UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Elaboración de la estrategia de reposicionamiento de un hotel para viajeros de
negocios

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

Hishikawa Migita, Gladys Yrene (0000-0003-23103101)

Gutiérrez Flores, Silvia Melina (0000-0003-2191-1738)

ASESOR

Aramayo Prieto, Carlos Armando (0000-0002-9077-053X)

Lima, febrero de 2020

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, Irma y Edgardo por sus enseñanzas y a mis hijos, Adriana y Fabián, como motivación de que nunca es tarde para alcanzar nuestras metas.

A mis hijas, Rebeca y Micaela, que son el motor de mis días, y a aquellos que con su presencia especial hicieron que el camino fuera mejor.

RESUMEN

El turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes de nuestro país. La tendencia a realizar reuniones de negocios y congresos internacionales viene creciendo cada año, siendo Lima la ciudad anfitriona por excelencia. Por esta razón es necesario seguir invirtiendo e innovando en este sector.

El perfil del turista ha cambiado debido a los cambios económicos, sociales y demográficos, a las nuevas herramientas tecnológicas, etc. Por lo tanto, sus gustos y preferencias, así como los servicios que demanda son cada vez más exigentes.

Debido al avance tecnológico, el reto de la industria hotelera es incorporar tecnología digital para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado. De allí que las redes sociales pueden ayudar a crear una marca fuerte, impulsar las ventas, y crear y mantener mejores relaciones con los clientes.

Garden Hotel es un hotel para turistas de negocios, de categoría 4 estrellas, ubicado en Lima, distrito de San Isidro. Con el paso de los años ha ido perdiendo competitividad frente a otros hoteles de la zona. Por lo tanto, es necesario comprender cómo están cambiando los clientes, entender sus demandas y aplicar nuevas estrategias para afrontar los retos del mercado.

Las proyecciones financieras de la empresa, basadas en la aplicación de nuevas estrategias, muestran un buen retorno sobre la inversión.

Palabras clave: [hotel de negocios; turismo corporativo; perfil del turista; marketing digital]

Proposal for a competitive empowerment strategy for a business hotel

ABSTRACT

Tourism has become one of the most important economic activities in Perú. Business meetings and international congress issues tend to be growing every year, and Lima is the host city by excellence. For this reason, it is necessary to continue investing and innovating in this sector.

Due to economic, social, demographic and technology tools, the traveler profile has changed. Therefore, their tastes, preferences and service needs are increasingly demanding.

Technology progress challenges the hotel industry to incorporate digital technology to meet new demands in the hotel market. Social media can help to create strong branding, boost sales and hold better customer relationships.

Garden Hotel is a four-star category business hotel, located of Lima in San Isidro district. Over the years, it has lost competitiveness against other hotels in the area. Therefore, it is necessary to comprehend how customers are changing, understand their demands and apply new business strategies to confront the new market challenges.

The financial projections of the company, based on the application of new strategies, shows us a good investment return.

Keywords: [Business hotel; business tourism; traveler profile; digital marketing]

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	II
ABSTRACT	III
TABLA DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO 1. IDEA DE NEGOCIO Y MERCADO.....	4
1.1 Sobre el turismo mundial.....	4
1.2 El turismo receptivo en el Perú.....	6
1.3 Sobre el turista extranjero que llega a nuestro país	7
1.4 Perfil del turista extranjero que llega a nuestro país.....	8
1.5 Perfil del turista de negocios que llega a nuestro país	8
1.6 La industria de las reuniones y congresos	9
1.7 Perfil del turista de congresos que llega a nuestro país	11
1.8 Clasificación del sector hotelero en nuestro país.....	12
1.9 Sobre el alojamiento para el turista de negocios o reuniones.....	14
CAPÍTULO II. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA	16
2.1 Acerca del hotel	16
2.2 Ubicación.....	16
2.3 Infraestructura.....	17
2.4 Análisis de huéspedes	18
2.4.1 Arribos y pernoctaciones	19
2.4.2 Tasa neta de ocupabilidad.....	24

2.5 Ecosistema competitivo	27
2.5.1 Análisis de la competencia local	27
2.5.1.1 Sobre la ubicación	27
2.5.1.2 Sobre el precio	29
2.5.1.3 Sobre la categoría de hotel.....	30
2.5.2 Análisis de la competencia directa	30
2.5.2.1 Sobre la ubicación	30
2.5.2.2 Sobre los precios y servicios	32
2.5.3 Análisis comparativo entre Garden Hotel y un hotel de la competencia.....	34
CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	37
3.1 Análisis del macroentorno	37
3.1.1. Entorno económico.....	37
3.1.2. Entorno político	38
3.1.3. Entorno social	40
3.1.4. Entorno tecnológico.....	41
3.2 Misión, visión y valores de la empresa.....	42
3.3 Análisis FODA y matriz FODA de Garden Hotel.....	44
3.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	47
3.4.1 Poder de negociación de los clientes	48
3.4.2 Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.4.3 Amenaza de nuevos competidores	51
3.4.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos	51
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING	53
4.1 El segmento objetivo	53
4.2 La propuesta de valor.....	53
4.3 Diagnóstico del marketing actual	55
4.3.1. Descripción del proceso de ventas.....	55
4.3.1.1. Venta por alojamiento	55
4.3.1.2. Venta por alquiler de sala de conferencias	56
4.3.2. Resultados de la encuesta de satisfacción.....	57

4.3.3. Diagnóstico de los medios digitales	58
4.3.3.1 Diagnóstico de la página web.....	58
4.3.3.2 Diagnóstico de la página de Facebook	59
4.3.4 Análisis de las opiniones en Google y Booking	60
4.4. Acciones estratégicas.....	61
4.4.1 Acciones de marketing digital	61
4.4.1.1. Página web.....	61
4.4.1.2. Facebook.....	63
4.4.2. Acciones del proceso de ventas	63
4.4.2.1 Venta de alojamiento	64
4.4.2.2 Venta de sala de conferencias.....	65
4.4.3 Acciones de los servicios adicionales.....	66
4.4.4 Acciones de remodelación de la infraestructura interna y externa	67
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES	68
5.1 La cadena de valor y el proceso operativo.....	68
5.2 Proceso de atención al huésped	71
5.3 Plan de organización y recursos humanos	74
5.3.1 La organización actual.....	74
5.3.2 Propuesta de reestructuración organizacional y recursos humanos.....	75
5.3.2.1 Contratación del jefe administrativo y su perfil	77
5.3.2.2 Contratación del analista de marketing y su perfil	78
5.3.2.3 Contratación de un ejecutivo de ventas y su perfil.....	79
CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO	81
6.1 Estado de ganancias y pérdidas	81
6.2 Las principales inversiones.....	81
6.3 Los costos operativos.....	85
6.4 Flujos caja de efectivo proyectados y el valor actual neto	85
6.4.1 Flujo de caja efectivo proyectado sin acciones de mejora.....	85
6.4.2 Flujo de caja efectivo proyectado con acciones de mejora.....	88
6.5 Simulación de escenarios:.....	92

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS	96
Anexo 1: Requisitos mínimos para la categorización de hoteles.	98
Anexo 2: Encuesta de satisfacción de Garden Hotel.....	100
Anexo 3: Descripción de los hoteles de la competencia según distritos cercanos	101
Anexo 4: Carta actual de Garden Hotel.....	103
Anexo 5: Estado de ganancias y pérdidas 2018.....	105
Anexo 6: Promedio de ocupabilidad 2018	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de huéspedes según lugar de procedencia	19
Tabla 2. Porcentaje de pernoctaciones de huéspedes nacionales	22
Tabla 3. Descripción de hoteles en la misma categoría.....	33
Tabla 4. Comparativo entre Garden Hotel y un hotel de la competencia.....	35
Tabla 5. Análisis FODA de Garden Hotel.....	44
Tabla 6. Matriz FODA de Garden Hotel	45
Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores de Garden Hotel por rubro	49
Tabla 8. Contenido actual de la página web de Garden Hotel	59
Tabla 9. Mejoras para implementar en la página web de Garden Hotel	62
Tabla 10. Presupuesto para la renovación de la sala de conferencias	82
Tabla 11. Presupuesto para la renovación de la fachada	82
Tabla 12. Presupuesto para la renovación de la sala de reuniones	83
Tabla 13. Presupuesto para la renovación de la página web	83
Tabla 14. Presupuesto de otros gastos a realizar	84
Tabla 15. Inversión total de Garden Hotel	84
Tabla 16. Costos operativos de Garden Hotel	85
Tabla 17. Inputs de valor sin acciones de mejora.....	86
Tabla 18. Flujo de caja efectivo proyectado sin acciones de mejora	87
Tabla 19. Inputs de valor con acciones de mejora.....	89
Tabla 20. Flujo de caja efectivo proyectado con acciones de mejora	91
Tabla 21. Simulación de escenarios manteniendo constante los otros inputs de valor	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cantidad de arribo mensual de huéspedes.....	20
Gráfico 2. Porcentaje de arribo mensual de huéspedes según nacionalidad	21
Gráfico 3. Porcentaje de pernoctaciones mensual según nacionalidad	21
Gráfico 4. Porcentaje de huéspedes según región de procedencia	23
Gráfico 5. Cantidad de pernoctaciones mensual según región de procedencia.....	24
Gráfico 6. Comparativo de la tasa neta de ocupabilidad por cama	25
Gráfico 7. Comparativo de la tasa neta de ocupabilidad por habitación	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de Garden Hotel.....	17
Figura 2. Panorama de los hoteles del entorno en distritos aledaños	28
Figura 3. Panorama de hoteles cercanos en el distrito de San Isidro.....	31
Figura 4. Cadena de valor de Garden Hotel	68
Figura 5. Proceso interno de atención al huésped en Garden Hotel	72
Figura 6. Organigrama de puestos de Garden Hotel	75
Figura 7. Organigrama propuesto para Garden Hotel	76

RESUMEN EJECUTIVO

El mundo hotelero es un universo amplio y está sustentado por la industria del turismo. La actividad económica de las regiones y países del mundo, en términos de turismo receptivo, se ve influenciada por diversos aspectos, que son los que generan o no los atractivos de un lugar para captar la llegada de viajeros para un propósito determinado.

Si observamos el contexto global, de acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo, el turismo internacional ha mostrado una tasa de crecimiento anual, y aunque Sudamérica aún se mantenga dentro de los márgenes menores, no escapa de una tendencia que va en aumento.

Lima es vista como una ciudad dentro de un país con crecimiento económico y que atrae a los turistas, permitiendo que el turismo receptivo se expanda y dentro de ello el turismo de negocios y reuniones, que es un rubro que se debe aprovechar.

Garden Hotel es un hotel de categoría 4 estrellas y está ubicado en la ciudad de Lima en el distrito de San Isidro. Este distrito es altamente comercial y es centro de concentración de actividades empresariales. El hotel fue creado hace unos 30 años con el propósito de brindar alojamiento a turistas de negocios. Durante los años, ha ido perdiendo competitividad frente a otros alojamientos del entorno, y más aún cuando en la vecindad han aparecido establecimientos rivales.

El objetivo de este estudio es lograr un mejor posicionamiento de Garden Hotel, obteniendo mayores ingresos y por ende mejorando su economía. Para esto, se ha propuesto una estrategia que comprende acciones que abarcan el ámbito organizativo, el mejoramiento del marketing, así como mejoras en algunos servicios e infraestructura, ofreciendo con esta última un aspecto más contemporáneo y afín con los clientes de nuevas generaciones.

Conociendo el sector hotelero y el perfil del turista de negocios, se ha podido conocer el contexto del rubro de manera global. A su vez, el conocer la situación actual del Garden Hotel permitió tener un diagnóstico tanto de su estructura organizativa como de su problemática financiera. Sumado a lo anterior, el análisis del ecosistema competitivo permitió vislumbrar el entorno en el cual el negocio debería actuar y posicionarse entre los rivales.

Las estrategias planteadas se fundamentan en un análisis PETS, que comprende el análisis de los entornos político, económico, social y tecnológico y del análisis de la propia empresa, como un autoconocimiento de sus fortalezas y debilidades, lo cual permitió establecer las amenazas y oportunidades. Conjugado todos estos factores, se planteó la propuesta de valor y se determinaron las acciones de mejora para Garden Hotel.

El principal indicador de salud en el sector hotelero es el índice de ocupabilidad, lo cual se manifiesta también en la situación de los ingresos de una empresa. Mediante la ejecución de las acciones de mejora se logrará incrementar la ocupabilidad a un 43% el primer año. Bajo este escenario, los resultados son favorables para la actual situación económica de la empresa.

Si bien el objetivo de la empresa es incrementar las ventas, de tal forma que se logren mayores ganancias, ésta se dará por medio de la captación de mayor clientela. Para ello, se han determinado dos fuentes principales de ingresos, la venta por alojamiento y el alquiler de la sala de conferencias. Todo ello basado en un planeamiento de marketing utilizando las plataformas digitales y de comunicación.

Para mejorar la imagen de la empresa, se plantearon acciones como el renovar parte de sus instalaciones, así como ofrecer un mejor servicio en el restaurante y ofrecer préstamo de bicicletas con un circuito turístico de los alrededores del distrito para apuntar a nuevos clientes con visiones más contemporáneas. También se han propuesto ajustes a la estructura organizacional de la empresa, como adicionar personal clave tanto en las áreas de administración como de marketing, de tal manera que puedan cumplir con las labores de las acciones a tomar.

La estrategia planteada y las acciones de mejora arrojaron un presupuesto de inversiones, el cual se muestra en el análisis financiero que se detalla en el capítulo VI. Se utilizaron el WACC y el VAN, como indicadores financieros para determinar la factibilidad y la viabilidad del proyecto. Finalmente, se puede apreciar que, de acuerdo con el análisis financiero, la inversión podrá recuperarse al cabo del primer año, siendo satisfactoria las estrategias trazadas en la presente tesis.

CAPÍTULO 1. IDEA DE NEGOCIO Y MERCADO

En la industria hotelera nos encontramos con un vasto mercado de ofertas de establecimientos que cumplen con la función de dar alojamiento y brindar servicios a los huéspedes que llegan a un determinado destino. El propósito de todo viajero, cualquiera que sea su motivo de viaje, es encontrar un lugar donde pernoctar y descansar. Dentro de este grupo encontramos al segmento de viajeros que llegan a un destino por motivos de negocio o trabajo y que puede ser nacional o extranjero.

Para la presente tesis se ha elegido a Garden Hotel, un hotel corporativo de 4 estrellas ubicado en el distrito de San Isidro. Esta zona es altamente comercial y financiera y cuenta con mucha oferta gastronómica. El hotel tiene varias décadas de funcionamiento y se ha caracterizado por atender a clientes corporativos, pero con el paso de los años ha ido perdiendo posición competitiva frente a hoteles cercanos y modernos.

En el presente trabajo se presentará la propuesta de una estrategia de mejora que permita a Garden Hotel repotenciarse, ya que el turista es ahora cada vez más exigente y demandante de servicios más especializados.

Finalmente, se espera que el hotel pueda ser más competitivo y alcanzar la rentabilidad esperada por los accionistas.

1.1 Sobre el turismo mundial

La industria del turismo internacional es un sector importante para la economía de muchos

países, ya que influye en actividades como la comercial, industrial, manufacturera y de servicios. Además, penetra de manera activa en el ámbito social y cultural.

Para entender la definición de turismo, es necesario comprender que son todas aquellas actividades que realizan las personas en lugares distintos a los de su lugar de residencia. Las actividades a realizar no pueden ser remuneradas y el periodo de permanencia debe ser menor a un año (PROMPERU, 2017).

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, organismo de las Naciones Unidas encargada a nivel internacional de promover el turismo, la tendencia del turismo internacional en el 2017 tuvo un auge de crecimiento de llegada de turistas. Dicho crecimiento promedio fue del 7%, representando a 1,326 millones de turistas internacionales en destinos de todo el mundo, esto a su vez representó un crecimiento en los ingresos por turismo internacional de un 5%, equivalente a US\$ 1,340 billones de dólares (UNWTO,2018).

Las estadísticas de la UNWTO (2018) indican que el crecimiento se ha dado mayormente en las regiones de Europa, con un 8.4% y África con un 8.6%, siguiéndole la región Asia-Pacífico con un 5.6% y las Américas con un 4.8%. Si analizamos el contexto global, del 100% del movimiento de turistas internacionales repartidos en todo el mundo, Sudamérica representa solo un 3% del total, suma bastante baja comparada con Europa que tiene un 51%. De los países sudamericanos, Argentina y Brasil son los que muestran la mayor cantidad de arribos, representando un 3.2% del total del continente americano, seguidos de Perú y Colombia, ambos con un 1.9%.

Los registros de esta organización muestran que los propósitos de viaje son variados, del total de llegadas, el 55% ha sido por recreación u ocio, el 27% ha sido por visitar a familiares, amistades o salud, un 13% con propósitos profesionales o de negocios, y un 6% no específica. Si bien el turismo de negocios representa un porcentaje menor, sigue siendo un segmento que activa el mundo hotelero en las ciudades que tienen las características de generar dinámicas empresariales y reuniones de congresos.

