UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

INVERSIONES MANTIS

Jenny Barrera-Aguilar y Pelayo González-Bracale

Lima, agosto de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Barrera, J. y González, P. (2017). *Inversiones Mantis* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN

INVERSIONES MANTIS

Trabajo de investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

JENNY BARRERA AGUILAR
PELAYO JUAN RODRIGO GONZALEZ BRACALE

Asesor: Eduardo Roncagliolo Faya

Lima, agosto del 2017

PRÓLOGO

En el Perú, los últimos cinco años han significado una evolución favorable en el turismo; asimismo, las políticas gubernamentales han propiciado diversos proyectos que contribuyen a dicha evolución, la cual ha derivado también en el desarrollo del sector hotelero.

En este contexto, el caso presentado corresponde al análisis de los resultados de una empresa hotelera peruana, a la cual, respetándola confidencialidad solicitada, hemos cambiado el nombre, exponiendo una revisión del sector, sus competidores y diversos aspectos de la dirección general de la empresa. Así, desde un enfoque académico y utilizando el método del caso, se identifican síntomas y problemas no tan evidentes y que no son planteados aún por los directivos de la empresa, incluyendo un plan de acción sugerido para redirigir y mejorar sus resultados actuales.

Elaborar y estructurar este caso significó un trabajo intenso. Por un lado, implicó horas de entrevistas con diversos actores que cambiaron de empresa mientras desarrollábamos el caso; por otro lado, el requerimiento de confidencialidad de la empresa generó un mayor cuidado y filtro durante la recopilación y análisis de la información ya que debíamos considerar que el modelo de negocio de la empresa incluye prácticas financieras innovadoras en el sector hotelero que debíamos salvaguardar.

No obstante, logramos concretar el caso y su análisis, lo que no hubiera sido posible sin el apoyo de nuestros profesores del Programa de Alta Dirección (PAD) de la Universidad de Piura quienes nos guiaron y formaron en este tiempo, permitiéndonos plasmar las diversas herramientas aprendidas durante los dos años de la maestría y obtener un plan de acción que aporte valor real a la empresa estudiada.

Por ello, queremos mostrar nuestra gratitud a los colaboradores de la empresa en estudio por su disposición y apoyo en cada discusión, y compartir con nosotros su conocimiento del sector y de las prácticas actuales aplicadas; asimismo, nuestro reconocimiento a nuestros profesores entre los cuales queremos agradecer especialmente a Eduardo Balbín y a nuestro asesor Eduardo Roncagliolo quienes nos brindaron un valioso coaching y asesoría que hoy nos permite presentar este trabajo de investigación y concluir una etapa en nuestra vida académica.

Finalmente, queremos agradecer y reconocer el apoyo de Claudia Cuadros de Gonzalez, amiga y esposa, de Alejandrina Aguilar y Teresa Bracale, nuestras madres, y de Gala Gonzalez, hija y sobrina, que han sido nuestras columnas vertebrales para seguir en este camino y a las cuales hoy les debemos nuestra gratitud y logro.

Jenny y Pelayo

Lima, agosto del 2017

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo ii
Indice de Tablas vi
Indice de Figuras vii
Introducción 1
CAPÍTULO 1. Caso: Inversiones Mantis 3
1.1. Inversiones MANTIS S.A. 3
1.2. La estrategia de Inversiones MANTIS 4
1.3. Situación del sector hotelero en el Perú 4
1.4. El huésped corporativo 5
1.5. El huésped de vacaciones en Ica 6
1.6. Competidores 6
1.7. La propuesta de Inversiones MANTIS 7
1.8. Comercialización 8
1.9. El deseo de crecer – La Torre 3 9
1.10. La reunión con los inversionistas 10
Anexo 1. Estado de ganancias y pérdidas del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton 2012-2016 11
Anexo 2. Estado de ganancias y pérdidas del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton - Periodo Enero-Marzo2012-2017 12
Anexo 3. Flujo de caja del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton 2017 (Soles) 13
Anexo 4. Retorno esperado de inversionistas de unidades hoteleras Torre 3 14
Anexo 5. Informe de ventas del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton 2014-2016 15
Anexo 6. Indicadores del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton y competencia 16
Anexo 7. Motivos de viaje de turistas extranjeros 2012 20
Anexo 8. Turistas extranjeros que viajan por negocios (miles de personas) 21
Anexo 9. Perfil del turista corporativo 22
Anexo 10. Arribos a establecimientos de hospedaje 4* y 5* en Lima 23
Anexo 11. Turista corporativo 2012-2015 24
Anexo 12. Turista de vacaciones nacional que visita ICA en el 2015 – PROMPERU 25

Anexo 13. Competidores 4* y 5* en Miraflores y San Isidro 26
Anexo 14. Oferta de habitaciones 4* y 5* en el 2013 ubicadas en Miraflores y San Isidro 27
Anexo 15. Crecimiento de la oferta 2006-2013 en hoteles 4* y 5* de Miraflores y San Isidro 28
Anexo 16. Crecimiento previsto de la oferta 2014-2016 en hoteles 4* y 5* de Miraflores y San Isidro 29
Anexo 17. Tasa de ocupación de hoteles 4* y 5* - Miraflores y San Isidro 30
Anexo 18. Tasa de ocupación de hoteles 4* y 5* por distrito 31
Anexo 19. Los hoteles de Inversiones MANTIS 32
CAPÍTULO 2. Teaching Note 35
2.1. Situación 35
2.2. Síntomas 35
2.3. Hipótesis 35
2.4. Diagnóstico 36
2.4.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter 36
2.4.1.1. Análisis del sector 36
2.4.1.2. Amenaza de nuevos entrantes 37
2.4.1.3. Poder de los proveedores 38
2.4.1.4. Poder de los compradores 39
2.4.1.5. Amenaza de sustitutos 40
2.4.1.6. Atractividad de la industria 40
2.4.2. Modelo de adaptibilidad y predictibilidad 41
2.4.2.1. Modelo de Negocio 42
2.4.2.2. Fórmula de Rentabilidad 43
2.4.2.3. Modelo de Relaciones 44
2.4.3. Análisis de los síntomas identificados 44
2.4.3.1. Análisis del síntoma “Baja ocupación” 44
2.4.3.2. Análisis del síntoma “Baja inversión en promoción y publicidad” 45
2.4.3.3. Análisis del síntoma “Mal posicionamiento” 45
2.4.3.4. Análisis del síntoma “Mala formulación de la estrategia” 45

2.4.4. Definición del problema 46
2.4.4.1. Hipótesis 1: El sector hotelero en Lima se encuentra saturado y no existe suficiente demanda. 46
2.4.4.2. Hipótesis 2: No se ha invertido lo suficiente en promoción y publicidad, afectando la percepción de los clientes. 47
2.4.4.3. Hipótesis 3: Se cuenta con una estrategia desactualizada respecto al entorno actual, originando una propuesta de valor que no se ha ajustado a las necesidades del segmento. 47
2.4.5. Criterios de evaluación de alternativas 48
2.4.6. Evaluación de alternativas de solución 48
2.4.6.1. Metodología de ranking de factores 48
2.4.6.2. Alternativas planteadas 48
2.4.7. Plan de acción 51
2.4.7.1. Sobre la estrategia 51
2.4.7.2. Sobre la propuesta de valor 51
2.4.7.2.1. Respecto a la infraestructura (prestaciones tangibles) 51
2.4.7.2.2. Respecto a servicios diferenciales (prestaciones intangibles) 52
2.4.7.3. Aprovechar valor de la franquicia 52
2.4.7.4. Sobre el go to market 52
2.4.7.4.1. Incrementar inversión en promoción y publicidad 52
2.4.7.4.2. Desarrollo de estrategia de comunicación digital 52
2.4.7.4.3. Rediseñar la estrategia de ventas 53
2.4.7.4.4. Desarrollo de programa de fidelidad corporativo 53
2.4.7.4.5. Sobre sistemas de control 54
2.4.7.4.6. Sobre las capacidades 55
2.4.7.4.7. Sobre la organización 55
2.4.7.4.8. Evaluación de alternativas de propuesta de valor 55
Bibliografía 57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rentabilidad por habitación a nivel región 36
Tabla 2. Atractividad ante la rivalidad entre competidores 37
Tabla 3. Atractividad para nuevos entrantes 38
Tabla 4. Atractividad ante amenaza del poder de proveedores 39
Tabla 5. Ocupación por segmento 39
Tabla 6. Atractividad ante amenaza del poder de compradores 40
Tabla 7. Atractividad de la industria 41
Tabla 8.Turistas extranjeros: proyecciones 46
Tabla 9. Turistas corporativos 46
Tabla 10. Valoraciones 49
Tabla 11. Alternativas de solución 50

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las tarifas 33
Figura 2. Gobierno corporativo líder 41
Figura 3. Modelo de negocio 42
Figura 4. Revenue management 43
Figura 5. Modelo de relaciones 44
Figura 6. Ranking de factores 48
Figura 7. Ratio de conversión 54
Figura 8. Resumen de conceptos evaluados por TripAdvisor 54
Figura 9. Evaluación de alternativas de propuesta de valor 55

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero en el Perú se caracteriza por tener un mercado atomizado, que demanda alta inversión en infraestructura y depende altamente de los ciclos económicos; así, en los últimos años, ha experimentado una transformación debido al crecimiento sostenido del país reflejado en las altas tasas de turismo receptivo registradas, razón por la cual el mercado se ha vuelto atractivo para el ingreso de nuevos competidores (INEI, 2017; BCR, 2017; PROMPERÚ, 2015, 2017). Por otra parte, el perfil del nuevo huésped es cada vez más exigente, lo que, sumado a los requerimientos cada vez más estrictos de las cadenas internacionales con franquicias en el país, genera continuos cambios e inversiones en el sector siguiendo estándares mundiales para dar respuesta a estas expectativas. Frente a esta coyuntura, resulta clave para los competidores actuales del sector contar con una estrategia definida y ser eficientes en su ejecución.

En este contexto, Inversiones MANTIS, empresa en el rubro hotelero por más de cuarenta años, compite en el sector con dos hoteles, ubicados en Lima y Paracas, orientados al turismo corporativo y turismo de vacaciones respetivamente; sin embargo, analizando el hotel de Lima se aprecia cómo en los últimos años sus resultados financieros y operativos no han incrementado o mejorado, aunque el segmento del turismo corporativo, al cual se dirige, ha crecido a un ritmo mayor respecto a lo previsto. Otro hecho importante es que los inversionistas no accionistas de la empresa, quienes financiaron en parte el incremento de la oferta de alojamiento con la construcción de una nueva torre para el hotel de Lima, esperan una rentabilidad anual por su inversión (hotelería financiero), la cual no se cumplirá si los resultados financieros del hotel continúan con el desempeño actual.

En consecuencia, en este caso se presenta la situación de Inversiones MANTIS comparando su performance con indicadores clave del sector (ocupación, revenuePAR[1], tarifa promedio diaria) frente a sus competidores y sus resultados financieros; mientras que en la Teaching Note correspondiente se incluye un análisis del sector, la identificación del problema principal para las desviaciones identificadas en la performance y un plan de acción sugerido a fin de mejorar los resultados tanto de corto como de largo plazo de la empresa.

[1] El revenue PAR (revenue per available room) es el indicador más importante en el sector hotelero que expresa el rendimiento financiero de un establecimiento.

CAPÍTULO 1. CASO: INVERSIONES MANTIS

Faltaban pocos días para el inicio del año escolar en Lima y la agitación de las fechas se podía observar en las calles de Miraflores. Gente cruzando de un lado a otro de la acera; madres e hijos con las manos cada vez más llenas de útiles, uniformes y demás artículos necesarios para que los niños inicien el nuevo año escolar.

Xabier Rodríguez, Director de Finanzas de Inversiones MANTIS, empresa propietaria y operadora de los hoteles El Pardo DoubleTree by Hilton en Lima y DoubleTree Resort by Hilton Paracas, veía pasar ese mar de gente mientras esperaba que el semáforo cambie para continuar con su camino.

Sin embargo, lo que preocupaba a Xabier eran los resultados obtenidos e históricos del hotel de Lima (Anexo 1, 2, 3, 5); era claro que cumplir con el pago a los inversionistas de la Torre 3, construida durante el 2016, con quienes tenían agendada una reunión en quince días, estaba afectando los resultados de la empresa (Anexo 3 y 4). Por lo tanto, era urgente que busque a Alfredo Mancini, Gerente General de la empresa, para evaluar el desarrollo del hotel y definir el plan de acción a seguir para cumplir con la promesa hecha a los inversionistas sin afectar sus resultados.

Además, considerando la definición de la estrategia de la empresa que Alfredo le había dado, Xabier se cuestionaba si era necesario replantearla, considerando los cambios que el sector venía presentando en los últimos años, tanto en oferta como en servicios prestados.

Por lo tanto, Xabier decidió que lo mejor sería evaluar los diversos aspectos de la empresa a fin de tener claro el curso de acción a seguir.

1.1. Inversiones MANTIS S.A.

En 1970, Dante Mancini se embarcó en la aventura de construir y administrar un hotel en un distrito céntrico y atractivo como Miraflores. Así, el 07 de julio de 1970 se inauguraba El Pardo Hotel en la calle Independencia, a pocas cuadras del Parque Kennedy, sitio obligado de visita para los turistas que llegan a Lima sin importar el motivo de su viaje. Con el hotel nació también Inversiones MANTIS, empresa familiar que se ha mantenido a lo largo de tres generaciones, cuyo nombre procede de los apellidos de Dante Mancini y su esposa María Tirado.

Diez años después, la empresa decidió operar una franquicia de una cadena internacional a fin de mejorar su propuesta de valor[2]. Luego de una evaluación de franquicias, eligieron operar la

[2] Según Osterwalder y Pigneur (2011), la «propuesta de valor» tiene como objetivo solucionar y satisfacer los problemas o necesidades del cliente.

marca DoubleTree by Hilton, iniciando una adecuación paulatina para cumplir sus requerimientos; por ello, en la actualidad las operaciones del hotel responden a las exigencias de una marca internacional que requiere altas prestaciones y un elevado nivel de calidad tanto en instalaciones como en atención por parte del personal.

Durante el 2011, al ampliar el portafolio con nuevas instalaciones en Paracas, en el departamento de Ica al sur del Perú, se creó la segunda empresa MANTIS PARACAS S.A. para operar el hotel; sin embargo, aunque la razón social era diferente, los directivos serían los mismos de Inversiones MANTIS S.A. De este modo, Inversiones MANTIS completaba su oferta al brindar diferentes tipos de habitaciones, mediante diferentes formatos orientados tanto a clientes ejecutivos (turista corporativo) como a familias (huésped de vacaciones o turista de vacaciones).

1.2. La estrategia de Inversiones MANTIS

Mientras realizaba la evaluación de la empresa, Xabier recordó la conversación con Alfredo:

> *Xabier: "En estos dos años hemos trabajado para ordenar el manejo financiero de la empresa y tengo clara la política de fondeo, que es crecer sin capital nuestro sino de terceros; sin embargo, no recuerdo, y perdóname si es que lo conversamos antes, haber tenido alguna comunicación formal de la estrategia de largo plazo para la empresa."*
>
> *Alfredo: "Buscamos en primer lugar que nuestro negocio sea rentable; con ello, debemos mantener e incrementar nuestro market share y brindar distintas categorías de alojamiento en los lugares donde estamos, es decir, en Lima y Paracas por ahora y ojalá Cusco en un par de años. Además, para lograrlo, necesitamos herramientas que modifiquen el modelo financiero tradicional para levantar capital, como lo hemos realizado en Paracas y la Torre 3. También me parece importante contar con personal debidamente capacitado que organice la empresa para enfrentar el crecimiento."*

Xabier se preguntaba si lo planteado por Alfredo era el modelo de negocio de la empresa o sus objetivos y si con la propuesta de valor actual del hotel de Lima podrían lograrse o no, teniendo en cuenta además los cambios en el sector de los últimos años.

