



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

THE WESTIN LIMA HOTEL & CONVENTION CENTER

Mirelle Del Capiro-Córdova

Lima, octubre de 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Del Carpio, M. (2016). *The Westin Lima Hotel & Convention Center* (Trabajo de investigación de bachiller en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresa. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

THE WESTIN LIMA HOTEL & CONVENTION CENTER

LIMA, PERÚ

THE WESTIN
LIMA
HOTEL & CONVENTION CENTER



ENTORNO DE LA EMPRESA

The Westin Lima Hotel & Convention Center es un hotel de categoría 5 estrellas, que se ubica en el **sector Turismo HOTELERO**, dirigido principalmente al segmento corporativo y MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions)

El *core business* del hotel es:

- Alojamiento y restauración para viajeros de negocios.
- Servicio de salones de conferencia y eventos para turismo de reuniones (congresos, convenciones, conferencias, seminarios, entre otros).

ANÁLISIS PEST

Análisis del sector en lo económico, político y social:

El sector turismo viene contribuyendo desde hace varios años de manera sostenida con el PBI del país. El impacto económico que genera en el Perú ha alcanzado los US\$20 mil millones por año. Así, la industria de los viajes contribuye con el 9,7% del PBI peruano, superando al aporte de otras actividades económicas muy importantes aquí como la industria automotriz, manufactura, banca y educación, y dando trabajo a 1,2 millones de personas.

Además, según la Cámara de Comercio de Lima, la contribución directa del sector turismo al Producto Bruto Interno (PBI) registrará en el Perú una tasa de crecimiento promedio de cinco por ciento en el período 2012 - 2022 y, de esta forma, se convertirá en el segundo mayor aporte a nivel de la región, después de Brasil (5,1%).

Sin embargo, este efecto no solamente es en el desarrollo económico, sino también en el social pues el 85% o más de las empresas del sector privado son micro o pequeñas empresas, eso quiere decir que es el creador más grande de empleos en Perú y, socialmente, el más inclusivo.

Turismo de reuniones:

El crecimiento del turismo receptivo ha traído consigo el crecimiento del turismo corporativo. Este último, se ha visto crecer el tipo de eventos denominado

“Turismo de Convenciones” (Ver anexo 2), el cual ha recibido un aumento del 20% del presupuesto de **Promperú** para el 2016, a fin de seguir impulsándolo.

El auge de este segmento en nuestro país tiene una base en la solidez macroeconómica que ofrece el Perú junto con una oferta apropiada en cuanto a infraestructura hotelera de primer nivel.

En el ranking 2015 de la ICCA (Internacional Congress and Convention Association), el Perú lidera el crecimiento de reuniones internacionales en la región, manteniendo a Lima como líder a nivel continental en la organización de reuniones internacionales. Este importante reconocimiento no hubiera sido posible sin el apoyo sostenido de Promperú y Mincetur, el cual viene siendo clave en todo este tiempo.

Finalmente, se sabe que el turista de este segmento registra un desembolso mayor que el promedio y llega a tener un gasto que bordea los US\$2.400 por cinco días de estadía.

Nota adicional: El total de ciudadanos extranjeros que ingresó al país fue de 3.5 millones, 7.5% más que en el ejercicio 2014 (Ver anexo 1). Para el 2016, las expectativas se mantienen positivas; así mismo, se espera que en los próximos cuatro años el crecimiento del sector sea de 3.69%.

ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

Nuestros clientes (+/-):

Business to business	Business to consumer
<ul style="list-style-type: none"> DMC (Destination Management Company): Dirigidas al turismo de negocio como operadores u organizadores de reuniones y eventos. Ej: MCI Group. Agencias de viaje locales: Dirigidas al turismo leisure. Ej: Lima Tours. 	<ul style="list-style-type: none"> Venta directa al segmento Retail a través de las OTA (Online travel agencies), como: Booking.com y a través de nuestra propia página web. Walk in: Potenciales huéspedes o clientes que se acercan directamente a la Recepción del hotel para información de alojamiento o evento.
<p>Poder de negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"> DMC: El 95% del turismo de negocio es traído del extranjero. Los mercados con mayor capacidad de pago son Estados Unidos, Europa y Asia. Agencias de viaje: Actualmente el hotel no muy es atractivo para este segmento debido a su ubicación, por lo que la negociación de tarifas suele estar a su favor. 	<p>Poder de negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"> OTA: Medianamente alto, gracias al internet, los clientes pueden comparar al instante las diversas ofertas de hoteles de la misma categoría. Walk in: Medianamente bajo, dado que al ir personalmente al hotel quedan convencidos del valor-precio después del site inspection realizado para su alojamiento o evento social: bodas, showers, etc.