El turismo genera directa e indirectamente un aumento de la actividad económica en el lugar destino, debido a la demanda de bienes y servicios que deben producirse y prestarse, representando para dicho lugar un ingreso económico, mediante la generación de un gasto, llamado gasto del turista. La UNWTO (2018) muestra un ranking de 10 países cuyos turistas son los que más ingresos aportan durante sus viajes. El orden, de mayor a menor se encuentran China, EE. UU., Alemania, Reino Unido, Francia, Australia, Canadá, Rusia, Korea e Italia.

1.2 El turismo receptivo en el Perú

El turismo receptivo del Perú pasó de 3.7 millones en el 2016 a 4 millones en el 2017, siendo sus principales competidores en Latinoamérica México, Chile, Brasil, Argentina y Colombia, ubicándose en el puesto 11 en la recepción de turistas extranjeros.

PROMPERU (2017) en su publicación afirma que “El turismo en nuestro país se ubica como el segundo sector más importante entre las exportaciones no tradicionales, pues representa el 3,9% del PBI y genera más de 1,3 millones de empleos” (p 5).

Frente a las necesidades que genera el turismo receptivo se encuentra el sector hotelero, que brinda soluciones a los viajeros durante el tiempo que dure su estadía y engloba a todo tipo de establecimiento que brinda alojamiento a los turistas, recibiendo a cambio un pago monetario.

1.3 Sobre el turista extranjero que llega a nuestro país

PROMPERÚ (2017) define al turista como la persona que realiza un viaje fuera de su entorno habitual y que pernocta en el lugar visitado mínimo una noche, pero no más de un año. Dicho viaje se realiza por cualquier motivo diferente al de ejercer una actividad remunerada o de residir en el lugar visitado.

Durante los últimos cinco años, la llegada de turistas extranjeros al Perú ha crecido a una tasa del 8% anual. En tanto, las divisas generadas por dichos turistas se han incrementado a un ritmo del 9% anual en el quinquenio. (PROMPERÚ, 2016)

La clasificación de los turistas extranjeros, según PROMPERU comprende al turista de vacaciones, al turista de negocios, al mejor prospecto de vacacionista, entre otros. A continuación, se presenta la definición de las dos primeras clasificaciones:

- **Turista de vacaciones:** Quien decide el viaje es el propio turista y el motivo principal del viaje es el descanso, la recreación o el ocio.
- **Turista de negocios:** Es el turista que viaja por exigencias relacionadas con su ocupación o con la actividad de la organización para la que trabaja. Por lo general, la programación y los costos del viaje no dependen de él.

1.4 Perfil del turista extranjero que llega a nuestro país

A continuación, se presentan las características más importantes de los turistas extranjeros que llegan a nuestro país:

- Este turista tiene, en promedio, 38 años y reside en Latinoamérica.
- Del grupo de turistas extranjeros Latinoamericanos que llegan a nuestro país, el 14% viaja por negocios.
- De los Latinoamericanos que adquieren alojamiento por cuenta propia, el 42% manifestó usar la página de Booking.com.
- El 63% de estos turistas es varón, el 43% tiene grado de instrucción universitaria y el 44% son casados o convivientes.
- El 49% pertenece a la generación Millennials.
- El 79% tiene Facebook como red social favorita y un 30% prefiere Instagram.
- El 66% viaja por vacaciones, recreación u ocio, el 14% visita familiares o amigos y solo un 3 % viaja por negocios.
- Los turistas extranjeros permanecen 10 noches, en promedio, en nuestro país. Para el caso de los turistas Latinoamericanos el tiempo promedio de permanencia es de 7 noches.

1.5 Perfil del turista de negocios que llega a nuestro país

PROMPERÚ (2018) en su estudio de mercado del Perfil del Turista Extranjero 2017, menciona que llegaron al Perú 0.5 millones de turistas de negocios, representando el 13% del total de turistas extranjeros.

Las características más importantes de este segmento son las siguientes:

- Este turista extranjero tiene en promedio 42 años, es de género masculino, es casado o conviviente y cuenta con instrucción universitaria y posgrado.
- El 65% prefiere hospedarse en hoteles de 4 o 5 estrellas y un 20% en hoteles de 3 estrellas y viaja sin acompañantes.
- El 63% procede de Latinoamérica, el 15% es anglosajón, el 15% es europeo, el 7% es de Asia y el 1% es de África y Oceanía.
- El 98% concentra su visita de negocio en Lima, usa paquete turístico y contrata servicios turísticos por internet. Su tiempo promedio de permanencia es de 6 noches y su gasto promedio total es de US\$ 1140.
- Un 50% organiza su viaje por cuenta propia. De este grupo, el 25% utiliza Booking.com para adquirir alojamiento y un 26% Tripadvisor.
- El 69% usa Facebook y un 43% Instagram.
- El 55% pertenece a la generación Millennials, de 22 a 37 años, 17% pertenece a la Generación X, de 38 a 51 años y 19% a la generación llamada Baby Boomers, de 52 a 70 años.
- Las actividades que realiza en Lima es asistir a restaurantes y pasear por la ciudad. En promedio, extiende su visita 4 noches para vacacionar.

1.6 La industria de las reuniones y congresos

La industria de las reuniones y congresos incluye reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones. Esta industria se encarga de la difusión e intercambio de conocimientos y

se ha convertido en el principal motor de crecimiento de la economía de los países, ya que favorece nuevas inversiones y oportunidades comerciales.

Con las reuniones y los congresos, el número de visitantes aumenta ya que son personas que se trasladan para asistir a eventos internacionales. Este tipo de visitante ayuda a desarrollar y a mantener la infraestructura turística ya que aparecen en épocas del año en las que otro tipo de visitantes no acudiría.

La tendencia de generar reuniones a nivel internacional sigue creciendo de forma constante cada año. De acuerdo con cifras de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA, 2018), en el 2017 se realizaron en todo el mundo, más de 12,500 eventos internacionales entre ferias, exposiciones, congresos y convenciones.

Según PROMPERÚ (2014), el número de eventos internacionales realizados en nuestro país creció un 24% respecto al 2013. Nuestra ubicación geográfica estratégica en la región, la buena infraestructura hotelera, nuestros atractivos turísticos y calidad de servicios se han convertido en algunas de nuestras fortalezas.

Según la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), el Perú ocupa el puesto 6 del ranking de turismo de reuniones de América Latina y ocupa el puesto 39 en el ranking mundial de esta entidad. Según cifras de PROMPERÚ (2014), la mayoría de los asistentes a estos eventos son de América del Sur (57,2%), seguido de América del Norte (17,4%) y Europa (12,2%). Este panorama alentador se debe a la estabilidad económica y política del país y a la experiencia alcanzada en la organización de eventos de talla mundial

que van desde reuniones de negocios hasta foros internacionales, así como seminarios, congresos, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias.

En cuanto a ciudades, Lima es la que concentra la mayor cantidad de eventos, seguida de Cusco, Ica y Arequipa. Esto se debe a que Lima es una ciudad moderna que ofrece al visitante una excelente gastronomía, reconocida mundialmente, atractivos turísticos como las ruinas de la Huaca Pucllana y una amplia oferta hotelera, en hoteles de categorías 5, 4 y 3 estrellas, con un servicio que va acorde a lo que ofrecen otras ciudades de la región. Según el Diario Gestión (2017), el Buró de Convenciones y Visitantes de Lima, Carlos Canales, manifestó que el crecimiento de la industria de las reuniones en Lima oscila entre un 20% y 25% anual.

Diversos reportes de ICCA señalan que el gasto promedio de un viajero en un evento de turismo de reuniones es de cuatro a seis veces más que uno de sol y playa. Si se trata de un congreso internacional, el gasto promedio es de 560 dólares por día y si es un evento latinoamericano, el promedio es de 370 dólares y la estadía promedio de 3.5 días (Forbes, 2014).

1.7 Perfil del turista de congresos que llega a nuestro país

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y PROMPERÚ, presentaron por primera vez “Perú, Destino de Turismo de Reuniones 2014” donde se presenta toda la información relevante de este segmento. En nuestro país este segmento, que se traslada del interior del país o del extranjero para asistir a eventos internacionales, es el que genera mayor impacto económico en el sector turismo (PROMPERÚ, 2016).

Las características más importantes de este segmento son las siguientes:

- El 70% son turistas extranjeros, el 16% son turistas nacionales y el 14% son locales.
- El 54,6% tiene entre 35 y 54 años y el 20,3% de 55 años a más.
- El 85% son hombres y el 68% son casados o convivientes.
- Cerca del 85% posee educación superior y el 17,2% es profesional ejecutivo.
- Su tiempo promedio de permanencia en el país es de 3 noches.
- El 69% tiene como red social preferida el Facebook
- El 63% proviene de Latinoamérica seguido de Europa con un 15%.
- Valoran más los hoteles 3, 4 y 5 estrellas ubicados en zonas empresariales.
- El gasto promedio de este turista extranjero es de US\$ 1529 durante toda su estadía.
- La región más visitada es Lima y alrededor del 40% de los participantes extranjeros aprovechó el viaje para realizar actividades turísticas.
- Los turistas extranjeros deciden quedarse 2 noches adicionales al evento mientras que los nacionales solo una noche.
- El rubro en el que más gastan los turistas de reunión extranjeros es en alojamiento, seguido de alimentos y bebidas. Para el caso de los turistas de reunión nacionales, el gasto es mayor en alimentos y bebidas, seguido del alojamiento.

1.8 Clasificación del sector hotelero en nuestro país

Para comprender el universo del sector hotelero en nuestro país es necesario conocer la definición de un “establecimiento de hospedaje”. Se entiende como aquel lugar que brinda servicio de alojamiento no permanente, para que los huéspedes pernocten en dicho lugar

mediante el pago de una tarifa determinada y que, opcionalmente, puede brindar servicios complementarios.

La clasificación y categorización de los hoteles en nuestro país lo determina el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, emitidos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, en el cual se establecen los parámetros de cumplimiento: requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal, determinando así la cantidad de estrellas, las cuales pueden variar de 1 a 5 (El Peruano, 2015).

Los tipos de hospedaje son los siguientes:

1. **Hotel:** Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte de este completamente independizado, y que constituyen una estructura homogénea. Pueden ser clasificados de una a cinco estrellas.

Para clasificar de 1 a 3 estrellas debe contar con un mínimo de 20 habitaciones, para clasificar con 4 estrellas debe contar con un mínimo de 30 habitaciones y para clasificar con cinco estrellas debe contar con un mínimo de 40 habitaciones.
2. **Apart – Hotel:** Establecimiento de hospedaje compuesto por departamentos que en su conjunto comprenden una unidad de explotación y administración. Pueden ser categorizados de tres a cinco estrellas.
3. **Hostal:** Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte de este completamente independizado, y que constituyen una estructura homogénea. Para clasificar de una a tres estrellas deben contar con un mínimo de seis habitaciones.

4. **Albergue:** Establecimiento que presta servicio de alojamiento, preferentemente en habitaciones comunes, para un grupo de personas que comparten intereses o actividades afines.

Dentro de la categorización de hoteles, los requisitos mínimos que debe cumplir para la obtención de estrellas se presentan en el Anexo 1.

1.9 Sobre el alojamiento para el turista de negocios o reuniones

Para el turista de negocios, el motivo principal de su visita está relacionado con su ocupación o con las operaciones de la organización de la que forma parte mientras que, para el turista de reuniones, el motivo de su visita se debe a la realización de convenciones y reuniones corporativas, congresos, viajes de incentivos, ferias y exposiciones comerciales. En ambos casos, además de asistir a sus propias actividades, el resto del tiempo se comportan como cualquier otro turista, al utilizar los hoteles, restaurantes, comercios y otros servicios urbanos.

El sector hotelero varía con el nicho. Hay hoteles orientados a turistas que llegan a un país por trabajo o reuniones y otros orientados al ocio. Según sea la orientación del nicho, los servicios que se brindan y la infraestructura del establecimiento van variando para satisfacer las necesidades del huésped.

Los hoteles del sector empresarial son aquellos que ofrecen al turista de negocios o de reuniones, servicios como el de alojamiento, alimentación y otros servicios de confort con la finalidad de que éste goce de una estadía placentera.

Así como los hoteles varían de acuerdo con el tipo de actividad realizada por el huésped, las reservas por alojamiento también varían de acuerdo con la temporada. Las temporadas de vacaciones son buenas para los hoteles orientados a turistas que viajan por ocio, mientras que, para un hotel de negocios, esta temporada, es baja.

En el Perú, los alojamientos por viajes de negocio presentan una baja en los meses de diciembre a febrero, de mayo a junio y de setiembre a noviembre. En el mes de diciembre, por ejemplo, las personas dedican tiempo a eventos internos de sus propias empresas y a las celebraciones de Navidad y Año Nuevo. Para el caso del mes de agosto, éste se considera un mes de temporada alta para los hoteles orientados al turista de vacaciones. Por lo tanto, es temporada baja para los hoteles que albergan turistas que viajan por negocios.

Entre los servicios que más solicitan y valora este segmento se encuentra una conexión rápida a Internet con wifi de alta velocidad en todas las habitaciones y sectores del hotel; a su vez, requieren de un servicio de desayuno que sea atractivo y variado, puesto que ésta podía ser la principal comida del día mientras están realizando sus actividades. Por otro lado, el hotel debe contar con buenas salas de reunión y equipadas con recursos tales como proyectores, data show, computadores, etc., de tal manera que se garantice un óptimo desarrollo de las actividades organizadas por los ejecutivos. (Visa empresarial, 2014).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Acerca del hotel

Garden Hotel es un hotel de 4 estrellas ubicado en el distrito de San Isidro, Lima - Perú. El hotel cuenta con habitaciones simples y dobles. Cada una de las habitaciones está equipada con minibar, caja de seguridad pequeña, mesa redonda con dos sillas y televisor.

Otros ambientes disponibles incluyen un restaurante tradicional, un bar agradable y una sala de reuniones. Los servicios adicionales que ofrece el hotel son wifi gratuito, estacionamiento, aire acondicionado y servicio completo de lavandería. Además, ofrece desayuno buffet gratuito y servicio a la habitación.

El hotel no sólo busca brindar una experiencia confortable y tranquila a sus huéspedes, a través del alojamiento, sino también brindar soluciones y apoyo a cualquier otra necesidad que pueda solicitar el huésped.

2.2 Ubicación

Garden Hotel está ubicado en la Av. Rivera Navarrete 450, San Isidro. A 11 minutos, a pie, de la estación de Metro más cercana, a 3 km de la antigua pirámide de Huaca Pucllana y a 7 km de La Plaza de Armas de Lima, la plaza principal de la ciudad.

Además de ser San Isidro el centro financiero y comercial de Lima, posee una gran actividad cultural, con varios teatros, galerías de arte, librerías y casas de cultura. Abundan las casas señoriales e invaden los edificios modernos de gran altura, convirtiéndolo en uno de los

distritos más modernos y bellos de la ciudad de Lima. Tiene una enorme cantidad de áreas verdes, entre ellos el bosque El Olivar que constituye un gran pulmón de la ciudad y fue declarado Monumento Nacional en 1959. Encontramos también a La Huaca Huallamarca, una huaca con más de 3500 años de existencia. Es una pirámide trunca bien conservada y actualmente se está poniendo en valor para el desarrollo de su visita como punto turístico dentro de Lima.

Figura 1. Ubicación de Garden Hotel

Fuente: Google Map

2.3 Infraestructura

Garden Hotel posee la infraestructura necesaria para brindar un servicio hotelero correspondiente a la categoría 4 estrellas, tanto en hospedaje como en alimentación y

servicios complementarios. Entre estos servicios adicionales se encuentra el brindar espacios para reuniones de trabajo y cuenta además con una sala de conferencias. La edificación actual cuenta con nueve pisos y un sótano. A continuación, el detalle de los ambientes:

- Cuenta con 56 habitaciones y un total de 112 camas.
- Sala de conferencia con capacidad para 85 personas, con acceso directo desde la calle y desde el interior del hotel. Este ambiente cuenta con dos baños múltiples.
- Lobby
- Baños múltiples para público
- Bar
- Comedor y terraza externa
- Área de recepción
- Ambiente independiente para agencia de viajes.
- Lavandería, taller de costura y depósito.
- Cocina equipada con cámara frigorífica y compartimiento para equipo de frío.
- Estacionamiento privado para 15 vehículos
- Cuenta además con dos ascensores, aire acondicionado, Internet, calentadores a gas, tanque de GLP, grupo electrógeno y cisterna de agua.
- Un pequeño ambiente con dos computadoras para uso de los huéspedes.

2.4 Análisis de huéspedes

Garden Hotel es un hotel orientado al mercado de clientes corporativos y de negocios, pero capta además clientes que acuden a congresos o conferencias

realizadas en hoteles más caros y cercanos, pero que llegan a hospedarse a Garden Hotel debido a la cercanía con el lugar del evento y por la calidad del servicio que ofrece. Por ello, la captación de clientes no solo se da a nivel individual, sino también a grupos empresariales, a quienes se les ofrece tarifas corporativas.

Para llevar a cabo un análisis de las estadísticas de los huéspedes de Garden Hotel, se tomaron los datos que la empresa emite, mes a mes, a MINCETUR, ya que es importante conocer qué tipo de huésped es el que suele hospedarse con mayor frecuencia en el hotel.

En la Tabla 1 se observa que, durante el periodo 2015 a 2017, los huéspedes de Garden Hotel fueron en su mayoría huéspedes nacionales.