1.3. Situación del sector hotelero en el Perú

El sector hotelero se caracteriza por demandar alta inversión en infraestructura y depender altamente de los ciclos económicos; así, en los últimos años en el Perú, el sector ha experimentado una transformación debido al crecimiento sostenido del país, reflejado en las

altas tasas de turismo receptivo registradas, razón por la cual el mercado se ha vuelto atractivo para el ingreso de nuevos competidores.

Por otro lado, el turismo receptivo es un punto de la agenda del gobierno en el Perú, por lo cual, se vienen desarrollando diversos esfuerzos para convertir al país en un destino turístico atractivo que genere un flujo importante de visitantes y, con ello, contribuir al crecimiento del país[3], entre los cuales destacan la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en Lima, Chincheros en Cusco, el Teleférico de Kuélap en Chachapoyas y el mejoramiento de diversas autopistas.

Asimismo, podemos identificar dos tipos de huéspedes que recibe nuestro país, el turista corporativo y el turista de vacaciones (Anexo 7). Inversiones MANTIS se dirige a los dos tipos de turistas; en Lima el hotel El Pardo DoubleTree by Hilton está dirigido al turista corporativo (de negocios) y en Paracas a los turistas de vacaciones.

1.4. El huésped corporativo

Considerando el crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años, el Perú ha venido atrayendo cada vez más empresas extranjeras y con ello se ha incrementado el turismo de negocio con el perfil del huésped corporativo (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017) (Anexo 8). Además, según el estudio realizado por APOYO Consultoría en el año 2014, los huéspedes corporativos tenderán a alojarse en hoteles de cuatro y cinco estrellas (Anexo 9), esperándose un crecimiento de arribos a este tipo de hoteles entre 4% y 9% anual, siendo el 7% un crecimiento esperado conservador hacia el año 2021 (Anexo 10)[4].

Para el año 2012, los turistas corporativos representan aproximadamente el 21% de los turistas extranjeros que visitaban nuestro país (Anexo 7), y su volumen crecía a un ritmo de 13% interanual (Anexo 8). Además, durante el 2008, el 60% de este segmento se hospedaba en hoteles de cuatro y cinco estrellas, representando ingresos por US$245 millones, mientras que en el 2012 los ingresos se incrementaron a US$371 millones y según la proyección de Apoyo, suponiendo el mismo gasto promedio por turista, los ingresos en el 2021 deberían ascender a US$661 millones (Anexo 9).

Respecto a sus preferencias, el turista corporativo busca hoteles exclusivos para gente de negocios evitando hoteles familiares. La elección de un hotel corporativo va más allá del

[3] «(…) Perú tiene un potencial enorme para generar turismo corporativo gracias a la variedad de sus instalaciones y la amplitud de la conectividad. Sin embargo, advierte que es necesario alinear los recursos humanos para que puedan brindar los adecuados servicios que requieren el público que atiende a grandes eventos». Estas fueron las palabras Benjamin Liberoff, Director Nacional de Turismo para Uruguay, en las instalaciones del hotel Sheraton en Lima, que fue de la primera Fiexpo Latinoamérica en 2014. Véase "Perú tiene un potencial enorme para generar turismo corporativo" (11 de junio del 2014).

[4] Solo en cuatro años el turismo tuvo un crecimiento cuantitativamente significativo. De 2012 a 2013 creció 12%; de 2013 a 2014, 14%. (Mincetur: El turismo en Perú crecerá hasta 14% en 2014", 3 de diciembre del 2013).

número de estrellas, se evalúa tarifa, ubicación, marca y calidad del servicio; además una variable importante en la elección del hotel son las políticas corporativas de las empresas y los convenios pre-pactados que generan con las cadenas como Hilton, Marriott, etc. Por otro lado, el turista corporativo aprecia servicios como wi-fi gratis en el cuarto, un buen restaurante dentro del hotel, gimnasio, salas de reunión disponibles, entre otros (Anexo 9).

También se puede diferenciar el tipo del turista corporativo según la ubicación del hotel que elige; si se aloja en San Isidro, valora más la cercanía a la oficina que conocer atractivos de la ciudad de Lima, mientras que, si decide alojarse en Miraflores, valora más las actividades que se pueden realizar en Lima en la cercanía a las oficinas.

Otra particularidad del turista corporativo es su lugar de origen; por ejemplo, el turista estadounidense o europeo prefiere un hotel con marca global conocida como Hilton, Marriott, etc.

En el Anexo11 se incluyen cifras actualizadas respecto al comportamiento del turista corporativo hasta el año 2015.

1.5. El huésped de vacaciones en Ica

Según las estadísticas de Comisión de la Promoción de Perú para Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2015) (Anexo 12), en el año 2015 los huéspedes de vacaciones con destino Ica son turistas nacionales, forman parte de una pareja, principalmente independientes, con una edad promedio de treinta y ocho años y con hijos. Además, el motivo de viaje es descansar y/o salir con la familia, no busca información turística antes de viajar dejándose llevar por recomendaciones de amigos y familiares buscando naturaleza y lugares seguros para elegir su destino. Su gasto promedio es de S/.323 permaneciendo en el lugar de una a tres noches en su mayoría.

1.6. Competidores

La competencia de Inversiones MANTIS estaba concentrada principalmente en Lima, lugar donde su oferta está dirigida al segmento del turista corporativo, por lo cual sus competidores son aquellos hoteles de cuatro o cinco estrellas ubicados en dos grandes clústeres en San Isidro y Miraflores (Anexo 13).

En el año 2013, la oferta de habitaciones (Anexo 14) estaba liderada por The Westin Lima Hotel & Convention (San Isidro) con un 7%, JW Marriot Hotel (Miraflores) con 7%, Atton (San Isidro) con 5%, mientras que Inversiones MANTIS con la franquicia DoubleTree by Hilton (Miraflores) tenía una oferta equivalente al 3%. Asimismo, el número de habitaciones venía creciendo en un 8% en promedio al año, mediante la ampliación, remodelaciones de hoteles instalados o nuevos hoteles (Anexo 15).

Por otra parte, se estima que la oferta continúe creciendo tal cual se aprecia en el Anexo 16; si bien la tasa de ocupación de los hoteles ha estado en incremento continuo desde el 2009, creciendo en 2.8% en el periodo 2010-2013 (Anexo 17), contar con mayor capacidad instalada de alojamiento generará mayor competencia para mantener la ocupación de sus instalaciones, por lo cual, la gestión de ventas resulta un factor crítico de éxito si no sólo se quiere mantener el market share[5] sino incrementar la participación en este mercado creciente.

Históricamente, los hoteles ubicados en Miraflores han mostrado tasas de ocupación más altas (Anexo 18) debido al mayor atractivo turístico de Miraflores comparado con San Isidro. Así, los hoteles de Miraflores con las tasas de ocupación más altas son Radisson Decapolis (94%), QP Hotels (83%), Casa Andina Select (83%), Estelar (82%), Marriot (82%); en el caso del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton tenía, hasta el 2014, una tasa de ocupación similar al Crowne Plaza, Thunderbird Pardo y Nobility Miraflores (73-75%).

1.7. La propuesta de Inversiones MANTIS

Xabier, como parte de su evaluación, decidió contrastar la idea que tenía de la propuesta de valor con Silvia, la Gerente de Ventas:

> Silvia: "Tenemos los hoteles de Lima y Paracas que apuntan a segmentos distintos, corporativo y de vacaciones respectivamente; ambos cumplen con el estándar Hilton que significa contar con wi-fi y ancho de banda, decoración de habitaciones, equipamiento de habitaciones, cama ("sweetdreams®") y amenities6, además de siempre entregar la "galleta de bienvenida" ("The cookie"7) de la marca. Asimismo, contamos con cursos de capacitación de Hilton, lo que contribuye a asegurar un nivel de servicio y de calidad para el huésped. Respecto a los tipos de habitaciones en Lima contamos con una variedad que va desde las luxury suites hasta las junior suites, y en Paracas contamos con suites. Por otro lado, otros servicios que prestamos son el restaurante de comida internacional, el gimnasio, dos business centers, bar y la piscina, además de brindar salones para realización de eventos en ambos hoteles"
>
> Xabier: "y ¿cómo se definen las tarifas?"
>
> Silvia: "Depende de con quién negociemos; para nuestros clientes corporativos, establecemos tarifas corporativas según la demanda; para las agencias de viaje y los canales on-line también tenemos acuerdos con condiciones de markup[8]; y las tarifas

[5]Market share es la expresión utilizada para referirse a la participación de mercado.
[6]Los amenities son productos de acogida en un hotel, puestos a disposición del huésped como jabones, shampoo, hasta productos de bienvenida como copas de cava.
[7]"The cookie" es la galleta caliente con chispas de chocolate que el hotel entrega al huésped a su arribo.
[8]El markup es la diferencia entre el precio y el costo marginal, expresado como una proporción del costo marginal (porcentaje de margen a ganar)

para los huéspedes que llegan directamente al hotel, sin reserva, se establecen según la ocupación"

Xabier: "Me queda una duda, el CADE Ejecutivo se realiza en Paracas, pero me dices que ese hotel está pensado para turismo de vacaciones".

Silvia: "Bueno, el CADE es un evento especial y efectivamente lleva ejecutivos al hotel por negocios; también tenemos eventos puntuales corporativos allá".

Xabier: "Entonces, son un servicio que ofreces también en Paracas".

Silvia: "No, realmente es a demanda, no es un ofrecimiento obligatorio para las ejecutivas que visitan cuentas corporativas".

Xabier: "¿Y cuál es el perfil del huésped en Lima?"

Silvia: "El huésped promedio del hotel proviene de Estados Unidos, se aloja tres noches, la tarifa de su estadía ha sido negociada localmente a través de una corporación y proviene de diversas industrias como Energía, Infraestructura, Salud, Tecnología, Minería, Construcción, Telecomunicaciones, Automóvil, Servicios y Consumo Masivo. Por ejemplo, nuestros principales clientes corporativos son IBM, Sandvik, ABB, Cisco, DAIMLER, Telefónica, HP, Caterpillar y The Clorox Company".

Xabier: "Entiendo que Hilton tiene el programa de fidelidad HHonors para los huéspedes, pero ¿hacemos algo más? Entiendo que los compradores de las corporaciones serían actores importantes para nosotros, ¿les ofrecemos algo?"

Silvia: "Hacemos un cóctel una vez al año para los compradores corporativos, aunque también lo hacen los otros hoteles"

(En el Anexo 19 se detalla información sobre los hoteles de Inversiones MANTIS).

1.8. Comercialización

La Gerencia de Ventas, a cargo de Silvia, depende de la Dirección de Operaciones y la conforman tres equipos: Ventas, Eventos y Marketing.

En el equipo de Ventas cuentan con seis ejecutivas que conforman la fuerza de ventas propia; además, venden también a través de agencias de viajes, canal directo (ambos gestionados por las ejecutivas de venta), y los canales on-line. Además, considerando la estacionalidad de la ocupación del hotel de Lima y el de Paracas, se establecen promociones limitadas durante las épocas de temporada baja, de diciembre a febrero para Lima y de abril a octubre para Paracas.

En Marketing, durante los últimos años la inversión en publicidad ha sido mínima (Anexo 1); sin embargo, a partir del año 2015 se inició la difusión a través de las redes sociales, incrementado su actividad durante el 2016.

Con relación al esquema de incentivos, todo el equipo de la Gerencia de Ventas percibe comisiones que se pagan considerando las noches de alojamiento logradas en el mes mientras se haya logrado al menos el 80% de la meta; a cada ejecutiva de ventas se le asigna una cartera de clientes, se le encarga un hotel (Lima o Paracas) y las noches de alojamiento logradas en el mes son asignadas a cada ejecutiva según su cartera para considerar el pago de su comisión. Se paga US$2 por cada noche de alojamiento de una cuenta nueva y US$1 por cada noche de alojamiento de una cuenta antigua; así, el variable que perciben las ejecutivas puede significar hasta el 80% de su remuneración. Este cálculo del incentivo difiere de la práctica común en el mercado, la cual relaciona el pago de comisiones al número de noche de alojamientos lograda y, además, al promedio diario de la tarifa por noche (average daily rate), ya que se busca lograr el mejor ingreso (revenue) tomando en cuenta ambos factores.

En adición a las ejecutivas, tanto la Gerente de Ventas como el equipo de Eventos reciben una comisión si cumplen al menos el 80% de la meta de ventas general y de eventos respectivamente.

Respecto a información disponible sobre la comercialización, en adición al reporte de ventas propio, la Gerente de Ventas posee indicadores de mercado que le permiten evaluar el performance del hotel (Anexo 6) y su comparación con sus principales competidores.

1.9. El deseo de crecer – La Torre 3

En el año 2014, el grupo decidió iniciar el Proyecto Torre 3, el cual consistía en ampliar la oferta en Lima, mejorando no sólo el número sino los tipos de habitaciones. Con el proyecto, El Pardo DoubleTree by Hilton pasaría de contar con 151 habitaciones a tener 241, proporcionando mayor disponibilidad y aprovechando economías de escala que se generasen.

Esta decisión se basaba en los resultados del estudio de mercado que se encargó a la empresa Apoyo Consultoría en el año 2014, cuyos resultados se aprecian en los Anexos del 7 al 17; dicho estudio mostraba el crecimiento futuro esperado de la demanda de servicios hoteleros en los clústeres objetivo en el segmento corporativo, así como el ingreso acelerado de nuevos competidores en los últimos años, que evidenciaban la necesidad de crecer como estrategia defensiva para no perder participación.

Para desarrollar el proyecto utilizaron la práctica de financiamiento ya conocida por el grupo y que se aplicó en la construcción del hotel de Paracas; mediante esta práctica, se buscaban inversionistas a los cuales se les ofrecía comprar una “unidad hotelera” (suite o habitación) y pagarle una rentabilidad de 13% anual sobre su inversión para el hotel de Lima. Si bien el nivel

de rentabilidad no figuraba en un contrato, si fue parte de los beneficios ofrecidos (Anexo 4) y se sustentaban en el prestigio del grupo, que había permitido contar con este tipo de financiamiento en doce de las nuevas habitaciones construidas.

1.10. La reunión con los inversionistas

Era claro que Xabier tenía información valiosa entre manos que debía discutir con Alfredo en breve; no podían llegar a la reunión con los inversionistas sin un plan de acción para cumplir con la rentabilidad ofrecida inicialmente en el proyecto Torre 3.