Nuestra competencia (+/-):

Son hoteles cinco estrellas que forman parte de nuestro set competitivo. Aunque todos ellos se dirigen al segmento corporativo y leisure, JW Marriott y Miraflores Park Hotel gozan de muy buena acogida por el segmento leisure gracias a su ubicación, incluso en fines de semana, logrando una ocupación promedio anual de 80.33% y 71.72%, respectivamente.

JW Marriott Lima	Belmond Miraflores Park Hotel	Country Club Lima Hotel	Swissotel
<ul style="list-style-type: none"> Dirigido al segmento corporativo y leisure. Ubicado en Miraflores. 300 habitaciones desde 33m² (todas con vista al océano) y Centro de Convenciones con 15 salas de eventos, con capacidad para 950 personas. Servicios complementarios: gimnasio, spa, sauna, cancha de tenis y piscina al aire libre. Ventaja competitiva: Ubicación frente al mar, cerca al centro comercial Larcomar. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigido al turismo de lujo. Ubicado en Miraflores. 81 habitaciones (todas suites de lujo) desde 45m² y 6 salas de eventos con capacidad para 400 personas. Servicios complementarios: gimnasio, spa y piscina al aire libre. Ventaja competitiva: Posicionado como hotel exclusivo de lujo. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigido al segmento corporativo y leisure. Ubicado en la zona residencial de San Isidro. 83 habitaciones desde 40m² y 10 salas de eventos con capacidad para 500 personas. Servicios complementarios: gimnasio, piscina al aire libre y acceso al Lima Golf Club. Ventaja competitiva: Hotel reconocido como Patrimonio Cultural del Perú 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigido al segmento corporativo y de convenciones. Ubicado en el Centro de negocios de San Isidro. 244 habitaciones desde 37m² y 9 salones de eventos, con capacidad para 1560 personas. Servicios complementarios: gimnasio, spa, cancha de tenis y piscina al aire libre. Ventaja competitiva: Actualmente se caracteriza por ofrecer tarifas muy bajas.

Nuestros sustitutos (-):

Son hoteles de cuatro estrellas, que no forman parte de nuestro set competitivo. Si bien también se dirigen al segment corporativo, nuestros clientes acuden a ellos cuando el hotel no cuenta con disponibilidad.

Novotel	Atton Hotel
<ul style="list-style-type: none">• Integrante de la cadena hotelera francesa Accor hotels.• Ubicado en el centro financiero de San Isidro.• Cuenta con 208 habitaciones y 9 salas de eventos con capacidad para 280 personas.• Servicios complementarios como gimnasio, spa, piscina techada y área de business center.• Los servicios gratuitos incluyen el desayuno y el estacionamiento seguro.• Cuenta con programa de fidelización Le Club Accor.	<ul style="list-style-type: none">• Integrante de la cadena hotelera chilena Atton hoteles.• Ubicado en el centro financiero de San Isidro.• Cuenta con 252 habitaciones y 6 salas de eventos con capacidad para 150 personas.• Servicios complementarios como gimnasio, piscina al aire libre y área de business center.• No cuenta con programa de fidelización.

Amenaza de nuevos entrantes (+/-):

Según el informe de la Sociedad Hoteles del Perú (SHP), la inversión hotelera estimada en el país para el período 2015-2018 sería de US\$ 1211 millones de dólares y se trataría de 102 nuevos proyectos que sumarían 7676 habitaciones en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en Lima, Trujillo, Iquitos, Tarapoto, Arequipa, Tacna, Puno y Valle Sagrado (Cusco).

Eventos internacionales, como Perumin y las reuniones anuales del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, generaron interés para invertir en la construcción de hoteles. Entre ellos la inversión más millonaria la conformaría la construcción del Hotel Hyatt en el 2018, con un aproximado de 100 millones de dólares. Este nuevo hotel se construirá debajo del Centro Comercial Larcomar.

