

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE TURISMO**



**TESIS DE GRADO**  
**“IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA PANDEMIA POR**  
**COVID-19 EN LA EMPRESA HOTELERA “SELINA” DE LA**  
**CIUDAD DE LA PAZ”**

**POSTULANTE: PAOLA ADRIANA ANCASI QUEVEDO**

**TUTOR: MSC. LIC. DANTE CAERO MIRANDA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2023**

# ÍNDICE

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
I. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Planteamiento del problema.....	6
1.2.1. Pregunta general de investigación .....	6
1.2.2. Preguntas específicas de investigación.....	7
1.3. Objetivo general.....	7
1.4. Justificación .....	7
1.4.1. Justificación social .....	7
1.4.2. Justificación económica .....	8
1.4.3. Justificación práctica.....	8
1.4.4. Justificación teórica .....	8
1.5. Alcances de la investigación .....	9
1.5.1. Espacial.....	9
1.5.2. Temático .....	9
1.5.3. Temporal.....	9
II. MARCO CONTEXTUAL .....	10
2.1 Ubicación geográfica del problema de investigación .....	11
2.2. Aspectos socio culturales .....	11
III. MARCO TEORICO.....	13
3.1. Antecedentes.....	14
3.2. Definición conceptual de términos importantes .....	18
3.2.1. Turismo.....	18
3.2.2. Turismo receptivo .....	19
3.2.3. Mercado turístico .....	19
3.2.3.1. Oferta turística .....	20

3.2.3.2. Demanda turística .....	20
3.2.3. Gasto turístico .....	20
3.2.4. Producto Interno Bruto.....	21
3.2.5. Crecimiento económico .....	21
3.2.6. Industrias turísticas .....	21
<u>3.2.6.1. Industria turística hotelera .....</u>	<u>22</u>
3.2.7. Compra de servicios hoteleros por turismo receptivo.....	22
3.2.8. Gestión hotelera .....	22
3.2.9. Globalización .....	22
3.2.10. Epidemia y Pandemia.....	24
3.2.10.1. Pandemia por covid-19.....	24
3.2.11. Protocolos de bioseguridad .....	24
3.2.12. Planeación estratégica .....	25
3.2.13. Análisis FODA.....	25
3.5. Definición conceptual y operacional de las variables.....	26
IV. MARCO METODOLÓGICO .....	29
4.1. Enfoque de la investigación .....	30
4.1.1. Enfoque mixto.....	30
4.2. Métodos teóricos y empíricos de la investigación .....	30
4.2.1. Descriptivo.....	30
4.2.2. Exploratorio .....	31
4.3. Diseño de la investigación .....	31
4.3.1. Tipo o alcance de investigación .....	31
4.3.2. Población muestra .....	32
4.3.3. Técnicas de recolección de información .....	33
4.3. Procesamiento de datos e información .....	34
V. DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS .....	36
5.1. Características generales de la economía hotelera.....	37
5.2. Cadena de hoteles Selina.....	38

5.2.1. Tipo de habitaciones .....	42
VI. RESULTADOS .....	43
6.1. Análisis hotelero en el municipio de La Paz pre y post pandemia.....	44
6.2. Análisis del Hotel Selina en la ciudad de La Paz .....	53
6.2.1. Ocupación hotelera entre los años 2019 y 2022 .....	53
6.2.3. Perfil del huésped con la pandemia por Covid 19 en el Hotel Selina .....	58
6.2.4. Percepción del huésped sobre la calidad de servicio del hotel Selina.....	67
6.3.5. Adecuación de la gestión hotelera a la crisis sanitaria.....	72
6.4. Análisis FODA .....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Turismo nacional y extranjero en Bolivia pre y post pandemia.....	46
Gráfico N° 2: Flujo de ingresos de turistas nacionales y extranjeros a hoteles de la ciudad de La Paz de enero 2020 a mayo 2022.....	49
Gráfico N° 3: Registro histórico de ingresos de turistas a La Paz de los últimos 13 años.....	51
Gráfico N° 4: Registro histórico de ingresos a Santa Cruz de los últimos 13 años.....	52
Gráfico N° 5: Gasto anual por turismo extranjero de los últimos 13 años.....	53
Gráfico N° 6: Histórico del índice de ocupación de 2019 a 2022.....	56
Gráfico N° 7: Ocupación por tipo de habitación pre y post pandemia.....	58
Gráfico N° 8: Descripción del huésped de Selina según grupo etario.....	58
Gráfico N° 9: Descripción del huésped de Selina según género.....	58
Gráfico N° 10: Descripción del huésped de Selina según procedencia.....	59
Gráfico N° 11: Descripción del huésped de Selina según grado de escolarización.....	61
Gráfico N° 12: Descripción del huésped de Selina según ocupación.....	62
Gráfico N° 13: Último destino de los huéspedes de Selina.....	62
Gráfico N° 14: Efectos de la pandemia en la rutina de viaje.....	63
Gráfico N° 15: Efectos psicológicos de la pandemia en el viajero.....	64
Gráfico N° 16: Efectos de la pandemia sobre la necesidad de información.....	64
Gráfico N° 17: Confianza en la certificación hotelera estatal.....	65
Gráfico N° 18: Restricciones de la actividad turística de los viajeros en los destinos.....	69
Gráfico N° 19: Necesidad de información sobre la situación sanitaria del destino.....	69
Gráfico N° 20: Frecuencia de viaje prepandemia.....	68
Gráfico N° 21: Frecuencia de viaje en pandemia.....	69
Gráfico N° 22: Porcentaje de fidelidad del huésped de Selina.....	69
Gráfico N° 23: Tipo de habitación de mayor preferencia del huésped de Selina.....	70
Gráfico N° 24: Cualidades más valoradas de Selina.....	70
Gráfico N° 24: Valoración de la bioseguridad en Selina.....	71

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1: Comparación de los tres primeros trimestres 2020 a 2022.....	48
Cuadro N° 2: Índice de ocupación hotelera de Selina de 2019 a junio de 2022.....	53
Cuadro N° 3: Pérdida de unidades hoteleras por tipo de establecimiento en los años de Pandemi.....	55
Cuadro N° 4: Países de procedencia de huéspedes a Selina.....	60
Cuadro N° 5: Análisis FODA.....	75

## **ÍNDICE DE IMÁGENES**

Imagen N° 1: Puntaje del hotel Selina en Booking.....	67
Imagen N° 2: Puntaje del hotel Selina en Expedia.....	68

## **RESUMEN**

La pandemia por COVID-19, que empezó a esparcirse en el año 2019 y se consideró como pandemia en el año 2020, además de efectos en la salud de la población, tuvo efectos económicos y sociales nocivos en la mayoría de las industrias y empresas en el mundo.

Uno de los sectores más afectados es el turismo, ya que las restricciones de viaje, las cuarentenas y el temor a viajar han ocasionado que el arribo de turistas extranjeros a Bolivia caiga de sobre manera. La ciudad de La Paz fue históricamente el sitio receptor de turismo externo más importante del país, pero con la pandemia llegó a perder casi el 90 % de este mercado.

A pesar de los esfuerzos por la reactivación y contra muchas creencias, la reactivación del sector turístico en general y hotelero en particular no se está recuperando a un ritmo deseado, incluso se podría estimar que si las tendencias continúan como están en este primer trimestre de 2022, la reactivación del sector todavía tardara unos años en volver a tiempos de prepandemia.

En este trabajo presentamos el caso de estudio del Hotel Selina de la ciudad de La Paz, analizamos el nuevo perfil, el viajero pospandemia y describimos los efectos sociales y económicos de la pandemia sobre este establecimiento hotelero. Al final, sistematizamos los hallazgos en una matriz FODA que permita comprender mejor la situación local y nacional que deben ser tomados en cuenta para el diseño de estrategias gerenciales.

## **INTRODUCCIÓN**

El turismo se constituyó en las últimas décadas en una de las economías más prometedoras a nivel mundial y ha sido una opción privilegiada para muchos países, especialmente aquellos en vías de desarrollo. Los inicios del turismo se ubican en la revolución industrial del siglo XIX con los movimientos masivos que permitían los medios de transporte y la aparición de la clase media. Con los años, el turismo comenzó a diversificar su oferta ampliando los públicos y los mercados de turistas con intención de consumir los nuevos productos.

Como tal, el turismo es un tipo de economía terciaria o economía de servicios donde se oferta un producto turístico y donde un conjunto de instalaciones son requeridas para satisfacer las necesidades del turista en el destino, servicios como restaurantes, transporte y hotelería son esenciales para complementar la experiencia de viajes. Esta gama de industrias turísticas caracteriza el efecto multiplicador que tiene esta actividad en la economía de un país, con la generación de empleos directos e indirectos y la proliferación de todo tipo de emprendimientos locales como artesanías, servicio de guía, espectáculos entre otros promoviendo el crecimiento económico local y nacional.

La estrecha relación del turismo con la economía globalizada por la proliferación de viajes de negocios, la transnacionalización de las empresas y la masificación de los viajes de placer ocasiona que sea la economía que sufrió el mayor impacto por la crisis sanitaria mundial iniciada en Wuhan a finales del año 2019 con el descubrimiento de un nuevo virus de tipo SARS y que se denominó coronavirus por la forma de sus espigas en forma de corona.

A pesar del cierre de aquella ciudad china, no se pudo detener la proliferación del coronavirus-19 primero a Europa y luego al resto de los continentes debido a su importancia como centros económicos mundiales, es entonces cuando la Organización Mundial de la Salud declaró la nueva crisis sanitaria como una preocupación internacional el 30 de enero de 2020 y con esto se aplicó como primera medida la instauración de cuarentenas y cierres de ciudades para evitar que el virus continúe esparciéndose.



Bolivia reportó los primeros casos de covid19 el 11 de marzo de 2020 en viajeros provenientes de Europa, y el 20 de marzo comenzaron las medidas de contención y confinamiento decretados por el gobierno nacional. Estos cierres y la prohibición de realizar viajes detuvieron la economía de servicios a nivel global y nacional sin precedentes.

Por estas circunstancias la industria turística fue la mayor afectada, reportando importantes pérdidas económicas, la pérdida de empleo y el cierre definitivo de muchas de ellas, que tuvieron que migrar a otros rubros para adecuarse a las nuevas condiciones de vida. La industria hotelera es una de las afectadas directamente por la reducción drástica de turismo receptivo y muchas de ellas tuvieron que reinventarse para poder sobrevivir.

En esta tesis nos proponemos indagar en el impacto financiero y social de la pandemia por covid-19 en la industria hotelera de la ciudad de La Paz aplicando un caso de estudio como el Hotel Selina y poder sistematizar sus experiencias y su situación en post de pensar los desafíos necesarios para la reactivación economía del turismo en Bolivia.

## **I. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Antecedentes**

La expansión global del turismo se benefició de la masificación del transporte y el desarrollo tecnológico de la nueva sociedad globalizada, el impacto económico positivo que implica esta actividad ha motivado a que la mayoría de los países y comunidades hayan optado por desarrollar e invertir en turismo para aumentar sus ingresos y mejorar su calidad de vida.

El movimiento económico del turismo es alto para el Producto Interno de un país y también es importante el efecto en la generación de empleo y la multiplicación de ingresos y beneficios. A nivel mundial, según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018) para el 2018 el turismo receptivo aumentó un 7% generando el movimiento 1.326 millones de personas que viajaron en el mundo, aumentando los ingresos mundiales por turismo en un 5% o un total 1.34 billones de dólares americanos.

En Bolivia la economía turística aumenta un 10% anualmente y genera un ingreso de 802 millones de dólares americanos, casi la mitad de los generados por la economía extractivista de hidrocarburos (Redacción Central, 2019) Incluso la prioridad que se da en Bolivia al turismo se refleja en su constitucionalización en año 2009, priorizando el turismo comunitario como una alternativa saludable a las economías rurales.

Todo este optimismo en torno al turismo provocó que aumente la inversión en la industria hotelera, pues se considera que es uno de los emprendimientos con mayor tendencia positiva y sostenibilidad del rubro. Este crecimiento acelerado experimentado en los últimos años se vio frustrado en un año y medio de pandemia y la Organización Mundial del turismo estima que se recuperarán los niveles prepandemia recién hacia el 2014 (OIT).

El hotel Selina está ubicado en la ciudad de la paz, ubicado en el centro de la ciudad en el barrio de Sopocachi, calle 20 de octubre # entre Aspiazu y J.J. Pérez. Ofrece tres tipos de hospedaje, habitaciones privadas, suite y habitaciones compartidas. Tiene conjunto de servicios complementarios para el turista, desde wifi gratis, actividades de vida nocturna con música en vivo, clases de yoga y de baile.

El diseño del hotel contempla infraestructura secundaria de apoyo a la estadía del visitante como espacios de cocina para compartir, biblioteca, áreas de co-work, sala de películas. El hotel Selina es una cadena hotelera con presencia en varios países de Latinoamérica, su mercado meta son los viajeros itinerantes que viajan frecuentemente y trabajan fuera de su lugar de origen.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Entre enero y diciembre del año 2020 se registró una caída del 75% en las visitas turísticas internacionales debido a la pandemia del coronavirus que podría causar una pérdida de más de cuatro billones de dólares en el PIB global para los años 2020 y 2021. Esta reducción de la actividad turística provocó un aumento promedio del 5,5% del desempleo de la mano de obra no calificada, muchas de ellos representados por mujeres y jóvenes (Naciones Unidas, 2021) Los principales obstáculos para la reactivación económica del turismo son las restricciones a los viajes, la lentitud en la contención del virus, la poca confianza de las personas para viajar y un entorno económico deficiente.

Bolivia, el turismo –la cuarta industria en generación de divisas para el país– contribuye con el 4,2% al PBI nacional y genera más de 400 mil empleos directos e indirectos (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2021)

Según la UNIFRANZ (Carrera de Administración de Hotelería y Turismo UNIFRANZ El Alto, 2020) el turismo en Bolivia decreció -65% en 2020, pérdida económica de 1000 millones de dólares, la pérdida de 140 mil empleos y 50% de las microempresas turísticas pensaban cerrar y/o cambiar de rubro la OIT estima que recién en el año 2024 para el mundo y Bolivia en 2023. se recuperarán las condiciones prepandemia.

### **1.2.1. Pregunta general de investigación**

*¿Cuál es el impacto económico y social de las restricciones de movilidad por la pandemia de coronavirus en la empresa hotelera Selina de la ciudad de La Paz?*

### **1.2.2. Preguntas específicas de investigación**

- ¿Cuáles son las principales dificultades económicas y sociales que enfrentó la empresa hotelera Selina por la pandemia?
- ¿Cuáles son las perspectivas de reactivación económica y social de la empresa hotelera Selina y para la economía hotelera de la ciudad de La Paz?
- ¿Cómo influyó la pandemia en las preferencias y tipo de gasto que realizan los huéspedes?

### **1.3. Objetivo general**

Analizar el impacto económico y social de la pandemia por covid-19 en la empresa hotelera Selina de la ciudad de La Paz realizando una comparación de los estados antes y durante la crisis sanitaria.

#### **1.3.1. Objetivos específicos**

- ✓ Identificar las principales dificultades económicas y sociales que enfrentó la empresa hotelera Selina, por la pandemia ocasionada por el COVID-19.
- ✓ Identificar las perspectivas de reactivación económica y social, para la empresa hotelera Selina y para la economía hotelera de la ciudad de La Paz.
- ✓ Analizar cómo influyó la pandemia del COVID-19 en las preferencias y tipo de gasto que realizan los huéspedes de la empresa hotelera Selina

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1. Justificación social**

La relevancia social de esta tesis se basa en la necesidad de recabar información y conocer cuál es el impacto de la pandemia por coronavirus en el empleo y por lo tanto en la generación de ingresos directos e indirectos de familias paceñas que están detrás de un trabajador de la industria hotelera de la ciudad. También es importante conocer como las empresas turísticas tuvieron o no la

capacidad de adaptación al cambio y a la crisis, si pudieron implementar estrategias de sostenimiento que les permitan superar la crisis sin cerrar la empresa.

Por último, conocer como están cambiando las preferencias de viaje y las necesidades de los turistas permitirá a la empresa diseñar planes a mediano plazo en base a esta nueva condición.

#### ***1.4.2. Justificación económica***

Los organismos internacionales aseguran que la estabilidad económica y social potencia el turismo receptivo y la demanda de actividades de ocio, esto tiene un impacto directo en crecimiento y generación de empleo por la economía terciaria o de prestación de servicios, por lo tanto, conocer el impacto de la crisis sanitaria en los indicadores financieros de la industria hotelera ayudaran a comprender mejor el estado de situación actual y las proyecciones a corto y mediano plazo. Por otro lado, las industrias turísticas, en particular las empresas hoteleras son inversiones privadas que se han visto afectadas por la cancelación de viajes y la reticencia de los turistas a viajar por el temor al contagio, ocasionando en algunos casos el quiebre de la empresa y en otros la reducción de costos de mantenimiento al mínimo, teniendo que buscar otras formas de generar ingresos cambiando de rubro.

Esta tesis busca ser un aporte al inicio de la comprensión de los efectos de una crisis global sin precedentes que afecto la economía en todos sus niveles, nos enfocamos en una empresa hotelera que es parte de una cadena internacional y esto nos permitirá conocer con mayor profundidad los cambios y estrategias para mantener la empresa a flote.

#### ***1.4.3. Justificación práctica***

Esta tesis busca aplicar teorías aprendidas en la carrera de turismo para analizar el problema del impacto económico y social de la pandemia en las empresas de cadenas hoteleras, con el fin de recomendar algunas soluciones a la problemática identificada.

#### ***1.4.4. Justificación teórica***

Debido a que la crisis sanitaria por la pandemia de covid-19 es una situación sin precedentes los estudios sobre las repercusiones en otros aspectos de la sociedad como la economía recién están

empezando a ser elaborados. Por lo tanto, esta tesis busca generar un conocimiento de un problema específico para luego plantear soluciones en tiempos de la post crisis y la reactivación.

## **1.5. Alcances de la investigación**

### ***1.5.1. Espacial***

Esta tesis de investigación se realizará en la ciudad de La Paz, en el Hotel Selina ubicado en el barrio de Sopocachi.

### ***1.5.2. Temático***

El diseño de investigación está orientado a recabar información de dos informantes, la gerente del hotel y los clientes o huéspedes que estén alojados en el hotel mientras se realiza el trabajo de campo.

### ***1.5.3. Temporal***

Esta tesis de investigación estudiará el periodo de tiempo comprendido de dos años de la crisis sanitaria desde marzo de 2020 a marzo de 2021. El tiempo de investigación es de tres meses.

## **II. MARCO CONTEXTUAL**



## **2.1 Ubicación geográfica del problema de investigación**

El problema de investigación se desarrolla de forma territorial en el municipio de Nuestra Señora de La Paz capital metropolitana del departamento del mismo nombre y el centro político y administrativo del país.

Si bien la unidad de análisis y diagnóstico es el Hotel Selina y los efectos de la pandemia por COVID 19 en su funcionamiento, este espacio está inserto en la economía turística que desarrolla el municipio de La Paz.

El hotel Selina se ubica en pleno centro paceño, en la populosa zona de Sopocachi, uno de los centros culturales más importantes de la ciudad. La ubicación privilegiada del hotel hace que el acceso a museos, iglesias y otros atractivos turísticos naturales y culturales sean de fácil acceso para los visitantes a la ciudad y huéspedes de Selina.

## **2.2. Aspectos socio culturales**

La historia y cultura de la ciudad de La Paz son los dos aspectos que conforman la identidad turística del municipio ya que fue uno de los centros de administración colonial más importantes donde se formó una sociedad integrada por españoles, criollo y nativos aymaras, conformando una de las muestras de diversidad étnica y cultural más importantes del país.

Los legados de los diversos tiempos y épocas vividas en la ciudad se pueden apreciar en su vasto patrimonio material y cultural, tal como lo reflejan las referencias realizadas por el Gobierno Autónomo Municipal (<https://www.lapaz.bo/ciudadmaravilla/>) entidad encargada de fomentar la identidad turística de Ciudad Maravilla.

De esta manera, el referente turístico está compuesto por diversos elementos, naturales y culturales. La diversidad de templos, de museos, los miradores, la gastronomía, la artesanía y la cultura viva son los pilares de esta oferta. La topografía única de “la ollada” hace que tenga varios miradores, como Jach’a Kollo, Jach’a Apacheta, Sallahumani, Killi Killi, El Calvario, Alto Pampahasi, El Montículo, Laikacota, Muela del Diablo, 27 de mayo, Santuario de Schoenstatt, Siete lagunas, Alto Seguencoma, Corazón de Jesús y Mallasilla.

Otro aspecto que resalta en el municipio de La Paz es la variedad y diversidad de museos, un total de dieciocho museos entre los más conocidos del país se ubican en esta ciudad. Ellos son el Museo de la Casa de Murillo, Museo de la Coca, Museo Nacional de Arte, Museo Costumbrista Juan de Vargas, Museo del Litoral Boliviano, Museo de Metales Preciosos, Museo de Instrumentos Musicales de Bolivia, Museo Tambo Quirquincho, Museo de la Revolución Nacional, Museo Nacional de Arqueología Tiwanaku, Museo de Textiles Andinos Bolivianos, Museo de Etnografía y Folklore de Bolivia, Espacio Memoria y Futuro «Pipiripi», Museo Histórico Militar, Museo de la Academia Boliviana de Historia Militar, Museo Policial, Museo de Historia Natural, Museo San Francisco, Museo de Muñecas Elsa Paredes de Salazar.

Por último, las iglesias patrimoniales de la ciudad de La Paz son en su mayoría heredadas de tiempos coloniales, y su historia es la historia de la conformación social de la ciudad. Las iglesias más importantes que se encuentran en el casco viejo son Templo de San Sebastian, Catedral Metropolitana Nuestra Señora de La Paz, Basílica Menor de San Francisco, Templo San José de la Recoleta, Templo de María Auxiliadora, Templo de San Agustín y Templo de la Exaltación.

### **III. MARCO TEORICO**

### 3.1. Antecedentes

Hasta la fecha, el estudio del impacto de la pandemia en la industria turística ha sido amplio, pero sobre la industria hotelera recién empiezan los trabajos destinados a la descripción de esta crisis.

La tesis denominada “*Impactos y efectos de una pandemia global en las principales cadenas hoteleras peruanas en el año 2020*” (Dulanto Urbieto & Osoreo Castellanos, 2020) de la Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, estudió los impactos sociales, económicos y culturales de la pandemia en las principales cadenas hoteleras peruanas. El objeto de estudio fueron los hoteles de cinco estrellas con ingresos superiores a los 16 millones de dólares para 2018, y obtuvieron una muestra de 45 hoteles con estas condiciones. La metodología fue aplicar una encuesta a los gerentes y personal de los hoteles para evaluar los impactos y las perspectivas de la situación.

