

Actualmente las empresas hoteleras de Huaraz están en una situación incierta, debido a que las operaciones dentro de los hoteles y su ocupabilidad es del 0%, reflejando un ingreso de S/.0, muchos de los cuales tienen negocios paralelos dentro del mismo hotel, como es el caso de restaurante, venta de souvenirs, lavandería, entre otros, los cuales no podrán funcionar por el momento. La información obtenida sirve como base para muchas empresas hoteleras porque las estrategias organizacionales planteadas serán de gran ayuda.



#### 1.3.2.4. Tasas de Desempleo

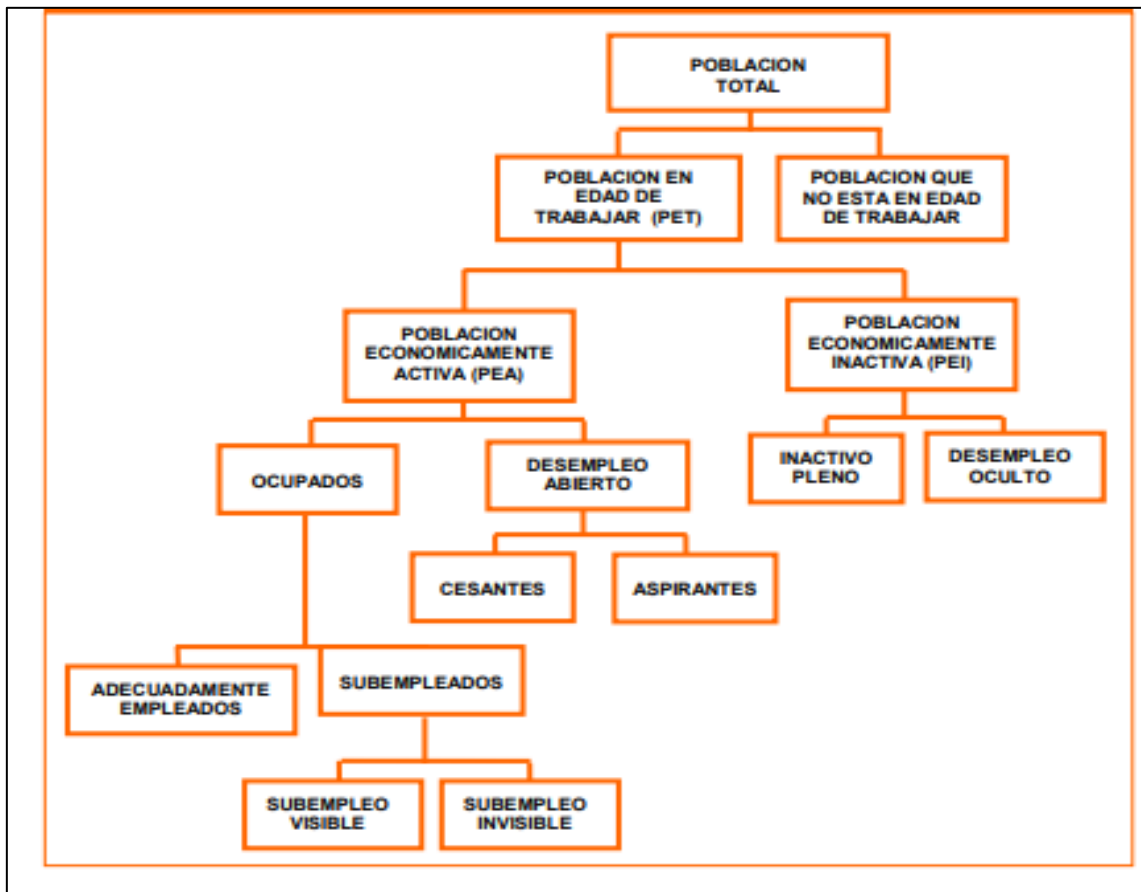
Para calcular la Tasa de desempleo se debe considerar definiciones como: la Población en edad de trabajar (PET), en el Perú, la edad mínima para trabajar es 14 años tomando en consideración lo estipulado en el Convenio 138 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre edad mínima.

La PET se subdivide en Población Económicamente Activa (PEA) conocida también como la Fuerza de Trabajo y Población Económicamente Inactiva (PEI); la Población económicamente activa (PEA), constituida por personas de 14 años que ofrecen la mano de obra disponible para la producción de bienes y/o servicios durante un período de referencia determinado, comprende a las personas, que durante el período de referencia estaban trabajando (ocupados) o buscando activamente un trabajo (desempleados); la **Población económicamente inactiva (PEI)** que es el grupo de personas en edad de trabajar que no participan en el mercado laboral, no realizan ni buscan alguna actividad económica, comprende a los **Cesantes**, que son aquellos desempleados con experiencia laboral, esto es que habían trabajado antes del periodo de búsqueda de empleo y los **Aspirantes**, o desempleados que no tienen experiencia, que buscan empleo por primera vez; que juntos dan como resultado la Población Total (PT). (Inei, 2000)

Actualmente, la tasa de desempleo abierto en el Perú es obtenida de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), que se ejecuta trimestralmente en aproximadamente 5 mil viviendas del área urbana de los 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao. Desde 1995, la medición del desempleo y subempleo es realizada por el INEI, en convenio con el Ministerio de Trabajo y Promoción Social. (Inei, 2000)

**Figura 5**

*Estructura de la Población según condición de actividad*



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

La tasa de desempleo formalmente se expresa como:

$$(\mu) = \frac{\text{PEA Desempleada}}{\text{PEA}}$$

Donde:

( $\mu$ ) = Tasa de desempleo

(PEA) = Población económicamente activa

### **1.3.3. Marco Normativo en el Contexto del Covid-19**

Las normas que están más relacionadas son:

- Ley General de Salud N ° 26842

El Estado peruano de manera universal genera el aseguramiento de los ciudadanos, siendo esta de manera progresiva para proteger en caso de sucesos inesperados que puedan afectar la salud con la finalidad de garantizarla. Su elección de sistemas previsionales, sin que esto perjudique imponiendo de manera obligatoria un sistema dado por el Estado peruano sin dejar que alguien quede desprotegido, ya que, sin vida y sin salud, es imposible poder reactivar una economía, mucho menos poner en primer lugar la vida de los ciudadanos.

- Ley de Seguridad y Salud en el trabajo N° 29783

Tiene como finalidad impulsar la prevención y aminorar los riesgos laborales. En cuanto a ello, deben participar de manera inclusiva los empleados y los jefes, a través de la comunicación y el diálogo para cumplir las normas plasmadas.

La ley 29783 que fue reglamentada por el decreto n° 005-2012-TR, modificada por la ley 30222, ley que tiene como finalidad facilitar la implantación, el mantenimiento del nivel efectivo de la protección de la salud y la seguridad para reducir los costos de los grupos productivos y las motivaciones a la informalidad.

Mediante Ley 29783, se logró establecer la obligación para el empresariado de contar con un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otras obligaciones. Gracias a esta ley, trajo consigo herramientas importantes de gestión de riesgos como las matrices IPERC.

- D.S. N° 008-2020-SA Decreto Supremo que declara en emergencia sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendarios y dictan medidas de prevención y control del COVID-19

Decretado el 11 de marzo del 2020. Esta medida se da debido al peligro expuesto en que se encontraban todos los ciudadanos ante la llegada de un virus que tenía proporciones de contagio pandémico, información corroborada por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

- D.U. N° 025-2020-SA Dictan medidas urgentes y excepcionales destinados a reforzar el Sistema de Vigilancia y Respuesta.

Esto se da, debido a que el gobierno no tenía claro que medidas eficaces debía aplicar para contrarrestar esta pandemia, o por lo menos contenerla, es por tal motivo que por un lado toma una posición expectante, al tratar de recabar información tanto en el territorio peruano, así como las acciones tomadas por otros países y replicarlo. Aún se discuten mucho algunas medidas adoptadas por el gobierno peruano en su momento como la cuarentena.

- R.M. 055-2020-TR Aprueban el documento denominado "Guía para la prevención del coronavirus en el ámbito laboral".

Esto se da, porque había actividades económicas que no podían parar, y no pararon aún en el inicio de la pandemia, como el de venta y distribución de víveres, transporte de enseres, venta de medicinas, clínicas de atención particular, entre otros. Estas actividades necesitaban ser reguladas debido a la exposición de las personas al contagio, tanto por parte de la persona que proporcionaba el bien o servicio, así como el que recibía.

- D.U. 026-2020 Establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional

El motivo de estas medidas, tal como se menciona, se debe a la pandemia generada por el COVID-19, y son excepcionales debido a que son medidas de urgencia y temporales dado que se da hasta que el evento mencionado pase.

- R.M. 139-2020 MINSA Prevención y Atención de Personas Afectadas por el COVID-19 en el Perú.

El gobierno peruano, en cumplimiento con la constitución peruana, de priorizar la salud a los peruanos, emite una resolución en la cual prioriza la prevención y atención de los peruanos, que han sido infectados por este virus y que requieren su atención inmediata.

- R.M. N° 239-2020-MINSA, Aprueban el Documento Técnico "Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID- 19".

Los lineamientos son medidas más específicas y detalladas que permitirán una mejor aplicación y control para la prevención del COVID-19.

- R.M. N° 265-2020-MINSA, que modifica los Lineamientos Técnicos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19".

Esta resolución, como su nombre indica, modifica para de los Lineamientos Técnicos, con la finalidad de mejorar y perfeccionar algunos detalles que fueron plasmados de forma genérica, y que requiere mayor explicación.

- R.M. N° 283-2020-MINSA que modifica algunos artículos del Documento Técnico que establece los "Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19"

De la misma forma, esta resolución modifica artículos y adiciona para un mejor alcance.

- D.U. N° 038-2020 Decreto de Urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicas causados a los trabajadores y empleados ante el COVID-19 y otras medidas.

Título II MEDIDAS PARA PRESERVAR EL EMPLEO DE LOS TRABAJADORES  
Artículo 3.1 Propone que los empleadores tengan opciones para seguir empleando bajo otras modalidades. Estas modalidades implementadas son el trabajo remoto y la licencia con goce de haber. La finalidad de implementar estas modalidades es que aún se prolongue el vínculo laboral y la percepción de remuneraciones.

Artículo 4. Trabajadores del grupo de riesgo por edad o factores clínicos.

Para dar cumplimiento de lo establecido en el numeral 20.2 del artículo 20 del Decreto de Urgencia N° 026-2020, el cual indica que los trabajadores del grupo de riesgo por su edad o por temas clínicos puedan aplicar estas propuestas para mantener a sus trabajadores.

Título III MEDIDAS PARA PRESERVAR LOS INGRESOS Y PROTECCIÓN SOCIAL

Artículo 5.1 Habla sobre la continuidad de las prestaciones de Salud del Seguro Social de Salud-EsSalud. Esto incluye a los trabajadores en suspensión perfecta y sus derechohabientes.

Artículo 6.1 A través de este artículo permite la transferencia de S/. 92 962 601.00 soles para dar continuidad a las prestaciones de Salud de Seguro Social de Salud- EsSalud.

Artículo 7 Medidas compensatorias a favor de los trabajadores que se encuentren en suspensión perfecta de labores.

Artículo 7.1. El presente artículo permite que los trabajadores puedan disponer de sus fondos de CTS, según el D.S. N° 001-979-TR acorde a la Ley N° 30334, el cual permite que retiren 1 remuneración bruta mensual por cada mes calendario de suspensión perfecta, otorgándoles libre disposición según el artículo 9 del D.U. N° 033-2020, y de algunos trabajadores que puedan solicitar su adelanto del mes de mayo de 2020.

Trabajadores en suspensión perfecta podrán recibir un subsidio de S/. 760 soles por un periodo máximo de 3 meses, el cual aplica a personas con una remuneración bruta desde el mínimo vital hasta S/. 2400 soles.

Artículo 8. Transferencia de Recursos para la prestación Económica de Protección Social de Emergencia ante la pandemia del Coronavirus COVID-19.

Artículo 8.1. El Monto para este evento es de S/. 652 510 920.00 soles.

Artículo 9 Medidas excepcionales en aspectos previsionales

Para los aportantes al Sistema Nacional de Pensiones (SNP), no se les exigirá el aporte durante el periodo de emergencia (90 días o tres meses) siempre y cuando acrediten suspensión perfecta.

Artículo 10 Retiro Extraordinario del Fondo de Pensiones

Artículo 10.1 D.U. N° 034-2020

Según lo dispuesto por el gobierno peruano, los aportantes al Sistema Privado de Fondo de Pensiones (SPP), los aportantes podrán disponer de un monto de S/. 2000 soles como retiro único. Esta medida será aplicada a todos los trabajadores que se encuentren en suspensión perfecta.

Todos aquellos trabajadores que están en suspensión podrán hacer un retiro único de S/. 2000 soles, de la cuenta personal de cada trabajador afiliado al Sistema Privado de Administración de Fondo de Pensiones (SPP).

- R.M. N° 080 -2020-MINCETUR

Aprobado el 8 de mayo del 2020. Protocolo Sanitario Sectorial para hoteles categorizados.

El protocolo para hoteles categorizados, fue un modelo de lineamientos para la Prevención de contagio en el sector hotelero, el cual venía siendo usado como cuarentenarios tanto por parte del gobierno como por parte de las empresas privadas que se fueron reactivando según su sector económico, teniendo como ejemplo el sector minero, el cual nunca dejó de producir y laborar en el territorio peruano.

En este protocolo detalla los procedimientos según los departamentos y áreas tanto administrativas como operarias dentro del hotel, así como áreas o ambientes físicos, y su respectivo procedimiento, señaléticas y proporciones de uso de químicos desinfectantes que ayudarán a una mejor prevención para el cuidado de la salud de los trabajadores y clientes, en este caso, huéspedes.

#### **1.3.4 Gestión de Riesgos**

La gestión de riesgos según la Resolución Ministerial N° 080-2020-MINCETUR, donde el estado peruano dispone el Protocolo Sanitario Sectorial para hoteles categorizados. Según este protocolo, nos propone la siguiente tabla de los niveles de riesgo de contagio según las áreas correspondientes.

**Figura 6**

Matriz IPERC, Riesgos, EPP, frecuencia de prueba e insumos de limpieza de áreas públicas

**Áreas Públicas**

Área	Puesto	Nivel de riesgos	EPP <sup>(1)</sup> (Equipo de protección personal)	Insumos de limpieza <sup>(2)</sup>	Frecuencia de prueba para COVID-19
Seguridad	Supervisor Agente de seguridad	MEDIANO	Gafas de protección		
	Portero Botones Recepcionista <small>(O personas que cumplen estas funciones)</small>	MEDIANO	Guantes Mascarilla	Alcohol	Al regreso o reincorporación al trabajo y durante su labor según indicación por el profesional de la salud.
Housekeeping	Supervisor Cuartelero Camarero Lavandería Lencería	MEDIANO	Chaleco de bioseguridad <sup>(3)</sup> Cofia Gafas de protección Guantes Mascarilla	Desinfectante Gel de manos	
	Jardinería	BAJO	Gafas de protección Guantes Mascarilla	Paño multiuso	Según indicación por el profesional de la salud.

**Fuente:** Resolución Ministerial No. 080-2020 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)



**Figura 7**

*Matriz IPERC, Riesgos, EPP, frecuencia de prueba e insumos de limpieza de áreas administrativas y operativas*

### Áreas Administrativas y Operativas

Área	Puesto	Nivel de riesgos	EPP <sup>(1)</sup> (Equipo de protección personal)	Insumos de Limpieza <sup>(2)</sup>	Frecuencia de prueba para COVID-19
<b>Administrativas</b>	Gerencias Administrador RR. HH. Ama de llaves Jefaturas Otros	BAJO	Gafas de protección	Alcohol Desinfectante	Según indicación por el profesional de la salud.
<b>Operativas</b>	Mantenimiento Almacén Supervisor Reservas y ventas Alimentos y bebidas Otros	BAJO	Guantes Mascarilla	Gel de manos Paño multiuso	

<sup>(1)</sup> El uso de guantes y gafas de protección es condicional, solo se utilizará si el contexto lo amerita.  
<sup>(2)</sup> Demás materiales necesarios que requieren durante su actividad.

**Fuente:** Resolución Ministerial No. 080-2020 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Además de contar con la matriz de identificación de riesgos, se recomienda capacitaciones al personal sobre manejo de extintores, primeros auxilios, zonas de evacuación, uso correcto de EPPS, todo ello mencionado en el protocolo ya descrito.

### **1.3.5. Estado del Arte**

Para que exista resiliencia empresarial, deben existir políticas por parte del estado peruano con medidas que favorezcan la reactivación económica. Durante la pandemia, se ha notado la inclusión de una serie de aparatos con avance tecnológico, que se usan como apoyo al control de las empresas que buscan la prevención del contagio del COVID-19. Por ejemplo, para el control de temperatura, establecido como parte del protocolo para el funcionamiento de los hoteles, se encuentra el termómetro. Normalmente se usaba el termómetro de mercurio en casa, durante la pandemia apareció la propuesta de termómetros digitales, para evitar el contacto con las personas, además de que permite cumplir con el distanciamiento social y hacer el proceso de revisión de temperatura mucho más rápido, es decir, en menor tiempo. Así mismo, aparecieron otras soluciones que han sido incluidas en las empresas como los ozonizadores y lámparas ultravioletas, para la limpieza de los ambientes desinfectándolos hasta un 99% de virus y bacterias. Los dispensadores automáticos de jabón líquido se han convertido en una solución para evitar el contacto y las tarjetas de crédito, tarjetas de débito, y transferencias bancarias con el uso de aplicativos como YAPE (aplicativo de Banco de Crédito del Perú), PLIN (aplicativo de Banco Continental), han permitido tanto a empresas como a clientes realizar pagos forma más segura incluyendo el contagio del COVID-19.

### **1.3.6. Definición de Términos**

**Acciones de Registros:** Estas acciones de registro permite que las empresas anoten los acontecimientos que causaron el evento disruptivo, con el fin de analizarlos para realizar su recuperación.

**Acciones Preventivas:** Son acciones llevadas a cabo con anticipación que permiten a las empresas estar preparadas ante un evento disruptivo.

**Alianza Estratégica:** Es una forma de convenio entre dos empresas que buscan estabilizar lazos comerciales o empresariales teniendo como objetivo fortalecer sus empresas.

**COVID-19:** En el nombre abreviado, “**CO**” corresponde a corona, “**VI**” a virus y “**D**” a disease (enfermedad). Es una enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2 causa fiebre, tos y dificultad para respirar, también se presentan fatiga, dolores musculares, escalofríos, dolor de cabeza, dolor de garganta, goteo nasal, náusea o vómito, diarrea y pérdida del sentido del gusto o el olfato y produce a muerte.

**Desempleo:** Se considera desempleados al grupo de personas que no tienen trabajo remunerado por un periodo específico de tiempo.

**Disrupción:** La disrupción se define como la realización de un evento disruptivo.

**Evento disruptivo:** Es definido como una situación inesperada que afecta considerablemente en los resultados de las empresas.

**Gestión de riesgos:** Es tener la capacidad de identificar la magnitud de los riesgos y disminuirlos. Es considerada como acciones proactivas que hacen que la empresa esté mejor preparada para eventos inesperados.

**Hotel:** Se le llama hotel a aquel establecimiento que se dedica al alojamiento de huéspedes o viajeros, permitiéndoles el uso exclusivo de sus instalaciones y servicios, tales como: entradas, ascensores, escaleras, comedor, lavandería, entre otros.

**Liderazgo:** Es considerado proporcionar una buena gestión y toma de decisiones antes, durante y después de los tiempos de desafío y adversidad, así como también de forma continua realizar una evaluación de estrategias y programas de trabajo sobre objetivos organizacionales

**Matriz IPERC:** es un cuadro en el cual se encuentran algunas actividades y su nivel de riesgo que tienen. Esta matriz permite analizar el nivel de riesgo con la finalidad de disminuirlos y prevenir accidentes.

**Pandemia:** Se da cuando una enfermedad contagiosa se propaga rápidamente en una población determinada, afectando simultáneamente a un gran número de personas durante un periodo de tiempo concreto. Se extiende a muchos países rápidamente y hace colapsar un sistema de salud.

**Resiliencia Empresarial:** Es la capacidad de una empresa para realizar cambios internos y externos ante situaciones adversas y/o imprevistas y se adaptan de tal manera que las convierten en beneficios extras.

**Resiliencia:** La resiliencia está relacionada a realizar acciones que nos permitan adaptarnos y salir adelante ante las situaciones adversas que nos acontecen día a día.

### **1.3.7. Estudio Económico**

El estudio económico es un aspecto de suma importancia dentro de una investigación científica o tesis, ya que si no se considera dentro de ella podría ocasionar el retraso de las actividades a realizar o simplemente que no se concluya, tal como lo señala Muñoz (2011, p.138). Por otro lado, Ñaupas, Valdivia, Palacios & Romero (2018, p.206) mencionan que es necesario precisarlo para determinar su viabilidad, dado que, si no se cuenta con los recursos necesarios, tendría el mismo fin, no concluir la investigación.

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema General**

De todo lo antes mencionado surge la siguiente pregunta:

¿La Resiliencia Empresarial ayuda a mejorar el Desempleo provocado por el COVID-19 en los Hoteles de Huaraz – 2020?

### **1.4.2 Problemas Específicos**

Y las siguientes preguntas de los **Problemas Específicos:**

¿Cuáles son las Características de Resiliencia Empresarial más frecuentes frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz - 2020?

¿Cuál es el nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz - 2020?

¿De qué manera la Resiliencia Empresarial ayudará a mejorar el Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020?

## **1.5 Justificación e importancia del estudio**

Según Bernal (2010) nos dice que “toda investigación está orientada a la resolución de algún problema: por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación” (p.106). Méndez (tal como se citó en Bernal, 2010) nos dice que “la justificación de una investigación puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico” (p.106).

### **1.5.1 Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación contiene un aporte teórico, a través de la definición de Minolli (2007) de la Resiliencia Empresarial, dado que se presta a la realidad planteada indicando que la resiliencia empresarial es la capacidad de rápida adaptación ante situaciones adversas, que es la base sobre la que se sustenta esta tesis, la cual pretende aportar a las diversas empresas hoteleras una respuesta fortalecida y rápida en su recuperación frente a eventos disruptivos, tales como el COVID-19, que provocan el desempleo, por medio de las acciones de recuperación que dichas empresas toman debido a la crisis acontecida.

Con respecto a sus indicadores y/o características, se tomó a la autora Sanchis (2017), debido al estudio detallado que hace y la metodología que usa como la construcción de teorías, dado que no existen muchos estudios y tesis concernientes a este tema, y los enfoques del tema están orientados a empresas de cadena de suministro, es decir, empresas productoras. Es por ello, que finalmente, para este estudio se adaptó las características o indicadores considerados por Brouggy & Jerks (2016), quienes proponen un modelo de resiliencia empresarial enfocado a empresas de servicio, y cumple con el perfil de las empresas estudiadas, que son de servicios, en el caso preciso el rubro hotelero.

### **1.5.2 Justificación Práctica**

El aporte práctico del presente trabajo de investigación se basó primordialmente en estudiar los casos de las empresas hoteleras en la ciudad de Huaraz en el año 2020 a profundidad, y mostrarlas al mundo empresarial y a las posteriores investigaciones como modelos para que las empresas se adapten o tomen decisiones a través de la resiliencia empresarial obteniendo información valiosa y aplicándola a una situación similar. Todo esto conllevaría a mejorar su capacidad de resiliencia, y conocer qué acciones pueden implementar para mejorar su capacidad de preparación ante eventos disruptivos, como el COVID-19.

Esta investigación permitirá a otros investigadores tomar como base para continuar con posteriores investigaciones, debido a que no existe hasta ahora investigaciones que incluyan los dos términos de resiliencia empresarial y desempleo, sobre todo en un ambiente o situación atípica como la del COVID -19, que tomó a millares de empresarios por sorpresa y puso en jaque a muchos países en el mundo. Pese a existir algunas investigaciones de resiliencia empresarial, en su mayoría están enfocadas en empresas de cadena de suministro, siendo nuestro campo de estudio los hoteles, que son empresas de servicios.

### **1.5.3 Justificación Metodológica**

La presente investigación buscó aportar aspectos prácticos aplicándolos al ámbito empresarial, como es el caso del análisis y mejora de la resiliencia empresarial, proponiendo una propuesta metodológica de soporte, la cual se aplicó a una serie de casos de estudio para testear su validez y cuyo desarrollo se ha basado en el trabajo colaborativo entre profesionales de gran experiencia y empresarios, así como en la revisión bibliográfica del conocimiento ya existente, para de este modo contribuir y aportar tanto a la base de conocimiento teórico como ser también un aporte desde la perspectiva práctica. Por tal razón, el enfoque cualitativo de investigación es el más adecuado.

Se optó por tomar el enfoque de investigación cualitativo, dado que Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos dice que se “enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un

ambiente natural y en relación con su contexto” (p.358). Dado que nuestro propósito fue la búsqueda a profundidad de información, debido al suceso atípico y poco esperado de esta pandemia, que ha afectado a muchas empresas de diversas formas y es necesario conocer la experiencia personal en cada empresario y su punto de vista la manera cómo han percibido este suceso.

Dado que se tomó el enfoque cualitativo, se utilizó los instrumentos como la guía de entrevista no estructurada, con preguntas las cuales permitió hacer un estudio a profundidad para la variable independiente que es resiliencia empresarial y por parte de la variable dependiente que es el desempleo se usará el análisis documental según los datos estadísticos que nos proporcionó INEI, MINCETUR y DIRCETUR ANCASH.

#### **1.5.4 Justificación Económica**

El COVID -19 ha traído consecuencias catastróficas en cuanto a la parte económica mundial, debido a que en casi todos los países han cerrado sus fronteras, además de que el gobierno peruano a través del estado de emergencia decretó inmovilización obligatoria, es decir, cuarentena, conllevando el cierre temporal de negocios, teniendo como resultado el cierre definitivo de un grupo de ellos, que no pudieron asumir las responsabilidades económicas que traía este cierre. Esto llevó al desempleo de un gran número de personas, y dio lugar a los varados dentro del primer trimestre de iniciado la cuarentena, debido a la falta de sustento e ingreso por parte de las familias procedentes de otras ciudades como el caso de Lima, donde familias enteras tenían que volver caminando o tomando vehículos particulares para llegar a sus hogares o de sus familiares que tenían casas o terrenos donde podían alojarse temporalmente mientras la situación mejoraba.

### **1.6 Objetivos**

#### **1.6.1. Objetivo General**

Analizar la Resiliencia Empresarial frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.

#### **1.6.2. Objetivos Específicos**

Identificar las Características de Resiliencia Empresarial que permitan hacerle frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.

Determinar el nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.

Establecer acciones de Resiliencia Empresarial para contrarrestar el desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.

## **1.7 Limitaciones**

Las investigaciones que fueron consideradas en este trabajo de investigación realizaron un aporte epistemológico, con la finalidad de confirmar teorías. También ayudaron como referentes para el tipo y diseño de investigación. En los antecedentes locales, no se encontraron tesis o trabajos de investigación con las dos variables propuestas.

Asimismo, fue complicado acceder a la información necesaria para realizar este trabajo de investigación, debido a la pandemia del COVID-19 y a las medidas adoptadas por el gobierno peruano de cuidado y protección contra esta pandemia, sobre todo en cuanto al distanciamiento social obligatorio, por ello, se optó tomar una muestra No Probabilística, por Conveniencia de los hoteles de la ciudad de Huaraz.

Al ser una investigación de financiamiento propio, los recursos económicos son limitados, es por eso que no se pudo lograr una investigación más exhaustiva, este tipo de estudios pretende generar datos e hipótesis que constituyan la materia prima para investigaciones más precisas.



## CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1 Fundamento y diseño de investigación seleccionado

#### 2.1.1 Fundamento de investigación

La presente investigación es de Enfoque Cualitativo, del Tipo Exploratorio, Descriptivo y Documental.

Es de enfoque Cualitativo porque examina la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Hernández, et al., 2014). Se ha considerado la realización de la presente investigación con un enfoque cualitativo, debido a los pocos estudios que existen de la variable resiliencia empresarial y menos aún en una situación tan atípica como la pandemia del COVID-19 que ha afectado a empresas hoteleras de la ciudad de Huaraz en el año 2020.

Los estudios de tipo **Exploratorios** se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Hernández et al., 2014); en tanto, la investigación **Descriptiva** como afirma Salkind (como se citó en Bernal, 2010), redacta las características o factores de la situación o fenómeno que se está abordando.

El presente trabajo de investigación es **Exploratorio, Descriptivo y Documental** porque intentó determinar cuáles son los indicadores más frecuentes de resiliencia empresarial en los hoteles de Huaraz en el año 2020, para ello se ha revisado bibliografía para conocer el nivel de desempleo generado por el COVID-19, para determinar de qué manera la resiliencia empresarial mejoraría el nivel de desempleo ocasionado por esta pandemia.

### 2.1.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es **No experimental, transversal**. Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas y descubrir los elementos en común de tales vivencias (Hernández et al., 2014). Mientras que el diseño de investigación basado en **Análisis documental** según Bernal (2010) tiene como principales fuentes documentales los documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas, notariales, tratados, conferencias escritas, etc.), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etc.) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etc.).

Este trabajo de investigación es de diseño **No experimental** con **Análisis documental**, porque trata de conocer y documentar las experiencias de algunos empresarios hoteleros y su resiliencia empresarial frente a esta pandemia del COVID-19 en Huaraz en el año 2020, por lo tanto, no es un estudio concluyente. Asimismo, debido a la pandemia, se impuso por el gobierno el distanciamiento físico social, por tal coyuntura en nuestro país fue difícil y se tuvo limitado acceso de manera presencial a los hoteles de Huaraz en el año 2020. Este estudio pretende generar datos para investigaciones más precisas que puedan darse en el futuro sobre el tema tratado.

### 2.1.3 Población y Muestra

Según Hernández et al., 2014, la muestra está conformada por un subgrupo representativo el cual ha sido extraído de una población, que nos permite el análisis de datos y la obtención de resultados favorables. Así mismo, menciona que el muestreo **No Probabilístico**, selecciona casos o unidades de acuerdo a los propósitos de la investigación y no pretende que los casos sean estadísticamente representativos de la población, más bien depende de las decisiones que toma un investigador. Por ende, la unidad de análisis de la presente investigación fueron los hoteles de Huaraz y se identificó que indicadores de Resiliencia han usado para vencer la pandemia del COVID-19 en el año 2020.

Por otro parte, estableciendo la muestra del presente estudio se determinó la cantidad de entrevistados **por Conveniencia**, ya que según Mejía (2000) y Battaglia (citado por Hernández et al., 2014) afirman que “las unidades de la muestra se eligen de acuerdo a su fácil disponibilidad... son casos disponibles a los que tenemos acceso” (pp.169,401). Aplicado a este trabajo en particular, debido a la coyuntura del COVID-19, se vio necesario escoger la muestra según los hoteles que pueden brindar la información válida y necesaria para el enriquecimiento de este trabajo.

Por ser un estudio con perspectiva fenomenológica, el objetivo fue analizar los valores y las experiencias de algunos hoteles de Huaraz, que formaron parte de **Casos Tipo** que según (Hernández et al., 2014); “pueden ser de seis a 10 y si son en profundidad, tres a cinco... el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.” (pp.385,387), dado que su finalidad es documentar ciertas experiencias y contar con información de calidad, para este trabajo de investigación se analizaron a 08 Hoteles y hospedajes de la ciudad de Huaraz en el año 2020.

## 2.1.4 Variables y Operacionalización

**Tabla 2.**

*Operacionalización de la Resiliencia Empresarial*

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento
<b>Resiliencia Empresarial</b>	La capacidad de prevalecer, crecer, ser fuerte y hasta triunfar a pesar de las adversidades. (Illescas, 2015)	Liderazgo y Cultura	Liderazgo y Toma de decisiones	Pregunta n° 01	Entrevista / Guía de Entrevista
			Compromiso del personal	Pregunta n° 02	
			Conciencia Situacional	Pregunta n° 03	
			Innovación y Creatividad	Pregunta n° 04	
		Redes y Relaciones	Alianzas Efectivas	Pregunta n° 05	
			Recursos internos	Pregunta n° 06	
			Aprovechamiento del Conocimiento	Pregunta N° 07	
			Uniando Brechas	Pregunta N° 08	
		Preparación Para el cambio	Propósito Organizacional	Pregunta n° 09	
			Estrategias de Planificación	Pregunta n° 10	
			Planes de pruebas de estrés	Pregunta n° 11	
			Postura Proactiva	Pregunta n° 12	
				Pregunta n° 13	

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 3.**  
*Operacionalización del Desempleo*

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento
<b>Desempleo</b>	Es el número de personas totalmente desocupadas en un cierto período. (Posada, 1983)	Desempleo Nacional en el Sector Hotelero	Nivel de desempleo del Perú durante el trimestre abril, mayo y junio del 2019.	Pregunta N° 14	Análisis Bibliográfico / Ficha Bibliográfica
			Nivel de Desempleo del Perú durante el trimestre abril, mayo y junio del 2020.	Pregunta N° 15	
		Desempleo Regional en el sector Hotelero	Nivel de desempleo del Perú durante el trimestre abril, mayo y junio del 2019 en el sector hotelero.	Pregunta N° 16	
			Nivel de Desempleo del Perú durante el trimestre abril, mayo y junio del 2020 en el sector hotelero.	Pregunta N° 17	
		Desempleo Local en el sector Hotelero	Nivel y tipo de desempleo en el sector hotelero en la ciudad de Huaraz en el año 2019.	Pregunta N° 18	
			Nivel y tipo de Desempleo en el sector hotelero en la ciudad de Huaraz durante el trimestre abril, mayo y junio del 2020.	Pregunta N° 19	

**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.2 Tipo de muestra inicial seleccionada**

La presente investigación tuvo como escenario los hoteles de la ciudad de Huaraz en un contexto de pandemia producida por la COVID-19. Para ello se tomó 08 empresas hoteleras de la ciudad de Huaraz de AHORA ANCASH como estudios de casos.

### **2.2.1 Caracterización de sujetos**

Se tuvo como sujetos participantes a las 08 empresas hoteleras de Huaraz.

#### **a) Hostal Bello Horizonte**

El Hostal inició actividades como hospedaje hace más de 18 años en la ciudad de Huaraz, con clientes nacionales y extranjeros, en el cual estaba a cargo un familiar, en convenio con una empresa de transportes reconocida. El dueño es el Sr. Humberto Raymundo Hinostroza Milla, el cual tiene una serie de capacitaciones por parte de la DIRCETUR ANCASH, quien es un policía retirado. En esta empresa trabaja el propietario y 01 trabajador contratado, en temporada alta contrata 02 persona más para apoyo en limpieza, atención en el comedor y su cochera. El dueño atendió las preguntas de la entrevista, dado que forma parte de la Asociación AHORA ANCASH. Se encuentra ubicado en el Pasaje 216 N° 134 - Taclán, Huaraz-Perú.

**Página Web:** <https://www.facebook.com/bellohorizontehz>

**N° de Habitaciones:** 18

**Categorización:** Hostal 2 estrellas

**Canales de Venta:** Letrero público, Facebook, contactos de agencias de turismo en Huaraz.

**Precio aproximado por persona por noche:** S/. 40.00

#### **b) Hostal Residencial NG**

El Hostal inició actividades como casa hospedaje en el año 1980 aproximadamente en la ciudad de Huaraz, y poco a poco fue modificando su infraestructura hasta convertirse hoy en el hostal, con ayuda de su hija, quien es arquitecta. Hoy en día, el hostal cuenta con clientes corporativos y turistas

nacionales y extranjeros. Cuenta con 17 habitaciones. Es una empresa familiar en la cual trabaja 01 miembro de la familia y 03 trabajadores contratados. En temporada alta contratan 02 personas más para apoyo en cocina y limpieza. La señora Norma Gamarra, es la dueña y administradora del hotel, teniendo estudios y habiendo sido docente de CENFOTUR y es la vice presidenta del AHORA ANCASH. Ella será la encargada de responder las preguntas de la entrevista gracias a la confianza adquirida durante varios años. La empresa se encuentra ubicada en el Pasaje Carlos Valenzuela Guardia-837- Belén, Huaraz-Perú.

**Eslogan:** Donde usted descansa como en casa

**Página Web:** [www.residencialng.com](http://www.residencialng.com)

**N° de Habitaciones:** 15

**Categorización:** Hostal 2 estrellas

**Canales de Venta:** Booking, Facebook, Clientes directos.

**Precio aproximado por persona por noche:** S/. 50.00

### **c) Hostal Tamia**

El Hostal inició actividades alquilando un hospedaje ubicado en el centro de Huaraz hace unos 19 años, con clientes corporativos nacionales y extranjeros, así como turistas de procedencia diversa. Es una empresa familiar en la cual trabajan 02 miembros de la familia y 02 trabajadores contratados. En temporada alta contratan 02 personas más para apoyo en cocina y limpieza. El administrador, esposo de la gerenta, el Sr. Billy Benson Ildefonso Atanacio fue el encargado de responder las preguntas de la entrevista, dado que forma parte de la Asociación AHORA ANCASH y tenemos esa confianza. Se encuentra ubicado en el Jr. Las Trinitarias 272 – Urb. Villón Alto, Huaraz-Perú.

**Eslogan:** Un nuevo concepto de hoteles

**Página Web:** <https://www.hoteltamia.com>

**N° de Habitaciones:** 12

**Categorización:** Hostal 1 estrella

**Canales de Venta:** Booking, tripadvisor, hotels, kayak, Clientes directos, letrero.

**Precio aproximado por persona por noche:** S/. 50.00

**Condición de local:** Alquilado

**d) Hotel Galaxia**

El Hotel empezó hace aproximadamente 38 años en la ciudad de Huaraz, con clientes nacionales y extranjeros. Es una empresa en la cual trabaja 01 miembro de la familia y 03 trabajadores contratados. En temporada alta contratan 02 personas más para labores en el hotel, en funciones dentro de la cocina y limpieza de cuartos. La administradora, hija de la dueña, la Srta. Nanie Figueroa fue la encargada de responder las preguntas de la entrevista. Además, es miembro de la Asociación AHORA ANCASH. Se encuentra ubicado en el Jr. Juan de la cruz Romero 638 - Huarupampa, Huaraz-Perú.

**Eslogan:** Total quality in the services

**Página Web:** <https://www.galaxiahotel.com/>

**N° de Habitaciones:** 25

**Categorización:** Hotel 2 estrellas

**Canales de Venta:** Booking, tripadvisor, hotels, kayak.

**Precio aproximado por persona por noche:** S/. 80.00

**Condición del Local:** Propio

**e) Residencial Tamia**

El Hotel tiene 04 años de haber iniciado actividades. Este local cuenta con ascensor y una infraestructura moderna. Se hospedan clientes corporativos y turistas nacionales y extranjeros. Es una empresa familiar en la cual trabajan 03 miembros de la familia y 02 trabajadores



contratados. En temporada alta contratan 02 personas más para apoyo en cocina, limpieza y cochera. La gerenta, la Sra. Felicita Milagros Ticona Choque fue la encargada de atender la entrevista. Además, forma parte de la Asociación AHORA ANCASH la cual nos permitirá adquirir la información por la confianza. Se encuentra ubicado en el Jr. Las Magnolias 277 – Urb. Villón Alto, Huaraz-Perú.

**Eslogan:** Un nuevo concepto de hoteles

**Página Web:** <https://www.tamiasresidencial.com>

**N° de Habitaciones:** 22

**Categorización:** Hotel 2 estrellas

**Canales de Venta:** Booking, tripadvisor, hotels, kayak.

**Precio aproximado por persona por noche:** S/. 80.00

**Condición de local:** Alquilado

**f) Hostal América**

El Hostal inició actividades como hospedaje hace más de 10 años en la ciudad de Huaraz, con clientes nacionales y extranjeros. Es una empresa en la cual trabaja 01 miembro de la familia y 01 trabajadores contratados. En temporada alta contratan 01 persona más para apoyo en múltiples funciones. La administradora, esposa del dueño, la Sra. Edith Nazario quien fue la encargada de atender a la entrevista y es parte de la Asociación AHORA ANCASH. Se encuentra ubicado en Av. Independencia 2022, Huaraz-Perú.

**Eslogan:** “Te esperamos con la calidez de siempre”

**Página Web:** <https://www.facebook.com/Hostal-America-311725652957672>

**N° de Habitaciones:** 12

**Categorización:** Hostal 2 estrellas

**Canales de Venta:** Facebook y venta directa en el local.

**Precio aproximado por persona por noche:** S/. 30.00

**Condición de local:** Propio

**g) Alojamiento Leyva**

El hospedaje inició hace más de 25 años en la ciudad de Huaraz, con clientes nacionales y posteriormente llegar a un público extranjero y corporativo. Es una empresa familiar en la cual trabajan 02 miembros de la familia y 01 trabajador contratado. El administrador, es gerente y dueño, el Sr. Pedro Leyva quien fue el encargado de responder las preguntas de la entrevista. Además, forma parte de la Asociación AHORA ANCASH y tenemos esa confianza. Se encuentra ubicado en el Jr. 28 de Julio 455, Huaraz-Perú.

**Eslogan:** No tiene

**Página Web:** No tiene

**N° de Habitaciones:** 16

**Categorización:** Alojamiento

**Canales de Venta:** Venta directa en el hotel y referencias de clientes.

**Precio aproximado por persona por noche:** S/. 50.00

**Condición de local:** Alquilado

**h) Hospedaje Sosa House**

El hospedaje comenzó hace aproximadamente 35 años en la ciudad de Huaraz, como una tradición familiar, con clientes nacionales y extranjeros. Es una empresa familiar en la cual trabajan 02 miembros de la familia y 02 trabajadores contratados. En temporada alta contratan 01 personas más para apoyo en cocina y limpieza. El administrador, esposo de la gerenta, el Sr. Clodoaldo Figueroa Blas fue el encargado de responder las preguntas de la entrevista, dado que forma parte de la

Asociación AHORA ANCASH y tenemos esa confianza. Se encuentra ubicado en el Jr. Candelaria Villar 563 - Independencia, Huaraz – Perú.

**Eslogan:** No tiene

**Página Web:** <https://www.facebook.com/sosahousehuaraz>

**N° de Habitaciones:** 13

**Categorización:** Hospedaje

**Canales de Venta:** Booking, tripadvisor, hotels, kayak, facebook

**Precio aproximado por persona por noche:** S/. 45.00

### **Criterios de Inclusión:**

Para la realización del presente trabajo de investigación, se consideró como criterios de inclusión a aquellas empresas hoteleras formales, es decir, que tengan licencia municipal, certificado de defensa civil, categorización por DIRCETUR, RUC activo y que estén asociados al AHORA ANCASH (Asociación de Hoteles, Restaurantes y afines de Ancash), que continuaron con la empresa hotelera en el mes de Julio del año 2020 y que permitan tener accesibilidad a través de preguntas con información de carácter reservado.

### **Criterios de Exclusión:**

Las empresas hoteleras excluidas fueron aquellas empresas que no cumplen con los criterios de inclusión.

### **Estrategia de Muestreo Cualitativo**

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron los criterios de Saturación y de Redundancia. Según Baeza (como se citó en Mejía, 2000) “La saturación concierne a la relación entre los casos estudiados y el objeto social, la redundancia se refiere al contenido del conocimiento y se refiere al contenido del conocimiento y la repetición del examen de casos” (p.171)

El punto de saturación y redundancia significó que la entrevista que se aplicó a los hoteles de la muestra, si se aplica a los otros hoteles éstos tienden a repetir y/o saturar el contenido de los resultados obtenidos.

## 2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

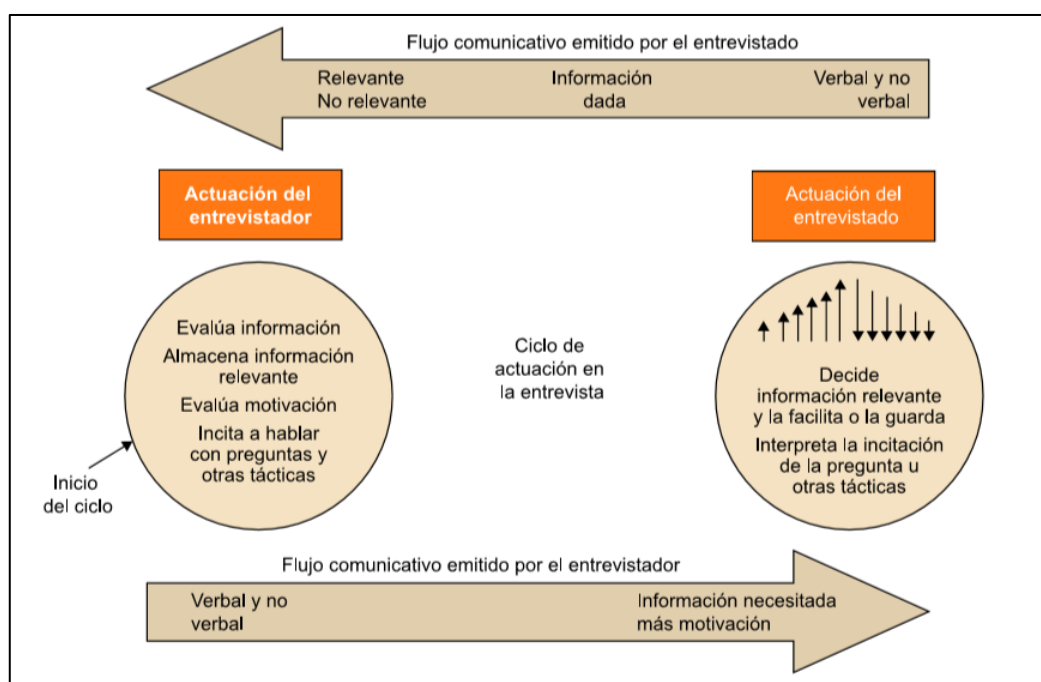
### 2.3.1 Técnicas de Recolección de datos

La presente investigación se llevó a cabo utilizando como técnicas de recolección de datos a la observación y la entrevista que se detallan a continuación:

La **Entrevista**, se define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández et al., 2014, p.399). “La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa” según Savin-Baden y Major; King y Horrocks (como se citó en Hernández et al., 2014, p.403).