El viernes, a una semana de la reunión, Xabier consideraba haber reunido información suficiente para proponer qué dirección tomar y corregir los resultados obtenidos hasta ese momento y se dirigía a la oficina de Alfredo:

> Xabier: “Alfredo, sobre la reunión con los accionistas te traigo el siguiente resumen de dónde estamos parados…”

Anexo 1. Estado de ganancias y pérdidas del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton 2012-2016

(En Soles)	2012		2013		2014		2015		2016	
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	22,446,338	100.0%	23,018,947	100.0%	24,678,999	100.0%	22,858,621	100.0%	22,896,131	100.0%
Ventas Netas	**22,446,338**	**100.0%**	**23,018,947**	**100.0%**	**24,678,999**	**100.0%**	**22,858,621**	**100.0%**	**22,896,131**	**100.0%**
Costo de Ventas	-8,095,294	-36.1%	-8,512,045	-37.0%	-8,865,769	-35.9%	-6,921,806	-30.3%	-7,213,689	-31.5%
Utilidad Bruta	**14,351,044**	**63.9%**	**14,506,902**	**63.0%**	**15,813,230**	**64.1%**	**15,936,815**	**69.7%**	**15,682,442**	**68.5%**
Gastos de Ventas	-1,783,514	-7.9%	-2,056,763	-8.9%	-2,443,997	-9.9%	-2,241,944	-9.8%	-2,228,190	-9.7%
Gastos de Administración	-8,187,241	-36.5%	-8,296,930	-36.0%	-8,495,785	-34.4%	-8,408,582	-36.8%	-8,733,026	-38.1%
Utilidad de Operación	**4,380,289**	**19.5%**	**4,153,209**	**18.0%**	**4,873,448**	**19.7%**	**5,286,289**	**23.1%**	**4,721,227**	**20.6%**
Gastos Financieros Neto	-649,368	-2.9%	-303,511	-1.3%	-47,756	-0.2%	-1,617	0.0%	-150,804	-0.7%
Otros Gastos (Ingresos) Neto	55,326	0.2%	846,043	3.7%	632,708	2.6%	1,535,688	6.7%	1,112,373	4.9%
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	**3,786,247**	**16.9%**	**4,695,741**	**20.4%**	**5,458,400**	**22.1%**	**6,820,360**	**29.8%**	**5,682,796**	**24.8%**
Distribución legal de la renta	-213,186	-0.9%	-227,402	-1.0%		0.0%		0.0%		0.0%
Impuesto a la Renta	-1,281,888	-5.7%	-1,401,011	-6.1%	-1,685,287	-6.8%	-1,532,587	-6.7%	-1,644,107	-7.2%
Utilidad Neta del Año	**2,291,173**	**10.2%**	**3,067,328**	**13.3%**	**3,773,113**	**15.3%**	**5,287,773**	**23.1%**	**4,038,689**	**17.6%**
Variación Utilidad vs año anterior			776,155	33.9%	705,785	23.0%	1,514,660	40.1%	-1,249,084	-23.6%
Utilidad Neta Promedio Mensual	**190,931**		**255,611**		**314,426**		**440,648**		**336,557**	
Var. Utilidad Promedio vs año anterior			64,680	33.9%	58,815	23.0%	126,222	40.1%	-104,090	-23.6%
Habitaciones del hotel	151		151		151		151		151	
Utilidad mensual por habitación	**1,264**		**1,693**		**2,082**		**2,918**		**2,229**	
Var. Utilidad por habitación vs año anterior			428	33.9%	390	23.0%	836	40.1%	-689	-23.6%
Gastos de Marketing (1)			**217,819**	**0.9%**	**168,068**	**0.7%**	**137,739**	**0.6%**	**148,021**	**0.6%**

(1) En la industria hotelera, los gastos de marketing corresponden al 2-3% de los ingresos del hotel. Fuente: Evaluación Operacional y Financiera aplicada a la Industria Hotelera - Adolfo Scheel Mayenberger

Fuente: elaboración propia con información brindada por Inversiones Mantis

Anexo 2. Estado de ganancias y pérdidas del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton - Periodo Enero-Marzo2012-2017

(En Soles)	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	5,026,870	100.0%	4,804,932	100.0%	5,337,007	100.0%	5,022,020	100.0%	4,813,906	100.0%	4,678,273	100.0%
Ventas Netas	**5,026,870**	**100.0%**	**4,804,932**	**100.0%**	**5,337,007**	**100.0%**	**5,022,020**	**100.0%**	**4,813,906**	**100.0%**	**4,678,273**	**100.0%**
Costo de Ventas	-1,951,363	-38.8%	-2,046,167	-42.6%	-2,087,000	-39.1%	-1,864,552	-37.1%	-1,610,212	-33.4%	-2,175,282	-46.5%
Utilidad Bruta	**3,075,508**	**61.2%**	**2,758,765**	**57.4%**	**3,250,007**	**60.9%**	**3,157,468**	**62.9%**	**3,203,693**	**66.6%**	**2,502,991**	**53.5%**
Gastos de Ventas	-380,505	-7.6%	-401,886	-8.4%	-514,716	-9.6%	-491,964	-9.8%	-457,935	-9.5%	-501,328	-10.7%
Gastos de Administración	-1,670,519	-33.2%	-1,736,565	-36.1%	-1,663,392	-31.2%	-1,980,302	-39.4%	-1,896,640	-39.4%	-1,960,408	-41.9%
Utilidad de Operación	**1,024,484**	**20.4%**	**620,314**	**12.9%**	**1,071,899**	**20.1%**	**685,202**	**13.6%**	**849,118**	**17.6%**	**41,254**	**0.9%**
Gastos Financieros Neto	-149,590	-3.0%	-122,075	-2.5%	-66,261	-1.2%	150,116	3.0%	-374,702	-7.8%	232,555	5.0%
Otros Gastos (Ingresos) Neto	-1,447	0.0%	7,706	0.2%	516,688	9.7%	75,165	1.5%	-7,244	-0.2%	28,272	0.6%
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	**873,447**	**17.4%**	**505,945**	**10.5%**	**1,522,326**	**28.5%**	**910,483**	**18.1%**	**467,171**	**9.7%**	**302,081**	**6.5%**
Impuesto a la Renta	-262,034	-5.2%	-151,784	-3.2%	-456,698	-8.6%	-273,145	-5.4%	-140,151	-2.9%	-90,624	-1.9%
Utilidad Neta Enero - Marzo	**611,413**	**12.2%**	**354,162**	**7.4%**	**1,065,628**	**20.0%**	**637,338**	**12.7%**	**327,020**	**6.8%**	**211,457**	**4.5%**
Variación Utilidad vs año anterior			-257,251	-42.1%	711,466	200.9%	-428,290	-40.2%	-310,318	-48.7%	-115,563	-35.3%
Utilidad Neta Promedio Mensual	**203,804**		**118,054**		**355,209**		**212,446**		**109,007**		**70,486**	
Var. Utilidad Promedio vs año anterior			-85,750	-42.1%	237,155	200.9%	-142,763	-40.2%	-103,439	-48.7%	-38,521	-35.3%
Habitaciones del hotel	151		151		151		151		151		241	
Utilidad mensual por habitación	**1,350**		**782**		**2,352**		**1,407**		**722**		**292**	
Var. Utilidad por habitación vs año anterior			-568	-42.1%	1,571	200.9%	-945	-40.2%	-685	-48.7%	-429	-59.5%

Fuente: elaboración propia con información brindada por Inversiones Mantis

Anexo 3. Flujo de caja del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton 2017 (Soles)

	ene	feb	mar	abr (p)	may (p)	jun (p)	jul (p)	ago (p)	sep (p)	oct (p)	nov (p)	dic (p)
Ingresos al contado	680,894	962,058	1,701,758	2,052,554	2,470,254	2,262,003	2,744,237	3,242,385	3,399,563	3,409,349	3,509,674	2,136,956
Ingresos al crédito	596,737	414,746	259,500	425,749	423,694	311,314	867,101	323,780	179,420	1,186,941	693,367	485,043
TOTAL INGRESOS A CAJA	**1,277,631**	**1,376,804**	**1,961,257**	**2,478,303**	**2,893,947**	**2,573,317**	**3,611,338**	**3,566,166**	**3,578,983**	**4,596,290**	**4,203,040**	**2,621,998**
Egresos operativos	1,063,195	1,043,528	1,151,293	1,482,486	1,690,981	1,602,391	2,021,093	1,923,303	1,767,136	1,900,697	2,282,374	1,740,871
Egresos administrativos	247,803	356,254	361,901	445,081	573,141	491,110	590,312	709,628	468,445	755,212	529,341	447,946
Egresos financieros	224,430	224,430	384,756	273,118	290,541	180,184	180,184	289,259	180,184	180,184	287,977	273,118
Directorio y dividendos	0	0	325,000	40,000	101,122	193,291	185,931	91,097	185,931	91,097	124,809	91,097
Pagos a los inversionistas	0	0	204,000	109,015	114,105	124,184	126,170	146,058	204,989	175,976	192,529	98,249
TOTAL DE EGRESOS	**1,535,428**	**1,624,212**	**2,426,951**	**2,349,701**	**2,769,889**	**2,591,161**	**3,103,691**	**3,159,345**	**2,806,685**	**3,103,166**	**3,417,030**	**2,651,281**
SALDO FINAL DE CAJA OPERATIVA	**-257,798**	**-247,408**	**-465,694**	**128,602**	**124,058**	**-17,844**	**507,647**	**406,820**	**772,298**	**1,493,124**	**786,011**	**-29,283**

(p): Proyectado

Fuente: elaboración propia con información brindada por Inversiones Mantis

Anexo 4. Retorno esperado de inversionistas de unidades hoteleras Torre 3

Retorno Unidades Hoteleras (1)		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Inversion Inicial	**568,750**												
Ingreso Unitario Inversionista (2)		0	0	17,000	9,085	9,509	10,349	10,514	12,172	17,082	14,665	16,044	8,187
Valor Actual flujos futuros													934,005
TOTAL INGRESOS		**0**	**0**	**17,000**	**9,085**	**9,509**	**10,349**	**10,514**	**12,172**	**17,082**	**14,665**	**16,044**	**942,192**
Pago de Financiamiento (3)		0	0	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341
Valor Actual de flujos futuros													570,219
TOTAL EGRESOS		**0**	**0**	**7,341**	**7,341**	**7,341**	**7,341**	**7,341**	**7,341**	**7,341**	**7,341**	**7,341**	**577,561**
Ingreso - Financiamiento	**-568,750**	**0**	**0**	**9,659**	**1,743**	**2,167**	**3,007**	**3,173**	**4,830**	**9,741**	**7,323**	**8,703**	**934,851**
TIR (4)	**4.8%**												

(1) A los inversionistas que adquirieron unidades hoteleras se les ofreció como negocio la adquisición de una suite, cuya compra debía ser 50% al contado y 50% como crédito hipotecario. Además, se entregaría por 30 años para ser operada por Inversiones MANTIS recibiendo una renta equivalente al 0.8% de las ventas del hotel, monto que sería repartido entre todos las doce unidades hoteleras negociadas, estimando una rentabilidad del 13%

(2) Según el flujo de caja proyectado en el Anexo 3.

(3) Monto a cancelar por el crédito hipotecario.

(4) Tasa Interna de Retorno calculada del 4.8%

Fuente: elaboración propia con información brindada por Inversiones Mantis

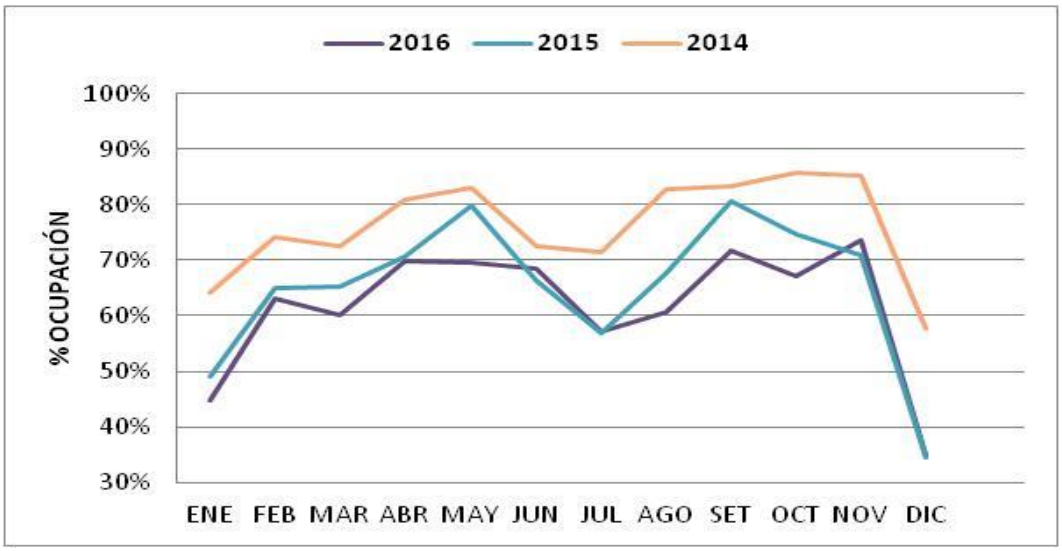
Anexo 5. Informe de ventas del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton 2014-2016

Anexo 5A. Capacidad Room-Nights mensual 2014-2016

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ACUM
RmN	4,681	4,228	4,681	4,530	4,681	4,530	4,681	4,681	4,530	4,681	4,530	4,681	55,115

Fuente: elaboración propia con información brindada por Inversiones Mantis

Anexo 5B. Ocupación real y forecast 2014-2016



Fuente: elaboración propia con información brindada por Inversiones Mantis

FORECAST - Ppto Vtas vs Real

año	2016	ene	feb	mar	abr	may	jun	juL	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	acumulado
ppto	RmN	2,363	2,915	3,156	3,278	3,890	3,124	3,124	3,306	3,812	3,378	3,505	1,683	37,534
	%Ocup	*50%*	*69%*	*67%*	*72%*	*83%*	*69%*	*67%*	*71%*	*84%*	*72%*	*77%*	*36%*	*68%*
real	RmN	2,099	2,665	2,819	3,165	3,262	3,097	2,675	2,836	3,248	3,142	3,338	1,622	33,968
	%Ocup	*45%*	*63%*	*60%*	*70%*	*70%*	*68%*	*57%*	*61%*	*72%*	*67%*	*74%*	*35%*	*62%*
Logro		*89%*	*91%*	*89%*	*97%*	*84%*	*99%*	*86%*	*86%*	*85%*	*93%*	*95%*	*96%*	*90%*

año	2015	ene	feb	mar	abr	may	jun	juL	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	acumulado
ppto	RmN	2,872	3,225	3,503	3,736	3,905	3,429	3,409	3,921	3,901	4,214	3,961	2,676	42,752
	%Ocup	*61%*	*76%*	*75%*	*82%*	*83%*	*76%*	*73%*	*84%*	*86%*	*90%*	*87%*	*57%*	*78%*
real	RmN	2,294	2,742	3,050	3,206	3,737	3,001	2,668	3,174	3,657	3,499	3,208	1,620	35,856
	%Ocup	*49%*	*65%*	*65%*	*71%*	*80%*	*66%*	*57%*	*68%*	*81%*	*75%*	*71%*	*35%*	*65%*
Logro		*80%*	*85%*	*87%*	*86%*	*96%*	*88%*	*78%*	*81%*	*94%*	*83%*	*81%*	*61%*	*84%*

año	2014	ene	feb	mar	abr	may	jun	juL	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	acumulado
ppto	RmN	2,900	2,971	3,439	3,499	4,083	3,526	3,377	3,896	4,043	3,891	3,784	2,591	42,000
	%Ocup	*62%*	*70%*	*73%*	*77%*	*87%*	*78%*	*72%*	*83%*	*89%*	*83%*	*84%*	*55%*	*76%*
real	RmN	3,008	3,132	3,400	3,663	3,886	3,282	3,349	3,875	3,779	4,018	3,858	2,696	41,946
	%Ocup	*64%*	*74%*	*73%*	*81%*	*83%*	*72%*	*72%*	*83%*	*83%*	*86%*	*85%*	*58%*	*76%*
Logro		*104%*	*105%*	*99%*	*105%*	*95%*	*93%*	*99%*	*99%*	*93%*	*103%*	*102%*	*104%*	*100%*

Fuente: elaboración propia con información brindada por Inversiones Mantis

Anexo 5C. Habitaciones ocupadas por origen /habitaciones totales

Origen	Descripción	2014	2015	2016	Promedio
Tour % Travel	Agencias de viaje	13.0%	30.0%	30.0%	24.3%
Corporativo	Empresas locales que son atendidas por la fuerza de ventas	40.0%	13.0%	11.0%	21.3%
Hilton	Convenios corporativos y leads canalizados por la web	20.0%	19.0%	19.0%	19.3%
Transeunte	Huésped sin reserva previa	3.0%	3.0%	2.0%	2.7%
Paquete	Huésped con reserva promocional de fin de semana o fecha especial	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Ocupación		**76%**	**65%**	**62%**	**68%**

Fuente: elaboración propia con información brindada por Inversiones Mantis

Anexo 6. Indicadores del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton y competencia