Entre sus resultados están que los principales efectos de la pandemia por covid-19 en los hoteles fueron la reducción de personal, el cierre temporal, instalaciones vacías. El 2.2% hoteles de cinco estrellas con esos ingresos reportaron el cierre de la empresa. Sobre los cambios más importantes declarados por los gerentes de los hoteles de cinco estrellas son la baja demanda, la adopción de protocolos de desinfección y las pérdidas económicas. También perciben que los procesos de check-in y check-out seguirán siendo virtuales.

Sobre la consulta sobre las áreas más afectadas del hotel, los gerentes respondieron que alimentos y bebidas y mantenimiento fueron las más afectadas. Las medidas del hotel para responder al covid-19 fue la reducción de horarios, de personal, reducción del salario y aumento de jornadas laborales. Los protocolos de bioseguridad son aquellos que son provistos por el gobierno y por la cadena de hoteles. Sobre el nuevo perfil del turista el estudio menciona que se volvieron más cuidadosos, expresan rechazo y miedo, son más observadores y exigentes de las medidas de bioseguridad.

Sobre las perspectivas post pandemia, el estudio concluye que la mayoría de los empresarios hoteleros considera que la demanda se va a mantener baja, y una minoría cree que se volverá pronto a la normalidad.

Los efectos a corto plazo de la pandemia son la disminución de ventas, la reducción de ocupación, más higiene y protocolos de desinfección y reducción de aforo. Las tesis consultaron sobre planes de reactivación, y el 65% de los hoteles aseguro que si tenían un plan y el resto 35% reconoció que no tienen ningún plan.

Entre las estrategias propuestas están paquetes a largo plazo, ofertas y descuentos, alquiler de habitaciones temporal y sólo el 14% propuso alquilar las habitaciones por hora y precio módico. El estudio demuestra que en el sector hotelero en Perú hay en general un sentimiento pesimista sobre la nueva normalidad después de la pandemia, en general sobre el 74% cree que no aumentarían los clientes después de la pandemia, sólo el 26% cree que si; el 87% considera que no se contratará más personal. Entre los aspectos positivos, el 85% de los encuestados considera que están preparados para afrontar otra crisis como la pandemia. Entre las recomendaciones de la tesis están que los hoteles de cinco estrellas deben reinventarse hacia un modelo de mercado menos masificado, conocer el perfil de los nuevos turistas, diseñar planes de mitigación de desastres evaluando todos los riesgos del destino, invertir en tecnología, certificaciones y capacitación.

Otra tesis sobre el impacto de la pandemia en la hotelería latinoamericana denomina "*Impacto financiero de la pandemia covid-19 en la industria hotelera de la ciudad de Guayaquil*" (Mendieta Gonzabay & Zambrano Pico, 2021) compararon índices financieros de distinto tipo desde el año 2015 a 2019 para conocer qué mercados caracterizaban a los hoteles según su tamaño. Sus resultados fueron que hoteles grandes y medianos que reciben un mercado de tipo empresarial, y que debido a los cierres obligados de las ciudades han cancelado sus viajes de negocios y que esta nueva situación ha encontrado formas virtuales de sustituir el trabajo y las reuniones presenciales, entonces su mercado cambió de preferencias.

También reportan un aumento de costos no presupuestados por medidas de bioseguridad y altas exigencias como cierre de hotel, o servicios de alimentación completa. Los clientes y sus necesidades han cambiado, ahora buscan garantías de seguridad, pero los que están dispuestos a pagar lo que sea necesario.

Los cambios en el hotel se dieron principalmente en el área de limpieza y desinfección, y la integración de protocolos para el personal, los hoteles que tienen más recursos invierten en pruebas de covid-19 para controlar los contagios entre el personal y del personal a los clientes.

Los resultados del estudio señalan que los hoteles grandes ya tenían protocolos de calidad que fueron ajustados a las nuevas exigencias de la pandemia. Sobre la relación con el gobierno, los gerentes afirmaron que no se sienten satisfechos por las decisiones gubernamentales porque se anuncian de forma imprevista y sin socialización con el sector hotelero. Estos hoteles grandes estiman una pérdida económica del 50% respecto al 2019 que hubiera sido peor si no se adecuaban a las circunstancias y oportunidades. El sector mediano se beneficiaba de convenios corporativos, están aplicando estrategias piloto para la reactivación del sector y buscan ofrecer una imagen de protección, tarifas accesibles para cuarentenas, las pérdidas se estiman en 40% por su capacidad de adaptación.

Los pequeños hoteles plantean que la incertidumbre es el nuevo estado para la industria hotelera. Los costos de bioseguridad son altos para organizaciones pequeñas y esto afecta su competitividad en un mercado ahora vulnerable por la pandemia. Aplican medidas de bioseguridad, pero no pueden controlar al personal con pruebas reduciendo su capacidad de mostrar una imagen de seguridad para sus clientes, además es el sector más afectado con una pérdida del 90% de sus utilidades.

Los hoteles pequeños y medianos que cerraron fueron porque tuvieron una ocupación menor al 12% de su capacidad. Este sector en general no está de acuerdo con las estrategias del gobierno ecuatoriano especialmente porque no fueron consensuadas o socializadas y esto afectó la estabilidad de las empresas con el diseño e implementación de estrategias fijas. Concluye en que a pesar de la sostenibilidad tradicional del sector ha sido altamente afectado.

En Bolivia, el Centro de Investigación, Innovación y Transformación Digital en Turismo (CIINTUR) de la UNIFRANZ – El Alto en alianza con Asociación de Turismo Comunitario de Bolivia (RED TUSOCO) y Alianza Mundial de Turismo Indígena (WINTA) (Poma Loza, Quisbert Magheño, & Mamani Ayala, 2021) realizaron un estudio sobre el impacto de la pandemia por covid-19 en el turismo comunitario.

Este estudio estimó un decrecimiento del 65% de la economía turística en Bolivia para el 2020 y que el 50% de las micro empresas de turismo cerraron a causa de la pandemia. Este cierre afectó principalmente a los emprendimientos comunitarios dejando sin trabajo a 500 familias, pero además estiman que esta nueva situación también pone en riesgo la preservación del patrimonio natural y cultural de las comunidades que el turismo comunitario ayudaba a preservar.

El estudio concluyó que los emprendimientos turísticos comunitarios son altamente dependientes del turismo receptivo y sufrieron la cancelación de todas las reservas del año 2020 y parte de 2021. Ante esta situación, los emprendimientos destinaron sus reservas económicas para el mantenimiento y otros gastos administrativos. Se tuvo que despedir trabajadores que eran de la comunidad, cesaron del cargo a los socios y el 80% de los emprendimientos comunitarios migraron a otros rubros.

El efecto positivo es que algunas comunidades pudieron reinventarse rápidamente a nuevas necesidades surgidas por la pandemia, por ejemplo, a la producción y venta de plantas medicinales. Por otro lado, migraron a los negocios virtuales y marketing digital con el aprendizaje y aplicación de las tecnologías de información, redes sociales, videoconferencias e integración de protocolos de bioseguridad. Además, la Organización Mundial del Turismo estima que la modalidad comunitaria será privilegiada para retomar las actividades por los espacios al aire libre y el contacto con la naturaleza.

Revista memoria "*Análisis coyuntural covid-19 y turismo*" (Instituto de investigación, postgrado e interacción social, 2020), reúne 13 artículos de expertos y especialistas que abarcan desde análisis del sector cultural en tiempos de la pandemia, temas como marketing turístico como estrategia post pandemia, análisis de la economía y las repercusiones del covid-19 y turismo, retos de la gestión pública del turismo, situación del turismo en los municipios, la intervención de mercados en la actividad turística, ética, estrategia y turismo responsable, una mirada hacia un plan de recuperación del sector, la gestión de proyectos turístico, reflexiones sobre el turismo cultural, desde el ámbito de las políticas públicas turísticas, la reinención de las organizaciones y nuevos escenarios en turismo.

Un trabajo antes de la pandemia – año 2019 - que analiza la repercusión de la industria hotelera en la economía de las ciudades patrimoniales de Sucre y Potosí. (Orlandini Gonzales, Paco Janco, Torricos Ponce, 2019). El trabajo consistió en evaluar los indicadores financieros de 190 empresas hoteleras y compararlos con los indicadores de otros sectores económicos. Concluyeron que el sector hotelero es esencial para el crecimiento económico principalmente para ciudades con vocación turística. Estudiaron la incidencia de la actividad económica hotelera en el crecimiento y desarrollo de las ciudades patrimoniales estudiadas. Identificaron estadísticas y niveles de crecimiento del sector en relación con el nivel departamental.

La metodología fue aplicar encuestas a empresarios sobre la situación económica y social de la industria hotelera. Los resultados muestran que en percepción de los empresarios los ingresos obtenidos por la venta de servicios de alojamiento son crecientes, las estadísticas oficiales manejadas por los organismos gubernamentales indican un crecimiento del PIB del sector que está directamente relacionado con el crecimiento económico de ambas ciudades estudiadas.

Este artículo contribuye a la comprensión del impacto económico positivo que tienen las industrias de servicios relacionados al turismo en regiones donde no existe desarrollo industrial y competitivo. El sector hotelero es fundamental en las economías de las ciudades y regiones que se basan en una economía turística.

## **3.2. Definición conceptual de términos importantes**

### **3.2.1. Turismo**

El turismo es una actividad económica que se basa en el desplazamiento de una persona desde su lugar de origen hacia otro lugar con fines recreativos o como actividad secundaria en viajes por negocios o estudios. El turismo es considerado la actividad que más ha crecido en los últimos años debido a que muchos países y regiones han apostado por esta economía por sus repercusiones en la generación de empleo directo e indirecto.



Este boom del turismo implica nuevas características que toma este mercado (López V., 2019, citado en Mendieta Gonzabay & Zambrano Pico, 2021, p.24):

- a. Los viajes, los movimientos turísticos y el gasto a ellos dedicado están aumentando continuamente
- b. Por consiguiente, aumenta la competencia entre las regiones o países de destino.
- c. Se están conociendo mejor los crecientes efectos del turismo, sean económicos, socioculturales o ambientales, y se les está prestando mayor atención.
- d. El consumidor está mejor informado acerca de los destinos turísticos y de las opciones de viaje y es más exigente a la hora de elegir entre los diversos productos y servicios turísticos.

### **3.2.2. Turismo receptivo**

El turismo receptivo o receptor es el aquel donde el principal consumidor no pertenece al destino y proviene de otros lugares, regiones o países:

El turismo receptor engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor, Gasto turístico receptor: El gasto turístico realizado por un visitante no residente en la economía de residencia (RIET 2008, párr. 4.15 b)). (RIET 2008, párr. 2.39, en Organización Mundial del Turismo, 2021)

Esta caracterización diferencia un turismo receptivo internacional, aquel donde el consumidor tiene como origen otro país al de destino, y el turismo receptivo nacional, donde el consumidor proviene de otro departamento o región dentro del mismo país.

El turismo receptivo se mide en la cantidad de personas que arriban a un destino y que provienen otros países o del mismo país, pero diferente región, y que presenta motivos de viaje diversos como recreación y esparcimiento o negocios.

### **3.2.3. Mercado turístico**

El mercado turístico es un campo económico donde la oferta está representada por un destino turístico que está compuesto por un conjunto de industrias turísticas, servicios de apoyo y

empresarios locales. La demanda es el consumidor de estos servicios y está representado por el turista ya sea internacional o nacional. Entre oferta y demanda está el gasto turístico que realiza el consumidor en el destino turístico.

#### **3.2.3.1. Oferta turística**

“Subsector económico restringido a aquellas actividades que se relacionan más directamente con las características de desplazamiento y estancia de sus protagonistas, es decir, hoteles, restaurantes y viajes organizados” (Secall, García, & Rojo, 2006, p.28)

“Destino (destino principal de un viaje): El destino principal de un viaje turístico se define como el lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar el viaje” (RIET 2008, párr. 2.31, citado en Organización Mundial del Turismo, 2021)

#### **3.2.3.2. Demanda turística**

“Criterio de demarcación de las actividades turísticas, de forma que reconoce como tales todo aquello que las personas que hacen turismo demandan en función a esta finalidad, incluyendo aquí a productos y servicios que no están dentro de los sectores que los anteriores consideraban turísticos como ciertas actividades culturales, deportivas y de ocio en general y otros servicios públicos y privados que los turistas consumen durante su estadía en lugares diferentes al de su residencia, habitualmente de forma compartida con los habitantes de esas zonas”. (Secall, García, & Rojo, 2006, p.28)

#### **3.2.3. Gasto turístico**

“El gasto turístico hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, antes y durante los viajes turísticos. Incluye los gastos incurridos por los propios visitantes, así como los gastos pagados o

reembolsados por otros” (RIET 2008, párr.4.2 citado en Organización Mundial del Turismo, 2021).

#### **3.2.4. Producto Interno Bruto**

“Producto Interno Bruto (PIB) que mide el valor monetario de los bienes y servicios finales; es decir, los que adquiere el consumidor final, producidos por un país en un período de tiempo determinado, y cuenta todo el producto generado dentro de las fronteras (Añil, 2004). Abarca los bienes y servicios producidos para la venta en el mercado, pero incluye también otros suministrados por el gobierno” (Callen, 2008 citado en Orlandini Gonzales, Paco Janco, & Torricos Ponce, 2019, p.4)

#### **3.2.5. Crecimiento económico**

“El crecimiento económico es una variable muy conocida y significativa en la economía se refiere al incremento porcentual del producto interno bruto (PIB); esta variable es usada para demostrar los beneficios que provoca una buena utilización de recursos además ilustra el bienestar de la población (Galindo M. M., 2011) de un país o una región. Pero poco interés en conocer su relación con economía terciaria (sucre p.2) El éxito económico del turismo depende de la capacidad de las compañías de adaptar su oferta a los cambios del mercado en un corto periodo de tiempo” (Sanisaca Pérez, 2012, citado en Orlandini Gonzales, Paco Janco, & Torricos Ponce, 2019. p.4)

#### **3.2.6. Industrias turísticas**

Las industrias turísticas abarcan todos los establecimientos cuya actividad principal es una actividad característica del turismo. Las industrias turísticas (también denominadas actividades turísticas) son las actividades que producen típicamente productos característicos del turismo. El término industrias turísticas equivale a actividades características del turismo, dos términos que a veces se utilizan como sinónimos en las RIET 2008 (párr. 5.10 y 5.11 y gráfico 5.1 citado en Organización Mundial del Turismo, 2021)

### **3.2.6.1. Industria turística hotelera**

El hotel es la unidad esencialmente turística básica, ya que cubre una de las necesidades más importantes del turista: el hospedaje. El hotel no vende bienes, sino actitudes, beneficios y/o satisfacciones, es decir, servicios que deben satisfacer las necesidades y deseos del consumidor. (Aznar, Bagur, & Rocafort, 2016 citado en Orlandini Gonzales, Paco Janco, & Torricos Ponce, 2019. p.2).

### **3.2.7. Compra de servicios hoteleros por turismo receptivo**

“La productividad de la industria hotelera se mide como indicador de generación de riqueza por persona empleada, el salario o el coste medios del factor trabajo, la tasa de gasto de personal o la participación de la remuneración del empleo en la generación de riqueza y la tasa de valor añadido”. (Aznar, Bagur, & Rocafort, 2016 citado en Orlandini Gonzales, Paco Janco, & Torricos Ponce, 2019. p.2).

### **3.2.8. Gestión hotelera**

“Beneficio económico primario es el gasto del turista que es el ingreso de la empresa turística usados para sueldos, capital e impuestos, los beneficios económicos secundarios es el impacto total del gasto del turista multiplicado por ventas, ingreso personal y de capital o empleo ((Brida, Rodríguez-Brindis, Mejía-Alzate, & Zapata-Aguirre, 2017, citado en Sucre p.4) efecto multiplicador del turismo que incrementa los ingresos del sector público e impactando positivamente en el PIB.” (Aznar, Bagur, & Rocafort, 2016 citado en Orlandini Gonzales, Paco Janco, & Torricos Ponce, 2019. p.2).

### **3.2.9. Globalización**

La economía transnacional, fomenta el crecimiento económico del mercado global, exportar puestos de trabajo, a producción global entre lugar de inversión, lugar de producción, lugar de declaración fiscal y lugar de residencia.

“La sociedad global, que a resultas de la globalización se ha ramificado en muchas dimensiones, y no sólo las económicas, se entremezcla con -y al mismo tiempo relativiza-

el Estado nacional, como quiera que exista una multiplicidad -no vinculada a un lugar- de círculos sociales, redes de comunicación, relaciones de mercado y modos de vida que traspasan en todas direcciones las fronteras territoriales del Estado nacional (Beck, Moreno, & Borrás, 1998, p.9)

1. El ensanchamiento del campo geográfico y la creciente densidad del intercambio internacional, así como el carácter global de la red de mercados financieros y del poder cada vez mayor de las multinacionales.
2. La revolución permanente en el terreno de la información y las tecnologías de la comunicación.
3. 3. La exigencia, universalmente aceptada, de respetar los derechos humanos - también considerada (de boquilla) como el principio de la democracia.
4. Las corrientes icónicas de las industrias globales de la cultura.
5. La política mundial post internacional y policéntrica: junto a los gobiernos hay cada vez más actores transnacionales con cada vez mayor poder (multinacionales, organizaciones no gubernamentales, Naciones Unidas).
6. El problema de la pobreza global.
7. El problema de los daños y atentados ecológicos globales. 8. El problema de los conflictos transculturales en un lugar concreto.

“Globalización es el nombre dado a la más moderna, avanzada y amplia forma del mercado mundial. El sistema en el que —ya quedó dicho— se ha liberalizado al máximo la circulación de flujos financieros y monetarios; con ciertas limitaciones y controles también los movimientos de mercancías y, más restringidamente aún, los desplazamientos de trabajadores” (Sampedro & Sequeiros, 2002, p.13, citado en Mendieta Gonzabay & Zambrano Pico, 2021, p.16).

### **3.2.10. Epidemia y Pandemia**

“Se utiliza el término pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad. Se produce una pandemia de gripe cuando un nuevo virus gripal surge y se propaga por el mundo en donde la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él. Por lo común, los virus que han causado epidemias con anterioridad han provenido de virus gripales que infectan a los animales” (Organización Mundial de la Salud, 2020).

“Coronavirus (COVID-19): La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Ambos eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019.” (Mendieta Gonzabay & Zambrano Pico, 2021, p.36)

#### **3.2.10.1. Pandemia por covid-19**

“Los coronavirus (CoV) son una extensa familia de virus que causan diversas afecciones, que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como ocurre con el coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ocasiona el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV). La nueva cepa de coronavirus no se había encontrado antes en el ser humano. Los coronavirus se pueden transferir de los animales a las personas (transmisión zoonótica). Acorde con estudios exhaustivos al respecto, sabemos que el SRAS-CoV se transmitió de la civeta al ser humano y que se ha producido transmisión del MERS-CoV del dromedario al ser humano” (Mendieta Gonzabay & Zambrano Pico, 2021, p.17)

### **3.2.11. Protocolos de bioseguridad**

“El protocolo de bioseguridad para establecimientos de servicio se enfoca en medidas de limpieza, higiene, aseo y desinfección; tomando en cuenta sus principios generales, elementos y procedimientos que permitan una protección constante. La mayoría de los protocolos de bioseguridad se elaboran bajo un trabajo interinstitucional entre ministerios y representantes de empresas privadas” (Medina, Alcivar, & Núñez, 2021 p.10-11)

### **3.2.12. Planeación estratégica**

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión (Ramirez Rojas, 2017. p.2)

### **3.2.13. Análisis FODA**

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Sarli, Gonzales, & Ayres, 2015, p.2)

Una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica.(Ramírez Rojas, 2017, p,1)

## **3.4. Hipótesis Descriptiva de investigación**

Las restricciones de movilización causadas por la pandemia por COVID 19 afectaron la económica hotelera y turística en el municipio de La Paz especialmente a la cadena hotelera Selina, que sin embargo demuestra una recuperación por encima del promedio hotelero local.

### 3.5. Definición conceptual y operacional de las variables

Variable dependiente

- ✓ Economía hotelera en el Hotel Selina, es el conjunto de servicios que se desarrolla en torno al hospedaje de aquellas personas que están de paso por visita o trabajo en un destino turístico y que escogen al hotel Selina para adquirir estos servicios.

Variable independiente

- ✓ Restricción de movilización, debido a la pandemia por COVID 19. Una enfermedad viral que se contagia por aire y se esparce rápidamente por lo que provocó el cierre temporal de ciudades y fronteras e impuso una serie de protocolos de bioseguridad que restringieron el contacto personal y los desplazamientos entre ciudades y países.

#### 3.5.1. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Mercado hotelero en Selina	Es el público que demanda el servicio de hospedaje en el hotel Selina	Perfil del huésped en tiempos post COVID	Edad Oficio Ingresos Tipo de viaje Requerimientos de información sobre el destino Evaluación de los servicios del hotel Selina



<p>Restricción de movilización</p>	<p>de Conjunto de medidas que limitaron el desplazamiento entre países y ciudades en el año 2020</p>	<p>Gestión hotelera</p>          <p>Viajes internacionales</p>     <p>Manejo del contagio</p>    <p>Impacto económico</p>	<p>Cantidad de personal pre y post pandemia</p> <p>Cambio en los servicios prestados</p> <p>Cambio en los ingresos percibidos</p> <p>Cambio en los costos asumidos</p>    <p>Cambio en las rutinas de viajes internacionales</p> <p>Percepciones sobre la posibilidad de contagio en los viajeros</p> <p>Cambios en el flujo económico generado por el desplazamiento de personas y las necesidades de recreación social</p>
------------------------------------	--	--	---

		Vigilancia epidemiológica	Efectos de las medidas públicas en la preferencia por viajes internacionales.
--	--	---------------------------	---

#### **IV. MARCO METODOLÓGICO**

## **4.1. Enfoque de la investigación**

### **4.1.1. Enfoque mixto**

Se trata de una investigación mixta que combina análisis cuantitativo con la descripción de datos registrados por entidades nacionales y locales sobre la actividad económica turística en general y la industria hotelera en particular. Y análisis cualitativo que se propone recoger experiencias y percepciones particulares sobre el impacto de la pandemia especialmente en los aspectos sociales de los clientes.

Es una investigación de tipo transversal que se trabaja en base a eventos que ya sucedieron y se trabaja con el objeto de estudio sin manipulación o intervención del investigador donde las variables independientes acontecen sin control sobre ellas, y se obtienen los datos en un momento específico, delimitados por cortes de tiempo (Ídem, p.23)

Análisis transversal y descriptivo, con fuentes primarias como INE. Es un tipo de investigación descriptiva, observacional y retrospectiva con la recolección de datos históricos de información generada por entrevistas personales (Mendieta Gonzabay & Zambrano Pico, 2021, p.28)

## **4.2. Métodos teóricos y empíricos de la investigación**

### **4.2.1. Descriptivo**

Es el cual permite como su nombre lo indica describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que no interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Danhke G. , 2004)

En esta tesis se considera el método descriptivo para realizar un diagnóstico de la situación pre y post pandemia en el hotel Selina de la ciudad de La Paz, al igual que el estudio del mercado para conocer el perfil del viajero y huésped del hotel.