#### Figura 8

*Modelo teórico de comunicación e interacción social en la situación de entrevista cualitativa*



**Fuente:** Vallés, 1999 (p. 48)

**Entrevistas en Profundidad:** Para ello se hizo las entrevistas a los empresarios y administradores de las empresas hoteleras de la ciudad de Huaraz. También se consideró a personas con amplia experiencia, con la finalidad de contar con opinión de expertos que puedan coadyuvar a la prueba de las hipótesis planteadas:

**Documentos, registros, materiales y artefactos,** nos dice que es una fuente muy valiosa que produce datos cualitativos los cuales servirán como ayuda para entender mejor lo que está sucediendo sea este un evento atípico o poco común llamado por el autor fenómeno. (Hernández et al., 2014, p.415)

#### **2.4.2 Instrumentos de Recolección de datos**

**El investigador,** “es quien mediante diversos métodos o técnicas recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No solo analiza, sino que es el medio de obtención de la información” (Hernández et al., 2014, p.397). En este caso, siendo el investigador a cargo, fui el instrumento y responsable de aplicar las herramientas mencionadas.

Con respecto a la objetividad del instrumento, nos dice que “es el grado en que éste es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan”. Así mismo, nos indica que “la validez, (...) y la objetividad no deben tratarse de forma separada. Sin alguna (...), el instrumento no es útil para llevar a cabo un estudio”. (Hernández et al., 2014, p.206, 207). Siendo así, es que se ha tomado en cuenta la validez por parte de la opinión de los expertos, así como su validez de aplicación para el mismo.

**La Guía de entrevista,** según Ryan; Grinnel y Unrau (como se citó en Hernández et al., 2014), se dividen en “estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas” (p.403). Por otro lado, “sugiere que para hacer más profundas las preguntas y por ende la entrevista, se pueden añadir la pregunta ¿por qué?, dependiendo la respuesta que consigne el entrevistado” (p.407). La estructura y diseño de la entrevista en este trabajo de investigación para la variable independiente de resiliencia empresarial fue de tipo **semiestructurada**,

debido a que parte del guion está predeterminado con preguntas las cuales tendrán como respuestas la opinión del entrevistado. Según el **momento** en que se realizará es **inicial o exploratoria**, dado que se dará en un momento en que inició la pandemia en nuestro país. Con respecto a la **cantidad de sujetos** a entrevistar es **individual**, dado que se hará de uno en uno y no a un grupo en forma simultánea, es decir, a más de dos en el mismo momento.

Para la variable dependiente que fue desempleo se utilizó como instrumento al investigador y como herramienta el **Análisis Bibliográfico**, los documentos, registros, materiales y artefactos, tanto del INEI, como de MINCETUR y DIRCETUR. (Hernández et al., 2014), y los **Documentales numéricos**, se buscó resolver los datos de estimaciones de los niveles de desempleo en la ciudad de Huaraz:

- Datos históricos de desempleo según Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y otras fuentes confiables.
- Datos de hoteles según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).
- Datos de hoteles según el Dirección de Comercio Exterior y Turismo de ANCASH.

### **Validez y Objetividad**

Para la validez correspondiente, se contó con 5 expertos. La Mg. Karla Ivonne Rojas Jiménez, como metodóloga del curso de investigación II, quien es docente al Universidad Señor de Sipán. Se incluyó a la Mg. Carla Angélica Reyes Reyes, quien es magister de Administración y docente en la Universidad Señor de Sipán. La Mg. en Administración de la Universidad Mayor de San Marcos y con 08 años de experiencia en el sector hotelero, en el área de Recursos Humanos, Katia Sujej Rojas Arancibia. También al Mg. Felix Marcelino Milla Huané, quien fue presidente de la Asociación de Hoteles, restaurantes y afines por 04 años, así mismo es administrador de hoteles por 10 años y docente de la UNASAM. Se consideró además al Mg. en Turismo, Arturo Jaroslav Rondón Neglia, director de la Escuela de Turismo de la UNASAM por 13 años.

**Tabla 4.**

*Validez de guía de entrevista*

<b>Experto</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Aplicabilidad</b>
Mg. Karla Ivonne Rojas Jiménez	Magister en Administración con mención en Marketing	Aplicable
Mg. Carla Angélica Reyes Reyes	Magister en Administración con mención en Gestión Pública	Aplicable
Mg. Katia Sujey Rojas Arancibia	Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial	Aplicable
Mg. Felix Marcelino Milla Huané	Magister en Economía con mención en Ciencias Económicas	Aplicable
Mg. Arturo Jaroslav Rondón Neglia	Magister en Turismo con mención en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales de turismo	Aplicable

**Fuente:** Elaboración propia

## **2.5 Procedimientos para la recolección de datos**

Para la correcta recolección de datos, se llevó por medio de procedimiento riguroso, mediante el uso de técnicas e instrumentos cualitativos para su respectivo procesamiento.

### **Para el caso de Resiliencia empresarial se siguió los siguientes pasos:**

- Paso 1. Se elaboró el instrumento a aplicar. (Guía de entrevista).
- Paso 2. Se solicitó a las empresas el permiso para la recolección.
- Paso 3. Se aplicó la entrevista a los empresarios.
- Paso 4. Se trasladó las respuestas textualmente para analizarlas.

### **Para el caso de Desempleo se siguió los siguientes pasos:**

Paso 1. Se buscó la información necesaria en páginas de INEI, MINCETUR, DIRCETUR.

Paso 2. Se trasladó las respuestas textualmente para analizarlas.

Paso 3. Se elaboró las tablas y figuras necesarias para consolidar la información.

Paso 4. Se elaboró los resultados.

## 2.6 Procedimientos de análisis de datos

Para analizar los datos obtenidos de acuerdo a lo recolectado por la entrevista, de la siguiente manera:

- a) Se analizó las respuestas a través del agrupamiento de términos, según las características y dimensiones.
- b) Se consolidó la información en una matriz de datos cualitativa.
- c) Se realizó figuras y tablas con la información procesada.
- d) Se determinó los indicadores de resiliencia empresarial de los hoteles de Huaraz del año 2020 y los niveles de desempleo antes y durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020.

## 2.7 Criterios éticos

**Consentimiento informado:** Para el trabajo de investigación que se realizó, a cada sujeto participante se le mantuvo informado de los derechos y responsabilidades que la investigación involucra, donde asumieron la condición de informantes.

**Confidencialidad:** Al personal administrativo, y en general a los dueños de los negocios de las empresas seleccionadas por conveniencia, quienes fueron parte de la muestra se les informó de la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

**Observación del participante:** Se aplicó los instrumentos, en el que el investigador actuó con responsabilidad ética, manteniendo una mirada crítica para todos los efectos y consecuencias que se obtuvieron de los sujetos participantes de la investigación. Esto se hizo mediante el uso de video llamada utilizando WhatsApp o el programa zoom.



## 2.8 Criterios de Rigor científico

**La credibilidad:** los datos recogidos fueron considerados como reales tomados de las fuentes fidedignas porque se encuentran en los hoteles de Huaraz, ya que es el escenario de la investigación. Los datos no han sido falseados, dado que han sido obtenidos de los empresarios hoteleros de Huaraz como representantes de los hoteles que son las personas investigadas. En este caso se aplicará los instrumentos a los empresarios hoteleros de Huaraz para analizar la Resiliencia Empresarial.

Por parte de la investigación cualitativa, se pretende realizar un “trabajo de calidad que cumpla con el rigor de la metodología de la investigación”. Así mismo, se indica que autores principales en el tema han elaborado una serie de criterios que avalan este tipo de investigación basándose en el rechazo de la investigación cualitativa que muchas veces ha tenido réplica en revistas y foros de los años 80 y 90. (Hernández et al., 2014, p.415)

**Confirmabilidad o auditabilidad;** en este trabajo de Investigación se hizo un análisis de la variable dependiente: El Desempleo y la variable independiente: Resiliencia Empresarial, y así en otras investigaciones se podrá tomar este estudio como un referente y podrán ser corroborados o contrastados para su mayor ampliación sujeta a estudios de próximos investigadores.

**La transferibilidad o aplicabilidad;** es posible que con un riguroso control metodológico el estudio quede listo para poder ser replicado en otros contextos similares y poder ser considerado como un aporte al conocimiento.

## **CAPITULO III: REPORTE DE RESULTADOS**

### **3.1 Análisis y discusión de los resultados**

#### **3.1.1. Análisis de los Resultados según los Objetivos**

##### **Análisis de los Resultados del Objetivo 1**

“Identificar las Características de Resiliencia Empresarial que permitan hacerle frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz-2020”

Como se puede observar en las Tablas 5, 6 y 7, se encuentran los resultados de las entrevistas realizadas a los dueños y gerentes de los hoteles en Huaraz según las 3 dimensiones contenidas en la teoría que son Liderazgo y Cultura, Redes y Relaciones y Preparación para el cambio, reconociendo 20 características expuestas en la Tabla 8. A través de la Tabla 9, se propone el valor según las características usadas por cada hotel, teniendo una valoración de 1 cuando el Hotel tiene esa característica, y el valor de 0 cuando no lo posee. Ya en la Tabla 10 se tienen las características usadas de los Hoteles con su respectiva valoración total y los resultados, obteniendo como resultado que el Hotel 8 tiene 19 características de las 20 planteadas y es el que más puntaje tiene. En tanto el Hotel 7 es el que menos características propuestas tiene.

**Tabla 5.**

*Resumen de características de Resiliencia Empresarial según Dimensión: Liderazgo y Cultura*

DIMENSIÓN	HOTEL 1	HOTEL 2	HOTEL 3	HOTEL 4	HOTEL 5	HOTEL 6	HOTEL 7	HOTEL 8
<b>LIDERAZGO Y CULTURA</b>	Líder y toma decisiones: Dueño del hotel.	Líder y toma decisiones: Dueño del hotel.	Líder y toma decisiones: Dueño del hotel.	Líder y toma decisiones: Dueño del hotel.	Líder y toma decisiones: Dueño del hotel.	Líder y toma decisiones: Dueño del hotel.	Líder y toma decisiones: Dueño del hotel.	Líder y toma decisiones: Dueño del hotel.
	Compromiso Laboral: No hay hostigamiento. Hay confianza en los colaboradores.	Compromiso laboral: Motivación. Trato de colaboradores.	Compromiso laboral: Seguridad. Estabilidad. Acostumbrarse al trabajo.	Compromiso laboral: Trabajo en equipo. Trato de familia. Monitoreo de labores.	Compromiso laboral: Capacitaciones. Salario justo. Aceptación del puesto de trabajo.	Compromiso laboral: Ambiente laboral. Trato familiar.	Compromiso laboral: Buen pago.	Compromiso laboral: Buen trato.
	Reuniones semanales.	Reuniones semanales.	Reuniones por casos de emergencia.	Reuniones semanales y diario si es urgente.	Reuniones semanales y diarias.	Reuniones y comunicación diaria.	Casi nunca hay reuniones.	Reuniones cuando hay problemas.
	Capacitación del COVID-19.	Capacitación del COVID-19.	Capacitación del COVID-19.	Capacitación del COVID-19.	Capacitación del COVID-19.	Capacitación del COVID-19.	No tuvo capacitaciones.	Temas de capacitaciones: COVID-19
	Se escucha sugerencia del personal.	Se escucha sugerencia del personal.	Se escucha sugerencia del personal.	Se escucha sugerencia del personal.	Se escucha sugerencia del personal.	Se escucha sugerencia del personal.	No se escucha sugerencia del personal.	Se escucha sugerencia del personal.

**Nota:** Son las respuestas que corresponden a las preguntas según las entrevistas a los hoteles de Huaraz. Todas ellas con respecto a la dimensión del Liderazgo y Cultura. Se puede observar la característica de toma de decisión y liderazgo. Se han consultado con respecto al compromiso laboral, las reuniones, los tipos de capacitaciones, y consideran las sugerencias del personal.

**Fuente:** Adaptado de Brouggy & Jerks. (2016)

**Elaboración:** Propia.

La Tabla 5 muestra las respuestas de las entrevistas a los representantes de los hoteles de Huaraz de manera resumida, con respecto a la primera Dimensión relacionada a la variable Resiliencia Empresarial: Liderazgo y Cultura y las características que son liderazgo y toma de decisiones, compromiso del personal, conciencia situacional, innovación y creatividad. Esto permitirá codificar las respuestas. Con respecto a la característica Liderazgo y cultura, los 08 hoteles coinciden que son los dueños de los hoteles quienes toman la decisión y encabezan el liderazgo. Con respecto al compromiso laboral, el hotel 1 refiere que el compromiso está relacionado con el no hostigamiento al personal y la confianza en los colaboradores, mientras que el hotel 2 trabaja el compromiso laboral con motivación y el buen trato a los colaboradores. El hotel 3 establece el compromiso laboral dándole seguridad o estabilidad laboral, a tal punto de que éste se acostumbre al trabajo y su ambiente laboral. El hotel 4, 6, 7 y 8 indican que el buen trato o trato familiar hace que existe compromiso laboral, sólo que en el caso del hotel 4 adiciona otras características como el monitoreo de labores. En el caso del hotel 5 considera que las capacitaciones, el salario justo y la aceptación del puesto de trabajo están relacionados con el compromiso laboral. Para el caso la conciencia situacional, es decir, puedan tomar medidas preventivas sobre casuísticas incluyendo al COVID-19, en casi todos los hoteles tienen reuniones semanales, diarios o cuando hay problemas como en el caso del hotel 8, sin embargo, el hotel 7 nos indica que casi nunca hay reuniones y que no tuvo capacitaciones, en comparación de los otros hoteles los cuales todos sí tuvieron capacitaciones. Con respecto a la característica de innovación y creatividad todos los hoteles escuchan a su personal excepto el hotel 7.

**Tabla 6.**

*Resumen de características de Resiliencia Empresarial según Dimensión: Redes y Relaciones*

DIMENSIÓN	HOTEL 1	HOTEL 2	HOTEL 3	HOTEL 4	HOTEL 5	HOTEL 6	HOTEL 7	HOTEL 8
<b>REDES Y RELACIONES</b>	Clientes corporativos, personal médico.	Clientes corporativos de mina indirecto, poder judicial, médico.	Clientes corporativos de mina directo.	Alquiler del local de hotel a subarrendador. (Mina económica)	Clientes corporativos de mina directo.	Clientes de traslado humanitario, y minero, como sucursal de Selina.	Alojamiento cerrado.	Alquiler de cuartos.
	Local propio y cochera.	Relaciones sociales, familia, cartera de clientes, recursos humanos.	Recursos humanos, el que contactó al cliente y la que terminó cerrando el trato.	Local propio. Ahorros.	Confianza de proveedor de alquiler de local.	Confianza de proveedor de alquiler de local.	Local propio.	Local propio.
	Conocimientos nulos.	Conocimientos nulos.	Conocimientos nulos.	Conocimientos nulos.	Conocimientos nulos.	Conocimientos nulos.	Conocimientos nulos.	Conocimientos nulos.
	Las capacitaciones virtuales son mejores.	Las capacitaciones virtuales son mejores.	Las capacitaciones virtuales son mejores.	Las capacitaciones virtuales son mejores.	Las capacitaciones virtuales son mejores.	Las capacitaciones virtuales son mejores.	Las capacitaciones virtuales NO son mejores.	Las capacitaciones virtuales son mejores.

**Nota:** Son las respuestas que corresponden a las preguntas según las entrevistas a los hoteles de Huaraz. Todas ellas con respecto a la dimensión de Preparación para el cambio. Los valores que las empresas hoteleras recalcan se pueden dividir en dos: personales o del ser humano y de la empresa en sí. Dentro de los hoteles, se puede observar por el lado de los que tienen local alquilado tener un local de hotel propio, mientras que, por parte de los dueños de hotel, en algunos casos existe el deseo de tener un local más, por terrenos que poseen, o simplemente mantenerse o crecer en el mismo hotel. Estas personas entrevistadas, mencionan también que han realizado algún viaje para relajarse, como su chacra o lugares donde haya menos gente y se sientan seguras y otras encuentran el manejo del estrés con actitud y confianza en Dios. Tener mayor información ya sea por parte de entidades de salud, del estado central, regional e implementar de forma segura si sucediera algo similar, es lo que nos indican.

**Fuente:** Adaptado de Brouggy & Jerks. (2016)

**Elaboración:** Propia.

La Tabla 6 muestra respuestas de forma resumida de las entrevistas hechas a los representantes de los hoteles de Huaraz, relacionadas a la segunda dimensión según Brouggy & Jerks que es Redes y Relaciones, con respecto a ello, se ha logrado identificar inclusive algunas oportunidades proporcionadas por parte de los hoteles como alianzas efectivas y el aprovechamiento del conocimiento ya que no sólo hablamos de la preparación para atender en una situación atípica como el COVID-19, sino también conocer qué empresas puedan requerir los servicios hoteleros en un momento determinado donde no había muchas opciones de supervivencia económica para los hoteles de Huaraz. Dentro de los entrevistados, se pudo reconocer que dos hoteles, el hotel 3 y el hotel 5 tuvieron contratos directos con una minera importante en la región. Que les dio mayor estabilidad e ingresos nunca antes visto en su historia, dado que el compromiso que tenían con la minera ha sido de mayor tiempo, mejor precio y mayor cantidad de habitaciones pagadas aún sin usarlas. En cuanto al aprovechamiento del conocimiento, todos los hoteles coinciden que, al principio de la pandemia, los conocimientos por parte de ellos sobre el COVID-19 eran nulos, tal como se señala en el cuadro, así como también, debido a la coyuntura, las capacitaciones son bien reconocidas e importantes para ellos y que están de acuerdo con que sean virtuales, con excepción del hotel 7. Sus recursos internos, podemos decir que 5 de los hoteles tienen local propio, con excepción del hotel 3 y 5, y cada uno considera otros puntos importantes dentro de sus recursos internos como fortalezas tal como cartera de clientes variado y referidos, proveedor de local que le brinda confianza, y el hotel 4 menciona que son los ahorros lo que le permitieron permanecerse de pie.

**Tabla 7.**

*Resumen de características de Resiliencia Empresarial según Dimensión: Preparación para el Cambio*

DIMENSIÓN	HOTEL 1	HOTEL 2	HOTEL 3	HOTEL 4	HOTEL 5	HOTEL 6	HOTEL 7	HOTEL 8
<b>PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO</b>	Valor a la persona.	Crear oportunidades. Transformar debilidades.	Solidaridad. Fortaleza interna.	Valor de la empresa, del servicio.	Calidad. Seguridad. Empresa ágil. Adaptación al cambio.	Fortalecer alianzas estratégicas.	Cuidado e higiene.	Salir adelante siempre.
	Una sucursal más.	Una sucursal más.	Comprar un local. Movilidad propia para turismo.	Seguir con los protocolos.	Local propio. Ser una de las mejores empresas.	Un hotel sostenible y uno de los mejores.	Abrir nuevamente. Sino alquilarlo.	Hacer más habitaciones, sino alquilar los cuartos.
	Ir a la chacra ayuda con el estrés.	Tener paciencia y mejor actitud ayuda con el estrés.	Caminar, correr y viajar ayuda con el estrés.	Limpiar y capacitarse ayuda con el estrés.	Confiar en Dios ayuda con el estrés.	Salir de viaje con el personal.	Ir a la chacra ayuda con el estrés.	Ir a su piscigranja ayuda con el estrés.
	Conocer más y saber cómo enfrentarla.	Ver las oportunidades de negocio.	Información de medios de comunicación. Tomar medidas de precaución.	Las entidades de salud. Seguir las indicaciones.	Comunicado formal por entidades de salud. Obedecer indicaciones.	Disposiciones del gobierno central y respetarlas.	Aviso de autoridades, y ya se verá.	Radio o televisión y estar tranquila.
	Ocupabilidad del 80% al 100%	Los clientes visiten su terreno en Yungar y hagan turismo.	Local propio con marca consolidada.	Hacer cambios según las tendencias de los clientes.	Empresa que logra objetivos. Compromiso del personal. Clientes satisfechos. Empresa reconocida.	Ser una de las mejores empresas.	Vivir cada día, alegre feliz según lo que Dios me dé.	Espero que todo vaya mejor.

**Nota:** Son las respuestas que corresponden a las preguntas según las entrevistas a los hoteles de Huaraz. Todas ellas con respecto a la dimensión de Redes y Relaciones. Se puede observar algunos tipos de clientes corporativos. De los 8 hoteles, 5 tienen local propio y sólo 3 alquilados, afirmando aquellos que tienen el local alquilado, que tienen la confianza del dueño del local. Por otra parte, señalan todos que desconocían cómo enfrentar esta situación con los conocimientos requeridos. Así mismo, las 7 personas entrevistados indicaron que estaban de acuerdo que las herramientas son muy importantes hoy en día, mientras que sólo 1 indicó que no estaba muy interesado en conocerla. Vemos también una mezcla de comunicación tanto presencial como virtual.

**Fuente:** Adaptado de Brouggy & Jerks. (2016)

**Elaboración:** Propia.

La Tabla 7 muestra las respuestas de las entrevistas a los representantes de los hoteles de Huaraz de manera resumida, con respecto a la primera Dimensión relacionada a la variable Resiliencia Empresarial: Liderazgo y Cultura y las características que son liderazgo y toma de decisiones, compromiso del personal, conciencia situacional, innovación y creatividad. Esto permitirá codificar las respuestas. Con respecto a la característica Liderazgo y cultura, los 08 hoteles coinciden que son los dueños de los hoteles quienes toman la decisión y encabezan el liderazgo. Con respecto al compromiso laboral, el hotel 1 refiere que el compromiso está relacionado con el no hostigamiento al personal y la confianza en los colaboradores, mientras que el hotel 2 trabaja el compromiso laboral con motivación y el buen trato a los colaboradores. El hotel 3 establece el compromiso laboral dándole seguridad o estabilidad laboral, a tal punto de que éste se acostumbre al trabajo y su ambiente laboral. El hotel 4, 6, 7 y 8 indican que el buen trato o trato familiar hace que existe compromiso laboral, sólo que en el caso del hotel 4 adiciona otras características como el monitoreo de labores. En el caso del hotel 5 considera que las capacitaciones, el salario justo y la aceptación del puesto de trabajo están relacionados con el compromiso laboral. Para el caso la conciencia situacional, es decir, puedan tomar medidas preventivas sobre casuísticas incluyendo al COVID-19, en casi todos los hoteles tienen reuniones semanales, diarios o cuando hay problemas como en el caso del hotel 8, sin embargo, el hotel 7 nos indica que casi nunca hay reuniones y que no tuvo capacitaciones, en comparación de los otros hoteles los cuales todos sí tuvieron capacitaciones. Con respecto a la característica de innovación y creatividad todos los hoteles escuchan a su personal excepto el hotel 7.



**Tabla 8.**

*Codificación de las Dimensiones y Características de Resiliencia Empresarial por autores*

<b>Dimensiones según Brouggy y Jerks</b>	<b>Características según Brouggy y Jerks (2016)</b>	<b>Características según Sanchis (2017)</b>	<b>Otros autores</b>
<b>LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL (D1)</b>	Liderazgo y Toma de Decisiones (Organización Tradicional) <b>C1AD1</b>	Compromiso de la Alta Dirección <b>C1BD1</b>	Flexibilidad y articulación de decisiones de alto riesgo (Ponomarov & Holcomb, 2009) <b>C1CD1</b>
	Compromiso del Personal <b>C2AD1</b>	Compromiso de los trabajadores. <b>C2BD1</b>	Flexibilidad, reacción rápida y eficiente preparada para cambios de entorno. (Swamidass & Newell, 1987) <b>C1DD1</b>
	Conciencia Situacional <b>C3D1</b>		Expectativas Individuales. (Ballesta, 2010) <b>C2CD1</b>
	Innovación y Creatividad <b>C4AD1</b>	Cultura Organizacional Innovadora. <b>C4BD1</b>	
<b>REDES Y RELACIONES (D2)</b>	Alianzas Efectivas <b>C1D2</b>		
	Recursos Internos <b>C2AD2</b>		
<b>PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO (D3)</b>	Aprovechamiento del Conocimiento <b>C3AD2</b>		Aprovechar el conocimiento sin individualismo. (Woods & Wreathall, 2003) <b>C3BD2</b>
	Uniendo Brechas <b>C4AD2</b>	Cultura General de intercambio y ambiente laboral colaborativo. <b>C4BD2</b>	
	Propósito de la Organización <b>C1D3</b>		
	Estrategias de Planificación <b>C2D3</b>		
	Planes de pruebas de estrés <b>C3D3</b>		
	Postura Proactiva <b>C4D3</b>		

**Nota:** La codificación de dimensiones y características por autores, y que han sido respondidas en las entrevistas.

**Fuente:** Adaptado de Sanchis (2017), Brouggy & Jerks. (2016), Ponomarov & Holcomb (2009), Swamidass & Newell (1987), Ballesta (2010) y Woods & Wreathall (2003)

**Elaboración:** Propia

En la Tabla 8 se presenta las Dimensiones y Características de la Resiliencia Empresarial tanto de Brouggy y Jerks como de otros autores, que mencionan características semejantes a las del primer autor mencionado. Estas dimensiones y características han sido codificadas para un tratamiento de la información recabada gracias a las encuestas realizadas a los representantes de los hoteles de Huaraz.

Las dimensiones están codificadas por la sigla D1, lo cual indica que es la Dimensión 1 que es Liderazgo y Cultura Organizacional. La Dimensión 2 está codificada por la sigla D2, que es Redes y Relaciones, y la de Preparación para el Cambio, que es la dimensión 3 por la sigla D3.

Las características tienen otra configuración similar, como por ejemplo la característica Liderazgo y Toma de Decisiones, es la característica 1 o su sigla C1 y se le agrega la letra A por ser del primer autor en este caso, de Brouggy y Jerks, quedando finalmente su sigla C1A (por la característica perteneciente al autor mencionado y la dimensión 1 sería D1 dando como resultado la sigla C1AD1).

### Tabla 9.

Valoración según respuesta de las entrevistas de los Hoteles de Huaraz- 2020

TIPO DE RESPUESTA	Valor
SI	1
NO	0

**Nota:** Según la Tabla 9, tenemos las interpretaciones de las respuestas de entrevistas de los Hoteles, según ello su valor.

**Elaboración:** Propia.

En conclusión:

SI	⇒	Debido a que cumple la característica deseada, se le da el valor de 1.
NO	⇒	Debido a que cumple la característica deseada, se le da el valor de 0.

La tabla 9 detalla el valor en función de la respuesta que dará el entrevistado, teniendo como valor de 1 en caso la respuesta sea SI, es decir, si cumple con la característica, y si es NO, sino cumpliera o tuviera esa característica, su valor sería de 0.

**Tabla 10.**

*Valoración y Resultados de las Dimensiones y Características de Resiliencia Empresarial de los Hoteles de Huaraz*

COD. DIM.	COD. CAR.	HOTEL 1	HOTEL 2	HOTEL 3	HOTEL 4	HOTEL 5	HOTEL 6	HOTEL 7	HOTEL 8
D1	C1AD1	1	1	1	1	1	1	1	1
	C1BD1	1	1	1	1	1	1	1	1
	C1CD1	1	1	1	1	1	1	0	1
	C1DD1	1	0	0	0	0	0	0	1
	C2AD1	0	0	0	0	0	0	0	1
	C2BD1	0	0	0	0	0	0	0	1
	C2CD1	0	0	0	0	0	0	0	0
	C3D1	1	1	1	1	1	1	1	1
	C4AD1	1	1	1	1	1	1	0	1
	C4BD1	1	1	1	1	1	1	0	1
D2	C1D2	0	1	1	1	1	0	0	1
	C2AD2	1	1	1	1	1	1	1	1
	C3AD2	1	1	1	1	1	1	0	1
	C3BD2	1	1	1	1	1	1	0	1
	C4AD2	1	1	1	1	1	0	0	1
	C4BD2	1	1	1	1	1	0	0	1
D3	C1D3	1	1	1	1	1	1	1	1
	C2D3	1	1	1	1	1	1	1	1
	C3D3	1	1	1	1	1	1	1	1
	C4D3	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>19</b>

**Nota:** En la tabla 10 se codifican y se colocan las respuestas de manera dicotómica, dándole el valor 1 a las respuestas SI y el valor de 0 a las respuestas NO. Es así donde observamos que la empresa hotelera que posee más características resilientes es el hotel 8 y la que menos el hotel 7. Esto se debe a que el hotel 7 tomó la decisión de mantener cerrado su hotel todo el tiempo, mientras que en el caso del hotel 8, brindó el servicio de alojamiento y alimentación en todas las oportunidades que tuvo.

**Fuente:** Adaptado de Sanchis (2017), Brouggy & Jerks. (2016), Ponomarov & Holcomb (2009), Swamidass & Newell (1987), Ballesta (2010) y Woods & Wreathall (2003)

**Elaboración:** Propia.

## **Análisis de los Resultados del Objetivo 2**

Determinar el nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020

Al observar la Tabla 11, tenemos los rangos que nos ayudó a determinar los niveles de desempleo. Con respecto a la Tabla 12, lo más relevante es la variación porcentual de los meses de abril a mayo del 2019 en comparación con el año 2020, dando un resultado de 39.6% menos de población ocupada, esto significa que 6720 mil personas dejaron laborar entre estos años. Sin embargo, la Tabla 13 determina una tasa de desempleo muy menor a la Tabla 12, indicando un nivel mucho más bajo de lo que realmente se ha visto en la Tabla mencionada. La Tabla 14 es la tabla que debemos considerar y poner mayor atención con respecto a nuestro objetivo, dado que los resultados se orientan al Sector hotelero a nivel nacional, y la comparación entre el año 2019 y el año 2020, nos ha dado cifras que han llegado a duplicarse de un año a otro. La Tabla 15 confirma y se acerca más a lo indicado en la Tabla 14, teniendo resultados similares en el ítem de alojamiento y restaurantes, en el cual también las cifras se duplican de un año a otro, del 2019 al 2020, del -44.77% al -90.58%, es decir, la disminución del índice mensual de la producción nacional bajó hasta duplicarse. Cabe aclarar que el porcentaje presentado del año 2019 es la suma de la disminución porcentual de los meses considerando desde enero hasta mayo, tanto en la Tabla 14 y 15. Las figuras 7 y 8 nos van acercando a nuestro objetivo 2, dado que nos brinda información del Sector hotelero en la región Ancash y nos van dando información histórica del desempleo de la región Ancash del año 2007 al año 2017, manteniendo un rango del 4,1% al 7,5%. Al no encontrar un registro actualizado del desempleo en la ciudad de Huaraz, se procedió a estimar según los datos obtenidos en conversaciones con los hoteles que se entrevistaron y correos de empresas que trabajaron durante este tiempo. Según la información obtenida el 5% de hoteles en Huaraz trabajaron entre los meses de abril y mayo y 32% en el mes de junio, dándonos niveles altos y muy altos de desempleo.

Prado y Valencia (2017), nos dicen que desde el año 1980 hasta el año 2015, las variaciones de la tasa de desempleo han sido constantes entre el 5,2%

al 9,9%, siendo los resultados muy similares a lo obtenido documentalmente en esta investigación, en un rango entre el 4,1% al 7,5% en la región de Ancash, en los años del 2007 al 2017. Sin embargo, tratándose de un caso atípico, como el COVID-19, los niveles de desempleo han resultado muy altos con un porcentaje del 5%, en los meses de abril y mayo, y niveles altos en el mes de junio con un porcentaje del 32% en los hoteles de Huaraz, debido a que sólo algunos de ellos han aprovechado las pocas oportunidades presentadas durante este tiempo y que en la región Ancash estuvo en cuarentena focalizada.

**Tabla 11.**

*Nivel de desempleo según Rango porcentual*

Rango %	Nivel de Desempleo
0-25	Bajo
26-50	Medio
51-75	Alto
76-100	Muy alto

**Nota:** Según la Tabla 11, los niveles de desempleo están en proporción al porcentaje del Rango obtenido de la revisión documental de diferentes medios de información confiable. En la tabla se muestran 4 niveles, siendo el Nivel de Desempleo Bajo cuando esté dentro del Rango del 0 al 25 %. En caso del Nivel de Desempleo Medio, el rango es del 26 al 50 %, del Nivel de Desempleo Alto del 51 al 75% y del Nivel de Desempleo Muy alto del 76 al 100%.

**Elaboración:** Propia.

En conclusión:

$\geq 25$	⇒	Nivel de Desempleo Bajo
$\geq 26 \leq 50$	⇒	Nivel de Desempleo Medio
$\geq 51 \geq 75$	⇒	Nivel de Desempleo Alto
$\geq 76 \geq 100$	⇒	Nivel de Desempleo Muy Alto

### 3.1.2.1 Desempleo Nacional en el Sector Hotelero

#### Nivel de Empleo y Desempleo en el Perú 2019-2020

**Tabla 12.**

*Población Ocupada según Sexo y Grupos de edad  
(Miles de personas y variación porcentual)*

Sexo/ Grupos de Edad	Trimestre móvil		Variación		Año Móvil		Variación	
	Abr-May-Jun 2019	Abr-May-Jun 2020P/	Var. %	Var. Absoluta (Miles)	Jul2018 Jul2019	Jul2019 Jul2020 P/	Var. %	Var. Absoluta (Miles)
<b>Total</b>	<b>16992.4</b>	<b>10272.4</b>	<b>-39.6</b>	<b>-6720.0</b>	<b>16937.3</b>	<b>15676.3</b>	<b>-7.4</b>	<b>-1261.0</b>
Hombre	9380.8	6106.8	-34.9	-3274.0	9415.4	8844.5	-6.1	-570.9
Mujer	7611.6	4165.6	-45.3	-3446.0	7521.9	6831.8	-9.2	-690.1
<b>Grupo de edad</b>								
De 14 a 24 años	2713.5	1527.7	-43.7	-1185.8	2854.2	2583.8	-9.5	-270.4
De 25 a 44 años	8109.7	4906.9	-39.5	-3202.8	8076.4	7410.3	-8.3	-666.1
De 45 y más años	6169.2	3837.7	-37.8	-2331.5	6006.6	5682.3	-5.4	-324.3

**Nota:** Trimestre Móvil: Abril-Mayo-Junio 2019 y 2020. Año Móvil: Julio-Junio.

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG).

#### Interpretación

Según la Tabla 12, nos indica que la variación porcentual del trimestre móvil de abril, mayo y junio del año 2019 en comparación con el año 2020 fue de 39.6%. Este resultado de 39.6% de la Población ocupada cayó, es decir, un 39.6%, o 6 720 mil personas de personas dejaron de laborar o pasaron al desempleo en el Perú. Según nuestra Tabla 10, Podemos decir que tenemos un **Nivel de Desempleo Medio**, comparado con las cifras de población ocupada.

**Tabla 13.**

*Tasa de Desempleo según Sexo, Grupo de edad y Nivel Educativo  
(Miles de personas y variación porcentual)*

Sexo/ Grupos de Edad/Nivel educativo	Trimestre móvil		Var. Absoluta (Puntos porcentuales)
	Abr-May-Jun 2019	Abr-May-Jun 2020P/	
<b>Total</b>	<b>3.6</b>	<b>8.8</b>	<b>5.2</b>
Hombre	3.3	9.7	6.4
Mujer	4.0	7.5	3.5
<b>Grupo de edad</b>			
De 14 a 24 años	9.2	13.2	4.0
De 25 a 44 años	3.3	11.0	7.7
De 45 y más años	1.4	4.0	2.6
<b>Nivel educativo</b>			
Hasta primaria 1/	1.3	2.0	0.7
Secundaria	3.7	9.0	5.3
Superior no Universitaria	3.7	13.2	9.5
Superior Universitaria	5.7	13.4	7.7

**Nota: 1/** Incluye sin nivel e inicial

Trimestre Móvil: Abril-Mayo-Junio 2019 y 2020. Año Móvil: Julio-Junio. Miles de personas y variación porcentual.

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG).

### Interpretación

Según la Tabla 13, nos indica que la tasa de desempleo del trimestre móvil de abril, mayo y junio del año 2019 fue de 3.6% y del año 2020 fue de 8.8%, dando como resultado una variación de 5.2%. Este resultado es general, y no está detallada. Podemos decir que tenemos un **Nivel de Desempleo Bajo**, si se tiene en cuenta los niveles de la Tabla 10, sin embargo, su crecimiento de desempleo fue más del doble, llegando casi a triplicar la cifra del año 2019.



## Nivel de Desempleo en el Perú del Sector Hotelero 2019-2020

El nivel de desempleo en el Perú del Sector Hotelero se tomó según la tabla 13, donde nos muestra la variación porcentual, desde una perspectiva del rubro turístico, dado que el sector hotelero hospeda turistas.

**Tabla 14.**

*Servicios Turísticos en el Perú  
(Porcentaje)*

Actividad	Variación porcentual 2020/2019	
	Mayo	Enero-Mayo
Agencia de viaje y operadores turísticos	-97.16	-49.60
Transporte por vía aérea 1/	-93.16	-41.16
<b>Sector Alojamiento y Restaurantes</b>	<b>-90.58</b>	<b>-44.77</b>
<b>Alojamiento</b>	<b>-99.79</b>	<b>-46.62</b>
Restaurantes	-89.49	-44.51

**Nota:** 1/ Cifra estimada.

Trimestre Móvil: Mayo 2020/Enero a Mayo 2019

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), Organismo Supervisor de la inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público y empresas privadas.

### Interpretación

En un reciente informe, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) revela que el turismo es, en efecto, el sector más golpeado por la pandemia del coronavirus en el Perú y el que mayores pérdidas registra desde la vigencia del estado de emergencia. Esta industria encabeza la lista negra de actividades económicas con peores resultados en lo que va del año.

Según los datos oficiales, el rubro de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos cerró el mes de mayo con una caída de 97.2% y de 49.6% en el acumulado enero-mayo de 2020, con respecto a similar periodo de 2019. Igual situación se observa en **Hoteles y Restaurantes (-90.6% y -44.8%, respectivamente)** y Transporte Aéreo (-93.2% y -41.2%), las cifras más rojas de todo el aparato productivo del país.

Según la Tabla 14, las cifras del año 2019 se duplicaron al año 2020. Por lo tanto, podemos decir que en el año 2019 el **Nivel de Desempleo Medio** pasó a **Nivel de Desempleo Muy Alto** en el año 2020, considerando la Tabla 10.

**Figura 9**

*Variación Porcentual de Alojamiento 2020/2019 Mes-mayo*



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), Organismo Supervisor de la inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público y empresas privadas.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 10**

*Variación Porcentual de Alojamiento 2020/2019 Mes-Mayo*



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), Organismo Supervisor de la inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público y empresas privadas.

**Elaboración:** Propia.

**Tabla 15.**

*Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional  
(Porcentaje)*

Sector	Variación porcentual 2020/2019	
	Mayo	Enero-Mayo
<b>Economía Total</b>	<b>-32.75</b>	<b>-17.29</b>
<b>DI-Otros Impuestos a los Productos</b>	<b>-36.86</b>	<b>-19.37</b>
<b>Total Industrias (Producción)</b>	<b>-32.39</b>	<b>-17.10</b>
Agropecuario	1.55	2.01
Pesca	-46.99	-33.68
Minería e Hidrocarburos	-45.79	-21.30
Manufactura	-41.51	-25.66
Electricidad, Gas y Agua	-21.68	-10.73
Construcción	-66.43	-41.41
Comercio	-49.56	-27.37
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	-56.40	-27.47
<b>Alojamiento y Restaurantes</b>	<b>-90.58</b>	<b>-44.77</b>
Telecomunicaciones	-0.31	1.88
Financiero y Seguros	7.98	4.64
Servicios Prestados a Empresas	-40.84	-22.95
Administración Pública, Defensa y Otros	3.54	4.28
Otros Servicios 2/	-21.05	-8.46

**Nota:** El Cálculo correspondiente al mes de Mayo del 2020 ha sido elaborado con información disponible al 14 de julio del 2020.

**1/** Corresponde a la estructura del PBI año base 2007

**2/** Incluye Servicios inmobiliarios y Servicios Personales

Trimestre Móvil: Mayo 2020/Enero a Mayo 2019

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

### Interpretación

Según el informe del INEI, en el periodo enero-mayo 2020, **el sector Hoteles y Restaurantes registró una disminución de 44,77%**, sustentado en la menor actividad del subsector restaurantes en -44,51% y del **subsector alojamiento en -46,62%**.

El subsector restaurantes registró una variación acumulada de -44,51%, determinada por la menor actividad de sus cuatro grandes componentes, en el marco de la Emergencia Sanitaria y aislamiento social que se aplica en el país desde el 15 de marzo de 2020.

Estas cifras nos indican que ha sido uno de los sectores más golpeados en su momento. Además, es el único que posee un **Nivel de Desempleo Muy Alto**.

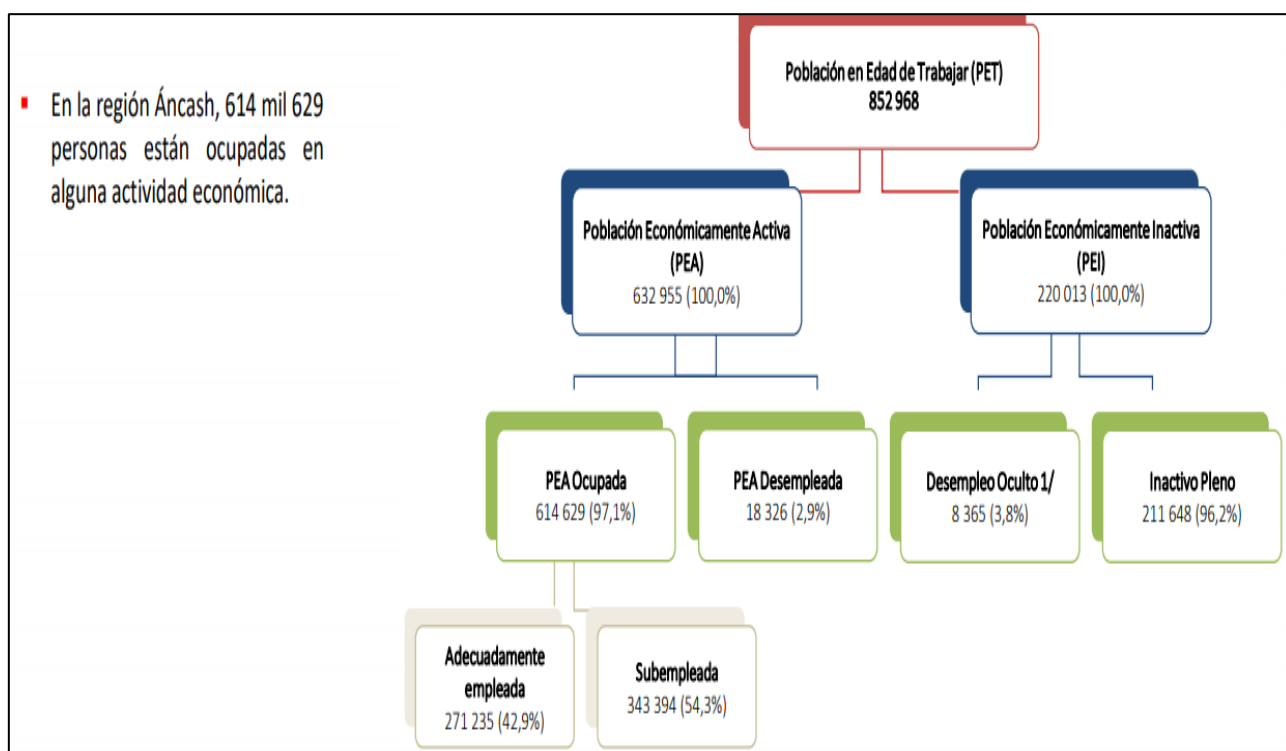
### 3.1.2.2 Desempleo Regional en el sector Hotelero

Así como en el Sector hotelero Nacional, el sector hotelero regional maneja como última información del año 2017.