Cabe resaltar que La Municipalidad de Lima emitió en el 2010 la Ordenanza 1414, donde se declara la intangibilidad de los acantilados de la Costa Verde prohibiendo así la construcción de cualquier obra en dichas zona; sin embargo, la empresa Promotora Larcomar S.A señala que el permiso de construcción fue tramitado antes de la emisión de la Ordenanza 1414, y por ello el proyecto hotelero cuenta con la autorización de la Municipalidad de Miraflores y de Defensa Civil para comenzar su construcción.

La inversión para la construcción de Westin fue de 130 millones de dólares, inversión que hasta la fecha no ha sido superada por ninguna cadena internacional en el Perú.

Poder de negociación con los proveedores (-):

El 90% de nuestros proveedores tiene un bajo poder de negociación. De ellos, el 65% corresponde al rubro de Alimentos y Bebidas y el otro 35% a impresos, suministros de mantenimiento y servicios en general.

Como el hotel tiene una muy alta alta rotación de pedidos (volumen), a los proveedores les conviene mantener ese negocio, además de que desean tener presencia en el hotel por el prestigio de la marca. Con ello, Westin tiene la potestad de negociar: precios, promociones, descuentos y disponibilidad inmediata de productos manteniendo la alta calidad de los insumos y servicio.

VENTAJA COMPETITIVA

¿Qué valores únicos provee la empresa?

La ventaja competitiva de Westin se basa en la **diferenciación**, gracias a que brinda las siguientes actividades y beneficios:

1. Capacidad e infraestructura.
2. Único hotel en Sudamérica con certificación LEED EB:OM (Existing Buildings: Operation & Maintenance), por tener prácticas de operación y mantenimiento ecoamigables.
Esta exigente certificación solo la tienen 16 hoteles alrededor del mundo.
3. Tikariy: Nuestra empresa subsidiaria, parte de Grupo Breca, que opera como DMC, ofreciendo además servicios exclusivos de transporte y paquetes turísticos de lujo.
4. Pet friendly: Único hotel en Lima que permite el ingreso de mascotas, con el servicio del *heavenly bed pet*.
5. Constante innovación tecnológica.

RECURSOS Y CAPACIDADES

¿Cuáles son sus recursos tangibles?

- Cómodas y espaciosas habitaciones de lujo desde 43m², con acceso al *Westin Workout* (gimnasio) y piscina semi-olímpica temperada.
- Centro de convenciones más grande del Perú (2,700m²), con 17 salones de eventos capaz de admitir hasta 1800 personas.
- Spa urbano más grande del Perú y Latinoamérica (3,000 m²) con 17 salas de tratamiento.
- Restaurante **Maras**, considerado como una de las mejores propuestas gastronómicas de la capital.
- Pertenece a BRECA, grupo económico más grande del Perú, capaz de solventar importantes inversiones como lo ha venido haciendo en los últimos 5 años en el sector hotelero.

¿Cuáles son sus recursos intangibles?

- **Westin** es una de las marcas de Starwood, importante cadena hotelera internacional.
- El hotel es parte de **Libertador Hotels Resorts & Spas**, cadena hotelera peruana líder en el sector con 40 años de experiencia.
- Posicionada en el mercado de congresos y eventos, gozando de muy buena reputación pues viene siendo sede de importantes eventos internacionales, tales como: FELABAN (2013), The World Economic Forum (2014), Banco Mundial (2015), APEC (2016).
- Tecnología: Constante innovación tecnológica para facilitar el trabajo de su cliente interno y mejorar el servicio de atención al cliente externo con programas como:
 - ✓ Salesforce: Customer Relationship Management, como herramienta de fidelización.
 - ✓ Stargroup: Para reservas directas de grupos con contrato on line.
 - ✓ Extranet corporativo

¿Cómo es su recurso humano?

La empresa forma nuevos talentos y busca retenerlos, gracias a su política de línea de carrera interna, programas de cross training y programas de incentivos como recompensa por el buen trabajo realizado (Anexo 3), logrando así una baja rotación de personal. Los colaboradores y sus familiares directos cuentan además con otros beneficios como: tarifas especiales, 50% de descuento en A&B y 30% de descuento en servicios de Spa, tanto en Perú como en el extranjero.

¿Cuáles son sus capacidades?