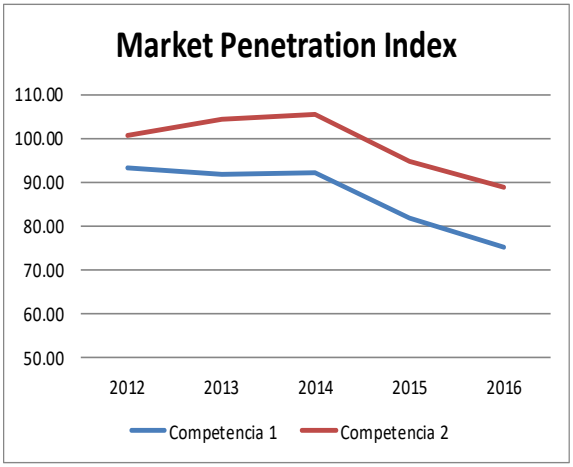
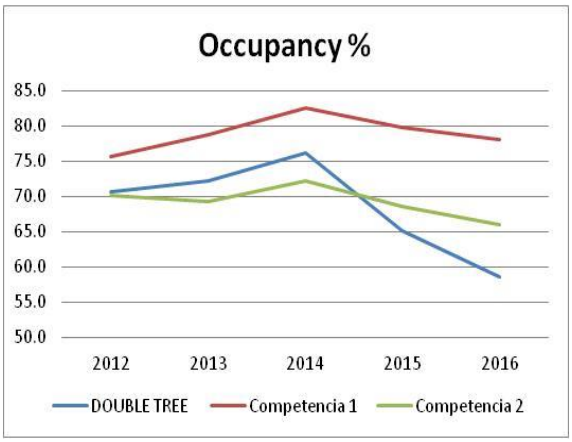
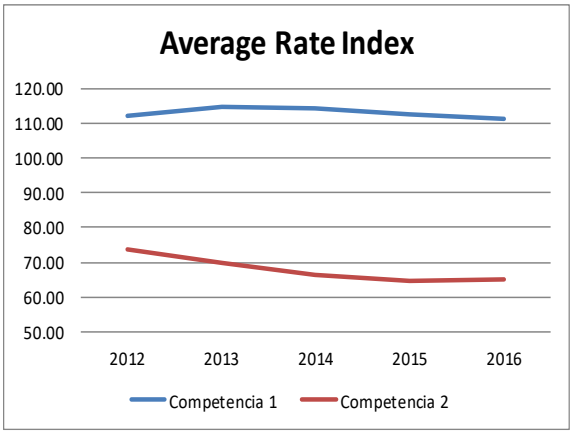
Anexo 6A. Habitaciones ocupadas por origen /habitaciones totales

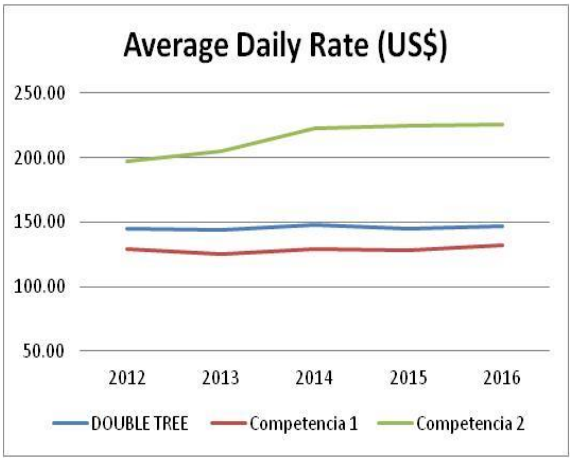
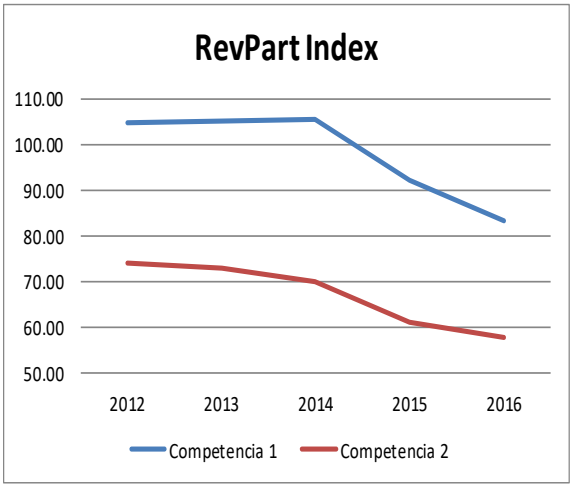
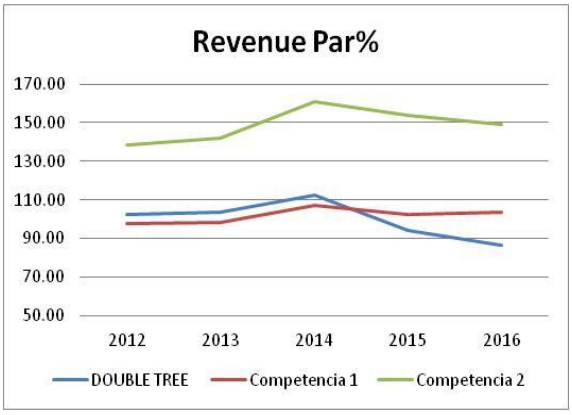
COMPETENCIA 1		COMPETENCIA 2	
Hotel	**Categoría**	**Hotel**	**Categoría**
Crowne Plaza Lima	5 estrellas	Swissotel Lima	5 estrellas
Radisson Decapolis Miraflores	4 estrellas	Hotel Los Delfines & Casino	5 estrellas
Casa Andina Premium Miraflores	5 estrellas	JW Marriott Hotel Lima	5 estrellas
Four Points by Sheraton Miraflores	4 estrellas	Westin Lima Hotel & Convention Center	5 estrellas
Courtyard Lima	4 estrellas	Hilton Lima Miraflores	5 estrellas

Fuente: APOYO Consultoría (2014)

Elaboración propia

Anexo 6B. Habitaciones ocupadas por origen /habitaciones totales

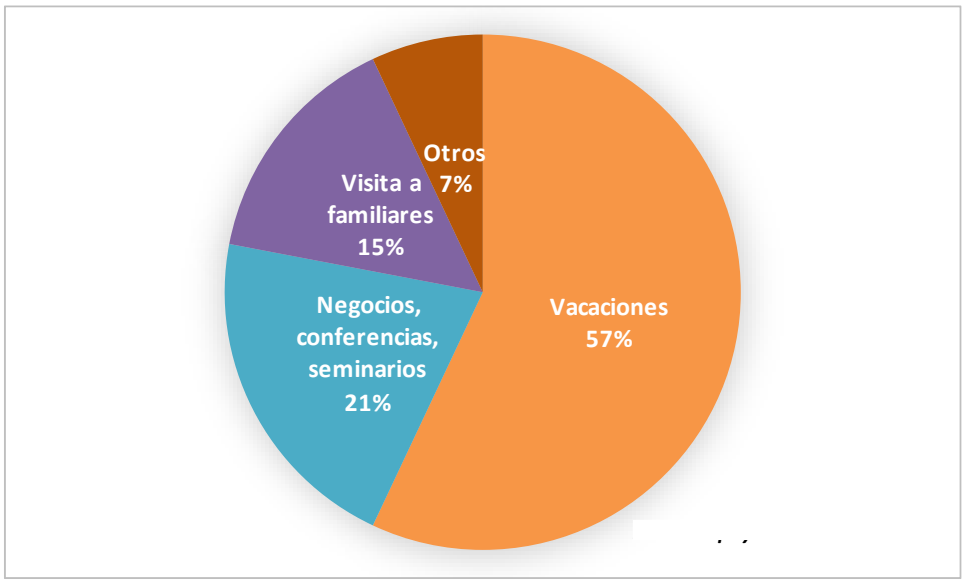
Indicador	Descripción
	MPI OccupancyIndex es la tasa de penetración de mercado; se calcula comparando la ocupación del hotel versus la ocupación media de los competidores. Así, si es mayor a 100% la ocupación del hotel en cuestión se encuentra por encima de la media de ocupación del set de competidores.
	Tasa de ocupación del hotel; se obtiene como las noches-habitación totales ocupadas en el periodo entre el número noches-habitación (room-nights) totales disponibles en el periodo.
	Índice de tarifa promedio, se calcula como la tarifa promedio del hotel en cuestión versus la tarifa promedio de los competidores. Así, si es mayor a 100% la tarifa del hotel en cuestión se encuentra por encima de la media de tarifas del set de competidores.

Indicador	Descripción
	Tarifa promedio diaria por noche-habitación en el periodo.Es el ratio definido por el total de ingresos entre el total de habitaciones ocupadas.
	Índice de ingreso por habitación disponible (inventario total de habitaciones); se calcula como los ingresos por ventas por habitación del hotel en estudio versus el ingreso por ventas por habitación de los competidores. Si el RevPar del hotel fuera USD 50 y el RevPar del set competitivo es de USD 50, el RevParIndex sería 100%.
	Calculado como Ventas Totales/Nro. Habitaciones Disponibles, equivaldría a un indicador de rentabilidad de activos.

Fuente: APOYO Consultoría (2014)

Elaboración propia

Anexo 7. Motivos de viaje de turistas extranjeros 2012

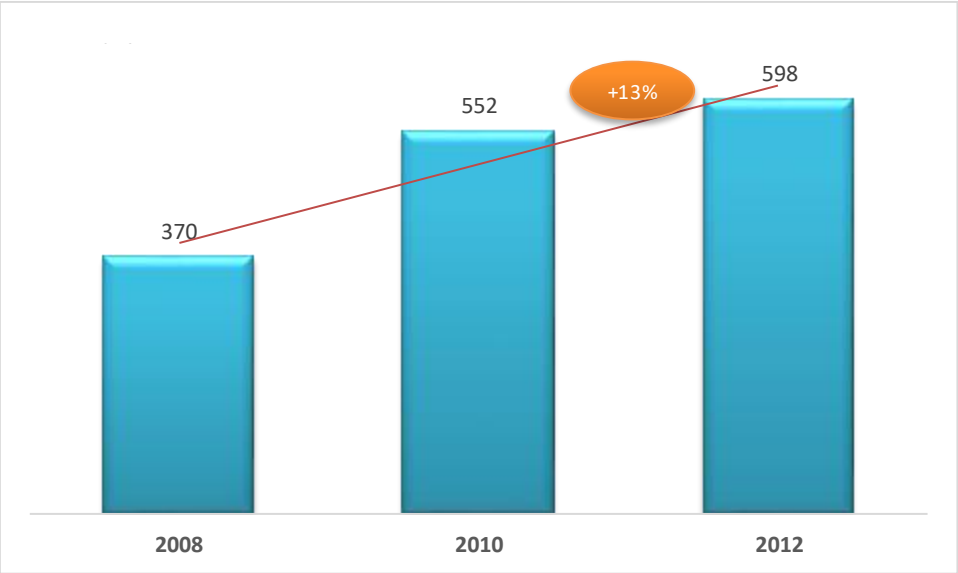


Fuente: APOYO Consultoría (2014)

Elaboración propia

Los motivos principales son Vacaciones (57%) y Negocios, conferencias, seminarios (21%) perteneciendo a las categorías turistas de vacaciones y turistas corporativos (de negocios) respectivamente.

Anexo 8. Turistas extranjeros que viajan por negocios (miles de personas)



Fuente: APOYO Consultoría (2014)

Elaboración propia

Anexo 9. Perfil del turista corporativo

Perfil del Turista Corporativo	2008	2012
% que se hospeda en hoteles de 4* y 5*	0.6	0.61
Noches de permanencia en el Perú	9	8
% planifica su viaje en menos de 1 mes	0.59	0.51
Gasto promedio US$	1104	1016

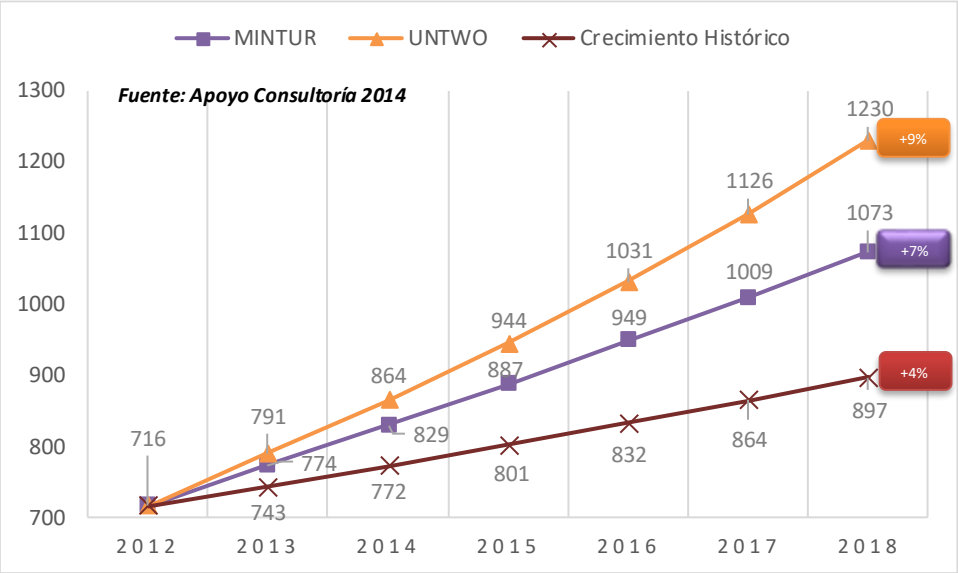
Perspectivas sobre preferencias de hotel del turista corporativo:

- El turista corporativo busca hoteles exclusivos para gente de negocios, evitando por ejemplo hoteles familiares.
- La elección de un hotel corporativo va más allá del número de estrellas; se evalúa la tarifa, ubicación, marca y calidad del servicio.
- El turista corporativo aprecia servicios como wi-fi gratis en el cuarto, un buen restaurante dentro del hotel, gimnasio, salas de reunión disponibles, entre otros (por ejemplo, spa).
- Se puede diferenciar el tipo del turista corporativo según la ubicación del hotel que elige:
    - San Isidro: valora más la cercanía a la oficina que conocer otros aspectos de Lima.
    - Miraflores: valora más las actividades que se pueden realizar en Lima que la cercanía de la oficina.
- El turista corporativo de EEUU o Europa prefiere un hotel con marca global conocida (Hilton, Marriott, etc.)