Tabla 1. Porcentaje de huéspedes según lugar de procedencia

Procedencia	2015	2016	2017
Nacionales	68%	67%	71%
Extranjeros	32%	33%	29%

Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Arribos y pernoctaciones

Los arribos se refieren a la cantidad de huéspedes que han hecho efectiva una reserva en el hotel y las pernoctaciones son la cantidad de noches que se han alojado en una habitación. La ocupación de una habitación doble, al ser ocupada por dos personas, significa dos pernoctaciones por noche.

De acuerdo con los datos proporcionados por el hotel, el Gráfico 1 muestra la variación mensual de la cantidad de arribos, del 2015 al 2017. En este periodo se puede observar que la cantidad de arribos está influenciada por las actividades comerciales y eventos de naturaleza corporativa, de allí que el porcentaje de viajeros de negocios durante los meses de diciembre-enero sea bajo, al coincidir con las fiestas de fin de año y vacaciones, fechas en la que los viajeros de negocios suelen permanecer con sus familias en sus ciudades de origen o bien vacacionar a destinos más recreacionales o de placer. Se observa además una baja durante los meses de junio-julio debido a que el mayor porcentaje de huéspedes del hotel es peruano y esta fecha coincide con Fiestas Patrias.

Gráfico 1. Cantidad de arribo mensual de huéspedes

Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 2 se puede observar, mes a mes, que el porcentaje de arribo de los huéspedes nacionales que llegan a Garden Hotel es superior al de los huéspedes extranjeros.

Gráfico 2. Porcentaje de arribo mensual de huéspedes según nacionalidad

Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 3 se observa, mes a mes, que el porcentaje de pernотaciones de los huéspedes nacionales que llegan a Garden Hotel es superior al de los huéspedes extranjeros en la mayoría de los meses.

Gráfico 3. Porcentaje de pernотaciones mensual según nacionalidad

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 se observa que, durante el 2017, la mayor cantidad de pernoctaciones corresponde a huéspedes de la Región Lima, con un 39%, seguido de Lima Metropolitana y Arequipa con un 17% y 10% respectivamente.

Tabla 2. Porcentaje de pernoctaciones de huéspedes nacionales

Procedencia	Cantidad de pernoctaciones	Porcentaje
Región Lima	2089	39%
Lima Metropolitana	936	17%
Arequipa	545	10%
La Libertad	288	5%
Piura	256	5%
San Martín	202	4%
Lambayeque	186	3%
Otros	878	16%
Total	5380	100%

Fuente: Elaboración propia

Para la clasificación por región de procedencia, se agruparon países según su ubicación y afinidad cultural. Las agrupaciones comprenden las regiones de Latino América y el Caribe, Europa, Norte América y Asia.

En el Gráfico 4 se puede observar que el mayor porcentaje de huéspedes extranjeros proviene de la región Latinoamérica y el Caribe, representando por un 61%, del total de pernoctaciones, seguida de la región Europa y Asia, ambas con un 17%, y Estados Unidos y Canadá, considerada como la región Norteamérica con un 5% del total de pernoctaciones.

Gráfico 4. Porcentaje de huéspedes según región de procedencia

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en el Gráfico 5 se puede observar claramente que durante el 2017 la mayor cantidad de pernoctaciones mensual corresponde a la región Latinoamérica y Caribe, en comparación a las otras regiones. Esta región presenta una baja durante los meses de diciembre-enero, pero hay un incremento de marzo-abril y en julio, mostrando además un pico alto en el mes de noviembre. Similar comportamiento se presenta en los huéspedes de la región Europa mientras que, para el caso de Asia, el crecimiento va de marzo a junio, con un pico alto en setiembre y otro pico en noviembre.

Gráfico 5. Cantidad de pernoctaciones mensual según región de procedencia

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Tasa neta de ocupabilidad

La tasa neta de ocupabilidad es un indicador que muestra el porcentaje de la capacidad ocupada de un establecimiento de hospedaje durante un período determinado. Se hace la medición porcentual de la cantidad de camas ocupadas respecto al total que dispone el hotel y la medición porcentual de la cantidad de habitaciones ocupadas respecto al total de habitaciones que dispone el hotel.

En el Gráfico 6 se observa que en los tres últimos años la tasa neta de ocupabilidad por cama de Garden Hotel presentó una fluctuación que está relacionada directamente con los arribos. De allí que en los meses de diciembre y enero los porcentajes sea bajos. En el 2017, la tasa

de ocupabilidad más alta se presentó en el mes de setiembre con un 31%, y en los tres últimos años se presentan mejoras de agosto a noviembre.

Se presenta también la tasa neta de ocupabilidad promedio por cama, de los tres últimos años, de los hoteles de San Isidro en categoría 4 estrellas. En este caso, la máxima tasa fue de 58% y la mínima fue de 36%. Si hacemos la comparación con Garden Hotel, se puede observar que, durante los tres últimos años, del 2016 a 2018, este indicador está muy por debajo de sus pares del distrito.

Gráfico 6. Comparativo de la tasa neta de ocupabilidad por cama

Fuente: Elaboración propia

Se observa, además, que la variación de altos y bajos aparece en casi los mismos meses que aparecen en Garden Hotel, lo cual demuestra que la fluctuación mensual es muy similar a los hoteles del distrito, pero en menor porcentaje.

En el Gráfico 7 se observa la tasa neta de ocupabilidad por habitación (TNOH) de Garden Hotel del 2016 al 2018. El promedio anual de este indicador, para los tres últimos años, ha sido de 38%, 42% y 40% con dispersión de 12%, 12% y 9%, respectivamente. En el 2018, los hoteles de categoría 4 estrellas en el distrito de San Isidro tuvieron una tasa promedio neta de ocupabilidad por habitación del 67% con una dispersión del 8%. Por lo tanto, si comparamos este indicador con el de Garden Hotel, para el mismo año, se tiene que el hotel está 28 puntos porcentuales por debajo del sector, en hoteles de su misma categoría.

Gráfico 7. Comparativo de la tasa neta de ocupabilidad por habitación

Fuente: Elaboración propia

2.5 Ecosistema competitivo

Toda empresa debe conocer perfectamente el ecosistema donde se desenvuelve para poder plantear sus estrategias competitivas. A continuación, el ecosistema de Garden Hotel:

2.5.1 Análisis de la competencia local

Para analizar la competencia local, se han tomado en cuenta factores como la ubicación, la categoría del hotel y el precio. La información se ha obtenido de los hoteles registrados en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR. Los factores analizados son los siguientes:

2.5.1.1 Sobre la ubicación

La ubicación es considerada una competencia directa ya que, al compartir una ubicación geográfica cercana, se presentan oportunidades similares de accesibilidad a los puntos objetivos del cliente. Para el caso de los hoteles orientados al viajero de negocios, estos puntos corresponden a accesos rápidos a las principales avenidas, distancias cortas a centros empresariales, bancos, tiendas comerciales y restaurantes.

En la Figura 2 se muestra el panorama de los hoteles más cercanos a Garden Hotel ubicados en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja y Lince, que cuentan con hoteles de posible interés para el viajero de negocio.

Figura 2. Panorama de los hoteles del entorno en distritos aledaños

Fuente: Elaboración propia

- **San Isidro:** es el distrito de competencia directa, que cuenta con un gran centro empresarial, financiero y comercial. Existen además diferentes establecimientos de hospedaje de la misma categoría que Garden Hotel y aún mayores, los mismos que ofrecen servicios de esparcimiento.
- **Miraflores:** si bien hay una cierta distancia distrital, ofrece muy buenas posibilidades empresariales y comerciales. Puede considerarse como una zona de competencia, ya que ofrece un gran atractivo turístico y de esparcimiento.
- **San Borja:** es un distrito con muy buena actividad comercial. Sin embargo, cuenta con menos concentración de centros empresariales, no posee atractivos turísticos y dista más a otros distritos de interés empresarial como San Isidro y Miraflores.
- **Lince:** posee una buena cercanía geográfica al distrito de San Isidro y una buena actividad comercial, pero los hoteles registrados en este distrito son, en su mayoría, de menor categoría que Garden Hotel.

2.5.1.2 Sobre el precio

Los precios de las habitaciones varían de acuerdo con la temporada del año, ubicación y categoría del hotel. Los viajeros de negocio que laboran en empresas grandes y que tienen un cargo alto, buscan hospedarse, por lo general, en hoteles de categoría 5 estrellas debido a una necesidad de imagen y están dispuestos a pagar un precio más alto que va acorde con los servicios del hotel. Por otro lado, el viajero de negocios promedio busca un balance entre precio y servicio. Si el deseo de una empresa es hospedar a un grupo de trabajadores que viaja para asistir a una capacitación, conferencia, etc. buscará un precio más cómodo que permita hospedar a varias personas a la vez.

2.5.1.3 Sobre la categoría de hotel

Es un factor importante de competitividad. En este punto, se toma también como comparativo la cantidad de camas o habitaciones que tiene el establecimiento, ya que influye en la escala del servicio ofrecido.

Las características más relevantes del hotel deben ser la comodidad, la atención y el servicio. Para actividades relacionadas a las labores profesionales de los huéspedes, es importante que el hotel cuente con sala de reuniones, sala de conferencia, servicio de internet, impresora, teléfono, etc.

En el Anexo 2 se ha colocado la lista de hoteles de categoría 4 estrellas de los distritos cercanos a San Isidro como son Miraflores, San Borja y Lince, ya que, por distancia, la competencia se registrará por similar tipo de servicio. En las columnas se detalla la ubicación del hotel, la cantidad de camas, el precio promedio por noche de hospedaje y la variedad de ambientes y servicios que ofrece cada uno de estos establecimientos.

2.5.2 Análisis de la competencia directa

Son competencia directa de Garden Hotel los hoteles del mismo distrito y de la misma categoría. A continuación, se presenta este análisis en ubicación, precio y categoría del hotel.

2.5.2.1 Sobre la ubicación

En la Figura 3 se puede observar que la mayor parte de los hoteles del distrito San Isidro se

Figura 3. Panorama de hoteles cercanos en el distrito de San Isidro

Fuente: Elaboración propia

encuentran ubicados a no más de 2 km. de distancia, estando la mayor parte de ellos a 1.3 km de radio, en promedio. Se puede apreciar también que los hoteles de categoría 4 estrellas, se encuentran, en promedio, a 1.5 km de distancia. Por lo tanto, estos establecimientos se convierten en competidores directos por ubicación.

2.5.2.2 Sobre los precios y servicios

En la Tabla 3 se presenta una descripción de los ambientes y servicios que ofrece cada uno de los hoteles considerados como competencia directa de Garden Hotel. En cuanto a los ambientes se puede observar que casi todos ellos cuentan con sala de reunión, centro de negocios y gimnasio, ya que estos ambientes son indispensables para este tipo de huésped. En cuanto a servicios, éstos son diversos en cada hotel, unos ofrecen sauna/hidromasajes, otros ofrecen menú dietético, piscina o servicio de traslado.

La infraestructura actual de Garden Hotel le permite ofrecer una sala de conferencias y dos salas de reuniones. Los servicios de restaurante, cafetería y bar no ofrecen un ambiente atractivo para el huésped o visitante externo. Los hoteles de la competencia sí ofrecen servicio de restaurante y bar a comensales externos, ambos con cartas muy atractivas. Los servicios adicionales son muy valorados por los clientes, sobre todo para los viajeros de negocios.

En cuanto al precio de las habitaciones, Garden Hotel terminó el 2018 con un precio promedio por habitación de 232 soles. Los precios promedio que se indican en la Tabla 3 se han obtenido de los precios publicados en los diferentes portales. Por lo tanto, El precio promedio de los hoteles de la misma categoría que Garden Hotel y del mismo distrito está

alrededor de los 378 soles mientras que Garden Hotel está en 295 soles en promedio. Haciendo la comparación con Garden Hotel se tiene que el hotel está un 28% por debajo del precio promedio de su competencia directa.

Tabla 3. Descripción de hoteles en la misma categoría

Nombre comercial	Dirección	Número de camas	Precio promedio (soles)	Ambientes y servicios
Aku Hotel	Calle Ignacio Merino Nro. 160, San Isidro	63	338	Salas de reunión, centro de negocios, gimnasio
Pullman Lima San Isidro	Av. Jorge Basadre Nro. 595 San Isidro	391	530	Gimnasio, spa, piscina al aire libre, centro de negocio.
Hotel Libertador	Calle Los Eucaliptos Nro. 550 - Urb. Santa Rosa, San Isidro	92	330	Salas de reunión, centro de negocios, gimnasio.
Ramada Encore San Isidro	Av. Javier Prado Este Nro. 380, San Isidro	105	350	Piscina, gimnasio, salas de reunión, centro de negocios, fax/fotocopias, traslados, menús dietéticos a pedido del huésped.
Nm Lima Hotel	Av. Pardo y Aliaga Felipe Nro. 300	180	390	Salas de reunión, centro de negocios.
Novotel Lima	Av. Víctor Andrés Belaunde Nro. 192-194-198	414	520	Salas de reunión, centro de negocios, gimnasio, masajes, menús dietéticos bajo petición.
Conquistadores Hotel & Suites	Calle Lizardo Alzamora Este Nro. 260 San Isidro	57	230	Piscina, gimnasio, se permiten mascotas, transporte desde y hacia el aeropuerto, centro de negocios
Dazzler By Wyndham Lima San Isidro	Av. Javier Prado Oeste Nro. 2479 San Isidro	200	320	Transporte desde y hacia el aeropuerto, piscina, centro de negocios, gimnasio.
Hampton By Hilton Lima San Isidro	Calle Coronel Odriozola Nro. 112 San Isidro	223	390	Gimnasio, alquiler de bicicletas, centro de negocios, servicio de impresión gratuito, sala de reuniones

Fuente: Elaboración propia (a octubre del 2019)

Además, se puede observar que uno de los hoteles más cercanos a Garden Hotel es el Ramada Encore, un hotel de la misma categoría y ubicado a unos 400 metros de distancia. Este hotel cuenta con 105 camas y ofrece el servicio de hospedaje a un precio de 350 soles por persona, por noche. Cabe mencionar que este hotel cuenta en sus instalaciones con piscina, gimnasio, salas de reunión, centro de negocios, fax/fotocopias, traslados y menús dietéticos a pedido del huésped.

2.5.3 Análisis comparativo entre Garden Hotel y un hotel de la competencia

Después de haber vivido la experiencia de alojamiento como cliente incógnito en ambos hoteles, en la Tabla 4 se presenta el comparativo en base a los siguientes ítems:

- Recepción
- Habitación
- Servicio al cliente y
- Otros espacios y servicios

El hotel elegido fue de la misma categoría que Garden Hotel, un hotel 4 estrellas del mismo distrito y de capacidad similar pero que tiene un precio superior. Los aspectos mostrados pueden parecer limitados, pero puede servir para identificar los aspectos positivos y negativos en el nivel de percepción del huésped.

Se ha colocado una columna de observaciones que pueden tenerse en cuenta para llevar a cabo la estrategia de mejora para Garden Hotel.

Tabla 4. Comparativo entre Garden Hotel y un hotel de la competencia

Ítem	Garden Hotel	Hotel de la competencia	Observaciones para Garden Hotel
Recepción	Personal muy amable y sin demoras	Personal muy amable y sin demoras	
	El lobby no cuenta con revistas ni periódicos	El lobby cuenta con revistas	Pensar en el entretenimiento de los huéspedes que acuden a sala de espera del hotel
Habitación	Habitación con aire acondicionado	Habitación con aire acondicionado	
	Habitación estrecha	Habitación estrecha	Se puede contrarrestar con practicidad y funcionalidad de espacios, prestando atención en el mobiliario y las posiciones de éstos.
	La habitación no tiene plancha, pero el hotel cuenta con un cuarto común para planchado	La habitación no cuenta con plancha ni área común para planchado	
	Almohadas muy cómodas	Almohadas muy cómodas	
	Baños amplios y buena presión de agua.	Baños limpios y estrechos.	
	La habitación no cuenta con una mesa de trabajo amplia (tiene mesa circular)	La habitación sí cuenta con una mesa de trabajo amplia.	Tener en cuenta mobiliario cómodo para el trabajo del turista de negocios
	La habitación no cuenta con papelería ni lapicero	La habitación no cuenta con papelería ni lapicero	Tener en cuenta artículos de apoyo para el trabajo del huésped.

	Tiene caja fuerte, pero no de dimensiones como para colocar una laptop	Tiene caja fuerte, pero no de dimensiones como para colocar una laptop	Se puede considerar en espacios de custodia en caso sea necesario.
Servicio al cliente	Atención y solución a problemas de manera inmediata	Atención y solución a problemas rápidamente	
	No cuentan con servicio de taxi	No cuentan con servicio de taxi	Se puede considerar servicio de taxi
	Estacionamiento privado para aproximadamente 10 carros	Estacionamiento privado para aproximadamente 30 carros	Se tiene limitante de terreno. Mejorar espacios para eficiencia
	No cuenta con gimnasio	Sí cuenta con gimnasio	Considerar suplir con otros servicios
	Cuenta con sala de conferencias	Cuenta con sala de conferencias	Tener en cuenta estrategia de venta de sala
	Cuenta con sala de reuniones	No cuenta con salas de reuniones	Tener en cuenta espacios adecuados para las reuniones de los huéspedes
Otros espacios y servicios	Desayuno buffet con poca variedad	Desayuno buffet con amplia variedad de platos	Tener en cuenta la variedad de gustos de los huéspedes
	Comedor con pedido a la carta	Comedor con pedido a la carta. Ofrecen servicio de restaurant a público en general	Tener en cuenta la variedad de gustos de los huéspedes
	Bar sencillo, capacidad para 8 personas aproximadamente	Bar con capacidad aproximada para 40 personas y atención al público en general.	Un bar tranquilo es apreciado por los huéspedes que buscan tranquilidad.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis del macroentorno

Las empresas no actúan aisladas de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, sino que están influenciadas por una serie de variables externas y, al mismo tiempo, la actividad que desarrollan repercute en su macroentorno.