Funcional:

- Aplicación de procesos operativos definidos en las áreas de atención directa a los clientes: Front Desk, Concierge, Bellstand, Room service, Eventos y Banquetes, entre otras; a fin de garantizar el pleno cumplimiento de los estándares de servicio que exige la marca.

Cadena de valor:

- Marketing y Ventas trabajan constantemente en búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, difundiendo la imagen del hotel como sede ideal para la realización de eventos corporativos, participando anualmente en ferias internacionales como: IMEX América (USA), EIBTM (España), ITB (Alemania), entre otros. En 2014, 2015 y 2016, Perú fue elegido para la realización de Fiexpo Lationamérica y del cual Westin fue el hotel anfitrión en los dos últimos años.

- Reestructuración del área de Ventas: con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia en la atención a los clientes para lograr un servicio más rápido y focalizado, el equipo de Ventas fue subdividido de la siguiente manera:
 - ✓ *Equipo de business travel*: Enfocados en ventas corporativas individuales y fidelización de cuentas.
 - ✓ *Equipo de booking center*: Enfocados en ventas grupales (alojamiento y evento).
- Celebración de fiesta corporativa anual, como agasajo a las mejores cuentas corporativas, con la finalidad de fidelizarlas y mantener negocio con ellas en el largo plazo. Esta fiesta incluye un show, premiaciones, reconocimientos e información de las novedades de la empresa.
- Generación de publicidad en revistas, redes sociales, páginas web.
- Programas de fidelización: Para las cuentas corporativas locales y *Starwood Preferred Guest* para acumulación de puntos por estadías, consumos y confirmación de grupos con eventos.
- The Westin Lima es pionero en el uso de la tecnología, prueba de ello es que, por ejemplo, en 2014 sacaron al mercado el “Extranet Corporativo” para uso exclusivo de sus clientes, herramienta con la cual podían realizar directamente sus reservas en tiempo real; sistema que fue replicado por algunos de sus competidores más directos.

SOSTENIBILIDAD DE VENTAJA EN EL TIEMPO

Modelo de negocio: Hotel de lujo y centro de convenciones que ofrece servicio de alojamiento y de eventos corporativos y sociales; principalmente dirigido al turismo de negocio, con ubicación estratégica en pleno centro financiero de Lima.

- El segmento *business* representa aproximadamente el 71% de la ocupación total del hotel. Al comparar el acumulado de **setiembre de 2013 a setiembre 2016**, tenemos:

Acumulado	2013	2016
Room nights	37623	38844
Tarifa promedio	\$216.12	\$223.19
Ep	0.99	

Análisis: A pesar de que la tarifa promedio se ha incrementado, el cliente de negocios está dispuesto a pagar este precio más alto -> Demanda inelástica.

- Por otro lado, al hacer el siguiente comparativo en el segmento turismo leisure y retail, en el acumulado al mes de setiembre, observamos:

Acumulado	2013	2016	2013	2016
	<i>Leisure</i>		<i>Retail</i>	
Room nights	1656	2950	9794	7717
Tarifa promedio	\$193.10	\$160.55	\$253.50	\$266.66
Ep	4.63		4.08	

Análisis: En 3 años ha habido un evidente cambio en las tarifas promedio del segmento *leisure* y *retail*. En ellos, el reducir o aumentar el precio ha significado un aumento o disminución de cuartos noche, respectivamente -> Demanda elástica. Este no es nuestro público objetivo, pues representa un 20% de nuestra ocupación total, sin embargo no debemos perder de vista el segmento *retail* (14.57%) ya que genera un considerable ADR (*Average daily rate*).

- Al integrar todos los segmentos, incluyendo “otros” no mencionados en los cuadros precedentes, notamos que ante una ligera baja en el precio, el número de cuartos noches ha aumentado.

Acumulado	2013	2016
Room nights	52297	54249
Tarifa promedio	\$218.93	\$217.60
Ep	6.14	

Análisis: En general, los clientes son sensibles ante un ligero cambio en el precio, pero debemos notar que este resultado global también se ve influenciado por los demás segmentos no corporativos. *Entonces:*

Estrategia: Diferenciación enfocada fundamentalmente en el segmento corporativo, turismo de negocios, ya que *The Westin Lima Hotel & Convention Center* ha logrado posicionarse dicho segmento. Esto nos permite incrementar el precio y por ende, el beneficio del hotel.

$$\uparrow B = (\uparrow P - C) * V$$

¿Cómo mantenemos el valor en el tiempo?