#### Nivel de Desempleo en el Sector Hotelero de la Región Ancash 2017

**Figura 11**

*Región Ancash: Población en edad de trabajar (PET) por condición de actividad, 2017 (Absoluto y Porcentaje)*



**Nota:** La suma de las partes puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras.

1/ Cifra referencial

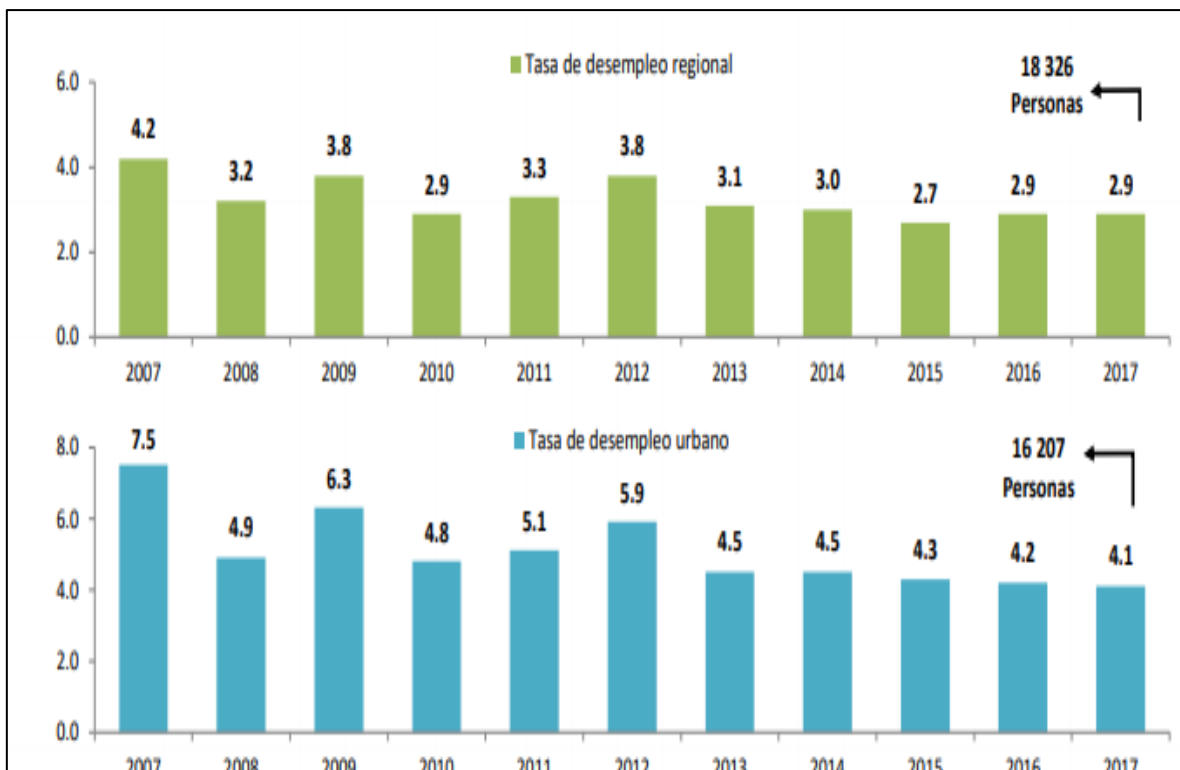
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)- Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, 2017.

**Elaboración:** MTPE – DGPE – DISEL – Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL).

**Figura 12**

*Región Ancash: Tasa de Desempleo Regional y Tasa de Desempleo Urbano, 2007-2017*

*(Porcentaje)*



**Nota:** Cifras referenciales para la tasa de Desempleo regional en los años 2010 y 2015. Cifras referenciales para la tasa de Desempleo Urbano en los años 2010, 2013, 2014 y 2017.

**Fuente:** INEI – Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de Vida y Pobreza, 2007-2017.

**Elaboración:** Dirección de Investigación Socio Económica Laboral (DISEL).

**Interpretación:** En la figura 8 se observa que en el 2017 la Tasa de Desempleo total llegó a 2,9%, cifra menor en 1,3% en comparación a lo registrado en el año 2007 (4.2%).

La Tasa de Desempleo Urbano, se redujo en 3.4% al pasar de 7.5% en el 2007 a 4.1% en el 2017.

### **3.1.2.3 Desempleo Local en el sector Hotelero**

#### **Nivel de Desempleo en Huaraz del Sector Hotelero 2019-2020**

No existe un registro actual de **desempleo registrado** con respecto al desempleo en Huaraz del Sector Hotelero, y dada la situación que atraviesa nuestro país, y a nivel mundial, se ha visto que el sector hotelero ha sido uno de los más golpeados con respecto al segmento de clientes de turismo.

Se podría tomar la ruta del **desempleo estimado**, tomando datos históricos, pero al ser un caso atípico, no se recomienda estimar dichas cifras de esta manera, por lo que se procederá a estimar según la siguiente referencia.

Se conoce, según información obtenida en reuniones y correos de una empresa hotelera, y por medio de la asociación AHORA ANCASH, a través del sra. Norma Gamarra de Robles, vice presidenta de la asociación, que en la primera oportunidad de brindar servicio a la DIRCETUR ANCASH a los varados, fueron alrededor de 08 hoteles los que brindaron el servicio. Ya, en la segunda oportunidad de mayor ingreso, de una minera reconocida de la zona, participaron alrededor de 48 hoteles y hospedajes de la zona, los cuales oscilaron entre contratos temporales y contratos de 6 meses a más, siendo al menos 4 con contrato directo y el resto con contrato indirecto. Teniendo datos de la DIRCETUR, que 150 empresas hoteleras tienen su documentación en regla. Podemos decir, que del mes de abril al mes de junio. Considerando que 8 hoteles estuvieron trabajando de un total de 150 hoteles. Se procede a hacer la siguiente operación.

Fines de Abril a Fines de Mayo del 2020:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Hoteles}}{\text{Población de Hoteles}} = \frac{8}{150} = 0.05 \text{ Hoteles Ocupados}$$

Es decir, sólo el 5% de hoteles en Huaraz tuvo ingresos en los meses de abril y mayo del 2020, quedando un 95% en desempleo en esos meses, teniendo un **Nivel de Desempleo Muy Alto**.

Todo junio del 2020:

Fines de Abril a Fines de Mayo del 2020:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Hoteles}}{\text{Población de Hoteles}} = \frac{48}{150} = 0.32 \text{ Hoteles Ocupados}$$

Es decir, sólo el 32% de hoteles en Huaraz tuvo ingresos en el mes de junio del 2020, quedando un 68% en desempleo en ese mismo mes, teniendo un Nivel de Desempleo Alto.

Por lo tanto, según los sucesos podríamos estimar que el nivel de desempleo en Huaraz en el mes de abril y mayo fue MUY ALTO, y en el mes de junio fue ALTO, con respecto a los años anteriores como el 2017.

### **Tipos de Desempleo en Huaraz del Sector Hotelero 2019-2020**

En las entrevistas se dejaron entrever algunos temas, relacionados con el desempleo.

Podemos decir, en base a la teoría revisada, que Huaraz en el año 2019 manejaba el **Desempleo Estacional**, debido a que se maneja la temporada alta de turismo, donde no sólo los precios de las habitaciones suben, sino que la demanda laboral también crece en esos días. En el trimestre de abril, mayo y junio del año 2019, tuvo en el mes de abril la semana santa, fecha muy concurrida por turistas nacionales, que aprovechan los feriados para salir y conocer lugares turísticos. Ya en los meses de mayo y junio, son meses donde la ocupación de habitaciones es regular, donde se espera una serie de huéspedes incluyendo a clientes corporativos y familias. Dada esta demanda, en esas fechas se necesitan más colaboradores para cubrir puestos de trabajo para limpieza, recepción y cocina. Esto podrían tomarlo como así las empresas hoteleras de Huaraz en el año 2020, en los mismos meses dado que han aprovechado las oportunidades que se han presentado, mientras que en otros hoteles de Huaraz se da el **Desempleo de Larga Duración**, debido a que, en otro caso, el grupo de los hoteles no pudieron superar más rápidamente su temor al contagio y tener mayor actitud de seguir adelante, estando aún cerradas y no tienen fecha pronta de reapertura. Obviamente las empresas hoteleras que no han continuado, no tienen a su personal trabajando.

### **Análisis de los Resultados del Objetivo 3**

Establecer acciones de Resiliencia Empresarial para contrarrestar el desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020



La figura 9 nos describe las opciones que tiene la empresa para poder realizar acciones. Estas acciones pueden ser preventivas o de registro. Ello determinará la capacidad de preparación o capacidad de recuperación de una empresa. En el caso de los hoteles de Huaraz durante el COVID-19, se registraron 4 elementos, los cuales son, el registro de eventos disruptivos acontecidos, registro de las acciones de recuperación ejecutadas, análisis detallado del evento disruptivo y de las acciones de recuperación ejecutadas y registro de un protocolo de actuación. Dentro del registro de eventos disruptivos acontecidos se han identificado los siguientes, la cuarentena, el cierre de fronteras, las personas varadas de retorno a sus ciudades y el cierre temporal de mineras en la región Ancash. Dentro del registro de las acciones de recuperación ejecutadas, se identificaron los vuelos humanitarios, los repatriados en cuarentena en hoteles de Lima, las personas varadas alojadas en hospedaje y hoteles en Huaraz y los trabajadores de mineras y otras empresas de servicio alojadas en hoteles de Huaraz. Como análisis detallado del evento disruptivo y de las acciones de recuperación ejecutadas se desarrollaron de manera más detallada cada uno de los mencionados en el registro de las acciones de recuperación ejecutadas. Finalmente, el registro de un protocolo de actuación es lo que se tiene como resultado para hacerle frente en una posterior oportunidad similar a la acontecida. En la Tabla 17 se tiene la codificación, valoración, precio promedio de los hoteles en Huaraz y la duración de los contratos obtenidos durante ese tiempo. Como oportunidades se tienen los siguientes, el contrato con DIRCETUR, personas varadas alojadas en hospedaje y hoteles en Huaraz la cual tiene la codificación CDIRCETUR con una valoración de 2 debido al precio promedio de S/. 50.00 por 15 días. Así mismo otra oportunidad fue el contrato directo con trabajadores de mineras y otras empresas de servicio alojadas en hoteles de Huaraz la cual tiene la codificación de CDMIN con una valoración de 10, debido no sólo al precio por habitación de S/. 140.00 por 90 días, sino también el tipo de contrato que fue el de pagar aun cuando las habitaciones estén desocupadas, en comparación al contrato indirecto del mismo, el cual tiene la codificación de CIMIN, con una valoración de 3, al precio de S/. 70.00 por 30 días, y sólo pagaban los días y habitaciones usadas. En caso de la oportunidad de brindar el servicio hotelero a otros clientes como doctores, enfermeros y otros, con una codificación de OC, se le dio una ponderación de 2,

debido a que igual que la primera oportunidad como es el contrato con DIRCETUR (CDIRCETUR), su precio por habitación fue de S/. 50.00 durante un plazo de 15 días. En la Tabla 18 se suman las oportunidades obteniendo como resultado una puntuación de 12 al Hotel 3 y el Hotel 5 siendo las puntuaciones más altas, debido al aprovechamiento de la mejor oportunidad que se ha presentado en el mercado del servicio hotelero en la ciudad de Huaraz. En la tabla 19 en la cual se suma los resultados de dimensiones y oportunidades aprovechadas por los Hoteles de Huaraz, tiene nuevamente con los más altos puntajes al Hotel 3 y al Hotel 5 con una puntuación total de 28. La figura 10 nos muestra la característica que deben fortalecer los líderes resilientes en los hoteles de Huaraz, la cual debe ser una toma de decisión con actitud positiva gracias a la información que le ayude a salir adelante. En la figura 11 tenemos lo que llevó a la empresa a ser más resiliente y esto fue el aprovechar las oportunidades gracias a las Alianzas estratégicas efectivas directas. En la figura 12 tenemos las consecuencias positivas de una empresa que se vuelve más resiliente y rentable, es decir, lo que podría conllevar finalmente gracias a los ingresos y la estabilidad de la empresa. Se considera 6 consecuencias positivas de una empresa más resiliente y más rentable las cuales son, el mejor salario a sus trabajadores, estabilidad a sus empleados, mejorar instalaciones, mejorar su implementación para prevenir el COVID-19, mejorar su marketing y mejorar su estabilidad.

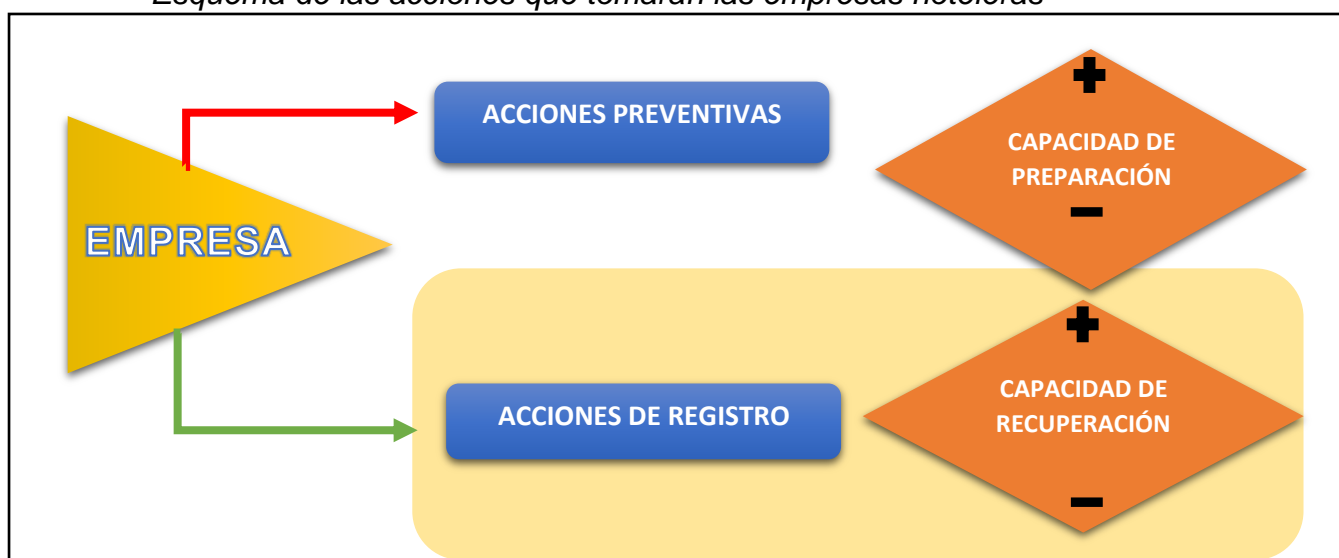
Sanchis (2017) en su estudio propone una serie de acciones para aumentar la capacidad de Resiliencia Empresarial, enfocado en empresas de cadena de suministro como la textil, automoción y construcción. Pero en su investigación no considera empresas de servicio. Es por ello, que aplicamos dichas acciones en una situación en la cual se encuentran empresas de servicios hoteleros en la ciudad de Huaraz. Las acciones preventivas no se han podido establecer durante el tiempo que se hizo el estudio, debido a que el evento disruptivo del COVID-19 no se había considerado como un probable evento para prevenir ni en las empresas privadas, ni en las entidades públicas y peor aún en los gobiernos a nivel mundial. Es por tal motivo que lo acontecido acarrea grandes pérdidas, pero al registrar lo acontecido, nos permitirá plantear soluciones como los protocolos para disminuir el riesgo, y es el procedimiento

con el cual se procedió, teniendo como resultados los lineamientos para establecer protocolos para el sector hotelero y adecuarlos según su realidad de cada hotel, según el tamaño y características propias de cada uno, mientras se logra la solución de una pronta vacuna que pueda brindar mayor seguridad.

Las empresas tienen dos caminos de acciones que pueden tomar. Estos caminos, según Sanchis (2017) son las **Acciones Preventivas** o las **Acciones de Registro**. A mayor **acción preventiva**, mayor **capacidad de preparación** y viceversa. A mayor **acción de registro**, mayor **capacidad de recuperación** y viceversa.

**Figura 13**

*Esquema de las acciones que tomarán las empresas hoteleras*



**Nota:** El presente esquema representa las acciones que podría tomar la empresa. Donde la flecha verde representa la opción tomada, es decir, las acciones de registro, dado que las acciones preventivas, tiene que ver con la prevención, y según lo descrito no es lo ocurrido con nuestro caso.

**Fuente:** Adaptado de Sanchis (2017)

**Elaboración:** Propia.

Debido a que la pandemia del COVID-19 fue un evento disruptivo que, según la información obtenida, no tuvo antecedentes, o por lo menos no se consideró ni por parte del gobierno, ni de la mayoría de las empresas, sobre todo de micro y pequeñas empresas. Es por tal razón, que el camino que les quedaba a las empresas era registrar las acciones acontecidas durante este tiempo.

## **Acciones de registro**

Las acciones de registro permitieron que las empresas tomen nota de los acontecimientos por los cuales atravesaron, causados por el evento disruptivo. Para ello, se analizó elementos los cuales permitieron establecer su capacidad de recuperación.

## **Capacidad de recuperación**

La capacidad de recuperación se analizó a través de la disponibilidad de información que se tiene de las empresas hoteleras acerca de los eventos disruptivos acontecidos. Esta información se registró. A ese registro se le llamó Registro del Conocimiento, el cual posee 4 elementos fundamentales, que son:

- a) Registro de los eventos disruptivos acontecidos.
- b) Registro de las acciones de recuperación ejecutadas.
- c) Análisis detallado del evento disruptivo y de la/s acción/es de recuperación ejecutada/s.
- d) Registro de un protocolo de actuación.

- a) **Registro de los eventos disruptivos acontecidos:** En la presente tesis, podemos identificar y registrar como principal evento disruptivo el COVID-19.

### **Evento disruptivo en primer momento**

La cuarentena

Cierre de fronteras

### **Evento disruptivo en segundo momento**

Personas Varadas de retorno a sus ciudades

### **Evento disruptivo en un tercer momento**

Cierre temporal de mineras en la región Ancash

- b) **Registro de las acciones de recuperación ejecutadas.**

### **Acciones de recuperación en primer momento**

Vuelos humanitarios

### **Acciones de recuperación en segundo momento**

Repatriados en cuarentena en hoteles de Lima

Personas varadas alojadas en hospedaje y hoteles en Huaraz

### **Acciones de recuperación en tercer momento**

Trabajadores de Mineras y otras empresas de servicio alojadas en hoteles de Huaraz

- c) Análisis detallado del evento disruptivo y de la/s acción/es de recuperación ejecutada/s.** El estado peruano, a través de nuestro presidente Martín Vizcarra, durante los primeros días hasta la fecha ha ido registrando una serie de eventos relacionados al COVID-19. Esto ha conllevado a una serie de acciones de recuperación:

#### **c.1.a Análisis detallado del evento disruptivo en un primer momento**

**La cuarentena:** Se inició el día 16 de marzo del 2020, a través de nuestro presidente Martín Vizcarra. Se cerraron todos los negocios en general, a excepción de los negocios de alimentos, salud, bancos, combustibles, medios de comunicación y los proveedores de estos, por ende, el sector hotelero fue duramente golpeado alcanzando un nivel de ingreso del 0%, debido al cierre económico y la falta de ingresos.

**Cierre de fronteras:** Se inició el día 16 de marzo, sin embargo, la fecha límite fue el 18 de marzo, tanto nacional como internacional, suspendiéndose así los vuelos internacionales y los viajes terrestres, sobre todo, nacionales, interregionales e interprovinciales. Esto influyó abruptamente, debido a que muchos negocios se paralizaron, y debido a esto, representantes de los mismos que se hospedaban no pudieron hacerlo. Por otro lado, el sector hotelero tiene gran relación con el sector turismo, habiéndose hecho muy dependiente de este sector durante los últimos años, y este sector turismo, se ve lejano de ser aperturado prontamente.

#### **c.1.b Acción/es de recuperación ejecutada/s en un primer momento**

**Vuelos humanitarios:** Se dieron desde el 01 de abril, debido al cierre de fronteras con el objetivo de trasladar a aquellas personas que habían quedado en el Perú, procedentes de países extranjeros, así como también peruanos que quedaron en el extranjero y necesitaban regresar al Perú. Hubo también traslados internos de peruanos que necesitaban trasladarse a sus regiones y/o provincias. Al darse cuenta, de que estas personas que estaban siendo trasladadas, podrían afectar la salud y así contagiar a los lugareños, el gobierno dictó como medida preventiva la cuarentena de los mismos en hoteles monitoreados por el sector salud.

**Repatriados en cuarentena en hoteles de Lima:** El gobierno destinó 26 millones de soles para el alojamiento de personas repatriadas que pasarían la cuarentena en hoteles, siendo la cifra transferida hasta el 15 de abril, más de 9 mil peruanos repatriados a esa fecha en nuestro territorio nacional estando a punto de alcanzar los 10 mil repatriados. El decreto de Urgencia N°031-2020 establece que mientras dure los 90 días de emergencia sanitaria, nuestros compatriotas que han estado en países infectados con esta pandemia del COVID-19, deberán estar en cuarentena preventiva. Cerca de 60 hoteles se pusieron de acuerdo y abrieron sus puertas para recibirlos.

### **c.2.a Análisis detallado del evento disruptivo en un segundo momento**

**Personas Varadas de retorno a sus ciudades:** Estas personas son las que retornaron a su lugar de origen, después de esperar en las ciudades donde venían laborando, en donde ellos no contaban con recursos económicos y vivían en lugares alquilados, los cuales ya no podían pagar debido a la crisis de empleo que se generaba en ese momento. La falta de ingresos, y la suma diaria de egresos conllevó a estas familias al retorno de sus ciudades, debido a que no contaban con la economía para seguir subsistiendo. Esto encendió las alarmas del gobierno central donde dispuso de un presupuesto el cual transfirió a los gobiernos regionales para su debido traslado y alojamiento, para evitar así la propagación y contagio del COVID-19.

### **c.2.b Acción/es de recuperación ejecutada/s en un segundo momento**

**Personas varadas alojadas en hospedaje y hoteles en Huaraz:** Al darse la aprobación por parte del gobierno central, el gobierno regional de Ancash dispuso como oficina de coordinación para el respectivo alojamiento a los directores de la DIRCETUR de Ancash. Para esto, ellos hicieron un llamado al presidente de la Asociación de Hoteles, restaurantes y afines de Ancash, estando a cargo mi persona. Ellos hicieron una solicitud de contratar alojamientos incluyendo su alimentación por 15 días, y que recibirían la capacitación por parte del MINSA.

### **c.3.a Análisis detallado del evento disruptivo en un tercer momento**

**Cierre temporal de mineras en la región Ancash:** En el mes de marzo y abril, se suspendió el ingreso de personal en general, permitiendo la presencia sólo del personal mínimo requerido para las mineras. (Reporte Minero 2020)

### **c.3.b Acción/es de recuperación ejecutada/s en un segundo momento**

**Trabajadores de Mineras y otras empresas de servicio alojadas en hoteles de Huaraz:** Dada la reactivación económica en etapas, según lo comprendido en la primera etapa de construcción y minería, y lo establecido por los protocolos para sus trabajadores, comprende que éstos deberán pasar por pruebas COVID-19, así como su respectivo aislamiento, en hoteles categorizados, para poder cumplir con lo estipulado. Esto ha ayudado a la continuidad de trabajo y empleo de una parte del sector hotelero, dado que sólo tienen permiso aquellas empresas categorizadas. (Plataforma Digital única del Estado Peruano, 2020)

**d) Registro de un protocolo de actuación**, con la finalidad que sirva de guía estándar de actuación ante la ocurrencia del mismo evento disruptivo en un futuro. (Sanchis, 2017)

El gobierno peruano ha establecido que, para la reapertura del sector hotelero, es indispensable la presentación de un protocolo llamado “Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19”, para lo cual ha establecido lineamientos a seguir para elaborar dicho plan. También ha dispuesto elaborar una serie de protocolos sectoriales como el “Protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID-19 para Hoteles Categorizados”. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020) Estos protocolos serán supervisados por las entidades competentes como el Ministerio de Salud (MINSA), Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ancash (DIRCETUR-ANCASH), Municipalidad de Huaraz, Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) y otros. Para ello, la empresa deberá contar con Licencia Municipal, Defensa Civil, Categorización y tener a sus trabajadores en planilla y éstos deberán estar registrados en su protocolo. En caso la empresa hotelera no cumpla con ello, podría ocasionar multas de alto costo, además dañar su imagen como empresa.



**Tabla 16.**

*Codificación y Valoración de Oportunidades de negocio aprovechadas en tiempo de COVID-19 en las empresas hoteleras de Huaraz*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Codificación</b>	<b>Valoración/SI</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Duración</b>
<b>Contrato con DIRCETUR ANCASH. Personas varadas alojadas en hospedaje y hoteles en Huaraz</b>	CDIRCETUR	2	S/. 50.00	15 días
<b>Contrato directo con trabajadores de Mineras y otras empresas de servicio alojadas en hoteles de Huaraz</b>	CDMIN	10	S/. 140.00	90 días
<b>Contrato Indirecto con trabajadores de Mineras y otras empresas de servicio alojadas en hoteles de Huaraz</b>	CIMIN	3	S/. 70.00	30 días
<b>Otros clientes</b>	OC	2	S/. 50.00	15 días

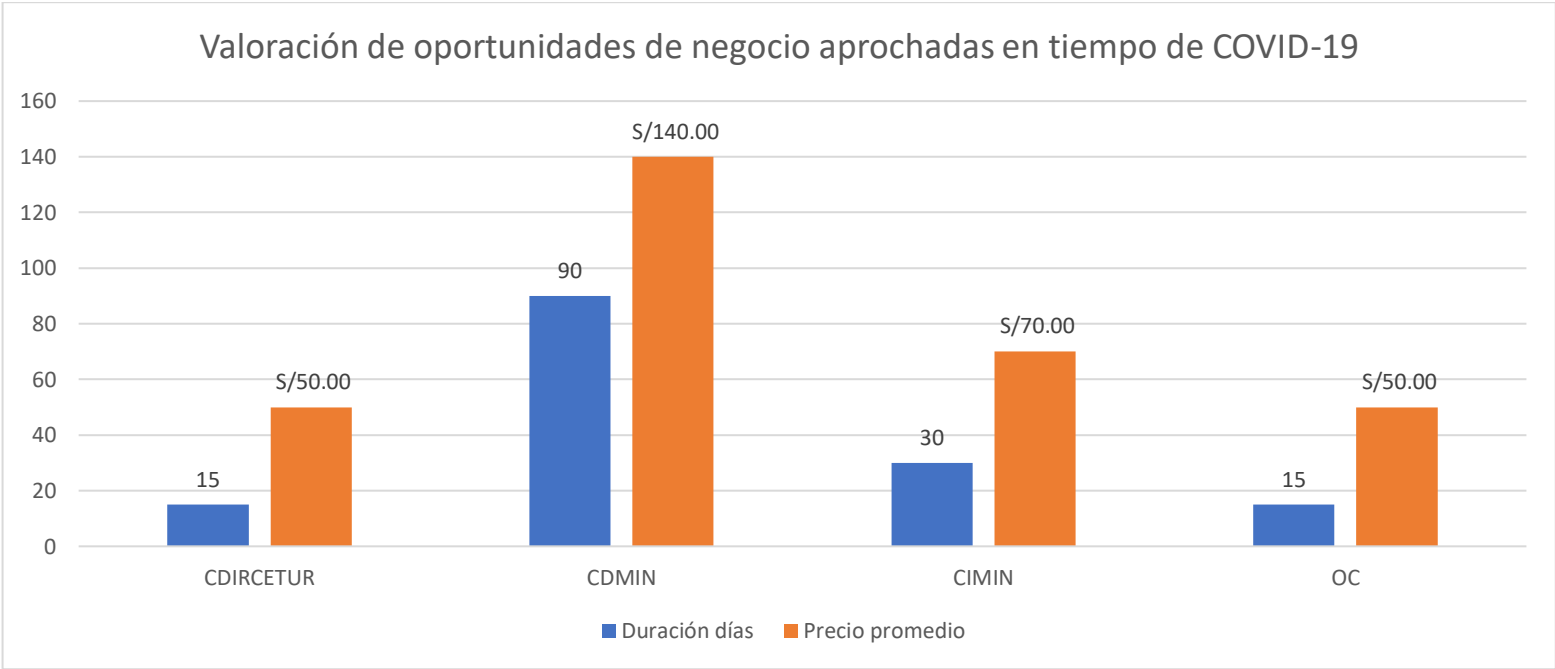
**Nota:** En la Tabla 17 se codifican y se da la valoración según las oportunidades aprovechadas. Estas oportunidades están valorizadas según dos factores, el precio promedio y el tiempo de duración. A mayor tiempo de duración y mayor precio, la valoración será mayor, como es el caso del Contrato directo con trabajadores de Mineras y otras empresas de servicio alojadas en hoteles de Huaraz, que tiene un valor de 10, mientras que un contrato indirecto del mismo, sólo tiene una valoración de 3 y tanto el contrato con DIRCETUR y los otros clientes sólo el valor de 2.

**Fuente:** Hoteles de Huaraz (2020).

**Elaboración:** Propia.

**Figura 14.**

*Valoración de oportunidades de negocio aprovechadas en tiempo de COVID-19*



**Fuente:** Entrevista a hoteles de Huaraz 2020  
**Elaboración:** Propia

**Tabla 17.***Oportunidades de negocio aprovechadas en tiempo de COVID-19 en las empresas hoteleras de Huaraz*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>HOTEL 1</b>	<b>HOTEL 2</b>	<b>HOTEL 3</b>	<b>HOTEL 4</b>	<b>HOTEL 5</b>	<b>HOTEL 6</b>	<b>HOTEL 7</b>	<b>HOTEL 8</b>
<b>CDIRCETUR (2)</b>	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>CDMIN (10)</b>	0	0	10	0	10	0	0	0
<b>CIMIN (3)</b>	0	3	0	3	0	0	0	3
<b>OC (2)</b>	2	2	2	0	2	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

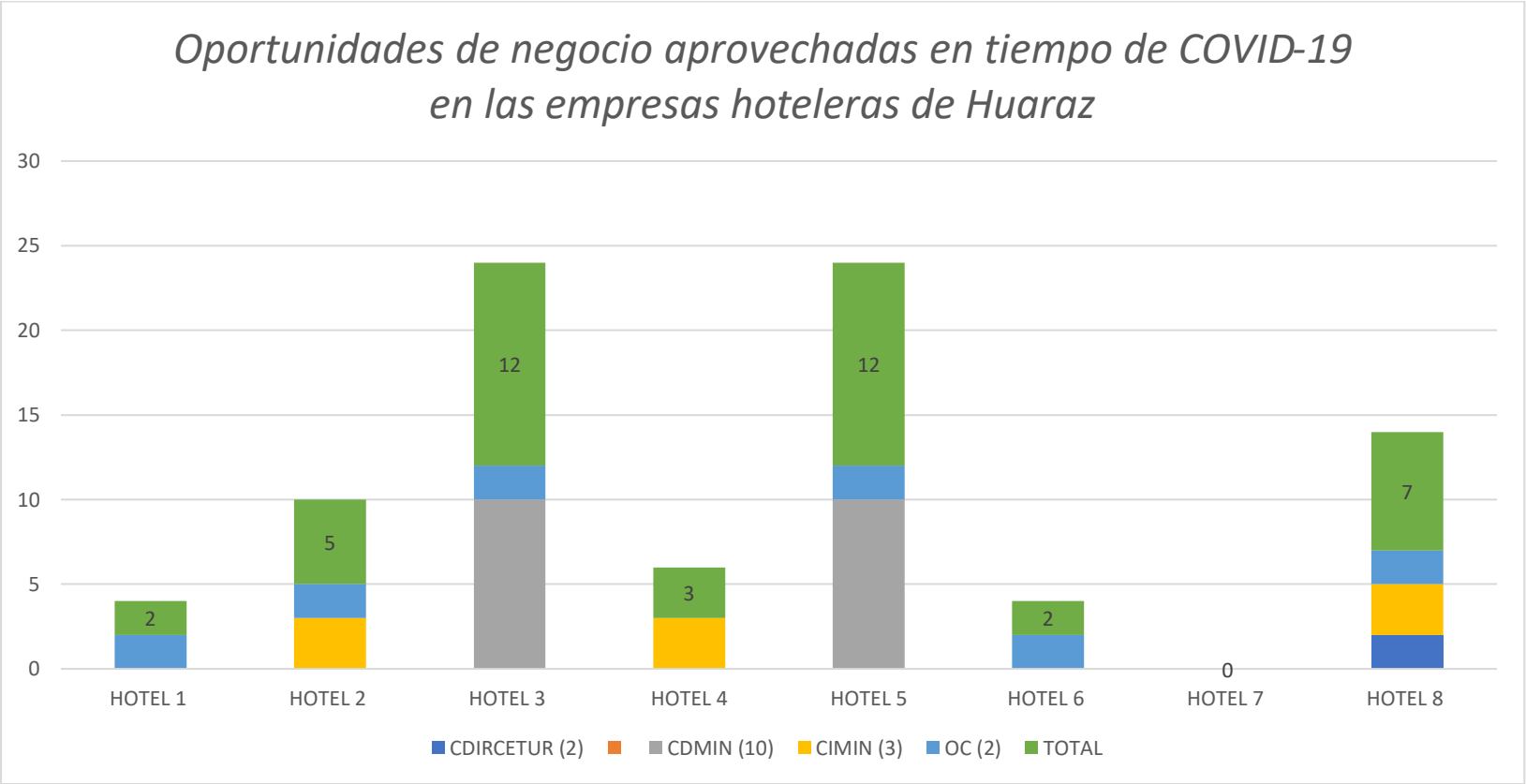
**Nota:** En la Tabla 18 se muestran los resultados de las entrevistas con su respectiva valoración, dando como resultado total una puntuación de 12, para el Hotel 3 y el Hotel 5, siendo éstos los de mayor valor, mientras que el Hotel 8 tuvo su puntuación de 7. Éste último tiene una puntuación interesante, y podríamos decir que casi obtiene la fórmula perfecta, pero no tuvo el contacto directo, lo que lo llevó a ser el segundo mejor durante este tiempo.

**Fuente:** Adaptado de Hoteles de Huaraz (2020).

**Elaboración:** Propia.

**Figura 15.**

Oportunidades de negocio aprovechadas en tiempo de COVID-19 en las empresas hoteleras de Huaraz



**Fuente:** Entrevista a hoteles de Huaraz 2020

**Elaboración:** Propia

**Tabla 18.**

*Suma de Resultados de Dimensiones y Oportunidades aprovechadas por los Hoteles de Huaraz 2020*

<b>CRUCE DE RESULTADOS</b>	<b>HOTEL 1</b>	<b>HOTEL 2</b>	<b>HOTEL 3</b>	<b>HOTEL 4</b>	<b>HOTEL 5</b>	<b>HOTEL 6</b>	<b>HOTEL 7</b>	<b>HOTEL 8</b>
<b>Sumatoria de Dimensiones y Características</b>	16	16	16	16	16	16	16	16
<b>Sumatoria de Oportunidades</b>	2	5	12	3	12	2	0	7
<b>TOTAL</b>	18	23	<b>28</b>	19	<b>28</b>	18	16	<b>23</b>

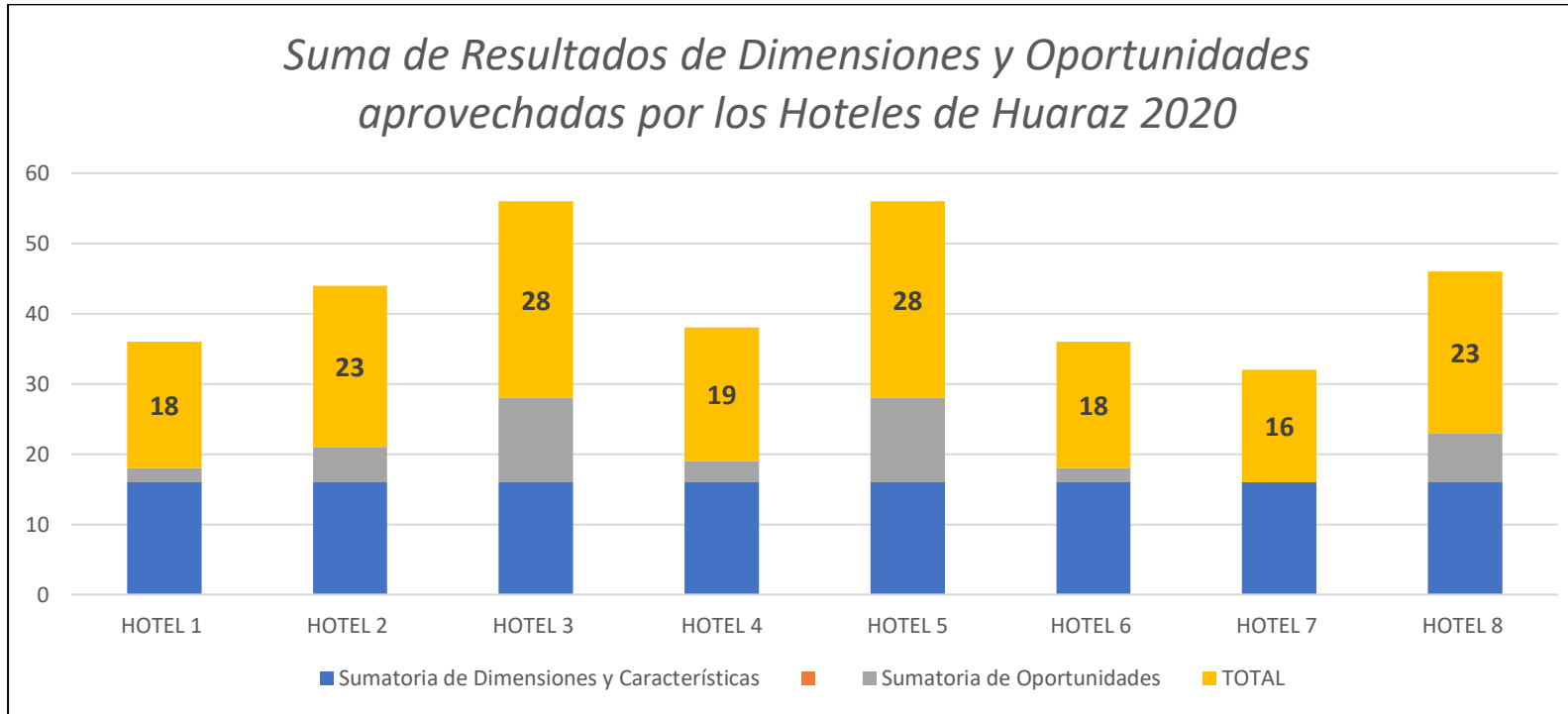
**Nota:** En la Tabla 19 se tienen los resultados de ambas sumatorias, tanto de dimensiones y características como oportunidades. En el caso del Hotel 7, sigue siendo el que tiene menor puntaje, debido a su decisión de haber cerrado su hotel por temor al contagio. Sin embargo, nos muestra dos nuevos ganadores, el Hotel 3 y el Hotel 5, esto debido a que, en oportunidades, a pesar de no haber aprovechado la primera oportunidad, en la segunda tuvo un contrato directo con el cliente y por más tiempo y con un ingreso mayor, en comparación con el Hotel 8, que tuvo contrato indirecto, es decir, a través de un intermediario, el cual brindó los servicios por menor tiempo y con un ingreso menor.

**Fuente:** Adaptado de Brouggy & Jerks (2016), Sanchis (2017) y Hoteles de Huaraz (2020).

**Elaboración:** Propia.

**Figura 16.**

Suma de resultados de Dimensiones y Oportunidades aprovechadas por los hoteles de Huaraz 2020

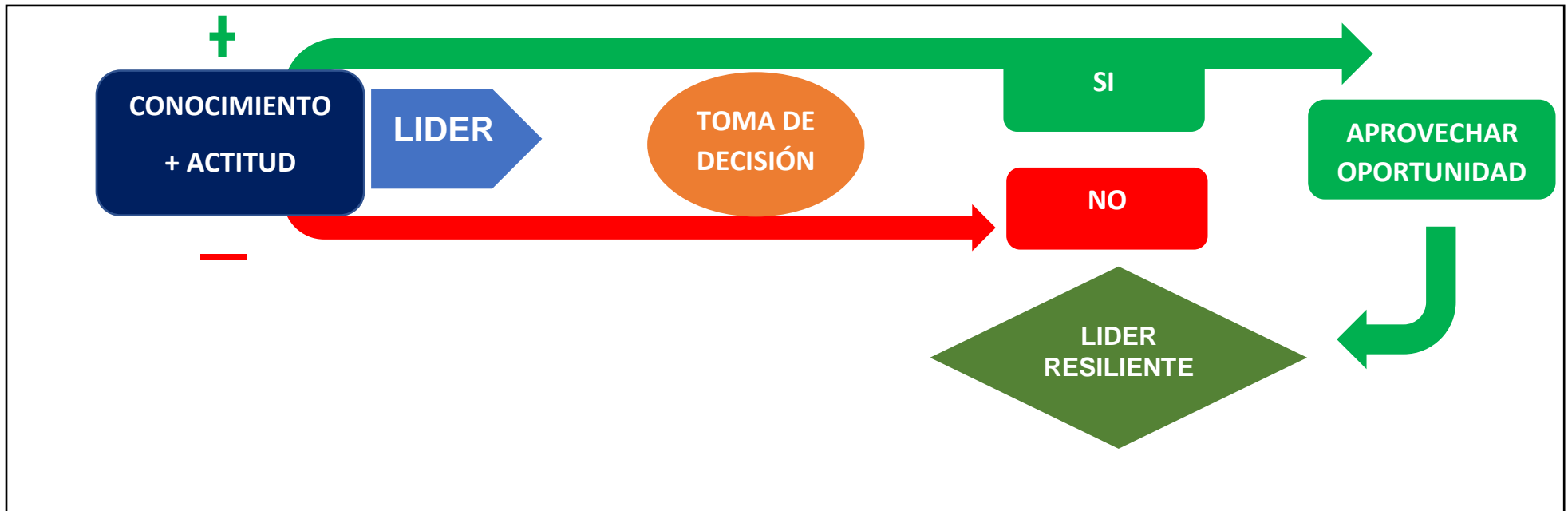


**Fuente:** Entrevista a hoteles de Huaraz 2020

**Elaboración:** Propia

**Figura 17**

*Característica determinante de los Líderes Resilientes en los hoteles de Huaraz: Toma de Decisión*



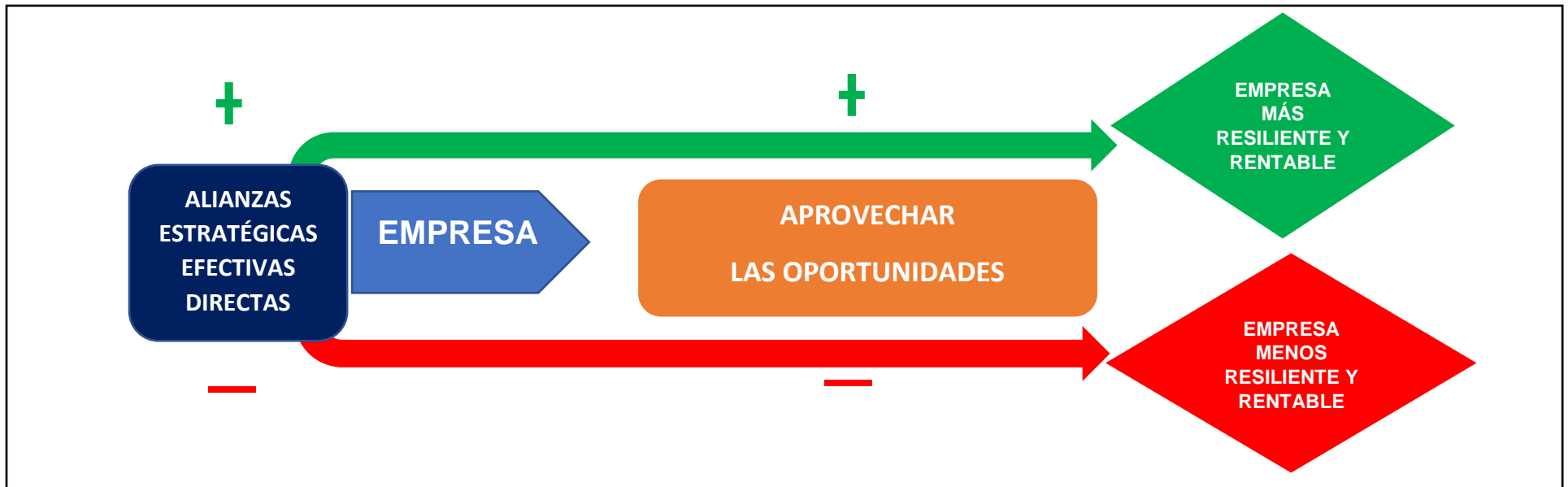
**Nota:** La Figura 10 nos indica que las características de los líderes resilientes son la adquisición de conocimiento y la actitud del líder frente a la situación del COVID- 19. Según los resultados obtenidos por las encuestas, la información en un inicio fue nula, pero posteriormente algunos de ellos fueron adquiriendo mayor información, lo que les permitió aprovechar alguna oportunidad.