Para tomar decisiones estratégicas, necesitamos conocer el entorno en el cual se desenvuelve Garden Hotel. El modelo PEST nos ofrece un esquema ordenado para analizar los diferentes factores como el político, económico, social y tecnológico, que afectan al negocio.

3.1.1. Entorno económico

La estabilidad económica genera confianza, sobre todo para los hombres de negocio que llegan a nuestro país por temas de inversiones. En 2017, el turismo receptivo en el mundo se incrementó en 7%, mientras que el Perú el incremento fue del 8% (PROMPERÚ, 2018). También destacan los turistas que llegan a nuestro país para asistir a seminarios, convenciones y congresos. Este segmento es el que tiene mayor impacto económico en el sector turismo de nuestro país y también se ve reflejado en los demás sectores productivos, generando resultados positivos en la industria y en la generación de puestos de trabajo, tanto directa como indirectamente.

“El turismo se ubica como el segundo sector más importante entre las exportaciones no tradicionales, pues representa el 3,9% del PBI y genera más de 1,3 millones de empleos. Del mismo modo, en el último año, el Perú registró una tasa de crecimiento

de 8% en la llegada de turistas extranjeros, lo cual logró un ingreso por divisas de US\$ 4573 millones. (PROMPERÚ, 2018).

A inicios del presente año la situación política fue complicada debido a los escándalos de corrupción que llevaron al país a una situación de incertidumbre. Ahora, la perspectiva del sector turismo ha mejorado tras superar el "movimiento político" con el nuevo gobierno del presidente Martín Vizcarra.

En los últimos meses del 2018, la economía peruana inició un proceso de consolidación de su ritmo de crecimiento, como resultado de las medidas adoptadas desde el Gobierno y a la recuperación de la dinámica del sector privado, lo que permitirá que el producto bruto interno (PBI) crezca alrededor de 4% el 2018. (Gestión, 2019).

En Gestión (2017), se menciona que la inversión hotelera en nuestro país hasta el 2021 sobrepasará los US\$3,000 millones, de los cuales, el 60% corresponde a Lima. Además, la ocupación anual de los hoteles de Miraflores es del 85%, mientras que en San Isidro es del 75%. Eso hace que las tarifas de los hoteles vayan subiendo, debido a la ocupación permanente y se necesita mayor inversión hotelera a fin de atender a los hombres de negocios, autoridades extranjeras y turistas.

3.1.2. Entorno político

La llegada de turistas internacionales al Perú se incrementa año tras año, así en el 2015 se registró el arribo de 3,5 millones, en 2016 de 3,7 millones, el 2017 de 4,0 millones y en 2018

se incrementó a 4,4 millones, gracias a las buenas relaciones que mantiene nuestro país con el resto del mundo.

A inicios del 2018 fue complicado para el país el crecimiento del turismo en el segmento corporativo, debido a la coyuntura política de nuestro país. Sin embargo, ahora mejora la perspectiva del sector turismo, en general, tras superarse el "movimiento político" con el nuevo gobierno del presidente Martín Vizcarra (Andina, 2018).

Los proyectos de inversión en el sector hotelero suman US\$600 millones al 2021 y no se han detenido pese a la coyuntura internacional y local. Los proyectos están concentrados principalmente en Lima (América economía, 2019).

El gobierno viene trabajando en políticas que permitan mejorar la calidad, confortabilidad y calidez con que se recibe a los turistas extranjeros. Nuestro país cuenta con un capital humano importante para los inversionistas hoteleros, porque es una industria basada en el servicio.

Debido a los tratados de libre comercio (TLC) y a su posición geográficamente estratégica, el Perú se ha convertido en un hub de negocios en la región, lo que permite la llegada de más turistas corporativos al país.

La diversidad de nuestro país juega un papel importante como destino de inversiones hoteleras. Es un destino tanto para viajes de placer como para viajes de negocios. Estas oportunidades de desarrollo se ven tanto en Lima como en provincias. Lima es un destino muy atractivo para los negocios y en provincias hay mucho por desarrollar.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo cuenta con normas para el sector hotelero suficientes y apropiadas para su desarrollo como empresa, más no se cuenta con normas relacionadas con la capacitación y/o formación del personal en el sector Hotelero.

3.1.3. Entorno social

El crecimiento económico y la actividad comercial influyen en el comportamiento de la sociedad y su actitud respecto a las oportunidades de viaje y lo que esperan de los servicios que se ofrecen en esta industria.

La sociedad, en general, va desarrollando costumbres influenciadas por las tendencias de moda que se van extendiendo debido a la globalización y a los medios de comunicación. Personas en el rango de edad productiva alcanzan a tener mayores niveles de ingreso, lo cual hace que sean más exigentes con el servicio, obligando a las empresas a orientar sus esfuerzos para mejorar y generar una ventaja competitiva.

El crecimiento de la inversión en el sector hotelero responde, entre otras cosas, a que las cadenas hoteleras están apuntando al cliente corporativo. Nos referimos al hombre de negocios que viene al país interesado en invertir, y que requiere un nivel estándar y adecuado para su estadía.

Actualmente, el turismo corporativo y de reuniones constituye una oportunidad de crecimiento para nuestro país. La gastronomía y la conectividad juegan un papel importante como destino de eventos de gran importancia.

3.1.4. Entorno tecnológico

Con la llegada del Internet, los clientes, las agencias, aerolíneas, etc. están cada vez más conectados. Los usuarios tienen ahora total dominio y decisión en la elección de los servicios que conformarán su experiencia de viaje.

El reto de la industria hotelera es incorporar tecnología para ofrecer servicios que van acorde a las nuevas exigencias del mercado. “Por tanto, la propuesta de valor se orienta a la innovación, el marketing y el uso de herramientas digitales” (El Comercio, 2018).

“Las herramientas tecnológicas prioritarias, serían por ejemplo contar con una buena página web; tener un proceso ágil de reserva y compra; contar con un sistema de gestión operativa que me permita medir y analizar los resultados para mejorar cada día y tomar decisiones correctas, en el momento correcto, basada en hechos y cifras”.

(Hotel sur, 2019)

Bajo este contexto, la tecnología digital permite no solo trazar estrategias de mercadeo digital permitiendo que la publicidad pueda llegar a lugares alejados donde era imposible llegar décadas atrás sino también llegar a muchos más clientes de todo el mundo y fidelizando a los ya existentes.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han supuesto un importante avance en el sector hotelero. Los clientes ahora disponen de herramientas online para:

- Comparar precios y ofertas.

- Reservar online.
- Consultar paquetes y servicios.
- Visualizar una galería de imágenes sobre las instalaciones, habitaciones, etc.
- Compartir y obtener opiniones.

En el caso específico de las redes sociales, más individuos suelen usarla para informarse. Para los hoteles constituyen una potente herramienta porque puede ser utilizada para fidelizar a los clientes, promocionar productos y solicitar opiniones de las experiencias vividas en el establecimiento.

Según Travelport Digital en su estudio “How travelers are using mobile in 2019. End traveler and industry research”, los turistas de negocios y los vacacionistas prefirieron usar las aplicaciones de sus móviles, en vez de los sitios web. Para el caso de los turistas de negocios, las aplicaciones preferidas correspondieron a las aerolíneas (69%) y los hospedajes (60%) (PROMPERÚ, 2019).

3.2 Misión, visión y valores de la empresa

Para Garden Hotel la declaración de su misión y visión, así como de sus valores constituyen sus pilares estratégicos. La misión le permite definir su labor dentro del mercado hotelero y la visión enfoca los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia una misma dirección, así como establecer objetivos y formular estrategias. Además, inspira y motiva a sus miembros y proyecta una imagen positiva a todas las partes interesadas.

Los valores son principios éticos sobre los que se maneja la cultura de la empresa, y permite crear pautas de comportamiento. Por lo tanto, es importante que la empresa transmita estos valores a los empleados, clientes y proveedores, ya que su puesta en marcha genera rentabilidad y sostenibilidad al negocio.

La misión, la visión y los valores de Garden Hotel se definen de la siguiente manera:

- **Misión:** Hacer de la estadía de nuestros clientes una experiencia que supere sus expectativas, convirtiéndonos en el soporte para el propósito de sus viajes de negocio.
- **Visión:** Ser el mejor hotel en nuestro medio y como tal, ubicarnos como el preferido de nuestros clientes, creando experiencias únicas que los motiven a volver.
- **Valores:** Los valores por los cuales se rige la empresa son:
 - **Respeto:** Valoramos y reconocemos a las personas propiciando el buen trato y las buenas relaciones.
 - **Excelencia:** Trabajamos para alcanzar los más altos estándares de desempeño y calidad en el servicio para contribuir con el bienestar y confort del huésped.
 - **Humildad:** Recibimos las sugerencias y opiniones de nuestros huéspedes para ayudarnos a mejorar nuestro servicio. Reconocemos nuestras debilidades y nos comprometemos a aprender de ellas.
 - **Responsabilidad:** Somos responsables del bienestar, tranquilidad y buen descanso de los huéspedes.

3.3 Análisis FODA y matriz FODA de Garden Hotel

El análisis FODA es una herramienta que presenta la situación actual de la empresa. En la Tabla 5 se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Garden Hotel.

Tabla 5. Análisis FODA de Garden Hotel

Fortalezas	Oportunidades
1. Excelente ubicación geográfica	1. El incremento de la industria de la reuniones y congresos en la capital.
2. El personal está conformado por gente comprometida y que viene trabajando varios años en la empresa.	2. San Isidro cuenta con las mejores redes de ciclovías de la ciudad.
3. Cuenta con personal capacitado en brindar un servicio óptimo de atención al huésped.	3. San Isidro es uno de los distritos más verdes de Lima y cuenta con atractivos turísticos.
4. Clientes fidelizados con el hotel ya que cuentan con más de dos hospedajes realizados.	4. Cercanía del hotel a centros comerciales, restaurantes, supermercados, cines y clubes.
5. Cuenta con mesas de trabajo para que los huéspedes puedan realizar sus reuniones.	5. Los cambios tecnológicos tal como el surgimiento del marketing digital.
	6. Las nuevas tendencias gastronómicas que hacen referencia a nuevos hábitos alimenticios.
Debilidades	Amenazas
1. El restaurante ofrece una carta con muy poca variedad tanto en el desayuno buffet como en platos a la carta.	1. Hoteles con ambientes más modernos y servicios complementarios.
2. No cuenta con un personal encargado de la administración del negocio.	2. La construcción de nuevos hoteles en zonas o distritos cercanos.
3. No cuenta con personal ni presupuesto asignado para el marketing.	3. La competencia se desenvuelve e invierte en herramientas de marketing digital.

4. Página web poco atractiva y con poca información.	4. Los hoteles cuentan con diferentes canales digitales para realizar sus ventas.
5. El hotel no da importancia a las redes sociales.	5. Cambio en gustos, preferencias y expectativas de los clientes; es decir, generaciones nuevas de huéspedes que demanden servicios más actualizados.
6. Falta de capacitación constante del personal administrativo.	
7. Los diferentes canales de atención de ventas no cuentan con procedimientos establecidos para llevar a cabo la venta.	
8. Ambientes poco modernos y con poca iluminación, proyectando una imagen antigua.	
-

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 se presenta la matriz FODA de las estrategias generales que surgen de las combinaciones entre oportunidades y amenazas con fortalezas y debilidades. Estas combinaciones serán el punto de inicio para el trazado de las estrategias para Garden Hotel.

Tabla 6. Matriz FODA de Garden Hotel

Fortalezas	Debilidades
------------	-------------

(F101)

Aprovechar la buena ubicación del hotel para promocionar la sala de conferencias con la realización de diferentes eventos.

(F103)

Colgar en la web información de los atractivos turísticos del distrito y que son cercanos al hotel.

(F302)

Ofrecer el servicio de préstamo de bicicletas y crear rutas turísticas para que los huéspedes puedan trasladarse y conocer lugares atractivos del distrito.

(D305)

Contratar a un analista de marketing para que se haga cargo del marketeo de la empresa.

(D505)

Actualizar y utilizar eficientemente las herramientas digitales para nuevas y mejores estrategias de marketing.

(D901)

Invertir en infraestructura y remodelación para cubrir las expectativas y necesidades del huésped.

(D106)

Mejorar e innovar tanto el desayuno buffet como los platos a la carta.

(D405)

Renovar la página web del hotel para hacerla más atractiva y con mayor contenido.

Amenazas	(A5F3) Aprovechar la experiencia en servicio al huésped implementando detalles que superen las expectativas del cliente de las nuevas generaciones.	(A3D3) Implementar nuevas estrategias de marketing digital para hacer frente a la competencia.
	(A2F1) Modernizar el hotel para hacerlo más atractivo, aprovechando su excelente ubicación geográfica.	(A1D8) Modernizar los ambientes para hacerlos más atractivos.
	(A1F5) Colocar más mesas de trabajo en el ambiente de reuniones para que los huéspedes puedan llevar a cabo sus reuniones.	(A4D5) Hacer uso de los canales digitales para mejorar difusión, comunicación y estrechar lazos con clientes potenciales.
		(A4D7) Atender las ventas a través de los diferentes canales de atención y estructurar un guion para dar el mismo mensaje
		(A2D2) Contratar a un administrador para ser responsable de los servicios que ofrece el hotel
		(A7D4) Capacitar al personal de ventas, tanto de alojamiento como de alquiler de sala, en los diferentes canales.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Este análisis busca evaluar el atractivo de la industria en la que competirá Garden Hotel. Los elementos que se analizarán corresponden al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

3.4.1 Poder de negociación de los clientes

Hoy en día, los clientes están cada vez más informados acerca de los productos, servicios y precio que ofrece la oferta hotelera. De allí que los clientes tengan cierto poder de negociación por ser sensibles a los precios. El poder de negociación de los clientes se da mediante dos canales principalmente: los portales de ofertas hoteleras por Internet y las agencias de viajes.

Los portales son empresas que actúan como intermediarios para la venta de alojamiento, y poseen plataformas que permiten ofertar la disponibilidad de habitaciones, reservas, precio y mostrar los diferentes servicios que ofrece los establecimientos. Ejemplo de dichos portales son: TripAdvisor, Expedia, Booking, Despegar.com, Hoteles.com, etc.

Para el caso de Garden Hotel, la empresa se encuentra afiliada en estos cinco portales; por lo tanto, los clientes tienen el poder de elegir al comparar precios, servicios y pueden acceder a los diversos comentarios que suben los usuarios sobre sus experiencias de alojamiento.

El segundo canal de información y canalización de clientes son las agencias de viajes que funcionan como alianzas estratégicas, de manera que son aquellas empresas que por colocar al huésped en un hotel ganan una comisión por venta. Es también el que informa al usuario de las bondades de un establecimiento y negocia los precios con los clientes. Generalmente, actúan de intermediarios al ofrecer al viajero paquetes que incluyen traslados, guías, alimentación, etc. convirtiéndose en una parte importante del cuerpo de venta.

3.4.2 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de los hoteles son las empresas que suministran servicios, productos y los equipos que todo hotel debe tener para poder cumplir con su trabajo.

Los proveedores de productos de alta rotación, por su competencia, ofrecen precios promedio, con promociones y descuentos según el pedido y la ocasión, y tienen un poder de negociación bajo respecto a la empresa. Por ejemplo, los proveedores de equipos de aire acondicionado y calderos, tanto en suministro como en servicio de mantenimiento poseen un alto poder de negociación, ya que tienen especializaciones y menos competencia, además de encajar en las necesidades particulares de los equipos instalados en el edificio.

En la Tabla 7 se presentan los principales proveedores de Garden Hotel según su rubro y poder de negociación.

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores de Garden Hotel por rubro

Rubro	Proveedor	Poder de negociación
Alimentos y bebidas	Supermercado mayorista Makro Mercado de Lince	Medio. Son precios que se rigen por el mercado de consumo en general. Por compras al por mayor se logra un menor precio. Hay mucha competencia entre proveedores, por lo que el cliente puede elegir de un buen abanico de posibilidades.
Limpieza y mantenimiento	Supermercado mayorista Makro	Medio. Son precios que se rigen por el mercado de consumo. Por compras al por mayor se logra menor precio. Hay mucha competencia entre proveedores, por lo que el cliente puede elegir de un buen abanico de posibilidades.