- Como parte de una cadena nacional, tenemos soporte internacional de **Starwood**, que cuenta con su propia fuerza de ventas, la cual promueve al hotel Westin en el extranjero.
- Explotando las ventajas de Westin como el centro de convenciones más importante de la hotelería local en el exterior, mediante participaciones en las más importantes ferias de turismo internacionales con el apoyo de **Promperú**.
- Afiliación estratégica con el **Buró de Convenciones de Lima**, asociación que promueve la ciudad de Lima como centro de convenciones y a nosotros como empresa representativa en el sector turismo e industria de reuniones.
- Somos miembros de **ICCA** (International Congress and Convention Association), poderosa red mundial en la industria de reuniones.
- Seguir estando un paso adelante y servir como referente en **innovación tecnológica**.
- Continuar planteándose retos como el logrado con la certificación LEED EB:OM, con la cual ha demostrado que el **lujo y la sostenibilidad pueden coexistir**.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **The Westin Lima Hotel & Convention Center** ofrece sus servicios al sector turismo; sin embargo, por su ubicación e infraestructura es preferido por los viajeros de negocios.
- Aunque Westin es líder en el segmento corporativo en Lima, sus competidores más directos: Miraflores Park Hotel y JW Marriott lideran la plaza en el sector turismo receptivo a nivel global, con una tarifa promedio de US\$275.06 y

US\$231.52, respectivamente; ello se debe principalmente a su ubicación estratégica en la zona residencial y turística de Miraflores.

- Así mismo, en lo que va del año, Swissotel ha presentado una fuerte campaña de competencia de precios, en el acumulado a setiembre de 2016 su tarifa promedio es US\$184.24, a pesar de haber sido remodelado en 2015, pero consideramos que esta no puede ser nuestra estrategia debido a la calidad de nuestro hotel y el nombre de la marca.
- Westin no debe perder el foco en el segmento que le brinda mayor rentabilidad: el corporativo. Por tanto es imprescindible continuar con los viajes internacionales para promocionar al hotel en mercados con mayor capacidad de pago, como Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia.
- Sin embargo, hay un sector que también brinda rentabilidad y es el *retail* local, conformado básicamente por peruanos y residente, el cual está dispuesto a pagar una tarifa promedio más alta en su estancia de una noche. Para ellos se recomienda elaborar paquetes de fines de semana que incluyan los diferentes valores agregados del hotel: Spa, salón de belleza, bares, restaurantes y outlets en general.
- Para ganar un market share aún mayor, recomendamos el servicio de shuttle a Miraflores y Barranco de forma “gratuita”, que podría ser incluido dentro de la tarifa con un número de traslados proporcional a la cantidad de noches reservadas.
- Difundir en medios de comunicación que Westin es el único hotel eco-amigable en Latinoamérica con la importancia que ello implica, a fin de lograr la captación de nuevos clientes que buscan establecimientos con buenas prácticas.

ANEXO 1

PERÚ: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES, SEGÚN PAÍS DE RESIDENCIA 2010-2015					
País de Residencia	Enero - Diciembre		Flujo 2015 - 2014	Var. % 2015 / 2014	Participación Porcentual 2015
	2014	2015 P/			
Total Turistas Internacionales 1/	3,214,934	3,455,709	240,775	7.5	100.0
1 Chile	903,793	984,584	80,791	8.9	28.5
2 Ecuador	223,995	256,127	32,132	14.3	7.4
3 EE.UU.	514,227	545,212	30,985	6.0	15.8
4 Argentina	155,931	170,960	15,029	9.6	4.9
5 Colombia	151,876	165,384	13,508	8.9	4.8
6 Costa Rica	11,452	24,874	13,422	117.2	0.7
7 México	67,016	76,368	9,352	14.0	2.2
8 España	131,174	138,902	7,728	5.9	4.0
9 Francia	82,260	88,921	6,661	8.1	2.6
10 Corea del Sur	17,265	23,094	5,829	33.8	0.7
Resto del Mundo	955,945	981,283	25,338	2.7	28.4

1/ Total Turistas Internacionales = Turistas extranjeros + Turistas peruanos residentes en el exterior

P/ Cifra preliminar

Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones

Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA

ANEXO 2

CUADRO COMPARATIVO

N° DE EVENTOS :