Fuente: APOYO Consultoría (2014)

Elaboración propia

Anexo 10. Arribos a establecimientos de hospedaje 4* y 5* en Lima



Fuente: APOYO Consultoría (2014)

Elaboración propia

Anexo 11. Turista corporativo 2012-2015

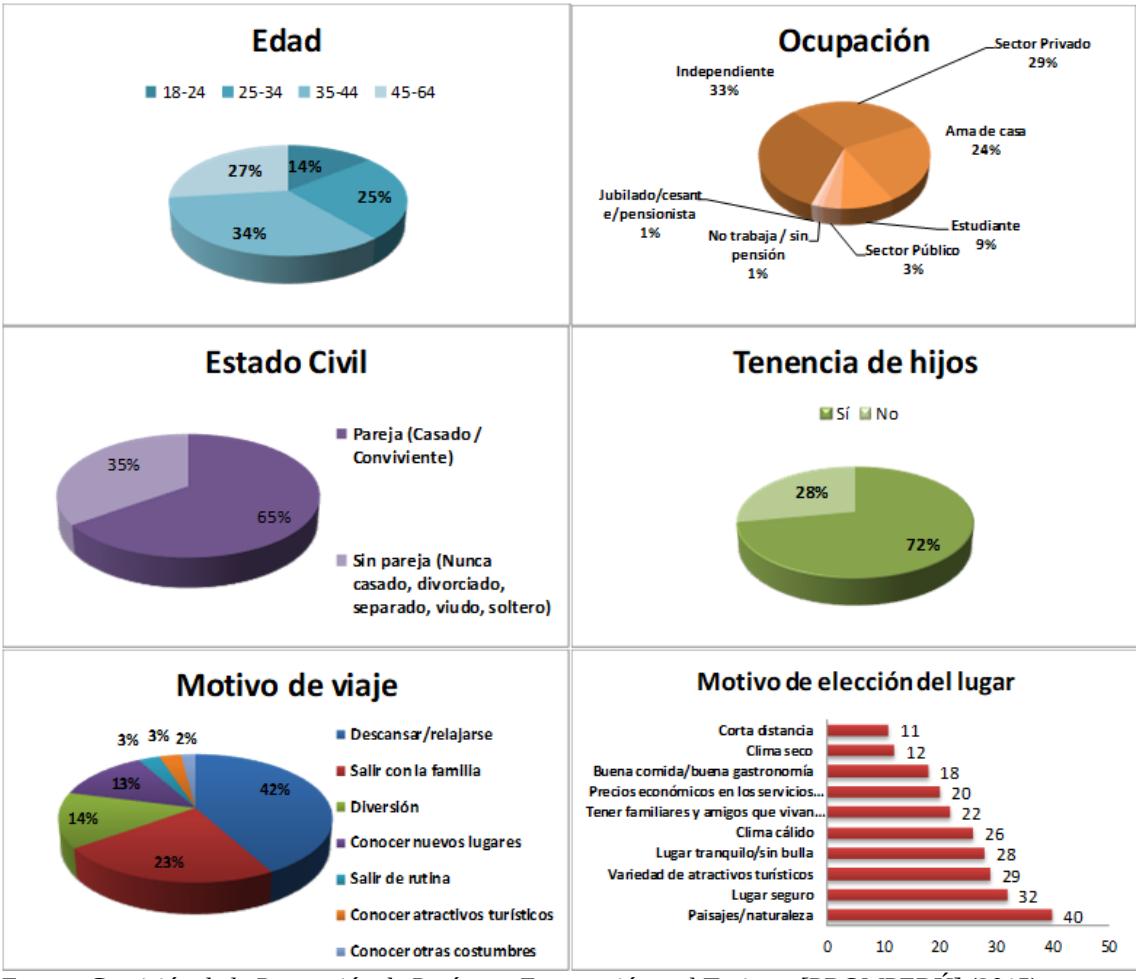
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total de arribos turistaa extranjeros	2,175,601	2,465,633	2,703,819	3,013,362	3,056,202	3,282,671
Turistas de negocio/corporativos	522,144	690,377	567,802	482,138	550,116	590,881
Estadía promedio - noches	7	8	8	8	7	7
Gasto promedio US$	1051	1037	1016	961	911	870
Usa paquetes turísticos	14%	21%	22%	35%	53%	79%
Se hospeda en hoteles 4* y 5 *	63%	66%	61%	70%	75%	65%
Servicios a contratar decididos por la empresa	s. i.	s. i.	s. i.	s. i.	60%	71%

Fuente: PROMPERÚ Perfil del Turista Extranjero 2012-2015

Fuente: Comisión de la Promoción de Perú para Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2013, 2014, 2015)

Elaboración propia

Anexo 12. Turista de vacaciones nacional que visita ICA en el 2015 – PROMPERU



Fuente: Comisión de la Promoción de Perú para Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2015)

Elaboración propia

Anexo 13. Competidores 4* y 5* en Miraflores y San Isidro

Hotel	Tipo de Marca	*	Cluster
Doubletree El Pardo by Hilton	Global	5	Miraflores
Hilton	Global	5	Miraflores
Marriott	Global	5	Miraflores
Miraflores Park	Global	5	Miraflores
Thunderbird Fiesta Hotel & Casino	Global	5	Miraflores
Casa Andina PC Miraflores	Local	5	Miraflores
Crowne Plaza	Global	4	Miraflores
Four Points by Sheraton	Global	4	Miraflores
Qp Hotels	Global	4	Miraflores
Radisson Decapolis	Global	4	Miraflores
Thunderbird Pardo	Global	4	Miraflores
Dazzler Lima	Regional	4	Miraflores
Estelar Miraflores	Regional	4	Miraflores
Casa Andina Select Miraflores	Local	4	Miraflores

Hotel	Tipo de Marca	*	Cluster
Meliá	Global	5	San Isidro
Swissotel	Global	5	San Isidro
Westin	Global	5	San Isidro
Sonesta	Regional	5	San Isidro
Country	Local	5	San Isidro
Delfines Hotel & Casino	Local	5	San Isidro
Royal Park Lima	Local	5	San Isidro
Suites El Bosque	Local	5	San Isidro
Novotel	Global	4	San Isidro
Radisson Hotel San Isidro	Global	4	San Isidro
Atton	Regional	4	San Isidro
Foresta	Local	4	San Isidro
Libertador	Local	4	San Isidro
Plaza El Bosque	Local	4	San Isidro

Fuente: APOYO Consultoría (2014)

Elaboración propia

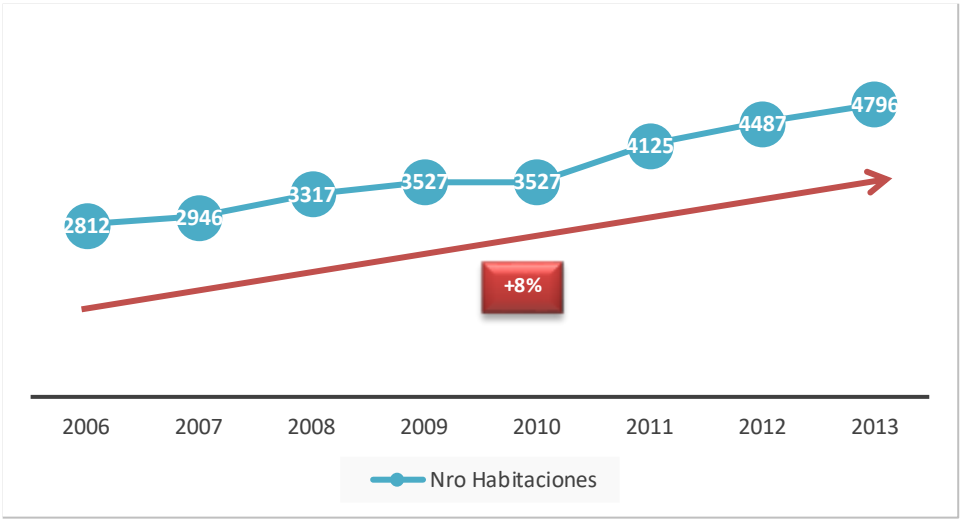
Anexo 14. Oferta de habitaciones 4* y 5* en el 2013 ubicadas en Miraflores y San Isidro

Hotel	Nro Habitaciones	% Oferta	Cluster
The Westin Lima Hotel & Conventio	301	7%	San Isidro
JW Marriot Hotel Lima	300	7%	Miraflores
Atton San Isidro	252	5%	San Isidro
Swissotel Lima	244	5%	San Isidro
Novotel Lima	208	5%	San Isidro
Los Delfines	206	4%	San Isidro
Melia Lima Hotel	180	4%	San Isidro
Casa Andina Select Miraflores	155	3%	Miraflores
Hotel El Pardo Doubletree by Hilton	151	3%	Miraflores
Dazzler	140	3%	Miraflores

Fuente: APOYO Consultoría (2014)

Elaboración propia

Anexo 15. Crecimiento de la oferta 2006-2013 en hoteles 4* y 5* de Miraflores y San Isidro



Nuevos hoteles y remodelaciones

2007: Radisson San Isidro, Crowne Plaza (reeemplazó Holiday Inn)

2008: Thunderbird Pardo, Radisson Decápolis, Casa Andina Premium Collection

2009: NM Lima Hotel, Jose Antonio

2011: Westin, Atton, Estelar

2012: Casa Andina Select, Hilton

2013: Four Points by Sheraton, Dazzler, AKV

Fuente: Apoyo Consultoría 2014

Fuente: APOYO Consultoría (2014)

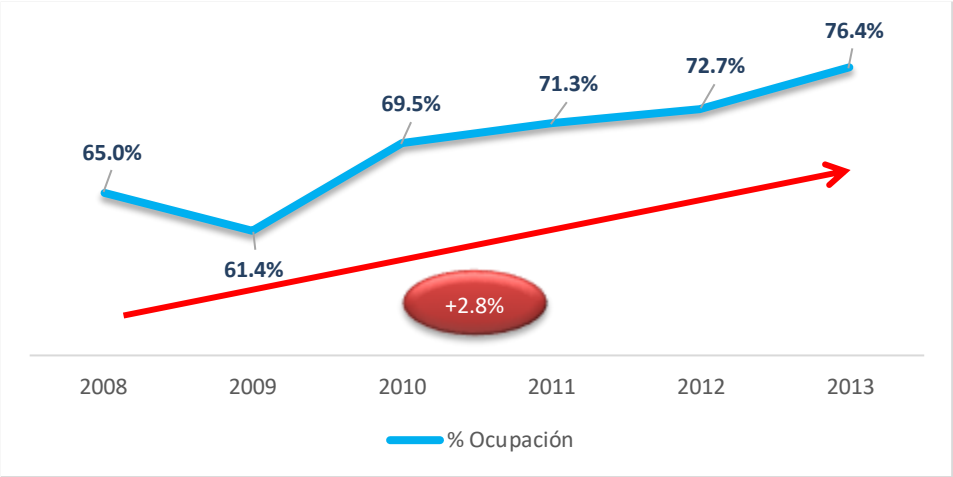
Anexo 16. Crecimiento previsto de la oferta 2014-2016 en hoteles 4* y 5* de Miraflores y San Isidro

Hotel	Nro Nuevas Habitaciones	Apertura	Cluster	Oferta Total
Ampliación Los Delfines	170	2014	San Isidro	4966
Ibis Reducto	160	2015	Miraflores	5126
Marriott Courtyard	150	2015	San Isidro	5276
Ampliación Swissotel	100	2015	San Isidro	5376
Ampliación Doubletree	90	2015	Miraflores	5466
Ampliación Crowne Plaza	47	2016	Miraflores	5513
Tryp Lima Miraflores	140	2016	Miraflores	5653
Marriott Courtyard	150	2016	Miraflores	5803

Crecimiento promedio interanual: 6%

Fuente: APOYO Consultoría (2014)

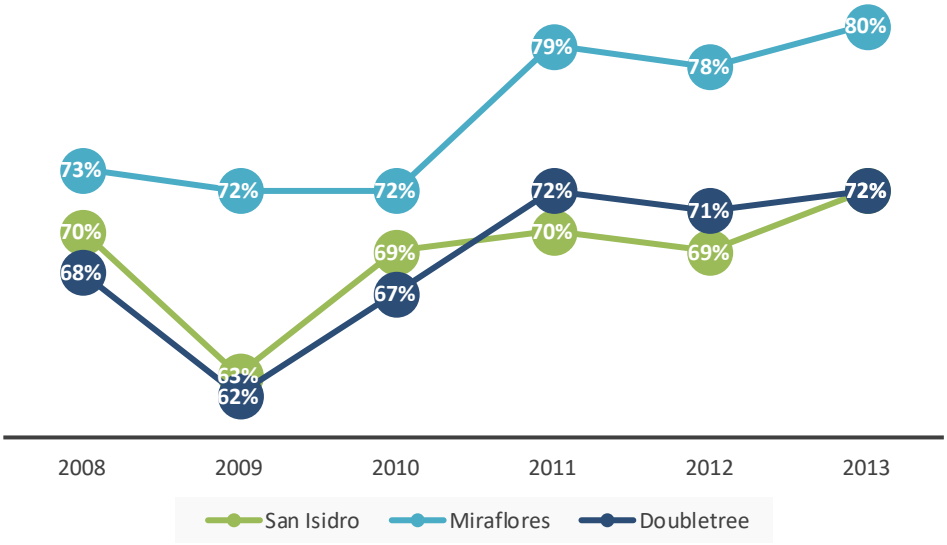
Anexo 17. Tasa de ocupación de hoteles 4* y 5* - Miraflores y San Isidro



Fuente: APOYO Consultoría (2014)

Anexo 18. Tasa de ocupación de hoteles 4* y 5* por distrito

Fuente: APOYO Consultoría (2014)



Los hoteles de Miraflores con mayor tasa de ocupación son:

* Radisson Decapolis (94%)
* QP Hotels (83%)
* Casa Andina Select (83%)
* Estelar (82%)
* Marriott (82%)

El Doubletree tiene una tasa de ocupación similar al Crowne Plaza, Thunderbird Pardo y Nobility en Miraflores (73-75%)

Anexo 19. Los hoteles de Inversiones MANTIS

HOTEL EL PARDO DOUBLETREE BY HILTON

Fuente: Inversiones Mantis (s. f.)

Primer hotel del grupo, orientado al segmento corporativo, es operado bajo la marca DoubleTree, una de las franquicias full service de la cadena Hilton y cuenta con una calificación de cinco estrellas.

La evolución del hotel se genera en tres etapas:

- Etapa 1: Inicia su operación sin restaurante y tan solo una torre de 70 habitaciones; diez años después se completa la primera torre con 12 habitaciones adicionales.

- Etapa 2: Cinco años después se construye la segunda torre alcanzando 151 habitaciones.

- Etapa 3: En el 2016 se inaugura la tercera torre, extendiendo su capacidad a 241 habitaciones.

Cuenta en sus instalaciones con diversas facilidades como dos business centers, gimnasio, restaurant, etc.

Las tarifas

El hotel tiene una tarifa mayor que el común de hoteles en Miraflores, siendo más cercana a las tarifas de San Isidro; este comportamiento tiene explicación en que en Miraflores el mix de huéspedes es más balanceado entre corporativo y turístico mientras que en San Isidro es más corporativo, el segmento al cual va dirigido el hotel. Por otro lado, con el incremento previsto en la ocupación de los hoteles, se espera que las tarifas al menos se mantengan en los próximos años.

Figura 1. Las tarifas

Fuente: APOYO Consultoría (2014)

Posicionamiento del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton

El hotel está ubicado en una zona caracterizada por tener niveles de ocupación superiores al resto de hoteles (Anexo 18), contando con una marca reconocida internacional que atrae a los turistas de negocios extranjeros, ofreciendo una tarifa promedio muy similar a la de hoteles ubicados en San Isidro y que se encuentra en el top 20 del ranking TripAdvisor[9].

Por otro lado, según el estudio realizado por Apoyo Consultoría en el año 2014, la percepción de calidad de servicio por parte de los huéspedes hacía referencia a tres puntos a trabajar: infraestructura antigua, valor por el dinero (tarifa) y restaurante, dando un punto de partida para orientar los esfuerzos de mejora de la experiencia cliente del grupo.

DOUBLETREE RESORT BY HILTON PARACAS

Fuente: Inversiones Mantis (s. f.)

[9]Trip Advisor Inc. es un sitio web que brinda y recibe reseñas relacionadas a servicios de viajeros.

Segundo hotel del grupo, orientado al segmento turismo interno, operado bajo la marca DoubleTree Resort, también cuenta con una calificación de 5 estrellas, y es escenario recurrente de grandes convenciones en el país tales como las reuniones de CADE[10].

Se construyó bajo la modalidad financiera "condominio", mediante la cual se colocan en el mercado "unidades hoteleras" ofreciendo un rendimiento; bajo esta modalidad un inversionista adquiere una unidad hotelera (suite o habitación), por la cual MANTIS PARACAS se comprometía a pagar un rendimiento mensual siempre y cuando se dieran ciertos niveles de ocupación.

[10] CADE es la Conferencia Anual de Ejecutivos que reúne a los líderes empresariales, políticos y académicos del Perú.

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

Considerando los datos del caso, el análisis se enfocará en el desempeño del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton – Lima.

2.1. Situación

Se puede observar que la caída en las ventas del hotel se viene dando desde hace varios años, aunque las perspectivas del estudio de Apoyo mostraban que después del 2014 los resultados, como mínimo, se mantendrían.

Lo anterior es crítico, no sólo por el desempeño natural de la empresa, sino porque se acerca la reunión con los inversionistas que financiaron parte de la construcción de la Torre 3, a quienes se les ofreció una rentabilidad sobre su inversión de alrededor del 13% lo que no se daría de seguir con el mismo desempeño del año 2017, por lo cual es urgente tomar acciones para corregir estos resultados.

2.2. Síntomas

Si bien la caída en las ventas es lo más notorio, hay otros síntomas que podrían ser el origen de este resultado:

S1.- Baja ocupación en el hotel El Pardo que viene en descenso desde el 2015(Anexo 5).

S2.- Baja inversión en promoción y publicidad, muy por debajo del estándar de la industria (Anexo 1).

S3.- Posicionamiento de hotel de cuatro estrellas en Lima en tarifas y ocupación (Anexo 5 y 19).

S4.- La estrategia no está correctamente formulada por los directivos, generando que cualquier implementación se desvíe de los objetivos buscados.