Papelería y útiles de escritorio	Imprentas Tiendas de artículos de escritorio, como Tailoy	Bajo. Son empresas medianas o pequeñas que ofrecen productos y servicios. Hay competencia entre proveedores, por lo que se puede elegir al que ofrece buenos precios y variedad.
Artículos en general	Artefactos de iluminación: Sodimac y otros distribuidores. Cortinas: Tiendas de tela y confeccionistas Alfombras: Empresas de decoración Pintura: Ferreterías y servicio de pintores	Medio- bajo: Existe un gran abanico de posibilidades, por lo que la empresa puede buscar buenos precios y calidad.
Productos de servicio	Vajilla y menaje: Unión Ichikawa Mantelería y ropa de cama: tiendas de tela y confeccionistas.	Medio en vajillas y menaje: Son distribuidores mayoristas. No son muchos en el mercado los que ofrecen menaje hotelero. Bajo en telas y confecciones. Existen un gran abanico de posibilidades, por lo que se elige al que ofrece buena calidad y precio bajo.
Infraestructura Equipos necesarios para el funcionamiento del edificio	Ascensores: Thyssen Bombas, grupo electrógeno etc. proveedores de equipos especializados Data y cómputo: Hiraoka, etc.	Alto para los equipos como bombas, ascensores, grupos electrógenos, etc. ya que son equipos costosos y poseen los conocimientos de reparación, repuestos y mantenimiento. Hay planes de mantenimiento mensuales contratados. Medio para equipos de cómputos ya que existen un buen abanico de empresas que compiten, pero se elige al que brinda servicio y equipos más adecuados a las necesidades del hotel.
Servicios públicos Servicios que permiten la operatividad del negocio: Luz, agua, telefonía e internet	Luz del Sur Sedapal Movistar	Alto: Servicios públicos para la luz y agua sin posibilidad de cambio. En telefonía e internet existe relativa competencia por lo que se puede elegir entre ellas.

Fuente: Propia

3.4.3 Amenaza de nuevos competidores

Según Gestión (2019) el boom hotelero en nuestro país irá en aumento hasta el 2021, de las cuales el 60% corresponden a Lima. En cuanto a los índices de ocupación, este indicador en Lima representa el más alto de la región. En cuanto a los hoteles de Miraflores, este indicador es del 85% mientras que en San Isidro este indicador es del 75%. En cuanto a las tarifas, éstas van en aumento debido a la ocupación permanente y se necesita mayor inversión hotelera para poder atender a los hombres de negocio, autoridades extranjeras y turistas.

Gestión (2019) afirma que “Entre los años 2019 y 2022, la inversión en hoteles de entre tres y cinco estrellas ascenderá a US\$ 854 millones, que sumarán al mercado 6,141 habitaciones.

De dichas inversiones, US\$ 214.3 millones estarán concentrados en hoteles de cinco estrellas y US\$ 352.5 millones en proyectos de cuatro estrellas. Para el 2019, los hoteles de dichas clasificaciones están dirigidos principalmente a hombres de negocio, por lo que suelen ubicarse en zonas empresariales. Siete estarán ubicados en Miraflores y cuatro en San Isidro (Gestión, 2019).

3.4.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

En este punto es útil analizar la elección del tipo de alojamiento por parte del huésped. El huésped de negocios potencial llega a un lugar para poder realizar un trabajo determinado en una cantidad de tiempo casi siempre definido. Por lo tanto, si el objetivo de su estadía

depende de un trabajo que demande solo uno o pocos días, querrá hospedarse en un hotel u hostel. Sin embargo, si su tiempo de estadía depende de un trabajo que demande quince días a más, lo más probable es que busque un lugar que permita bajar los costos de hospedaje por noche.

Bajo este contexto, hoy en día existen otras posibilidades de hospedaje para el cliente que busca disminuir sus costos. Entre ellos se encuentran:

- Los departamentos en alquiler por semana.
- Las pensiones: Lugares de alojamiento acondicionado por propietarios privados que ofrecen dormitorio, baño y alimentación, con precios mucho más cómodos.
- Las casas de intercambio: Hoy en día existen sistemas de intercambio de vivienda. Son plataformas digitales que propietarios pueden ser miembros, operados por internet, que ofrecen gratuitamente sus casas o departamentos por tiempos acordados cuando no los usan o salen de viaje, a cambio de otras viviendas de otros miembros de otros países inscritos en la misma plataforma.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1 El segmento objetivo

El segmento objetivo de Garden Hotel se divide en dos grupos:

- a. En la categoría alojamiento y consumo: ejecutivos de mando alto o medio de 30 a 55 años, nacionales y extranjeros, que llegan a la capital por negocio o para asistir a reuniones o congresos.

De acuerdo con las estadísticas de Garden Hotel, más del 70% proviene de nuestro país.

Por otro lado, con la tendencia mundial de crecimiento del turismo y el incremento del turismo receptivo del Perú, pretendemos mejorar la captación de huéspedes extranjeros incluyendo a los viajes de negocios y congresos.

- b. En la categoría de alquiler de sala de conferencias: clientes naturales o corporativos, nacionales o extranjeros, que requieran del servicio.

4.2 La propuesta de valor

Como el segmento objetivo está representado por viajeros de negocios que pertenecen a una generación joven, con mayor consciencia de las tendencias del cuidado de la salud, alimentación, cuidado del planeta y balance entre las actividades laborales y personales, proponemos un elemento diferenciador que será valorado por el cliente creando una ventaja competitiva.

Este elemento diferenciador consiste en brindarle al huésped la posibilidad de realizar actividades físicas sencillas durante sus horas o días libres de hospedaje. Para ello, se propone la creación de algunas rutas de interés para que el huésped pueda correr o andar en bicicleta conociendo los lugares turísticos de los distritos de San Isidro y Miraflores, por ser un distrito cercano al hotel.

Estas rutas estarán disponibles en un folleto y se entregarán al huésped durante el check in. Este folleto incluirá las fotos de los lugares turísticos de la zona y una breve descripción de ellos. También se publicará en la página web del hotel, como elemento visual, para conocimiento de los huéspedes y potenciales clientes. En la web se colgará también un vídeo corto que mostrará los paisajes que pueden apreciarse en la ruta. Las bicicletas serán prestadas y el huésped contará con un casco como medio de protección personal.

Esta propuesta consiste en una alternativa diferente a la de tener un gimnasio en el hotel, que apoya a que el turista haga deporte al aire libre y elimine el estrés. Así mismo, contribuye a conocer el entorno y a tener mayor contacto con nuestros paisajes, cultura y sociedad.

Otra de nuestras propuestas incluye renovar la carta del restaurante con una carta que ofrezca una selección de platos saludables, tanto en el desayuno como en platos a la carta. La nueva carta debe incluir, además de los platos tradicionales y más solicitados de nuestra gastronomía, platos vegetarianos y platos bajos en calorías, para aquellos huéspedes que lo requieran, ya que la tendencia actual de las nuevas generaciones es tener una vida más saludable. Esta información deberá también estar publicada en la web del hotel para conocimiento de los huéspedes y potenciales clientes.

4.3 Diagnóstico del marketing actual

Para tener una idea clara del marketing actual de Garden Hotel, se describirá el proceso de ventas, tanto de alojamiento como del alquiler de la sala de conferencias. Así mismo, se analizarán los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes para ver como califican los clientes el servicio, así como analizar sus comentarios. Se hará también un diagnóstico de las opiniones que dejan los huéspedes en las plataformas digitales como Google y Booking.

4.3.1. Descripción del proceso de ventas

La principal fuente de ingresos de Garden Hotel es la venta por alojamiento, pero también genera ventas por el alquiler de la sala de conferencias, aunque ellas son muy pocas.

4.3.1.1. Venta por alojamiento

Como se mencionó anteriormente, las ventas por alojamiento se dan en su mayoría mediante los canales llamados portales, que son empresas de publicación digital que muestran en sus páginas las ofertas de las habitaciones de los establecimientos afiliados. Garden Hotel se encuentra registrado en cuatro de ellos. Cada una de estas empresas publica las características del hotel, los tipos de habitación, precios y disponibilidad. El posible cliente puede visualizar algunas fotos y puede comparar lo que ofrecen otros hoteles de la competencia al mismo momento, y hasta pueden obtener opiniones de las experiencias de los huéspedes.

El contrato que tiene Garden Hotel con estos portales es anual. Dichas empresas retienen de un 15% a un 25% de la tarifa publicada desde el momento que el cliente acepta y paga mediante internet. La mayoría de los pagos es por adelantado y mediante tarjeta de crédito, pero dependiendo de alguna oferta, se permite el pago al momento de la llegada del huésped al establecimiento.

Otra modalidad de venta es mediante afiliaciones con agencias de viaje, que ofrecen alojamiento a grupos corporativos. Estos últimos son los que mayormente tienen contacto con empresas que solicitan la estadía para sus ejecutivos. Las agencias, también cobran una comisión de un 15% a un 20% del total de alojamiento logrado.

Desde la página web del hotel no se puede realizar reserva de hospedaje pues el mensaje que siempre aparece, para cualquier fecha seleccionada del año, es “Lo sentimos, no hay ninguna habitación disponible para sus criterios de búsqueda”. Esto significa que Garden Hotel no usa su página para generar ventas sino es usada únicamente para dar información visual a los interesados.

4.3.1.2. Venta por alquiler de sala de conferencias

Respecto a la venta de la sala de conferencias, ésta se da generalmente mediante las agencias de viaje, quienes ofrecen, adicionalmente a los alojamientos, la posibilidad de realizar alguna capacitación o reuniones para sus ejecutivos en dicho ambiente. Otra forma de vender es realizar la venta directamente con las empresas, quienes reciben la visita de un representante de ventas contratada por el hotel cuya comisión es del 15%. Este personal visita las empresas tales como bancos, empresas mineras y grupos corporativos, obtenidos

mediante contactos, y después de una negociación de precios y servicios se llega a un contrato de reserva del ambiente en la cantidad de horas o días pactados.

El alquiler de la sala de conferencias del hotel es mínimo. En el mejor de los casos se alquila la sala de conferencias entre 3 a 4 veces en un mes.

4.3.2. Resultados de la encuesta de satisfacción

La encuesta de satisfacción que entrega Garden Hotel a cada uno de sus huéspedes es en formato impreso (ver Anexo 3). El cliente debe valorar cada una de las preguntas con las opciones de bueno, regular y malo. El análisis de estos resultados es muy importante ya que el fin es la mejora continua del servicio y asegurar la satisfacción total del huésped.

La encuesta formula preguntas en base a los siguientes aspectos: Recepción, Habitaciones, Restaurante / Desayuno. Finalmente, presenta una pregunta abierta rotulada ‘Comentarios’ y una pregunta cerrada sobre si volvería o no al hotel.

Se procesaron en total 139 encuestas. Cabe mencionar que el periodo de análisis fue de 2017 a 2018. A continuación, los resultados obtenidos:

- Los aspectos más valorados por los huéspedes corresponden a la amabilidad y al servicio. con un 25% y 24% respectivamente.
- El 17% de los huéspedes manifestó que el principal aspecto que debe mejorar el hotel es la carta del comedor.

- En cuanto al nivel de satisfacción de la calidad del desayuno que se sirve en el hotel, más del 78% calificó como buena la calidad del desayuno. Los huéspedes que comentaron acerca de mejorar la carta del restaurante, el 55% manifestó que el hotel debe mejorar el buffet ofrecido en el desayuno diario pues tiene muy poca variedad y un 36%, manifestó que el hotel debe mejorar los platos a la carta que se ofrecen en el comedor, ya que la lista de platos es muy limitada (ver Anexo 4).
- Los huéspedes sugieren implementar platos de nuestra gastronomía peruana, ofrecer mayor variedad de sándwiches y pastelillos, menú para vegetarianos, entre otros. Por lo tanto, estos aspectos se tendrán en cuenta para mejorar la experiencia y la satisfacción del cliente con el servicio que recibe en Garden Hotel.
- La falta de gimnasio no es relevante o indispensable para el huésped que se hospeda en Garden Hotel, pues solo un 3% manifiesta que el hotel debería contar con este tipo de servicio.
- Finalmente, a la consulta si regresaría o no al hotel, más del 97% de los huéspedes indicó que sí estaría dispuesto a regresar al hotel.

4.3.3. Diagnóstico de los medios digitales

Los medios digitales que usa actualmente Garden Hotel son la página web y el Facebook. A continuación, el diagnóstico de cada uno de ellos:

4.3.3.1 Diagnóstico de la página web

El contenido predominante de la página web son las imágenes del hotel. En la Tabla 8 se presenta una descripción del contenido actual de cada una de las opciones de la página web:

Tabla 8. Contenido actual de la página web de Garden Hotel

Opciones de la web	Contenido actual de la web
Inicio	Banner de 4 fotos que hacen referencia los principales ambientes del hotel. Muestra además imágenes estáticas de los centros comerciales y centro de convenciones.
Hotel	Slider de 7 fotos de las diferentes áreas del hotel.
Habitaciones	Banner de 2 imágenes: habitación simple y habitación doble.
Sala de conferencias	Banner de 2 imágenes.
Reservas	Módulo básico. No permite hacer la reserva desde la web. Siempre sale el mensaje de “No disponible” para cualquier fecha.
Ubicación	Solo un enlace a Google Map

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.2 Diagnóstico de la página de Facebook

Garden Hotel cuenta actualmente con una página de Facebook. Esta página fue creada el 3 de enero del 2019, pero aparentemente nadie se hace cargo de ella ni se actualiza la información. Cuenta a la fecha con 15 “Me gusta” y 17 seguidores.

Las únicas fotos que se muestran del hotel en Facebook corresponden a las habitaciones. No hay información ni fotos de los diferentes ambientes del hotel ni información de los servicios que ofrece. Tampoco hay información del alquiler de la sala de conferencias ni del desayuno buffet que ofrece actualmente y que está incluido en la tarifa.

Esta página no presenta ninguna opinión o comentario de los huéspedes; por lo tanto, no hay calificativo alguno. Tampoco existen videos ni historias publicadas para interés de los

clientes potenciales. Por lo anterior se concluye que nadie está administrando esta herramienta virtual tan importante.

Es importante que Garden Hotel cuente con un personal que administre, actualice y le haga seguimiento a esta herramienta de marketing digital, tan necesaria, para promocionar el hotel.

4.3.4 Análisis de las opiniones en Google y Booking

Los resultados de la calificación, sobre 5 puntos, correspondientes a 164 reseñas dejadas a la fecha en Google, se observa que, en los ítems de habitaciones, ubicación y servicio, el servicio es el aspecto más valorado por los huéspedes, con una puntuación de 4.8, mientras que el calificativo más bajo lo tienen las habitaciones con 3.3 puntos. En términos generales, la puntuación que le dan al hotel es muy buena con un calificativo general de 4.2 puntos.

Con respecto a Booking, el calificativo también es muy bueno, está en 8.2 sobre 10 puntos. Aquí también lo más valorado por los huéspedes es la atención del personal, con 8.9 puntos, seguido de la ubicación con 8.8 puntos. La puntuación para las instalaciones es de 7.6 puntos seguido de la relación calidad-precio con 7.7 puntos.

En ambos casos, dentro de los comentarios positivos, los huéspedes valoran la amabilidad del personal, lo cual constituye una fortaleza, y en cuanto a los comentarios negativos, destaca la poca variedad del desayuno, pues lo consideran muy básico. Siguiere además que el mobiliario y los ambientes del hotel necesitan renovarse pues ya s e notan los años.

4.4. Acciones estratégicas

El objetivo general es generar valor que permita reposicionar al hotel y captar más clientes.

Para cumplir el objetivo general se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- a. Incrementar la tasa neta de ocupabilidad por habitación de un 40% anual a un 60% en un periodo de 7 años.
- b. Incrementar la tasa de alquiler de la sala de conferencias de un 1% a un 25% en un periodo de 7 años.
- c. Incrementar el consumo promedio por habitación de 19 a 40 soles en un periodo de 1 año.

4.4.1 Acciones de marketing digital

Las acciones de marketing digital que deberá implementar Garden Hotel son las siguientes:

4.4.1.1. Página web

Impulsar a Garden Hotel en el uso de las tecnologías vigentes implica disponer de un sitio web cuyo contenido debe mostrar todos los servicios que ofrece en términos de estadia, comodidad y todo lo que signifique ventajas que favorezcan al huésped más exigente.

En la Tabla 9 se presenta la situación actual de la página web de Garden Hotel y la propuesta de mejoras que deberá implementar en cada una de las opciones de su página, para que ésta

sea impactante y contenga toda la información que los usuarios necesitan tanto en precios, tarifas, ofertas, promociones y actividades.