**Fuente:** Adaptado de Sanchis (2017).

**Elaboración:** Propia.

**Figura 18**

*Característica determinante de Resiliencia Empresarial que permite mejor aprovechamiento de oportunidades: Alianzas estratégicas Efectivas Directas*



**Nota:** La característica resiliente que permite un mejor aprovechamiento de oportunidades en la empresa son las Alianzas estratégicas efectivas directas, es decir, los contratos directos con los clientes, dado que esto conllevará a una mejor rentabilidad en la empresa hotelera y a la vez permitirá estar más preparada para otros clientes a través de su implementación. La figura 11 nace de la información obtenida de las dos empresas con mayor puntaje, que pese a que una de ellas (hotel 8) tuvo mayor puntaje en la Tabla 9, en la Tabla 13 los hoteles que obtienen mayor puntaje son los hoteles 3 y 5, debido a sus contratos directos y de mayor duración, según lo conversado con ellos, un contrato nunca antes obtenido en su historia. Es por eso que en la figura 11 se aprecia la flecha roja, el cual es el camino con signos negativos teniendo como resultado una empresa con menos rentabilidad y menor resiliencia.

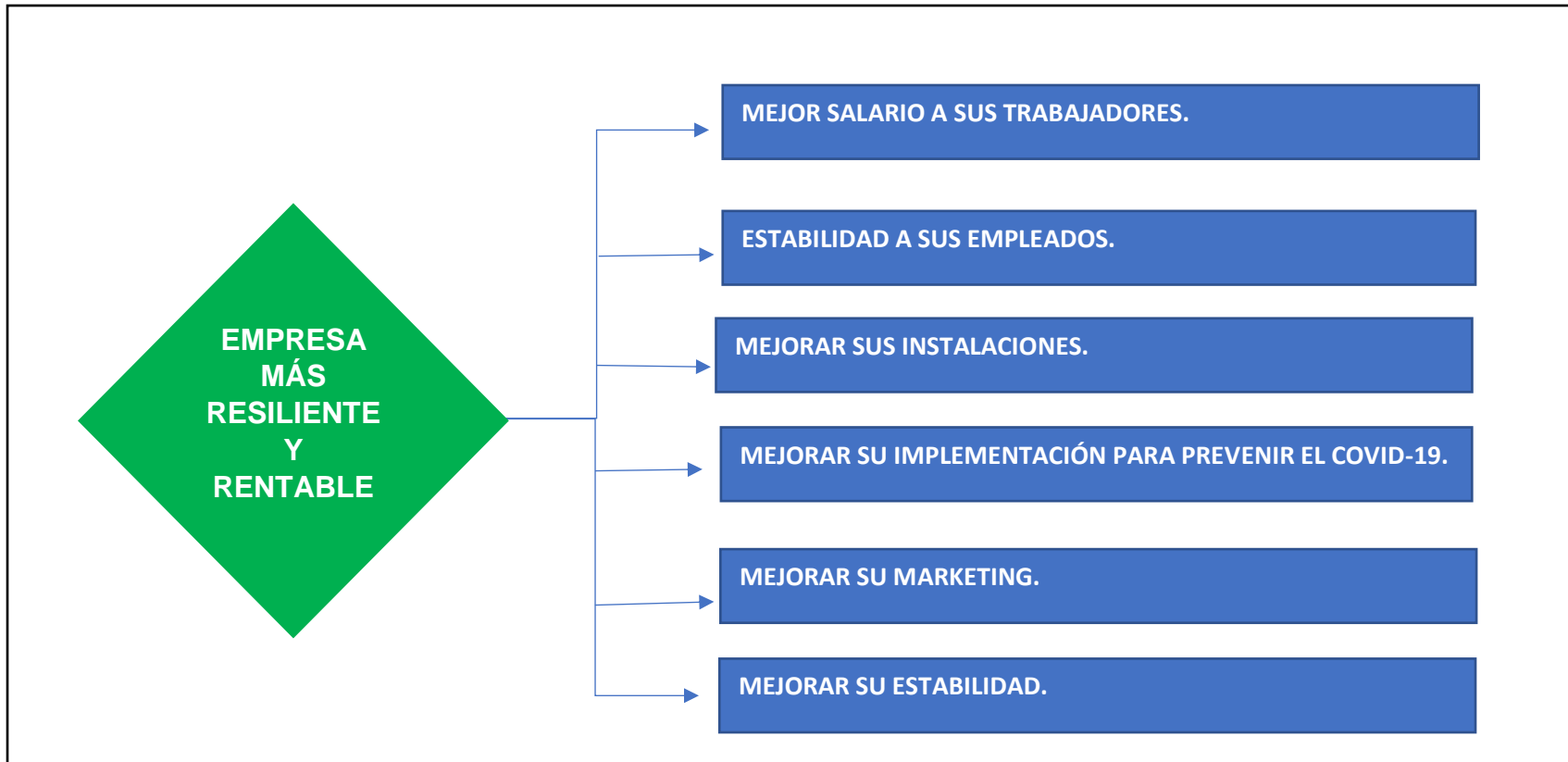
**Fuente:** Hoteles de Huaraz (2020).

**Elaboración:** Propia.



**Figura 19**

*Consecuencias positivas de una empresa más resiliente y rentable*



**Nota:** La figura 12 describe todo lo que la empresa podría realizar siendo más resiliente y rentable.

**Fuente:** Elaboración Propia

### **3.1.2. Discusión de los Resultados según los Objetivos**

#### **Discusión de los Resultados del Objetivo 1**

Brouggy & Jerks (2016) nos propone estas 3 dimensiones y 12 características, que son liderazgo y toma de decisiones, compromiso del personal, conciencia situacional, innovación y creatividad, alianzas efectivas, recursos internos, aprovechamiento del conocimiento, uniendo brechas, propósito de la organización, estrategias de planificación, planes de pruebas de estrés y postura proactiva. Sin embargo, observamos a través de las entrevistas realizadas que los hoteles también poseen otras características propuestas por otros autores (Sanchis, 2017, Ponomarov & Holcom, 2009, Swamidass & Newell, 1987, Ballesta, 2010 y Woods & Wreathall, 2003) las cuales son necesarias considerar, debido a las respuestas de los entrevistados. Estas características son: compromiso de la Alta Dirección, flexibilidad y articulación de decisiones de alto riesgo, cultura organizacional innovadora, aprovechar el conocimiento sin individualismo, cultura general de intercambio y ambiente laboral colaborativo.

#### **Discusión de los Resultados del Objetivo 2**

Prado y Valencia (2017), nos dicen que desde el año 1980 hasta el año 2015, las variaciones de la tasa de desempleo han sido constantes entre el 5,2% al 9,9%, siendo los resultados muy similares a lo obtenido documentalmente en esta investigación, en un rango entre el 4,1% al 7,5% en la región de Ancash, en los años del 2007 al 2017. Sin embargo, tratándose de un caso atípico, como el COVID-19, los niveles de desempleo han resultado muy altos con un porcentaje del 95%, en los meses de abril y mayo, y niveles altos en el mes de junio con un porcentaje del 68% en los hoteles de Huaraz, debido a que sólo algunos de ellos han aprovechado las pocas oportunidades presentadas durante este tiempo y que en la región Ancash estuvo en cuarentena focalizada.

#### **Discusión de los Resultados del Objetivo 3**

Sanchis (2017) en su estudio propone una serie de acciones para aumentar la capacidad de Resiliencia Empresarial, enfocado en empresas de cadena de suministro como la textil, automoción y construcción. Pero en su

investigación no considera empresas de servicio. Es por ello, que aplicamos dichas acciones en una situación en la cual se encuentran empresas de servicios hoteleros en la ciudad de Huaraz. Las acciones preventivas no se han podido establecer durante el tiempo que se hizo el estudio, debido a que el evento disruptivo del COVID-19 no se había considerado como un probable evento para prevenir ni en las empresas privadas, ni en las entidades públicas y peor aún en los gobiernos a nivel mundial. Es por tal motivo que lo acontecido acarrea grandes pérdidas, pero al registrar lo acontecido, nos permitirá plantear soluciones como los protocolos para disminuir el riesgo, y es el procedimiento con el cual se procedió, teniendo como resultados los lineamientos para establecer protocolos para el sector hotelero y adecuarlos según su realidad de cada hotel, según el tamaño y características propias de cada uno, mientras se logra la solución de una pronta vacuna que pueda brindar mayor seguridad.

### **3.2. Consideraciones finales**

Se ha identificado en los resultados obtenidos de la entrevista realizada a los hoteles de Huaraz del año 2020, que las características según Brouggy y Jerks de Resiliencia Empresarial son 12 las cuales son: Liderazgo y Toma de Decisiones (Organización Tradicional), Compromiso del Personal, Conciencia Situacional, Innovación y Creatividad, Alianzas Estratégicas Efectivas, Recursos Internos, Aprovechamiento del Conocimiento, Uniendo Brechas, Propósito de la Organización, Estrategias de Planificación, Planes de pruebas de estrés, Postura Proactiva. Sin embargo, de todas las características mencionadas, podemos decir que las más importantes son la toma de decisión y las Alianzas Estratégicas efectivas, siempre y cuando estas últimas sean directas, debido a que en la toma de decisión prevalece la información obtenida y la actitud frente al temor de contagio; y con respecto a las Alianzas Estratégicas efectivas tienen mayor rentabilidad aquellas empresas que consiguieron un contrato directo con el cliente. Así mismo, de las 8 empresas hoteleras entrevistadas, el hotel 7 tomó una decisión de cerrar su empresa de abril a junio, debido al temor del contagio, lo que no le ha permitido ser tan resiliente empresarialmente. Mientras que el hotel 8 tomó decisiones más arriesgadas, debido a su actitud por la información que adquirió en ese tiempo, y considerando que ninguna empresa poseía conocimiento previo de este COVID-19, ni cómo hacerle frente, pero a través de la información adquirida en este breve tiempo y la actitud mostrada frente a ella, le permitió aprovechar más oportunidades. Sin embargo, dentro de su característica de Alianzas Estratégicas Efectivas, se pudo apreciar que no logró el contrato directo con el cliente, logrando un contrato de corto periodo y con menor ingreso. Mientras que el Hotel 3 y el Hotel 5 lograron un contrato más rentable y por un periodo más largo. Es por tal motivo que se concluye que las características identificadas de Resiliencia Empresarial que permitan hacerle frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los hoteles de Huaraz -2020 son: la Toma de decisión y las Alianzas Estratégicas Efectivas Directas.

Se ha logrado determinar el nivel de desempleo provocado por el COVID-19 en los Hoteles de Huaraz – 2020, tomando en cuenta dos sucesos importantes dentro de nuestra ciudad, el contrato de hoteles en Huaraz por parte

de la Dirección Regional De Turismo y Comercio Exterior de Ancash (DIRCETUR-ANCASH) para los varados a fines de abril y terminando fines de mayo, donde se contrataron alrededor de 08 hoteles aproximadamente, de un total de 150 hoteles con documentación en regla, según la misma entidad, por lo que estimando nos daría un desempleo del 95% aproximadamente en esta fecha. Así mismo, ya en el mes de junio, una importante empresa minera en la zona contrata alrededor de 48 hoteles aproximadamente, los cuales brindan servicio de manera directa e indirecta, quedando alrededor de un 68% en desempleo. Siendo estos considerados niveles ALTOS o MUY ALTOS. Así mismo, se ha logrado determinar el tipo de desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz-2020, o el que más se asemeja según la teoría, y éstos son dos, dependiendo la decisión que tome el líder de la empresa. Si el líder toma la decisión de mantener cerrada su empresa hotelera, se asemeja al Desempleo de Larga Duración, debido a que supera los 6 meses, pero si ésta decidió salir adelante desde un principio y aprovechar la oportunidad, podría suponer un Desempleo Estacional, muy similar a los años anteriores donde se manejaba las temporadas altas y bajas en la ciudad de Huaraz, tomando como temporada baja el cierre temporal obligatorio (cuarentena) de los hoteles y temporada alta los contratos temporales y a mediano plazo.

Se ha establecido las acciones de Resiliencia Empresarial para contrarrestar el desempleo provocado por el COVID-19 de los hoteles en Huaraz 2020 mediante acciones de registro, dado que permitirá aumentar la capacidad de recuperación. A esto se le llama registro del Conocimiento, el cual compone 4 elementos fundamentales. Primero se debe registrar los eventos disruptivos acontecidos. Luego se debe registrar las acciones de recuperación ejecutadas. Posteriormente, se realizará un análisis detallado del evento disruptivo y de la/s acción/es de recuperación ejecutada/s. Según lo descrito, se ha obtenido que el principal evento disruptivo es el COVID-19, teniendo como análisis detallado del evento disruptivo 3 momentos, como la cuarentena y el cierre de fronteras en un primer momento y como acciones de recuperación ejecutadas fueron los vuelos humanitarios y los repatriados en cuarentena en hoteles de Lima. Como segundo momento se tuvo como análisis detallado del evento disruptivo las personas varadas de retorno a sus ciudades, teniendo como acción de recuperación

ejecutada las personas varadas alojadas en hospedaje y hoteles en Huaraz. Ya en un tercer momento, se tuvo como análisis del evento disruptivo el cierre temporal de mineras en la región Ancash teniendo como acción de recuperación ejecutada a los trabajadores de mineras alojados en hoteles de Huaraz. Como cuarta y última acción, se han realizado protocolos dictaminados por el gobierno peruano a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Ministerio de Salud (MINSa), como requisito para las operaciones en los hoteles, que serán amoldados según su realidad y tipo de hotel.

## **Recomendaciones**

Se recomienda para el primer objetivo que todo líder o administrador posea una actitud resiliente, y esto se producirá a medida que este obtenga mayor información y tenga esa fortaleza de salir adelante. Para ello, se recomienda que el líder reciba capacitaciones constantes en liderazgo y negociación para que pueda realizar Alianzas Estratégicas Efectivas Directas. Así mismo, deberá poseer capacitaciones sobre prevención y control ante este COVID-19.

Se recomienda para el segundo objetivo, hacer una búsqueda bibliográfica actualizada, pero como se revisó dentro del año 2020, aún no se ha obtenido dicha fuente. Para ello, se recomienda esperar el tiempo prudencial para obtener una información más detallada. Se recomienda la aplicación de un cuestionario donde se consulte a las empresas sobre los meses que trabajaron y qué tipos de huéspedes tuvieron.

Se recomienda para el tercer objetivo tener un buen “Protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID-19 para Hoteles Categorizados” adecuación e implementación del mismo, así como cumplir con los documentos que permitan a la empresa ser formal y así poder aprovechar estas oportunidades, ya que, al no tenerla, se encontraría con una fuerte debilidad y desventaja, así como tener en regla los documentos solicitados por el Ministerio de Salud (MINSA), Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ancash (DIRCETUR-ANCASH), Municipalidad de Huaraz, Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) y otros. Para ello, la empresa deberá contar con Licencia Municipal, Defensa Civil, Categorización y tener a sus trabajadores en planilla y éstos deberán estar registrados en su protocolo. En caso la empresa hotelera no cumpla con ello, podría ocasionar multas de alto costo, además dañar su imagen como empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alberts, D. S. (2011). *The Agility Advantage: A survival guide for complex enterprises and endeavors*. [La ventaja de la agilidad: una guía de supervivencia para empresas y emprendimientos complejos]. Estados Unidos: Programa de investigación de comando y control del DoD. [http://www.dodccrp.org/files/agility\\_advantage/Agility\\_Advantage\\_Book.pdf](http://www.dodccrp.org/files/agility_advantage/Agility_Advantage_Book.pdf)
- Angarita, A. (2015). *La identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, de Bogotá, Colombia]. <https://core.ac.uk/download/pdf/77278311.pdf>
- APA, (2009) Consultado el 01 de mayo del 2020 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Resiliencia\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Resiliencia_organizacional)
- Apaclla, Y. y Morán S. (2019). Factores socioeconómicos que influyen en el desempleo estructural y friccional en Huancayo Metropolitano:2019. [tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. Perú]. [http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5657/T010\\_48015119\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5657/T010_48015119_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Apaza, W. E. (2017). Educación y desempleo juvenil en el distrito de Asillo, provincia de Azángaro, Departamento de Puno en el año 2016. [tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano de Perú]. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3590/Apaza\\_Jimenez\\_Willian\\_Erick.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3590/Apaza_Jimenez_Willian_Erick.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ballesta, O. (2010). Resiliencia Organizacional. Transformando la adversidad en fuente de innovación. *Dominio de Las Ciencias* 3(5), 488-504. <https://n9.cl/lxor3>



- Barroso, A. P., Machado, V. C., & Machado, V. H. (2011). *Supply chain resilience using the mapping approach [Resistencia de la cadena de suministro utilizando el enfoque de mapeo]*. Estados Unidos: Editorial INTECH.
- Baz, J. (2020, 04 de setiembre). Qué piensan 100 profesionales de la situación del sector hotelería y turismo en Perú. Resultados Encuesta. *Revista Digital Perú News*. <https://hotelperunews.com/que-piensan-100-profesionales-de-la-situacion-del-sector-hoteleria-y-turismo-en-peru-resultados-encuesta/>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia. Prentice Hall.
- Blacutt, M. (2013). *El Desarrollo Local Complementario*. Madrid, España: Editorial Fundación Universitaria Andaluz.
- Brooks E. (1980). *Organizational Change. The Managerial Dilemma*. [Cambio organizacional. El dilema gerencial]. Londres, Reino Unido: Editorial The MacMillan Press Ltd.
- Brouggy, P. & Jerks, M. (2016). *Organisational Resilience: Good Business Guide [Resiliencia organizacional: Guía de buenos negocios]*. Australian Government
- Calvo, J. (2017). *Rendimiento, resiliencia y agilidad de las cadenas de suministros: El caso de las compañías industriales japonesas (2003 – 2015)* [tesis doctoral, Universidad Abat Oliba CEU de Barcelona, España]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/436903>
- Camavilca, J. J. (2020, 14 de octubre). Temas del Gestión del Talento y Derecho Laboral. Blog de Juan José Camavilca Valladares. <https://n9.cl/c8fy>
- Castro, J. C. (2020, 6 de agosto). Cifras del INEI confirman que turismo es el sector más golpeado por la pandemia en Perú. Turiweb. [Boletín de noticias virtual] Cifras del INEI confirman que turismo es el sector más golpeado por la pandemia en Perú – Turiweb

- Chacaltana, J. (2001). *Dinámica del desempleo*. Lima, Perú. Editorial Centro de Investigación y Desarrollo del INEI.
- Choi, T. Y., & Hong, Y. (2002). *Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler*. [Presentación de la estructura de las redes de suministro: estudios de caso en Honda, Acura y DaimlerChrysler]. *Revista de Gestión de Operaciones*. 20(5), 469-493 [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00025-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00025-6)
- Chong, M. (2017). *Desempleo juvenil de la provincia de Imbabura*. [tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte, Ecuador]. <https://n9.cl/4a0ji>
- Christopher, M., & Lee, H. (2004). Mitigating supply chain risk through improved confidence. *International*. [Mitigar el riesgo de la cadena de suministro a través de una mayor confianza]. *Revista Internacional de Distribución Física y Gestión Logística*. 34(5), 388-396. <https://n9.cl/dz32>
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. [Construyendo la cadena de suministro resistente]. *Revista Internacional de Gestión Logística*. 15(2), 1-14. <https://n9.cl/2ilej>
- Compromiso Empresarial. (2017, 28 de agosto). *El propósito en las organizaciones, clave en la relación empresa-trabajador*. *Revista Compromiso Empresarial*. <https://n9.cl/zzi7>
- Conexión Esan. (09 de febrero de 2021). *Impacto global del COVID-19 en el turismo y prioridades para su recuperación*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2021/02/impacto-global-del-covid-19-en-el-turismo-y-prioridades-para-su-recuperacion/>
- Coniglio, S.J. (2012). *El desempleo: estudio de sus causas y posibles soluciones*. Argentina. Nueva Editorial Universitaria. <https://n9.cl/alqk>
- Cucchiella, F., & Gastaldi, M. (2006). Risk management in supply chain: a real option approach [Gestión de riesgos en la cadena de suministro: un enfoque de opción real]. *Revista de Gestión de Tecnología de Fabricación*

17(6), 700-720.  
[https://www.researchgate.net/publication/232575109\\_Risk\\_Management\\_in\\_Supply\\_Chain\\_A\\_Real\\_Option\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/232575109_Risk_Management_in_Supply_Chain_A_Real_Option_Approach)

Dalziell, E. P., & McManus, S. T. (2004, 5 de diciembre). *Resiliencia, vulnerabilidad y capacidad de adaptación: implicaciones para el rendimiento del sistema*. [Foro] Universidad de Canterbury. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/2809>

De la Barra, C.L. (2008). *Creatividad, invención e innovación*. España, Grupo El Mercurio.

Erol, O., Henry, D., Sauser, B. & Mansouri, M. (2010). *A framework for investigation into extended enterprise resilience*. [Un marco para la investigación de la resiliencia empresarial extendida]. *Sistemas de información empresarial*, 4(2), 111 – 136. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17517570903474304>

Fernández, V. D. (2018). Factores determinantes del desempleo juvenil en el Distrito de Copani, Provincia de Yunguyo, Departamento de Puno, en el año 2017. [tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú]. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6943/Fern%C3%A1ndez\\_Nina\\_Victor\\_David.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6943/Fern%C3%A1ndez_Nina_Victor_David.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Florez, P. y Farfán, M. (2015). *Líderes Resilientes y Management del emporio comercial de Gamarra del distrito de La Victoria en Lima, Perú*. [tesis de maestría, Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima] <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/792>

Gallopin, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. [Vínculos entre vulnerabilidad, resiliencia y capacidad de adaptación]. *Cambio ambiental global*, 16(3), 293-303. <https://n9.cl/fpbv0>

García, D. (2020, 31 de marzo). *Coronavirus: qué dice sobre la economía (y el gobierno) de Perú que el país prepare el mayor plan de estímulo de*

*América Latina contra el covid-19*. BBC News Mundo [canal de noticias internacional difundido por página web].  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52104166>

Garnezy, N. (1991). *Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty*. [Resiliencia y vulnerabilidad a los resultados adversos del desarrollo asociados con la pobreza]. *Científico de comportamiento estadounidense*, 34 (4), pp. 416-430.

Gilly, J. P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. [Resiliencia de organizaciones y territorios: el papel de las empresas pivote]. *Revista Europea de Gestión*. 2(10), 7-21. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02337967/document>

Grant, R.M., (2010), *Contemporary Strategy Analysis [Análisis de estrategia contemporánea]*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, (7ª ed.).

Gutierrez, C. A. (2013). *La Resiliencia como factor clave en la recuperación de destinos turísticos. Aplicación al caso de un desastre natural en Chile*. [tesis doctoral, Universidad de Valencia]. <https://n9.cl/2376d>

Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Santa Fe, México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*. [Resiliencia y estabilidad de los sistemas ecológicos. Revisión anual de ecología, evolución y sistemática]. *Journal of Service Science and Management*, 8(4), 1-23  
<https://n9.cl/790so>

Hollnagel, E. (2006). Resilience-the challenge of the unstable. Resilience engineering. *Woods*. [Resiliencia: el desafío de lo inestable. Ingeniería de resiliencia]. *Bosque*. 2(4), 23-27. <https://n9.cl/icszn>

Home, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. [Evaluar comportamientos que crean organizaciones

resilientes.] *Relaciones laborales de hoy.* 3(2), 34-45.  
<https://doi.org/10.1002/ert.3910240405>Citas: 36

Hu, Y., Li, J., y Holloway, L. E. (2008, 26 de Agosto). Hacia el modelado de dinámicas de resiliencia en empresas manufactureras: revisión de literatura y formulación de problemas. En *Automatización Ciencia e Ingeniería*. [Videoconferencia]  
<https://ieeexplore.ieee.org/document/4626539>

Illescas, C. (2015). *Resiliencia en hijos de familias monoparentales*. [Tesis de maestría, Universidad de Cuenca, Ecuador]. <https://n9.cl/6x0yz>

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

Jones, L., Brown, D. y Palumbo D. (2020, 29 de marzo). *Coronavirus: los gráficos y mapas que muestran el impresionante impacto económico de la pandemia*. BBC News Mundo [canal de noticias internacional difundido por página web]. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52080594>

Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. [Gestión de riesgos de la cadena de suministro: comprensión de los requisitos comerciales desde la perspectiva de un profesional]. *Revista Internacional de Gestión Logística*. 16(1), 120-141.  
[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1695197](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1695197)

Kateb E. y Morales O. (2011). *Cómo vencer la adversidad. Resiliencia la fuerza vital para continuar tu camino*. Barcelona, España: Robin Book.

Keynes, J.M., 1936. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Nueva York: Harcourt and Brace.

- Kleindorfer, P. R. & Saad, G. H. (2005). Managing disruption risks in supply chains. [Gestión de riesgos de interrupción en las cadenas de suministro]. *Production and Operations Management*. 14(1), 53-68.
- Kotliarenco, M. A., Cáceres, I. y Fontecilla M. (1997). *Estado de Arte en Resiliencia*. [Organización Panamericana de la Salud]. <https://n9.cl/njuem>
- Lam, S. (2017). *La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de Guayas-Ecuador* [tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú]. [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6194/Lam\\_rs.pdf?sequence=3](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6194/Lam_rs.pdf?sequence=3)
- Lee, E. (2020, 31 de marzo). *Meituan dice que los efectos de Covid-19 pueden persistir después del optimista Q4*. TechNode [Boletín Informativo traducido al español] <https://technode.com/2020/03/31/meituan-says-covid-19-effects-may-linger-after-upbeat-q4/>
- Lieuw-Kie-Song, M., K. Philip, M. Tsukamoto y M. Van Imschoot. (2003). *Hacia el derecho al trabajo: Innovaciones en programas públicos de empleo (IPPE), OIT, Sector del Empleo*, Documento de Trabajo núm. 69 (Ginebra, Organización Internacional del Trabajo). <https://n9.cl/k0cwp>
- Lozano, I. (2020, 1 de mayo). El COVID-19 y el golpe más fuerte para el empleo peruano en más de dos décadas. Diario El Comercio. <https://n9.cl/8o1u>
- Lozano, I. (2020, 16 de mayo). *El COVID-19 y el golpe más fuerte para el empleo peruano en más de dos décadas*. Diario El Comercio. Perú. <https://n9.cl/ltdc>
- Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. [Hacia un marco conceptual para la ingeniería de resiliencia]. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191. <https://n9.cl/r2w6>
- Martínez, D. (2020, 14 de abril). *Coronavirus en México: Empresas Resilientes*. Infobae. <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/04/14/coronavirus-en->

mexico-empresa-resiliente-proyecto-universitario-para-ayudar-a-los-negocios-frente-a-crisis-por-covid-19/

Mason-Jones, R., & Towill, D. R. (1998). Shrinking the supply chain uncertainty circle. [Reducción del círculo de incertidumbre de la cadena de suministro]. *IOM Control*. 24(7), 17-22. <https://n9.cl/xo6v>

Maza, F.C. y Rojas, Y. S. (2020). Factores determinantes del desempleo en el distrito de Lambayeque. [tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán, Lambayeque-Perú].

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/7005/Maza%20M%c3%ado%20F%c3%a1tima%20%26%20Rojas%20Lorenzo%20Yherica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medina, L. X., Puentes, A. M. y Castañeda, M. P. (2015). *Liderazgo y resiliencia. Una revisión de la literatura* [tesis de pregrado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia]. <https://n9.cl/gypdx>

Mejía, N. (2000). El Muestreo en la Investigación Cualitativa. 4(5), 166-169. <https://n9.cl/ckbne>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020, 08 de mayo). Protocolo Sanitario ante el COVID- 19 para hoteles categorizados. Resolución Ministerial N° 080-2020-MINCETUR. <https://n9.cl/4hrd>

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019, marzo). Región Ancash: Panorama Laboral. [Boletín virtual informativo]. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/340661/PPT\\_-\\_Panorama\\_Laboral\\_-\\_%C3%81ncash\\_NV.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/340661/PPT_-_Panorama_Laboral_-_%C3%81ncash_NV.pdf)
- Minolli, C. B. (2007). Empresas resilientes. Algunas ideas para contribuirles. *Temas de Management*. 3(1), 20-24. <https://n9.cl/uka5>
- Muñoz, J. (2002). Sobre la gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización, Memorias del Congreso Internacional INFO 2002. Ciudad de La Habana Cuba.
- Núñez, J. M. (2015). *Desempleo: Estudio Longitudinal de sus Efectos en el Trabajador y la Familia* [tesis de doctorado, Universidad de Granada de España]. <https://hera.ugr.es/tesisugr/25636406.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (25 de agosto de 2020). El turismo fue devastado por el COVID-19 y debe ser reconstruido de una manera más amigable con el planeta. *Noticias ONU, Mirada global Historias humanas*. <https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>
- Organización Internacional del Trabajo (2019). Panorama Laboral 2019 América Latina y el Caribe. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. <https://n9.cl/7goc>
- Organización Internacional del Trabajo. (2003). *Un programa global: invirtiendo en empleo para la reducción de la pobreza y el crecimiento económico local 2003-2007*. (Ginebra). <https://n9.cl/zifc6>
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *International training compendium on labour statistics, Module 1 - Statistics of employment, unemployment, underemployment: economically active population*. [Compendio internacional de formación sobre estadísticas del trabajo, Módulo 1 - Estadísticas de empleo, desempleo, subempleo: población económicamente activa]. (Ginebra, Oficina de Estadística de la OIT, Departamento de Integración de Políticas). <https://n9.cl/yrgi>



- Organización Internacional del Trabajo. (2020, 29 de abril). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Estimaciones actualizadas y análisis*. (Tercera edición). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_743154.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743154.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2020, 30 de enero). *Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional sobre el nuevo coronavirus en China*. <https://www.who.int/es/news-room/events/detail/2020/01/30/default-calendar/international-health-regulations-emergency-committee-on-novel-coronavirus-in-china>
- Organización Panamericana de la Salud. (2020, 11 de marzo). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Panigo, D. T., Pérez, P. E., Persia, J. (2014). *Actividad, empleo y desempleo: conceptos y definiciones* (4ª ed.). CEIL-CONICET.
- Pérez, J. (2017). *Trata el estrés con PNL*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Plataforma Digital única del Estado Peruano. (2020, 15 de abril). *Apoyo Solidario: El Estado peruano y más de 60 hoteles se unen para brindar cuarentena preventiva a los repatriados*. MINCETUR noticias. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/125579-apoyo-solidario-el-estado-peruano-y-mas-de-60-hoteles-se-unen-para-brindar-cuarentena-preventiva-a-los-repatriados>
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. [Comprender el concepto de resiliencia de la cadena de suministro]. *Revista Internacional de Gestión Logística*. 20(1), 124-143. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/understanding-the-concept-of-supply-chain-resilience-qGRroHRM1C>

- Posada, C. E. (1983). *El desempleo: ¿imperfección de un mercado?* Rev. Lecturas de Economía. <https://n9.cl/n0hrz>
- Prada, R. (2013). La adaptación al cambio y el servicio: Claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*. 2(2), 45-50. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/ospina.pdf>
- Prado, R. S. y Valencia, R. R. (2017). Inflación, desempleo y curva de Phillips de la Economía Peruana 1980-2015. [ tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú]. [http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/1644/Tesis%20E181\\_Pra.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/1644/Tesis%20E181_Pra.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Radio Programas del Perú. (2020, 09 de mayo). *Perú: Número de fallecidos por el nuevo coronavirus asciende a 1714*. Redacción RPP Noticias. <https://rpp.pe/peru/actualidad/peru-numero-de-fallecidos-por-el-nuevo-coronavirus-asciende-a-1-714-noticia-1264270>
- Radio Programas del Perú. (2020, 20 de marzo). *Coronavirus en Perú: Así estaría afectando el Covid-19 a la economía peruana*. Redacción RPP Noticias. <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-asi-estaria-afectado-el-covid-19-a-la-economia-peruana-noticia-1253118>
- Ramírez, N. (2016). Determinantes del Desempleo en la República Dominicana: Dinámica Temporal y Micro simulaciones. [revista científica Ideas] [https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/76998/1/MPRA\\_paper\\_76998.pdf](https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/76998/1/MPRA_paper_76998.pdf)
- Ramírez, W. (2020, 17 de enero). *Más de cuatro de cada 10 mypes son informales*. Diario La República. <https://n9.cl/7va8>
- Reporte Minero. (2020, 19 de marzo) *Perú paralizó 17 operaciones mineras por avance del Covid-19*. Visual Producciones. <https://www.reporteminero.cl/noticia/noticias/2020/03/peru-paralizo-17-operaciones-mineras-por-avance-del-covid-19>

- Revilla, E. R. (2015). *Resiliencia Organizacional y Educación: Una Transición Paradigmática bajo la Visión Humanista* [tesis de maestría, Universidad de los Andes, Venezuela]. <https://n9.cl/ni7jb>
- Rice, J. B., & Caniato, F. (2003). Building a Secure and Resilient Supply Network. [Construcción de una red de suministro segura y resistente]. *Revista de la gestión de la cadena de suministro*. 7(5), 22-30. [https://www.academia.edu/522102/Building\\_a\\_Secure\\_and\\_Resilient\\_Supply\\_Network](https://www.academia.edu/522102/Building_a_Secure_and_Resilient_Supply_Network)
- Riulli, L., & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. [Sistema de información resiliencia organizacional.] *Omega*. 31(3), 227-23 [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013\\_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf)
- Rivera, C. (05 de agosto de 2020). Huaraz: siete mil personas han perdido su empleo por la pandemia. *Diario La Industria*. <http://laindustria.pe/nota/17098-huaraz-siete-mil-personas-han-perdido-su-empleo-por-la-pandemia>
- Romero, G. y Rivero, J. (2017). *Resiliencia organizacional*. [tesis de maestría, Pontificie Universidad Católica del Perú, de Lima, Perú]. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/110700/SSCCGG%204.pdf?sequence=1>
- Rubio, V. (2016). *El impacto ambiental desde las Ciencias Sociales*. En Universidad de Oviedo (Eds), *Psicología Ambiental. Etología*. VI Jornada de psicología. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=708693>
- Sanchis, R. (2017). *Propuesta de una herramienta y metodología para el análisis y mejora de la Resiliencia Empresarial*. [tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, España]. <https://n9.cl/6zxyy>
- Seguro Social de Salud. (1997). *Ley General de Salud*. Presidencia de la República. <http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/ley26842.pdf>

- Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. [Una vista de la cadena de suministro de la empresa resistente.]. *Revista de gestión del MIT Sloan*. 47(1), 41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1328931>
- Sinha, P. R., Whitman, L. E., & Malzahn, D. (2004). Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(2), 154-168.
- Smith, R. (2004). Operational capabilities for the resilient supply chain. [Capacidades operativas para la cadena de suministro resistente]. *Revista de Cadena de suministro*. 6(2), 24- 35.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment [Antecedentes y resultados del compromiso organizacional]. *Ciencias Administrativas Trimestral*. 22(7),46-56.
- Stoessel, J (2020, 1 de abril). *Impacto del COVID-19 Nuevo Coronavirus y medidas para reactivar el sector turismo* [Videconferencia]. <https://n9.cl/3e65>
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (2003). *Administración*. España. Editorial Prentice Hall.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003). Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. [Organizándose para la resiliencia. En Cameron, K., Dutton, J.E. y Quinn, R.E. (Eds.), *Beca Organizacional Positiva*]. *San Francisco: Berrett-Koehler*. 3(7), 94-110 <http://cpor.org/ro/sutcliffe-vogus%282003%29.pdf>
- Van der Vorst, J. G., & Beulens, A. J. (2002). Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies. [Identificar fuentes de incertidumbre para generar estrategias de rediseño de la cadena de suministro]. *Revista Internacional de Distribución Física y Gestión Logística*. 32(6), 409-430. <https://www.wur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-333139393531>

- Vinelli, M. y Maurer A. (2020, 24 de abril). *Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú*. Conexión ESAN. <https://n9.cl/cdqp>
- Wagner, S. M., & Bode, C. (2006). An empirical investigation into supply chain vulnerability. [Una investigación empírica sobre la vulnerabilidad de la cadena de suministro]. *Revista Gestión de Suministros y Compras*. 12(6), 301-312.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=9EE3789AB27D3F52C1384EAC20D9CEF2?doi=10.1.1.335.9937&rep=rep1&type=pdf>
- Wagner, S. M., & Bode, C. (2009). Dominant risks and risk management practices in supply chains. [Riesgos dominantes y prácticas de gestión de riesgos en las cadenas de suministro]. *Riesgo de la cadena de suministro*. 2(4), 271-290. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7122140/>
- Wagner, S. M., & Neshat, N. (2010). Assessing the vulnerability of supply chains using graph theory. [Evaluación de la vulnerabilidad de las cadenas de suministro utilizando la teoría de grafos]. *Revista Internacional de Economía de la Producción*. 126(1), 121-129. <https://n9.cl/pegt0>
- Woods, D., & Wreathall, J. (2003, 24 de junio). *Gestionar el riesgo de manera proactiva: el surgimiento de la ingeniería de resiliencia*. Columbus: Universidad de Ohio. [Simposio]. <https://www.resilience-engineering-association.org/wp-content/uploads/2016/09/Frontpage-REA5SYM-proceedings-030916.pdf>
- Zsidisin, G. A., Panelli, A., & Upton, R. (2000). Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study. [Participación de la organización de compras en evaluaciones de riesgos, planes de contingencia y gestión de riesgos: un estudio exploratorio]. *Gestión de la cadena de suministro: una revista internacional*. 5(4), 187-198. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/purchasing-organization-involvement-in-risk-assessments-contingency-yvQZDoZzI3>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### RESOLUCIÓN N° 0713-FACEM-USS-2021 APROBACION DE PROYECTO DE TESIS



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N° 0713-FACEM-USS-2021

Chiclayo, 01 de setiembre de 2021.

#### VISTO:

El Oficio N°0196-2021/FACEM-DA-USS, de fecha 28 de agosto de 2021, presentado por la Directora de la EAP de Administración y proveído del Decano de FACEM, de fecha 28/08/2021, donde solicita la aprobación de Proyectos de tesis, de los estudiantes del Curso de actualización, Grupo 06 - 2021, de la EAP de Administración, a cargo de la MSc. Ana María Guerrero Millones, y;

#### CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 45° que a la letra dice: Obtención de grados y títulos: La obtención de grados y títulos se realizará de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas. Los requisitos mínimos son los siguientes: 45.1 Grado de Bachiller: requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa.

Que, según Art. 21° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N°086-2020/PD-USS de fecha 13 de mayo de 2020, indica que los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y tesis son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad, para la emisión de la resolución respectiva. **El periodo de vigencia de los mismos será de dos años, a partir de su aprobación.**

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

#### SE RESUELVE

**ARTICULO ÚNICO: APROBAR** los Proyectos de Tesis, de los estudiante del Curso de actualización, Grupo 06 - 2021, a cargo de la MSc. Ana María Guerrero Millones, de la Escuela Profesional de Administración, según se indica en cuadro adjunto.

#### REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE



Mg. Mario Fernando Ramos Moscol  
Decano (e)  
Facultad de Ciencias Empresariales



Mg. Liset Sugely Silva Gonzales  
Secretaria Académica  
Facultad de Ciencias Empresariales

Cc.: Escuela, Archivo

#### ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

#### CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N° 0713-FACEM-USS-2021**

N°	AUTOR(S)	TÍTULO	LINEA DE INVESTIGACIÓN
1	CARRASCO LLUÉN CYNTHIA YANETH	ENGAGEMENT LABORAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TORTAS ANVIC E.I.R.L, TRUJILLO 2021	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
2	FLORES MAURIOLA FERNANDO OSIEL	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL MEDIANTE CONSORCIO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS EN TEJIDOS DE PAJA PALMA MACORA – ETEN CHICLAYO	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
3	CASTILLO VENTO LILIANA ISABEL	NIVEL DE CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, ESCUELA PROFESIONAL DE LENGUAS EXTRANJERAS, UNE ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
4	CÓRDOVA ZAQUINAULA JAMEX JUNIOR	ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA POLLERÍA DON GAVI - JOSÉ LEONARDO ORTIZ, CHICLAYO-2021.	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
5	TICONA CHOQUE JHON DEYVI	RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID 19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
6	VÁSQUEZ LUJÁN JOSÉ CARLOS	CARACTERIZACION DEL PERFIL DE CLIENTE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL HOTEL AMERICA SAC EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)



## ANEXO 2

### RESOLUCIÓN N° 0714-FACEM-USS-2021 DESIGNACION DE ASESORES DE TESIS



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N°0714-2021/FACEM-USS

Pimentel, 01 de setiembre de 2021.

**VISTO:**

El Oficio N°0196-2021/FACEM-DA-USS, de fecha 28 de agosto de 2021, presentado por la Directora de la EAP de Administración y proveído del Decano de FACEM, de fecha 28/08/2021, donde solicita asignación de Asesores de tesis, de los estudiantes del Curso de actualización, Grupo 06 - 2021, de la EAP de Administración, a cargo de la MSc. Ana María Guerrero Millones, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, en el artículo 34° del Reglamento de Investigación de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, aprobado con Resolución de Directorio N° 199-2019/PD-USS de fecha 06 de noviembre de 2019, indica que el asesor del proyecto de investigación y del trabajo de investigación es designado mediante resolución de Facultad.

Que, el Asesor, es el docente que acompaña al egresado en el desarrollo de toda la investigación garantizando su rigor científico.

Que, con el propósito de consolidar la implementación de un conjunto de Estrategias para el Desarrollo de la Investigación Científica de los egresados y se encaminen los trabajos de investigación, es pertinente extender una resolución que designe el Asesor que reúna los requisitos siguientes: a) Competencia y experiencia en el diseño y ejecución de trabajos de investigación; b) Experiencia o especialización en el área del respectivo trabajo.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO ÚNICO: DESIGNAR**, como asesores de tesis de los estudiantes del Curso de actualización, Grupo 06 - 2021, de la Escuela Profesional de Administración, según se indica en cuadro adjunto.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE**

Mg. Mario Fernando Ramos Moscol  
Decano (e)  
Facultad de Ciencias Empresariales

Mg. Liset Sugeily Silva Gonzales  
Secretaria Académica  
Facultad de Ciencias Empresariales

Cc. Escuela / Archivo

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N°0714-2021/FACEM-USS**

N°	AUTOR(S)	TÍTULO	ASESOR
1	CARRASCO LLUÉN CYNTHIA YANETH	ENGAGEMENT LABORAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TORTAS ANVIC E.I.R.L, TRUJILLO 2021	Dr. GARCIA YOVERA ABRAHAM JOSE
2	FLORES MAURIOLA FERNANDO OSIEL	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL MEDIANTE CONSORCIO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS EN TEJIDOS DE PAJA PALMA MACORA – ETEN CHICLAYO	Mg. REYES REYES CARLA ANGELICA
3	CASTILLO VENTO LILIANA ISABEL	NIVEL DE CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, ESCUELA PROFESIONAL DE LENGUAS EXTRANJERAS, UNE ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE	MG. REYES REYES CARLA ANGELICA
4	CÓRDOVA ZAQUINAULA JAMEX JUNIOR	ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA POLLERÍA DON GAVI - JOSÉ LEONARDO ORTIZ, CHICLAYO-2021.	Dr. MERINO NUÑEZ MIRKO
5	TICONA CHOQUE JHON DEYVI	RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID 19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ 2020	Dr. GARCIA YOVERA ABRAHAM JOSE
6	VÁSQUEZ LUJÁN JOSÉ CARLOS	CARACTERIZACION DEL PERFIL DE CLIENTE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL HOTEL AMERICA SAC EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019	Dr. MERINO NUÑEZ MIRKO

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

## ANEXO 3

### RESOLUCIÓN N° 0715-FACEM-USS-2021 DESIGNACION DE JURADOS EVALUADORES DE TESIS



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N°0715-2021/FACEM-USS

Chiclayo, 01 de setiembre de 2021.

**VISTO:**

El Oficio N°0196-2021/FACEM-DA-USS, de fecha 28 de agosto de 2021, presentado por la Directora de la EAP de Administración y proveído del Decano de FACEM, de fecha 28/08/2021, donde solicita la designación de Jurado de tesis, de los estudiantes del Curso de actualización, Grupo 06 - 2021, de la EAP de Administración, a cargo de la MSc. Ana María Guerrero Millones, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, según inciso 6) del capítulo VIII Responsabilidades Académicas y Administrativas del docente, de la Directiva para el Desarrollo de los Cursos de Investigación, aprobada con Resolución de Directorio N° 176-2020/PD-USS de fecha 08 de septiembre de 2020, indica que el docente "Gestiona ante la Dirección de Escuela Profesional la designación de asesor de tesis, la aprobación del proyecto de investigación, permiso para la recolección de datos en la institución donde se realizará el estudio; ello para el caso de Investigación I. Designación de jurados de tesis para el caso de Investigación II".