2.3. Hipótesis

H1.- El sector hotelero en Lima se encuentra saturado y no existe suficiente demanda.

H2.- No se ha invertido lo suficiente en promoción y publicidad, afectando la percepción de los clientes.

H3.- Se cuenta con una estrategia desactualizada respecto al entorno actual, originando una propuesta de valor que no se ha ajustado a las necesidades del segmento.

2.4. Diagnóstico

2.4.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter[11]

2.4.1.1. Análisis del sector

- A lo largo de los últimos años se ha incrementado el número de competidores debido a que existe demanda insatisfecha e incremento del turismo receptivo.

- Para el caso del segmento corporativo, que prefiere hoteles de cuatro y cinco estrellas a nivel de oferta, se tiene un mercado atomizado con los diez principales competidores concentrando sólo el 46% de la oferta (Anexo 14) y con niveles de ocupación mayores a 70% (Anexo 17 y 18).

- Los costos fijos son altos debido a los estándares exigidos por las franquicias globales y las renovaciones propias de la industria.

- El componente principal del costo de venta es la mano de obra que existe y no es escasa en el sector.

- La rentabilidad por habitación a nivel región es atractiva para las marcas globales:

Tabla 1. Rentabilidad por habitación a nivel región

Ciudad	OCC	ADR(USD)	RevPar(USD)
Bogotá	57%	95	54
Río de Janeiro	53%	163	86
Buenos Aires	62%	125	77
Santiago	65%	127	83
Lima	68%	148	100

Fuente: Comisión de la Promoción de Perú para Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2015)

Elaboración propia

- No han existido movimientos hacia fusiones y adquisiciones en el sector en los últimos 3 años, a excepción de la compra del Swissotel por el grupo Accor.

Los puntos expuestos permiten concluir que en el mercado hotelero de la ciudad de Lima existen varios competidores que presentan tasas de ocupación similares, por lo cual, la competencia está equilibrada sin dominio aparente de alguno en específico. Asimismo,

[11] Para Porter (2008) estas cinco «fuerzas competitivas» ayudan a que la empresa comprenda mejor la estructura del sector en el que se desenvuelve y a generar una estrategia que sea más rentable y menos vulnerable a la competencia.

se espera que la tasa de crecimiento del sector continúe a elevadas tasas debido a la mejora del entorno global y que se mantenga por encima del crecimiento del PBI.

Tabla 2. Atractividad ante la rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores	Característica	Baja		Media		Alta	Valor
		1	2	3	4	5	
Cantidad de competidores	Mercado atomizado			x			3
Crecimiento de la industria	En crecimiento					x	5
Costos fijos	Altos		x				2
Disponibilidad de mano de obra	Alta				x		4
Consolidación en el sector	Escasa	x					1
Atractividad ante la rivalidad entre competidores							**3.0**

Fuente: elaboración propia

2.4.1.2. Amenaza de nuevos entrantes

Para identificar si el ingreso de nuevos entrantes es realmente una amenaza, o el nivel de riesgo que implica, a continuación, se analizan las barreras de entrada en el sector, definiendo su nivel con la escala "baja, media o alta":

- Las necesidades de capital son altas, por lo cual, El Pardo DoubleTree by Hilton ha definido un modelo financiero mediante el cual comercializan unidades hoteleras con inversionistas, lo que les permite financiarse sin recurrir 100% a los bancos o a inyectar más capital.

- Se generan economías de escala en función a la oferta de habitaciones disponibles permitiendo diluir los costos fijos en un mayor número de habitaciones.

- No existen mayores costos por cambiar de proveedor; en el sector, a nivel de marcas globales, se trata de contrarrestar este efecto buscando acuerdos globales con las empresas, generando leads (oportunidades de venta) a sus franquiciados.

- Las marcas globales presentan ventajas comparativas respecto a las marcas locales debido a los estándares que requieren y al prestigio que las acompañan.

- Los canales de distribución principales son las agencias de viaje, las cuales son accesibles a todos los competidores y no bloquean el ingreso de nuevos actores.

- No existen políticas gubernamentales restrictivas, por el contrario, el Estado Peruano fomenta la inversión en el sector con la devolución de IGV[12].

[12] IGV es el impuesto general a las ventas que se aplica a diversas transacciones de compra y venta en el Perú.

- El acceso a la tecnología se fundamenta en el acceso a sistemas integrados a GDS (Global Distribution Services1[13]), los cuales permiten que las agencias de viaje realicen transacciones o reservaciones directamente. Los sistemas desarrollados por las grandes cadenas poseen interfaces y se encuentran integrados a GDS.

- Contar con experiencia como operador de hoteles, más aún franquiciados, resulta un factor importante para el éxito.

En conclusión, la atractividad de la industria para un nuevo competidor es media, siendo esta calificación la de la barrera de nuevos entrantes.

Tabla 3. Atractividad para nuevos entrantes

Amenazas de nuevos entrantes	Característica	Baja		Media		Alta	Valor
		1	2	3	4	5	
Economías de escala	Media			X			3
Identificación con la marca	Media		X				2
Costo cambio de proveedor	Baja					X	5
Requerimientos de capital	Alta	X					1
Acceso a tecnología	Media			X			3
Disponibilidad de materias primas	Baja					X	5
Experiencia como operador	Media			X			3
Atractividad para nuevos entrantes							**3.1**

Fuente: elaboración propia

2.4.1.3. Poder de los proveedores

- En la industria se identifican diferentes tipos de proveedores, que brindan, por ejemplo, insumos alimenticios, insumos de limpieza, tecnología, amenities[14], servicios de impresión, etc.

- Los principales proveedores son los que proporcionan insumos alimenticios lo que puede significar, en algunos casos, una alta dependencia del sector para sus ingresos; por otra parte, otros proveedores como los de equipamiento para habitaciones, cierto tipo de alimentos y combustibles resultan de mayor accesibilidad, al igual que aquellos que brindan tecnología y gestión de comunicaciones.

- Los participantes del sector no asumen mayores costos por cambios de proveedor, aunque existen ciertas restricciones en las marcas globales en la compra de equipamiento y amenities, estos productos son diferenciados.

[13] Sistemas informáticos de reservas que abarcan varias áreas del sector turismo (boletos de avión, hoteles, alquiler de autos, entre otros), siendo los principales AMADEUS, GALILEO, SABRE Y WORLD SPAN

[14] Los amenities "son productos de acogida en los hoteles; su significado se refiere a los objetos que el hotel pone a disposición del huésped para su estancia y pueden ser útiles de baño como jabones y geles." (Sánchez, 2017, p. 81).

- No existen mayores amenazas en términos de integración vertical en los proveedores.

Tabla 4. Atractividad ante amenaza del poder de proveedores

Poder de los proveedores	Característica	Baja		Media		Alta	Valor
		1	2	3	4	5	
Cantidad de proveedores importantes	Pocos				X		4
Disponibilidad de sustitutos	Muchos				X		4
Costos de cambiar de proveedor	Algunos ítems			X			3
Amenaza de la integración hacia atrás	Poca				X		4
Importancia para el proveedor	Alta				X		4
Atractividad ante amenaza del poder de proveedores							**3.8**

Fuente: elaboración propia

2.4.1.4. Poder de los compradores

Partiendo del mix de venta es posible definir a los compradores en la industria y específicamente para el hotel El Pardo DoubleTree by Hilton:

Tabla 5. Ocupación por segmento

Origen	Descripción	2014	2015	2016	Promedio
Tour % Travel	Agencias de viaje	13.0%	30.0%	30.0%	24.3%
Corporativo	Empresas locales que son atendidas por la fuerza de ventas	40.0%	13.0%	11.0%	21.3%
Hilton	Convenios corporativos y leads canalizados por la web	20.0%	19.0%	19.0%	19.3%
Transeunte	Huésped sin reserva previa	3.0%	3.0%	2.0%	2.7%
Paquete	Huésped con reserva promocional de fin de semana o fecha especial	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Ocupación		**76%**	**65%**	**62%**	**68%**

Fuente: Inversiones Mantis

Elaboración propia

Entonces, se concluye que los compradores pueden ser agencias de viaje (segmento Tour & Travel), cuentas corporativas (segmento corporativo) y personas naturales (segmento transeúnte y web Hilton). En el caso de los primeros, son solo compradores y el cliente es el grupo de personas que adquirió el servicio de alojamiento por medio de la agencia de viajes o el funcionario de negocio.

Además:

- Los productos del sector tienden a ser estándares como la habitación, restaurantes, contando con diferenciadores como el lujo en el nivel de inversión, el buen gusto en la decoración y la ubicación.

- El presupuesto de inversión de los compradores corporativos no representa una parte importante de su presupuesto; sin embargo, los compradores son sensibles al precio.

- En el sector, se utiliza el revenue management[15] para administrar la relación ocupación y precio.

- Los compradores asumen pocos costos por cambiar de proveedor; existen programas de fidelidad que intentan impedirlo.

Poder de los compradores	Característica	Baja		Media		Alta	Valor
		1	2	3	4	5	
Número de clientes importancia	Mix de ventas		X				2
Grado de diferenciación	Baja			X			3
Impacto en el presupuesto del cliente	Baja		X				2
Sensibilidad al precio	Alta				X		4
Costos por cambiar de proveedor	Baja		X				2
Atractividad ante amenaza del poder de compradores							**2.6**

Según lo expuesto, el nivel de amenaza frente al poder de los compradores es bajo.

Tabla 6. Atractividad ante amenaza del poder de compradores

Fuente: elaboración propia

2.4.1.5. Amenaza de sustitutos

Un sustituto directo a los alojamientos en hoteles son los alquileres de apartamentos; dentro de esta oferta ha surgido Airbnb, start-up americana de alquiler de alojamiento particular, ya sea una habitación o casa, la cual ha aumentado su actividad en los últimos años y se encuentra presente en 192 países.

2.4.1.6. Atractividad de la industria

De la evaluación de las 5 fuerzas de Porter en la industria hotelera, en la cual la amenaza de nuevos competidores y su rivalidad son neutrales mientras que el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la disponibilidad de

[15]El revenue management es una técnica que tiene como base el análisis de datos y realizar previsiones con el fin de maximizar el beneficio del hotel; permite que se ofrezca la habitación correcta al cliente correcto en la fecha adecuada al mejor precio.

sustitutos resultan atractivos se concluye que la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas en Lima tiene una atractividad moderada.

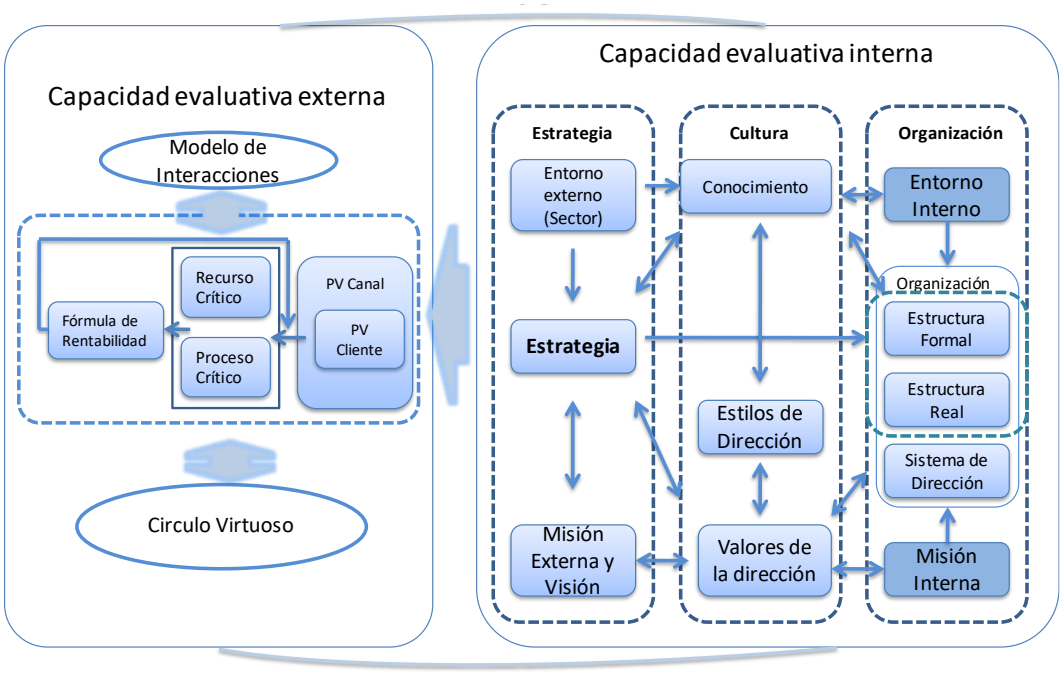
Tabla 7. Atractividad de la industria

Atractividad de la industria	Característica	Baja		Media		Alta	Valor
		1	2	3	4	5	
Amenaza de nuevos competidores	Moderada amenaza			X			3
Rivalidad entre los competidores	Moderada rivalidad			X			3
Poder de los clientes	Moderada				X		4
Poder de los proveedores	Baja				X		4
Disponibilidad de sustitutos	Baja				X		4
Atractividad de la industria							**3.6**

Fuente: elaboración propia

2.4.2. Modelo de adaptibilidad y predictibilidad

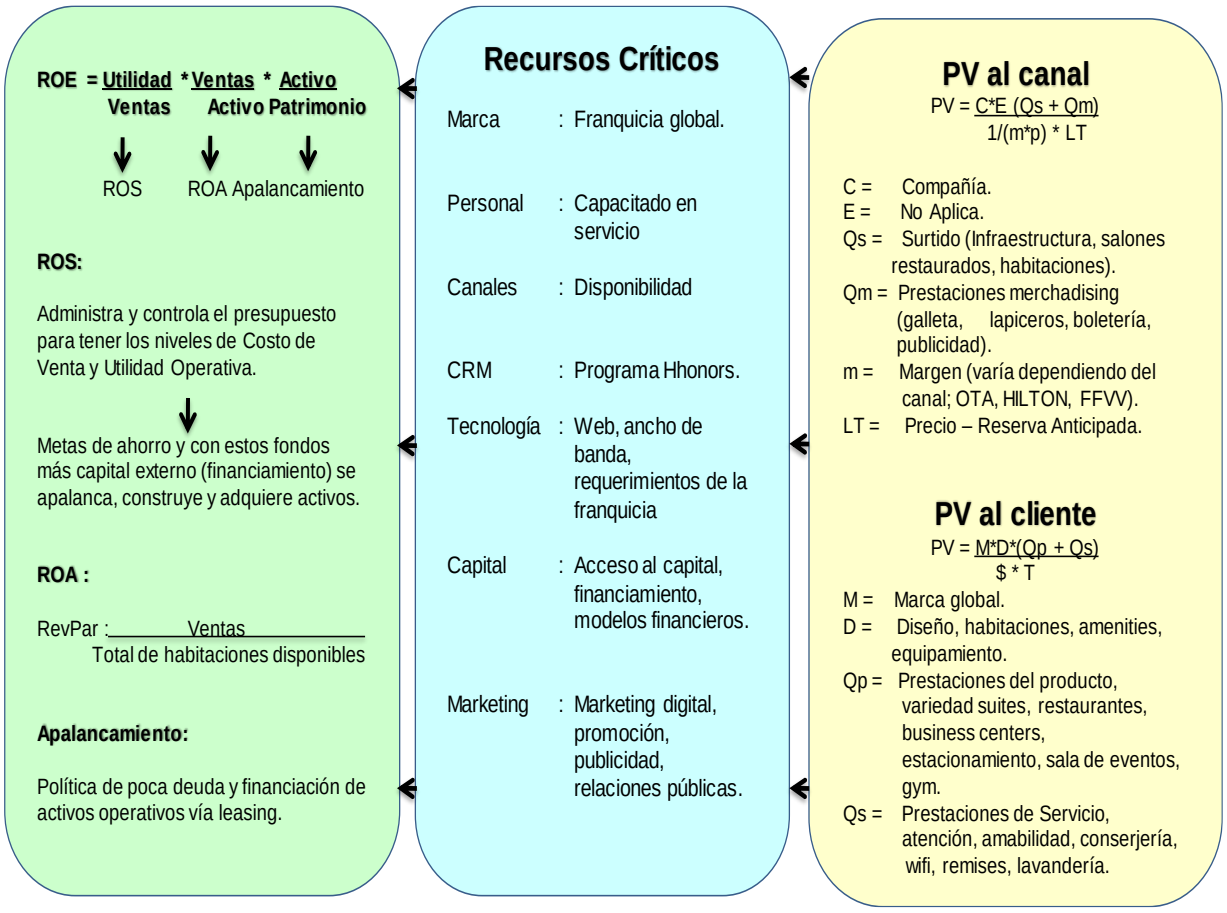
Figura 2. Gobierno corporativo líder



Fuente: Bazán y Garrido-Lecca (2016)