#### **4.2.2. Exploratorio**

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudios, o bien, se deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández, 2014)

El estudio del impacto de la pandemia en la economía hotelera es escaso en Bolivia y no se conocen tesis de grado que hayan abordado este problema, por lo tanto, el metodo es exploratorio por que es un tema relativamente nuevo.

#### **4.3. Diseño de la investigación**

“El diseño metodológico, implica decidir los procedimientos, estrategias y operacionalidad de estos para alcanzar los objetivos de investigación. De acuerdo con Campos (2010) es llevar a la práctica los pasos generales del método científico, al planificar las actividades sucesivas y organizadas donde se encuentran las pruebas que se han de realizar y las técnicas para recabar y analizar los datos” (Universidad Naval, 2016, p.22)

##### **4.3.1. Tipo o alcance de investigación**

Es descriptiva y exploratoria porque se realiza la indagación en un objeto de investigación particular comparando su situación con la información de contexto tanto departamental como nacional.

“El nivel de profundidad exploratorio es cuando un problema de investigación no tiene antecedentes o ha sido poco estudiado. Recoge información para apoyar al investigador a formular problemas para su desarrollo. Son flexibles en su metodología (...) El nivel de profundidad descriptivo, va más allá de la exploración, describiendo cualitativa y cuantitativamente las características fundamentales de fenómenos tal como se presentan en la realidad; con criterios sistemáticos para mostrar su estructura y comportamiento, centrándose en medir con mayor precisión” (Universidad Naval, 2015, p.24)

### 4.3.2. Población muestra

Es el proceso de definir quiénes son los participantes y objetos de estudio, en este caso la unidad de análisis es el hotel Selina ubicado en el centro de la ciudad de La Paz ya que cuenta con todas las características de hospedaje para viajeros itinerantes por viajes y negocios que radican temporalmente en el destino y que ha sido el sector más afectado por la pandemia de coronavirus ya que no solo se han cancelado los viajes, también han cambiado las preferencias de este sector de mercado debido a la sustitución de lo presencial por lo virtual.

“Si hablamos de unidad es porque nos referimos a un dominio circunscripto y diferenciable con propiedades inherentes. Dominio también delimitado, en tanto podemos trazar una especie de frontera que individualice una totalidad y la distinga de otras entidades. El conjunto de entidades y relaciones que hemos circunscripto adquiere así el estatuto de unidad u organización diferenciada. Si hablamos de análisis es porque suponemos que la unidad definida es pasible de conocerse siguiendo algún tipo de procedimiento de indagación. Es decir que, al pretender analizar una unidad, estamos suponiendo que ésta es inteligible y que para lograr conocer algo de ella debemos aplicar determinados procedimientos” (Azcona, Manzini, & Dorati, 2013, p.69)

En el caso del hotel Selina, tomamos como universo el último año de funcionamiento normal, que es el 2019. La cantidad de turistas alojados todo el año hace un total de 27.586 según los registros facilitados por la gerencia del hotel.

Aplicamos la formula de calculo para muestra de poblacion finita:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

$p$  = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia (27.586)

$q$  = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio ( $1 - p$ ).

$N$  = nivel de confianza (95%)

$Z$  = margen de error (10%), este margen de error lo escogemos para compensar la reducción brusca de huéspedes los siguientes dos años.

Entonces tenemos una muestra de 97 huéspedes del Hotel Selina.

#### **4.3.3. Técnicas de recolección de información**

“Las técnicas de investigación son acciones para recolectar, procesar y analizar información (...) Las fuentes de información son primarias y secundarias. Las fuentes primarias o de primera mano son las que proporcionan datos nuevos, originales y directos, que no remiten a otras fuentes. Las fuentes secundarias son las que remiten a documentos primarios y que son una interpretación de los anteriores”. (Universidad Naval, 2015, p.28)

De esta manera, las técnicas de investigación de campo son aquellos medios por los cuales se recopila la información primaria o directa de la unidad de análisis. En esta tesis aplicaremos diversas herramientas a dos grupos o sectores de interés: el gerente del hotel y clientes presentes en el hotel Selina en el momento de la investigación.

“En la entrevista el investigador se reúne con el informante (entrevistador-entrevistado) el cual debe contar con información y experiencia sobre el tema de estudio, que permita conocer aspectos cuantitativos y cualitativos de primera mano del problema con base a una guía. Se clasifican en Estructurada, con preguntas cerradas, Semi estructurada con preguntas abiertas y cerradas y No estructuradas con preguntas abiertas”. (Universidad Naval, 2015, p.31)

La encuesta se puede definir como el procedimiento – o la serie de procedimientos – a través de la cual se busca recoger información de una población específica sobre temas relacionados con una investigación o un estudio (Román-López Dollinger, 2017, p.73)

La entrevista aplicada en esta tesis estuvo dirigida a la gerente del hotel Selina, y las encuestas se aplicaron a los clientes que estuvieron hospedados en el momento del trabajo de campo. Las preguntas cerradas tienen el objetivo de recabar información demográfica y otras variables cuantitativas. Y preguntas abiertas para obtener información sobre experiencias y percepciones sobre aspectos técnicos, percepciones a futuro, información sobre el entorno y estrategias para mantener el hotel abierto durante la pandemia. La información de los clientes es para conocer cómo están viajando las personas, que prácticas cambiaron en los viajeros, que esperan y cómo buscan información.

La recolección de datos se realiza en primera persona, y con encuestas digitales que puedan ser compartidas por WhatsApp u otros medios de comunicación virtual. Para analizar el contexto económico y el impacto de la pandemia en las industrias hoteleras se analizará las fuentes secundarias como INE y otros recursos disponibles.

#### **4.3. Procesamiento de datos e información**

“Entendemos por procedimiento la forma o método a seguir para realizar algo (...) la metodología se realiza en tres etapas” (Universidad Naval, 2015, p.32):

E1: Trabajo de gabinete: donde se elabora el proyecto, se busca información secundaria, se elabora el marco teórico, se diseñan las fichas de trabajo y los instrumentos de toma de información primaria

E2: Trabajo de campo, donde se verifica, prueba y aplica el instrumento para validar o descartar el diseño de investigación, en esta etapa se aplica el instrumento de recolección de información y se procesan los datos, en paquetes informáticos como Excel y diseñando matices de extracción de datos cualitativos.



E3: Presentación de resultados, momento en que se realiza el ordenamiento y análisis de los datos, se elabora el esquema de presentación d resultados, y se formulan las conclusiones y recomendaciones.

Para el análisis cuantitativo se utilizará la tabulación de datos cuantitativos con estadística descriptiva, con tendencias, medias y proporciones. Para el análisis cualitativo se utilizará la extracción de información cualitativa Se implementará una matriz de estrategias y análisis FODA que sistematice el diagnóstico de situación y las estrategias a propuestas cruzando las características de fortalezas – amenazas y oportunidades-debilidades con la finalidad de diseñar un plan estratégico para mitigar el impacto de la pandemia por coronavirus en el hotel Selina.

## **V. DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS**

## **5.1. Características generales de la economía hotelera.**

La economía turística fue la que mayor crecimiento experimentó en la última década en el mundo y especialmente en Bolivia, logrando incluso desplazar a las economías tradicionales de exportación como la explotación de hidrocarburos y minerales y el agronegocio. Según la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE) dependiente del Ministerio de Planificación, para el año 2016 el turismo registró un volumen histórico de ingresos superiores a \$us 711 millones de dólares americanos, llegando a ocupar la sexta economía más importante en la generación de ingresos económicos estatales. De esta manera, los ingresos percibidos por turismo receptivo en los últimos cinco años representaron en promedio el 1,98% del PIB con una tasa de crecimiento promedio anual equivalente a 9% entre 2011-2016. El 2016 el porcentaje estimado de los ingresos por turismo receptivo llegó a 2,09% el PIB, compitiendo con las economías extractivistas y agronegocios.

“En Bolivia es la sexta actividad económica en la captación de divisas y la creación de empleo directo e indirecto, teniendo un efecto multiplicador sobre las áreas: financiera, comunicaciones, transporte, artesanía, restaurantes, producción de artículos de primera necesidad, centros de diversión y otros, constituyéndose en un gran dinamizador de la economía”. (Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, 2016, p.2)

El mercado de las empresas hoteleras en el país también experimentó un crecimiento sostenido e importante en los diez últimos años. Por ejemplo, según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas en 2006 estaban registradas 3.451 empresas hoteleras y para el año 2016 aumentaron a 15.886, representando un crecimiento promedio de 4.77% anual. Los departamentos que más crecieron respecto a su economía hotelera fueron Santa Cruz, Tarija y Pando. En cambio, La Paz es el departamento que más hoteles tenía en 2006 con 1193, pero tuvo un bajo crecimiento desde entonces - el 2.72% anual – llegando a tener a 4.445 en 2016 (Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, 2016, p.3). En Bolivia, la industria hotelera se clasifica en cinco tipos y cada uno tiene un estimado de crecimiento particular:

- Hoteles: clasificados en un rango de una a cinco estrellas según categoría. Este sector creció el 65% entre 2006 a 2016, pasando de 188 a 311. En este último registro, se evidenció que el 33% eran de tres estrellas, el 21% de dos estrellas, el 20% es de cuatro estrellas, el 16% es de una estrella y el 9% es de cinco estrellas.
- Apart-Hoteles, este sector creció en un 28%, pasando de 18 a 23 en diez años.
- Residenciales, clasificados de una a cinco estrellas según categoría. Esta categoría creció el 54%, de 270 en 2006 a 416 en 2016.
- Alojamientos: clasificados de categorías “A” a la “C”. Los alojamientos crecieron un 19%, pasando de 521 en 2006 a 620 en 2016.
- Casa de huéspedes. Este sector fue el que mayor crecimiento experimentó, pasando de 16 en 2006 a 50 en 2016, representando el 213%.

Finalmente, el diagnóstico del UDAPE (2016, p.10) registró que el número de camas disponibles en la industria hotelera nacional creció en un 39% en los diez años registrados. Pasó de 35.641 camas disponibles a 49.682. En esta última cantidad registrada, el 37% corresponde a hoteles, el 32% a alojamientos; 27% a residenciales; 3% a apart-hoteles y 1% a casa de huéspedes.

## **5.2. Cadena de hoteles Selina**

Todo empieza el año 2007 cuando los ahora cofundadores de Selina, Rafael Museri y Daniel Rudasevski, vivían en el pueblo pesquero de Pedasí en Panamá. En ese tiempo se dedicaban al negocio inmobiliario y a proyectos de desarrollo que les permitían conocer a mucha gente del lugar y también a muchos viajeros que pasaban por el lugar. Fua así que tuvieron la idea de diseñar un modelo de negocios hoteleros que pueda integrar esta experiencia diaria y los más altos estándares de calidad. Fue recién en el 2014 que se apertura la primera locación de Selina, en Venao, cerca de Pedasí.

Desde entonces, Selina ha crecido hasta convertirse en una de las nuevas empresas de hospitalidad de más rápido crecimiento en el mundo, facilitando a los viajeros descubrir sin problemas lo mejor de nuestro planeta desde 2014. Los dos fundadores viajaron mucho por Latinoamérica y gracias a la inspiración que les daba conocer los diferentes lugares que que deciden ampliar el hotel para convertirlo en una cadena hotelera.

Este continente fue entonces el privilegiado que recibió las primeras locaciones, y solo después de cuatro años en el año 2018 es que la cadena se expande a Estados Unidos y Europa, hoy en día se ha inaugurado incluso en Australia e Israel.

La estructura en la cadena funciona de la siguiente forma: Global, regional, país y locación.

- Global. Es donde se toman las decisiones y los planes de gestión que influyen en todos los Selina, desde allí definen la identidad general, el modelo de negocios etc.
- Regional, son instancias de gestión por continentes.
- País, tiene dos modalidades dependiendo de cuantos hoteles Selina existan en un país. Si hay más de dos entonces se toma como una sola unidad de gestión, pero si solo tiene un hotel como Bolivia entonces se une a las cadenas de Chile y Brasil.
- La locación es cada una de las unidades hoteleras de Selina, es decir, que es una gestión particular a cada hotel.

En lo que sería la estructura de la locación La Paz el organigrama es de la siguiente forma

1. Gerencia general., es el encargado de velar por el buen funcionamiento de todas las áreas.
2. Operaciones, es el área que se encarga de la administración del hotel. Sus áreas se dividen en:
  - a. *Front desk*, la recepción, es decir el área que se relaciona directamente con el cliente.
  - b. *Back office*. Es toda el área de mantenimiento del hotel.

3. Alimentos y bebidas, se encarga de todo lo que es comida y el restaurante del hotel. Está compuesto el personal de servicio (meseros, baristas y bartenders) y el personal de cocina.
4. Explore, encargan esencialmente los servicios adicionales del hotel, como fiestas, tours, clases de yoga y eventos. Co-work, se trata la disponibilidad de oficinas privadas, sala de reuniones y escritorios que podían ser rentados por hora o días, semanas o por meses, incluye los servicios de kitchenette (una pequeña estación donde los clientes podían preparar cafés, te u otras bebidas) acceso exclusivo a Internet de alta velocidad. otra subárea se llama Impact que se encarga de servicios sociales, en la cual el personal del hotel y los huéspedes que deseen unirse hacían actividades tales como cursos de idiomas (inglés o francés principalmente) para niños de escuelas cercanas, apoyo a refugios de animales, limpieza de carteles en las calles.

El concepto del hotel Selina es que los clientes puedan realizar una serie de actividades de disfrute y recreación en las instalaciones, actividades que además que les permite relacionarse y conocer a otros viajeros. Los servicios esenciales son el hospedaje, el restaurante y el bar, tours, también tienen calendarios de eventos tales como clases de yoga, salsa, bachata. También tienen una cocina común a la cual todos huéspedes tienen acceso y pueden usar las ollas, platos, cocina, microondas etc. y donde hay un refrigerador donde pueden preparar y guardar su propia comida.

Servicios como el desayuno es un servicio adicional. Ninguna habitación en el hotel cuenta con televisores en la habitación, esto es debido a que según el concepto del hotel el objetivo es que lograr que la gente hable ente si y se conecten. La misión del hotel es "crear conexiones auténticas" y por ello ponen gran esfuerzo en las áreas comunes donde se espera que incluso huéspedes que pueden permitirse habitaciones muy costosas puedan encontrarse con mochileros que apenas pueden permitirse las más económicas. Dada que la característica del concepto es el relacionamiento social, es el aspecto que fue más afectado por las restricciones del Covid 19.

Otros espacios del hotel para la recreación en grupo son una pequeña sala de cine y un área de yoga de libre acceso donde hay algunos accesorios si la gente desea hacer ejercicio. Otros servicios que ofrece son:

- ✓ Wifi gratis
- ✓ Clases de Yoga, Hatha Yoga y Vinyasa Yoga.
- ✓ CoWork
- ✓ Area para Wellness
- ✓ Música en Vivo
- ✓ Eventos Sociales
- ✓ Vida Nocturna
- ✓ Biblioteca
- ✓ Sala de películas
- ✓ Cocina Compartida
- ✓ Voluntariado
- ✓ Se admiten mascotas

El perfil de clientes es principalmente adulto de 18 a 45 años, y debido a que hay habitaciones compartidas y privadas Deluxe los rangos de precios eran muy amplios. Sin embargo, los principales objetivos del hotel eran los nómadas digitales, gente que puede permitirse viajar mientras trabaja, por eso se diseñaron varios planes hoteleros para este mercado, especialmente aquellos que implicaban estadías largas.

Selina cuenta con un programa de fidelidad: Luna el cual otorga puntos por estadía, pero aplica a reservas exclusivamente realizadas desde la página web de Selina o la app. Se acumulan puntos por las reservas o por hacer las actividades de impacto. Y los puntos o tokens obtenidos pueden ser canjeados en cualquier Selina del mundo.

Otro servicio que ofrece el hotel son los tours turísticos, entre ellos el Camino de la Muerte, lucha libre de cholitas, salar de Uyuni, paseo por el centro paceño, este consiste en visitar la Plaza San Pedro, el Mercado Rodríguez, el Mercado de las Brujas, la Iglesia San Francisco, la Plaza Murillo y teleférico.

### 5.2.1. Tipo de habitaciones

a. Habitaciones privadas, se clasifican en tres tipos

- Habitación estándar: Una cama doble plaza, con wifi gratis, baño privado, toallas, artículos de aseo gratis, agua caliente, escritorio, enchufe cerca de la cama, espejo de cuerpo entero.
- Estándar doble, dos camas individuales y un baño privado. wifi gratis, baño privado, toallas, artículos de aseo gratis, agua caliente, escritorio, enchufe cerca de la cama, espejo de cuerpo entero.
- Estándar cuádruple, cuenta con una litera y dos camas individuales (se pueden combinar en una cama doble) con baño privado. wifi gratis, toallas, agua caliente, enchufe cerca de la cama, espejo de cuerpo entero.

b. Habitación suite. Capacidad para dos personas, wifi gratis, baño privado, toallas, armario, artículos de aseo gratis, agua caliente, sofá, escritorio, enchufe cerca de la cama, espejo de cuerpo entero.

c. Habitaciones compartidas o comunitarias, De 10, 8, 6 y 4 camas. Todas cuentan con área de estar, tu propia luz, un estante y un casillero personales en cada litera para que tus cosas estén seguras y protegidas. Wifi gratis, baño compartido, casilleros, agua caliente, enchufe cerca de la cama y espejo de cuerpo entero, Cada cama tiene cortinas para hacer el espacio más privado e íntimo.



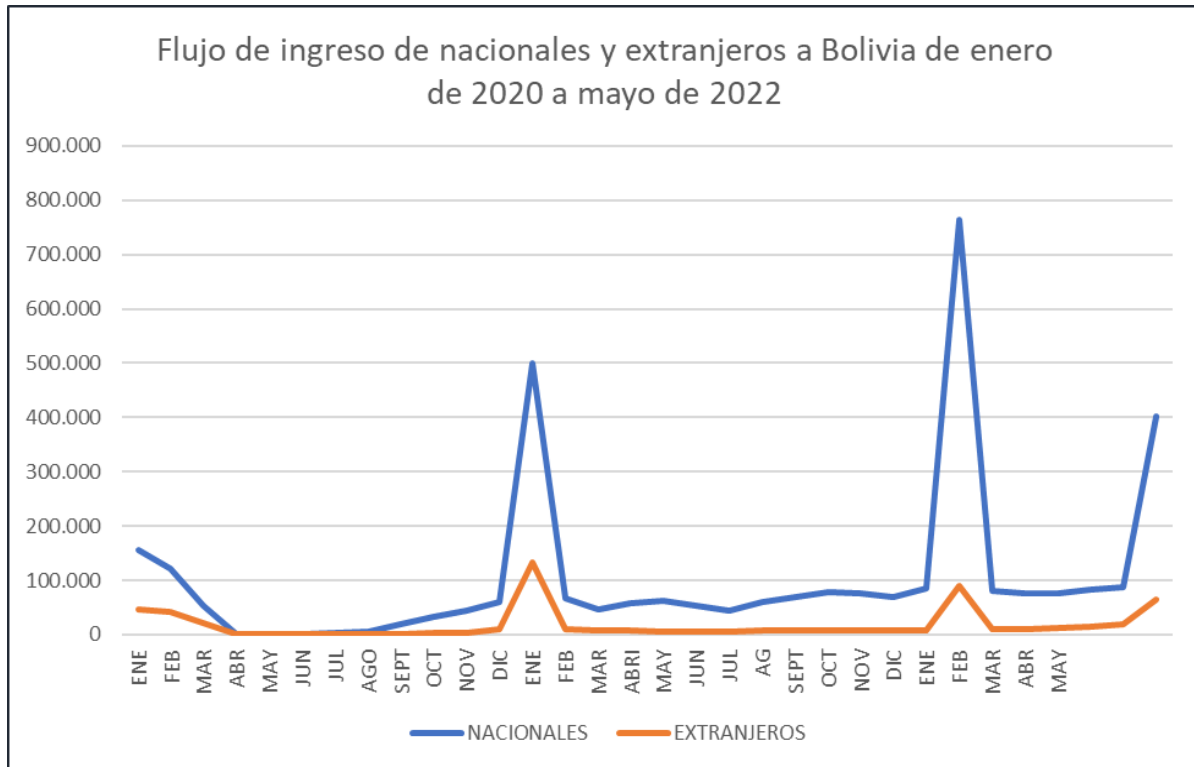
## **VI. RESULTADOS**

En este capítulo tenemos como objetivo la presentación y análisis de diferentes datos e información obtenida de distintas fuentes primarias y secundarias para sistematizar los efectos económicos y sociales de la pandemia por coronavirus en la industria hotelera y la economía turística en la ciudad de La Paz, reflejando el caso de estudio particular que es el hotel de tres estrellas y parte de una cadena internacional de hoteles como lo es el Hotel Selina, donde se realizó el trabajo de campo con encuesta a huéspedes y se recabó información de primera mano de la gerencia del hotel que nos proporcionó datos sobre ocupación del hotel en los últimos tres años y experiencias directas comentadas por la gerente del hotel en una entrevista personal.

### **6.1. Análisis hotelero en el municipio de La Paz pre y post pandemia**

En el siguiente apartado realizamos un análisis del impacto de la pandemia en la economía turística en el municipio de La Paz, para eso exploramos los datos desarrollados por el Instituto Nacional de Estadística respecto a los ingresos por concepto de turismo en los últimos años. Esta información fue descargada en formato Excel y se extrajo los datos pertinentes al municipio paceño.

Gráfico N° 1: Turismo nacional y extranjero en Bolivia pre y post pandemia.



Fuente: Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadística Bolivia

En este grafico se puede observar la información de ingreso a nivel nacional, los datos reflejan la suma de todos los nueve departamentos más la ciudad de El Alto. Se puede observar que la reducción empieza claramente en enero de 2020, donde a nivel internacional empezaron las alertas sobre la expansión del virus junto a los cierres de ciudades y restricciones de viajes que afecto de sobremanera la economía turística y de viajes, como se puede observar el país no ha sido la excepción. En el país, se impulsó dos Decretos sobre las restricciones por Covid 19, la primer fue el DS. 4430, de 23 de diciembre de 2020 donde en el ART. 3 decretaba

a) Para los pasajeros procedentes de Europa:

1. Prueba RT-PCR o Antigénica negativa para ingreso al país, de acuerdo con normativa vigente.
2. Aislamiento por catorce (14) días luego de su ingreso.