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO ÚNICO: DESIGNAR**, como Jurados Evaluadores de tesis, de los estudiantes del Curso de Actualización, Grupo 06 - 2021, de la Escuela de Administración, a los docentes que se detallan en el cuadro adjunto.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE**



Mg. Mario Fernando Ramos Moscol  
Decano (e)  
Facultad de Ciencias Empresariales



Mg. Liset Sugeily Silva Gonzales  
Secretaria Académica  
Facultad de Ciencias Empresariales

Cc. Escuela / Archivo

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

N°	AUTOR(S)	TÍTULO	JURADO	HORA	FECHA	LUGAR
1	CARRASCO LLUÉN CYNTHIA YANETH	ENGAGEMENT LABORAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TORTAS ANVIC E.I.R.L, TRUJILLO 2021	<b>Presidente:</b> Dr. Villanueva Calderón Juan Amilcar <b>Secretario:</b> Dr. García Yovera Abraham José <b>Vocal:</b> Mg. Guerrero Millones Ana María	17/09/2021	8:00 a.m.	Online Zoom
2	FLORES MAURIOLA FERNANDO OSIEL	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL MEDIANTE CONSORCIO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS EN TEJIDOS DE PAJA PALMA MACORA – ETEN CHICLAYO	<b>Presidente:</b> Mg. Reyes Reyes Carla Angelica <b>Secretario:</b> Dr. Villanueva Calderón Juan Amilcar <b>Vocal:</b> Mg. Guerrero Millones Ana María	17/09/2021	8:30 a.m.	Online Zoom
3	CASTILLO VENTO LILIANA ISABEL	NIVEL DE CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, ESCUELA PROFESIONAL DE LENGUAS EXTRANJERAS, UNE ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE	<b>Presidente:</b> Mg. Reyes Reyes Carla Angelica <b>Secretario:</b> Dr. Villanueva Calderón Juan Amilcar <b>Vocal:</b> Mg. Guerrero Millones Ana María	17/09/2021	9:00 a.m.	Online Zoom
4	CÓRDOVA ZAQUINAULA JAMEX JUNIOR	ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA POLLERÍA DON GAVI - JOSÉ LEONARDO ORTIZ, CHICLAYO-2021.	<b>Presidente:</b> Dr. Merino Nuñez Mirko <b>Secretario:</b> Dr. García Yovera Abraham José <b>Vocal:</b> Mg. Guerrero Millones Ana María	17/09/2021	9:30 a.m.	Online Zoom
5	TICONA CHOQUE JHON DEYVI	RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID 19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ 2020	<b>Presidente:</b> Dr. García Yovera Abraham José <b>Secretario:</b> Dr. Villanueva Calderón Juan Amilcar <b>Vocal:</b> Mg. Guerrero Millones Ana María	17/09/2021	10:00 a.m.	Online Zoom
6	VÁSQUEZ LUJÁN JOSÉ CARLOS	CARACTERIZACION DEL PERFIL DE CLIENTE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL HOTEL AMERICA SAC EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019	<b>Presidente:</b> Dr. Merino Nuñez Mirko <b>Secretario:</b> Dr. Villanueva Calderón Juan Amilcar <b>Vocal:</b> Mg. Guerrero Millones Ana María	17/09/2021	10:30 a.m.	Online Zoom
7	ROQUE OLIVERA SELENEE ELIZABETH	ENGAGEMENT Y SU RELACION CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA CHEMOTOS SAC, CHICLAYO 2021	<b>Presidente:</b> Dr. Villanueva Calderón Juan Amilcar <b>Secretario:</b> Dr. García Yovera Abraham José <b>Vocal:</b> Mg. Guerrero Millones Ana María	17/09/2021	11:00 a.m.	Online Zoom

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

## ANEXO 4

### TURNITING

#### TICONA-CHOQUE-ADM-VI-TALLER-USS2021

##### INFORME DE ORIGINALIDAD



##### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://m.riunet.upv.es">m.riunet.upv.es</a> Fuente de Internet	4%
2	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://www.inei.gob.pe">www.inei.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://www.tamiaresidencial.com">www.tamiaresidencial.com</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="http://repositorio.unc.edu.pe">repositorio.unc.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1%

10	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	Raquel Sanchis Gisbert. "Propuesta de una Herramienta y Metodología para el Análisis y Mejora de la Resiliencia Empresarial", Universitat Politecnica de Valencia, 2017 Publicación	<1 %
12	<a href="http://renati.sunedu.gob.pe">renati.sunedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
14	<a href="http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe">www.repositorioacademico.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
19	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %

20	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
21	www.turiweb.pe Fuente de Internet	<1 %
22	www.lacamara.pe Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Autónoma de Aguascalientes Trabajo del estudiante	<1 %
24	emprendedorestv.pe Fuente de Internet	<1 %
25	www.ilo.org Fuente de Internet	<1 %
26	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
28	gestionq.com Fuente de Internet	<1 %
29	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
30	www.laprensagrafica.com Fuente de Internet	<1 %

31	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
32	elcomercio.pe Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
35	1library.co Fuente de Internet	<1 %
36	archive.org Fuente de Internet	<1 %
37	diariocorreo.pe Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
40	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
41	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
42	grupoaccses.com	



	Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://www.grade.org.pe">www.grade.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://myslide.es">myslide.es</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://repositorio.uns.edu.pe">repositorio.uns.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://www.mincetur.gob.pe">www.mincetur.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://web.ua.es">web.ua.es</a> Fuente de Internet	<1 %
48	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
49	<a href="http://busquedas.elperuano.pe">busquedas.elperuano.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
50	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
51	<a href="http://leidyrubiano6tarea1.blogspot.com">leidyrubiano6tarea1.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://www.ecotec.edu.ec">www.ecotec.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

53	<a href="https://es.weforum.org">es.weforum.org</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="https://repositorio.cuc.edu.co">repositorio.cuc.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
55	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	<1 %
56	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="https://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
58	Submitted to Colegio Fontanar Trabajo del estudiante	<1 %
59	<a href="https://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
60	Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante	<1 %
61	Submitted to Universidad Politécnica Estatal de Carchi Trabajo del estudiante	<1 %
62	<a href="https://economia.com.py">economia.com.py</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="https://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="https://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a>	

	Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="http://www.biobiochile.cl">www.biobiochile.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
66	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
67	<a href="http://www.logispilot.com">www.logispilot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
68	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
69	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
70	<a href="http://dokumen.pub">dokumen.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
71	<a href="http://www.infobae.com">www.infobae.com</a> Fuente de Internet	<1 %
72	<a href="http://www.foroswebgratis.com">www.foroswebgratis.com</a> Fuente de Internet	<1 %
73	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
74	<a href="http://paolabordagomez.wordpress.com">paolabordagomez.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %

75	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
76	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
77	<a href="http://iuslatin.pe">iuslatin.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="http://marketing.udla.edu.ec">marketing.udla.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
79	<a href="http://plmresearch.jimdo.com">plmresearch.jimdo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
80	<a href="http://sanjuandemirafloresconosur.blogspot.com">sanjuandemirafloresconosur.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
81	<a href="http://www.indeci.gob.pe">www.indeci.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
82	Submitted to ECCI Trabajo del estudiante	<1 %
83	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="http://peru21.pe">peru21.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
85	<a href="http://uvadoc.uva.es">uvadoc.uva.es</a> Fuente de Internet	<1 %
86	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a>	

	Fuente de Internet	<1 %
87	<a href="http://www.centrum.pucp.edu.pe">www.centrum.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
88	<a href="http://larepublica.pe">larepublica.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
89	<a href="http://revistas.uap.edu.pe">revistas.uap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
90	<a href="http://rpp.pe">rpp.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
91	<a href="http://www.donbosco.goa.org">www.donbosco.goa.org</a> Fuente de Internet	<1 %
92	<a href="http://creativecommons.org">creativecommons.org</a> Fuente de Internet	<1 %
93	<a href="http://img1.wsimg.com">img1.wsimg.com</a> Fuente de Internet	<1 %
94	<a href="http://docs.wixstatic.com">docs.wixstatic.com</a> Fuente de Internet	<1 %
95	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<1 %
96	<a href="http://lpderecho.pe">lpderecho.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
97	<a href="http://repository.upb.edu.co">repository.upb.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %

98	<a href="http://tesisenred.net">tesisenred.net</a> Fuente de Internet	<1 %
99	<a href="http://vinculando.org">vinculando.org</a> Fuente de Internet	<1 %
100	<a href="http://www.jugadores-blackjack-en-linea.com">www.jugadores-blackjack-en-linea.com</a> Fuente de Internet	<1 %
101	<a href="http://billibfinance.com">billibfinance.com</a> Fuente de Internet	<1 %
102	<a href="http://rc-consulting.org">rc-consulting.org</a> Fuente de Internet	<1 %
103	<a href="http://saladelecturas.com">saladelecturas.com</a> Fuente de Internet	<1 %
104	Submitted to Universidad Nacional de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
105	<a href="http://cies.org.pe">cies.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
106	<a href="http://fmdx.net">fmdx.net</a> Fuente de Internet	<1 %
107	<a href="http://identidadydesarrollo.com">identidadydesarrollo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
108	<a href="http://www.amalgama.info">www.amalgama.info</a> Fuente de Internet	<1 %
109	<a href="http://www.ibge.com.br">www.ibge.com.br</a> Fuente de Internet	<1 %

110	<a href="http://www.radiolibertadmundo.com">www.radiolibertadmundo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
111	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
112	Michihito Ando, Masato Furuichi. "The impact of COVID-19 employment shocks on suicide and safety net use: An early-stage investigation", Cold Spring Harbor Laboratory, 2021 Publicación	<1 %
113	<a href="http://fr.scribd.com">fr.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
114	<a href="http://m.inei.gob.pe">m.inei.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
115	<a href="http://quantumconsultores.com">quantumconsultores.com</a> Fuente de Internet	<1 %
116	<a href="http://reian.com.mx">reian.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
117	<a href="http://repositorio.unasam.edu.pe">repositorio.unasam.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
118	<a href="http://repositorio.unjbg.edu.pe">repositorio.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
119	<a href="http://safetya.co">safetya.co</a> Fuente de Internet	<1 %

[vitasensu.blogspot.com](http://vitasensu.blogspot.com)

120	Fuente de Internet	<1 %
121	<a href="http://www.gestion.org">www.gestion.org</a> Fuente de Internet	<1 %
122	<a href="http://www.perucontable.com">www.perucontable.com</a> Fuente de Internet	<1 %
123	<a href="http://www.universia.edu.pe">www.universia.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
124	<a href="http://as.com">as.com</a> Fuente de Internet	<1 %
125	<a href="http://bibliotecadigital.econ.uba.ar">bibliotecadigital.econ.uba.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
126	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %
127	<a href="http://culturaorganizacionalpasantedemoda.blogspot.com">culturaorganizacionalpasantedemoda.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
128	<a href="http://docs.google.com">docs.google.com</a> Fuente de Internet	<1 %
129	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
130	<a href="http://futur.upc.edu">futur.upc.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
131	<a href="http://gredos.usal.es">gredos.usal.es</a> Fuente de Internet	<1 %



132	<a href="http://nulan.mdp.edu.ar">nulan.mdp.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
133	<a href="http://repositori.uji.es">repositori.uji.es</a> Fuente de Internet	<1 %
134	<a href="http://repositorio.pucp.edu.pe">repositorio.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
135	<a href="http://repository.usta.edu.co">repository.usta.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
136	<a href="http://riunet.upv.es">riunet.upv.es</a> Fuente de Internet	<1 %
137	<a href="http://www.bushidojo.org">www.bushidojo.org</a> Fuente de Internet	<1 %
138	<a href="http://www.ciudadanosaldia.org">www.ciudadanosaldia.org</a> Fuente de Internet	<1 %
139	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
140	<a href="http://www.ecb.europa.eu">www.ecb.europa.eu</a> Fuente de Internet	<1 %
141	<a href="http://www.google.com">www.google.com</a> Fuente de Internet	<1 %
142	<a href="http://www.lga.pe">www.lga.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
143	<a href="http://www.mintra.gob.pe">www.mintra.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

144 [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)  
Fuente de Internet

<1 %

145 [prcp.com.pe](http://prcp.com.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas      Apagado

Excluir bibliografía      Apagado

Excluir coincidencias      Apagado

## ANEXO 5

### ACTA DE ORIGINALIDAD



### ACTA DE ORIGINALIDAD

Yo, **ANA MARÍA GUERRERO MILLONES** docente de la Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Académico Profesional de ADMINISTRACIÓN de la Universidad SEÑOR DE SIPÁN, revisor (a) de la tesis titulada: **RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020**", del bachiller **Ticona Choque Jhon Deyvi**, constato que la investigación tiene un índice de similitud del **25%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 23 de Septiembre del 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana María Guerrero Millones', is written over a horizontal line.

.....  
**MSc. ANA MARÍA GUERRERO MILLONES**

**DNI: 17535600**

**ANEXO 6**  
**Matriz de Consistencia.**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES Y DIMENSIONES	POBLACIÓN	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿La Resiliencia Empresarial ayuda a mejorar el Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>1.- ¿Cuáles son las características de Resiliencia Empresarial que permitan hacerle frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz - 2020?</p> <p>2.- ¿Cuál es el nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz - 2020?</p> <p>3.- ¿De qué manera la Resiliencia Empresarial ayudará a mejorar el nivel de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Analizar la Resiliencia Empresarial frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1. - Identificar las características de Resiliencia Empresarial que permitan hacerle frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.</p> <p>2. - Determinar el nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.</p> <p>3. – Establecer acciones de Resiliencia Empresarial para contrarrestar el desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.</p>	<p><b>V.I.: Resiliencia Empresarial</b></p> <p><b>Indicadores de la V.I.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Toma de Decisiones.</li> <li>- Compromiso del personal.</li> <li>- Conciencia Situacional.</li> <li>- Innovación y Creatividad.</li> <li>- Alianzas Efectivas.</li> <li>- Recursos Internos</li> <li>- Aprovechamiento del Conocimiento.</li> <li>- Uniendo brechas.</li> <li>- Propósito Organizacional.</li> <li>- Estrategias de Planificación.</li> <li>- Planes de pruebas de estrés.</li> <li>- Postura Proactiva.</li> </ul> <p><b>V.D.: Desempleo</b></p> <p><b>Indicadores de la V.D.</b></p> <p>Nivel de desempleo del Perú durante el trimestre abril, mayo y junio del 2019.</p> <p>Nivel de Desempleo del Perú durante el trimestre abril, mayo y junio del 2020.</p> <p>Nivel de desempleo del Perú durante el trimestre abril, mayo y junio del 2019 en el sector hotelero.</p> <p>Nivel de Desempleo del Perú durante el trimestre abril, mayo y junio del 2020 en el sector hotelero.</p> <p>Nivel y tipo de desempleo en el sector hotelero en la ciudad de Huaraz en el año 2019.</p> <p>Nivel y tipo de Desempleo en el sector hotelero en la ciudad de Huaraz durante el trimestre abril, mayo y junio del 2020.</p>	<p><b>Población y Muestra</b></p> <p><b>Población:</b></p> <p>150 hoteles de Huaraz.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>No Probabilístico.</p> <p>Por Conveniencia.</p> <p>08 hoteles de Huaraz.</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>Investigación Cualitativa</p> <p><b>Diseño de Investigación</b></p> <p>Diseño No experimental, Transversal,</p>	<p>Guía de Entrevistas</p> <p>y</p> <p>Documental-Análisis Bibliográfico</p>	<p>Microsoft Excel</p>

## ANEXO 7

### Formato N° T1-VRI-USS Autorización del Autor.



#### FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 11 de Noviembre del 2020

Señores  
Vicerrectorado de Investigación  
Universidad Señor de Sipán  
Presente.-

El suscrito:  
Ticona Choque, Jhon Deyvi, con DNI N° 43500455

En mí calidad de autor exclusivo de la investigación titulada:  
RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020

Presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar el título de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mí (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
Ticona Choque, Jhon Deyvi	43500455	

**ANEXO 8**  
**Guía de Entrevista**

Entrevista:.....

Nombre del entrevistado:.....

Sexo del entrevistado:.....

Centro de Labores del entrevistado:.....

Lugar de la entrevista:.....

**I. SOBRE EL LIDERAZGO Y CULTURA:**

1. ¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?
2. ¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?
3. ¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales? ¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?
4. En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.

**II. REDES Y RELACIONES**

5. ¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?
6. ¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.
7. ¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel? ¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?
8. ¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?

### **III. PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO:**

9. ¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?
10. ¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore?  
¿Y si la situación actual empeora, que haría?
11. ¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?
12. En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar.  
¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?
13. ¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?

## ANEXO 9

### Instrumento de Validación No Experimental por Juicio de Expertos

<b>1.</b>	<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	
<b>2.</b>	<b>PROFESIÓN</b>	
	<b>ESPECIALIDAD</b>	
	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)</b>	
	<b>CARGO</b>	
Título de la Investigación:  <p style="text-align: center;"><b>“RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020”</b></p>		
<b>3. DATOS DEL TESISTA</b>		
3.1	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	JHON DEYVI TICONA CHOQUE
3.2	<b>ESCUELA PROFESIONAL</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
<b>4.</b>	<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	1. Entrevista ( X ) 2. Cuestionario ( ) 3. Lista de Cotejo ( ) 4. Diario de campo ( )
<b>5.</b>	<b>OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO</b>	<p><b><u>GENERAL</u></b></p> Analizar la Resiliencia Empresarial frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.
		<p><b><u>ESPECÍFICOS</u></b></p> 1. - Identificar el Indicador de Resiliencia Empresarial determinante frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.  2. - Determinar el nivel de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.



	3. – Proponer la Resiliencia Empresarial como acción frente al desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.
<b>A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en “A” si está de ACUERDO o en “D” si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</b>	
<b>N</b>	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>
01	Pregunta del instrumento ¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa? Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta
	A(    )                      D (    ) SUGERENCIAS:
02	Pregunta del instrumento ¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa? Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta
	A(    )                      D (    ) SUGERENCIAS:
03	Pregunta del instrumento ¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales? ¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando? Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta
	A(    )                      D (    ) SUGERENCIAS:
04	Pregunta del instrumento En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas. Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta
	A(    )                      D (    ) SUGERENCIAS:

05	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A(    )                      D(    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
06	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A(    )                      D(    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
07	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel? ¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A(    )                      D(    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
08	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A(    )                      D(    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
09	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A(    )                      D(    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

10	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría??</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A(     )                      D(     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
11	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A(     )                      D(     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
12	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A(     )                      D(     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
13	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A(     )                      D(     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>		A(     )                      D(     ):
<b>6 COMENTARIOS GENERALES</b>		
<b>7 OBSERVACIONES</b>		

\_\_\_\_\_  
Juez Experto

Colegiatura N°.....

**ANEXO 10**  
**VALIDACIÓN DE EXPERTO 1**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS**

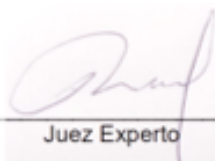


<b>1. NOMBRE DEL JUEZ</b>		Arturo Jaroslav Rondón Neglia
<b>2.</b>	<b>PROFESION</b>	Licenciado en Turismo y Hotelería
	<b>ESPECIALIDAD</b>	Docencia universitaria y consultoría en planes de turismo y proyectos de inversión en turismo
	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	Maestro en Políticas Sociales con Mención en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)</b>	Docencia universitaria, 13 años. Consultoría profesional, 20 años.
	<b>CARGO</b>	Director de Escuela de Turismo de la UNASAM
<p>Título de la Investigación:</p> <p style="text-align: center;"><b>“RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020”</b></p>		
<b>3. DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>3.1</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	JHON DEYVI TICONA CHOQUE
	<b>3.2</b>	<b>ESCUELA PROFESIONAL</b>
<b>4. INSTRUMENTO EVALUADO</b>	1. Entrevista ( X ) 2. Cuestionario ( ) 3. Lista de Cotejo ( ) 4. Diario de campo ( )	
<b>5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO</b>	<b><u>GENERAL</u></b>	
	Analizar la Resiliencia Empresarial frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020. <b><u>ESPECIFICOS</u></b> 1. - Identificar las características de Resiliencia Empresarial que permitan hacerle frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020. 2. - Determinar el nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.	

	3. – Establecer que la Resiliencia Empresarial como acción frente al desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.	
<p><b>A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en “A” si está de ACUERDO o en “D” si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</b></p>		
<b>N</b>	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	
01	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales? ¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

05	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
06	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
07	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel?</p> <p>¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
08	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
09	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

10	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría??</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
11	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
12	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
13	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>		A (X)          D (    )
<b>6 COMENTARIOS GENERALES</b>		
<b>7 OBSERVACIONES</b>		



Juez Experto

Colegiatura COLITUR N° 12533

**ANEXO 11  
VALIDACIÓN DE EXPERTO 2**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE  
EXPERTOS**


<b>1. NOMBRE DEL JUEZ</b>	FELIX MARCELINO MILLA HUANE	
<b>2.</b>	<b>PROFESIÓN</b>	SOCIÓLOGO
	<b>ESPECIALIDAD</b>	
	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)</b>	Docencia universitaria, 8 años. Empresario hotelero, 10 años. Presidente de la Asociación de Hoteles restaurantes y afines de Ancash ,4 años
	<b>CARGO</b>	Docente de Escuela de Turismo de la UNASAM
<p>Título de la Investigación:</p> <p style="text-align: center;"><b>“RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020”</b></p>		
<b>3. DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>3.1</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	JHON DEYVI TICONA CHOQUE
<b>3.2</b>	<b>ESCUELA PROFESIONAL</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
<b>4. INSTRUMENTO EVALUADO</b>	1. Entrevista ( X ) 2. Cuestionario ( ) 3. Lista de Cotejo ( ) 4. Diario de campo ( )	
<b>5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO</b>	<u><b>GENERAL</b></u>	
	Analizar la Resiliencia Empresarial frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020. <u><b>ESPECIFICOS</b></u> 1. - Identificar las características de Resiliencia Empresarial que permitan hacerle frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020. 2. - Determinar el nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.	



	3. – Establecer que la Resiliencia Empresarial como acción frente al desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.	
<p><b>A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en “A” si está de ACUERDO o en “D” si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</b></p>		
<b>N</b>	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	
01	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales? ¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

05	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
06	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
07	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel?</p> <p>¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
08	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
09	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

10	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría??</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
11	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
12	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
13	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>		A (X)          D (    )
<b>6 COMENTARIOS GENERALES</b>		
<b>7 OBSERVACIONES</b>		

  
 -----  
**FELIX M. MILLA HUANE**  
 SOCIOLOGO  
 REG. C.S.P. 2934

-----  
 Juez Experto

Colegiatura N° CSP 2934.....

**ANEXO 12  
VALIDACIÓN DE EXPERTO 3**

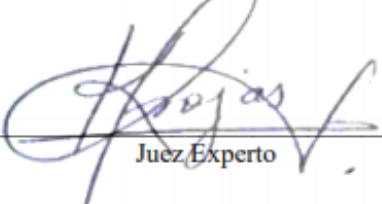
**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE  
EXPERTOS**

<b>1. NOMBRE DEL JUEZ</b>		Mg. Karla Ivonne Rojas Jiménez
<b>2.</b>	<b>PROFESIÓN</b>	Administradora
	<b>ESPECIALIDAD</b>	Marketing
	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	Maestra
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)</b>	16 años
	<b>CARGO</b>	Docente de Escuela de Administración de la USS.
<p>Título de la Investigación:</p> <p style="text-align: center;"><b>“RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020”</b></p>		
<b>3. DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>3.1</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	JHON DEYVI TICONA CHOQUE
	<b>3.2</b>	<b>ESCUELA PROFESIONAL</b>
<b>4. INSTRUMENTO EVALUADO</b>		1. Entrevista ( X ) 2. Cuestionario ( ) 3. Lista de Cotejo ( ) 4. Diario de campo ( )
<b>5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO</b>		<p><b><u>GENERAL</u></b></p> <p>Analizar la Resiliencia Empresarial frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.</p> <p><b><u>ESPECÍFICOS</u></b></p> 1. - Identificar las características de Resiliencia Empresarial que permitan hacerle frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020. 2. - Determinar el nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.

	3. – Establecer que la Resiliencia Empresarial como acción frente al desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.	
<b>A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en “A” si está de ACUERDO o en “D” si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</b>		
<b>N</b>	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	
01	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales? ¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

05	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
06	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
07	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel?</p> <p>¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
08	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
09	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

10	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría??</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
11	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
12	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
13	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>		A (X)          D (    )
<b>6 COMENTARIOS GENERALES</b>		
<b>7 OBSERVACIONES</b>		

  
 Juez Experto  
 Orçid: 0000-0002-3504-9731

**ANEXO 13  
VALIDACIÓN DE EXPERTO 4**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE  
EXPERTOS**

<b>1. NOMBRE DEL JUEZ</b>	Mg. Carla Angélica Reyes Reyes	
<b>2.</b>	<b>PROFESIÓN</b>	Administradora
	<b>ESPECIALIDAD</b>	Magister de administración con mención en Gestión Pública
	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	Magister
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)</b>	9 años
	<b>CARGO</b>	Docente de Escuela de Administración de la USS.
<p>Título de la Investigación:</p> <p style="text-align: center;"><b>“RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020”</b></p>		
<b>3. DATOS DEL TESISISTA</b>		
3.1	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	JHON DEYVI TICONA CHOQUE
3.2	<b>ESCUELA PROFESIONAL</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
<b>4. INSTRUMENTO EVALUADO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevista ( X )</li> <li>2. Cuestionario ( )</li> <li>3. Lista de Cotejo ( )</li> <li>4. Diario de campo ( )</li> </ol>	
<b>5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO</b>	<b><u>GENERAL</u></b>	Analizar la Resiliencia Empresarial frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.
	<b><u>ESPECÍFICOS</u></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. - Identificar las características de Resiliencia Empresarial que permitan hacerle frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.</li> <li>2. - Determinar el nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.</li> </ol>



	3. – Establecer que la Resiliencia Empresarial como acción frente al desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.	
<b>A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en “A” si está de ACUERDO o en “D” si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</b>		
<b>N</b>	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	
01	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)                    D (     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)                    D (     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales? ¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)                    D (     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)                    D (     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

05	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
06	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
07	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel? ¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
08	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
09	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (     )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

10	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría??</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
11	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
12	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
13	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>		A (X)          D (    )
<b>6 COMENTARIOS GENERALES</b>		
<b>7 OBSERVACIONES</b>		

  
 \_\_\_\_\_  
 Juez Experto

Colegiatura N°008889

## ANEXO 14

### VALIDACIÓN DE EXPERTO 5

#### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

<b>1. NOMBRE DEL JUEZ</b>	Katia Sujey Rojas Arancibia	
<b>2.</b>	<b>PROFESIÓN</b>	Licenciada en Administración
	<b>ESPECIALIDAD</b>	Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial
	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	Magister
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)</b>	Docencia universitaria, 5 años. Recursos Humanos en Hotelería, 6 años.
	<b>CARGO</b>	Jefa de Recursos Humanos
Título de la Investigación:  <b>“RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020”</b>		
<b>3. DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>3.1</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	JHON DEYVI TICONA CHOQUE
<b>3.2</b>	<b>ESCUELA PROFESIONAL</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
<b>4. INSTRUMENTO EVALUADO</b>	1. Entrevista ( X ) 2. Cuestionario ( ) 3. Lista de Cotejo ( ) 4. Diario de campo ( )	
<b>5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO</b>	<b><u>GENERAL</u></b>	
	Analizar la Resiliencia Empresarial frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.	
		<b><u>ESPECÍFICOS</u></b>
		1. - Identificar las características de Resiliencia Empresarial que permitan hacerle frente al Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.  2. - Determinar el nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.

	3. – Establecer que la Resiliencia Empresarial como acción frente al desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020.	
<p><b>A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en “A” si está de ACUERDO o en “D” si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</b></p>		
<b>N</b>	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	
01	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales? ¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

05	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
06	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
07	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel? ¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
08	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
09	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)            D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

10	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría??</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
11	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
12	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
13	<p>Pregunta del instrumento</p> <p>¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?</p> <p>Escala de medición: Sin escala/ pregunta abierta</p>	<p>A (X)          D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>		A (X)          D (    )
<b>6 COMENTARIOS GENERALES</b>		
<b>7 OBSERVACIONES</b>		



Juez Experto

Colegiatura N° 0209

## ANEXO 15

### Carta de Solicitud para Desarrollar la Encuesta

#### 15.1 Hostal Bello Horizonte

*"Año de la Universalización de la Salud"*

Pimentel, 07 de julio del 2020

Señores:

Hostal Bello Horizonte

Atención:

Humberto Raymundo Hinostraza Milla

**Asunto: Solicito permiso y apoyo en investigación.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad Señor de Sipán, asimismo conocedores de su alto espíritu de colaboración, solicitar su apoyo para que nuestro(a) estudiante del IX Ciclo, pueda realizar su respectiva INVESTIGACIÓN en su institución, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos del estudiante:

Ticona Choque Jhon Deyvi

Por lo que solicitamos, se sirva brindar las facilidades del caso a fin que nuestro(a) alumno(a) no tenga inconvenientes y logre desarrollar su trabajo.

Agradecemos por anticipado la atención que brinde a la presente; y sea propicia la oportunidad para reiterar nuestra consideración y estima.

Atentamente,



**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**  
Directora de EAP DE Administración  
Km 5 carretera a Pimentel | CHICLAYO-PERU  
T. 074-481610 Anexo 6239  
[yicubasc@crece.uss.edu.pe](mailto:yicubasc@crece.uss.edu.pe)



**Humberto R. Hinostraza Milla**

DNI: 44189598 \*\*  
JEFE DE ADMINISTRACION Hs BH



## 15.2 Hostal Residencial NG

"Año de la Universalización de la Salud"

Pimentel, 07 de julio del 2020

Señores:

Hostal Residencial NG

Atención:

Norma Gamarra de Robles (Representante Legal)

**Asunto: Solicito permiso y apoyo en investigación.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad Señor de Sipán, asimismo conocedores de su alto espíritu de colaboración, solicitar su apoyo para que nuestro(a) estudiante del IX Ciclo, pueda realizar su respectiva INVESTIGACIÓN en su institución, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos del estudiante:

Ticona Choque Jhon Deyvi

Por lo que solicitamos, se sirva brindar las facilidades del caso a fin que nuestro(a) alumno(a) no tenga inconvenientes y logre desarrollar su trabajo.

Agradecemos por anticipado la atención que brinde a la presente; y sea propicia la oportunidad para reiterar nuestra consideración y estima.

Atentamente,



**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**  
Directora de EAP DE Administración  
Km5 carretera a Pimentel | CHICLAYO-PERU  
T. 074-481610 Anexo 6239  
[yicubasc@crece.uss.edu.pe](mailto:yicubasc@crece.uss.edu.pe)

**Norma Gamarra De Robles**  
Gerente

### 15.3. Hostal Tamia

"Año de la Universalización de la Salud"

Pimentel, 07 de julio del 2020

Señores:

HOSTAL TAMIA

Atención:

Billy Benson Ildefonso Atanacio

Administrador

**Asunto: Solicito permiso y apoyo en investigación.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad Señor de Sipán, asimismo conocedores de su alto espíritu de colaboración, solicitar su apoyo para que nuestro(a) estudiante del IX Ciclo, pueda realizar su respectiva INVESTIGACIÓN en su institución, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos del estudiante:

Ticona Choque Jhon Deyvi

Por lo que solicitamos, se sirva brindar las facilidades del caso a fin que nuestro(a) alumno(a) no tenga inconvenientes y logre desarrollar su trabajo.

Agradecemos por anticipado la atención que brinde a la presente; y sea propicia la oportunidad para reiterar nuestra consideración y estima.

Atentamente,



**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**  
Directora de EAP DE Administración  
Km5 carretera a Pimentel | CHICLAYO-PERU  
T. 074-481610 Anexo 6239  
[yicubasc@crece.uss.edu.pe](mailto:yicubasc@crece.uss.edu.pe)



Billy B. Ildefonso Atanacio  
ADMINISTRADOR  
HOSTAL TAMIA  
Jr. Las Trinitarias 272- HUARAZ

## 15.4 Hotel Galaxia

**"Año de la Universalización de la Salud"**

Pimentel, 07 de julio del 2020

Señores:

Hotel Galaxia

Atención:

Inès Lucila Herrera Figueroa

Gerente General de la empresa Herreras S.R.L.

**Asunto: Solicito permiso y apoyo en investigación.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad Señor de Sipán, asimismo conocedores de su alto espíritu de colaboración, solicitar su apoyo para que nuestro(a) estudiante del IX Ciclo, pueda realizar su respectiva INVESTIGACIÓN en su institución, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos del estudiante:


Ticona Choque Jhon Deyvi

Por lo que solicitamos, se sirva brindar las facilidades del caso a fin que nuestro(a) alumno(a) no tenga inconvenientes y logre desarrollar su trabajo.

Agradecemos por anticipado la atención que brinde a la presente; y sea propicia la oportunidad para reiterar nuestra consideración y estima.

Atentamente,



  
Dra. Janet Isabel Cubas Carranza  
Directora de EAP DE Administración  
Km5 carretera a Pimentel | CHICLAYO-PERU  
T. 074-481610 Anexo 6239  
[yicubasc@crece.uss.edu.pe](mailto:yicubasc@crece.uss.edu.pe)

EMPRESA HERRERAS S.R.L.  
HOTEL GALAXIA \* \*  
  
INES HERRERA FIGUEROA  
GERENTE GENERAL

## 15.5 Hotel Residencial Tamia

**"Año de la Universalización de la Salud"**

Pimentel, 07 de julio del 2020

Señores:

**HOTEL TAMIA RESIDENCIAL**

Atención:

Felicita Milagros Ticona Choque  
Administradora

**Asunto: Solicito permiso y apoyo en investigación.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad Señor de Sipán, asimismo conocedores de su alto espíritu de colaboración, solicitar su apoyo para que nuestro(a) estudiante del IX Ciclo, pueda realizar su respectiva INVESTIGACIÓN en su institución, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos del estudiante:

Ticona Choque Jhon Deyvi

Por lo que solicitamos, se sirva brindar las facilidades del caso a fin que nuestro(a) alumno(a) no tenga inconvenientes y logre desarrollar su trabajo.

Agradecemos por anticipado la atención que brinde a la presente; y sea propicia la oportunidad para reiterar nuestra consideración y estima.

Atentamente,



  
Dra. Janet Isabel Cubas Carranza  
Directora de EAP DE Administración  
Km5 carretera a Pimentel | CHICLAYO-PERU  
T. 074-481610 Anexo 6239  
[yicubasc@crece.uss.edu.pe](mailto:yicubasc@crece.uss.edu.pe)

**RECIBIDO**  
**"RESIDENCIAL TAMIA"**

  
F. Milagros Ticona Choque  
ADMINISTRADORA  
RESIDENCIAL TAMIA  
Jr. Las Magnolias 277- HUARAZ

## 15.6 Hostal América

*"Año de la Universalización de la Salud"*

Pimentel, 09 de julio del 2020

Señores:

HOSTAL AMÉRICA

Atención:

Edith Navarro Gamarra

Administradora

**Asunto: Solicito permiso y apoyo en investigación.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad Señor de Sipán, asimismo conocedores de su alto espíritu de colaboración, solicitar su apoyo para que nuestro(a) estudiante del IX Ciclo, pueda realizar su respectiva INVESTIGACIÓN en su institución, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos del estudiante:


Ticona Choque Jhon Deyvi

Por lo que solicitamos, se sirva brindar las facilidades del caso a fin que nuestro(a) alumno(a) no tenga inconvenientes y logre desarrollar su trabajo.

Agradecemos por anticipado la atención que brinde a la presente; y sea propicia la oportunidad para reiterar nuestra consideración y estima.

Atentamente,

  
**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**  
Directora de EAP DE Administración  
Km5 carretera a Pimentel | CHICLAYO-PERU  
T. 074-481610 Anexo 6239  
[yicubasc@crece.uss.edu.pe](mailto:yicubasc@crece.uss.edu.pe)

  
**Edith Nazario Gamarra**  
Administradora  
Hostal América  
RUC N° 10227034845

## 15.7 Alojamiento Leyva

**"Año de la Universalización de la Salud"**

Pimentel, 09 de julio del 2020

Señores:

ALOJAMIENTO LEYVA

Atención:

Pedro Liberato Leyva Blácido

Representante legal

**Asunto: Solicito permiso y apoyo en investigación.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad Señor de Sipán, asimismo conocedores de su alto espíritu de colaboración, solicitar su apoyo para que nuestro(a) estudiante del IX Ciclo, pueda realizar su respectiva INVESTIGACIÓN en su institución, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos del estudiante:

Ticona Choque Jhon Deyvi

Por lo que solicitamos, se sirva brindar las facilidades del caso a fin que nuestro(a) alumno(a) no tenga inconvenientes y logre desarrollar su trabajo.

Agradecemos por anticipado la atención que brinde a la presente; y sea propicia la oportunidad para reiterar nuestra consideración y estima.

Atentamente,



**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**  
Directora de EAP DE Administración  
Km5 carretera a Pimentel | CHICLAYO-PERU  
T. 074-481610 Anexo 6239  
[yicubasc@crece.uss.edu.pe](mailto:yicubasc@crece.uss.edu.pe)

TRANSPORTE Y TURISMO "EL VALLE" E.I.R.L.  
R.U.C. 20407829004  
  
**PEDRO LIBERATO LEYVA BLACIDO**  
D.N.I. 31628478  
GERENTE GENERAL

## 15.8 Hospedaje Sosa House

**"Año de la Universalización de la Salud"**

Pimentel, 09 de julio del 2020

Señores:

SOSA HOUSE

Atención:

Lida Iris Lazaro Tadeo

Representante legal

**Asunto: Solicito permiso y apoyo en investigación.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad Señor de Sipán, asimismo conocedores de su alto espíritu de colaboración, solicitar su apoyo para que nuestro(a) estudiante del IX Ciclo, pueda realizar su respectiva INVESTIGACIÓN en su institución, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos del estudiante:

Ticona Choque Jhon Deyvi

Por lo que solicitamos, se sirva brindar las facilidades del caso a fin que nuestro(a) alumno(a) no tenga inconvenientes y logre desarrollar su trabajo.

Agradecemos por anticipado la atención que brinde a la presente; y sea propicia la oportunidad para reiterar nuestra consideración y estima.

Atentamente,



**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**  
Directora de EAP DE Administración  
Km5 carretera a Pimentel | CHICLAYO-PERU  
T. 074-481610 Anexo 6239  
[yicubasc@crece.uss.edu.pe](mailto:yicubasc@crece.uss.edu.pe)

Lic. Lida Iris Lázaro Tadeo  
REPRESENTANTE LEGAL  
DNI: 41536750

**ANEXO 16**  
**Carta de Aceptación para la Investigación**

**16.1 Hostal Bello Horizonte**



**HOTEL BELLO HORIZONTE**  
HUARAZ-ANCASH-PERU

**“Año de la Universalización de la Salud”**

Huaraz, 10 de julio del 2020

Señor(a):

**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**

Directora de EAP DE Administración de la Universidad Señor de Sipán

Atención:

Oficina de la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipán

**Asunto: Aceptación de entrevista para Proyecto de Tesis**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre del Hotel Bello Horizonte, teniendo como representante legal la sr. Humberto Raymundo Hinojosa Milla, con RUC N° 10441895963, con dirección en Pasaje 216 N° 134-Tacllan - Huaraz, asimismo indicar que estamos prestos a participar de la entrevista y dar todas las facilidades al sr. Jhon Deyvi Ticona Choque, alumno de la carrera de Administración del IX Ciclo, para la aplicación de sus herramientas técnicas para la elaboración de su Investigación del tema **“RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 DE LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020”** en nuestra empresa, en horarios que nos permita tener la disponibilidad del tiempo y la tranquilidad del caso.

Agradezco la invitación y nuevamente reitero mi compromiso para poder apoyar en esta noble y justa causa y así poder tener mayor información actualizada de nuestra realidad hotelera en la zona de Huaraz.

Atentamente,



*Humberto R. Hinojosa Milla*  
Humberto R. Hinojosa Milla  
DNI: 44189566  
JEFE DE ADMINISTRACIÓN IIS ISN



## 16.2 Hostal NG



*Donde descansa como en casa...*

"Año de la Universalización de la Salud"

Huaraz, 10 de julio del 2020

Señor(a):

**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**

Directora de EAP DE Administración de la Universidad Señor de Sipán

Atención:

Oficina de la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipán

**Asunto: Aceptación de entrevista para Proyecto de Tesis**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre del hostal Residencial NG, teniendo como representante legal la sra. Norma Gamarra de Robles con RUC N° 10316197120, con dirección en Pasaje Carlos Valenzuela N° 837 - Huaraz, asimismo indicar que estamos prestos a participar de la entrevista y dar todas las facilidades al sr. Jhon Deyvi Ticona Choque, alumno de la carrera de Administración del IX Ciclo, para la aplicación de sus herramientas técnicas para la elaboración de su Investigación del tema "**RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 DE LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020**" en nuestra empresa, en horarios que nos permita tener la disponibilidad del tiempo y la tranquilidad del caso.

Agradezco la invitación y nuevamente reitero mi compromiso para poder apoyar en esta noble y justa causa y así poder tener mayor información actualizada de nuestra realidad hotelera en la zona de Huaraz.

Atentamente,

Norma Gamarra De Robles  
Gerente

PSJE, CARLOS VALENZUELA N° 837, BELÉN, HUARAZ - PERÚ  
Telefono: 043-421831 Telefax: 043-426990 Celular: 043-943 485 948 RPM: #012930 RPM: \*255625

**E. [hostalng@hotmail.com](mailto:hostalng@hotmail.com) W. [www.residencialng.com](http://www.residencialng.com)**

## 16.3 Hostal Tamia



Un nuevo concepto de hoteles en Huaraz



**"Año de la Universalización de la Salud"**

Huaraz, 10 de julio del 2020

Señor(a):

**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**

Directora de EAP DE Administración de la Universidad Señor de Sipán

Atención:

Oficina de la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipán

**Asunto: Aceptación de entrevista para Proyecto de Tesis ivan martinez admin miguel dulanto**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre del Hotel Hostal TAMIA, teniendo como administrador al sr. Ildelfonso Atanacio Billy Benson, con DNI N° 46244265, con dirección en el Jr. Las Trinitarias 272 - Huaraz, asimismo indicar que estamos prestos a participar de la entrevista y dar todas las facilidades al sr. Jhon Deyvi Ticona Choque, alumno de la carrera de Administración del IX Ciclo, para la aplicación de sus herramientas técnicas para la elaboración de su Investigación del tema **"RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 DE LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020"** en nuestra empresa, en horarios que nos permita tener la disponibilidad del tiempo y la tranquilidad del caso.

Agradezco la invitación y nuevamente reitero mi compromiso para poder apoyar en esta noble y justa causa y así poder tener mayor información actualizada de nuestra realidad hotelera en la zona de Huaraz.

Atentamente,

  
Billy B. Ildelfonso Atanacio  
ADMINISTRADOR  
HOSTAL TAMIA  
Jr. Las Trinitarias 272- HUARAZ

[www.hoteltamia.com](http://www.hoteltamia.com)

TELÉFONO: 043 739 7131 - HOTEL TAMIA  
043 739 7131 - RESIDENCIAL TAMIA  
CORREO: 043 739 7131 - (Almuerzo YA incluido)  
RESERVAS: reservas@hoteltamia.com

Jr. Las Trinitarias 272 • Jr. Las Magnolias 279  
Huaraz • Perú

## 16.4 Hotel Galaxia



"Año de la Universalización de la Salud"

Huaraz, 11 de julio del 2020

Señor(a):

**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**

Directora de EAP DE Administración de la Universidad Señor de Sipán

Atención:

Oficina de la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipán

**Asunto: Aceptación de entrevista para Proyecto de Tesis**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre del Hotel Galaxia, teniendo como gerente general a la Sra. Inés Lucila Herrera Figueroa, gerente general de la empresa Herreras S.R.L., con R.U.C. N° 20530830994, con dirección en el Jr. Juan de la Cruz Romero 638 - Huaraz, asimismo indicar que estamos prestos a participar de la entrevista y dar todas las facilidades al sr. Jhon Deyvi Ticona Choque, alumno de la carrera de Administración del IX Ciclo, para la aplicación de sus herramientas técnicas para la elaboración de su Investigación del tema **"RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 DE LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020"** en nuestra empresa, en horarios que nos permita tener la disponibilidad del tiempo y la tranquilidad del caso.

Agradezco la invitación y nuevamente reitero mi compromiso para poder apoyar en esta noble y justa causa y así poder tener mayor información actualizada de nuestra realidad hotelera en la zona de Huaraz.