2.4.2.1. Modelo de Negocio

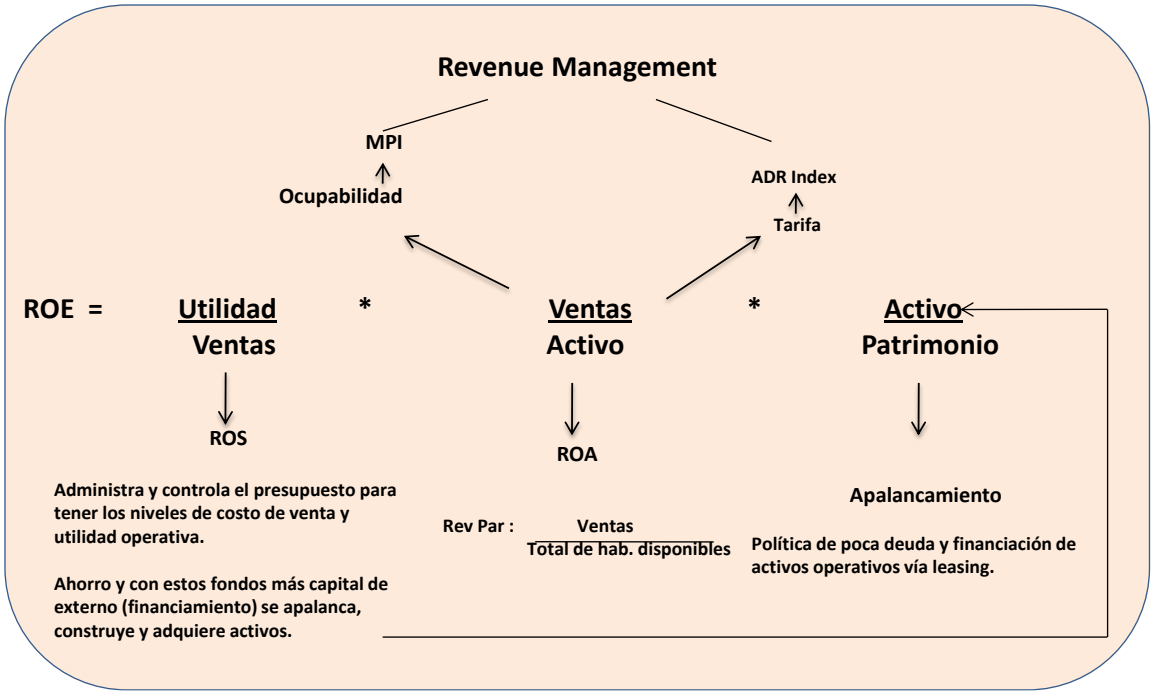
Figura 3. Modelo de negocio



Fuente: elaboración propia

2.4.2.2. Fórmula de Rentabilidad

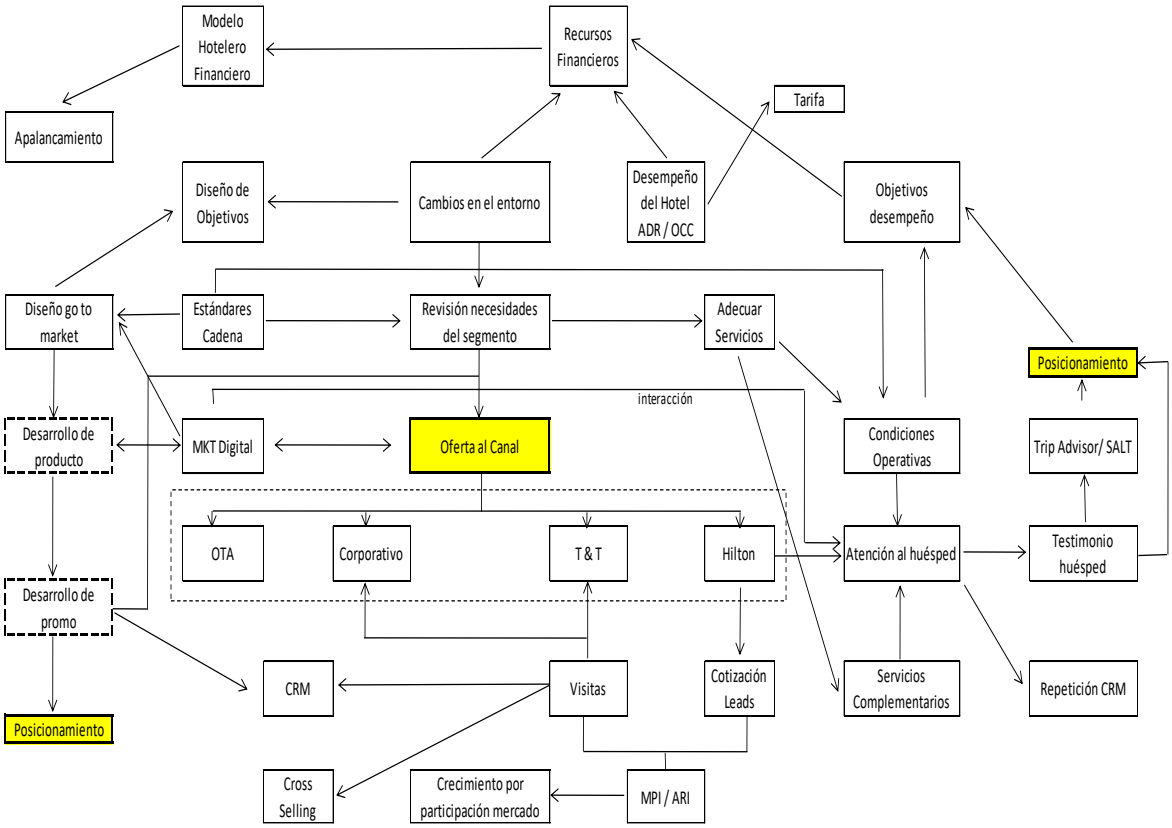
Figura 4. Revenue management



Fuente: elaboración propia

2.4.2.3. Modelo de Relaciones

Figura 5. Modelo de relaciones



Fuente: elaboración propia

2.4.3. Análisis de los síntomas identificados

2.4.3.1. Análisis del síntoma "Baja ocupación"

Según el estudio de mercado realizado, se podía esperar un nivel de ocupación mayor a 70% (Anexo 17) considerando el crecimiento de arribos al país por parte de turistas extranjeros; sin embargo, en los datos registrados por MINCETUR en el estudio del perfil del turista extranjero 2015, se observa que la afluencia no fue la esperada tomando como referencia los crecimientos del Anexo 8 y Anexo 10. Este impacto se visualiza en el descenso en los niveles de ocupación de los conjuntos de competidores establecidos (Anexo 6), siendo más marcado en el hotel El Pardo DoubleTree by Hilton.

Por otro lado, se aprecia que la afluencia de turistas de negocios, contenidos dentro del grupo turistas extranjeros, crece (Anexo 11); sin embargo, aunque debió reflejarse en que los hoteles mantengan al menos su tasa de ocupación de años anteriores, en el caso del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton la caída en esta tasa es aún más preocupante.

En base a lo expuesto, al existir demanda creciente, el mercado no se encuentra saturado y la baja ocupación creciente en el hotel es una consecuencia más que una causa, por lo cual, no es el problema de fondo.

Como se aprecia en el Anexo 6, respecto a la competencia (set competitivo 1 y 2) el indicador MPI muestra que la ocupación del hotel está 20% y 10% abajo respectivamente.

2.4.3.2. Análisis del síntoma "Baja inversión en promoción y publicidad"

Se identifica que los niveles de inversión en marketing ascienden a 0.015% de los ingresos, siendo el promedio de los gastos de la industria alrededor del 2%. Sin embargo, si se invirtiese en publicidad para comunicar la propuesta de valor vigente, no necesariamente se resolvería la baja ocupación; si bien es necesario incrementar el gasto en este rubro, esta acción no va a corregir por sí sola la caída en ventas y resultados financieros del hotel.

2.4.3.3. Análisis del síntoma "Mal posicionamiento"

Según el análisis de tarifas (Anexo 19-Las tarifas), las cuales han variado muy poco a pesar de los cambios en ocupación (Anexo 6, ADR), identificamos en la matriz clúster / rango de precios que el hotel El Pardo DoubleTree by Hilton posee una tarifa ligeramente superior a los hoteles considerados de cuatro estrellas. Asimismo, en el análisis de ocupación y rentabilidad por habitación (Anexo 6) se registra que los niveles de tarifa del hotel se mantienen ligeramente por encima de los hoteles de cuatro estrellas; sin embargo, presenta un marcado distanciamiento de los hoteles de cinco estrellas según el grupo de competencia.

Esta cercanía entre la tarifa de hoteles de cuatro estrellas podría favorecer al hotel si es que la variable de decisión de hoteles fuese sólo precio; sin embargo, la caída de ventas contradice esta suposición, por lo cual, este posicionamiento sigue siento un síntoma y no el problema raíz.

2.4.3.4. Análisis del síntoma "Mala formulación de la estrategia"

Revisando la formulación de la estrategia de Alfredo, el Gerente General del hotel:

> Buscamos en primer lugar que nuestro negocio sea rentable; con ello, debemos mantener e incrementar nuestro market share y brindar distintas categorías de alojamiento en los lugares donde estamos, es decir, en Lima y Paracas por ahora y ojalá Cusco en un par de años. Además, para lograrlo, necesitamos herramientas que modifiquen el modelo financiero tradicional para levantar capital, como lo hemos realizado en Paracas y la Torre 3. También me parece importante contar

con personal debidamente capacitado que organice la empresa para enfrentar el crecimiento.

En la formulación de la estrategia no se establece el o los segmentos a atender, tan solo se limita a señalar distintas categorías de alojamiento; por ello, entendemos que el negocio en marcha se orienta a ambos sectores, el turismo de negocio y el turismo receptivo/turismo interno. Tampoco se especifica el producto a ofrecer y sólo se podría identificar una de las ventajas competitivas a desarrollar que es el modelo financiero para apalancar la inversión.

La estrategia no señala qué acciones se tomarán y el cómo lograrlo; es posible interpretar, como parte del cómo, el deseo de profesionalizar la empresa; sin embargo, quedan vacíos como el valorar adecuadamente las prestaciones del servicio, lo que conlleva a tener el desfase en tarifas con hoteles de cinco estrellas y posicionarse cerca a hoteles de cuatro estrellas.

En base a lo descrito, se concluye que, si bien no se cuenta con la estrategia formulada, no significa que exista una inacción por parte de los directivos en las decisiones; sin embargo, se evidencia que las acciones y definiciones en el negocio no siguen un rumbo efectivo, lo que genera que la ejecución de la estrategia sea deficiente.

2.4.4. Definición del problema

2.4.4.1. Hipótesis 1: El sector hotelero en Lima se encuentra saturado y no existe suficiente demanda.

Tabla 8.Turistas extranjeros: proyecciones

Proyecciones y Reales Turistas Extranjeros	2012	2013	2014	2015
Turistas extranjeros en general	2,846	3,045	3,258	3,487
Real	2,704	3,013	3,056	3,283
Desviación	-5.0%	-1.0%	-6.2%	-5.9%

Fuente: Apoyo Consultoría. (2014); Comisión de la Promoción de Perú para Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2013, 2014, 2015)

Elaboración propia

Tabla 9. Turistas corporativos

Proyecciones y Reales Turistas Corporativos	2012	2013	2014	2015
Proyección de arribos a hoteles de 4 y 5 estrellas	716	774	829	887
Turistas corporativos esperados (61%)	437	472	506	541
Real turistas corporativos en hoteles cuatro estrellas	568	482	550	591
Desviación	30.0%	2.1%	8.8%	9.2%

Fuente: Apoyo Consultoría. (2014); Comisión de la Promoción de Perú para Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2013, 2014, 2015)

Elaboración propia

Según los datos del estudio de mercado que describe el caso, la proyección de arribos de turistas extranjeros se contrajo en promedio 5%; sin embargo, el arribo de turistas corporativos a hoteles de cuatro y cinco estrellas se incrementó, sin considerar el año 2012, en un 7% en promedio.

Con esta base, se descarta la Hipótesis 1.

2.4.4.2. Hipótesis 2: No se ha invertido lo suficiente en promoción y publicidad, afectando la percepción de los clientes.

En el Anexo 1 se aprecia que los niveles de inversión son menores a los de la industria; sin embargo, si bien es cierto es una causa probable, consideramos que no es el factor principal ya que la propuesta de valor posee aspectos a mejorar.

Por lo indicado, se descarta la Hipótesis 2.

2.4.4.3. Hipótesis 3: Se cuenta con una estrategia desactualizada respecto al entorno actual, originando una propuesta de valor que no se ha ajustado a las necesidades del segmento.

Del análisis de la declaración de la estrategia de Alfredo Mancini se evidencia que corresponde a objetivos más que a una estrategia por sí misma. La reacción al cambio en el entorno ha sido la ampliación del hotel con la construcción de la Torre 3; sin embargo, no se ha definido un esquema para asegurar los niveles de ocupación y tarifas que permitan asegurar la rentabilidad.

Entonces, la propuesta de valor del hotel sigue siendo básicamente la misma en un entorno más competitivo, con más actores, donde los diferenciadores son relevantes; si bien cumple con los estándares globales exigidos por la marca, existen oportunidades, tanto a nivel producto como en el go to market, que le permitan diferenciarse o crear una identidad que redunde en mejores resultados. Dado que existen varios competidores con las mismas prestaciones, con una propuesta de valor mejorada para el hotel, si se mantiene el bajo nivel de inversión en promoción y publicidad como hasta ahora, difícilmente se logrará cambiar el posicionamiento actual[16].

En conclusión, este sería el problema de fondo del hotel, que debe ser tratado con prioridad.

16 Según Osterwalder y Pigneur (2011), la «propuesta de valor» tiene como objetivo solucionar y satisfacer los problemas o necesidades del cliente.

2.4.5. Criterios de evaluación de alternativas

Se establecerán los siguientes criterios para la evaluación:

- Económico (ECO): Este criterio establecerá el nivel de costo de la propuesta tanto en la inversión inicial como en su mantenimiento.
- Sostenibilidad (SOS): Este criterio establecerá que tan perdurable será la alternativa de solución y qué nivel de ajustes requerirá a través del tiempo.
- Dificultad de ejecución (DIF): Este criterio establecerá los niveles de dificultad en términos de tiempo y esfuerzo del equipo directivo.
- Estratégico (EST): Este criterio establecerá si aporta a la propuesta de valor como diferenciador o como ventaja competitiva.

2.4.6. Evaluación de alternativas de solución

2.4.6.1. Metodología de ranking de factores

Para la evaluación de las alternativas se utiliza la metodología de ranking de factores, la cual consiste en:

- Comparar cada uno de los factores con los restantes.
- Asignarle un valor de uno si es de mayor importancia versus el factor comparado.
- Ambos factores obtendrán el valor de uno si es que poseen la misma importancia.
- El factor obtendrá cero si es que es de menor importancia versus el factor comparado.

Figura 6. Ranking de factores

	ECO	SOS	DIF	EST	Total	%
ECO		1	0	0	1	17%
SOS	1		1	0	1	17%
DIF	1	1		1	2	33%
EST	1	1	1		2	33%
		Total			**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

2.4.6.2. Alternativas planteadas

a. **Concentrar esfuerzos en la ventaja competitiva del modelo financiero para apalancar nuevas inversiones e incrementar la velocidad de crecimiento**.