3. Presentación de una declaración jurada del lugar de estadía en territorio boliviano.

Y el Decreto Supremo No 4481 del 31 de marzo de 2021 que anulaba la anterior y que en el Art. 3 establecía las medidas de vigilancia epidemiológica para los viajeros:

Para los viajeros provenientes del exterior al Estado Plurinacional de Bolivia, con carácter obligatorio se establecen las siguientes medidas:

a) Prueba RT-PCR negativa certificada para personas mayores de cinco (5) años de edad:

1. Hasta setenta y dos (72) horas antes de su embarque en el país de origen, para personas nacionales o extranjeras provenientes del exterior del país por vía aérea.

2. Hasta setenta y dos (72) horas antes de su ingreso al Estado Plurinacional de Bolivia para personas nacionales o extranjeras, que ingresen a territorio nacional por vía terrestre, fluvial o lacustre.

b) Aislamiento al menos por diez (10) días luego de su ingreso a territorio boliviano que será controlado y monitoreado de acuerdo a normativa vigente del Ministerio de Salud y Deportes.

c) Presentación de una declaración jurada del lugar de estadía en territorio boliviano.

d) Realizar la toma de muestra para la prueba RT-PCR al séptimo día de aislamiento, cuyo costo deberá ser cubierto por el pasajero; en caso de ser positivo el resultado, se procederá a dar cumplimiento al protocolo correspondiente.

e) Antes de ingresar al territorio boliviano los pasajeros extranjeros que no tengan residencia permanente en Bolivia deberán contar con un seguro de salud con cobertura para la COVID-19, que cubra los gastos para su tratamiento.

Estas medidas fueron flexibilizadas recién en abril de 2022<sup>1</sup>. Como se puede ver, las medidas declaradas por el Estado Plurinacional de Bolivia eran bastante radicales, exigían muchos recursos a los viajeros, trámites y sobre todo tiempo de aislamiento cuando los viajes son eventos programados con una cantidad de tiempo para recorrer distintos destinos. Estas restricciones seguramente tuvieron el efecto negativo que se puede apreciar en las gráficas con información del INE, pero también el cambio en las rutinas de viaje y los perfiles de los nuevos viajeros.

En el grafico también se puede apreciar las estaciones o la época del año que hay más movimiento del turismo interno es decir el desplazamiento de locales a diferentes departamentos y ciudades del país, y estos desplazamientos se dan en épocas de verano principalmente, entre los meses de diciembre y febrero, especialmente en el mes de enero. También el grafico nos muestra que el desplazamiento interno por viajes y esparcimientos comenzó a repuntar en el año 2021 cuando las personas cansadas de tantas restricciones aumentan sus frecuencias de viaje y esparcimiento familiar a diferentes destinos nacionales.

En el mismo análisis sobre el turismo extranjero se puede observar que también tienen preferencia de llegada en épocas de verano, pero se puede observar que el año 2020 hubo mayor flujo y que fue reduciendo en el año 2021. Un punto alarmante del gráfico y la información recabada por el Instituto de Estadística es el turismo extranjero hasta ahora, el año 2022, no se ha recuperado a niveles prepandemia y que de seguir la tendencia que muestra esto tardará todavía en consolidarse. En el camino de la recuperación muchos emprendimientos turísticos pueden verse obligados a reducir el personal, costos de mantenimientos e incluso cierres debido a que ahora ya no se cuenta con los beneficios o flexibilidades en el pago de impuestos y préstamos bancarios que se tenía hasta el año 2021.

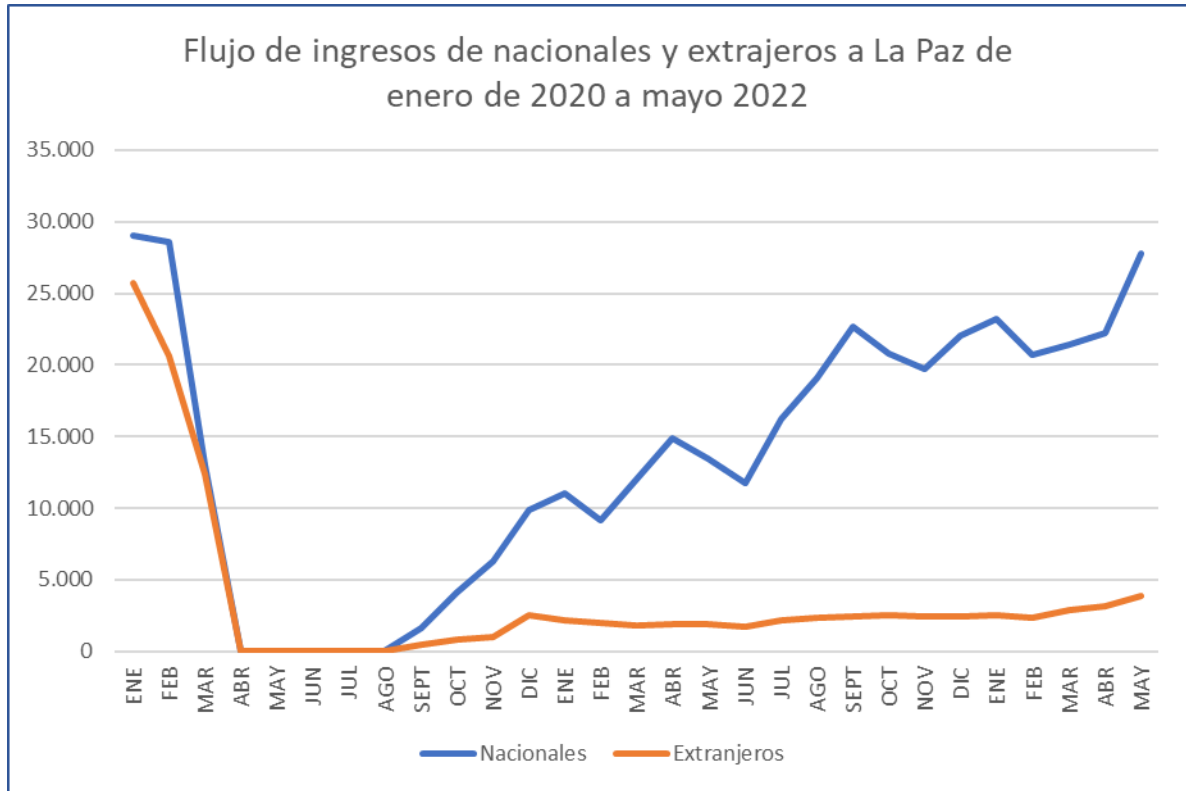
Para comprender mejor como ha sido afectado el departamento de La Paz elaboramos el siguiente gráfico donde utilizamos información referida solo a este departamento. Si en el marco contextual pudimos evidenciar que La Ciudad Maravilla alberga una gran diversidad y cantidad de monumentos culturales, históricos y naturales por su especial topografía.

---

<sup>11</sup> <https://www.minsalud.gob.bo/es/6652-covid-19-gobierno-flexibiliza-ingreso-de-extranjeros-al-pais-deberan-presentar-certificado-de-vacuna-o-prueba-negativa>

Esto históricamente ha constituido a este municipio como un receptor clave del turismo extranjero del país. A continuación, veremos cómo ha cambiado:

Gráfico N° 2: Flujo de ingresos de turistas nacionales y extranjeros a hoteles de la ciudad de La Paz de enero 2020 a mayo 2022



Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadística Bolivia

Para realizar el cuadro de arriba, se tomó solo la información estadística referente al departamento de La Paz. En el gráfico se puede observar que el turismo nacional ha repuntado desde agosto de 2020 cuando se comenzaron a flexibilizar las cuarentenas y las personas estaban cansadas del encierro y las restricciones. Se puede decir que Bolivia está experimentando un boom de viajes internos pues la tendencia solo ha tendido a crecer en los últimos años. En cambio, el ingreso de turistas extranjeros a La Paz lastimosamente está aumentando tan poco que no representa un cambio radical, aunque desde marzo de 2022 parece que está tendiendo al crecimiento, de todas formas, volver a niveles prepandemia puede tardar algunos años más.

Para completar la información de arriba, se extrajo las cantidades de ingresos de turistas nacionales y extranjeros de los últimos tres primeros trimestres, años 2020, 2021 y 2022, para que se pueda observar cómo han cambiado el ingreso de turistas estos años. Antes del inicio de la pandemia y los cierres y cuarentenas asumidos por varios países del mundo – primer trimestre de 2020 – se tienen registros que reflejaban tendencias anteriores.

Cuadro N° 1: Comparación de los tres primeros trimestres 2020 a 2022

INGRESO	PROGRESO TRIMESTRAL EN INGRESO DE TURISTAS A LA PAZ								
	1ER TRIMESTRE 2020			1ER TRIMESTRE 2021			1ER TRIMESTRE 2022		
	ENE	FEB	MAR	ENE	FEB	MAR	ENE	FEB	MAR
Nacionales	29.045	28.613	13.001	11.054	9.168	12.053	23.219	20.718	21.438
Extranjeros	25.746	20.645	12.345	2.115	2.006	1.804	2.528	2.368	2.901

Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadística Bolivia.

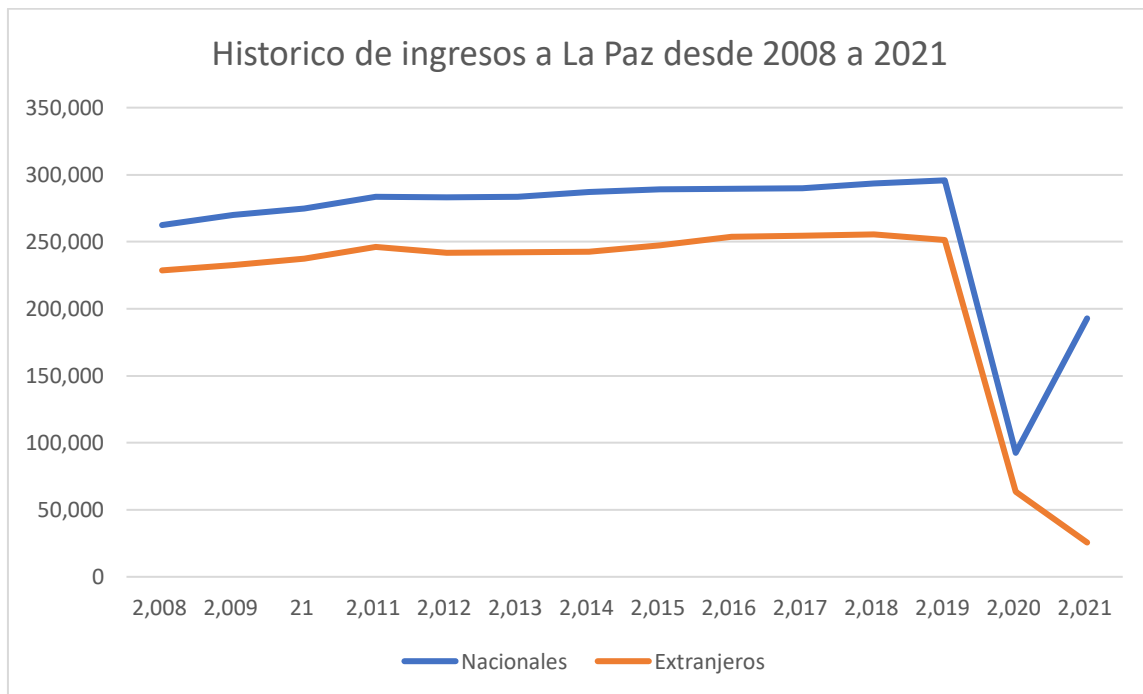
En el gráfico # 2, es evidente que, de abril a agosto de 2020, el año de las cuarentenas mundiales, el ingreso de turistas a La Paz fue de cero personas. Aunque en agosto de ese año comienza a aumentar continuamente el crecimiento de turistas nacionales a la ciudad y es un mercado que fue creciendo casi duplicándose del primer trimestre de 2021 al primer trimestre de 2022.

Pero también muestran una situación alarmante sobre el ingreso de turistas extranjeros. Se puede observar que la recuperación de ingreso de este mercado es ínfima en comparación con la cantidad que se recibía antes de la pandemia. Si tomamos enero de 2020 y enero de 2022, vemos que hay una reducción del 90% del mercado extranjero a pesar de una reactivación económica mundial.

¿Qué significa esto en términos económicos? En la última encuesta de hogares que realizó el INE en el año 2019 (Ver Anexos) el departamento de La Paz tiene la estadía media más baja con 3.7 días, frente a 6,1 días de estadía en Santa Cruz. Pero la diferencia de gasto por día es de 10 bs, (La Paz 158 bs por día y Santa Cruz 168 bs por día). Aunque es un poco mas caro vacacionar en Santa Cruz los visitantes se quedan dos días más representando mayores ingresos para el destino.

En los siguientes gráficos representamos el registro de turismo para La Paz y Santa Cruz con ánimo de hacer una comparación entre las dos ciudades más grandes de Bolivia y que tienen el mayor flujo turístico del país.

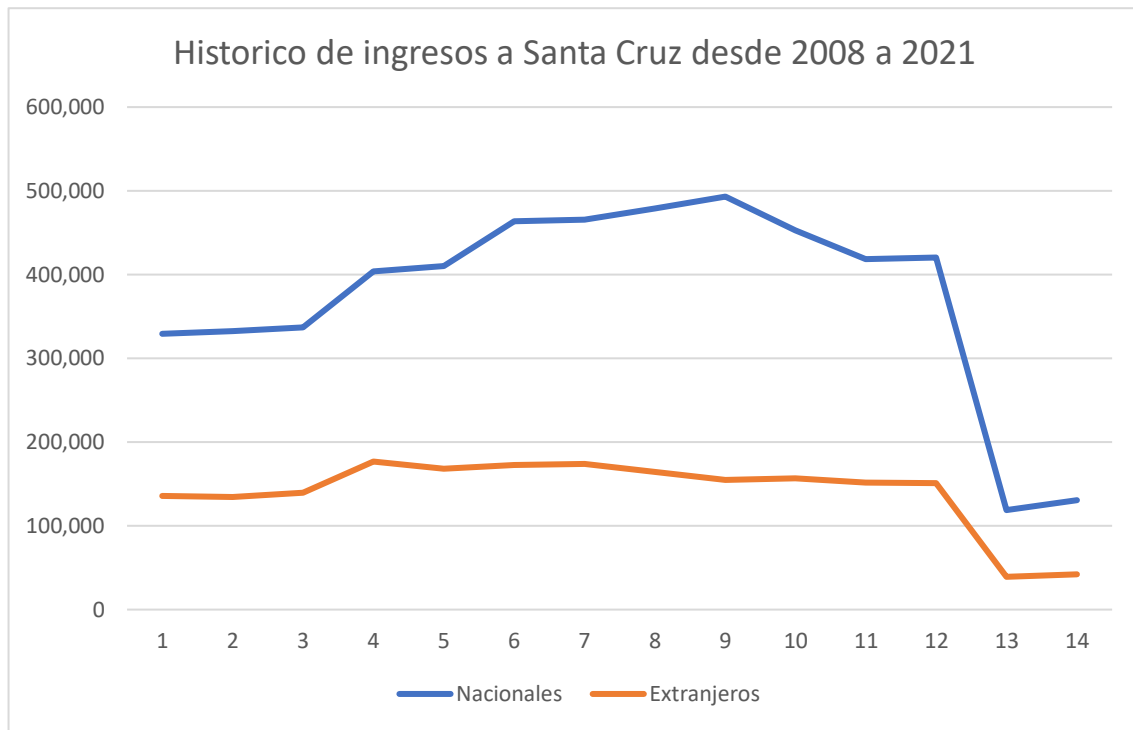
Gráfico N° 3: Registro histórico de ingresos de turistas a La Paz de los últimos 13 años.



Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadística Bolivia



Gráfico N° 4: Registro histórico de ingresos a Santa Cruz de los últimos 13 años



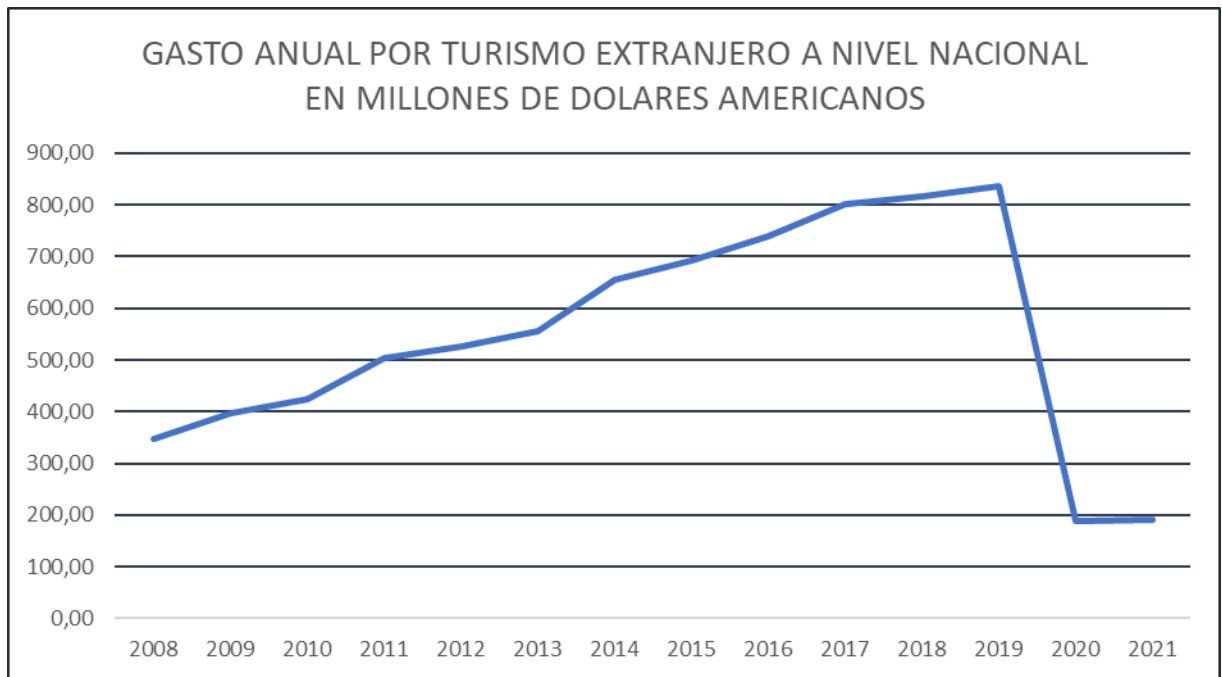
Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadística Bolivia

Podemos observar que ambas ciudades son muy diferentes en cuanto al tipo de turismo que recibe. La Paz, recibía cerca de 250.000 visitantes extranjeros anuales, en cambio Santa Cruz casi por los 150.000, es decir que los extranjeros tenían prioridad por visitar La Paz. Pero, el turismo interno refleja una alta preferencia por la ciudad oriental. Parece que hay una tendencia en la post pandemia donde el turismo extranjero tiene cierto repunte en Santa Cruz y el turismo interno de La Paz, pero este mercado gasta menos por día y se queda menos días, esta situación sin dudas representa una desventaja para el destino La Paz frente a la competencia.

En el siguiente cuadro nos preguntamos cómo afecta esta reducción del ingreso de turistas extranjeros en la economía nacional, y con eso hacerse una idea del impacto económico que significa para la ciudad de La Paz la reducción y la difícil recuperación del mercado turístico en los últimos dos años. Para este cuadro usamos datos del Instituto Nacional de Estadística sobre el ítem gasto anual por turismo extranjero medido en millones de dólares americanos.

A nivel nacional la pérdida de ingresos económicos por turismo extranjero representa pérdidas cuantiosas (ver Anexos)

Gráfico N° 5: Gasto anual por turismo extranjero de los últimos 13 años.



Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia.

En el cuadro se puede observar que a partir del año 2008 al año 2019 hubo un importante incremento de gasto anual de los turistas extranjeros en el país, puede indicar un aumento en la cantidad de turistas que llegaban para hacer turismo a Bolivia. El punto más alto fue el 2019 con un gasto anual de 837.29 millones de dólares, mientras que el 2021 cerró con 190.26, casi igual que el año de la pandemia 2020. Esto representa una pérdida del 77% de los ingresos por gasto de los turistas extranjeros en nuestro país.

Hasta aquí pudimos evidenciar con los datos estadísticos que la pandemia tuvo un impacto negativo bastante importante en el ingreso de turistas extranjeros y con ello en el gasto que realizan en su estadía en el país. La ciudad de La Paz que era el mayor receptor del turismo extranjero con

la pandemia perdió cerca del 90% de este mercado, sin indicios de recuperación en los últimos dos años.

A nivel nacional, las pérdidas económicas son importantes, y nuevamente, no se ve una tendencia de recuperación rápida del turismo extranjero por lo que no se podrá contar con estos ingresos.

## **6.2. Análisis del Hotel Selina en la ciudad de La Paz**

El hotel Selina tiene 3 estrellas, como describimos en el punto 5.2 su tipo de modelo de negocio que combina el hotel con el hostel, con habitaciones privadas de hasta 4 habitaciones y habitaciones comunitarias de hasta 10 camas. También tiene espacios en común y actividades dentro de las instalaciones del hotel. Está diseñado para recibir a viajeros que por negocios que necesitan espacios cómodos de trabajo y para jóvenes turistas que tienen prácticas de viaje más modernas.

El hotel Selina tiene 168 camas y 4 años de servicio. Es grande y nuevo, forma parte de una cadena de hoteles internacional. El objetivo del estudio fue poder acercarnos a los cambios ocurridos en este hotel por los efectos de la pandemia. Los datos fueron proporcionados por la gerencia del hotel para completar el estudio.