Atentamente,

EMPRESA HERRERAS S.R.L.  
HOTEL GALAXIA \*\*  
  
.....  
INÉS HERRERA FIGUEROA  
GERENTE GENERAL

---

Informes al 996 636 832 // Fan page: <https://www.facebook.com/huarazgalaxia>

Página Web: <https://www.galaxiahotel.com/>

Dirección: Jr. Juan de la Cruz Romero 638-Huaraz

## 16.5 Residencial Tamia



Un nuevo concepto de hoteles en Huaraz



"Año de la Universalización de la Salud"

Huaraz, 10 de julio del 2020

Señor(a):

**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**

Directora de EAP DE Administración de la Universidad Señor de Sipán

Atención:

Oficina de la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipán

**Asunto: Aceptación de entrevista para Proyecto de Tesis**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre del Hotel Residencial TAMIA, teniendo como administradora la sra. Ticona Choque Felicita Milagros, con DNI N° 72873994, con dirección en el Jr. Las Magnolias 277 - Huaraz, asimismo indicar que estamos prestos a participar de la entrevista y dar todas las facilidades al sr. Jhon Deyvi Ticona Choque, alumno de la carrera de Administración del IX Ciclo, para la aplicación de sus herramientas técnicas para la elaboración de su Investigación del tema "**RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 DE LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020**" en nuestra empresa, en horarios que nos permita tener la disponibilidad del tiempo y la tranquilidad del caso.

Agradezco la invitación y nuevamente reitero mi compromiso para poder apoyar en esta noble y justa causa y así poder tener mayor información actualizada de nuestra realidad hotelera en la zona de Huaraz.

Atentamente,

F. Milagros Ticona Choque

ADMINISTRADORA

RESIDENCIAL TAMIA

Jr. Las Magnolias 277 - HUARAZ

[www.hoteltamia.com](http://www.hoteltamia.com)

Teléfono: 052 240115 • HOTEL TAMIA  
052 240116 • ADMINISTRADORA TAMIA  
Correo: [info@hoteltamia.com](mailto:info@hoteltamia.com) | [administradora@hoteltamia.com](mailto:administradora@hoteltamia.com)  
Facebook: [www.facebook.com/hoteltamia](https://www.facebook.com/hoteltamia)

Jr. Las Trinitarias 272 • Jr. Las Magnolias 279

Huaraz • Perú

## 16.6 Hostal América



### HOSTAL AMÉRICA "Año de la Universalización de la Salud"

Huaraz, 11 de julio del 2020

Señor(a):

**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**

Directora de EAP DE Administración de la Universidad Señor de Sipán

Atención:

Oficina de la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipán


#### **Asunto: Aceptación de entrevista para Proyecto de Tesis**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre del Hostal AMÉRICA, teniendo como administradora a la sra. Edith Nazario Gamarra con RUC N° 10227034845, con dirección en la Av. Independencia N° 2022- Huaraz, asimismo indicar que estamos prestos a participar de la entrevista y dar todas las facilidades al sr. Jhon Deyvi Ticona Choque, alumno de la carrera de Administración del IX Ciclo, para la aplicación de sus herramientas técnicas para la elaboración de su Investigación del tema **"RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 DE LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020"** en nuestra empresa, en horarios que nos permita tener la disponibilidad del tiempo y la tranquilidad del caso.

Agradezco la invitación y nuevamente reitero mi compromiso para poder apoyar en esta noble y justa causa y así poder tener mayor información actualizada de nuestra realidad hotelera en la zona de Huaraz.

Atentamente,

  
Edith Nazario Gamarra  
Administradora  
Hostal América  
RUC N° 10227034845

---

Dirección: Av. Independencia N° 2022- Independencia-Huaraz  
Página Web: <https://www.facebook.com/pages/category/Hostel/Hostal-America-311725652957672/>  
Informes: 958571316

## 16.7 Alojamiento Leyva

**“Año de la Universalización de la Salud”**

Huaraz, 11 de julio del 2020

Señor(a):

**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**

Directora de EAP DE Administración de la Universidad Señor de Sipán

Atención:

Oficina de la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipán


**Asunto: Aceptación de entrevista para Proyecto de Tesis**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre del Alojamiento Leyva, teniendo como representante legal al sr. Pedro Liberato Leyva Blácido, con RUC N°20407828004, con dirección en el Jr. 28 de Julio N° 455 - Huaraz, asimismo indicar que estamos prestos a participar de la entrevista y dar todas las facilidades al sr. Jhon Deyvi Ticona Choque, alumno de la carrera de Administración del IX Ciclo, para la aplicación de sus herramientas técnicas para la elaboración de su Investigación del tema **“RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 DE LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020”** en nuestra empresa, en horarios que nos permita tener la disponibilidad del tiempo y la tranquilidad del caso.

Agradezco la invitación y nuevamente reitero mi compromiso para poder apoyar en esta noble y justa causa y así poder tener mayor información actualizada de nuestra realidad hotelera en la zona de Huaraz.

Atentamente,

  
TRANSPORTE Y TURISMO "EL VAGABO" S.R.L.  
R.U.C. 20407828004  
PEDRO LIBERATO LEIVA BLACIDO  
D.N.I. 31525476  
GERENTE

## 16.8 Hospedaje Sosa House

**“Año de la Universalización de la Salud”**

Huaraz, 11 de julio del 2020

Señor(a):

**Dra. Janet Isabel Cubas Carranza**

Directora de EAP DE Administración de la Universidad Señor de Sipán

Atención:

Oficina de la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipán

**Asunto: Aceptación de entrevista para Proyecto de Tesis**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de Sosa House, teniendo como representante legal a la sra. Lida Iris Lazaro Tadeo, con RUC N° 10415367509, con dirección en el Jr. Candelaria Villar 563 – Independencia - Huaraz, asimismo indicar que estamos prestos a participar de la entrevista y dar todas las facilidades al sr. Jhon Deyvi Ticona Choque, alumno de la carrera de Administración del IX Ciclo, para la aplicación de sus herramientas técnicas para la elaboración de su Investigación del tema **“RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 DE LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020”** en nuestra empresa, en horarios que nos permita tener la disponibilidad del tiempo y la tranquilidad del caso.

Agradezco la invitación y nuevamente reitero mi compromiso para poder apoyar en esta noble y justa causa y así poder tener mayor información actualizada de nuestra realidad hotelera en la zona de Huaraz.

Atentamente,

  
Lic. Lida Iris Lazaro Tadeo  
REPRESENTANTE LEGAL  
DNI: 41536750

## ANEXO 17

### Carta de Autorización para el recojo de información

#### 17.1 Hostal Bello Horizonte

#### AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Huaraz, 10 de octubre del 2020

Quien suscribe:

Sr. Humberto Raymundo Hinostrza Milla

Representante Legal – Empresa Hostal Bello Horizonte

**AUTORIZA:** Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020

Por el presente, el que suscribe, señor Humberto Raymundo Hinostrza Milla, representante legal de la empresa: Hostal Bello Horizonte, AUTORIZO al alumno: Jhon Deyvi Ticona Choque, identificado con DNI N°43500455, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, y autor del trabajo de investigación denominado RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020, al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de , enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.



Humberto R. Hinostrza Milla  
DNI: 44189596  
JEFE DE ADMINISTRACION Ho BH

Nombre y Apellidos: Humberto Raymundo Hinostrza Milla

DNI N°: 44189596

Cargo de la empresa: Gerente General



## 17.2 Hostal NG

### AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Huaraz, 05 de octubre del 2020

Quien suscribe:

Sra. Norma Gamarra de Robles

Representante Legal – Empresa Residencial NG

**AUTORIZA: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020**

Por el presente, el que suscribe, señora Norma Gamarra de Robles, representante legal de la empresa: Residencial NG, AUTORIZO al alumno: Jhon Deyvi Ticona Choque, identificado con DNI N°43500455, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, y autor del trabajo de investigación denominado RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020, al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de Pregrado, enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.



Nombre y Apellidos: Norma Gamarra de Robles

DNI N°: 31619712

Cargo de la empresa: Gerente General

## 17.3 Hostal Tamia

### AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Huaraz, 01 de octubre del 2020

Quien suscribe:

Sr. Billy Benson Ildefonso Atanacio

Representante Legal – Empresa Hostal TAMIA

**AUTORIZA:** Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: **RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020**

Por el presente, el que suscribe, señor Billy Benson Ildefonso Atanacio, representante legal de la empresa: Hostal TAMIA, AUTORIZO al alumno: Jhon Deyvi Ticona Choque, identificado con DNI N°43500455, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, y autor del trabajo de investigación denominado RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020, al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de Pregrado, enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.


Billy B. Ildefonso Atanacio  
ADMINISTRADOR  
HOSTAL TAMIA  
Jr. Las Trinitarias 272- HUARAZ

Nombre y Apellidos: Billy Benson Ildefonso Atanacio

DNI N°: 46244265

Cargo de la empresa: Administrador

## 17.4 Hotel Galaxia

### AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Huaraz, 07 de octubre del 2020

Quien suscribe:

Sra. Inés Herrera Figueroa

Representante Legal – Empresa Hotel Galaxia

**AUTORIZA: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020**

Por el presente, el que suscribe, señora Inés Herrera Figueroa, representante legal de la empresa: Hotel Galaxia, AUTORIZO al alumno: Jhon Deyvi Ticona Choque, identificado con DNI N°43500455, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, y autor del trabajo de investigación denominado RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020, al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de Pregrado, enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.

EMPRESA HERRERAS S.R.L.  
HOTEL GALAXIA S.A.  
  
.....  
INÉS HERRERA FIGUEROA  
GERENTE GENERAL

Nombre y Apellidos: Inés Herrera Figueroa

DNI N°: 31676350

Cargo de la empresa: Gerente General

## 17.5 Residencial Tamia

### AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Huaraz, 02 de octubre del 2020

Quien suscribe:

Sra. Felicita Milagros Ticona Choque

Representante Legal – Empresa Hotel TAMIA

**AUTORIZA:** Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: **RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020**

Por el presente, el que suscribe, señora Felicita Milagros Ticona Choque, representante legal de la empresa: Hotel TAMIA, AUTORIZO al alumno: Jhon Deyvi Ticona Choque, identificado con DNI N°43500455, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, y autor del trabajo de investigación denominado RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020, al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de Pregrado, enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.



F. Milagros Ticona Choque  
ADMINISTRADORA  
RESIDENCIAL TAMIA  
Jr. Las Magnolias 277 - HUARAZ

Nombre y Apellidos: Felicita Milagros Ticona Choque

DNI N°: 72873994

Cargo de la empresa: Administradora

## 17.6 Hostal América

### AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Huaraz, 02 de octubre del 2020

Quien suscribe:

Sra. Edith Nazario Gamarra

Administradora – Empresa Hostal América

**AUTORIZA: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020**

Por el presente, el que suscribe, señora Edith Nazario Gamarra, representante legal de la empresa: Hostal América, AUTORIZO al alumno: Jhon Deyvi Ticona Choque, identificado con DNI N°43500455, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, y autor del trabajo de investigación denominado RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020, al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de Pregrado, enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.



Edith Nazario Gamarra  
Administradora  
Hostal América  
RUC N° 10227034845

Nombre y Apellidos: Edith Nazario Gamarra

DNI N°: 22703484

Cargo de la empresa: Administradora

## 17.7 Alojamiento Leyva

### AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Huaraz, 08 de octubre del 2020

Quien suscribe:


Sr. Pedro Liberato Leyva Blacido

Gerente General – Alojamiento Leyva

**AUTORIZA:** Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020

Por el presente, el que suscribe, señor Pedro Liberato Leyva Blacido, gerente general de la empresa: Alojamiento, AUTORIZO al alumno: Jhon Deyvi Ticona Choque, identificado con DNI N°43500455, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, y autor del trabajo de investigación denominado RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020, al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de Pregrado, enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.



Nombre y Apellidos: Pedro Liberato Leyva Blacido

DNI N°: 31625476

Cargo de la empresa: Gerente General

## 17.8 Hospedaje Sosa House

### AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Huaraz, 08 de octubre del 2020

Quien suscribe:

Sra. Lida Iris Lázaro Tadeo

Representante Legal – Empresa Alojamiento Sosa House

**AUTORIZA: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020**

Por el presente, el que suscribe, señor Pedro Liberato Leyva Blacido, representante legal de la empresa: Alojamiento Sosa House, AUTORIZO al alumno: Jhon Deyvi Ticona Choque, identificado con DNI N°43500455, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, y autor del trabajo de investigación denominado RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN LOS HOTELES DE HUARAZ - 2020, al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de Pregrado, enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.



Lida Iris Lázaro Tadeo  
REPRESENTANTE LEGAL  
DNI: 41536750

Nombre y Apellidos: Lida Iris Lázaro Tadeo

DNI N°: 41536750

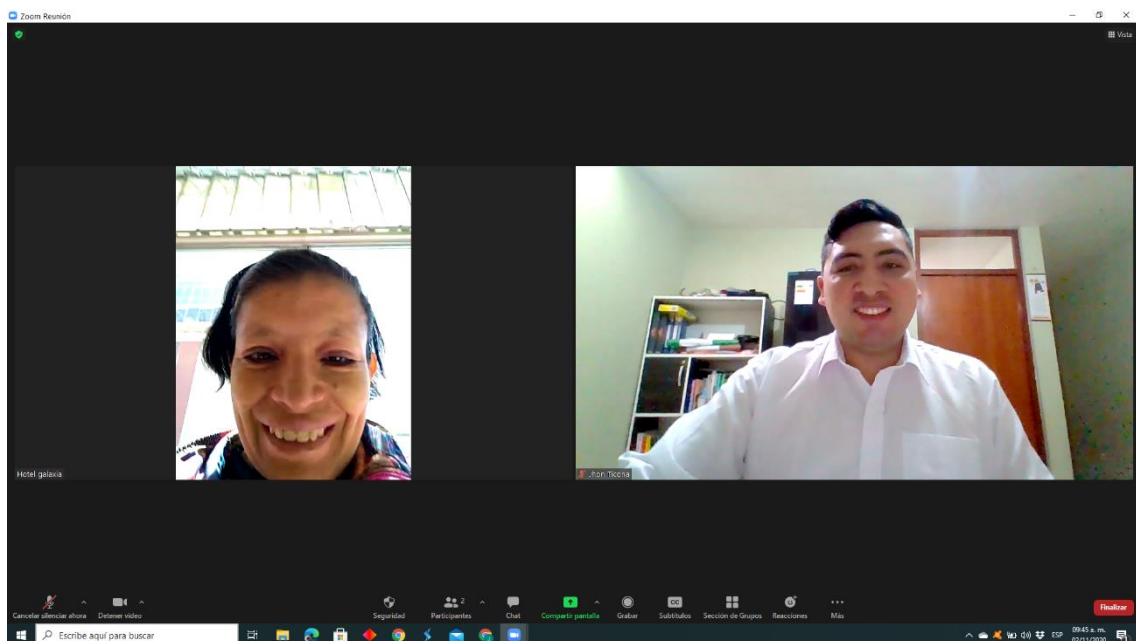
Cargo de la empresa: Representante Legal

## ANEXO 18

### Fotos de Entrevistas a los Hoteleros de Huaraz

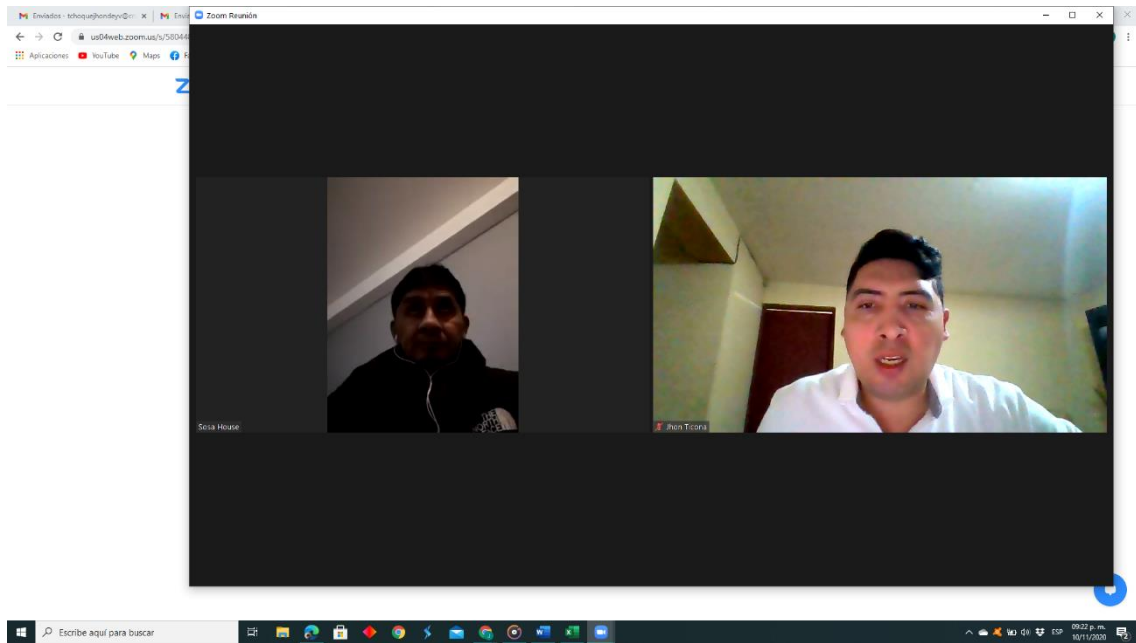


Entrevista a través del Google Meet al dueño del hostel “Bello Horizonte”



Entrevista a través de Reunión Zoom a la dueña del hotel “Galaxia”

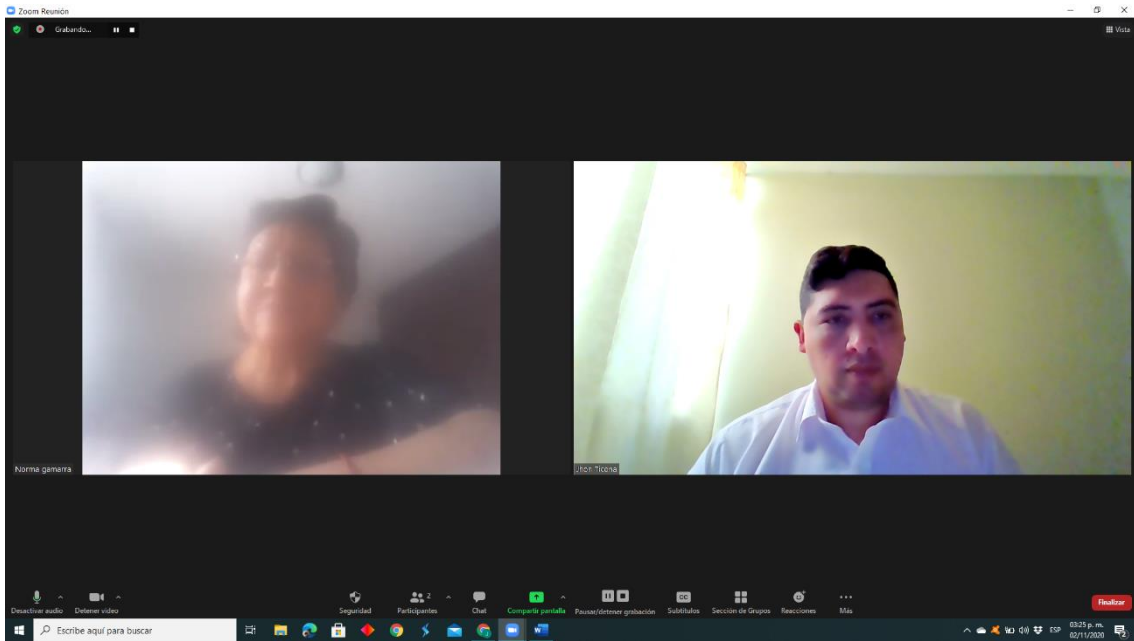




Entrevista a través de Reunión Zoom al dueño del alojamiento "Sosa House"



Entrevista a través de Reunión Zoom con el representante del hostel "Tamia"



Entrevista a través de Reunión Zoom a la dueña del hostel “Residencial NG”



Entrevista a través de Reunión Zoom a la dueña del hotel “Residencial Tamia”

## **ANEXO 19**

### **Traslado de las Respuestas de las Entrevistas a los Hoteles de Huaraz**

#### **19.1 Entrevista al Hostal Bello Horizonte**

##### **LIDERAZGO Y CULTURA**

**1. ¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?**

Yo soy el que toma las decisiones en la empresa. Yo soy el gerente, el administrador, el dueño de la empresa.

**2. ¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?**

El personal labora conmigo porque no hay problemas laborales con ellos, no hay hostigamiento, no los cargoseo a cada rato, ellos saben su trabajo y ya tenemos algún tiempo trabajando. Además, en este tiempo, he reducido el tiempo de trabajo, por lo que he tenido que reducir su pago, y menos mal han comprendido.

**3. ¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales?**

Los fines de semana hago reuniones con el personal para felicitarlo y también para corregir alguna situación que no esté bien, o haya habido problemas. Converso con la personal para ver la gravedad del asunto y tratar de mejorarlo y que no vuelva a suceder.

**¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?**

Las capacitaciones que he recibido han sido por DIRCETUR, las capacitaciones virtuales con respecto al COVID-19, cómo cuidarse, qué hacer en el negocio.

**4. En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.**

Las reuniones que hay en la empresa con el personal, es ahí donde el personal también da sus ideas, y no sólo yo soy quien les indica las cosas, sino también escucho sus sugerencias.

## **REDES Y RELACIONES**

**5. ¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?**

La verdad en este tiempo he seguido trabajando, no he cerrado por la pandemia. Los clientes que he tenido han sido personal médico, enfermeras, doctores, gente de trabajo. Ellos han venido por la cochera, venían con sus moviidades, sus vehículos propios, por la seguridad que ofrecemos con la cochera. Los clientes han llegado gracias a los letreros que tengo cerca al hotel, han visto el hotel, han llamado y se han acercado a preguntar y conocer el hotel.

**6. ¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.**

Creo que el recurso interno que más me ha ayudado a mí ha sido la cochera, como infraestructura, mi personal que viene trabajando tiempo y ya conoce su trabajo, hay confianza con ellos, y en tema financiero, no necesito un gran ingreso por parte del hotel debido a que soy jubilado y recibo mi sueldo mes a mes. Creo que, si el hotel no fuera mío, fuera alquilado y no tendría otros ingresos como mi jubilación, hubiera sido más difícil para mí.

**7. ¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel?**

Los conocimientos que he tenido antes de la pandemia ha sido el mismo que la mayoría, muy poca y casi nula por parte mía. Pero ahora, dado que he

asistido charlas por parte de DIRCETUR y otras entidades, conozco un poco más del tema.

**¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?**

Claro, es mucho mejor, más presentable los audiovisuales, más fácil de comprender, y más accesible con menor riesgo de contagio.

**8. ¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?**

Se viene recalcando al personal a tener mayor cuidado en la limpieza, a realizar mayor número de veces la limpieza. Nos comunicamos en las reuniones, en el día a día, de manera directa.

**PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO**

**9. ¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?**

Sí, estoy más consciente de las cosas, del valor de la vida y de la persona.

**10. ¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría?**

Sé que la situación va a mejorar, no creo que la situación empeore, como emprendedor, sé que la situación mejorará. Me gustaría poder tener una sucursal más dentro de la región, no en Huaraz necesariamente, sino en otro lado podría ser, probablemente en la costa.

**11. ¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?**

Por mi parte, me fui a la chacra, a desestresarme un poco. Ahí pues estuve más tranquilo y me sentí más seguro. En el caso de mi personal laboraba poco tiempo conmigo, con decirte que su horario se redujo hasta en dos horas, y había días que no venían porque no había gente, tengo entendido que visitaban sus chacras.

**12. En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?**

Lo principal es conocer más o enterarse qué tipo de enfermedad es, su riesgo, qué puede conllevar, para prepararse y saber cómo enfrentarla.

**13. ¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?**

Actualmente estaré operando en menos del 40%. Creo que estaré operando del 80% al 100% de ocupabilidad en el hotel, con mucha fe de que todo va a estar mejor y como te decía, ojalá pueda ir viendo un hotel más posteriormente.

## **19.2. Entrevista al Hostal Residencial NG**

### **LIDERAZGO Y CULTURA**

**1. ¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?**

Quien toma las decisiones es la administradora. Pero en casos de mayor gravedad, me consultan para tomar decisiones en particulares. Ellos se comunican conmigo y coordinamos.

**2. ¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?**

Mayormente el personal que ingresa a RESIDENCIAL NG, suele entender que está formando un equipo de trabajo y que el pertenecer a Residencial NG significa que ya él va a resolver algún problema que pudiera surgir o alguna necesidad que tuviera el cliente; y la mejor forma de poder fidelizar a nuestros empleados es motivándolos, tratándolos especialmente como personas colaboradoras, no los llamamos empleados sino colaboradores, y comparten con nosotros, por ejemplo, momentos de conversación, momentos de comentarios a las horas desayuno, almuerzo y de repente, si hubiera, alrededor de una película o capacitación, es un modo en que ellos se sientan más involucrados en el quehacer. Además, Residencial NG suele hacerles entender que todo lo que hagan ellos es exclusivamente

obedeciendo a un sentido común, obedeciendo a una reflexión, de cómo hago las cosas bien dentro de las funciones que se le ha asignado. Esto conlleva a ellos muchas veces el compromiso personal, este compromiso de hecho que se les ha asignado hace que no sólo responda frente a las funciones sino quizás inclusive para poder colaborar con los colaboradores de las otras áreas con los colaboradores y pensar en formar el equipo que siempre hemos formado.

### **3. ¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales?**

Yo pienso que hay motivaciones, hay que estar, diremos, siempre, atentos a cualquier incidencia de su familia o cualquier modo que pueda sentir un colaborador, por ejemplo si es cumpleaños de un colaborador o de su mamá, o si viene de visita la invitamos, la hacemos sentir de algún modo que forma parte de la familia de Residencial NG, son acciones que se sienten que valoramos tanto a ellos como a su entorno, a su familia, y hemos muchas veces, hemos podido motivarlos a través de paseos al año, un paseo o paseo campestre, almuerzos, o solamente ellos se iban también de excursión. Son acciones motivadoras, pero que para mí, era de hecho una respuesta frente a la buena labor que ellos desempeñaban, esto permitía que ellos puedan ayudarse, formar grupos de trabajo, para poder resolver en épocas de alta temporada por ejemplo, ellos no me pedían otro personal por ejemplo para la temporada alta, para atender en el desayuno, que eran a veces más de 40 personas, entonces se organizaban, cambiaban de turno o en todo caso ellos daban sus horas extras, pero ninguno abandonaba o simplemente se limitaba a sus horas de trabajo. Simplemente decían, vamos a tratar de cubrir en este momento se necesita a esta persona, Yo siempre estoy lejos, más o menos 8 años. En este tiempo ha sido un constante conocer a las personas, probablemente muchos de ellos han dado todo lo mejor, o lo que tenían para resolver los problemas que han hallado. Eso ha sido mi experiencia. Quizás hemos tenido personal de 7 años, 8 años, pero todo cambia, y ahora con el COVID, más aún, el perfil de contratarlos va a ser otro.

Nosotros para abarcar estas capacitaciones, tomábamos una vez a la semana, el día en el que estaban todos, y de hecho era para capacitarlos, un conversatorio, se le asignaba un tema a cada uno de ellos, se sintieron muy importantes, y empezaron a también a realizar el conversatorio, un interaprendizaje, ya que todos ellos son profesionales egresados de la universidad. Yo he sido una de las personas que siempre les he dejado tips, y estos tips eran pues el punto para poder conversar, para poder ver qué opinaban, y para definir si se adaptaban o no a nuestra realidad. Entonces, frecuentemente se realizaba las capacitaciones, sobre todo sabedoras de algunas deficiencias en las encuestas encontradas en las habitaciones, siempre tratando de responder a la necesidad inmediata, sobre todo de planificación semestral o anual.

**¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?**

Durante este tiempo han sido temas más de prevención de cómo no contagiarse contra este virus. También nosotros tuvimos que contar con menos personal, en un principio los primeros meses, marzo abril, mayo y junio contamos con 2 personas, luego ya nos quedamos con una sola persona, por la misma situación en la que nos encontramos. Esto quiere decir que con el personal que nos hemos quedado está implementándose para que pueda cumplir el plan de prevención contra el COVID y los protocolos exclusivamente cuando ingresa un cliente a las habitaciones, un día, dos días, tres días, de acuerdo a la necesidad, pero ya no ofrecemos la alimentación directa, lo estamos haciendo por una empresa. de ese modo ya no necesitamos contar con más personal. Entonces la implementación y la capacitación son exclusivamente por la necesidad actual.

**4. En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.**

Nosotros, lo primero que hacíamos al personal es entregarle una hoja tipo encuestas, como habían 5 personas colaboradoras, en la hoja de encuesta por ejemplo que funcionaba para recepción en la función que desempeñaba, se les entregaba a House Keeping, y de él le entregaba al de lavandería, y así



en esas preguntas se registraba las respuestas que anónimamente, para el personal era anónimo pero yo ya sabía, podían explicarme cómo era el desempeño de su compañero, y en la siguiente entrevistas yo tenía el significado de las respuestas de lo que había, como logros, problemas, sugerencias, y tratábamos de sintetizar y poderlas poner en temas de conversación. Un ejemplo en recepción, el personal nocturno tiene la suficiente paciencia para resolver los problemas cuando el cliente solicita o tiene alguna necesidad como quedarse más horas en la habitación? Era un tema más de descontento por parte del cliente hacia el personal que lo solicitó, porque el personal no resolvía, al contrario, creaba una situación problemática, haciendo que el cliente de hecho se sentía discriminado, maltratado, entonces el otro personal iba a resolver el problema ocasionado, pero ya el personal había creado una discrepancia. Eso significaba que era tema de conversación, y en la mesa de conversación le decían, una persona que se quedó 7 días y le solicitó la última noche hasta las 7 de la noche, por qué le negaste, qué pasó, entonces la respuesta de él, como justificación era decir, la gente se pasa, nos quieren tomar de tontos, si se quieren quedar nos tienen que pagar el 50 por ciento, sin embargo sus compañeros decían que debían ser más flexibles, que el señor estaba un poco mal y que de él no dependía, y que necesitaba quedarse hasta las 7 de la noche. Temas así cómo podíamos resolver, a través de conversar con el personal, porque yo no estaba presente, pero sí el personal que estaba presente informaba y poníamos en ese momento determinadas políticas para que en otra vez los clientes que hayan permanecido más de tres días y soliciten quedarse uno o dos horas más del check out, cedámoslo, seamos flexibles, porque esa persona se está yendo contento, conforme, va a hacer un emisor, va a ser el que va a apreciar de repente para cualquier otra oportunidad a Residencial NG y sobre todo va a recomendar, y todas estas cosas se iba alimentando con casos, mayormente los casos es lo que nos daban origen a los temas a tratar, casos difíciles, casos más simples, pero había unos casos muchas veces por la falta de conducir un problema simple por parte del personal de NG.

## REDES Y RELACIONES

### **5. ¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?**

El tipo de cliente que tuvimos fue mayormente una parte que trabajaban en la mina, y otra parte como dentistas, médicos, personas que tenían que realizar gestiones en el poder judicial, personas que tenían que visitar a su familia, totalmente distinto a lo que tuvimos antes del COVID. Para nosotros, tenemos casi la cartera de clientes es una garantía, cuando preguntaban algún hospedaje, les recomendaba, para nosotros no ha habido otro medio como la recomendación, no hemos podido hacer la promoción, lo que usamos normalmente los medios como página web o plataforma, no hemos podido dinamizar, lo hemos tenido estable, hemos recibido gente que ni pensábamos, segmento que se han informado de que estábamos ofreciendo alojamiento.

### **6. ¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.**

Definitivamente los recursos que nos han mantenido los pilares son, la familia, las relaciones sociales, la cartera de clientes, el recurso humano, que ya conocían a los cliente, y el proceso de cómo recepcionarlo y cómo proceder frente al tema sanitario, además el hostel NG está totalmente equipado, sobre todo ahora con el COVID, hemos tenido que modificar y adaptar, especialmente espacios, hemos sentido que han faltaba pocas cosas como las señaléticas, para que no haya aglomeración, ambientar el ingreso, el traslado de la recepción a su habitación. Las señaléticas se han implementado. Tuvimos que ir al MINSa y tuvimos que presentar el plan y que lo aprueben. Lo que faltaba eran clientes, pero con lo poco que hemos tenido hemos implementado. En el tema financiero como todos estamos pasando momentos difíciles. Con respecto al personal hemos negociado su sueldo al sueldo mínimo, ya que antes ganaban más del sueldo mínimo, con el fin de mantenerlo y me escucharon y aceptaron. Por otro lado, otro personal no aceptó, debido a sus necesidades económicas.

Los recursos económicos financieros son los que de repente me aquejan, al igual que todos, pero me siento tranquila con la implementación y cumplimiento de las normas. Me permite cumplir con el personal que se está haciendo cargo.

**7. ¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel?**

Personalmente, la familia, y las relaciones sociales, para mí han significado mucho, porque yo ya pensaba cerrarlo, en un principio pensé todo. Era una cosa que, de noche a la mañana, era nuestra realidad, pero dos de mis hijos tienen familia, tiene experiencia, que seguramente han pasado situaciones similares o peores, y me dijeron, deja que todo fluya, de hecho sí se va a arreglar, no tienes por qué tomar decisiones apresuradas, ni alquilarlo, ni venderlo, ni disponer de tus camas, para mí fue un aliciente y por el contrario yo debería estar preparándome porque yo tuve indicios de que el turismo en mi caso, en el Residencial NG ya no era como antes, yo sabía que tenía que cambiar de personal, un personal diremos prioritario, que tenían que darle otra visión, que tenían que enrumbarlos hacia la misión que yo quería, posiblemente eso me hizo pensar a entrar en calma y decir que sea ocasión para reinventar todo esto con nuevas estrategias, y luego tomaré las decisiones necesarias. No se han dado como uno piensa, pero estoy en eso, Residencial NG se va a innovar, esa innovación va a responder a la situación actual, incluso los clientes no tienen el mismo perfil ni la misma forma de pensar, estoy comprobando que, si los clientes van a ser demasiado exigentes, tengo que responder a las expectativas. Por eso nos estamos preparando, y así poder recibirlos con todas las garantías necesarias.

**¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?**

Hoy más que nunca me doy cuenta de que la tecnología es a lo que todos tendemos a utilizar, entonces, a través de la tecnología me he visto involucrada en capacitaciones, en conversatorios, he visto la necesidad

urgente de estar informada, he ido a programaciones planificadas por distintos ministerios, y hoy me doy cuenta de que yo no necesito estar en la puerta de Residencial NG, porque ningún cliente va a preguntar si estoy yo, va a comprar NG porque NG le ofrece un buen servicio, una experiencia grata que va a tener esos días que contrata con NG, cual es la diferencia con otros hostales de 3 estrellas, 2 estrellas, y poder comprar para permanecer para que permanezca en Residencial NG, por eso para mí, el hecho de tener herramientas tecnológicas es indispensable. Por eso recomendamos a todos los establecimientos de hospedaje vayamos a mejorar, implementar con herramientas tecnológicas en nuestros locales, de acuerdo con el financiamiento con el que cuentan. Que el cliente pueda agarrar su celular y decir a dónde se va a relajar. Lo creo indispensable

**8. ¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?**

Los estamos haciendo a través de WhatsApp, por teléfono celular, las comunicaciones ahora son muy precisas. Debe ser con un mensaje positivo para que se sienta útil y gratificado con las cosas positivas de las cosas que están haciendo. Tengo que pensar pacientemente que ellos están resolviendo los problemas, son creativos, están responsabilizándose por todos los sucesos que están pasando en el alojamiento. De mi parte la comunicación debe ser positiva, sumándose a lo que ellos están haciendo, he podido deducir, he tomado conciencia. No puedo decir, lo haces ahora, y aquí, no dejaba que las personas hicieran mejor las cosas, por ejemplo, me decían que pensaba hacer así mejor, pero la señora quiere así. El personal me habla con una voz más amigable y con mayor atención y predisposición.

**PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO**

**9. ¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?**

De hecho, ahora que vemos estas grandes dificultades, estamos creando oportunidades, yo pienso que todas las empresas están haciendo eso, simplemente es transformar nuestras debilidades en fortalezas, si yo antes tenía en la casa como un lugar de hacinamiento, ahora va a bajar el aforo, tengo que adaptar un espacio para que el cliente esté mejor, va a haber temáticas en las que ellos puedan tomar tiempo y enterarse y puedan permanecer más tiempo en RESIDENCIAL NG, de hecho en todo lo que significa cambio de mentalidad, se está realizando y siento que vamos a ofrecer otro tipo de ambiente, acompañado con el entorno que tengo y aprovechando el entorno y los recursos que tenemos allá.

**10. ¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría?**

Lo mejor es pensar siempre que frente a esta adversidad, crear nuevas estrategias, nuevas formas de ofrecer al cliente y sobre todo adaptarlos para que el cliente no sólo llegue y el hotel le preste alojamiento, no, sino que estamos también para relacionarlos con el ecosistema, para hacer alianzas estratégicas con grupos agrícolas y artesanos de Yungar, yo tengo un terreno en Yungar, vamos a poder organizar ahí las experiencias que deseo que los clientes siempre recuerden, de que no sólo fueron a alojarse, sino que participaron de la naturaleza, de los recursos, todo depende de cómo nos vaya durante los días que viene, entonces, yo tengo muchos proyectos, proyectos que están en mi mente, que requieren un recurso económico, si los hubiera los haré realidad, tendríamos que pensar en poder presentar nuestros servicios a las organizaciones como municipios, región, ONG, para poder alquilarlo como oficinas a las habitaciones, y lo adapto para eso, entonces en las oficinas van a poder tener su baño privado, van a poder tomar su Coffe break, como si estuviera en un pequeño departamento, pienso adaptarlo para también alquilarlo de ese modo, hacer de residencial su casa, respondiendo a directivos para que sea una oficina, no vivienda, sino más bien ejecutivos, personas que trabajan, por una parte y por otra parte hay otros proyectos, puede haber, hay demanda de este tipo de este tipos de espacios, los que van temporalmente a hacer sus trámites, ya que hay personas que va a hacer sus trámites de este tipo de ejecutivos.

## **11. ¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?**

Para poder sentirme un poco más tranquila. Este confinamiento nos trae una reflexión; para poder cambiar y mejorar comportamientos, sobre todo, las prácticas en nuestra vida, muchas de ellas no eran muy saludables, y al no ser saludables, éramos un fastidio en la familia, todo el día quejándose, lamentándose, y ahora qué voy a hacer, y ahora debo a luz, el agua, el personal que trabaja, el teléfono, esas cosas no traían buen ambiente familiar, hemos tenido que cambiar de actitud, y empezar a pensar que tenemos que tener paciencia, y vivir la vida un poco más tranquila, sin frustraciones y así tomaremos mejores decisiones, simplemente me decían, de qué te preocupas, si está el banco vamos a hablar con el banco, si está esto, vamos hablar con aquello, y simplemente se presentaba y nos hemos ido adaptando, esa adaptación habían sido muy necesaria, y es necesaria, porque te da una salud mental y te permite tomar decisiones positivas, esto ha servido más bien para ver cosas que antes no veía, ahora sí veo. En mi caso ha sucedido eso, muchos años de aletargamiento, pero esta vez, como quien dice me he puesto las pilas y estamos en esas pues Jhon, en esas estamos, de que tenemos que tener siempre la mente positiva y tomar el ejemplo de otros establecimientos, todos los establecimientos están pasando lo que nosotros estamos pasando, pero muchos de ellos han dado respuestas que justamente se ajustaban a la necesidad de la población, y eso es lo que no hemos descubierto, tal vez porque no estoy en Huaraz, pero, a pesar de no estar allá, estoy descubriendo que se puede adaptar, a salir adelante y se puede responder a los compromisos económicos, a responder a la necesidad de prepararse en casa con los protocolos necesarios, a prepararse en la capacitación, cuanto más capaz eres, menos errores vas a cometer, por tanto con el personal que tengo se está capacitando de entidades gracias a las capacitaciones por parte de tu persona y también de las municipalidades y también de PROMPERÚ, todos nos van a servir para tomar las cosas con más calma, y decir que este confinamiento, en vez de ser algo negativo, o para nosotros ha sido algo muy positivo, en Huaraz seremos todavía un tema de conversación, un tema de poder decir mira cómo hemos podido salir adelante.

**12. En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?**

Yo te aseguro que después de esto, nuestras acciones van a ser más sostenibles, ahora sabemos que las acciones que hemos realizado, han simplemente, si ya no hay alojados se acabó, pero ahora vamos a hacerlo más sostenible porque vamos a aprovechar el recurso que tenemos, el pequeño ecosistema, las organizaciones que tenemos en Huaraz, sean folclóricas, sean de teatros, sean de ferias, artesanales, todo esto va a si no hay alojados, va a permitir tomar las medidas de precaución, implementarlas y ver las oportunidades de negocio que se puedan aprovechar. De repente va a haber alguna miniferia virtual. Todo ello va a llevar a que tengamos involucrarlos en un plan más sostenible.

**13. ¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?**

Para mí, es un poco incierto, pero no pierdo la fe, de acá a 5 años, el cliente que llega, de repente va a ir a desayunar a Yungar y vuelve, y el día que sale a City Tours, va a ir a pasear a caballo, y vuelve, sobre todo con experiencias más gratas, eso visiono mucho, que la mayor parte de los clientes quieren estar más cerca de la naturaleza, que debo aprovechar los recursos vírgenes, especialmente en mi entorno donde tenemos el terreno, en Yungar.

**19.3. Entrevista al Hostal Tamia**

**LIDERAZGO Y CULTURA**

**1. ¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?**

Yo soy la persona que administra la empresa y junto a mi esposa tomamos decisiones en el hotel.

**2. ¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?**

El compromiso laboral se logra con el tiempo, dándoles seguridad y estabilidad a los trabajadores en el trabajo, que conozcan bien sus funciones, que se acostumbren al ritmo de trabajo.

**3. ¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales?**

Las reuniones se hacen cuando hay urgencias o emergencias, sobre todo cuando alguna actividad no está bien. Sobre todo, cuando hay problemas con algún cliente.

**¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?**

Las capacitaciones que se han recibido, por ejemplo, son las capacitaciones de cómo elaborar el plan de vigilancia, protocolos y otros por parte de DIRCETUR, Municipalidad del Santa, Webinars por parte de empresas particulares gratuitas y alguna pagada.

**4. En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.**

Dentro de las funciones del personal, se escucha cuando hay problemas, cuando hay algo mejor que se puede hacer, según lo que dicen ellos. Pero también hemos tenido personal que aparentemente conocía muy bien las funciones, se le daba la oportunidad de explicar algunas cosas como posibles mejoras en el trabajo, pero lamentablemente hemos visto personas que no cubrían las expectativas y no hacían muy bien el trabajo. Se trata de dar la oportunidad a todos los trabajadores si es por mejorar en la empresa.

## **REDES Y RELACIONES**

**5. ¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?**

En caso de nosotros, a través de nuestros recursos humanos, hemos tenido un cliente corporativo que es la minera ANTAMINA. Lo que pasó es que, en un inicio de la pandemia, no quisimos trabajar a pesar de que hubo la oportunidad de trabajar con la región con respecto a los varados. Pero, al no haber otros clientes, y tener la presión del alquiler, consideramos traspasar el negocio y dedicarnos a otra cosa. Aun así, hicimos un sondeo de otros hoteles y nos dimos cuenta de que éstos estaban trabajando con las mineras



que había en la región. Es entonces, que, a través de un contacto se logró entablar conversaciones comerciales para brindar el servicio y hasta el día de hoy tenemos un contrato hasta enero.

**6. ¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.**

Con respecto a los recursos internos con los que contó la empresa fue los recursos humanos, la persona que contactó al cliente y la persona que terminó cerrando el trato, a un precio no tan barato, porque sabemos que son exigentes y desean un buen servicio, y un buen servicio cuesta. También sabemos que no podíamos dar un precio tan caro, debido a que nos podría alejar de un contrato con ellos.

**7. ¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel?**

Los conocimientos ahora son mejores que se tenían antes, y en el momento cuando llegó la pandemia no se tenía mucho conocimiento, fue un poco difícil tomar la decisión, pero ahora bueno, ya se tiene un mes de conocimiento con respecto al tema.

**¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?**

Hoy en día ya todo es virtual, charlas, webinars, entre otros, todo eso es importante, para todo el personal incluyendo a nosotros, porque ahí nosotros podemos estar actualizados con la información, poder tener mayor oportunidad de brindar un buen servicio.

**8. ¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?**

La comunicación ahora se está tratando de hacer de manera más virtual, y en otros casos se utilizan los medios de comunicación más directos, a través de los jefes o supervisores. Todas las coordinaciones se hacen más mediante

WhatsApp, videollamadas, llamadas telefónicas, para que los procesos puedan ser más virtuales y tener menor contacto físico.

## **PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO**

### **9. ¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?**

En ese tiempo nos hemos dado cuenta de que es importante la solidaridad, que es muy importante tener cierta fortaleza interna, es decir, que, bueno, a pesar de las circunstancias y los riesgos, es necesario tomar sus precauciones y cuidados, pero que por otro lado tenemos que darnos cuenta que la vida continúa y no podemos quedarnos encerrados todo el tiempo, eh, que cada paso que damos en la vida es un riesgo, si bien es cierto, la realidad era distinta, pero ahora tenemos que respetar el distanciamiento, y por otro lado respetar las normas, respetando las normas vamos a tener mayor seguridad de que haya menor contagio.