Si se considera que las inversiones a realizar son más hoteles en la plaza Lima, económicamente representa niveles de inversión altos y el tiempo para conseguir los fondos es moderado; asimismo, el único espacio disponible para la empresa sería incrementar la oferta a una marca Hilton de menor escala como Hampton Inn, lo que representaría un esfuerzo considerable para la dirección; por otra parte, dicha franquicia es una marca global con estándares internacionales y tanto la marca como el modelo serían poco copiables. No obstante, los esfuerzos en esta alternativa no resuelven los temas de fondo de la problemática planteada.

b. Reformular la estrategia, establecer un set de elementos diferenciadores y go to market para los segmentos objetivo y establecer los lineamientos para la ejecución de la estrategia.

Si se reformula la estrategia y adapta la propuesta de valor, el hotel tendrá más oportunidades de mejorar su desempeño en el sector asegurando la rentabilidad esperada por accionistas e inversionistas.

c. Incrementar los precios para alinear la propuesta al set competitivo de hoteles de 5 estrellas.

Incrementar precios con la misma propuesta (prestaciones) del hotel podrá a prueba la disposición de pagar de los compradores y siendo tan sensibles al precio impactarán negativamente a la ocupación del hotel y por ende al revenue esperado.

De acuerdo con el ranking de factores y la evaluación de cada alternativa tenemos las siguientes valoraciones, utilizando una escala del 1 al 5

Tabla 10. Valoraciones

Criterio	Valor 1	2	3	4	5
Económico (ECO): Este criterio establecerá el nivel de costo de la propuesta tanto en la inversión inicial como en su mantenimiento.	Muy costoso	Costoso	Moderadamente costoso	Accesible	Barato
Sostenibilidad (SOS): Este criterio establecerá que tan perdurable será la alternativa de solución y que nivel de ajustes requerirá a través del tiempo.	Poco o nada sostenible	Poco sostenible	Moderadamente sostenible	Sostenible	Perdurará por mucho tiempo
Dificultad de ejecución (DIF): Este criterio establecerá los niveles de dificultad en términos de tiempo y esfuerzo del equipo directivo.	Demandará mucho tiempo y esfuerzo	Mucho esfuerzo	Moderadamente difícil	Esfuerzo y tiempo razonable	Muy poco esfuerzo y muy rápido
Estratégico (EST): Este criterio establecerá si aporta a la propuesta de valor como diferenciador o como ventaja competitiva.	Elemento poco o nada diferenciador	Altamente copiable	Moderadamente diferenciador	Poco copiable	Ventaja competitiva

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente matriz, siendo la segunda alternativa la elegida para desarrollar el plan de acción.

Tabla 11. Alternativas de solución

Alternativas de Solución	ECO	SOS	DIF	EST	Total
Concentrar esfuerzos en la ventaja competitiva del modelo financiero para apalancar nuevas inversiones e incrementar la velocidad de crecimiento.	2	4	2	4	3.00
Reformular la estrategia, establecer un set de elementos diferenciadores para el segmento objetivo y establecer los lineamientos para la ejecución de la estrategia.	2	5	5	5	4.50
Incrementar los precios para alinear la propuesta al set competitivo de hoteles de cinco estrellas	5	2	1	1	1.83

Fuente: elaboración propia

2.4.7. Plan de acción

Se sugiere reevaluar la estrategia enfocándose en la propuesta de valor en el entorno actual y definir lineamientos que permitan la implementación de sus ajustes (go to market). Al respecto, resulta conveniente:

2.4.7.1. Sobre la estrategia

La formulación de la estrategia actual sólo tiene un enfoque operativo-financiero, por lo cual, es importante que se contemplen los siguientes aspectos:

- Propuesta de valor.
- Aprovechar la alianza y peso de la franquicia Hilton.
- Estrategia de go to market, logrando posicionamiento de hotel cinco estrellas.

Además, para asegurar la implementación, se deben establecer modificaciones a los sistemas de control, a las capacidades y a la organización que sustenten lo planteado en la estrategia.

2.4.7.2. Sobre la propuesta de valor

Si bien, como definición, la propuesta de valor actual es un hotel cinco estrellas, en comparación con otros hoteles de ese rango, El Pardo DoubleTree by Hilton carece de ciertas instalaciones y existen servicios diferenciales que podrían ser agregados a las prestaciones actuales, lo que generaría una mejor percepción para el cliente y mayor disposición para elegir al hotel y pagar una mayor tarifa.

Siendo un hotel enfocado al segmento corporativo, considerando el perfil del huésped, resulta conveniente:

2.4.7.2.1. Respecto a la infraestructura (prestaciones tangibles)

- Mayor cantidad de business centers y/o espacios de trabajo (actualmente sólo cuenta con dos).
- Incrementar la cantidad de restaurantes (actualmente sólo se cuenta con el restaurante El Lobby).
- Habilitar un wellness center.
- Mejorar el equipamiento de sedes, con proyectores automáticos y mejora de acústica.

2.4.7.2.2. Respecto a servicios diferenciales (prestaciones intangibles)

- Brindar servicios de concierge corporativo (asistente para organizar reuniones, entrevistas, traslados, etc.).
- Definir e implementar el proceso de check-in y check-out express (posible desarrollo de app).
- Habilitar servicios de disponibilidad de efectivo y cambio de moneda.
- Incluir el recojo al aeropuerto como parte del servicio (incluido en la tarifa).
- Disponer para el huésped la opción de enviar previamente un checklist de servicios que desee disponer a su llegada.
- Disponer de información de gastos de los ejecutivos para las cuentas corporativas (posible desarrollo de software).

2.4.7.3. Aprovechar valor de la franquicia

- Generar un cronograma y realizar v cursos para reforzar el servicio al huésped.
- Gestionar con Hilton el soporte en generación de contenidos en marketing digital.
- Implementar el revenue management.
- Gestión de promoción del programa de fidelidad HHonors (Canal Hilton)

2.4.7.4. Sobre el go to market

2.4.7.4.1. Incrementar inversión en promoción y publicidad

- Elevar la inversión al promedio de la industria a fin de transmitir el posicionamiento del hotel como “la mejor solución para el viajero corporativo”:
- Realizar publirreportajes en medios locales.
- Generar convenios con aerolíneas para publicidad en revistas a bordo.
- Invertir en PR (Public Relationship) para reforzar la imagen de “punto social ejecutivo” para el hotel.

2.4.7.4.2. Desarrollo de estrategia de comunicación digital

- Desarrollar de contenidos aprovechando el valor de marca contextualizado al país.

- Videos de prestaciones y servicio del hotel a transmitirse por redes y por circuito cerrado dentro del hotel.

- Invertir en redes sociales, estableciendo métricas de interacción, inversión en Big Data.

- Implementar el uso de alertas Quántico[17] (seguimiento de qué se dice del hotel y sus servicios)

2.4.7.4.3. Rediseñar la estrategia de ventas

- Cambiar la asignación de carteras del enfoque producto (hotel Paracas y hotel Lima) a una asignación por sector corporativo (industrias).

- Implementar metas de venta cross-selling entre la locación de Paracas y Lima.

- Implementar una metodología de ventas con objetivos en cada etapa (generación de citas, entrevistas efectivas, leads, presupuesto, cierres de venta).

2.4.7.4.4. Desarrollo de programa de fidelidad corporativo

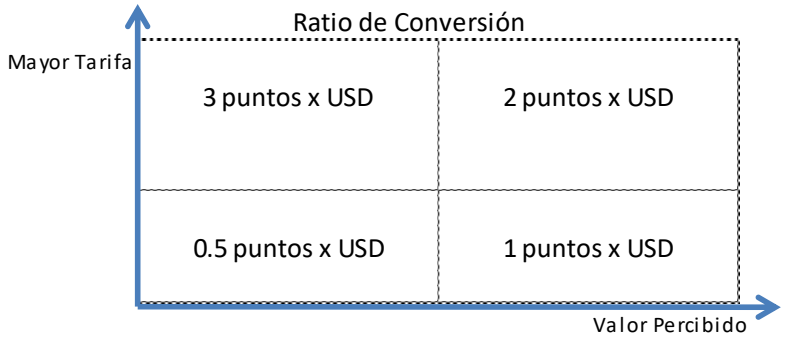
- Implementar un programa de fidelidad, basado en otorgamiento y redención de puntos, para los compradores corporativos que complemente el programa de HHonors que atiende al cliente huésped.

- Realizar un focus group con las principales cuentas con el fin de determinar las prestaciones que valoran para ser retribuidos con los puntos generados; de esta actividad debe obtenerse la relación de premios valorados por las cuentas corporativas.

- Con los resultados anteriores, establecer la tabla de puntos a otorgar por las prestaciones contratadas por las cuentas corporativas. Se puede utilizar una matriz de conversión similar a la propuesta a continuación, en la que se relaciona el valor percibido de un servicio específico del hotel versus la tarifa cobrada por el mismo.

[17]QuánticoTrends es un servicio que monitorea en línea conversaciones a cerca de la marca enviando alertas, según configuraciones, a fin de que los responsables de las empresas tomen acción para salvaguardar su prestigio en redes sociales.

Figura 7. Ratio de conversión



Fuente: elaboración propia

- Evaluar como opciones para la redención de puntos:
- Salas de reunión.
- Descuentos en alimentación.
- Descuentos en alojamiento en Lima y Paracas.
- Alojamiento en destinos internacionales.
- Implementar el envío periódico de un estado de cuenta de los puntos generados por la cuenta corporativa.
- Como estrategia de captación, igualar los puntos de los programas de fidelidad de competidores locales.

2.4.7.4.5. Sobre sistemas de control

- Establecer una bonificación variable al gerente de hotel en función a los resultados de las encuestas de monitoreo del servicio estándar de la cadena, así como los resultados recogidos por TripAdvisor.

Figura 8. Resumen de conceptos evaluados por TripAdvisor

Fuente: TripAdvisor, 2017

- Establecer una venta mínima de cross-selling para la Dirección Comercial y por sector asignado a las ejecutivas de venta.
- Replantear los objetivos de venta, no basados únicamente en la ocupación, sino en el revenue par (equilibrio entre ocupación y tarifa).

- Establecer encuestas de satisfacción y recomendación que sean realizadas a los compradores corporativos respecto al desempeño de las ejecutivas de venta.

2.4.7.4.6. Sobre las capacidades

- Fortalecer el modelo financiero para apalancar necesidades de capital a través de inversionistas o fondos de inversión.

- Profesionalizar el equipo humano de la empresa en las posiciones claves dentro de la organización, a fin de permitir mayor dinamismo y eficacia.

- Desarrollar el revenue management con el apoyo de Hilton a fin de contar con nuevas herramientas de gestión.

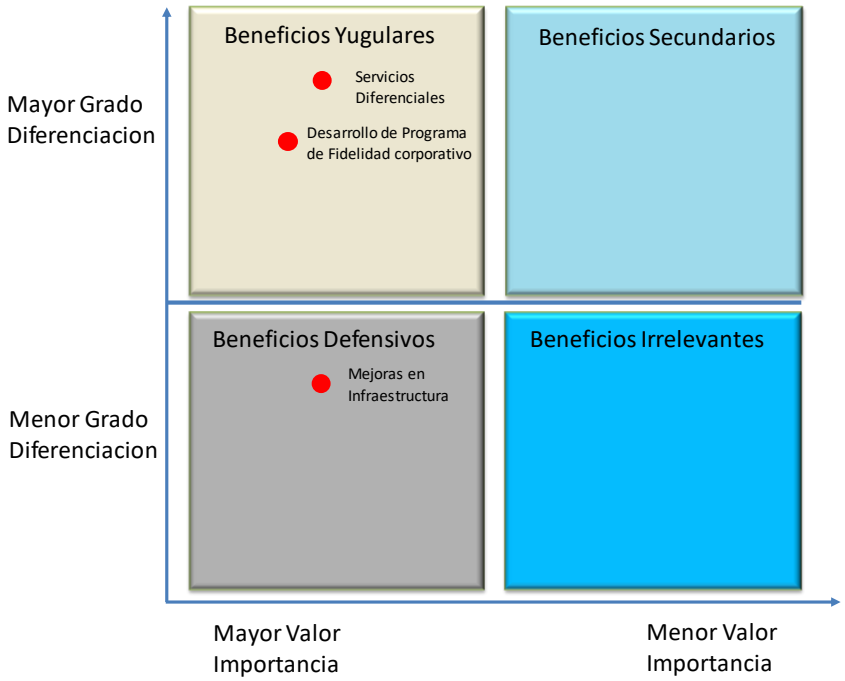
2.4.7.4.7. Sobre la organización

- Establecer una posición de estrategia digital dentro de la jefatura de Marketing.

- Crear la posición de Revenue Manager y asignar objetivos claros.

2.4.7.4.8. Evaluación de alternativas de propuesta de valor

Figura 9. Evaluación de alternativas de propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Apoyo Consultoría. (2014). *Estudio: Crecimiento esperado de la demanda por suites y habitaciones ejecutivas del hotel El Pardo DoubleTree*. Lima, Perú: Inversiones Mantis.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Memoria 2017*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf

Bazán, M. y Garrido-Lecca, J. (2016). *Modelo de Congruencia: De la formulación a la ejecución.* Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Canatur: Turismo en el Perú se incrementó en 12% el 2013. (12 de diciembre del 2013). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/canatur-turismo-peru-incremento-12-2013-54755

Comisión de la Promoción de Perú para Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2013). *Perfil del Turista Extranjero 2013*. Recuperado de https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202013&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/28/Publicaci%C3%B3n_PTE_2013.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=9457844/32694313

Comisión de la Promoción de Perú para Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014). *Perfil del Turista Extranjero 2014*. Recuperado de https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202014&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/27/PTE_2014_Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

Comisión de la Promoción de Perú para Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015). *Perfil del Turista Extranjero 2015*. PROMPERÚ: Lima. Recuperado de https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PTE_2015_Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=—(2017). *Perfil del Turista Extranjero 2017*. PROMPERÚ: Lima Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Publicaciones

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Panorama de la Economía Peruana: 1950-2016. Año Base 2007*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/index.html

Lima tiene la mejor ocupación hotelera de Sudamérica pese a caída del 2016. (13 de abril del 2017). *Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR)*. Recuperado de http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/7187-lima-tiene-la-mejor-ocupacion-hotelera-de-sudamerica-pese-a-caida-del-2016

Mincetur: El turismo en Perú crecerá hasta 14% en 2014. (3 de diciembre del 2013). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/mincetur-turismo-peru-crecera-14-2014-70293

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. *Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.* Recuperado de http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf

"Perú tiene un potencial enorme para generar turismo corporativo". (11 de junio del 2014). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/mercados/peru-gran-potencial-crecimiento-turismo-corporativo-62641

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review* [Edición América Latina], *86*(1), 58-77.

Sánchez, H. (2017). *Manual. Aprovisionamiento y organización del office en alojamientos (UF0038)* [versión Ebook]. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=nutCDwAAQBAJ&pg=PA81&lpg=PA81&dq=Los+amenities+son+productos+de+acogida+en+los+hoteles;+su+significado+se+refiere+a+los+objetos+que+el+hotel+pone+a+disposici%C3%B3n+del+hu%C3%A9sped+para+su+estancia+y+pueden+ser+%C3%BAtiles+de+ba%C3%B1o+como+jabones+y+geles.&source=bl&ots=vfJPMiWVj8&sig=ACfU3U1odgbS4sJ0z9RnI11q3u9TV5ZyOw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwianP3ar-HgAhWKjFkKHQKwDnYQ6AEwAXoECAgQAQ#v=onepage&q=Los%20amenities%20son%20productos%20de%20acogida%20en%20los%20hoteles%3B%20su%20significado%20se%20refiere%20a%20los%20objetos%20que%20el%20hotel%20pone%20a%20disposici%C3%B3n%20del%20hu%C3%A9sped%20para%20su%20estancia%20y%20pueden%20ser%20%C3%BAtiles%20de%20ba%C3%B1o%20como%20jabones%20y%20geles.&f=false