### **6.2.1. Ocupación hotelera entre los años 2019 y 2022**

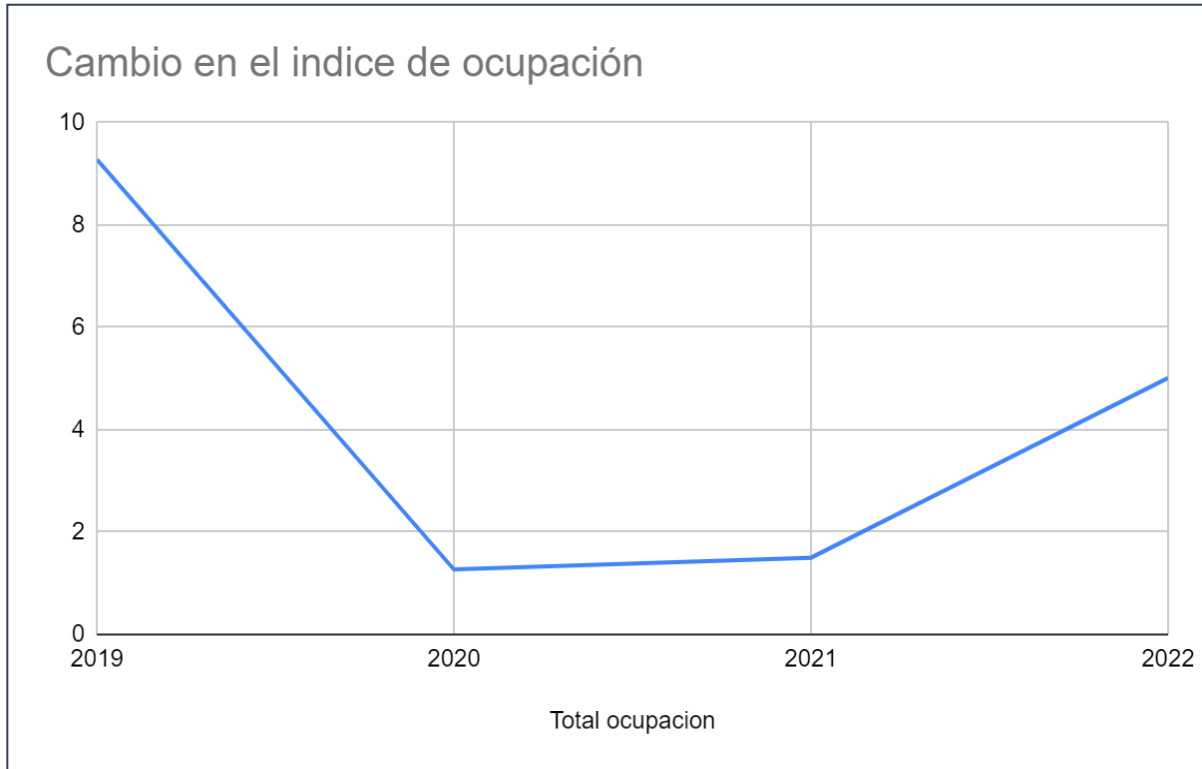
En lo que sigue analizamos la información de los cambios en la ocupación hotelera de Selina entre los años 2019 y 2022. Esta información nos permite comprender cuales fueron los efectos de la crisis en el hotel. La ocupación mide cuántas camas por tipo de habitación de cuarto fueron ocupadas en los distintos años.

Cuadro N° 2: índice de ocupación hotelera de Selina de 2019 a junio de 2022

OCUPACION HOTELERA SELINA 2019 a junio de 2022				
ITEM	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
DLX Single Occ	0	0	0	0.86
STD-Twin	0.66	0.46	0.65	0
Quadruple	0	0.03	0.03	1.86
DLX	6.33	0.09	0.15	0.13
Unique	0.08	0	0	0.64
STD single Occ	0.44	0	0	0
Triple	0	0	0	0
STD	0	0.18	0.42	0
DORM8	0.45	0.13	0.05	0.4
Dorm6	0.26	0.1	0.06	0.26
Dorm Fem 4	0.75	0	0	0
DORM10	0.31	0.14	0.08	0.58
Dorm4	0	0.14	0.06	0.28
Total	9.28	1.27	1.50	5.01

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Hotel Selina de La Paz

Gráfico N° 6: Histórico del índice de ocupación de 2019 a 2022



Fuente: Realización propia con datos proporcionados por el Hotel Selina La Paz

En el gráfico obtenido de la tabla proporcionada por la gerencia del hotel Selina se puede ver claramente el descenso drástico anual, siendo el año 2019 el último con mejores índices de ocupación general con 9.28 puntos. Los años 2020 y 2021 fueron los más bajos con 1.3 y 1.5 de ocupación, se ve que a pesar el 2021 el aumento fue de 0.3 puntos, muy bajo. El primer semestre de 2022 muestra un aumento muy importante en el índice de ocupación de 3.5 puntos respecto a 2021. Si el 2019 tenía 9.28/10 de índice de ocupación, esto refleja que el hotel Selina tiene una buena recepción entre el mercado de viajeros que se quedan en hospedajes en la ciudad de La Paz, asique el cambio en los índices de los siguientes años refleja el impacto de la pandemia por Covid 2019 en los viajes.

Dos años con índices de ocupación mínimos 2020 y 2021 ocasionados por la pandemia, a pesar de que el 2020 fue el año donde se aplicaron las cuarentenas, el año 2021 tampoco hubo una recuperación relevante.

Varios aspectos se pueden considerar para explicar este fenómeno, como que mucha gente no tenía confianza de viajar o los requisitos para entrar a Bolivia de alguna forma desmotivaban a venir al país.

El primer semestre del 2022 muestra un aumento, pero todavía lejos del año 2019. Habría que esperar a fin de año, pero si sigue la tendencia significa que la recuperación económica del hotel Selina todavía tardará un tiempo. ¿Si el hotel Selina que tuvo una alta ocupación en tiempos prepandemia sufrió efectos negativos importantes en su gestión, se puede esperar peores condiciones para otros alojamientos con menos preferencia?

Cuadro N° 3: Pérdida de unidades hoteleras por tipo de establecimiento en los años de pandemia.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	2.019	2.020	2.021	Perdida	% de Perdida
5 estrellas	28	26	27	1	4
4 estrellas	59	38	42	17	29
3 estrellas	109	87	90	19	17
2 estrellas	62	44	52	10	16
1 estrella	70	53	55	15	21
Apart hotel	22	17	21	1	5
Residencial/hostal 5 estrellas	13	7	7	6	46
Residencial/hostal 4 estrellas	43	32	33	10	23
Residencial/hostal 3 estrellas	82	71	73	9	11
Residencial/hostal 2 estrellas	135	113	116	19	14
Residencial/hostal 1 estrellas	141	119	126	15	11
Alojamiento categoría A	264	218	220	44	17
Alojamiento categoría B	418	372	373	45	11
Casa de huéspedes	43	32	35	8	19
<b>TOTAL</b>	<b>1.489</b>	<b>1.229</b>	<b>1.270</b>	<b>219</b>	<b>15</b>

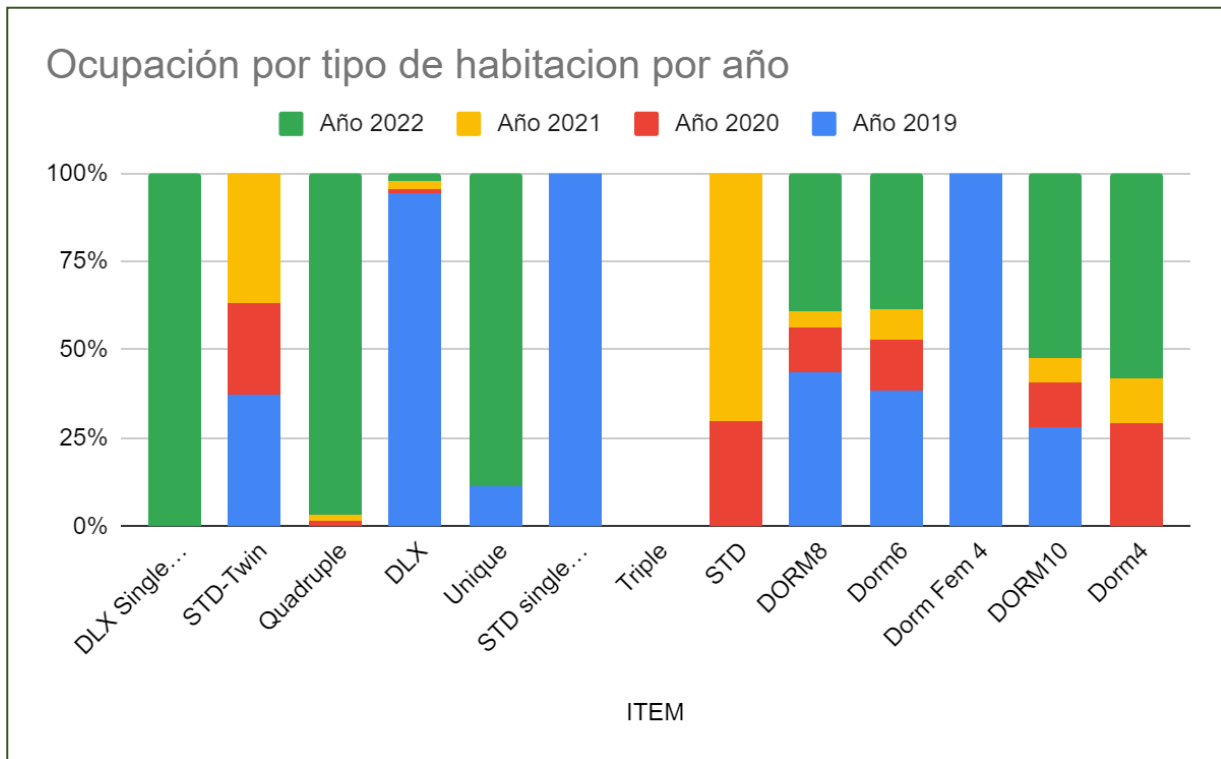
Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadistas.

Para determinar la cantidad de pérdida, restamos el número de establecimientos registrados en 2021 como año de post pandemia de los registrados en 2019, como el año de prepandemia. Calculamos el porcentaje de perdida asumiendo que la cantidad de 2019 fue el último total. Estimamos que los residenciales/hostales de 5 estrellas son los que más sufrieron el cierre de sus unidades, ya que se afectó al 46 de sus unidades.

Lo que parece que muestra el cuadro, es que los establecimientos hoteleros más populares, es decir aquellos que representan mayor cantidad de unidades, como son los alojamientos han perdido menos unidades que aquellos menos populares, como los hoteles 4 estrellas, el apart hotel, los residenciales de primera y la casa de huéspedes. En cambio, los hoteles cinco estrellas son los que menos han perdido.

Retomando el análisis del hotel Selina, con los datos de la unidad de gestión analizamos como cambiaron las preferencias por el tipo de habitación en tiempos de pre pandemia y luego en los años de recuperación.

Gráfico N° 7: Ocupación por tipo de habitación pre y post pandemia.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Hotel Selina.

En esta grafico podemos observar las preferencias por tipo de habitación en los últimos cuatro años en el hotel Selina, es decir aquellas habitaciones que tenían mayor ocupación en este periodo. De esta manera, en el año 2019 las habitaciones Deluxe, con una cama doble grande, la habitación estándar con una cama doble y dormitorios femeninos para 4 personas tenían preferencia por los huéspedes. En el 2021 la habitación estándar principalmente y la estándar doble un poco menos, tenían la preferencia de ocupación en el hotel Selina. El año 2022, hay una preferencia por el Deluxe simple, únicos y cuádruples

Esto nos lleva a analizar que, en los años previos a la pandemia, cuando el hotel estaba en una buena capacidad de ocupación los clientes tenían preferencia por habitaciones de mayor costo. Pero a medida que se empieza la reapertura no vuelve el mismo tipo de gasto previo, el cliente opta por opciones de habitaciones más económicas. Otra información, es que, debido a las medidas de bioseguridad, ha cambiado la opción de compartir cuartos con otras personas como es el modelo de negocios de los hostels.

A continuación, indagaremos en los cambios en el perfil del huésped y del turista después de la pandemia.

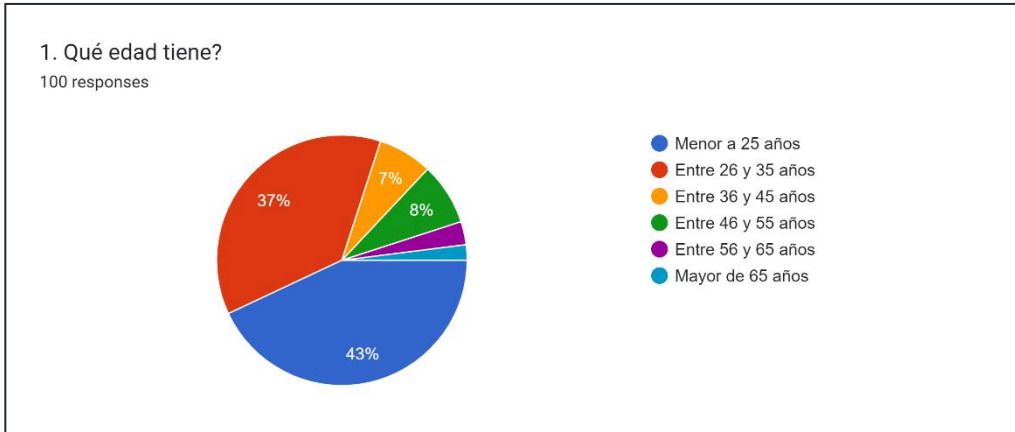
### **6.2.3. Perfil del huésped con la pandemia por COVID-19 en el Hotel Selina**

Las encuestas fueron realizadas entre enero y junio del año 2022, se les pidió a los turistas que estaban alojados en este periodo que puedan llenar las encuestas compuesta de 20 preguntas. Se recolectaron 100 encuestas que fueron procesadas y analizadas en graficas estadísticas. Los resultados los dividimos en dos aspectos, uno para analizar el nuevo perfil del huésped, y el segundo para analizar la percepción de los huéspedes sobre el servicio del hotel.

El mayor grupo etario que recibe el hotel Selina se encuentra en jóvenes menores de 25 años (43%) seguido del grupo entre 26 y 35 años (37 %). Es decir que jóvenes menores de 35 años son el principal mercado del hotel en tiempos de post pandemia.



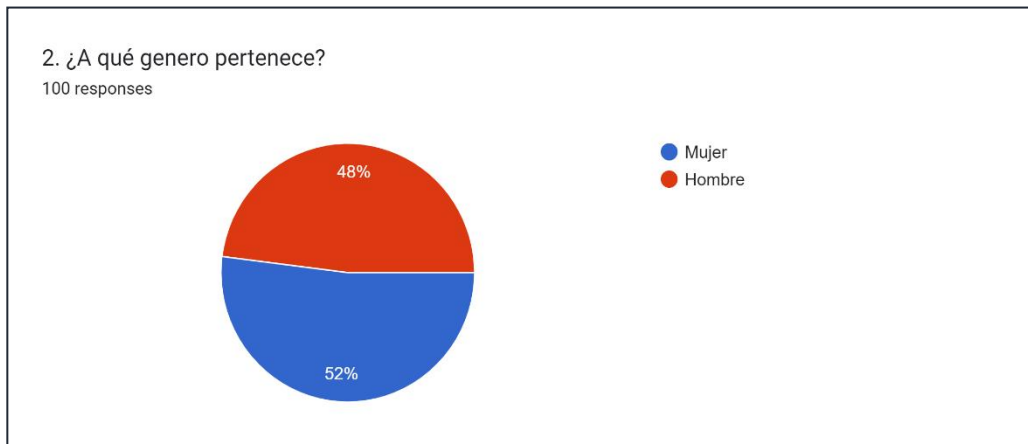
Gráfico N° 8: Descripción del huésped de Selina según grupo etario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Sobre el género hay poca diferencia entre mujeres y varones, aunque las primeras tienen una leve tendencia mayor (52%).

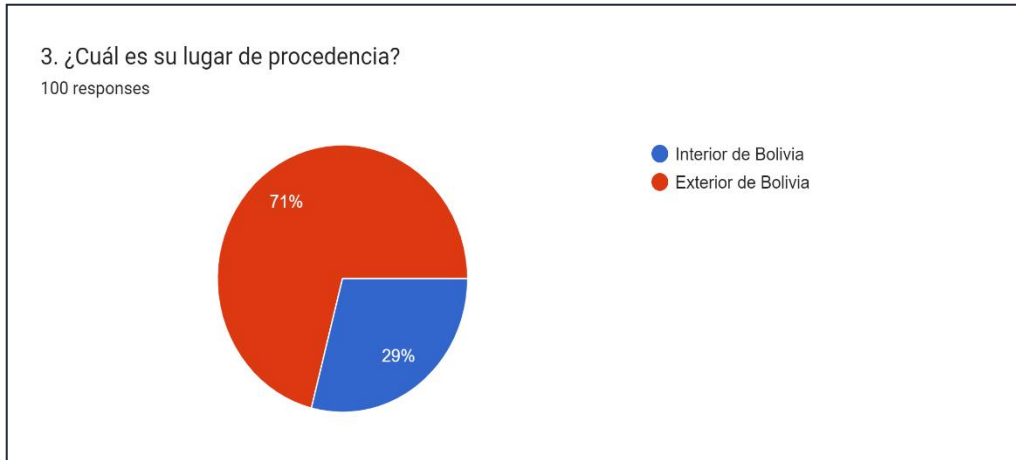
Gráfico N° 9: Descripción del huésped de Selina según género.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Los turistas que vienen de Latinoamérica representan el 23%, (Paraguay, Perú y Colombia), de Europa representan el 22% (EEUU, Reino Unido, Alemania y Canadá entre los más relevantes). El 30% es turismo interno, especialmente con origen de Santa Cruz.

Gráfico N° 10: Descripción del huésped de Selina según procedencia



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En relación con años anteriores, hubo un cambio en los países de procedencia de los huéspedes, en el siguiente cuadro tenemos el lugar de procedencia para los años 2019, 2020, 2021 y 2022 con datos proporcionados por el Hotel Selina (Gráficos en anexos).

Cuadro N° 4: Países de procedencia de huéspedes a Selina

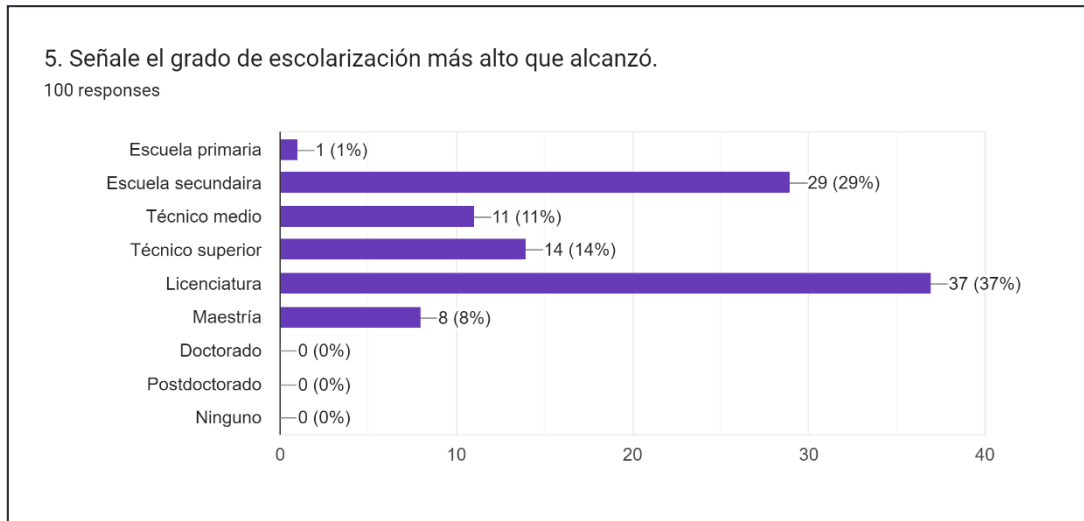
Principales países de procedencia de los huéspedes del hotel Selina La Paz			
2019	2020	2021	2022
Reino Unido	Alemania	Bolivia	Bolivia
Alemania	Bolivia	Brasil	Reino Unido
Francia	Reino Unido		Francia
Bolivia			

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el Hotel Selina

El turismo interno paso uno de los últimos puestos al primero en los últimos dos años. Los viajeros latinoamericanos están teniendo relevancia en la recuperación de los últimos dos años. El turismo americano y europeo tiene una recuperación, pero por debajo del turismo interno. Con esta información corroboramos las tendencias que vimos en la actividad turística a nivel nacional.

La mayoría de los huéspedes (37%) alcanzaron un nivel de escolarización de licenciatura y entre los jóvenes la escuela secundaria (29%) y técnico superior el 14%. Es decir que en su mayoría son poco escolarizados.

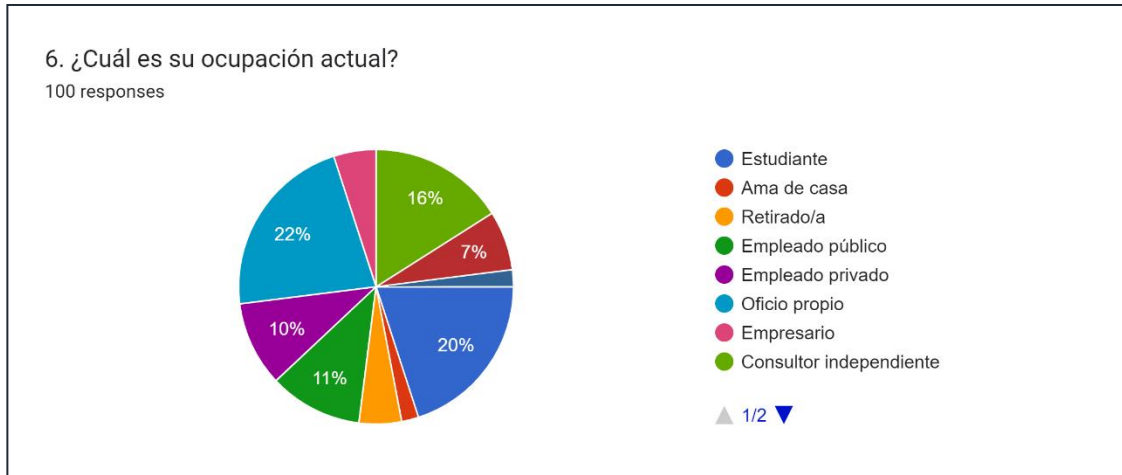
Gráfico N° 11: Descripción del huésped de Selina según grado de escolarización.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Sobre la ocupación, la mayoría se desempeña en un oficio propio (22%) y ser estudiante (20%) y tercer lugar es consultor independiente 16%. Aunque no es determinante, esta información otorga un reflejo del nivel de ingresos o la obtención de ingresos de los turistas que visitan el hotel Selina en tiempos de post pandemia. Si bien este grupo representa los nómadas digitales por la libertad que tienen de viajar y atender sus oficios al mismo tiempo.