Tabla 9. Mejoras para implementar en la página web de Garden Hotel

Opciones	Situación actual	Mejoras para implementar
Inicio	Banner de 4 fotos que hacen referencia a los siguientes ambientes del hotel: fachada, habitación, restaurante y business center	<ul style="list-style-type: none"> Colocar las políticas del hotel. Colocar una lista de los servicios que ofrece. Colocar información propia del hotel acompañada de un banner de fotos de los ambientes renovados. Informar acerca del acceso que tiene el hotel hacia las principales atracciones de la ciudad.
Hotel	Slider de 7 fotos de las diferentes áreas del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar banner de todos los ambientes del hotel. Debe mostrar fotos atractivas e información del desayuno buffet, de los platos a la carta y de las bebidas que se ofrecen en el bar. Colocar procedimiento de reserva y formas de pago.
Habitaciones	Banner de 2 imágenes: habitación simple y habitación doble.	<ul style="list-style-type: none"> Colocar fotos de los tipos de habitación y describir cómo está equipada cada una de ellas. Debe aparecer un enlace de reserva en esta opción.
Sala de conferencias	Banner de 2 imágenes.	<ul style="list-style-type: none"> Agregar una vista panorámica y descripción del ambiente. Colocar una programación de uso para crear la expectativa de exclusividad y acceso bajo reserva.
Reservas	Módulo básico. No permite hacer la reserva desde la web	<ul style="list-style-type: none"> Esta opción debe permitir hacer la reserva y el pago de la habitación seleccionada. Este módulo debe adaptarse a cualquier dispositivo móvil.
Actividades	Adicionar	<ul style="list-style-type: none"> Colgar en la página web, para el huésped o potencial cliente, un vídeo de no más de 2 minutos de una ruta sencilla para aquellos que deseen hacer running o andar en bicicleta en sus horas libres de hospedaje, mantenido

		<hr/> su rutina fuera de casa y al aire libre. La ruta se inicia en el hotel y termina en el circuito de playas del distrito de Miraflores. La idea es disfrutar del paisaje y de los principales atractivos de ambos distritos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Este vídeo deberá estar también subtítuloado en inglés para los huéspedes extranjeros. • Colocar información acerca del préstamo gratuito de las bicicletas. <hr/>
Promociones	Adicionar	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar promociones atractivas en ciertas temporadas del año <hr/>

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.2. Facebook

En el diagnóstico actual de la empresa, se mencionó que el uso de los canales digitales, como el Facebook, no está usándose adecuadamente ni está siendo administrado por un personal idóneo. Por lo tanto, es importante que el hotel, a través del analista de marketing, pueda darle vida a este medio creando historias, colocando fotos atractivas de los ambientes renovados del hotel e invitando a los huéspedes a dejar sus comentarios.

Los comentarios de los huéspedes y la calificación que otorgan son muy valorados por los potenciales clientes. Se debe tener en cuenta que el turista de negocios hoy en día pertenece a la generación millennial y la red social que prefiere usar es el Facebook.

4.4.2. Acciones del proceso de ventas

La propuesta de incluir un personal de ventas en la estructura organizacional traerá consigo una serie de actividades a realizar con el propósito de incrementar los ingresos por venta en

dos frentes paralelamente: la de obtener huéspedes para alojamiento en el hotel, y la de alquilar la sala de conferencias.

4.4.2.1 Venta de alojamiento

Las ventas de alojamiento se impulsarán principalmente mediante medios digitales. Actualmente se realiza mediante los portales, quienes publican a Garden Hotel en sus aplicaciones de búsqueda y reserva de hoteles. Este servicio se seguirá manteniendo ya que es uno de los que mejor resultado viene ofreciendo en el mundo hotelero. Bajo esta modalidad, el público realiza la búsqueda y, luego de comparar alternativas llega a una elección, concretando finalmente la reserva en dicho portal. El portal gana una comisión.

Por otro lado, la renovación de la página web del hotel permitirá que el público, en general, pueda visualizar toda la información del hotel. El cliente podrá realizar la reserva directamente mediante la página, constatando la disponibilidad de habitaciones en las fechas seleccionadas. El personal de ventas estará a cargo de hacer dicho seguimiento hasta concretar la venta, realizando contactos con los clientes que deseen alojarse, y respondiendo a cualquier inquietud o duda que pueda presentarse.

La incorporación de cuentas de Garden Hotel en redes sociales, tales como Facebook e Instagram, traerá oportunidades de promocionar novedades y ofertas del hotel, con posibilidad de direccionar al interesado a la página web, de tal manera que el hotel pueda lograr reservas y ventas.

La venta mediante medios no digitales se realizará a través de las agencias de viajes con quienes se tenga convenio. Estas agencias tendrán a Garden Hotel dentro del listado de establecimientos que manejan, y podrán concretar las ventas de paquetes de alojamiento corporativos con empresas que así lo deseen, ganando una comisión por la venta lograda.

4.4.2.2 Venta de sala de conferencias

La sala de conferencias se ofrecerá en alquiler mediante la página web oficial del hotel. En esta página se podrá apreciar, en detalle, los servicios ofrecidos y disponibilidad de fechas. Los precios deberán ser consultados y negociados mediante correo electrónico o llamada telefónica con los cuales se podrá pactar las modalidades y tarifas.

Las modalidades son las siguientes: medio día, que corresponde al alquiler del ambiente por 4 horas o día completo, que corresponde al alquiler del ambiente por 8 horas. Adicionalmente se podrá pactar si se desea el servicio de descanso con bebidas y sándwiches.

Las redes sociales servirán como medio publicitario, el posible cliente podrá contactar mediante mensaje directo para entablar contacto y negociar con el hotel. Por otro lado, las agencias de viajes también serán otro canal de ventas para posibles interesados, teniendo estos una comisión por el contrato realizado.

El alquiler de la sala de conferencias no estará disponible en los portales ya que este canal está dedicado principalmente a los alojamientos.

4.4.3 Acciones de los servicios adicionales

Los servicios adicionales que puede ofrecer un hotel son muy valorados por sus clientes. Se ha creído conveniente aplicar acciones de mejora en el servicio del comedor e implementar el servicio de préstamo de bicicletas.

- Tomando como base las sugerencias dadas en la encuesta de satisfacción como en las recomendaciones dadas por los huéspedes de Garden Hotel en Booking y Facebook, se ha creído conveniente implementar las siguientes mejoras:
 - Mejoras en el desayuno buffet, éste debe incluir mayor variedad de bebidas y alimentos más contundentes ya que el desayuno de un hotel es uno de los atractivos más importante para el viajero de negocios.
 - Mejoras en la carta del comedor para aumentar el consumo, en soles, por habitación. Se propone que en la nueva carta se incluya, además de los platos tradicionales, platos y bebidas de nuestra gastronomía peruana ya que los huéspedes del hotel son en su mayoría nacionales. Podría considerarse también, platos bajos en calorías y algunos platos vegetarianos, para aquellos clientes, nacionales o extranjeros, que lo requieran.
- Un hotel que cuente con servicio adicionales para sus huéspedes marca la diferencia con sus competidores pues creará en ellos experiencias únicas. Por lo tanto, la propuesta incluye:

- Ofrecer una ruta o recorrido sencillo para aquellos clientes que deseen hacer deporte ya sea a pie o corriendo, manteniendo su rutina fuera de casa y al aire libre. La idea es disfrutar del paisaje y de los principales atractivos del distrito.
- Ofrecer una ruta o recorrido sencillo para aquellos clientes que deseen pasear en bicicleta, disfrutando del paisaje y de los principales atractivos del distrito. También ayudará a optimizar el tiempo de los huéspedes para trasladarse a lugares cercanos al hotel debido a la alta congestión vehicular en la zona. El préstamo estaría sujeto a disponibilidad del hotel y podrá solicitarse en la recepción durante el check-in.
- Estos servicios adicionales se publicarán en los medios digitales mediante un vídeo subtítulo de no más de 2 minutos mostrando las rutas turísticas de la zona. Esta ruta se entregará también en formato impreso durante el check-in del huésped. El recorrido inicia en el hotel y terminará en el circuito de playas del distrito de Miraflores.

4.4.4 Acciones de remodelación de la infraestructura interna y externa

Abarca el aspecto de imagen y confort del establecimiento el cual influye en la experiencia del huésped. La propuesta de mejora consiste en:

- Renovar la fachada externa
- Renovar la sala de conferencias
- Mejorar la sala de reuniones

CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 La cadena de valor y el proceso operativo

En la Figura 4 se presenta la cadena de valor de Garden Hotel, en ella se pueden apreciar las actividades primarias y las actividades de apoyo. Todas ellas contribuyen activamente a la prestación del servicio y si bien, algunas de ellas son más importantes por estar más ligadas al cliente directamente, las otras son de soporte.

Figura 4. Cadena de valor de Garden Hotel

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades primarias tenemos:

Logística interna: Se refiere a todas las actividades relacionadas con la recepción y contacto con los clientes del hotel. Entre ellas destacan las siguientes:

- Reserva de habitación: El cliente puede solicitar la reserva mediante los portales, a través de una agencia de viaje, vía telefónica o por correo electrónico. Sea cual fuere el medio elegido, deberá rellenar un formulario o responder las preguntas, en caso la reserva sea vía telefónica. Las preguntas corresponden a los datos personales, medio de pago, fecha de reserva y tipo de habitación. También se pregunta al cliente acerca de alguna necesidad especial para un mejor servicio.
- Recepción: el trato es amable y cálido, informando acerca de los servicios que ofrece el hotel.
- Registro de ingreso: el cliente registra su entrada en el caunter de atención y verifica sus datos personales.
- Asignación de la habitación: se entrega la llave al huésped y se le brinda información sobre la ubicación de la habitación. Un personal acompaña al huésped.
- Control de habitaciones. Proceso que se lleva a cabo mediante una aplicación informática para gestionar y verificar en tiempo real qué habitaciones están ocupadas, así como las fechas de entrada y salida, y así poder informar sobre la disponibilidad de cada tipo de habitación.

Operaciones: Se refiere a las actividades que posibilitan el uso del servicio. Entre ellas destacan las siguientes:

- Servicio a las habitaciones: será el responder a todo requerimiento del huésped en relación con la habitación, tal como hacer llegar los pedidos de alimentos, menaje de baño, consultas sobre los equipos de TV o iluminación, caja fuerte, etc.
- Servicio de lavandería: el huésped puede solicitar este servicio adicional, se coordina hora de entrega de las prendas.

- Servicio de alimentación: El servicio se da en el comedor o en la habitación. Se tienen en cuenta los requerimientos de los clientes, así como especificaciones sobre ciertos alimentos que no pueden tomar o ingerir por algún motivo.
- Sala de reuniones: El huésped puede reservar este ambiente, sin coto adicional, para llevar a cabo sus reuniones.
- Sala de conferencias. Revisar que el ambiente esté totalmente equipado con proyector, micrófonos, tarima, etc.

Logística externa: Comprende aquellas actividades a partir que el cliente abandona las instalaciones.

- Entrega de llaves: El cliente abandona la habitación antes del mediodía y entrega la llave en la recepción.
- Registro de salida: Después de entregar la llave, se entrega al huésped la factura o boleta donde se detallan los consumos adicionales, si los hubiera, para el pago respectivo.

Marketing: Es la promoción del establecimiento mostrando sus bondades y características para su difusión al público, a través de los portales, página web y redes sociales.

Servicios relacionados: Son aquellas actividades que mejoran o mantienen el valor del servicio ofrecido.

- Encuestas: Al término de su estadía, se entrega al huésped una encuesta de satisfacción para conocer su opinión acerca de los diferentes servicios del hotel. Además, los huéspedes podrán dejar sus opiniones sobre la instalación y servicio del hotel en los

diferentes portales y puntuar al hotel. El análisis de estas encuestas permite tomar medidas correctivas para mejorar la experiencia del huésped.

Dentro de las actividades de apoyo tenemos:

Infraestructura y mantenimiento: Comprende las actividades de logística e inversión para mantener la infraestructura del hotel en óptimo estado, pensado en los aspectos de seguridad.

Logística de alimentos y bebidas: El buen trato con los proveedores permitirá obtener insumos de buena calidad y a buenos precios, para ser ofrecidos al huésped.

Recursos humanos: Se tiene un equipo de trabajo capacitado y calificado para el trato y la atención a los clientes logrando una buena experiencia. Comprende también el reclutamiento, desarrollo y recompensas del personal.

5.2 Proceso de atención al huésped

Dentro del hotel existen diferentes procesos relacionados a la gestión y operación. En la Figura 5 se presenta el flujo de actividades que realiza el hotel desde que el huésped llega al establecimiento hasta su salida.

Figura 5. Proceso interno de atención al huésped en Garden Hotel

Fuente: Elaboración propia

Puntos resaltantes del proceso de atención al huésped:

1. **Llegada al hotel.** Es importante la primera impresión y la cordial bienvenida al huésped.
El personal debe ser amable y debe estar atento a cualquier requerimiento. El huésped espera un registro claro y una rápida instalación.
2. **El ingreso a la habitación.** El espacio debe ser el más adecuado para permitirle trabajar dentro de la habitación.
 - a. El baño debe estar muy ordenado y limpio, y mostrar confort general. Deben brindar caudal adecuado de agua fría y caliente, y buen funcionamiento de los aparatos y accesorios.
 - b. El cliente podría señalar alguna necesidad particular como la temperatura de la habitación, iluminación adecuada, conexión a internet, espacios adecuados para guardar pertenencias y caja de seguridad.
 - c. El huésped podría requerir alguna alimentación o bebida. Será importante conocer también la procedencia e idioma para una mejor atención.
 - d. Para el descanso, la habitación debe brindar confort en la cama, una buena almohada, atenuación de sonidos externos, temperatura adecuada y control de la iluminación.
3. **El uso de otros ambientes,** fuera de la habitación, es también importante. Por ejemplo, para consumir alimentos o bebidas, para reunirse a trabajar con otras personas o asistir a la sala de conferencia.
 - a. Si el huésped desea realizar reuniones de trabajo, puede dirigirse a un espacio con mesa de reuniones. El espacio debe estar en un lugar tranquilo, pero de fácil acceso a los visitantes externos.

- b. Otra actividad dentro del hotel es la de realizar o asistir a una conferencia ubicada en el sótano. Se debe tener en cuenta el equipamiento y la facilidad de los equipos audiovisuales y mobiliarios.
 - c. El uso del comedor, por lo general, no es muy prolongado, pero es importante que el cliente pueda tener tranquilidad y las alternativas de la carta deber ser variadas y la atención rápida.
4. **La salida** es también un foco importante de atención, ya que es la que cierra la experiencia. La atención sobre la facturación y cobro de los servicios debe ser claro y de acuerdo con lo estipulado en las condiciones informadas en el ingreso. El trato debe ser cordial y el personal debe estar atento y ser capaz de dar soluciones.

5.3 Plan de organización y recursos humanos

5.3.1 La organización actual

En el Figura 6 se muestra el organigrama actual de la empresa. Se observa claramente que el Gerente General es quien ejerce el liderazgo, trabaja directamente con el área de contabilidad y supervisa a los colaboradores. El hotel presenta una jerarquía de puestos muy pequeña y cuenta a la fecha con 24 colaboradores. Los puestos de mayor jerarquía corresponden al Gerente General y al contador. El personal restante está distribuido en las áreas de recepción, servicios y alimentos y bebidas.

Figura 6. Organigrama de puestos de Garden Hotel

Fuente: Área de Contabilidad – Garden Hotel

5.3.2 Propuesta de reestructuración organizacional y recursos humanos

Una adecuada estructura organizacional proporciona los métodos para que las tareas se realicen de una manera correcta, reduciendo así los costos y evitando la duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades de cada trabajador.

La propuesta de reestructuración para Garden Hotel, obtenida a partir de la matriz FODA (ver tabla 6) implica la contratación de tres nuevos puestos de trabajo, cuyos perfiles y funciones estarán definidos para llevar a cabo su rol dentro de la empresa.

La necesidad de crear estos nuevos puestos es para que el Gerente General no sea quien tenga a su cargo todos los puestos claves de la empresa, tal como se observa en la Figura 6. La función de la gerencia será la de planificar, controlar y coordinar con el resto de las áreas.

Con esta nueva estructura, cada área cumplirá sus tareas ya que el fin es alcanzar los objetivos trazados. Los procesos internos deben ser más confiables y eficientes ya que esto impactará en la satisfacción de los clientes de Garden Hotel y con la satisfacción se tendrán mayores ingresos, mayor rentabilidad y menores costos de reprocesos. Todas las áreas deberán trabajar sincronizadamente y en equipo para salvaguardar los intereses, tanto monetarios como humanos.

En la Figura 7 se presenta la propuesta de organigrama para Garden Hotel. El gerente General asume todo el liderazgo y el control del personal. Los nuevos puestos estarán conformados por un personal que asuma el cargo de jefe administrativo y un personal que asuma el cargo de analista de marketing, ambos reportarán a la gerencia general. El ejecutivo de ventas reportará al analista de marketing.

Figura 7. Organigrama propuesto para Garden Hotel

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.1 Contratación del jefe administrativo y su perfil

- Perfil del jefe administrativo:

- Profesional egresado de la carrera de Administración en Hotelería y Turismo o de Administración de empresas, que cuente con título profesional o licenciatura.
- Experiencia profesional mínima de tres años en administración hotelera.
- Conocimiento de finanzas es indispensable.
- Tener conocimiento avanzado del idioma inglés y de preferencia conocimientos básicos de un idioma adicional.
- Tener conocimientos de ofimática (Word, Power point y Excel a nivel intermedio).
- Habilidades o competencias: Liderazgo, solución de problemas, empatía, comunicación oral, proactividad, trabajo en equipo y orientación de servicio al cliente.

- Funciones del jefe administrativo:

- Asegurar que los servicios proporcionados por el hotel satisfagan las necesidades del cliente con estándares altos.
- Presentar propuestas de gestión y estrategias ante el gerente general.
- Brindar soporte a la elaboración y análisis de la información financiera.
- Gestionar la contabilidad, los presupuestos, los cálculos estadísticos y esforzarse por alcanzar los objetivos de beneficios.
- Monitorear los indicadores de la eficiencia del personal basados en el cumplimiento de los procedimientos y políticas y en la misión de la empresa.

- Planificar y proponer mejoras en todos los servicios del hotel a partir del análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción.