### **10. ¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría?**

En caso que la situación mejore, o digamos, se renueve el contrato, lo que haríamos primero es comprar un local propio, porque el local que tenemos es alquilado, para no tener que pagar alquiler, para no tener que estar alquilando. Y lo otro sería, si seguimos así es expandirnos en otros rubros, por ejemplo, lo que es turismo, pero con una movilidad propia sí. Si la situación no va muy bien, trata de buscar otros mercados. El gobierno está dando mucho énfasis a la oportunidad del rubro del turismo. Es ahí donde se aprovechará la oportunidad para captar nuevos clientes. Participaremos en ferias de MINCETUR, CANATUR, PROMPERÚ y otros.

### **11. ¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?**

Durante este tiempo, en el caso del estrés en los socios, ellos, después de un buen tiempo empezaron a salir a caminar y correr, sólo con el objetivo de

despejarse mentalmente. Después de un tiempo, hicieron un viaje a Lima, para realizar unas compras. En el caso del personal, ha tenido charlas motivacionales y se trata de coordinar con ellos los descansos, para que puedan manejar mejor su tiempo. Así mismo, se hacen recomendaciones de que realicen ejercicios, charlas que ayuden a fortalecer su idea frente a la pandemia. Hay trabajadores que han tenido mucho temor, es con ellos con quienes hemos trabajado alentándolos a seguir adelante, mientras que hubo otros muy confiados, que había que reiterarles a que tomaran las cosas en serio, y usar sus equipos de protección personal.

**12. En caso todo mejor, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?**

Para identificar una situación similar, siempre vamos a depender de la información que nos brinde los medios de comunicación, anuncios que en su momento pueda brindar el presidente, teniendo en cuenta de que sea algo similar, y que nos llegue un anuncio así, tomar las medidas de precaución, implementarlas y ver las oportunidades de negocio que se puedan aprovechar.

**13. ¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?**

Si la situación actual mejora, podríamos tener un local propio con una marca consolidada a nivel regional.

**19.4. Entrevista al Hotel Galaxia**

**LIDERAZGO Y CULTURA**

**1. ¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?**

Quien toma las decisiones soy yo, junto a mi madre y mi hermana. En la mayoría de casos soy yo quien toma las decisiones, ya que yo estoy más en el hotel y hay cosas que requieren decisiones rápidas.

**2. ¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?**

Somos un equipo donde trabajamos todos en conjunto, nos damos la mano todos juntos. Aquí nadie les trata como si fuera un desconocido, sino como si fuera parte de la familia, y bueno siempre monitoreando. Cuando el empleado ingresa yo siempre le digo eso, somos un equipo humano que entre todos tenemos que sacar adelante la empresa. La confianza que se les da, que se les trata no como un empleado sino como una familia más, hace que ellos permanezcan en el trabajo. Si ellos tienen alguna sugerencia yo lo acepto. Les doy la confianza de que ellos tengan alguna idea en el trabajo y puedan desenvolverse mejor.

**3. ¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales?**

A la semana. Hago una reunión semanal, por ejemplo, para ver si en algo han fallado. Por ejemplo, los fines de semana, los sábados, porque a veces los domingos descansan o un día X descansan, entonces, antes de que cumplan los siete días, vamos evaluando como trabajan ellos, si está bien, no hay reunión, la reunión todavía al mes, pero si ha habido algún problema, ponte, una queja, o algo que ellos han hecho mal, yo hago la reunión a la semana, lo que ha pasado, por qué se han olvidado hacer aquello, y que no debe suceder. En caso de que lo sucedido es grave, se hace la reunión al instante, si por decir una pérdida de un objeto, o que se olvidaron limpiar el baño, inmediatamente les doy su jalón de orejas y hacen su descargo. Porque ha sucedido cuando he tenido dos empleados por ejemplo que se echaron la pelota, suponiendo que uno tendía la cama y el otro hacía el baño, debían revisar esté okey, entonces lo que hice es dividir el trabajo, indicando el trabajo a cada uno por cuarto, porque si no, voy a tener problemas. He tratado de manejar las cosas de la mejor manera.

**¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?**

Bueno, una de las capacitaciones de CENFOTUR y la DIRCETUR, les inscribí ahí para que se capaciten. Lamentablemente hay algunos que no les gusta y me dicen, para qué voy a ir, o por qué voy a ir, es ahí donde les digo

que es importante para la empresa porque necesitan capacitarse en cuestión de los temas del trato al cliente, de limpieza, porque ustedes están en contacto con el cliente, el turista. Me ha sucedido que asistían, pero se aburrían, como que no les gustaba, entonces en el tema de capacitación yo lo hago, yo misma lo hago, sin necesidad de que vayan a un curso porque si es bien cierto dejan de hacer sus labores para ir a la capacitación, pero me dicen, yo prefiero hacer mis labores que estar sentada horas y horas oyendo algo que no entiendo nada, (risas), entonces, yo trato de capacitarlos, como soy del área, les trato de enseñar, les digo cómo saludar, cómo tratar al cliente con amabilidad, no mostrar caras, siempre tocar la puerta a la habitación, preguntar si se va a hacer limpieza a la habitación, siempre con amabilidad, es lo primordial, para qué, los empleados han aprendido bastante de eso. Y varias capacitaciones sobre el virus.

**4. En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.**

Es lo que te acabo de decir inicialmente, ¿no?, tienen expectativas, tienen ideas, por ejemplo, cambiar la cama en otro sentido, o ver no sé, alguna otra cosa que ellos crean conveniente, sí se les acepta, si tienen idea sí, bueno. Por decir, en un empleado que yo tuve hizo sus prácticas en esto de emprendimiento de jóvenes, era un programa del Ministerio de trabajo, y justamente los prepararon, ¿si te acuerdas no?, yo tuve a dos de ellos y primero hicieron prácticas por decir en el TUMI o en la JOYA, y vieron algunas cosas, de ahí obviamente que un hotel de 3 estrellas tiene más cosas no, y me decían, Nani, tu hotel es mejor, que es mejor, que no sé qué, pero le falta esto, hay que cambiar esto, o sea, me daban ideas. O sea, por decir, las toallas, ellos lo ponen en el baño, no lo ponen en la cama, y tienen razón pues porque, calidad también me dijeron, o sea, que las toallas deben ir en el baño, no en las camas ni con figuras, ni con nada, ah, ok, bueno.

Por ejemplo, me decían, yo tenía un modelo de doblez de papel higiénico, pero ellos tenían otro, y yo no sabía, desconocía, por ejemplo, mira, yo he estudiado hotelería, y yo no sabía la forma del doblez, me dicen, Nani, así

mejor, ah bakan, se ve más presentable, y ahí me quedé. O sea, aportaban ideas.

## **REDES Y RELACIONES**

### **5. ¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?**

Bueno, yo, mi segmentación, en realidad son turistas receptivos, y bueno, familias, y cómo he contactado con ellos, bueno, inicialmente cuando el hotel comenzó, sí, ya me había contactado con el grupo receptivo, que son extranjeros que vienen en grupos, que la gran mayoría son guías de montaña, que traen grupos ¿no? Y les gustó el hotel, le gustó el trato. Hasta el día de hoy seguimos trabajando. Y cuando hay la fidelidad, se le exonera a la persona que trae el grupo. Es una forma de trabajar con ellos. Yo le exonero al guía. En familias yo he estado dándole regalitos, o algo así ¿no? Y los otros grupos de extranjeros, parejas o familias, lo he captado a través de los canales, Trip Advisor, Booking, Expedia, me inscribí ahí, y ahí es donde he podido captar más, mayor gente ¿no?

Yo le he cerrado, hasta el día de hoy y no he trabajado en pandemia, excepto en el mes de junio, que me contacté con un colega, me contactó, sabe que el hotel está céntrico, y les gusta ¿no? Porque más que todo, no sé si será bonito pero la mayoría me hace creer que es bonito (risas), y más tiene, el valor agregado, que tengo en el hotel que está cerca de la plaza de armas, es céntrico y más que todo, que todo cliente me ha dicho que tu hotel es limpio, es lo que les gusta a los turistas, la limpieza. Yo soy muy eticosa en eso, en ese aspecto, y bueno, me contacté con un colega que me contactó con su primo y alquiló el hotel por tres meses, y trabajó con gente de la mina, los meses de junio, julio y agosto. Entonces, yo lo alquilé, yo no me metí en nada, ellos vieron todo su personal, toda su atención, obviamente yo observé muy bajo ¿no? O sea, lo que se quiere con los protocolos, yo lo vi que no era muy exigente en ese tema, pero bueno, como estaba alquilado, no tenía injerencia en ello, y no me podía meter, ya y después de esos tres meses, ya lo tengo cerrado porque decidí implementarlo, adecuarlo, hacer arreglos, mantenimiento al hotel y está cerrado, hasta el día de hoy. Posiblemente yo

tengo la tentativa de abrirlo en diciembre, de repente en enero del próximo año, hasta que termine todo, porque hacer un mantenimiento de 4 pisos es bien complicado, te diré.

**6. ¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.**

Bueno, la ventaja que nosotros tenemos es que el local es propio, y a parte de ello, nosotros tenemos algo guardadito que se ha trabajado tantos años, igual, nos ha afectado la pandemia, pero hemos tenido nuestros ahorritos, como se dice, pero también, tenerlo abierto es porque a mí me solicitan, me llaman, o sea, los clientes me han estado llamando, me decían: Nani, cuando vas a operar, cuando vas a abrir, sino que yo soy muy exigente, en las cosas que el ministerio pide, o sea, yo voy por mi cliente, porque yo no quiero abrir un negocio sólo para ganar dinero, y quiero que mi cliente esté satisfecho y contento. Es por eso que aún no lo abro, quiero cumplir bien al 100% los protocolos, mi plan de bioseguridad, y es por eso que decidí hacer el mantenimiento del hotel. Yo misma me siento mal, por ganar dinero, ah no, les doy como sea el hotel, para mí eso no es, no va, entonces, y soy muy exigente en eso, yo quiero que el cliente aquí al hotel, esté seguro de que no se va a contagiar aquí en el hotel. Ahora al cliente hay que darle su seguridad.

**7. ¿De qué manera los conocimientos que poseía le permitieron enfrentar esta pandemia en el hotel?**

Solamente seguí al pie de la letra lo que nos decían, cuidarnos, lavarnos la mano, estar todo tiempo con el alcohol. Bueno, cuando contrataron el hotel también, yo estuve alejada, no estuve en contacto con los clientes, cumplí con todo el protocolo, usar tu ropa adecuada, yo creo que, viendo las pautas, las reglas que nos dan, no va a pasar nada.

**¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?**

Las capacitaciones online sí, porque es una manera de, ahora, bueno, con esta pandemia, todo ha sido, aprender un poco más en línea, de crear zoom,

hacer videollamadas, hacer contactos, y sí ha servido mucho para que las herramientas, la empresa tenga unas herramientas con qué manejar, porque, hay muchos que, en presencial, invitan y no les interesa. Ahora, al menos, teniendo este método, estas en tu casa y puedes ir escuchando, o puedes estar haciendo tus cosas y estar escuchando la capacitación. Por decir, en mi caso, yo hacía mis cosas, pero sí escuchaba la capacitación, y había cosas que las publicaban y las compartían que era necesario poder visualizar, por ejemplo, me sentaba un rato y veía, es una herramienta muy práctica. Y espero que esto no se corte, que solo sea presencial para las prácticas.

**8. ¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?**

Al cerrar el hotel, he tenido que despedir a mi personal. Bueno, no tanto despedirlos, ellos mismos tomaron la decisión de irse, al decir Nani, no hay gente, estamos en este problema, yo ya no puedo trabajar porque también era el miedo de que se contagien, me decían, Nani, me voy a ir a mi pueblo, me voy a ir a mi casa, voy a estar al cuidado de mis padres, y eso, ellos mismos tomaron la decisión de irse, y quedamos en que cuando yo reapertura, iban a volver a trabajar y es así, ellos volverán a trabajar si yo abro en diciembre o enero, tengo que volverlos a llamar.

Considero que la comunicación va a ser la misma. Mientras uno use las medidas preventivas, usar los EPPS, usar la mascarilla de por sí, no te va a afectar en nada, porque, desde que tú ingresas al hotel tienes que desinfectarte. En esa medida el trato no va a cambiar en nada. Igual, entran, lavan su mano, se desinfectan, se ponen su EPP, van a trabajar, terminan de trabajar, se dan un baño, se desinfectan, lavan su traje de cada día, porque imagino cada día van a tener un cambio, y ya está. Hasta que terminen su hora de trabajo, y no creo que no va a haber ningún problema, mientras ellos sepan cuidarse, cuidar su trabajo, el lugar donde van a trabajar porque, es bien claro, como yo les digo, cualquier lugar donde vayan cuídense, (suspiro), porten su mascarilla, siempre desinfectándose con el alcohol, porque ustedes



tienen familia, siempre van a ir a su casa, entonces si ustedes no se cuidan, van a llegar a su casa y van a contagiar en su casa al revés.

## **PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO**

### **9. ¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?**

La pandemia nos ha hecho reflexionar muchas cosas, de manejar bien su empresa, bien el status en el que estás, no estar tirándote de precio, valorar tu empresa, costos, y eso te enseña mucho, por ejemplo, si tú sabes lo que vales como profesional, no tienes por qué estar comparándote con el resto, o regateándote, si fulano de tal cobra tanto, yo me bajo ¿no?, eso no es valorar tu empresa, tu negocio, tú ya tienes un mercado que te conoce, por A o B cosas, y esa gente, ese cliente te va a seguir buscando, o sea, ellos no se van a ir al precio, sino a la calidad, y eso es lo que todo empresariado debe aprender, a conservar su empresa, a mantener su calidad de servicio.

### **10. ¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría?**

En caso la situación mejore, yo pienso seguir con los protocolos, porque si es bien cierto, yo a mi hermana, a mi madre yo les he explicado, ya tenemos que vivir con esto, o sea, no es que la pandemia pasó, y te desligas de todo cuidado, uno nunca sabe que puede venir más adelante, o sea, tú no sabes si ese cliente que va a venir tuvo o no tuvo coronavirus. Entonces, por lo menos yo creo dos años seguir manteniendo el protocolo, a pesar que se haya mejorado la situación, seguir dando el servicio que se debe dar, como te digo, y seguir captando más clientes, poner en tu página web todo lo que tú ofreces, explicar que llegar a este hotel es seguro, que ellos no van a tener ningún tipo de problema porque cuenta con todo el protocolo que ha indicado el MINSA y el MINCETUR.

En el caso negativo, (risa), bueno, seguir adelante, yo sé que la gente de tanto tiempo estar encerrada, la gente están empezando a salir, a viajar, con precauciones, con miedo, la gente quiere salir, está muy estresada, y yo creo

que negativo, negativo, no va a ser, o sea, todavía va a haber un poquito, pero no como antes, como antes nosotros manejábamos cantidades de repente no, seguir contando con el 50% de ocupabilidad, seguir trabajando como siempre se ha trabajado, y como te digo, buscar la forma, en los canales de Booking, plantear o poner tu certificado del MINSA, o poner tus protocolos con los que cuentas, cosa que el turista pueda ver eso y decir, o filmar un video, no sé, donde vea que el hotel es limpio que tenga todas sus señaléticas, puede llegar sin temor, creo que esa es la mejor manera de levantarnos de poco a poco.

**11. ¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?**

Dios mío... (risas), limpiar y limpiar todo el día (risas). Mmm... Bueno, si bien es cierto yo me quedé sola, porque mi mami está con mi hermana en Lima, ha sido bien complicado. Los primeros meses si me estresé, no por mí, sino por la preocupación de mi mamá porque es vulnerable, entonces, mi hermana también trabaja todo el día, y yo decía, cómo, cómo estará ella sola allá, si yo estoy sola acá, me da miedo, a veces me estreso, no puedo salir, y la manera de contrarrestar, es como te digo, es estar capacitándonos en los Webinars, en las reuniones de Google Meets, dedicar tus cosas, tu tiempo que no estás trabajando, dedicarlo a implementar mejoras para tu negocio, eso es lo que yo he hecho, me he dedicado a eso. A ver el tema del protocolo, a ver el plan, darle mantenimiento al hotel. Con eso no me he estresado, viendo para el futuro que puedo hacer. Sea bueno o malo, cómo vamos a contrarrestar esa economía.

**12. En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?**

Bueno, como se ha hecho ahora, si hay una, por decir así, ahora está saliendo una nueva enfermedad, o sea, ya está pasando esto del coronavirus, está más calmado, pero ya está saliendo otra, de que era hace 20 años, o sea, no sé, a veces yo pienso que esto es creado, las enfermedades son bacterias o son virus que los mandan. Yo he estado leyendo un poco de eso, y no sé qué tan cierto es, y hay una manera de solamente cuidarnos. Ahí están las entidades de salud

que te indican cómo cuidarte, cómo protegerte, cómo prevenir que no te pase eso, seguir las indicaciones, yo soy muy obediente en eso. Me gusta seguir las indicaciones, obviamente, hay mucha gente que yo he hablado y no cree en esta enfermedad, cómo no puedes creer con tanta gente que ha muerto, obviamente porque fue, brindó y dijeron no, no, no a fiestas, no juntarse, incluso no a ir a casa de familiares, incluso ir al mercado, tienes que estar cuidándote, hay gente que ha desobedecido, la gente que ha muerto ha sido por desobediencia, o porque alguien le llevó el virus. No supo cuidarse y pasó lo que pasó. Y si sale otro, nos darán las pautas y tendremos que acatar. La gente debe aprender que esta es una lección, que debemos protegernos, hay gente que no se lavaba las manos para comer o al salir del baño. Si pasa la pandemia, uno debe considerar en seguir este estilo de vida, tenemos que convivir con ella, yo estoy bien segura de eso, como yo le he dicho a mi mamá, tenemos que vivir con esto, ese lavamanos que yo puse va a seguir así pase la pandemia. Se tiene que hacer costumbre. Así es Jhoncito, creo que es de por vida, no va a haber cambios.

### **13. ¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?**

Yo tengo un proyecto grande que yo le he hecho, de poco a poco, paulatinamente, no es de ahora, o sea, como ayer hablaba con un amigo, y me dice, Nani, tú has nacido con el turismo, y eso es verdad, (risas), yo he nacido con el turismo, y es por esto que me gusta mucho la rama del turismo, hotelería, o cualquier actividad de turismo. Como yo te conté la historia de mi mamá, ella empezó desde muy pequeña, prácticamente ella ha seguido la secuencia de hotelería, empezó con una casa hospedaje, y de ahí hotel residencial, que existía antes, de ahí pasó a ser hostel. Actualmente estudié yo turismo para hacer cambios acá, porque mi mamá, obviamente, cuando las personas son empíricas, nacen así, y quieren quedarse así toda la vida, quieren hacer cambios. Es donde yo le sugería hacer cambios, le dije, cada año que pasa, el turista es más exigente. Antes por decir, sólo se usaba baños comunes, vino el cólera, y la gente ya te pedía baño privado, y tenías que destrozarse todo para que aumentes tus baños, es lo que pasó conmigo, mi mamá hizo cuartos sin baño, porque nunca pensó en el futuro, y de ahí cuando vino la pandemia del cólera, teníamos que ya convertirlo, porque la gente te pedía eso, y ya el siguiente año ya te pedían con televisor en la habitación, de ahí te pedían cable, bueno y la

tecnología avanza, y de ahí es el wifi, el internet, y esto. Yo en el futuro lo veo seguir avanzando según con los cambios y las tendencias que requiere, que te pide el cliente. Yo estoy dispuesta a hacer todo tipo de cambio, mientras el cliente te lo solicite, siempre con calidad. Ya estoy en el camino, porque llevo cursos de CALTUR, sí, me felicitaron, estuve como tres años, que me han premiado con CALTUR, y esta vez lo dejamos, yo estaba ya en el proceso, pero llegó la pandemia, y se quedó ahí, en evaluación. Entonces, 3 años consecutivos yo mantengo la calidad, y de acá 5 años quiero seguir en lo mismo, mantener la calidad para agradar al cliente, porque yo vivo por el cliente, no es como, por ejemplo, en transporte, yo lleno mi carro y no me importa, si el cliente va bien sentado, no me importa, en mi caso no es así, a mí sí me importa el cliente. Yo me veo que el cliente me prefiera por eso.

## **19.5. Entrevista al Hotel Residencial Tamia**

### **LIDERAZGO Y CULTURA**

#### **1. ¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?**

Tengo un administrador, pero soy yo la persona que toma las decisiones.

#### **2. ¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?**

Como profesional licenciada de economía, considero de suma importancia que el personal esté capacitado, conocer bien sus funciones, y saber si realmente considera que el pago por su trabajo es el justo, o considera que el puesto de trabajo no va en contra de su dignidad, porque por ejemplo, en el puesto de trabajo de limpieza, House Keeping, no se pide muchos requisitos de experiencia, pero sí el deseo de trabajar, pero hay muchos que se terminan desanimando porque al parecer no es lo que esperaban. Sin embargo, hay personas que sí se adaptan más rápido y terminan muy contentos y agradecidos por la oportunidad de trabajo.

**3. ¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales?**

Las reuniones están a cargo del administrador y se realizan a diario y semanalmente, dado que constantemente estamos comunicados ya sea por WhatsApp, o él mismo supervisa personalmente, y constantemente da indicaciones. Lo interesante es que siempre hay nuevas experiencias que requieren tomar decisiones, y estas decisiones necesitan ser aplicadas y explicadas.

**¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?**

Las capacitaciones en primer lugar son con respecto a las funciones propias que corresponden al cargo o trabajo que estarán realizando, y en segundo lugar y no menos importante es el conocimiento con respecto a los protocolos y su aplicación que cada uno de ellos debe realizar, según el área que corresponda. Esto ha sido designado al administrador quien ha recibido una serie de capacitaciones con respecto al plan de vigilancia contra el COVID-19.

**4. En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.**

En las reuniones que tienen, el administrador comenta quien es el más aprende más rápido, y, sobre todo, propone ideas, y que, gracias a ello, se logran mejoras en el hotel. La vez pasada, enviamos un cuestionario para saber si había algo que podrían recomendar, y uno de ellos mencionó una habitación, que le faltaba arreglar la parte del óxido del baño. Son pequeños detalles que no nos damos cuenta.

**REDES Y RELACIONES**

**5. ¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?**

Antes de la pandemia, hemos trabajado con clientes corporativos nacionales y regionales, así como turistas nacionales y extranjeros. Ya en el inicio de la pandemia, tuvimos que cerrar, por orden del estado, sin embargo, a medida

que el tiempo pasó, hubo algunos acontecimientos como el traslado humanitario a las regiones por causa de las personas que requerían llegar sus lugares de origen por la falta de empleo, es ahí, donde el estado, a través de los gobiernos regionales permite que los hoteles y hospedajes abran sus puertas sólo para estos tipos de servicios o los relacionados a ello. A lo cual nosotros no participamos debido al temor al contagio, pese a que nos invitaron a formar parte de estas empresas que brindarían el servicio al Gobierno Regional de Ancash. Posteriormente, supimos que algunos pocos hoteles estaban brindando servicios a ANTAMINA, debido a que una persona cercana nos avisó del tema. En seguida nos pusimos en contacto y pudimos lograr un contrato muy rentable. La manera de llegar a ellos como te digo fue a través de un contacto.

**6. ¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.**

Debido a que trabajamos con local alquilado, no podría ser el local, porque el amigo de Campo Base hospedaje, cerró porque no le esperaron el alquiler y lo sacaron. En cambio, nosotros, tuvimos cierto respaldo por parte de nuestros inquilinos. Podemos decir que nuestro recurso interno fue la confianza de nuestros proveedores, y el valor de nuestra palabra con ellos, porque saben que aun cuando estaba bajo, nosotros hemos cumplido. Hasta ese momento no habían tenido un mejor inquilino que nosotros.

**7. ¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel?**

No ha sido nada fácil, ninguno de nosotros sabía qué hacer, tratábamos de escuchar personas con mayor experiencia en hotelería, asistir a Webinars, y las noticias eran muy desalentadoras. Hemos aprendido por experiencia. Esta experiencia nos ha enseñado a todos a que debemos estar preparados de desprendernos de lo que no es rentable, y en el momento en que estuvimos dispuestos, surgió la oportunidad. Cuando quisimos traspasarlo, por decir así, nosotros pensamos que la persona que lo iba a tomar debería estar implementado con todo lo necesario para que sea atractivo, y así fue,

nos preparamos de lo mejor, y al final fue mejor de lo esperado. Ya había un riesgo, y decidimos tomar un último riesgo e invertir lo necesario. Luego, nos indicaron que mandáramos un correo a la persona que se encargaba del tema y finalmente vinieron a supervisarnos y llegaron los huéspedes.

**¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?**

Definitivamente las herramientas tecnológicas son la mejor solución hoy en día, con respecto a la comunicación. Como te decía, inclusive hoy usamos más el WhatsApp, y para reuniones el zoom o el Google Meet. Las capacitaciones las hacemos por estos medios también.

**8. ¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?**

Sí, mira, hemos y estamos tratando de hacerlo de manera virtual, menos presencial el tema de comunicación. Yo converso con el encargado y él se encarga de indicarme todos los acontecimientos, así como el administrador se encarga de dar las indicaciones al personal y hacerlo de la misma forma.

## **PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO**

**9. ¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?**

Definitivamente parte de nuestra visión es ser una empresa de calidad, y en eso trabajamos, por garantizar la seguridad del cliente. Tenemos nuestros clientes internos que son nuestros colaboradores y nuestros clientes externos que son las empresas o personas que compran el servicio. Es importante también una empresa ágil, que se adapte al cambio, y para ello se requiere personas que no estén sujetas a paradigmas.

**10. ¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría?**

Suponiendo que todo mejore, y así será, nuestro deseo es ser una de las mejores empresas de servicio, y ya enrumbándonos con un local propio, que

nos permita trabajar pagando algo propio. Vemos difícil que la situación empeore, pero dándose el caso, es adaptarse a la situación e informarse. La información permite mayor oportunidad y menor riesgo.

**11. ¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?**

Para contrarrestar el estrés, lo mejor que hemos hecho nosotros como personas cristianas es pedir a Dios calma y tranquilidad en nuestras vidas, confiando en su sabia voluntad. Eso ha sido la clave del éxito para nosotros.

**12. En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?**

Creo que la entidad encargada de este tema es la DIRESA o el MINISTERIO DE SALUD, y en todo caso los Organismos Mundiales de la Salud. Por lo tanto, la manera de identificar una situación similar es teniendo un comunicado formal por parte de estas entidades. Para hacerle frente, no existe otra más efectiva que estar atentos a las indicaciones y obedecerlas.

**13. ¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?**

La veo como una empresa que ha logrado sus objetivos propuestas gracias a su personal y a sus clientes. Una empresa reconocida con un buen servicio.

**19.6. Entrevista al Hostal América**

**LIDERAZGO Y CULTURA**

**1. ¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?**

Bueno, la persona que administra y toma las decisiones mi esposo.

**2. ¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?**

Bueno, no sé, supongo que cuando uno les trata bien.



**3. ¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales?**

No mucho, sólo cuando veo algún problema.

**¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?**

Bueno, más que todo de limpieza supongo.

**4. En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.**

Sí, a veces, depende si sabe hacer las cosas.

## **REDES Y RELACIONES**

**5. ¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?**

Nosotros cerramos como hotel, y decidimos trabajar con habitaciones alquiladas. Ahora tengo tres inquilinos a quienes cobro 500 soles, trabajan en la región Ancash.

**6. ¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.**

Supongo que el no tener deudas, y también tener un local propio. Además, por aquí, el agua es más barato y la luz también.

**7. ¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel?**

Cuando comenzó la pandemia, yo no estuve aquí en Huaraz, estuve en Chile. Luego yo viajé por motivo de mis hijos que estaban aquí. Y bueno, no sabíamos nada de esta enfermedad.

**¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?**

Sí, me parecen que son más cómodas, más accesibles. Me permiten hacer otras cosas al mismo tiempo.

**8. ¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?**

No tengo personal ahorita, como te digo, he alquilado mis habitaciones.

## **PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO**

**9. ¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?**

Claro, tal vez que hay que ver la forma de salir adelante pese a las circunstancias.

**10. ¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría?**

Si la situación mejora, hacer más habitaciones. Si la situación empeora, trataré de alquilar mis cuartos por mes, o no sé.

**11. ¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?**

Yo tengo mi piscigranja en Catac, ahí me voy a distraerme un rato.

**12. En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?**

No sé, tal vez por la radio o televisión. Y la mejor manera de hacerle frente es estar tranquila.

### **13. ¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?**

Esperemos que todo vaya mejor.

## **19.7. Entrevista al Alojamiento Leyva**

### **LIDERAZGO Y CULTURA**

#### **1. ¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?**

Bueno, la persona que administra y toma las decisiones soy yo. Algunas cosas las consulto con mi esposa, pero el hospedaje lo defino yo.

#### **2. ¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?**

Lo importante para que el personal trabaje bien, es que les pagues bien, nada más. De ahí, hacer que comprendan lo que van a hacer.

#### **3. ¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales?**

Reuniones, no sé qué tanto, dado que somos el personal mi esposa y yo los que trabajamos en el hospedaje. Sólo para darle indicaciones será y para en un principio enseñarle a hacer las cosas. Casi siempre estoy aquí.

#### **¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?**

Nosotros no hemos estado trabajando, durante este tiempo lo hemos cerrado, dado que como yo soy mayorcito y mi esposa también, nuestra prioridad fue cuidarnos de esta pandemia. Es por ese motivo que el personal se retiró, y quedó en volver, pero sé que ya está trabajando en otro lado.

#### **4. En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.**

Bueno, muy poco, hay que enseñarles muchas cosas. Generalmente vienen sin saber casi nada, y aquí se les enseña.

## REDES Y RELACIONES

- 5. ¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?**

Como te decía, nosotros estuvimos con el alojamiento cerrado, es por ese motivo que nuestros clientes, a pesar de que nos han llamado ahora último, les hemos dicho que aún seguimos cerrados.

- 6. ¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.**

Imagino que el hecho de que tengamos un local propio, nos permite tener la esperanza de seguir adelante. Aunque aún no sabemos, no hay apuro.

- 7. ¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel?**

A pesar de que a mi edad he visto muchas cosas, nunca imaginé que podría pasar algo así de nuevo, y bueno pues nos tocó vivir. Cada situación es distinta de lo vivida.

- ¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?**

Imagino que sí, pero yo no soy muy bueno en eso de las telecomunicaciones, del internet. Eso se lo dejo a los muchachos de la nueva generación.

- 8. ¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?**

Ahora no me comunico ya que estoy sin personal.

## PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

**9. ¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?**

Bueno, qué te puedo decir, supongo que debemos tener más cuidado e higiene, y eso siempre hemos hecho durante muchos años.

**10. ¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría?**

Si la situación mejora obviamente abrir y seguir atendiendo a mis clientes. Y si la situación empeora, no me quedará más remedio que alquilarlo creo yo.

**11. ¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?**

Con mi señora tenemos una chacrita. Ahí nos vamos de cuando en cuando a ver un rato, como está todo por allá. Eso nos relaja.

**12. En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?**

Imagino que nos avisarán las autoridades. Y para hacerle frente ya veremos.

**13. ¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?**

No sé Jhoncito, que será de la vida. Espero vivir cada día alegre y feliz, de lo que me reste y Dios me dé.

## **19.8. Entrevista al Hotel Sosa House**

### **LIDERAZGO Y CULTURA**

#### **1. ¿Quién es la persona que administra y toma decisiones en la empresa?**

Te comento, la empresa es una empresa familiar, el hotel, que se llama SOSA HOUSE. La decisión con respecto a cualquier política que nosotros vayamos a tomar, cualquier tipo de decisiones que se toma dentro de la empresa la hacemos en conjunto, tanto mi persona como mi esposa que es la representante legal, porque es una empresa de personería natural, una persona natural con negocio, un RUC que inicia con 10.

#### **2. ¿De qué manera considera usted que se logra el compromiso laboral en la empresa?**

Mira, este, a nuestros empleados, específicamente al que se quedó, bueno, a los demás, nosotros, muy aparte del tema laboral, que el ambiente laboral sea el idóneo, pero vamos un poco más allá con ellos, nos tratamos un poco como familia, tratar de que ellos puedan tratar de que alguna manera, sentirse en su lugar de trabajo nos ponemos de su lado ante cualquier eventualidad que ellos tengan, los apoyamos para que ellos puedan tener la seguridad de que puedan encontrar en nosotros, cómo te puedo decir, un, como le trato ahorita a mi empleado, al que se quedó, lo trato como su padre, más o menos, siempre estamos recomendándole, de cómo él, seguir esforzándose poco a poco, no solamente quedarse en el tema de cocina, puede llegar a tener su propio negocio, pero estando con nosotros le vamos a dar las facilidades de poder seguir ciertos estudios, ahorita él está especializándose en el tema de cocina, a través de capacitaciones virtuales, tal como él dice, tal vez en otro lado no se le daba esas facilidades, ¿no?, en cambio nosotros, es de recomendándole, como debe ser dentro del trabajo, sino fuera, ha hecho de que haya mayor compromiso por parte de ellos, lamentablemente mis otros empleados que estaban en el hotel y no están ahorita, no es porque no hayan querido trabajar, sino que han decidido no continuar en el rubro turístico, porque tienen miedo al contagio y han decidido

continuar en el área rural. Nosotros como empleadores tratamos de que nuestros empleados estén constantemente capacitándolos, mejorando y estén preparados, al cocinero nosotros le damos esa facilidad de poder realizar sus capacitaciones.

### **3. ¿Qué tan a menudo realiza usted reuniones con su personal para tratar asuntos laborales?**

Es casi a diario con el personal, hablamos de cómo, en el cambio de turno, qué inconvenientes tuvieron durante el día, si algún visitante ha tenido algún inconveniente, nosotros tratamos de solucionarlo, hacemos una retroalimentación de lo que ha sucedido y poder mejorar nosotros también, entonces, es casi a diario, de las conversaciones que tenemos con el personal, no nos juntamos con todos, pero sí con cada uno de ellos, con el tema de la alimentación, con el tema de limpieza, con el tema de recepción, estamos siempre en conversaciones, porque más que todo en estos momentos que tenemos que estar siempre al tanto y nunca tenemos que bajar la guardia con estema pues de la implementación de los protocolos, y es por eso que siempre estamos constantemente supervisando porque siempre que por más que uno se le habla al personal, siempre hay algo que puede fallar, y si estoy por ahí siempre estoy mirando que ellos estén con sus EPPS correctamente puestos, y que no bajen la guardia, porque siempre hay un momento que se descuidan ¿no?, pero para eso estamos nosotros, y las reuniones que tenemos es más que todo personal y estamos en constante comunicación.

### **¿Qué tipo de capacitaciones han recibido para poder seguir laborando?**

Antes de recibir al grupo de traslado humanitario, allá por los meses de abril, creo que hemos sido uno de las primeras empresas, que comenzó a trabajar con ese tema de los traslados humanitarios, y entonces al momento de hacer las coordinaciones con la DIRCETUR se tuvo a bien que como en esa época no había protocolos sectoriales en hoteles y teníamos que nosotros tener ciertas recomendaciones de la DIRESA, de INDECI, y de la MUNICIPALIDAD, ese día la Municipalidad no nos acompañó, nos acompañó, la DIRESA, DIRCETUR, INDECI, con las recomendaciones de

no solamente del protocolo que debe seguirse, sino también del tema del manejo de residuos sólidos, el tema de encontrar los puntos donde se iba a implementar todos los protocolos con todas las organizaciones, es así pues que junto al personal que viene trabajando con nosotros hemos recibido capacitaciones de estas instituciones. Después ya hemos cerrado, después de haber brindado el servicio con el personal, hemos aperturado recién a fines de agosto o primeros días de setiembre, ya conteniendo toda la documentación del MINSA y ya teniendo también todos los protocolos sectoriales implementados para el sector de hotelería, comenzamos a implementarlo y bueno, personalmente yo ya había recibido algunas capacitaciones en esa época y yo mismo he tenido que capacitar a mi personal. Yo soy el responsable, el que está establecido en el plan de vigilancia y control. En el protocolo estoy como el supervisor del seguimiento de estos protocolos, en el establecimiento del hospedaje.

**4. En la empresa, ¿se permitió que el personal aporte con ideas para resolver problemas que se presentaron en el desarrollo de sus funciones? Mencione algunas.**

Ya, mira, este bueno, de esa parte no hemos tenido muchos inconvenientes, creo que ha sido todo tan práctico, que nuestro personal ha tenido a bien seguir al pie de la letra, siempre han sido bien, seguir al pie de la letra, han captado bien las ideas, los protocolos que implementamos, me olvidaba de la capacitación que hemos tenido por parte del personal de ANTAMINA, para también brindarles a ellos el servicio, porque también le hemos brindado a ellos los servicios junto con SELINA, han sido bastante receptivo ellos al momento de las capacitaciones, claro siempre ellos han hecho en esos momentos las preguntas siempre han sido, o sea, las cosas tan puntuales, que todo se ha visto reflejado en que cuando han realizado las pruebas serológicas todos hemos salido negativos, antes, durante y después de los servicios que se ha realizado a ANTAMINA como al gobierno regional, y eso se ve reflejado en que todo el personal ha tenido bien implementar todos los protocolos que se les ha indicado.



## REDES Y RELACIONES

### 5. ¿Con qué clientes contó usted para continuar con el funcionamiento de la empresa y qué medios utilizó para llegar a ellos?

Los lazos comerciales se dieron, por ejemplo, con respecto al gobierno regional hubo una convocatoria abierta que realizó la DIRCETUR ANCASH convocando a todos los establecimientos hoteleros que estaban pues categorizados por la DIRCETUR y que podían ellos tener a bien brindar los servicios hoteleros y de alimentación a los que iban a cumplir cuarentena a los que fueron trasladados por el tema de traslado humanitario, ahí es cuando nosotros presentamos nuestra propuesta, hicimos un grupo de aproximadamente ocho hoteles que trabajamos en esa oportunidad, creo que desde los últimos días de abril hasta fines de mayo. Entonces, a partir de allí, nosotros después de mayo dejamos de trabajar y recién hemos aperturado a fines de agosto brindándole servicio a ANTAMINA en coordinación con SELINA y cómo hemos llegado a establecer este contacto, debido a que mi persona llegó a armar un grupo para poder nosotros ir a pedir nuestro pago al gobierno regional, teniendo contacto tanto con el TUMI y Casa Blanca, Punta olímpica, Campo Base, Alpamayo, y el mismo SELINA, y es ahí que tuve contacto directo con todos los responsables, sean gerentes de estos establecimientos de hospedaje y pueda tener una llegada a ellos y pude pues tener contacto directo con los gerentes de estos establecimientos de hospedaje, de alianzas para poder seguir trabajando, así como te menciono, venimos trabajando en momentos, hasta hace poco con SELINA y ANTAMINA, y de ahí hemos dejado de trabajar con ellos, porque SELINA tiene planes de trabajar con turistas nacionales y extranjeros y nosotros pensamos hacer lo mismo, incluyendo clientes corporativos a través de nuestro Fan Page de Facebook, se enteraban que nosotros tenemos pues la certificación que se daba, el MINSA, éramos una de las pocas empresas que tenían en ese momento, y los clientes corporativos empezaban a llegar y los turistas que llegaban en su propia movilidad o en bus interprovincial como MOVIL BUS

o CRUZ DEL SUR, ya que el hotel está cerca a estas empresas por motivo de turismo o trabajo.

**6. ¿Cuáles son los recursos internos (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, etc.) con los que contó su empresa que le han permitido continuar en este tiempo? Comente a detalle.**

El local que yo tengo es un local, como te cuento, ya mira. En el año 85 mi padre comienza a construir una casa, en la ciudad de Huaraz, y al estar en el tercer piso a él se le en esa época hacer un hostel y es por es que en el año 92, creo que algo así, 93, él constituye con una personería jurídica el Hostal Callejón de Huaylas, que de repente no creo que hayas escuchado porque es hace bastante tiempo, y comenzó a funcionar este hostel con relativo éxito, porque en ese tiempo era una novedad tener un hotel con algunas características modernas podemos decirle, para esa época y esa casa lo había acondicionado como hotel. Comenzó a funcionar y cuando yo llegué en el año 97 el hotel prácticamente ya había perdido, al no estar administrado adecuadamente y se manejaba de manera empírica, perdió pues todo ese prestigio que de repente en su momento tuvo los clientes que tenía al inicio, el inmobiliario era bastante antiguo, en esa época yo decidí cerrarlo, y hasta poco, hasta hace dos años, yo he alquilado ese predio a mis padres, y les he estado pagando una merced conductiva de 2 mil dólares que lo podía pagar tranquilamente porque yo tenía clientes, tenía gente, pero, como son mis padres los que me alquilan, entendieron, porque yo tengo contrato con ellos. Cuando apareció este tema de la pandemia, entendieron que teníamos que cerrar y teníamos que establecer, dejar sin efecto la merced conductiva, el alquiler que pagaba mensualmente, entonces, tenía esa facilidad de que no tenía un tipo de presión como Campo Base, tenía que él seguir pagando, a pesar de haber brindado servicios al gobierno regional porque la persona que le alquilaba no le perdonó ni un mes, y el alto alquiler que él pagaba le ha hecho que no pueda continuar. Entonces, a lo que yo quiero llegar es que he tenido un buen entendimiento con la persona que

me alquilaba, que no me cobraba nada, y que después de regresar a los servicios he tenido que desembolsar los alquileres correspondientes, pero tenía la facilidad de no tener una presión atrás, y aparte de esto, ya mi establecimiento SOSA HOUSE empezó a tener la llegada y cierto contacto con varias agencias, entre ellas, GOLDEN EXPEDITION, con el cual trabajamos, trabajando también con ALPAMAYO, algunas agencias que ANDEAN EXPEDITION, que tiene también clientes y estamos tranquilamente teniendo alguna afluencia de visitantes, y como te mencionaba los contactos que personalmente tengo, ha hecho de que pueda reaberturar, y al momento de implementar mis EPPS he tenido que gastar parte del ahorro, porque yo dar alimentación a las personas, no he tenido que agenciarme de dinero, pero menos mal he tenido los ahorros, para poder dar yo, los servicios al gobierno regional y es por eso que he tenido la solvencia económica para poder continuar, y a la fecha creo que estamos no tan bien, estamos saliendo adelante.

**7. ¿De qué manera los conocimientos que poseía en ese momento le permitieron enfrentar esta pandemia en su hotel?**

Mira, yo soy licenciado en turismo, y bueno te lo digo, mira yo no aplico nada de lo que yo he tenido a bien adquirir en la universidad, te soy franco, todo lo que yo tengo conocimiento en hotelería lo he aprendido pues en la praxis, y más que todo por el tema de las capacitaciones que he recibido de manera externa.

**¿Considera usted que las herramientas tecnológicas son importantes para la capacitación constante de los que laboran en la empresa?**

Claro, como te contaba, era de repente un poco difícil que mis empleados asistieran a estas capacitaciones que se realizaban, porque no eran flexibles para sus horarios, pero ahora prácticamente uno puede ver un curso y verlo en horas que cada uno pueda tener libre para poder asimilar estos conocimientos, y está mi cocinero quien está constantemente recibiendo estas capacitaciones, mi persona, que si está tratando de actualizarse. Yo cuando trabajaba dentro del Parque Nacional Huascarán, hasta hace tres años, estaba bastante al tanto de todo el quehacer turístico.

Prácticamente he desaparecido de la faz del sector porque me metí tanto al tema de restauración, de hotelería, que bueno, dejé de asistir, pero ahora con este tema de las capacitaciones ha hecho de que podamos tener diferentes habilidades y podamos poder tener diferentes habilidades e implementar estos negocios.

**8. ¿Qué cambios siente usted que ha realizado en el tipo de comunicación con su personal en la empresa durante este tiempo?**

Tengo dos personales que prácticamente viven en el hotel, y mi persona es la que está yendo en las mañanas y en las tardes yendo a chequear de manera presencial, el trabajo remoto no lo realizamos porque de alguna manera todo mi personal está ahí permanentemente y los tengo ahí prácticamente a la orden dependiendo el turno en el momento, todas las comunicaciones son de manera directa, y siempre guardando el distanciamiento de uno u otro modo entre nosotros.

## **PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO**

**9. ¿Cree usted que lo sucedido en este tiempo permitirá que la empresa haya adquirido o aprendido algo que fortalezca sus ideales empresariales?**

Mira, de todas maneras las herramientas digitales nos han permitido establecer una serie de alianzas estratégicas con una serie de empresas, como te mencionaba para nosotros con esto del estado de emergencia, pensamos en un inicio que iba a ser perjudicial, En un inicio pensamos hacer una reinauguración, no sé si te comenté que ganamos el premio del Turismo emprende el año pasado, y ya estamos culminándolo en la implementación, y queríamos hacer esa reinauguración con bombos y platillos, pero pensamos que todo se venía abajo, pero vimos esa oportunidad de que a través pues de los distintos medios digitales poder entablar alianzas estratégicas y ha hecho que nosotros podamos posicionarnos de alguna manera en el Facebook, con estas redes sociales del WhatsApp, que son las que utilizamos más, no tenemos aún el Instagram, pero tenemos esas dos y podemos decir cómo no la

utilizábamos en su debido momento, a pesar de que sí estaban a la mano, pero ahora sí hemos visto por necesidad de implementar nuestra página web porque nos piden bastante los clientes, y hemos aprovechado esa oportunidad y tenemos ahorita un relativo éxito y no nos quejamos de que en esta pandemia la hemos pasado tan mal, y que podamos seguir adelante.