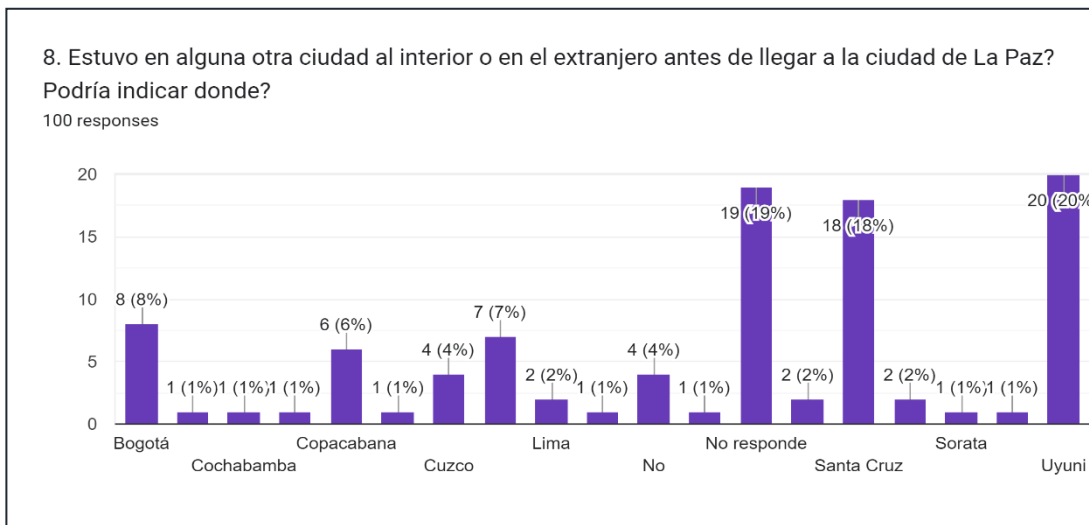
Gráfico N° 12: Descripción del huésped de Selina según ocupación



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

La mayoría estuvo en Uyuni antes de llegar a La Paz (20%) seguido de Santa Cruz (18%). Es decir que el 38 % estuvo en un lugar interno en Bolivia.

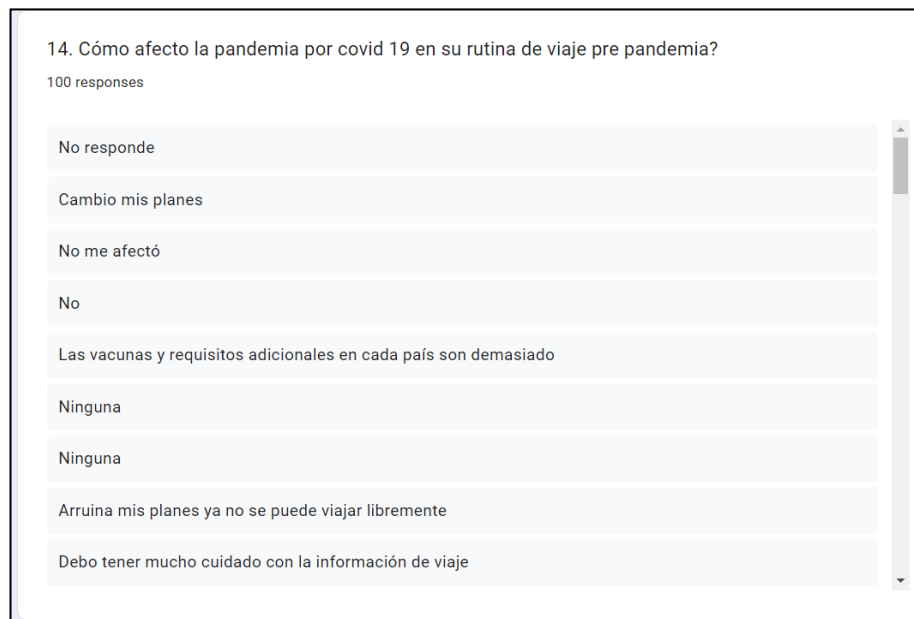
Gráfico N° 13: Último destino de los huéspedes de Selina



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El mayor efecto de la pandemia en las rutinas de viaje son el cambio de planes, cancelación de vacaciones y aumento de costos y requisitos para viajar. Ya con la información de la vigilancia epidemiológica decretada por el Estado pudimos comprobar la exigencia de estas disposiciones que podemos valorarlas en las encuestas a los viajeros.

Gráfico N° 14: Efectos de la pandemia en la rutina de viaje-



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 39% pondera a 2 que la pandemia le causa ansiedad temor y estrés, 1 y 3 se reparten equitativamente. Es decir que la pandemia y el temor al contagio están afectando emocionalmente a los viajeros quienes a pesar de que necesitan desplazarse y obtener nuevas experiencias no dejan de estar temerosos al contagio.

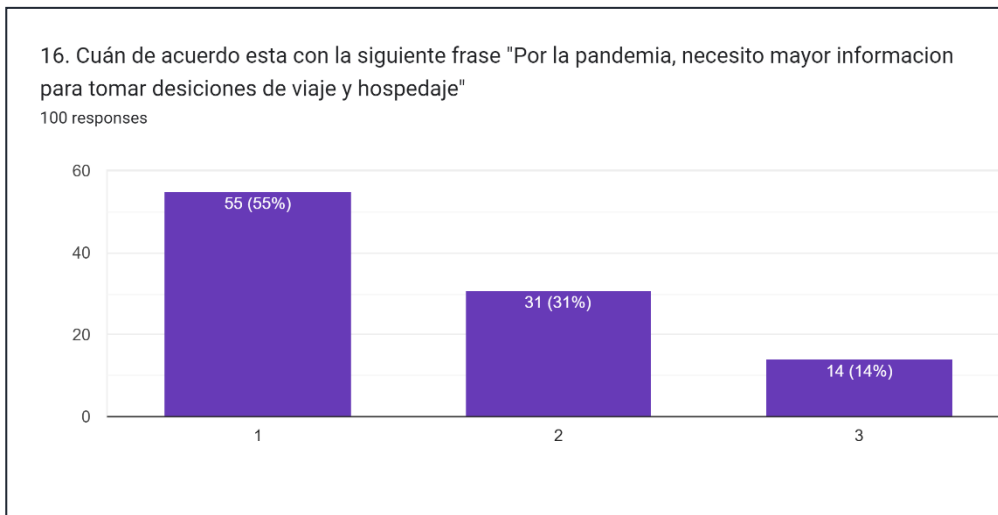
Gráfico N° 15: Efectos psicológicos de la pandemia en el viajero



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 55% está muy de acuerdo con la necesidad de más información para tomar decisiones de viaje y hospedaje y el 31% pondera 2. Esto quiere decir que la necesidad de informarse es muy importante para los viajeros post pandemia.

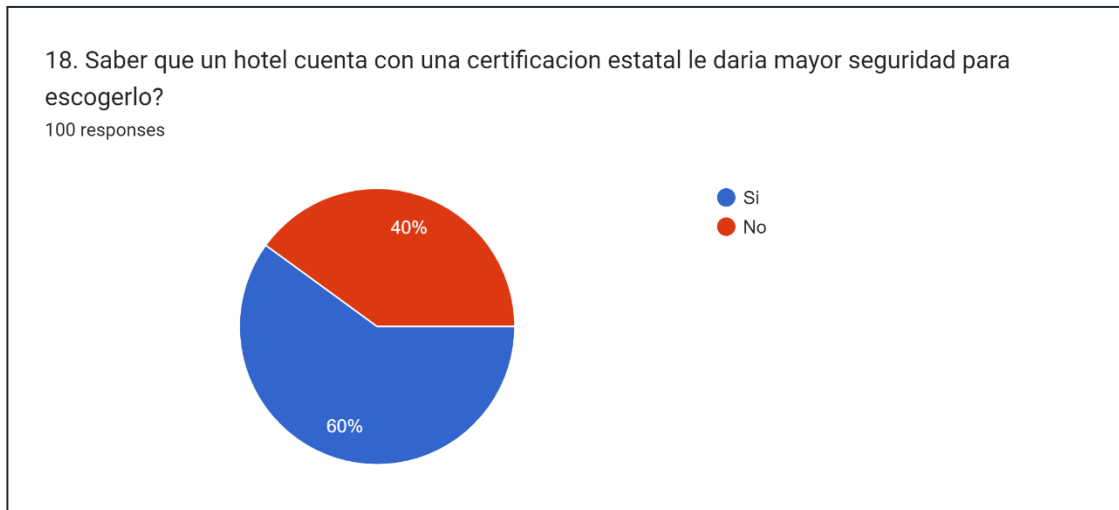
Gráfico N° 16: Efectos de la pandemia sobre la necesidad de información



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

La mayoría de los huéspedes 60% se sentiría más cómodo y seguro en un hotel certificado por el gobierno.

Gráfico N° 17: Confianza en la certificación hotelera estatal.

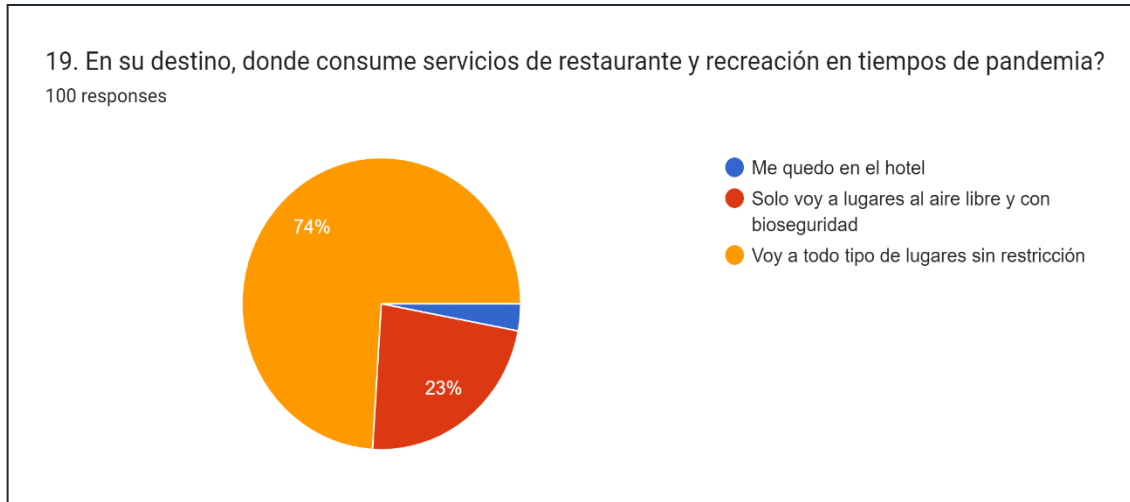


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 74% consume todo tipo de servicios sin restricción en su lugar de destino, 23% va a lugares al aire libre y con bioseguridad. Es decir que los viajeros hacen una visita normal en los destinos no se restringen a pesar de que todavía sienten temor al contagio. Esto puede ser positivo para la economía turística pues señala que los viajeros tomarán los servicios que mejor les parezca sin importar la bioseguridad.



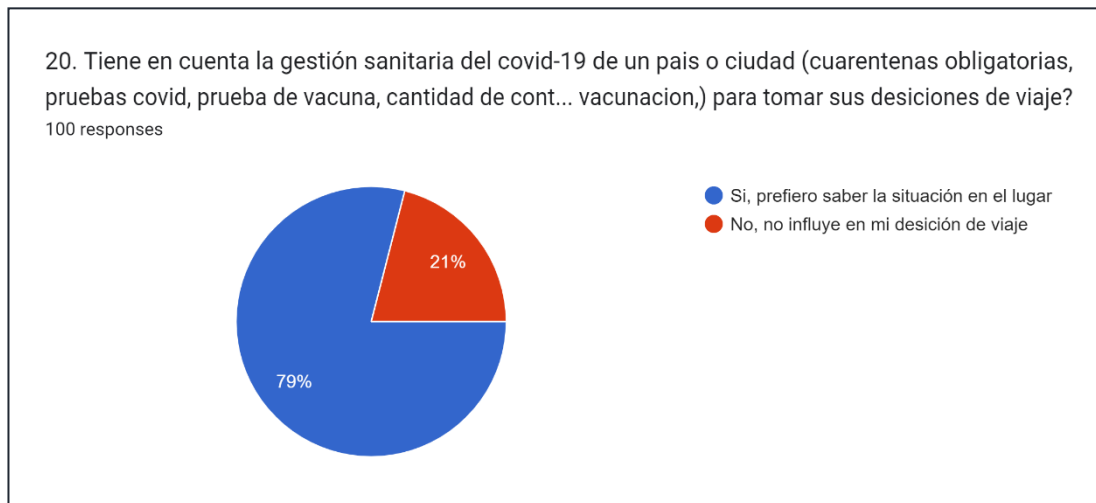
Gráfico N° 18: Restricciones de la actividad turística de los viajeros en los destinos.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 79% prefiere conocer la situación sanitaria de un destino para elegirlo, detalles sobre la tasa de vacunación, mortalidad, nivel de contagio, uso de barbijo son importantes para los viajeros.

Gráfico N° 19: Necesidad de información sobre la situación sanitaria del destino.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

#### 6.2.4. Percepción del huésped sobre la calidad de servicio del hotel Selina

La mayoría se basa en la recomendación personal para tomar una decisión sobre un hospedaje (49%). Pero las plataformas de Booking (27%) y Expedia (11%) tienen mucha importancia para

los turistas extranjeros, ya que son espacios donde pueden tener una información previa sobre la calidad de servicio. Para explorar como cuál es el puntaje del hotel Selina en ambas páginas, se extrajo esta información de las páginas web respectivas

Imagen N° 1: Puntaje del hotel Selina en Booking



Fuente: Extraído de [www.booking.com](http://www.booking.com)

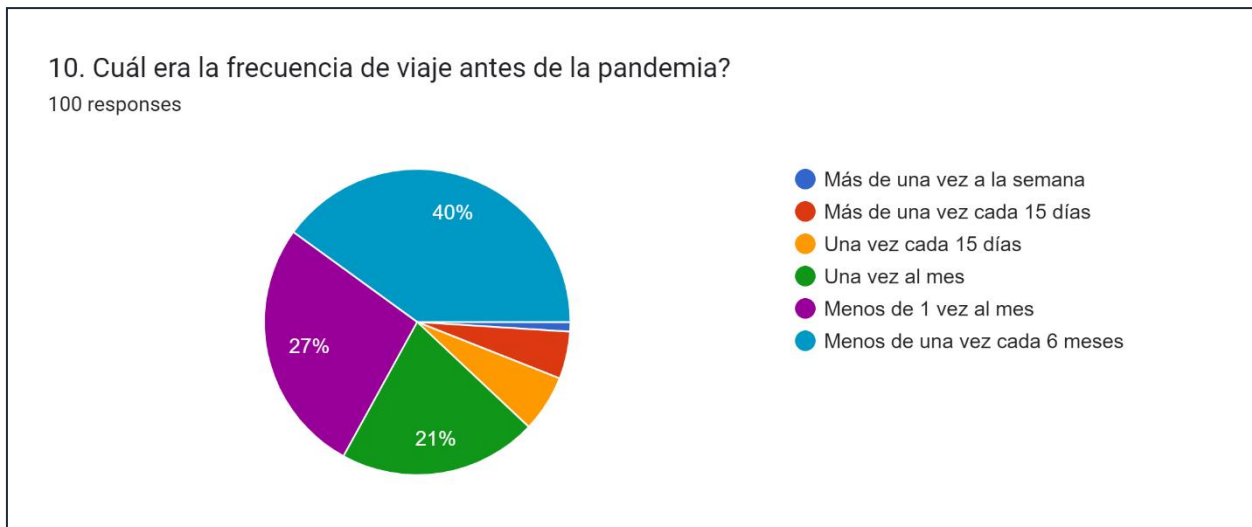
## Imagen N° 2: Puntaje del hotel Selina en Expedia



Fuente: Extraído de [www.expedia.com](http://www.expedia.com)

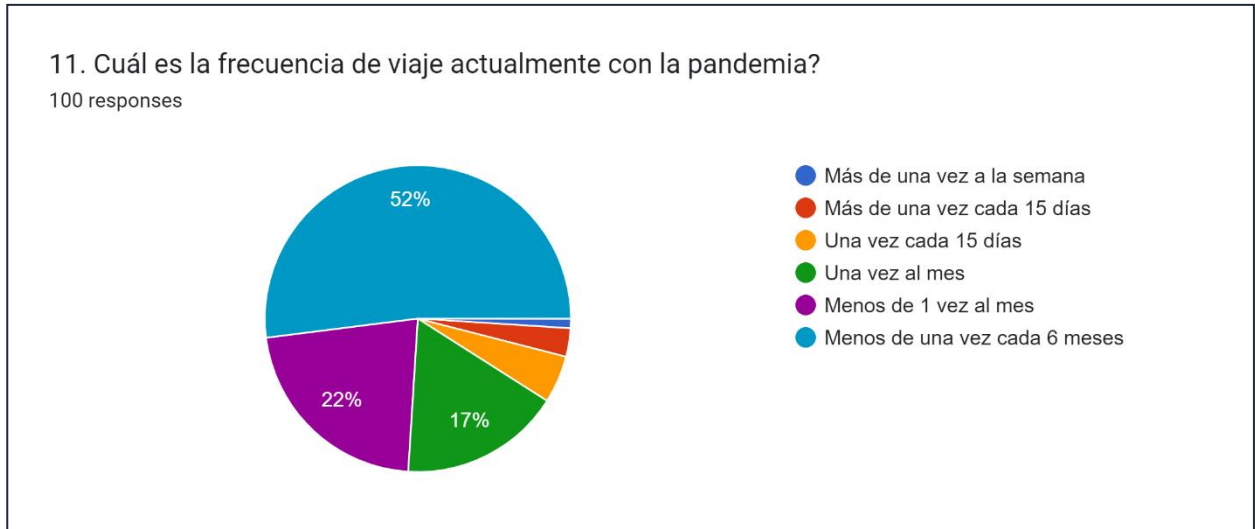
Sobre la afectación de la pandemia a la frecuencia de viaje, se observa que hay una reducción en esta capacidad, ya que antes de la pandemia el 40% viajaba menos de una vez cada 6 meses y después de la pandemia este porcentaje aumenta al 62%. La frecuencia de menos de una vez al mes se reduce 5 puntos, de 27% antes de la pandemia a 22% después de la pandemia. Es decir que en general se redujo la frecuencia de viaje.

Gráfico N° 20: Frecuencia de viaje prepandemia.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

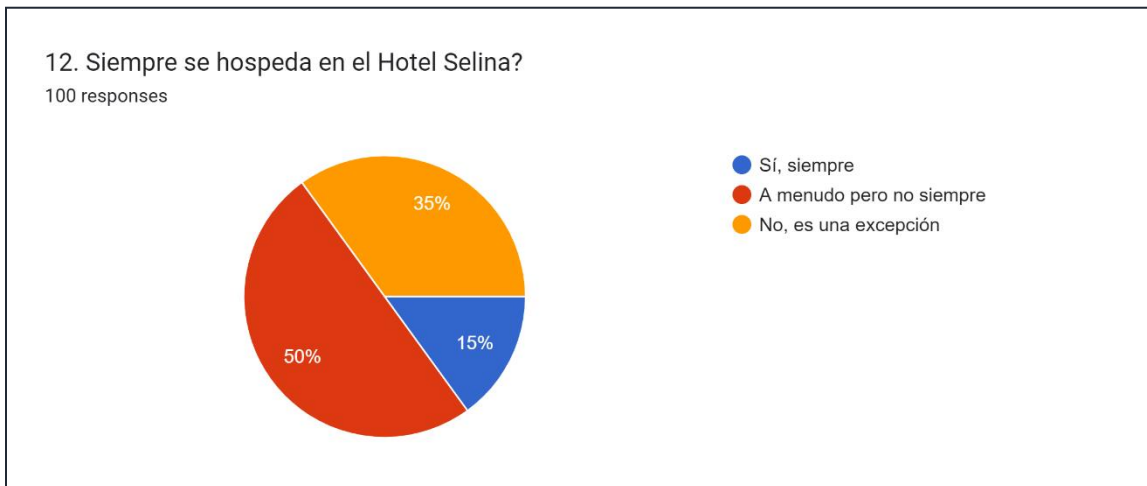
Gráfico N° 21: Frecuencia de viaje en pandemia



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 50% de los huéspedes frecuentemente se hospedan en Selina, y 15% es su grupo fiel. Es decir, que mantiene un mercado con alta fidelidad a la cadena un aspecto que se vuelve una ventaja en tiempos cuando los viajeros necesitan tener confianza en los servicios turísticos.

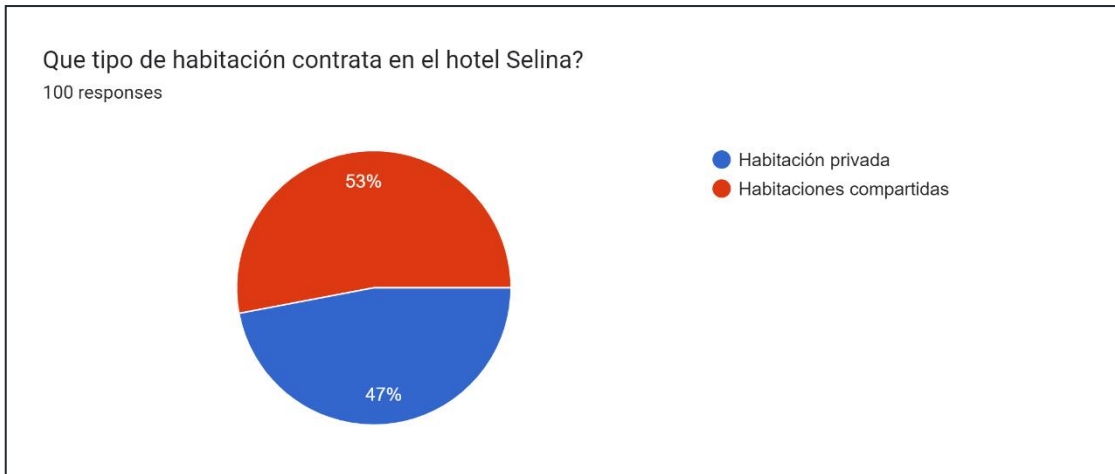
Gráfico N° 22: Porcentaje de fidelidad del huésped de Selina



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Las habitaciones compartidas tienen una preferencia de 6 puntos sobre las habitaciones privadas, 53% a 47%

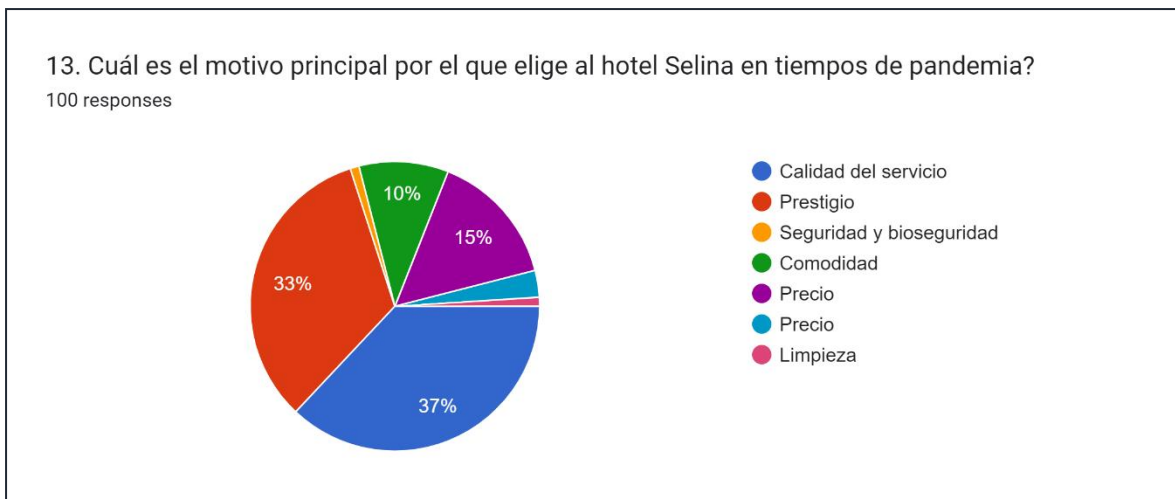
Gráfico N° 23: Tipo de habitación de mayor preferencia del huésped de Selina



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

La calidad del servicio 37%, el prestigio 33% y el precio 15% son las tres características más importantes que influyen en la decisión del consumidor de hotel Selina

Gráfico N° 24: Cualidades más valoradas de Selina



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

La bioseguridad de Selina está calificada como bueno por el 61% y regular por el 24%.