5.3.2.2 Contratación del analista de marketing y su perfil

A continuación, el perfil y las funciones del analista de marketing digital:

- Perfil del analista de marketing:

- Profesional egresado de la carrera de Marketing o Comunicaciones con título profesional o licenciatura
- Contar con diplomado o especialización en marketing digital.
- Experiencia profesional mínima de dos años en el área de marketing.
- Tener conocimiento intermedio o avanzado del idioma inglés.
- Tener una buena comunicación escrita.
- Desarrollar estrategias diferenciadas en Marketing de Contenidos y desarrollar estrategias de Marketing Viral.
- Competencias: Planificación, organización, análisis de data, innovación.
- Ser creativo y dinámico.
- Ser versátil, flexible y estar dispuesto a trabajar en un ambiente con exigencias en constante cambio.
- Tener conocimientos de ofimática (Word, Power point y Excel en nivel intermedio).

- Funciones del analista de marketing:

- Revisar y ejecutar cambios o mejoras de las campañas de marketing.
- Investigar constantemente tendencias, herramientas y estrategias para generar ventas.
- Conseguir que la web sea una herramienta comercial bien posicionada, rápida y segura.
- Fidelizar a los clientes a través de campañas de email marketing.
- Analizar y evaluar indicadores de las acciones realizadas.
- Supervisar a la agencia de marketing digital y hacer seguimiento a las acciones de los medios.
- Elaborar estrategias a partir de los reportes estadísticos obtenidos para tomar decisiones correctas basadas en hechos y cifras.
- Brindar apoyo a las ventas con campañas promocionales y difusión y uso de medios para publicidad y promoción.

5.3.2.3 Contratación de un ejecutivo de ventas y su perfil

- Perfil del ejecutivo de ventas
 - Egresado o Bachiller en Administración, Hotelería y Turismo o Comunicaciones
 - Experiencia mínima de 2 años en el puesto
 - Dominio del idioma inglés en nivel avanzado
 - Tener conocimientos de ofimática (Word y Excel).
 - Actitud proactiva.
 - Excelente comunicación verbal
- Funciones del ejecutivo de ventas

- Promocionar los servicios del hotel.
- Establecer contacto y concretar las ventas con los clientes potenciales tanto en hospedaje como en alquiler de la sala de conferencias.
- Identificar y categorizar clientes potenciales, así como sus necesidades para planificar las ofertas.
- Capta, sigue y cierra acuerdos corporativos beneficiosos para el hotel
- Elabora y presenta a la Gerencia general las fechas y tarifas especiales para grupos para su aprobación
- Participar en exposiciones y ferias comerciales relacionadas al rubro.
- Conocer los productos y tarifas de la competencia
- Mantener actualizada en una base de datos la cartera de clientes y hacer la gestión que corresponde para incrementarla.

CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO

6.1 Estado de ganancias y pérdidas

Del análisis del estado de pérdidas y ganancias de Garden Hotel del 2016 al 2018 (ver Anexo 5) se puede observar que durante este periodo han existido pérdidas consecutivas superiores a los 140 mil soles anuales, a pesar del ligero incremento en el índice de ocupabilidad por habitación.

Además, durante el periodo en análisis, el precio promedio de venta por habitación ha disminuido, aproximadamente, en un 10% y el consumo por habitación es muy bajo, 18 soles aproximadamente por habitación. Todo indica que los ingresos no cubren los gastos de la empresa; por lo tanto, no se está generando utilidad. (Ver Anexo 6)

6.2 Las principales inversiones

Las principales inversiones de Garden Hotel se presentan a continuación:

- Renovación de la sala de conferencias: La renovación de la sala de conferencias surge como parte de la propuesta de valor después de hacer el análisis de la situación actual de la empresa. Se ha propuesto renovar este ambiente para que el hotel pueda obtener ingresos adicionales por el alquiler de este ambiente. Por lo tanto, se ha decidido promocionarlo en los medios digitales y en la página web del hotel, por tratarse de herramientas de mayor visibilidad. (ver Tabla 10).

Tabla 10. Presupuesto para la renovación de la sala de conferencias

Descripción	Cantidad		Total
Cambio de alfombra	120	m2	S/9,600
Pintura de muros			S/3,600
Renovación de falso cielo raso acústico	120	m2	S/7,800
Artefactos de iluminación			S/3,150
Renovación de equipo audiovisual			S/6,000
Pizarra electrónica			S/6,000
Total			S/36,150

Fuente: Propia

- Renovación de la fachada: Se ha decidido renovar la fachada del hotel por ser la primera impresión que tendrá el huésped del hotel. La renovación le dará un aspecto más moderno y atractivo al hotel de tal manera que pueda estar al nivel de los hoteles de la competencia (ver Tabla 11).

Tabla 11. Presupuesto para la renovación de la fachada

Descripción	Total
Cambio de cristal de la fachada e instalación de revestimiento aluminio compuesto en fachada	S/228,000
Pintado de fachada general	S/15,000
Total	S/243,000

Fuente: Propia

- Renovación de la sala de reuniones: Este ambiente se encuentra ubicado en el segundo nivel del hotel y cuenta con dos mesas. Para llevar a cabo la estrategia se ha propuesto renovar y modernizar este ambiente ya que es valorado por los clientes. Hay mobiliario que necesita renovación y otros que necesitan ser reemplazados. Se ha decidido colocar cuatro mesas con 6 sillas cada una debido a la demanda de este ambiente para dar mayor comodidad a los huéspedes (ver Tabla 12).

Tabla 12. Presupuesto para la renovación de la sala de reuniones

Descripción	Cantidad		Total
Cambio de piso, porcelanato textura madera	135	m ²	S/27,000
Tabiquerías divisorias para salas de reunión madera textura laminada alta presión	22.5	m ²	S/8,640
Compra de mesas de reunión	4		S/3,200
Compra de sillas de reunión	24		S/9,792
Compra de mesa auxiliar para impresora	1		S/700
Artefactos de iluminación centros de mesa de reunión e instalación	4		S/2,000
Artefactos de iluminación general área de reuniones e instalación	20		S/1,800
Instalaciones eléctricas y de data			S/2,500
Retapizado de muebles de sala			S/6,000
Murales y fotografías decorativas			S/1,500
Pintura de muros	95	m ²	S/2,850
Total			S/65,982

Fuente: Propia

- Renovación de la página web: En la Tabla 13 se muestra el costo de la inversión en la renovación de la página web del hotel. Esta página web debe ser sencilla, impactante y su diseño debe adaptarse a cualquier dispositivo móvil. Las características que tendrá esta nueva página web se presentaron en la Tabla 9.

Tabla 13. Presupuesto para la renovación de la página web

Descripción	Total
Página web	S/25,000
Total	S/25,000

Fuente: Propia

- Otros gastos: Dentro de otros gastos se han considerado la compra de cinco bicicletas según se ha descrito en la propuesta de valor. Adicionalmente, será necesario la compra

de cinco cascos para seguridad de los huéspedes y la elaboración de trípticos como material gráfico para presentar las rutas turísticas. También se consideró cambiar el menú; por lo tanto, es necesario contar con un nuevo diseño de la carta – menú, así como contar con material gráfico que se entregará a los comensales. Finalmente, se consideró dentro de otros gastos capacitar al personal de ventas para que la información que se imparta en los diferentes medios sea la misma. (ver Tabla 14).

Tabla 14. Presupuesto de otros gastos a realizar

Descripción	Total
Bicicletas y cascos	S/2,750
Preparación de nueva carta - menú	S/1,200
Material gráfico de la nueva carta - menú	S/750
Trípticos de información de rutas turísticas (medio millar)	S/ 1710
Curso de capacitación al canal de ventas	S/6,000
Total	S/12,410

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la inversión total de Garden Hotel considerando todas las acciones de mejora asciende a S/380,582 (ver Tabla 15).

Tabla 15. Inversión total de Garden Hotel

Inversiones	Total
Renovación interior de la sala de reuniones	S/65,982
Renovación de la sala de conferencias	S/36,150
Renovación de la fachada exterior	S/243,000
Rediseño de la página web	S/25,000
Bicicletas y cascos	S/2,750
Preparación de nueva carta - menú	S/1,200
Material gráfico de la nueva carta - menú	S/750
Trípticos de información de rutas turísticas	S/ 1710
Curso de capacitación al canal de ventas	S/6,000
Total	S/382,542

Fuente: Elaboración propia

6.3 Los costos operativos

Como se vio en la propuesta de reestructuración organizacional y recursos humanos, la propuesta considera incluir dentro del nuevo organigrama dos nuevos puestos de trabajo. Por lo tanto, este rubro está compuesto por los salarios del jefe administrativo y del analista de marketing. Así mismo, se contempla, el costo de la agencia encargada del marketing digital, la misma que será tercerizada (ver Tabla 16).

Tabla 16. Costos operativos de Garden Hotel

Puestos operativos	Total
Analista de marketing	S/3,500
Jefe administrativo	S/5,000
Servicio de la agencia de mercadeo digital	S/6,000
Total	S/14,500

Fuente: Elaboración propia

6.4 Flujos caja de efectivo proyectados y el valor actual neto

6.4.1 Flujo de caja efectivo proyectado sin acciones de mejora

Como se observa en los estados de ganancias y pérdidas del 2016 al 2018, los resultados del ejercicio arrojan pérdidas consecutivas de 14,200 soles en promedio. (ver Anexo 5)

A continuación, en la Tabla 17 se tienen los principales inputs de valor que actualmente maneja Garden Hotel; es decir, son todas aquellas entradas que generan valor a la empresa y que son necesarios para elaborar los flujos. Estos inputs de valor han sido obtenidos a partir de los estados financieros del 2018. Se puede observar que el porcentaje de ocupabilidad ha

estado alrededor del 40%, siendo la mejora de la ocupabilidad anual del 1%. El precio promedio de la habitación es aproximadamente de 232 soles, con un incremento anual del 1%. El consumo por habitación es bastante bajo, alrededor de los 18 soles con un incremento anual también del 1%.

Tabla 17. Inputs de valor sin acciones de mejora

Inputs de valor sin acciones de mejora de Garden Hotel	
Habitaciones	56
Habitaciones al año	20,160
% ocupabilidad	39.83%
Mejora ocupabilidad anual	1.00%
Precio habitación	S/232.78
Incremento precio habitación anual	1.00%
Consumo habitación	S/18.00
Incremento consumo habitación anual	1.00%
Gastos de venta	S/72,224
Incremento gastos de venta	1.00%
Gastos administrativos	S/341,357
Incremento gastos administrativos	1.00%
Tasa impuestos	29.50%
Costos variables	
Habitación	84.47%
Consumos	35.00%
Depreciación anual	S/29,333
Inversiones (remodelación) p/habitación anual	S/982.24

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los inputs de valor de la Tabla 17, se presenta el flujo de caja efectivo proyectado a 7 años que tendría Garden Hotel sin considerar acciones de mejoras (ver Tabla 18).

Tabla 18. Flujo de caja efectivo proyectado sin acciones de mejora

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos: Proy. De Ventas							
Habitaciones	S/1,906,730	S/1,945,055	S/1,984,151	S/2,024,033	S/2,064,716	S/2,106,216	S/2,148,551
Consumo	S/147,440	S/150,404	S/153,427	S/156,511	S/159,657	S/162,866	S/166,139
Total ingresos	S/2,054,170	S/2,095,459	S/2,137,578	S/2,180,543	S/2,224,372	S/2,269,082	S/2,314,691
Costos habitación	-S/1,610,615	-S/1,642,988	-S/1,676,012	-S/1,709,700	-S/1,744,065	-S/1,779,121	-S/1,814,881
Costos consumo	-S/51,604	-S/52,641	-S/53,699	-S/54,779	-S/55,880	-S/57,003	-S/58,149
Margen Bruto	S/391,951	S/399,830	S/407,866	S/416,064	S/424,427	S/432,958	S/441,661
Gastos de venta	-S/72,947	-S/73,676	-S/74,413	-S/75,157	-S/75,909	-S/76,668	-S/77,434
Gastos administrativos	-S/344,771	-S/348,218	-S/351,700	-S/355,217	-S/358,770	-S/362,357	-S/365,981
EBITDA	-S/25,766	-S/22,065	-S/18,247	-S/14,310	-S/10,251	-S/6,067	-S/1,755
Depreciación	-S/29,333	-S/29,333	-S/29,333	-S/29,333	-S/29,333	-S/29,333	-S/29,333
EBIT	-S/55,099	-S/51,398	-S/47,580	-S/43,643	-S/39,584	-S/35,400	-S/31,088
Impuestos	S/16,254	S/15,162	S/14,036	S/12,875	S/11,677	S/10,443	S/9,171
Depreciación	S/29,333	S/29,333	S/29,333	S/29,333	S/29,333	S/29,333	S/29,333
NOPAT = Flujo de caja operativo	-S/9,512	-S/6,902	-S/4,211	-S/1,435	S/1,426	S/4,376	S/7,416
Inversiones en activo fijo	-S/55,005	-S/55,005	-S/55,005	-S/55,005	-S/55,005	-S/55,005	-S/55,005
Perpetuidad							-S/313,234
Flujo de caja libre	-S/64,517	-S/61,908	-S/59,216	-S/56,441	-S/53,579	-S/50,629	-S/359,081

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, si Garden Hotel sigue con la organización y estrategias actuales, las ventas proyectadas seguirán en negativo, lo cual no es favorable para el negocio.

Los indicadores financieros que se han calculado para tomar la decisión de invertir o no en el proyecto son el costo de capital promedio ponderado, más conocido como WACC por sus siglas en inglés y el VAN, el valor actual neto. Sin considerar las acciones de mejora, el valor del WACC, que representa la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión resultó ser del 15.28%. Este valor se comparará con el WACC que contempla las acciones de mejora para ver si el proyecto de inversión resulta ser favorable.

Para determinar la viabilidad del proyecto, se ha calculado el valor actual neto (VAN). Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, se dice que el proyecto es viable. Considerando todas las entradas que tiene actualmente Garden Hotel, se ha obtenido un VAN negativo igual a -S/353,791.29.

Actualizando los ingresos futuros se llega a la conclusión de que, en un periodo de siete años, manteniendo la misma política y sin llevar a cabo acciones de mejora, el retorno de la inversión es menor que el costo de oportunidad del capital invertido. Por lo tanto, no es rentable el negocio.

6.4.2 Flujo de caja efectivo proyectado con acciones de mejora

En la Tabla 19 se presentan los inputs de valor considerando un escenario moderado a partir de las estrategias trazadas.

Un input de valor importante para Garden Hotel es el índice de ocupabilidad por habitación. Se ha considerado un incremento de 3 puntos porcentuales durante el primer año. Este es un escenario moderado, es decir, se inicia con 43% de ocupabilidad proyectando alcanzar a los niveles del mercado hotelero de la misma categoría durante un periodo de 7 años.

Una de las acciones de mejora en la cual nos enfocamos, es promover el alquiler de la sala de conferencias, que como se explicó anteriormente ésta genera ingresos mínimos actualmente. Esperando que las remodelaciones y la mejora de procesos de venta impulsen el incremento del alquiler de la sala, se ha proyectado una ocupabilidad del 10% al cierre del primer año, con un crecimiento anual proyectado del 2%.

El precio de venta de la habitación actualmente está por debajo del mercado, en hoteles de su misma categoría y del mismo distrito, por ello, una vez implementada las acciones de mejora se pretende incrementar el precio promedio de venta de la habitación de 232 soles a 300 soles en el 2020 con incremento anual del 5%, lo cual nos permitirán alcanzar, gradualmente, el precio del mercado.

Por otro lado, la mejora en la carta del restaurante y del desayuno buffet pretende incrementar el consumo diario promedio de los huéspedes, por habitación, de 18 soles, en promedio actualmente, a 40 soles el primer año con un crecimiento proyectado de 5% anual.

Tabla 19. Inputs de valor con acciones de mejora

Inputs de valor con acciones de mejora de Garden Hotel	
Habitaciones	56
Habitaciones al año	20,160
% ocupabilidad	43.0%

Mejora ocupabilidad anual	3.00%
Alquiler de sala	1
Alquiler de sala año	278
% ocupabilidad	10%
Mejora ocupabilidad anual	2%
Precio promedio por habitación	S/300.00
Incremento precio habitación anual	5.00%
Precio promedio consumo por habitación	S/40.00
Incremento precio consumo anual	5.00%
Precio promedio de alquiler de sala	S/3,000
Incremento precio de alquiler de sala anual	5.00%
Gastos de venta	S/72,224
Incremento gastos de venta	10.00%
Gastos administrativos	S/544,357
Incremento gastos administrativos	10.00%
Tasa impuestos	29.50%
Costos fijos	
Habitación	55.00%
Consumos	30.00%
Alquiler sala de conferencias	15%
Valor de acciones a tomar	S/382,542
Factor de depreciación	10.00%
<u>Inversiones (remodelación) p/habitación anual</u>	<u>S/1,500</u>

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos valores, en la Tabla 20 se presenta el flujo de venta proyectado a 7 años de Garden Hotel, considerando todas las acciones de mejora.

Bajo este escenario, el valor del WACC resultó ser 14.83%, menor al WACC donde Garden Hotel sigue operando de la misma manera, es decir, sin considerar acciones de mejora. Por lo tanto, se puede concluir que al ser menor el WACC, la inversión del proyecto resulta ser rentable para la empresa.