**10. ¿Qué planes dentro de la empresa tiene usted en caso de que la situación mejore? ¿Y si la situación actual empeora, que haría?**

Sí, mira, como te mencionaba, nosotros manejamos un número de habitaciones que son, de las 21 que tenemos, solamente estamos operando sino más me equivoco 12 habitaciones, y estamos en una ocupabilidad aproximada del 50%, eso es algo que nosotros consideramos que está por encima de nuestro punto de equilibrio, y nuestros planes hacia futuro es continuar haciendo las mejoras constantes. Desde que nosotros hemos iniciado este emprendimiento, nosotros estamos mejorando, no paramos ni un día, no es que mejoramos y al día siguiente nos olvidamos de lo que hemos hecho. Cada día nosotros estamos mejorando en el proceso de atención al cliente, siempre hay algo que tenemos que mejorar y si hay algún error tratamos de mejorarlo, juntamente con el personal, pero siempre estamos nosotros mejorando nuestras habitaciones, mejorando nuestras instalaciones, mejorando el servicio mismo, siempre, siempre estamos en eso, este proceso no termina, no termina ahora, va a continuar sí, porque seguimos en este mejora, mejorar la infraestructura del hotel, y en un futuro no muy lejano, ser considerado uno de los hoteles, y eso es lo que nosotros estamos trabajando, ser uno de los hoteles sostenibles, dentro de Huaraz, dentro de la ciudad de Huaraz. Un ejemplo de cómo podemos como empresarios, no solamente ver el tema de alquiler de habitaciones, ver más allá, que el hotel puede demostrar la cultura, las tradiciones, sino también ser un apoyo para diferentes empresas que quieran desarrollar este tipo de turismo sostenible.

Si la situación se pone difícil. Cuando comenzó la pandemia, nosotros nos fuimos por Huari y nos quedamos ahí un buen tiempo, pero eso fue un tema momentáneo, hasta que todas las cosas se estabilicen. Cerramos el negocio, la facilidad de haber hecho un contrato con mis padres ha hecho que haya un entendimiento cuando las cosas se ponen feas. Poder salir y no cobrarnos un alquiler, y en eso trabajábamos y pues en esa época como te mencionaba, pues, estábamos en la chacra y pues llegamos a tener una chacra de palta, nos dedicábamos a eso, pero era un tema momentáneo, porque una vez que nos fuimos por un tiempo, no mucho, ni un mes, nosotros regresábamos siempre al hotel porque en las buenas o en las malas igualito nosotros estábamos ahí, no tengo otra opción de querer abandonar el hotel, siempre cuando estaba cerrado nosotros estábamos mejorando el hotel. No tengo esa presión de que me pagas el alquiler, como otros.

**11. ¿Qué acciones tomó para contrarrestar el estrés provocado durante este tiempo?**

Siempre hay un tema de relajo con el personal, sin llegar extremos. Salimos con el personal, como por ejemplo hemos ido al fundo de un amigo, Oscar Negreiros. Ahí salimos con el personal, o sea, después de estar encerrados 15 días, nos íbamos a relajar ahí, sino al emprendimiento que tiene un amigo por Monterrey, igualito, manejábamos ese estrés después de los trabajos, pero bueno, en realidad, sí había un poco de estrés, pero, te soy bien sincero, teníamos un personal tan alegre, tan comprometido que veías su trabajo, y lo hacían pues con dedicación. Sabías muy bien que cuando ellos llegaban de limpiar o cocinar, llegaba la noche y había un momento de relax, viendo películas, conversando entre nosotros, inclusive con la misma policía, mismos militares, compartíamos horas de casino, entretenimiento, no era tan rígido, porque como te mencionaba, seguíamos todos los protocolos, y tanto policías como nosotros, estábamos en constante convivencia, y el estrés, quizás habrá habido en su momento, pero no se reflejaba esto en la operación de los servicios que nosotros realizábamos.

**12. En caso todo mejore, y de aquí en unos años volvamos a una situación similar. ¿Qué hará usted para identificar y hacerle frente?**

Igual, creo que nosotros estamos para respetar las decisiones que se toman a través del gobierno central, y sus disposiciones, a través de tener las notificaciones, nosotros podemos actuar y en caso se establece cerrar los establecimientos como lo dictó el presidente el 15 de marzo, nosotros acatamos, no estamos para violar las normas, y hacerle frente pues igual, nosotros, esperando que se reapertura las actividades económicas en su momento con todos las consideraciones y los protocolos que se establezcan.

**13. ¿Cómo ve usted a su empresa en unos 5 años?**

Siendo una de las mejores empresas hoteleras en Huaraz de acá a 5 años.

## ANEXO 20

### Hoteles en Huaraz según la DIRCETUR ANCASH

1	EMPRESA DE TURISMO ANDINO S.R.L.	76	LAZARO TADEO LIDA IRIS
2	ZARZOSA GONZALES NICEFARA APOLONIA	77	MOUNTAIN LODGE HUARAZ S.A.C.
3	GAMARRA DE ROBLES NORMA	78	HOTEL REAL RUBY S.A.C.
4	SOTO TRUJILLO ULДАРICO SEBASTIAN	79	VILLA VALENCIA HOTEL E.I.R.L.
5	VELIZ BERNABE JOSE DOLORES	80	TARAZONA OSORIO ALEXANDER JUAN
6	TUMI GLOBAL SERVICE E.I.R.L.	81	B.C.S. E.I.R.L.
7	PAUCAR PEREZ GERARDO BENJAMIN	82	CORPORACION IMPORTADORA Y EXPORTADORA ROMI S.A.C.
8	HOSTAL CONCORDE S.R.L.	83	LAS VEGAS HOTEL E.I.R.L.
9	LLIUYA BUENO SEGUNDINA DONATA	84	EMPRESA DE TRANSPORTE TURISTICO ATUSPARIA E.I.R.L.
10	HOTEL LA JOYA S.A.C.	85	CORDOVA MORY MARGOT
11	HOSTAL LOS LEONES E.I.R.L.	86	INVERSIONES PRESAJE E.I.R.L.
12	HOSTAL PARAISO AZUL S.A.C.	87	WU YUHUA
13	EMPRESA HOTELERA ALPAMAYO PERÚ E.I.R.L.	88	LOPEZ PADILLA BERTHA
14	ALEJO ALEJO RAUL LORENZO	89	COCHACHIN ZAMBRANO ADER ARTURO
15	GOMEZ DIAZ AMELIA GLADIS	90	VERDE SANCHEZ ELIZABETH
16	HOSTAL TURÍSTICO MISKY HUARAC S.A.C.	91	SERVICIOS MÚLTIPLES COPA S.A.C.
17	INEISA S.A.C.	92	GONZALEZ DE ASENCIOS ELIDA MARUJA
18	VALERIANO TEODORO MENDEZ CORREA	93	ASENCIOS CALDERON FELICIANO JUAN
19	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS MUTIPLES BLAS E.I.R.L.	94	ROSALES COLLAS CARLOS LUIS
20	CAMONES MELGAREJO YOLANDA DINA	95	ENRIQUE DE JAMANCA PETRONILA DELIA
21	HOTEL VALENCIA E.I.R.L.	96	TAMIA HOTELES S.A.C.
22	COMERCIO Y TRANSPORTE CONDORCOCHA S.R.L.	97	TAMIA HOTELES S.A.C.
23	GRUPO PAUCAR LOLI S.R.L.	98	HOSTAL TURÍSTICO LAS VEGAS E.I.R.L.
24	MINA AZUL SERVICIOS GENERALES S.R.L.	99	MEDINA HUERTA ANIBAL CESAR
25	MILLA HUANÉ FELIX MARCELINO	100	TORRE SUAREZ ELIDA MAGDALENA
26	EMPRESA DE SERVICIOS TURISTICOS SAMUEL'S S.R.L.	101	SANTA MARIA



27	MENDOZA ROSARIO RUTH MARLENE
28	RURUSH TARAZONA FELICIANA NELBA
29	CHINCHA MIRANDA AGRIPINA ZENAS
30	BRAVO CAMONES MIRIAM ANGELA
31	JAMES BOND E.I.R.L.
32	EMPRESA HOTELERA VALENCIA II E.I.R.L.
33	GRAN HOTEL ALTURAS S.A.C.
34	LA CASA DE ZARELA E.I.R.L.
35	CHAVEZ TORRE WUILFREDO PABLO
36	VERDE SANCHEZ EDITH
37	VALDEZ GARCIA LINDOLFO JOSE
38	SERVICIOS GENERALES JHYRE E.I.R.L.
39	ALVARADO ALEJO EDELMINA RAYDA
40	GRAND HOTEL CESAR'S E.I.R.L.
41	EMPRESA HOTELERA EL TUMI S.C.R.L.
42	POMA ROBLES DANTE ALEJANDRO
43	MENDOZA RAMOS ALEJANDRO
44	BARRETO CUISANO ANA MARIA
45	LINO MALPASO LEONCIO MARCOS
46	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO PABLO TOURS E.I.R.L.
47	EMPRESA HERRERAS S.R.L.
48	FERNANDEZ SALAZAR JAVIER CLAUDIO
49	PALACIOS OSORIO ROSANA YSABEL
50	HINOSTROZA MILLA HUMBERTO RAYMUNDO
51	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL CENTRO - COOPAC CENTROCOOP
52	CORPORACION JAIMAR S.R.L.
53	EMPRESA HOTELERA GOLDEN E.I.R.L.
54	GRUPO PAUCAR LOLI S.R.L.
55	ALEJO ALEJO RAUL LORENZO
56	RECREO TROPICAL LA COLINA S.R.L.
57	HOTEL CHAVIN SEÑORIAL S.R.L.
58	HOSTAL CÉSAR'S SRL.
59	MORALES LLIUYA EPIMACO JOYER
60	NEGOCIOS COLPER E.I.R.L.
61	RODRIGUEZ FIGUEROA KARINA ALEJANDRINA
62	INVERSIONES TURÍSTICAS LA BRASA RED E.I.R.L.
63	ZAMBRANO RODRIGUEZ MOISES

102	LA STANCIA
103	AVENTOURS
104	EL FAROLITO
105	LEIVA
106	CHURUP
107	BRIT'S
108	QUINTANA
109	RAYMONDI
110	MI CASA
111	CASABLANCA INN
112	ALOJAMIENTO GRAN CHAVIN
113	JO'S PLACE
114	SIARA
115	ALOJAMIENTO NELLY LUNA
116	ROSITA'S HOUSE
117	JOSUE Y ESTER - J & E
118	DULCE SUEÑOS
119	PEPE'S
120	THE LAZY DOG INN
121	EL SILENCIO
122	HOSPEDAJE VILLA MONTAÑA
123	ANDESCAMP
124	HOSPEDAJE VILLA
125	HOSPEDAJE LLANGANUCO
126	HOSPEDAJE BARCELONA
127	HOSPEDAJE KYM & JR.
128	HOSPEDAJE CHAVIN
129	HOSPEDAJE CASA DE MARUJA
130	HOSPEDAJE EL SILENCIO II
131	HOSPEDAJE BERLIN
132	HOSPEDAJE AKILPO
133	HOSPEDAJE EZAMA
134	HOSPEDAJE CAYESH GUEST HOUSE
135	HOSPEDAJE CENTRAL
136	EDWARD'S INN
137	ALOJAMIENTO LA PAZ
138	ALOJAMIENTO PAMELA

64	SIERRA NEVADA S.A.C.
65	EL COMAHUE E.I.R.L.
66	HATUN WASI S.R.L.
67	HATUN WASI S.R.L.
68	EL PATIO S.A.C.
69	HOTEL EL RUBÍ S.A.C.
70	ALPONTE YCANAUQUE PATRICIA EMILIN
71	EMPRESA DE TRANSPORTES TURISTICOS SUIZA PERUANA S.R.L.
72	GRAN HOTEL CENTENARIO E.I.R.L.
73	MORALES GUESTHOUSE E.I.R.L.
74	EBONY SERVICIOS TURISTICOS SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
75	PAJUELO SAAVEDRA FELIX FERNANDO

139	HOSPEDAJE LA CABAÑA
140	ALOJAMIENTO SOLEDAD
141	ALOJAMIENTO WARAS
142	ALOJAMIENTO EL RECUERDO
143	ALOJAMIENTO CAROLINE LODGING
144	HOSPEDAJE VACAHOUSE HUARAZ B & B
145	HOSPEDAJE MELIA
146	SELINA HUARAZ
147	ALOJAMIENTO MI CASA
148	ADMINISTRACION TURISTICA E.I.R.L.
149	HOSPEDAJE OASIS
150	BENKAWASI

## ANEXO 21

### Foto del correo de la Lista de Hoteles en Huaraz según la DIRCETUR ANCASH

The screenshot displays an Outlook email interface. The main content is a forwarded email from Nani Soledad Figueroa Herrera, dated September 23, 2020, at 12:42 PM. The subject is "Fwd: Ref. Directorios de EE.HH". The email contains two attachments: "DIRECTORIO DE ESTABLEC. H..." (103 KB) and "DIRECTORIO ESTABL. HOSP..." (167 KB). The sender's contact information is listed as Lic. Susan Gómez Támara, Dirección de Turismo - DIRCETUR ANCASH, with phone numbers 043-349698 / 916209640 and the GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH. The email body includes a greeting "Buenas tardes Nani," and a note that the requested information is attached. The interface also shows a sidebar with folders like "Bandeja" (1769) and "Correo n..." (286), and a right-hand pane with an advertisement for "consejosytrucos.co" featuring images of feet and eggs.

## ANEXO 22

### Declaración Jurada



#### DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor  Autores

**TICONA CHOQUE JHON DEYVI**

Apellidos y Nombres

**43500455**      **2181802129**      **PRESENCIAL**

DNI N°

Código N°

Modalidad de estudio

**ADMINISTRACIÓN**

Escuela Académico Profesional

**CIENCIAS EMPRESARIALES**

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tesis

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado  
RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL DESEMPLEO PROVOCADO POR EL COVID-19 EN  
LOS HOTELES DE HUARAZ – 2020  
La misma que presento para optar el grado de:  
Licenciado en Administration
2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

TICONA CHOQUE, JHON DEYVI

DNI N°43500455



## **ANEXO 23**

### **Aporte teórico - práctico (propuesta)**

#### **Aporte teórico (propuesta)**

#### **PROPUESTA DE CARACTERÍSTICA DETERMINANTE DE RESILIENCIA EMPRESARIAL Y LÍDERES RESILIENTES EN LOS HOTELES DE HUARAZ 2020**

A través del estudio realizado en la presente investigación, se propone las características determinantes que han llevado a los líderes hoteleros obtener mayor beneficio económico en una situación caótica como la del COVID-19, llevando a que negocios hoteleros se hayan cerrado.

Es por tal motivo que se proponen estas dos características que forman parte de la teoría de Brouggy y Jerks:

**Liderazgo y Toma de Decisiones:** El líder es aquella persona que está a cargo del grupo, y ésta debe poseer características resilientes, que permitan al grupo sobreponerse y ver de forma positiva, las situaciones adversas, viendo en ellas oportunidades que puedan aprovechar y convertirlas en impulsos económicos y de desarrollo para la empresa, llevándolas a un horizonte que permita tener un mejor posicionamiento y rentabilidad, inclusive que supere las ganancias esperadas de la empresa.

Además, los líderes deben buscar la adquisición de mayor conocimiento de la situación caótica, ya que esto le permitirá tomarlo de la mejor manera, buscar soluciones que le ayuden a aprovechar oportunidades que otros no ven, y sobretodo, superar sus temores a través de otras experiencias.

Finalmente, el líder, tal como lo dice Robbins y Coulter, es aquella persona que motiva y encausa a su equipo a lograr un objetivo.

**Alianzas Estratégicas Directas:** Las alianzas estratégicas directas, son convenios o tratos que permitirán a la empresa y al empresario tener mayor oportunidad de clientes potenciales, y que en una situación adversa como la del

COVID-19, puedan ser una de las primeras opciones en caso necesiten un bien o servicio. En esta investigación, los hoteles que han tenido esta alianza estratégica directa, se han visto más beneficiados en comparación con los que también tuvieron alianzas estratégicas indirectas, en el cobro de las habitaciones y su tiempo de permanencia con respecto a su contrato. Por tal motivo, se considera más rentable una alianza estratégica directa.

### **Aporte práctico (propuesta)**

## **PROGRAMA DE CAPACITACIONES PERIÓDICAS PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE RESILIENCIA EMPRESARIAL EN LOS HOTELES DE HUARAZ**

Con la finalidad de mejorar la capacidad de Resiliencia empresarial en los hoteles de Huaraz, es menester incrementar el conocimiento sobre temas actualizados en hotelería que puedan recuperar la operatividad de los mismos y con la finalidad de mejorar la actitud frente a las situaciones de inestabilidad y que involucran cierto riesgo en la salud, para que el desempleo provocado por el COVID-19 en los hoteles de Huaraz – 2020 pueda disminuir, se proponen capacitaciones periódicas donde se puede fortalecer aquellas características que llevarán a los líderes a ser más resilientes y le permitirán poder aprovechar más oportunidades.

Por otro parte, el líder resiliente, sólo es una parte de lo que se busca, dado que la mejor combinación del mismo es que éste aproveche las mejores oportunidades. Para aprovechar las mejores oportunidades, este debe de fortalecer esas habilidades de negociación, interrelación, relaciones humanas, fortalecer sus alianzas estratégicas, y que a la vez tenga el poder de negociación y con la persona adecuada. Para lograr todo ello se impartirán los siguientes objetivos:

### **1. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de capacitaciones periódicas para mejorar la capacidad de Resiliencia Empresarial en los Hoteles de Huaraz 2020.

## **Objetivos Específicos**

Contribuir en la mejora de la capacidad de Resiliencia empresarial de los hoteles de Huaraz 2020 frente al COVID-19.

Establecer las acciones a seguir en temas de prevención del COVID-19, de los hoteles de Huaraz 2020.

Evaluar el rumbo de la empresa a través del manejo de la información financiera.

## **2. Trascendencia**

El programa propuesto de capacitaciones está orientado a los dueños de los hoteles, quienes son los líderes y quienes finalmente toman las decisiones dentro del hotel. Para ello se incluirán a los 8 dueños de los hoteles para la respectiva medición y sus colaboradores para el compromiso del cumplimiento de los mismos.

### **1.1. Fundamentación**

Como fundamentación teórica se toma como referencia las recomendaciones de Medina L., et. al (2015) quienes en su tesis Liderazgo y resiliencia, una revisión de la Literatura, indican que es de suma importancia que la resiliencia se interiorice en cada miembro de la empresa y que la invitación sea insistente de tal manera que le permita al individuo mirar de otra forma y aplicarlo inclusive a su vida diaria, partiendo de momentos difíciles de inestabilidad como punto de partida para ser mejores permitiéndose así crecer e inspirar demostrando nuevos patrones de acción. (p.70) Así mismo, los autores en mención hacen referencia a Serrat (2013), quien indica que “toda organización está en constante cambio debido a que el entorno es turbulento, es por tal razón que se enfrentan constantemente a panoramas de riesgo. (p.25)

El desarrollo del presente trabajo tiene como fundamento la problemática encontrada e identificada en las empresas hoteleras huaracinas que vienen sobreviviendo ante posibles desastres o incidentes que hacen que decaigan y

muchas veces quiebren; son pocas las que deciden reinventarse, sobresalir y superarse, muchas veces por falta de preparación. Un caso de reinención en estos tiempos es, por ejemplo, el restaurant chifa Titi, una empresa familiar ubicada en San Isidro, Lima, que tuvo que adaptar sus labores para salir adelante, acatando el estado de emergencia y cumpliendo con los protocolos exigidos por el gobierno para continuar con sus actividades, logrando superar la situación debido a que mencionan que siempre tuvieron claras sus funciones y fomentan el trabajo en equipo. Por otro lado, existieron empresas que, a pesar de sus esfuerzos, no pudieron superar esta situación, como el caso del consorcio empresarial Cencosud, que tuvo que cerrar todas sus tiendas por departamento de la cadena Paris ubicadas en el Perú, debido a que “no pudieron lograr los resultados y participación esperada para mantener su sostenibilidad”.

Estos casos conllevan a buscar la implementación o práctica de la resiliencia empresarial. Por ello, se pretende una propuesta en la que se logre su práctica para mitigar los cambios y la pérdida total o parcial de empresas hoteleras de Huaraz.

Esta propuesta tiene como objetivo diseñar una propuesta de capacitaciones periódicas para mejorar la capacidad de Resiliencia Empresarial en los Hoteles de Huaraz 2020, en tiempo de COVID-19, con el fin de prepararlas.

Por otro lado, tiene como estudio los elementos que afectan la resiliencia para la implementación de estrategias que permitirán determinar las situaciones actuales de las empresas e identificar lo que pueda ser favorable para ellas. Asimismo, se pretende que las estrategias del plan sean aprovechadas de tal manera les genere un impacto positivo y puedan obtener beneficios.

Finalmente, mostramos un conjunto de estrategias que las empresas pueden considerar y aplicar, con el fin de adaptarse a la situación que se presente, superarla y alcanzar la sostenibilidad.

## **1.2. Análisis del entorno: Microentorno y Macroentorno**

### **1.2.1. Análisis Micro**



Según el presidente Martín Vizcarra, en su anuncio el 15 de junio, informa que la economía estaba trabajando a un 44%, teniendo como saldo un 56% de paralización empresarial. Al 01 de Julio, el 30% de empresas peruanas ya habían cambiado de rubro, según la Asociación de Empresas Familiares.

En distintos rubros pudimos observar las consecuencias de esta crisis, en el caso de las aerolíneas, un ejemplo es Avianca, la aerolínea más grande de América Latina, la cual en estos últimos meses se consideró en quiebra por lo que no puede ejercer con normalidad, ya que el gobierno prohibió el ingreso y salidas de vuelos desde la fecha 16 de marzo para evitar propagar el contagio del virus. La empresa precisa que requiere un apoyo financiero por parte del gobierno, pues necesita cubrir sus gastos, como pagar a colaboradores y mantenimiento de la aerolínea. A la fecha, ya ha reiniciado sus actividades y ha establecido medidas para mayor seguridad a los viajeros.

En el rubro de ropa y calzado, tenemos a Platanitos, desde 1991, se especializó en el e-commerce y retail, sin embargo, a raíz de la pandemia se ha reinventado y se ha transformado en Platanitos Food, a través de la venta online la cual ofrece insumos gastronómicos y alimentos. En el rubro de alimentos, un ejemplo sería la cadena de Pastelerías San Antonio ubicada en Lima, a través de su gerente el sr. Rubén Sánchez, ha cambiado de forma radical de giro rediseñando sus locales a tal punto de realizar ventas de productos de primera necesidad tales como menestras, aceite, arroz, entre otros. Según el gerente, ellos comenzaron con este tipo negocio, por lo cual no es nada nuevo para ellos ni mucho menos desconocido. Ellos consideran la reapertura al negocio como restaurante a mediano plazo, por lo que atenderán de manera mixta su negocio, es decir, panadería, pastelería y bodega.

Por otro lado, los hoteles Casa Andina, la cual tiene 30 hoteles a nivel nacional, nos indica su nueva orientación de servicio como es el caso de las cómodas habitaciones al precio por mes desde \$700 dólares, llamado Casa Andina Home, las cuales el cliente podrá adquirir servicios adicionales como alimentación o cochera. Según el CEO, nos indica que será un éxito según sus encuestas. Habría que ver si el segmento del mercado es lo que busca. (Flores, 2020)

A nivel local, existen micro empresas hoteleras que no han podido reinventarse y tuvieron que cerrar, dejando en desempleo no sólo a personas a su cargo, sino también los mismos empresarios quedaron en estado de desempleo. Si hablamos de reinención, no sería la palabra que se usaría para el caso de los hoteles en Huaraz, sino más adaptación al cambio, dado que han convertido sus hoteles en cuarentenarios, donde hubo personas que retornaban a sus ciudades y el estado peruano dispuso cuarentena obligatoria. Posteriormente aparecieron nuevos clientes potenciales, como grandes empresas mineras que empezaron a contratar hoteles como parte del proceso del personal minero, para que su personal pueda subir a mina. Esto incluye la contratación de la minera a una empresa privada que se encarga de la supervisión del cumplimiento de protocolos, asumiendo los costos.

### **1.2.2. Análisis Macro**

El mundo en el que viven las organizaciones llevan a cabo su trabajo en un entorno globalizado. El hecho de estar preparados frente a los tiempos complicados que puedan surgir es imprescindible para subsistir con el paso del tiempo. La resiliencia surge un poco en esta línea de supervivencia de las organizaciones y, aunque existen varias definiciones de esta, la que se expone es la descrita por Cristina Ruiz Martin (2017):

“La resiliencia, a nivel organizacional, es la combinación apreciable de características, habilidades, capacidades o competencias que permiten a una organización soportar perturbaciones conocidas y desconocidas y aun así sobrevivir.”

**Factores demográficos:** Las tendencias de la población. Tasa de Natalidad, mortalidad, movimientos migratorios, etc.

Sánchez (2017) El medio rural es hoy uno de los elementos fundamentales que vertebran social y económicamente el territorio europeo. Según datos de Eurostat (2013), en la UE-27 el conjunto de regiones calificadas como predominantemente rurales o intermedias representa el 90% de la superficie total, alberga al 58% de la población, genera el 46% del VAB (valor añadido bruto) y proporciona el 55% del empleo (EC, 2013).

Banco Mundial (2016) Con inversiones en resiliencia urbana, las ciudades de todo el mundo pueden ahorrar miles de millones de dólares al año y se puede salvar de la pobreza a millones de personas.

En el Perú, los pobladores han venido padeciendo momentos críticos las familias han tenido pérdidas de personas durante la pandemia, la tasa de mortalidad está en un punto medio que puede elevarse si las personas no son responsables de sus actitudes y comportamiento. Las empresas también han perdido parte de su personal y a la vez tuvieron una disminución en su rentabilidad y producción o servicio.

**Factores económicos:** El valor de las inversiones en infraestructura urbana necesarias en todo el mundo excede los USD 4,5 billones al año, con una prima estimada entre un 9 % y un 27 % para que esa infraestructura muestre resiliencia ante el cambio climático y genere bajas emisiones de carbono, según la Alianza para el Liderazgo en materia de Financiación Climática de las Ciudades. Una proporción significativa de esta demanda proviene de ciudades del mundo en desarrollo.

El Banco Mundial busca satisfacer en parte esta demanda mediante la expansión prevista de su Programa Ciudades Resilientes, con el cual movilizará USD 25 000 millones de capital adicional al año para beneficiar a 1000 millones de habitantes de 500 ciudades y sacar de la pobreza a 50 millones de personas. Esto representará un incremento significativo respecto de los aproximadamente USD 2000 millones anuales que invierte en la actualidad en iniciativas de resiliencia urbana. En los últimos cinco años, el Banco Mundial ha financiado 79 proyectos de inversión en resiliencia urbana en 41 países, por un valor de USD 9700 millones.

Se refieren a la ausencia o poca disponibilidad de recursos económicos de los miembros de una localidad, como la mala utilización de los recursos disponibles para una correcta gestión del riesgo, la pobreza es una de las mayores causas de vulnerabilidad. Económicamente el Perú se está restableciendo, pero actualizando nuevos protocolos y reformas que permitan la activación económica, debido a los gastos que se tuvieron que realizar por la pandemia del Covid 19.

**Factores culturales:** Las normas por seguir en la actualidad son más estrictas para conservar la vida humana, las reformas y normas implementadas por el gobierno, harán de la población que la población se adapte y sea de mejora incluyendo la forma de vivir.

**Factores tecnológicos:** En la sociedad peruana no existe tecnología de punta en la mayoría de las empresas debido a que en su mayoría son MYPES y negocios como bodegas las cuales no cuentan con un sistema tecnológico que les permita desarrollarse y optimizar el tiempo, ya que la tecnología hoy es una herramienta primordial para ocupar un puesto fijo, el teletrabajo es ahora a lo que las personas deben estar acostumbrados para estar inmersos dentro de una organización.

Tanto en las empresas privadas y nacionales, son importantes las herramientas tecnológicas para su desarrollo, esta pandemia a descubierto nuestras deficiencias a nivel nacional en cuanto a la tecnología como las líneas de telecomunicación.

**Factores políticos-legales:** Resumen legal COVID-19 latinoamericana 6 de julio del 2020, informe del día sobre las medidas de prevención, informe del día sobre las medidas de prevención tomadas en América Latina para contener el impacto del coronavirus.

De la Torre (2020) En el Perú, el congreso aprobó acabar con el derecho a la inmunidad para el Ejecutivo y los magistrados del tribunal constitucional y para el defensor del pueblo. Al ratificar la norma para eliminar la inmunidad parlamentaria se dejó a criterio de la corte suprema de justicia la apertura de procesos penales por delitos comunes cometidos durante el mandato legislativo. Esta reforma constitucional incluye el nuevo mecanismo de elección de los magistrados del tribunal incluye el nuevo mecanismo de elección de los magistrados del tribunal constitucional.

Fue publicado de urgencia para dinamizar las inversiones de los gobiernos regionales y locales, junto con otras medidas diseñadas para combatir la emergencia sanitaria.

La resolución 113 – 2020 de la superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria establece las normas para el régimen de aplazamiento y fraccionamiento de las deudas tributarias.

**Estrategia 1: Establecer un equipo multidisciplinario ante la situación de crisis.**

Establecer un equipo multidisciplinario con características de liderazgo y motivación adecuados que conlleven a realizar actividades que van a mejorar la capacidad de Resiliencia empresarial de los hoteles de Huaraz 2020 frente al COVID-19.

El equipo multidisciplinario se conformará por trabajadores de la empresa, de preferencia los altos mandos quienes manejan la empresa a través de un liderazgo y motivación adecuados, y que conozcan la realidad por la que atraviesa la empresa. Para ello, se llevará a cabo una selección interna, evaluando el nivel de conocimiento, el liderazgo y motivación que puedan poseer estas personas.

Se espera que los riesgos de quiebra puedan ser mitigados, previa evaluación por parte de estos trabajadores concedores quienes serán los responsables de llevar a cabo dichas acciones que permitan continuar sus actividades sea en el rubro actual o el cambio de rubro, dependiendo de su rentabilidad.

**Tabla 19.**

*Establecer un equipo multidisciplinario ante la situación de crisis.*

<b>Variable</b>	<b>Indicadores (prioridades)</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolver problemas de operaciones durante la crisis.</li> <li>▪ Comparar la rentabilidad del negocio actual o de nuevo rubro.</li> </ul>	Mitigar los riesgos de quiebra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar el perfil del personal capacitado para la gestión de crisis.</li> <li>▪ Proponer otros rubros de negocios rentables.</li> </ul>	Último trimestre de cada año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> <li>▪ Jefe de operaciones</li> <li>▪ Jefe de Recursos Humanos</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 20.**

*Presupuesto para establecer un equipo multidisciplinario ante la situación de crisis.*

Indicador	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cant.	Unidad de medida	Costo Unitario	Costo T/U	Rubro presupuestal	Total S/
Calcular	Capacitación: sobre riesgos mediante matriz IPERC	. Alquiler de proyector	1	HORA	S/ 100	S/100	autofinanciado	S/725
		. Papel bond	1	MILLAR	S/ 25	S/ 25		
		. Ponente	1	PERSONAL	S/ 500	S/500		
		. Lapiceros	100	UND	S/0.50	S/ 50		
		. Folder manila	100	UND	S/0.50	S/ 50		
Resolver	Taller: sobre cómo resolver problemas ante la crisis actual	. Alquiler de proyector	1	HORA	S/ 100	S/ 100	Autofinanciado	S/1255
		. Ponente	1	PERSONAL	S/1 000	S/1000		
		. Pizarra	1	UNIDAD	S/ 150	S/ 150		
		. Plumón	1	UNIDAD	S/ 5.00	S/ 5.00		

*Nota:* Elaboración propia.

## **Estrategia 2: Establecer una guía de prevención o protocolo de salud.**

Todo negocio, para su reapertura, deberá contar con su protocolo de salud o guía de prevención para evitar el contagio, conocido en nuestro país como Plan de Vigilancia, Prevención y Control en el trabajo según sus lineamientos por cada rubro de trabajo. Esto será posible desarrollar con una asesoría externa, para que se pueda realizar e implementar este protocolo, pero es necesario que el gerente y los altos mandos aprueben su elaboración, así como aprobar su presupuesto de implementación.

Lo que se espera a través de estas acciones es que el índice de contagio pueda ser de ninguno, tanto en trabajadores como clientes. Para ello, todos deben conocer los protocolos y cumplir con lo dispuesto.

**Tabla 21.**

*Establecer una guía de prevención o protocolo de salud.*

Variable	Indicadores (prioridades)	Resultados esperados	Acciones	Fecha	Responsable
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar riesgos de salud en el lugar de trabajo.</li> <li>▪ Calcular riesgos mediante matriz IPERC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prevención de crisis de salud.</li> <li>▪ Evitar el contagio entre trabajadores y al cliente.</li> <li>▪ Evitar problemas legales y demandas económicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratar asesoría externa para la realización, capacitación e implementación de los protocolos.</li> <li>▪ Anticipar los posibles escenarios de contagio.</li> </ul>	Julio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general.</li> <li>▪ Jefe de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Supervisor o comité de Seguridad y Salud en el trabajo</li> </ul>

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 22.**

*Presupuesto para establecer una guía de prevención o protocolo de salud.*

Indicador	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cant	Unidad de medida	Costo Unitario	Costo T/U	Rubro Presupuestal	Total S/
Evaluar	Taller: sobre prevención de crisis de salud	. Alquiler de proyector	1	HORA	S/ 100	S/100	autofinanciado	S/1 330
		. Papel bond	1	MILLAR	S/ 25	S/ 25		
		. Ponente	1	PERSONAL	S/ 1000	S/1000		
		. Lapiceros	100	UNIDAD	S/ 0.50	S/50		
		. Pizarra	1	UNIDAD	S/ 150	S/ 150		
		. Plumón	1	UNIDAD	S/ 5.00	S/5.00		

Nota: Elaboración propia.

### **Estrategia 3: Realizar un plan financiero de corto, mediano y largo plazo.**

Realizar el presupuesto que permita definir el rumbo de la empresa en el tiempo utilizando la capacidad de resiliencia empresarial de los hoteles de Huaraz 2020 frente al COVID-19.

Esta estrategia consiste en que el grupo de alto mando de la empresa pueda determinar si las arcas de la empresa, es decir, los ahorros, si permitirán subsistir y por cuánto tiempo. Según ello, se podrían elaborar planes financieros de corto, mediano y largo plazo, según la capacidad de la empresa. Finalmente, todas estas proyecciones servirán como herramientas para que la persona que toma la decisión en la empresa, pueda hacerlo conociendo la situación actual y qué es lo que probablemente le espera.

Los resultados más óptimos y los ideales serían que el negocio pueda recuperarse en poco tiempo, manteniendo la viabilidad de la empresa en tiempo de crisis provocada por una pandemia.

**Tabla 23.**

*Realizar un plan financiero de corto, mediano y largo plazo.*

<b>Variable</b>	<b>Indicadores (prioridades)</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Proyección de ingresos.</li><li>▪ Proyección de egresos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mantener la viabilidad de la empresa en tiempos de crisis.</li><li>▪ Evitar endeudamientos o asumir compromisos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tener un balance de los resultados financieros.</li><li>▪ Tomar la decisión que más convenga a la empresa.</li></ul>	Último trimestre de cada año.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gerente general</li><li>▪ Jefe de Finanzas</li><li>▪ Asesor Contable</li></ul>



---

que no puedan cumplirse.

---

Nota: Elaboración propia.

#### **Tabla 24.**

*Presupuesto para realizar un plan financiero de corto, mediano y largo plazo.*

<b>Indicador</b>	<b>Actividad/ Acción</b>	<b>Descripción del gasto</b>	<b>Cant</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo T/U</b>	<b>Rubro presupuestal</b>	<b>Total S/</b>
Proyección	Capacitación: en temas de Proyección de ingresos y egresos	. Alquiler de proyector	1	HORA	S/ 100	S/100	autofinancia do	S/880
		. Papel bond	1	MILLAR	S/ 25	S/ 25		
		. Ponente	1	PERSONAL	S/ 500	S/500		
		. Lapiceros	100	UND	S/0.50	S/ 50		
		. Folder manila	100	UND	S/0.50	S/ 50		
		. Pizarra	1	UNIDAD	S/ 150	S/ 150		
		. Plumón	1	UNIDAD	S/ 5.00	S/ 5.00		

Nota: Elaboración propia.

# **PLAN DE CAPACITACIONES PERIÓDICAS PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE RESILIENCIA EMPRESARIAL EN LOS HOTELES DE HUARAZ**

El Plan de Capacitaciones de las empresas hoteleras de Huaraz, constituye un instrumento que permitirá definir cuáles son las acciones prioritarias de las mismas.

Las capacitaciones son un proceso por el cual permitirá que las empresas hoteleras mejoren su capacidad de resiliencia empresarial, a través del compromiso y participación activa de su líder, que en la mayoría de los casos es el dueño del hotel. Es necesario, que cada hotel realice este trabajo con todo su equipo y cada uno de ellos se involucre en este proceso.

Se propone este Plan de Capacitaciones con la seguridad que después de ello podrán lograr objetivos propios de sus empresas.

## **I. ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS**

Las empresas hoteleras en estudio son de la ciudad de Huaraz, las cuales son empresas que se dedican al rubro de alojamiento, cada una de ellas son formales, registradas en DIRCETUR Ancash (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ancash), con permisos de la Municipalidad de Huaraz, y Defensa Civil.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

Lo más importante para que una empresa salga adelante, es que el líder esté motivado y que tenga los conocimientos adecuados para conducir a su equipo a lograr las metas deseadas. Para ello debe existir sincronía y deben estar involucrados. Esto permitirá que juntos logren la meta y así poder contribuir con la economía local y nacional, permitiendo así cooperar con la disminución de los niveles de desempleo que originó el COVID-19 en muchos sectores económicos.

### **III. ALCANCE**

El presente plan de capacitación debe alcanzar a todos los dueños de las empresas y colaboradores, es decir, desde el líder hasta los colaboradores.

### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Siendo el propósito de toda empresa permanecer en el mercado y mejorar el desempeño de los colaboradores, son los fines planteados por lo que se propone el Plan de Capacitación.

### **V. METAS**

Capacitar al 100% a todos los hoteles involucrados y a su personal.

### **VI. ESTRATEGIAS**

Las estrategias propuestas son:

- Presentaciones de los temas a exponer vía zoom.
- Presentaciones de casos positivos que permitan inspirar a los participantes.
- Introducirlos a charlas motivacionales, que permitan elevar el nivel de compromiso y vencer el miedo a la situación actual.
- Metodología que considere la participación de los participantes a través del diálogo-exposición.

### **VII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN**

#### **8.1 Tipos de Capacitación**

Capacitación Inductiva. – permite que, a través de un experto, el aprendiz o capacitado pueda aprender nuevas técnicas o métodos para aplicarlas de forma práctica, bajo la tutoría, observación e indicaciones del experto, hasta que éste domine el tema.

Capacitación Preventiva. - La finalidad de esta capacitación es que, a través de ella, los capacitados puedan obtener conocimientos que permitan prevenir situaciones que generen estado de peligro o riesgo en la empresa. Esta capacitación generalmente se da antes de que un suceso probable o que ha

sucedido en otro ámbito laboral aún no haya sucedido en la empresa que se capacitará.

Capacitación Correctiva. - La finalidad de esta capacitación es que, a través de ella, los capacitados puedan obtener conocimientos que permitan corregir situaciones que se han generado y han puesto en peligro o riesgo la empresa o parte de ella. Esta capacitación generalmente se da después de que algún evento acontecido ha puesto en peligro la empresa.

## 8.2 Modalidades de Capacitación

Formación. - Los conocimientos impartidos están en base a proporcionar de forma visionaria con relación al entorno para su desenvolvimiento.

Actualización. - Tiene relación con experiencias actuales y nuevos conocimientos relacionados a avances científicos y tecnológicos.

Especialización. - El propósito es que la persona pueda poseer dominio de ciertos temas a profundidad relacionada a experiencias y habilidades.

Perfeccionamiento. - La finalidad es potenciar el desempeño de las personas con el propósito desarrollar un mayor nivel de conocimientos.

Complementación. - Cuando la persona necesita reforzar su conocimiento de formación, ya que no tiene en su plenitud todo el conocimiento necesario para ese tema.

## 8.3 Niveles de Capacitación

Nivel Básico. - parte inicial de un proceso de formación.

Nivel Intermedio. - etapa de un proceso formativo donde se tiene conocimientos previos del tema.

Nivel avanzado. - parte más avanzada de la formación al punto de considerarse un experto en el tema.

## **VIII. ACCIONES A DESARROLLAR**

### TEMAS DE CAPACITACIÓN

#### CAPACITACIÓN SOBRE RIESGOS MEDIANTE MATRIZ IPERC

- Cómo aminorar los riesgos laborales ante la crisis actual.
- Concientización sobre Seguridad y Salud en el trabajo.
- Taller sobre el uso adecuado de maquinarias e insumos de limpieza.

#### CAPACITACIÓN SOBRE PREVENCIÓN DE CRISIS DE SALUD

- Manejo del Estrés en tiempos de Covid-19.
- Ejercicios para liberar el estrés.
- Cómo manejar situaciones emotivas cuando se tiene un paciente Covid-19 en casa.
- Cómo actuar en caso presente síntomas de Covid-19.
- Qué hacer si se confirma que tengo Covid-19.

#### CAPACITACIÓN EN TEMAS DE PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

- Análisis de los ingresos proyectados y los obtenidos.
- Análisis de los egresos proyectados y los requeridos.
- Manejo de KPIS.
- Proyección de ganancias y pérdidas en escenarios probables.
- Recabar y manejar información veraz de fuentes confiables. Dónde buscar.
- Toma de decisiones según manejo de información.

#### CAPACITACIÓN SOBRE SERVICIOS Y RECOMENDACIONES DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA

-

## **IX. RECURSOS**

### HUMANOS

Ponentes expertos

## MATERIALES

Proyector

Lapiceros

Papel Bond

Pizarra

Plumón

## X. FINANCIAMIENTO

El monto a invertir para el presente plan, estará sujeto al apoyo económico de la DIRCETUR ANCASH, considerando un 50% del total, y el otro 50% por inversión de los empresarios hoteleros.

## XI. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	UNID.	CANTIDAD	COSTO		COSTO TOTAL	
			UNITARIO			
Capacitación sobre riesgos mediante matriz IPERC	1	personal	S/	150.00	S/	150.00
Capacitación sobre prevención de crisis de Salud	1	personal	S/	150.00	S/	150.00
Capacitación en Temas de Proyección de ingresos y egresos	1	personal	S/	150.00	S/	150.00
Alquiler de proyector	3	horas	S/	50.00	S/	150.00
Papel Bond A4	100	unidad	S/	25.00	S/	2,500.00
Lapiceros	100	unidad	S/	0.50	S/	50.00
Pizarra	1	unidad	S/	25.00	S/	25.00
Plumón	1	unidad	S/	5.00	S/	5.00
TOTAL PRESUPUESTO					S/	3,180.00

## XII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES						
	1	2	3	4	5	6	7
Capacitación sobre riesgos mediante matriz IPERC	X						
Capacitación sobre prevención de crisis de Salud			X	X			
Capacitación en Temas de Proyección de ingresos y egresos						X	X

**ANEXO 24**

<b>GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL</b>	
<b>Nivel y tipo de Desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz – 2020</b>	
Temas	Contenidos Analizados
Nivel de desempleo del Perú durante el trimestre abril, mayo y junio del 2019 -2020	Tabla de población Ocupada según Sexo y Grupos de edad (Miles de personas y variación porcentual)
	Tabla de tasa de Desempleo según Sexo, Grupo de edad y Nivel Educativo (Miles de personas y variación porcentual)
Nivel de desempleo del Perú durante el trimestre abril, mayo y junio del 2019 -2020 en el sector hotelero	Tabla de Servicios Turísticos en el Perú (Porcentaje)
	Tabla de evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional (Porcentaje)
	Tabla de la Región Ancash: Población en edad de trabajar (PET) por condición de actividad. (Absoluto y Porcentaje)
	Región Ancash: Tasa de Desempleo Regional y Tasa de Desempleo Urbano, 2007-2017 (Porcentaje)
Nivel de desempleo en el sector hotelero en la ciudad de Huaraz durante el trimestre abril, mayo y junio del 2019 -2020	Tabla de la Región Ancash: Población en edad de trabajar (PET) por condición de actividad.(Absoluto y Porcentaje)
	Tabla de Región Ancash: Tasa de Desempleo Regional y Tasa de Desempleo Urbano, 2007-2017 (Porcentaje)
	Desempleo Registrado en Huaraz Abril-Mayo-Junio 2020.
	Desempleo Estimado en Huaraz Abril-Mayo-Junio 2020.