Gráfico N° 24: Valoración de la bioseguridad en Selina



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

### 6.3.5. Adecuación de la gestión hotelera a la crisis sanitaria.

En la entrevista que se realizó a la gerente del Hotel Selina de La Paz (Anexos) se pudieron obtener información estratégica sobre la gestión del hotel en pandemia por covid 19.

Cabe resaltar que la pandemia redujo de 24 trabajadores a 11, es decir que sufrió la reducción del 46% del personal, reflejando un alto costo social de la crisis sanitaria en las fuentes laborales en el sector hotelero. Esta reducción afectó la calidad del servicio, pues menos personal afectó la recepción nocturna, la seguridad y el mantenimiento de las habitaciones.

*“En 2021 si, teníamos mucho menos personal y tuvimos que adecuarnos. Por ejemplo, la limpieza de habitaciones no se realizaba de forma diaria, durante algunos meses no tuvimos recepción nocturna ni seguridad. Ahora el servicio se mide como antes de la pandemia” (Gerente de Selina 12/08/2022)*

Por la pandemia solo podían trabajar con un aforo del 50%, lo que implica que muchos servicios secundarios quedaron restringidos, además se calcula que las pérdidas de ingresos entre los años 2020 y 2021 superaron el 75%.

*“Antes de la pandemia el hotel ofrecía hospedaje en habitaciones privadas y compartidas, co work, actividades de bienestar, alimentos y bebidas, eventos sociales y actividades de responsabilidad social. Actualmente nos encontramos ya realizando las mismas actividades, pero en 2021, cuando recién volvimos a abrir el hotel, solo teníamos hospedaje a 50% de aforo, cafetería y eventos sociales permitidos según restricciones” (Gerente de Selina 12/08/2022)*

Los planes de bioseguridad fueron diseñados con la Cámara Hotelera de La Paz lo que significa que se realizó de forma conjunta y organizada. El protocolo es el siguiente

- Pediluvio en el ingreso, para desinfección de zapatos.
- Alcohol al ingresar al hotel y en cada piso, para desinfección de manos.
- Mamparas en atención al cliente, para proteger al personal que tiene contacto con los clientes.
- Uso obligatorio de barbijo para el personal.
- Desinfección de habitaciones en el check out, con amonio cuaternario o alcohol.
- Aislamiento por COVID para personal y huéspedes.

La gerente menciona que a pesar de tener el protocolo de bioseguridad los huéspedes no están muy interesados en el cuidado ante el COVID, ya que la mayoría viene del extranjero y muchos de ellos han relajado las medidas y no utilizan barbijo en sus lugares de visita. Esta percepción coincide con que el 74% de los entrevistados no se restringe en sus actividades turísticas, es decir que realizan una estadía normal y sin cuidados, aunque no sin cierta cantidad de ansiedad y estrés.

*“No, nuestra mayor cantidad de huéspedes son extranjeros, ellos casi no utilizan el barbijo y el 98% ya tienen su vida normal como antes de la pandemia. Si hay huéspedes nacionales puede que esto afecte” (Gerente de Selina 12/08/2022)*

Un aspecto importante que señala la gerente del Hotel Selina es la ausencia de políticas gubernamentales para apoyar al sector hotelero en las gestiones presidenciales tanto del 2020 como

la del 2021, tomando en cuenta que el 60% de los viajeros confían en los gobiernos de los países que visitan, porque se sentirían más cómodos en hoteles que tengan certificación estatal de bioseguridad. El sector hotelero solo se benefició de medidas económicas municipales en la reducción de pago de impuestos, que son medidas paliativas. Las medidas económicas y de apoyo al turismo por parte del gobierno boliviano son escasas, hay leyes y planes de desarrollo turístico pero pocas políticas públicas que fomenten realmente el sector, menos en tiempos de pandemia. También consideran que la política impositiva y migratoria reciente está afectando negativamente la reactivación económica del sector.

*“P: ¿Hay algún ministerio que esté apoyando el sector hotelero?”*

*G. No*

*P: ¿Cómo le afectó o benefició la gestión gubernamental de la pandemia a la actividad hotelera?”*

*G. No se tuvo ningún beneficio desde nuestra perspectiva, si hubo reajustes para los créditos bancarios, pero Selina no aplica. Beneficio municipal si en cuanto al pago con descuento del 85% en las patentes.*

*P: ¿Cómo califica las políticas de reactivación económica y turística del gobierno?”*

*G: Nulas, lo único que nos ayudó fue cuando se abrieron las fronteras aéreas y terrestres” (Gerente de Selina 12/08/2022)*



## 6.4. Análisis FODA

A continuación, con toda la información recabada y analizada anteriormente se realizó una matriz FODA para identificar, como aporte referencial, los puntos fuertes y débiles de la nueva situación en la actividad turística después de la pandemia por Covid 19. El cuadro nos permite identificar los campos donde se pueden formular estrategias, tanto a nivel particular del hotel Selina, a nivel departamental de la ciudad de La Paz y con políticas nacionales que fomenten la reactivación económica del sector turístico y hotelero.

La aplicación del análisis FODA es importante porque se trata de un diagnóstico estratégico basado en una sistematización de los factores internos y externos que influyen en la situación actual de la empresa, en este caso del Hotel Selina de la ciudad de La Paz. Con esta síntesis la empresa tiene una forma fácil y organizada para evaluar los aspectos que se deben mejorar o fortalecer para diseñar estrategias de reactivación económica hacia la etapa post pandemia.

Las fortalezas y debilidades describen aspectos internos al hotel Selina, aspectos en los que tiene control y pueden cambiar o mejorar. Las oportunidades y amenazas son aspectos externos al hotel, conforman el contexto en que se desenvuelve y que el hotel no tiene control, pero necesita identificarlos para adaptarse y tomar decisiones que los tomen en cuenta.

### Cuadro N° 5: Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
El hotel Selina tienen un mercado fiel, el 75 % es asiduo.	Público joven, menore se 35 años, constituyen las edades de menos riesgo de letalidad y enfermedad grave por covid.
El 70% consideran que la calidad y el prestigio son más mayores cualidades del hotel	Aumento del turismo interno.
En Booking, tienen una puntuación de 8.5/10. La calidad de atención del personal y la ubicación son los aspectos más valorados por los huéspedes.	La vacaciones son el principal motivo de sus huéspedes. Uyuni y Santa Cruz pueden ser usados como puntos de promoción del hotel Selina

El hotel Selina tiene historial de tener un alto índice de ocupación en años anteriores de la pandemia, incluso cuando otros factores sociales afectaron de alguna forma el turismo en el país.

La recuperación drástica respecto al año pasado muestra la capacidad de resiliencia del hotel Selina.

Al viajar menos pueden optar por experiencias de viaje y hospedaje de mayor calidad.

No hay mucha diferencia entre preferencia por habitaciones compartidas y privadas,

Si el gobierno certifica hoteles, estos pueden tener preferencia en la decisión de hospedaje.

El nuevo mercado de los hoteles son los nómadas digitales, gente que puede trabajar y vivir en un lugar distinto de su lugar de trabajo.

El público de Selina son personas económicamente independientes que pueden viajar y trabajar al mismo tiempo.

## **DEBILIDADES**

Público joven que estudia gasta menos.

El público es joven y educado en niveles básicos, y con medios de trabajo no formales o seguros.

Los huéspedes no perciben una bioseguridad adecuada en el Hotel Selina, y el hotel percibe que los huéspedes no están interesados en bioseguridad.

## **AMENAZAS**

Reducción de la llegada de turistas extranjeros al país y un panorama a futuro difícil de recuperación del 90% del mercado perdido.

Se redujo la frecuencia de viaje, el mercado que viaja una o máximo dos veces al año, y se redujo el mercado que viaja seguido.

Incertidumbre sobre las reservas, cualquier cambio en la situación sanitaria puede modificar los planes de viaje.

Aumento de costos para viajar.

La mayor parte del mercado siente cierto estrés para viajar por el riesgo del COVID.

El nuevo perfil post pandemia del viajero demanda más información para tomar decisiones de viaje y sobre la situación sanitaria de un país para elegirlo como destino, es decir que la economía turística depende de la situación sanitaria del país.

Los viajeros no se restringen en sus estadías ni asumen medidas de cuidado contra el COVID, lo que aumenta el riesgo de infección en los hoteles.

Escaso apoyo y falta de interés de autoridades estatales y competentes del sector turismo en la formulación de políticas públicas para la reactivación económica del sector

La ciudad de La Paz necesita aumentar la oferta turística para los nacionales para aumentar el número de estadía y ser competitivo con otros destinos nacionales.

Fuente: Elaboración propia

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

En esta tesis realizamos una descripción y un análisis del impacto de la pandemia por COVID-19 en la industria hotelera de la ciudad de La Paz. El sector hotelero es un servicio fundamental en la economía turística, de esta forma se presume que la situación en este sector es un indicio de la situación de la economía turística local y nacional. Con los datos y la información obtenida y analizada se pudo comprobar que la hipótesis que rige esta tesis es verdadera, que las restricciones de movilización causadas por la pandemia por COVID-19 afectaron la económica hotelera y turística en el municipio de La Paz de gran manera, y a nivel nacional se sufrió un retroceso de 10 años de gestión, pero las cadenas hoteleras como Selina presentan una recuperación más rápida que otros establecimientos esto debido a que cuentan con una organización internacional que les permite tomar decisiones rápidas y tener mejores canales de comunicación respecto a nuevos perfiles de viaje globales y el prestigio que genera confianza en los huéspedes que genera una alta fidelidad especialmente con programas como Luna que regala puntos que pueden ser canjeados en cualquier Selina. En resumen, la globalidad de las cadenas les da más fuerza para la recuperación y mejores posibilidades.

La comparación de la economía turística antes, durante y después de la pandemia nos permite concluir que en Bolivia es una situación preocupante y si la tendencia de 2021 y primeros meses de 2022 se mantiene la recuperación del mercado extranjero es un desafío de gran envergadura ya que se puede decir que se perdieron 10 años de progreso de Bolivia como destino turístico. Si existen políticas gubernamentales para apoyar el sector, estas no están siendo eficaces, cuando en el mundo, el turismo está siendo pensado como la actividad económica que más rápido permitirá generar ingresos a los destinos. En Bolivia no se está previendo que se necesita con suma urgencia un plan de recuperación, caso contrario el retorno a la normalidad puede llevar varios años más, en el transcurso el cierre de establecimientos hoteleros y la pérdida de fuentes de empleo seguirá siendo el efecto nocivo a largo plazo de la pandemia.

El nuevo perfil del huésped de Selina requiere mayor información sobre el destino para planificar su viaje, si a esto le sumamos la reducción de la frecuencia de viaje, el público menor de 35 años se puede pensar que el mercado turístico se va a volver más competitivo que antes. El hotel Selina debe enfocar sus estrategias de mercado a este público, para poder ofrecerles los servicios que

mejor satisfagan sus necesidades. Por la edad del público, son un grupo etéreo de bajo riesgo de gravedad por COVID, pero esto tiene el efecto negativo que ellos no asumen medidas de bioseguridad en sus destinos. Pero sienten algún estrés al viajar y prefieren lugares que les ofrezcan seguridad sanitaria. El hotel Selina podría mejorar estos protocolos, aunque no crea que los huéspedes les preocupe.

Ante lo dicho, podemos afirmar que cumplimos con el objetivo de esta tesis, obtuvimos la información y analizamos el impacto económico y social de la pandemia por covid-19 en la empresa hotelera Selina de la ciudad de La Paz y pudimos comprender el cambio que significó las restricciones de movilización y la vigilancia epidemiológica en las prácticas de viaje, en el perfil del viajero y también en la gestión hotelera de Selina, donde el impacto sobre el empleo debe ser de las importantes.

Finalmente, consideramos que la hipótesis se cumplió, ya que las restricciones de movilización y la vigilancia epidemiológica por la pandemia por COVID 19 sí afectaron la económica hotelera y turística en el municipio de La Paz, pero la cadena hotelera Selina debido a su organización internacional y el apoyo que recibe de otros centros, además del prestigio y los programas de fidelidad está presentando una recuperación más rápida que la economía turística en el municipio de La Paz.

El análisis FODA nos permitió sistematizar e identificar aquellos puntos en los que el Hotel Selina debe hacer énfasis para proyectarse hacia la recuperación económica, apoyándose en sus fortalezas como el prestigio, la fidelidad de los clientes para reconducir el modelo orientado a un tipo de huésped y de viajero que ha cambiado por el momento, y que con mayor razón deben aplicarse cuando el sector turístico en general y el hotelero en particular no reciben apoyo estatal para fomentar la recuperación de una de las economías más importantes del país.

## **RECOMENDACIONES**

Las nuevas estrategias asumidas por las industrias turísticas en general y hoteleras en particular necesitan informarse sobre las nuevas preferencias y necesidades de los turistas, tener mucha creatividad para diseñar los productos y formar alianzas entre sectores para fortalecer la imagen de La Paz como destino turístico nacional.

Se recomienda que el hotel implemente medidas de bioseguridad que generen mayor confianza en los clientes, aunque pueda parecer que la pandemia está terminando todavía habrá que planificar algunos protocolos para mantener seguros a los viajeros, y al personal y sus familias.

Las actividades turísticas tendrán que ser diseñadas pensando en el mercado joven que llega al hotel y en especial al público nacional. Estas nuevas ofertas pueden aumentar la estadía de los huéspedes en La Paz.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aponte Issa, S. (n.d.). *Turismo receptivo: una metodología para la estimacion de ingreso*. La Paz: UDAPE. Retrieved from [https://www.udape.gob.bo/portales\\_html/analisisEconomico/analisis/vol16/art05.pdf](https://www.udape.gob.bo/portales_html/analisisEconomico/analisis/vol16/art05.pdf)
- Azcona, M., Manzini, F., & Dorati, J. (2013). Precisiones Metodológicas sobre la Unidad de Análisis y la Unidad de Observación. Aplicación a la Investigación en Psicología. *IV Congreso Internacional de Investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina*. La Plata. Retrieved from <https://bit.ly/2wUh2d4>.
- Beck, U., Moreno, B., & Borrás, M. (1998). *Que es la globalizacion?* Buenos Aires: Paidós. Retrieved from [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58964463/beckulrichqueeslaglobalizacion20190419-15226-od3tkh.pdf?1555703292=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUlrich\\_Beck\\_Que\\_es\\_la\\_globalizacion\\_Fala.pdf&Expires=1627316302&Signature=IxOiWER36aP1KC7c](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58964463/beckulrichqueeslaglobalizacion20190419-15226-od3tkh.pdf?1555703292=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUlrich_Beck_Que_es_la_globalizacion_Fala.pdf&Expires=1627316302&Signature=IxOiWER36aP1KC7c)
- Carrera de Administración de Hotelería y Turismo UNIFRANZ El Alto. (2020). *El impacto del Covid-19 en el Turismo en Bolivia*. El Alto: UNIFRANZ.
- Dulanto Urbieto, A., & Osoreo Castellanos, C. (2020). *Impactos y efectos de una pandemia global en las principales cadenas hoteleras peruanas en el año 2020 (Tesis de Grado Administracion Hotelera)*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Instituto de investigacion, postgrado e interaccion social. (2020). *Analisis coyuntural Covid-19 y Turismo. Miradas desde multiples especialidades*. La Paz: Universidad Mayor de San Andres, Carrera de Turismo.
- Medina, P., Alcivar, S., & Núñez, A. (2021). Analisis documental de protocolos de bioseguridad como estrategia para la reactivacion turistica frente al Covid-19 en Tungurahua. *Dilemas contemporaneos: Educacion, politica y valores.*, 1-12.
- Mendieta Gonzabay, D., & Zambrano Pico, M. (2021). *Impacto financiero de la Pandemia Covid 19 en la industria hotelera de la ciudad de Guayaquil (Tesis de grado para Gestion empresarial internacional)*. Guayaquil: Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil.
- Naciones Unidas. (2021). *El impacto del COVID-19 en el turismo costará cuatro billones de dólares a la economía mundial*. Noticias ONU. Retrieved from <https://news.un.org/es/story/2021/06/1493872>
- Organizacion Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Bolivia analiza impacto de la COVID-19 en el turismo y los desafíos para la reactivación y formalización del sector*. La Paz: OIT.
- Organizacion Mundial del Turismo. (2021). *Glosario de terminos de turismo*. Retrieved from <https://www.unwto.org/>: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>



- Orlandini Gonzales, I., Paco Janco, P., & Torricos Ponce, P. (2019). Crecimiento economico y la industria hotelera. Un analisis en dos ciudades patrimoniales del sur de Bolivia. *Investigacion y Negocios*, 36-46. Retrieved from <http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v12n19/>
- Poma Loza, E., Quisbert Magheño, L., & Mamani Ayala, A. (2021, 04). *Impactos del Covid-19 en los emprendimientos de turismo de las comunidades nativas de Bolivia*. (U. -E. Alto, Ed.) Retrieved from isto.internacional: <https://isto.international/wp-content/uploads/2021/04/IMPACTOS-DEL-COVID-19.pdf>
- Ramirez Rojas, J. (2017). Procedimiento para la elaboracion de un analisis FODA como una herramienta de planeacion estrategica en las empresas. *DSpace*. Retrieved from El análisis FODA consiste en realizar una
- Redaccion Central. (2019, 09 29). El turismo en Bolivia aumenta en casi 10% al año, según Ministerio. *Los Tiempos*.
- Román-López Dollinger, Á. (2017). El cuestionario de encuesta. Criterios prácticos para su elaboración. In M. Castro Mojica, & M. Zeballos Puccherelli, *Aportes prácticos para la investigación social. Serie Religión y Cultura en la Amazonía No.3*. La Paz: Instituto Ecuménico Andino de Teología (ISEAT). Retrieved from [https://www.academia.edu/33859761/El\\_cuestionario\\_de\\_encuesta\\_Criterios\\_pr%C3%A1cticos\\_para\\_su\\_elaboraci%C3%B3n](https://www.academia.edu/33859761/El_cuestionario_de_encuesta_Criterios_pr%C3%A1cticos_para_su_elaboraci%C3%B3n)
- Sampedro, J., & Sequeiros, S. (2002). El mercado y la globalizacion. *Destino*, 1-21.
- Sarli, R., Gonzales, S., & Ayres, N. (2015). Analisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la facultad de odontologia*, 17-20.
- Secall, R., Garcia, R., & Rojo, M. (2006). *Estructura de los mercados turisticos*. Editorial UOC.
- Unidad de Analisis de Politicas Sociales y Economicas. (2016). Tomo V. Turismo. In *Diagnosticos sectoriales*. La Paz: UDAPE. Retrieved from [http://www.udape.gob.bo/portales\\_html/diagnosticos/diagnostico2018/documentos/TOMO-V-Turismo-10.07.18.html](http://www.udape.gob.bo/portales_html/diagnosticos/diagnostico2018/documentos/TOMO-V-Turismo-10.07.18.html)
- Universidad Naval. (2015). *Metologia de investigacion*. Mexico. D.F: Secretaria de Marina. Retrieved from [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA\\_DE\\_INVESTIGACION.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf)

## **ANEXOS**

**BOLIVIA: ESTADÍA MEDIA, GASTO MEDIO DIARIO Y GASTO MEDIO DE VIAJE SEGÚN DEPARTAMENTO DE LOS VISITANTES POR TURISMO INTERNO, 2019<sup>(p)</sup>**

(En bolivianos)

DEPARTAMENTO	Estadía Media (en días)	Gasto Medio de Viaje (en Bolivianos)	Gasto Medio Diario (en bolivianos)
La Paz	3,7	502,14	158,22
Cochabamba	4,5	613,24	171,51
Santa Cruz	6,1	737,07	168,22
Resto de Departamentos	5,6	664,37	164,72

Fuente: Instituto Nacional de Estadística  
Encuesta de Hogares 2019 - Módulo de Turismo Interno y Excursionismo

**BOLIVIA: GASTO TURÍSTICO DE VISITANTES EXTRANJEROS<sup>(1)</sup> EN BOLIVIA, SEGÚN TIPO DE GASTO POR AÑO, 2008 - 2021**

(En millones de dólares estadounidenses)

TIPO DE GASTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 <sup>(p)</sup>	2021 <sup>(p)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>347,39</b>	<b>396,34</b>	<b>425,41</b>	<b>502,54</b>	<b>527,05</b>	<b>556,95</b>	<b>655,42</b>	<b>692,50</b>	<b>738,54</b>	<b>802,57</b>	<b>816,26</b>	<b>837,29</b>	<b>188,61</b>	<b>190,26</b>
<b>Alojamiento</b>	<b>74,34</b>	<b>84,87</b>	<b>91,04</b>	<b>107,59</b>	<b>112,86</b>	<b>119,19</b>	<b>100,28</b>	<b>105,95</b>	<b>113,00</b>	<b>122,79</b>	<b>128,56</b>	<b>135,63</b>	<b>23,01</b>	<b>23,78</b>
<b>Compra de Bienes</b>	<b>75,73</b>	<b>86,95</b>	<b>92,74</b>	<b>109,80</b>	<b>115,47</b>	<b>121,42</b>	<b>140,26</b>	<b>148,19</b>	<b>158,05</b>	<b>171,75</b>	<b>173,04</b>	<b>175,82</b>	<b>54,60</b>	<b>55,37</b>
Artesanías	21,54	24,57	26,38	30,46	32,48	35,53	53,09	56,13	59,88	65,01	70,22	76,19	21,03	21,50
Vestimenta	30,92	37,85	37,86	47,93	47,91	51,57	62,92	66,44	70,85	77,05	83,25	90,42	20,56	20,93
Otros <sup>(2)</sup>	23,28	24,54	28,50	31,42	35,09	34,32	24,25	25,62	27,33	29,69	19,58	9,21	13,01	12,94
<b>Gasto en Servicios</b>	<b>197,32</b>	<b>224,52</b>	<b>241,63</b>	<b>285,14</b>	<b>298,71</b>	<b>316,35</b>	<b>414,88</b>	<b>438,35</b>	<b>467,50</b>	<b>508,02</b>	<b>514,65</b>	<b>525,84</b>	<b>111,00</b>	<b>111,11</b>
Alimentos y Bebidas	86,85	103,09	106,35	126,64	131,74	139,24	155,34	164,11	175,04	190,21	205,97	223,72	42,92	43,76
Transporte Interno	43,08	49,55	52,75	64,32	65,95	69,06	109,46	115,66	123,39	134,03	149,80	167,46	37,72	37,86
Esparcimiento	37,52	40,81	45,94	53,17	56,90	60,15	81,27	109,42	116,69	126,81	115,84	105,45	16,21	16,17
Otros <sup>(3)</sup>	29,88	31,09	36,58	41,02	44,12	47,90	68,82	49,17	52,38	56,98	43,04	29,21	14,15	13,32

Fuente: Instituto Nacional de Estadística - Banco Central de Bolivia - Viceministerio de Turismo - Dirección General de Migración

(p): Preliminar

(1): Estimación con base a la Encuesta de Gasto por Turismo Receptor 2014-2016 y el registro estadístico de flujo de llegada a Bolivia de visitantes extranjeros.

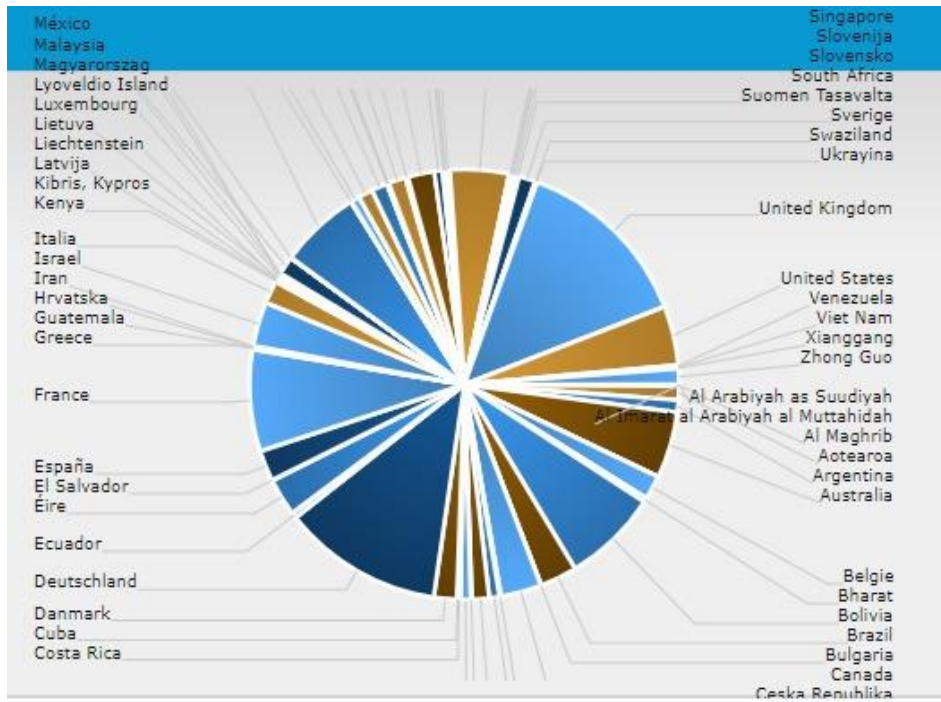
(2): Comprende la compra de souvenirs, regalos, etc.

(3): Comprende otros gastos diferentes a los especificados, como comunicaciones y servicios turísticos

# DATOS DE OCUPACION HOTELERA 2019 A 2022

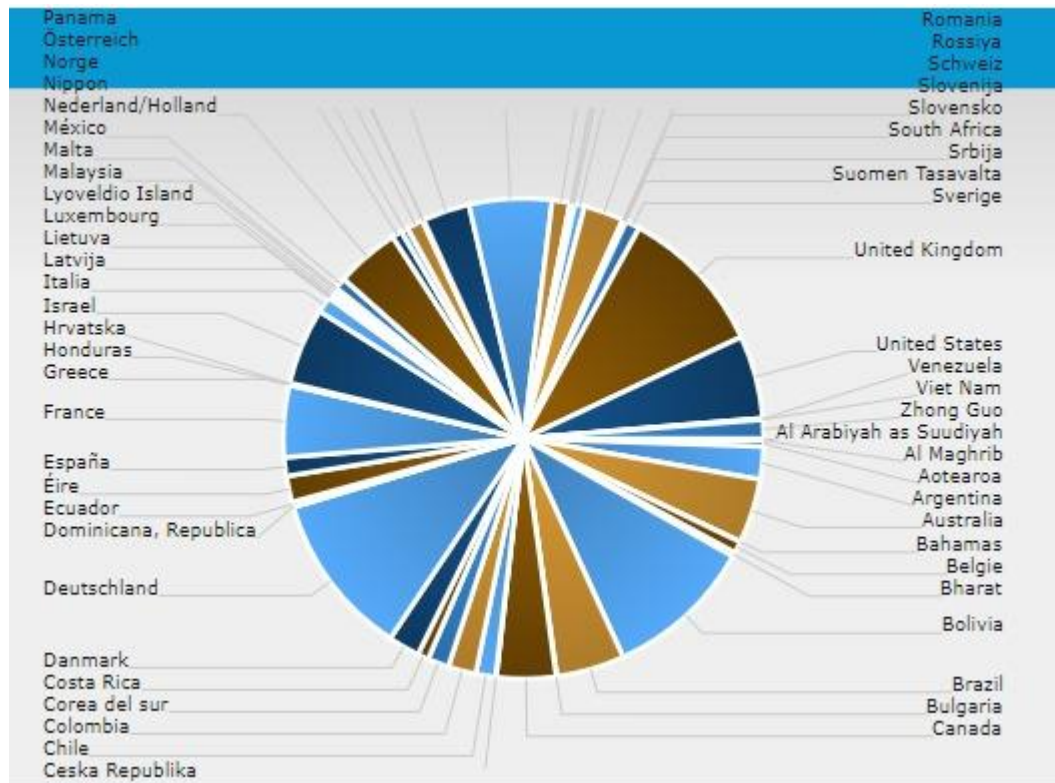
Año 2019

	Capacity	OOO	Salable	Booked	Occupancy
<b>[+] Selina La Paz</b>	<b>65,300</b>	<b>6,516</b>	<b>58,784</b>	<b>27,586</b>	<b>0.42</b>
Triple	0	0	0	816	0.0
STD	11,162	680	10,482	7,324	0.66
DLX Single Occ	0	0	0	58	0.0
STD-Twin	424	54	370	2,686	6.33
Quadruple	7,316	348	6,968	592	0.08
DLX	1,986	30	1,956	872	0.44
Unique	0	0	0	0	0.0
STD Single Occ	0	0	0	312	0.0
DORM10	7,300	340	6,960	3,275	0.45
Dorm4	21,052	3,521	17,531	5,381	0.26
DORM8	2,920	30	2,890	2,199	0.75
Dorm6	13,140	1,513	11,627	4,071	0.31
Dorm Fem 4	0	0	0	0	0.0



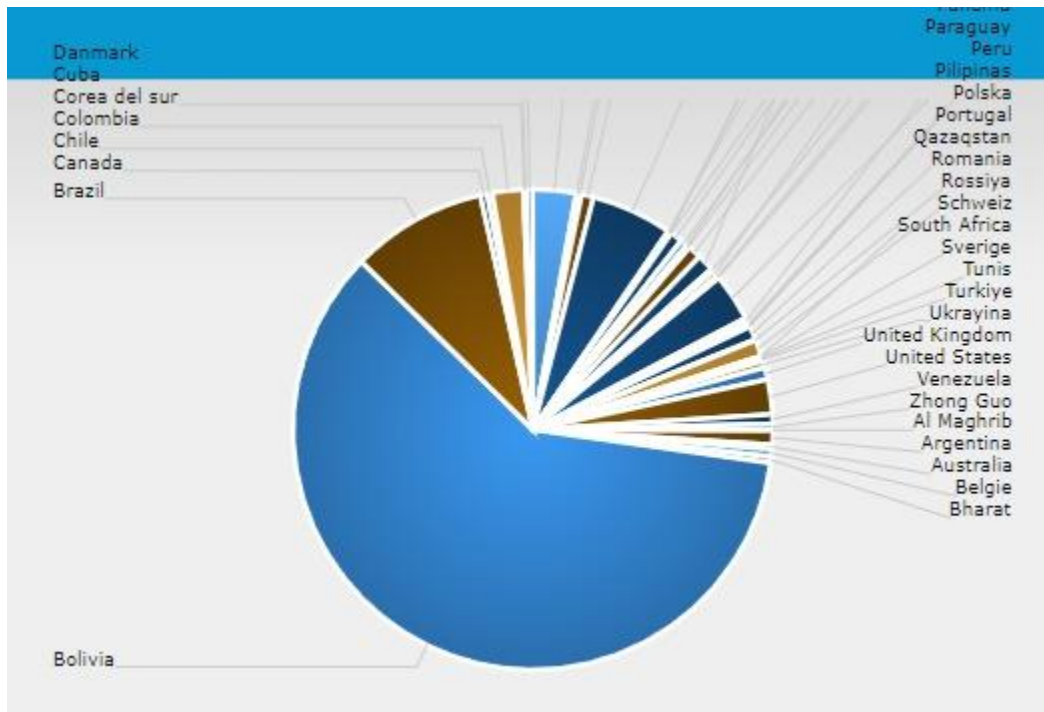
Año 2020

CATEGORIES BREAKDOWN [?]					
	Capacity	OOO	Salable	Booked	Occupancy
[+] Selina La Paz	62,964	7,256	55,708	9,069	0.14
DLX Single Occ	0	0	0	2	0.0
STD-Twin	2,928	216	2,712	1,338	0.46
Quadruple	7,332	524	6,808	216	0.03
DLX	2,196	344	1,852	208	0.09
Unique	0	0	0	0	0.0
STD Single Occ	0	0	0	264	0.0
Triple	0	0	0	96	0.0
STD	10,980	836	10,144	2,004	0.18
DORM8	2,928	308	2,620	380	0.13
Dorm6	13,176	2,303	10,873	1,306	0.1
Dorm Fem 4	0	0	0	0	0.0
DORM10	7,320	453	6,867	1,047	0.14
Dorm4	16,104	2,272	13,832	2,208	0.14



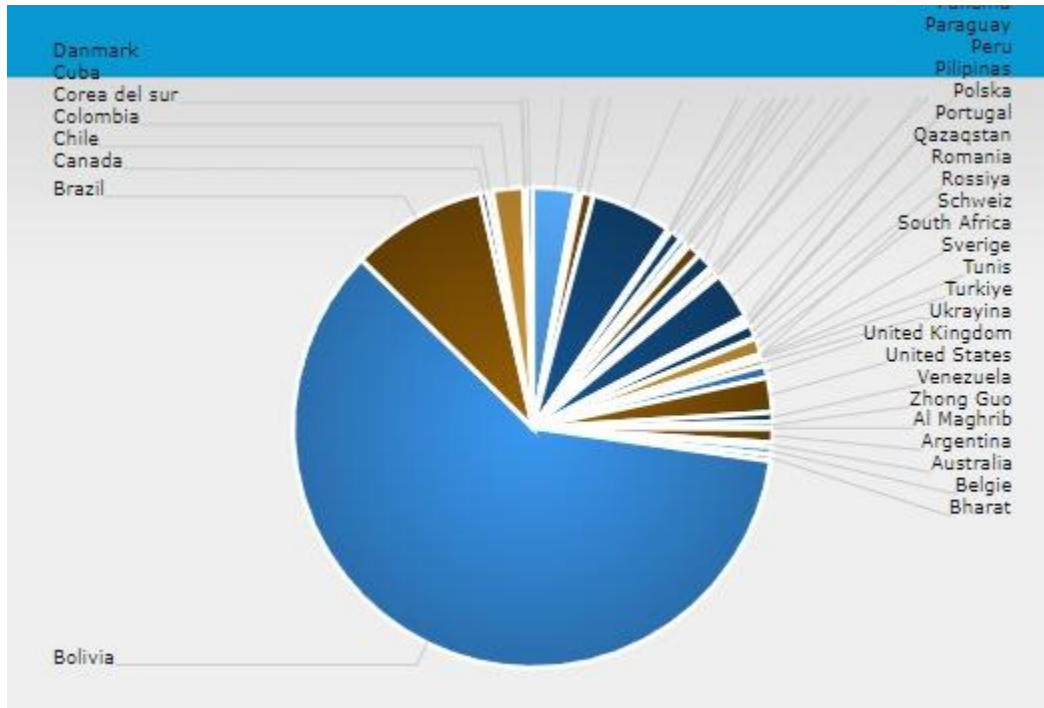
Año 2021

	Capacity	OOO	Salable	Booked	Occupancy
<b>[+] Selina La Paz</b>	<b>62,780</b>	<b>4,535</b>	<b>58,245</b>	<b>10,239</b>	<b>0.16</b>
DLX Single Occ	0	0	0	54	0.0
STD-Twin	2,920	14	2,906	1,902	0.65
Quadruple	7,300	12	7,288	204	0.03
DLX	2,190	24	2,166	320	0.15
Unique	0	0	0	0	0.0
STD Single Occ	0	0	0	422	0.0
Triple	0	0	0	216	0.0
STD	10,950	82	10,868	4,546	0.42
DORM8	2,920	1,312	1,608	151	0.05
Dorm6	13,140	1,730	11,410	842	0.06
Dorm Fem 4	0	0	0	0	0.0
DORM10	7,300	5	7,295	598	0.08
Dorm4	16,060	1,356	14,704	984	0.06



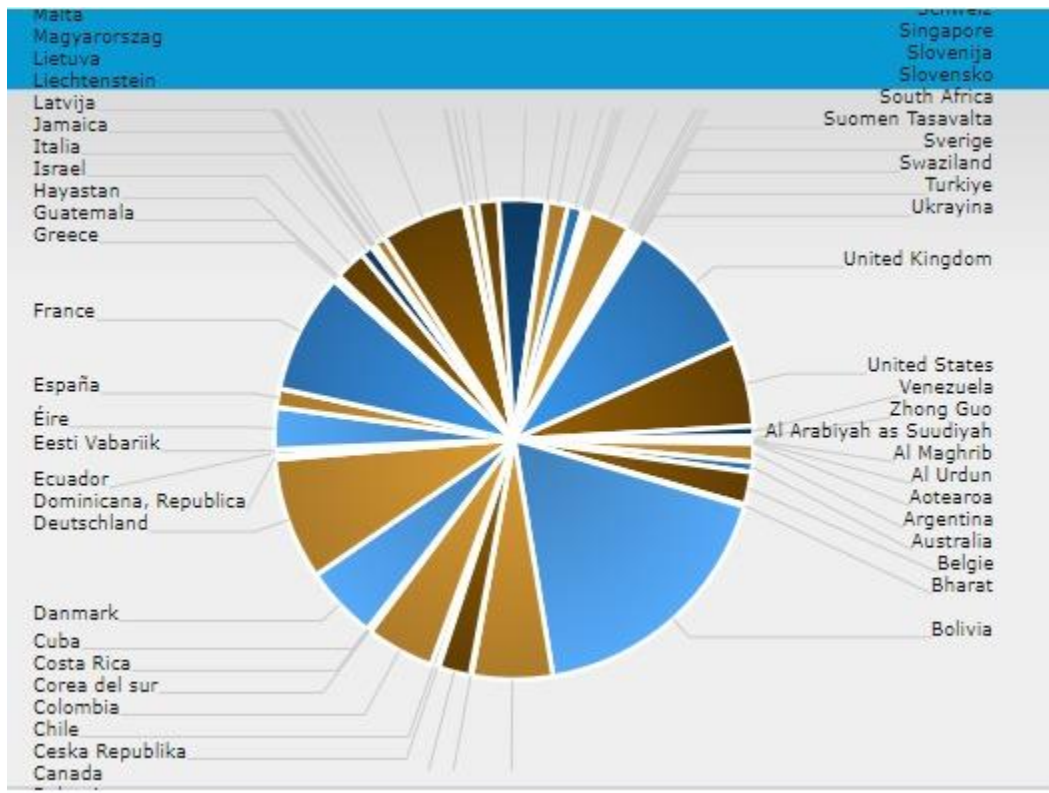
Año 2022

	Capacity ^	OOO	Salable	Booked	Occupancy
[+] Selina La Paz	31,068	1,862	29,206	15,600	0.5
STD	5,430	62	5,368	4,646	0.86
DLX Single Occ	0	0	0	26	0.0
STD-Twin	1,448	18	1,430	2,698	1.86
Quadruple	3,620	36	3,584	472	0.13
DLX	1,086	12	1,074	700	0.64
Unique	0	0	0	0	0.0
STD Single Occ	0	0	0	214	0.0
Triple	0	0	0	292	0.0
DORM8	1,448	72	1,376	583	0.4
Dorm6	6,516	719	5,797	1,702	0.26
Dorm Fem 4	0	0	0	0	0.0
DORM10	3,620	110	3,510	2,083	0.58
Dorm4	7,900	833	7,067	2,184	0.28



Año 2022

	Capacity ^	OOO	Salable	Booked	Occupancy
[+] Selina La Paz	31,068	1,862	29,206	15,600	0.5
STD	5,430	62	5,368	4,646	0.86
DLX Single Occ	0	0	0	26	0.0
STD-Twin	1,448	18	1,430	2,698	1.86
Quadruple	3,620	36	3,584	472	0.13
DLX	1,086	12	1,074	700	0.64
Unique	0	0	0	0	0.0
STD Single Occ	0	0	0	214	0.0
Triple	0	0	0	292	0.0
DORM8	1,448	72	1,376	583	0.4
Dorm6	6,516	719	5,797	1,702	0.26
Dorm Fem 4	0	0	0	0	0.0
DORM10	3,620	110	3,510	2,083	0.58
Dorm4	7,900	833	7,067	2,184	0.28





## Entrevista a gerente del hotel Selina

El objetivo es realizar una entrevista a profundidad al gerente del hotel Selina para conocer sus percepciones, experiencias y estrategias de adecuación a la crisis sanitaria por la pandemia por Covid-19

### Datos generales del hotel

Nombre: SELINA

Ubicación: AV. 20 DE OCTUBRE ESQUINA ASPIAZU

Años de servicio: 4

Cantidad de trabajadores antes de la pandemia: 24

Cantidad de trabajadores después de la pandemia: 11

Numero de camas: 168

### Cuestionario

1. ¿Cuáles son los cambios entre los servicios que ofrecía el hotel antes y los que están ofreciendo durante la pandemia?

Antes de la pandemia el hotel ofrecía hospedaje en habitaciones privadas y compartidas, cowork, actividades de bienestar, alimentos y bebidas, eventos sociales, retail y actividades de responsabilidad social. Actualmente nos encontramos ya realizando las mismas actividades pero en 2021, cuando recién volvimos a abrir el hotel, solo teníamos hospedaje a 50% de aforo, cafetería y eventos sociales permitidos según restricciones.

2. ¿Cambió la forma de medir la calidad de sus servicios como efecto de la pandemia?

En 2021 si, teníamos mucho menos personal y tuvimos que adecuarnos. Por ejemplo la limpieza de habitaciones no se realizaba de forma diaria, durante algunos meses no tuvimos recepción nocturna ni seguridad. Ahora el servicio se mide como antes de la pandemia.

3. ¿Puede describirme su plan de bioseguridad?

El plan de bioseguridad lo realizamos junto con la cámara hotelera.

El mismo trata de tener pediluvio en el ingreso, alcohol al ingresar al hotel y en cada piso, mamparas en atención al cliente, uso de barbijo en todo momento por todo el personal, desinfección con amonio cuaternario o alcohol a las habitaciones en salida. Procedimiento de aislamiento en caso de que un huésped o alguien del personal esté con covid.

4. ¿Considera usted que el plan de bioseguridad permite que una mayor cantidad de huéspedes se alojen en el hotel?

No, nuestra mayor cantidad de huéspedes son extranjeros, ellos casi no utilizan el barbijo y el 98% ya tienen su vida normal como antes de la pandemia.

Si hay huéspedes nacionales puede que esto afecte.

5. ¿Cómo mide la efectividad del plan de bioseguridad?

Tenemos todo en regla y el personal debe cumplirlo, pero a los huéspedes no les interesa.

6. ¿Qué ajustes hicieron en su modelo de negocio para enfrentar la pandemia del COVID19?, Le permitieron atraer más huéspedes? ¿Cuáles fueron las estrategias para alcanzar un equilibrio costos-ingresos?

Reducción de costos a lo mínimo indispensable, fuimos uno de los primeros hoteles en volver a abrir, esto nos permitió captar a gran parte del mercado, precios bajos para captar a cualquier persona que desee hospedaje.

7. ¿Cuánto estima que fue la pérdida de ingresos desde que empezó la pandemia?

Mas del 75 % años 2020 y 2021

8. ¿Hay algún ministerio que esté apoyando el sector hotelero? ¿Si la respuesta es positiva, es que consiste este apoyo?

No

9. ¿Cómo le afectó o benefició la gestión gubernamental de la pandemia a la actividad hotelera?

No se tuvo ningún beneficio desde nuestra perspectiva, si hubo reajustes para los créditos bancarios, pero Selina no aplica. Beneficio municipal si en cuanto al pago con descuento del 85% en las patentes.

10. ¿Cómo califica las políticas de reactivación económica y turística del gobierno?

Nulas, lo único que nos ayudó fue cuando se abrieron las fronteras aéreas y terrestres.

11. ¿Cómo parte de la cámara hotelera, como se está organizando el sector de 5 estrellas para superar la crisis?

No tengo la información, Selina no califica dentro de hoteles 5 estrellas.

12. ¿Cuál es su perspectiva hacia el futuro? ¿Habrá una recuperación rápida del sector cuando se vuelva a la normalidad?

Creo que si sector público y privado trabajan de la mano puede haber una recuperación rápida, la gente ya está viajando y por nuestro modelo de negocio, nómadas digitales, y como el mundo cambio por la pandemia tenemos una oportunidad de captarlos ofreciendo todo lo que necesitan para trabajar estando de vacaciones.

Este año tuvimos muchos problemas con migración por sus nuevas regulaciones, desde el año pasado también con impuestos ya que quieren fiscalizar hasta el más mínimo detalle y tanto en impuestos como en migración todo tiene multas.