A partir de los inputs de valor de la Tabla 19, en la siguiente tabla se presenta el flujo de caja efectivo proyectado a 7 años que tendría Garden Hotel considerando todas las acciones de mejora.

Tabla 200. Flujo de caja efectivo proyectado con acciones de mejora

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos							
Habitaciones	S/2,812,592	S/3,041,818	S/3,289,727	S/3,557,839	S/3,847,803	S/4,161,399	S/4,500,553
Consumo	S/375,012	S/405,576	S/438,630	S/474,379	S/513,040	S/554,853	S/600,074
Alquiler de sala de eventos	S/89,321	S/95,663	S/102,455	S/109,730	S/117,520	S/125,864	S/134,801
Total ingresos	S/3,276,926	S/3,543,057	S/3,830,812	S/4,141,948	S/4,478,364	S/4,842,117	S/5,235,428
Costos habitacion	-S/1,546,926	-S/1,673,000	-S/1,809,350	-S/1,956,812	-S/2,116,292	-S/2,288,770	-S/2,475,304
Costos consumo	-S/112,504	-S/121,673	-S/131,589	-S/142,314	-S/153,912	-S/166,456	-S/180,022
Costos de alquiler de sala	-S/13,398	-S/14,349	-S/15,368	-S/16,459	-S/17,628	-S/18,880	-S/20,220
Margen Bruto	S/1,604,098	S/1,734,035	S/1,874,505	S/2,026,363	S/2,190,532	S/2,368,012	S/2,559,881
Gastos de venta	-S/79,447	-S/87,392	-S/96,131	-S/105,744	-S/116,318	-S/127,950	-S/140,745
Gastos de administrativos	-S/598,793	-S/658,672	-S/724,539	-S/796,993	-S/876,692	-S/964,362	-S/1,060,798
EBITDA	S/925,859	S/987,972	S/1,053,835	S/1,123,626	S/1,197,522	S/1,275,700	S/1,358,338
Depreciacion	-S/38,254	-S/38,254	-S/38,254	-S/38,254	-S/38,254	-S/38,254	-S/38,254
EBIT	S/887,604	S/949,717	S/1,015,581	S/1,085,372	S/1,159,267	S/1,237,446	S/1,320,084
Impuestos	-S/261,843	-S/280,167	-S/299,596	-S/320,185	-S/341,984	-S/365,047	-S/389,425
Depreciación	S/38,254	S/38,254	S/38,254	S/38,254	S/38,254	S/38,254	S/38,254
Flujo de caja operativo	S/664,015	S/707,805	S/754,239	S/803,441	S/855,538	S/910,653	S/968,914
Inversiones en activo fijo	-S/84,000	-S/84,000	-S/84,000	-S/84,000	-S/84,000	-S/84,000	-S/84,000
Perpetuidad							S/8,625,670
Flujo de caja libre	S/580,015	S/623,805	S/670,239	S/719,441	S/771,538	S/826,653	S/6,852,637

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la viabilidad o rentabilidad del proyecto, considerando las acciones de mejora, se ha calculado el VAN. De los resultados se desprende que el VAN resulta ser positivo, con un valor igual a S/5,185,005. Por lo tanto, siendo mayor a cero, el retorno de la inversión es mayor que el costo de oportunidad del capital invertido.

6.5 Simulación de escenarios:

A continuación, se presentan cuatro posibles escenarios para el valor VAN del flujo de caja efectivo proyectado con acciones de mejora (ver Tabla 19). Esta simulación de escenarios contempla el incremento de la ocupabilidad, el incremento del precio, el incremento del gasto de ventas y el incremento en gastos administrativos.

Si consideramos únicamente el incremento en el índice de ocupabilidad por habitación de 40% a 45% durante el primer año, manteniendo todas las demás variables constantes, el valor proyectado del VAN crece de S/5,185,005 a S/5,647,478, al correr diferentes escenarios en el año inicial observamos que el VAN se incrementa. Si el incremento fuera ahora únicamente el precio por habitación en un punto porcentual nos incrementa el VAN de S/5,185,005 a S/5,602,911, y si corremos diferentes escenarios para el precio, manteniendo todas las demás variables constantes en el año inicial, el valor VAN crece (ver Tabla 21).

Tabla 211. Simulación de escenarios manteniendo constante los otros inputs de valor

Inc. Ocupabilidad	S/5,185,005	Inc. Gastos venta	S/5,185,005
45.00%	S/5,647,478	11.00%	S/5,157,708
50.00%	S/6,803,661	12.00%	S/5,129,107
55.00%	S/7,959,843	13.00%	S/5,099,147
60.00%	S/9,116,026	14.00%	S/5,067,769
65.00%	S/10,272,209	15.00%	S/5,034,915

Inc. Precio	S/5,185,005	Inc Gastos adm.	S/5,185,005
6.00%	S/5,602,911	11.00%	S/4,979,272
8.00%	S/6,501,986	12.00%	S/4,763,706
10.00%	S/7,491,701	13.00%	S/4,537,891
12.00%	S/8,580,087	14.00%	S/4,301,397
14.00%	S/9,775,751	15.00%	S/4,053,778

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, al comparar las simulaciones de precio y ocupabilidad vemos que, en cualquiera de los dos escenarios, los incrementos son positivos, es por ello, que se infiere que un factor clave en la creación de valor es el índice de ocupabilidad y manejar precios constantes. Al correr las simulaciones de incrementos de gastos de ventas y gastos administrativos, manteniendo todas las demás variables constantes, los valores del VAN proyectados van decreciendo a medida que se incrementan porcentualmente los gastos, es por ello, que se infiere que el incremento de gastos, tanto en ventas como administrativos, no constituye un factor clave en la creación de valor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Para promocionar un hotel, como parte de una estrategia de marketing, se debe tener una página web atractiva y una adecuada gestión de redes sociales, que es hoy en día muy usada por el rubro hotelero. Por lo tanto, se recomienda renovar la página web del hotel y debe ser constante con sus publicaciones en las redes sociales. La página web debe ser fácil de navegar y los usuarios deben encontrar toda la información que necesitan. Se debe invitar a los huéspedes a dejar sus opiniones tanto en la web como en las redes sociales ya que será muy valoradas por los futuros huéspedes.
2. El servicio de desayuno de un hotel es uno de los atractivos más importantes para el viajero de negocios. Por otro lado, nuestra buena gastronomía y estilo saludable al elegir nuestros alimentos, puede lograr ser un gancho para los huéspedes. Por lo tanto, se recomienda cambiar la variedad del desayuno buffet y de la carta del comedor para incrementar los consumos en alimentación y bebidas.
3. Garden Hotel es un hotel con más de 30 años en el mercado, de allí que haya perdido modernidad frente a hoteles de la competencia. Se recomienda renovar la fachada, los ambientes internos para un mejor confort y brindar servicios más atractivos para el nuevo perfil de huéspedes. Por lo tanto, se recomienda el servicio gratuito de préstamo de bicicletas complementándolo con una guía de circuito turístico, lo cual será un plus en el servicio brindado a los huéspedes.
4. Cambiar la actual estructura organizacional del hotel, respondiendo a las carencias de áreas claves, incorporando a un jefe de administración y un asistente de marketing, cada uno con funciones específicas. Cada uno de ellos, en su área, podrá implementar los cambios necesarios para potenciar el hotel para no competir únicamente por precio.

5. Se recomienda hacer una revisión de los gastos en servicios generales tales como telefonía, agua, luz, etc. y tomar las medidas correctivas para optimizar los mismos.
6. Con todas las estrategias presentadas, se concluye que éstas traerán beneficios a futuro tanto en las ventas como en la organización, mejorando la situación económica del hotel, el cual se refleja en un VAN positivo.

REFERENCIAS

- Doce nuevos hoteles de tres y cuatro estrellas abrirán este año en el país. (30 de julio de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/doce-nuevos-hoteles-tres-cuatro-estrellas-abriran-ano-pais-274382-noticia/>
- Economía peruana consolida su recuperación y va camino a crecer alrededor de 4%. (18 de julio de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-consolida-recuperacion-camino-crecer-alrededor-4-238841>
- El auge del rubro hotelero en el Perú (15 de octubre de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/educacion-total-universidades-institutos/auge-rubro-hotelero-peru-1003548>
- Gobierno estima que turismo crecerá 10% en 2019 por presencia peruana en Mundial. (24 de mayo 2018). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-estima-turismo-crecera-10-2019-presencia-peruana-mundial-711145.aspx>
- Hotel sur (2018) Tecnología e innovación hotelera: ¿Cómo mejorar el servicio al cliente? Recuperado de https://www.hosteltur.com/comunidad/005987_tecnologia-e-innovacion-hotelera-como-mejorar-el-servicio-al-cliente.html
- ICCA. (2018). *Statistics Report, Country & City Rankings. Public Abstract*. Recuperado de <https://www.iccaworld.org/dcps/doc.cfm?docid=2241>
- Inversiones hoteleras en Perú superarán los US\$ 3,000 millones hasta el 2021. (26 de febrero de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inversiones-hoteleras-peru-superaran-us-3-000-millones-2021-129526-noticia/>
- Jiménez, I. (29 de julio 2014) Turismo de reuniones: una oportunidad para profesionales *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/turismo-de-reuniones-una-oportunidad-para-profesionales/>
- Lima ocupa segundo lugar en Ranking ICCA 2016 de Industria de Las Reuniones. (8 de mayo 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/lima-ocupa-segundo-lugar-ranking-icca-2016-industria-reuniones-134634>
- Mincetur: Aumentó el número de prestadores de servicios turísticos formales en 38%. (28 de enero de 2019) *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mincetur-aumento-numero-prestadores-servicios-turisticos-formales-38-257024>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. *Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos*. Recuperado de <https://www.gob.pe/mincetur>
- Perú: Inversiones del sector turismo en marcha al 2021 suman US\$600M. (30 de junio de 2019). *América economía*. Recuperado de

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-inversiones-del-sector-turismo-en-marcha-al-2021-suman-us600m>

PROMPERÚ. (2016). *Perú, Destino de Turismo de Reuniones 2014*. (Primera edición). Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/ReporteTuristaExtranjero>

PROMPERÚ. (2017). *Perfil del turista extranjero 2016. Turismo en cifras*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

PROMPERÚ. (2018). *Perfil del turista extranjero 2017. Turismo en cifras*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

PROMPERÚ. Turismo in (2019). *Dispositivos móviles: Vacacionistas vs turistas de negocios*. (Nº 57). Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/turismoIN/Boletines/2019/may/index.html>

Reglamento de establecimientos de hospedaje. (9 de junio del 2015). *El Peruano*. Recuperado de www.elperuano.com.pe/normaselperuano/2015/06/09/1248181-2.html

Sector hotelero alista más de 100 proyectos hasta el 2018. (4 de enero de 2016). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sector-hotelero-alista-100-proyectos-2018-258132>

UNWTO. (2018). Tourism Highlights. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>

Visa empresarial (2014) ¿Orientar un hotel hacia el sector corporativo? Recuperado de https://visaempresarial.com/cl/noticias/orientar-un-hotel-hacia-el-sector-corporativo_522

ANEXO 1: REQUISITOS MÍNIMOS PARA LA CATEGORIZACIÓN DE HOTELES.

ANEXO 1 - REQUISITOS MINIMOS PARA LA CATEGORIZACION DE HOTELES					
INFRAESTRUCTURA	*****	****	***	**	*
Nº de Habitaciones	40	30	20	20	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m2. por nº total de habitaciones):	-	-	-	-	-
El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m2.	2.5 m2.	1.5 m2.	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por nº total de habitaciones)	-	-	-	-	-
Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2	-	-
Cafetería (Por número total de habitaciones)	-	-	-	1m2	1m2
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:	1.2 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	closet o ropero	closet o ropero
Simple (m2)	13 m2	12 m2	10 m2	9 m2	8 m2
Dobles (m2)	18 m2	16 m2	14 m2	12 m2	11 m2
Suites (m2 mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2	-	-
Suites (m2 mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2	-	-
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Sistema de Climatización (1)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Baños por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con tina	1 privado - con tina	1 privado - con ducha	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha
área mínima m2 :	5 m2	4 m2	3.5 m2	2.80 m2	2.80 m2
Las paredes deben estar revestidas con material impermeable (2)	altura 2.10 m.	altura 2.10 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.
Agua fría y caliente con mezcladora las 24 horas (3)	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio	obligatorio
Generales					
Ascensores de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Ascensores de servicio (diferenciados, con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Ambiente para comercio de artículos y souvenirs	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Cocina (porcentaje del comedor)	60 %	50 %	40 %	-	-
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el Nº de habitaciones)	30 %	25 %	20 %	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio	obligatorio	obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Oficio por piso (con teléfono o similar)	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono	-	-
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	obligatorio	-	-	-	-

Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio
Sistema de climatización (1)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Zona de servicio para el personal (vestuarios y servicios higiénicos)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO					
En habitaciones:					
Atención Habitaciones (24 horas)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Cambio diario de sábanas	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)
Cambio diario de toallas	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)
Frigobar	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Televisor a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio	obligatorio	obligatorio (no en el baño)	-	-
Generales					
Atención de primeros auxilios	obligatorio	obligatorio	botiquín	botiquín	botiquín
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Depacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Facsímil	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Información Turística	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Lavado y planchado (5)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Peluquería y de salón de belleza (5)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
<p>(1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.</p> <p>(2) La DNT o el Organismo Regional Competente podrá, de estimarlo conveniente, solicitar la certificación del proveedor.</p> <p>(3) No se aceptan sistemas activados por el huésped que pongan en riesgo la seguridad del cliente</p> <p>(4) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales.</p> <p>(5) Este servicio puede ser brindado mediante convenio con terceros.</p>					

Fuente: Reglamento Nacional de Hospedajes – MINCETUR.

ANEXO 2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE GARDEN HOTEL

GARDEN HOTEL

Su opinión nos interesa y nos ayuda a mejorar.
 Por favor, deposite en buzón de recepción. Gracias
We kindly ask you to comment on our service.
Please deposit your comment at the front desk mailbox. Thank you.

Fecha / Date	Habitación / Room
	304

Recepción / Front Desk

Amable / Friendly	☒	☐	☐
Eficiente / Efficient	☒	☐	☐

Habitaciones / Rooms

Limpieza / Cleanliness	☒	☐	☐
Confort / Comfort	☒	☐	☐

Otros (favor especificar) / Other Replace glasses upon use.

Restaurante / Desayuno / Restaurant / Breakfast

Amabilidad / Friendly	☒	☐	☐
Eficiencia / Efficiency	☒	☐	☐
Calidad de la comida / Food Quality	☐	☐	☐
Limpieza del local / Cleanliness	☒	☐	☐

Comentarios / Comments

More options needed for Breakfast
e.g. All bran

¿Volvería a visitarnos? / Would you like to visit us again?

Si / Yes	☒	No / No	☐
----------	----------------------------------	---------	-----------------------

Muchas Gracias / Thank you

**ANEXO 3: DESCRIPCIÓN DE LOS HOTELES DE LA COMPETENCIA SEGÚN
DISTRITOS CERCANOS**

MIRAFLORES					
Categoría	Nombre comercial	Dirección	# Camas	Precio promedio (US\$)	Servicios
4 estrellas	Apart Hotel El Doral	Av. José Pardo Nro. 486, Miraflores	74	80	Apart Hotel, piscina
4 estrellas	Apart Hotel San Martín	Jr. San Martín Nro. 598, Miraflores	60	180	Apart Hotel, alquiler de coches, alquiler de bicicletas
4 estrellas	Arawi Lima Hotel	Calle Colon Nro. 223, Miraflores	42	140	Salas de reuniones, Centro de negocios, Masajes
4 estrellas	Casa Andina Select Miraflores	Calle Schell Nro. 452	310	130	Salas de reuniones, Centro de Negocios, Gimnasio, Spa, Masajes, Hidromasajes
4 estrellas	Del Pilar Miraflores	Pj. Martir Olaya Nro. 137-141, Miraflores	73	140	Salas de reuniones, Centro de negocios, Gimnasio, Masajes
4 estrellas	El Condado Miraflores Hotel & Suites	Calle Alcanfores Nro. 465, Miraflores	82	105	Salas de reuniones, Centro de Negocios, Sauna, Hidromasaje
4 estrellas	Estelar Apartamento Bellavista	Calle Bellavista Nro. 216, Miraflores	90	105	Solarium, Gimnasio, Sauna
4 estrellas	Thunderbird Fiesta Hotel & Casino	Calle Alcanfores Nro. 475-491, Miraflores	72	141	Salas de reuniones, Centro de negocios, Casino, Discoteca, Piscina, Spa, Gimnasio, Sauna, Masajes
4 estrellas	Four Points	Av. Alcanfores Nro. 290, Miraflores	179	175	Centro de negocios, Gimnasio
4 estrellas	Hotel Boulevard	Av. José Pardo Nro. 771, Miraflores	66	99	Salas de reuniones, centro de negocios, Piscina, Gimnasio
4 estrellas	Hotel Casino María Angola	Av. La Paz Nro. 610, Miraflores	134	85	Salas de reuniones, Centro de negocios, niñera
4 estrellas	Hotel El Tambo	Av. La Paz Nro. 720, Miraflores	70	78	Salas de reuniones, Centro de negocios
4 estrellas	Hotel José Antonio	Av. 28 De Julio Nro. 398, Miraflores	168	127	Salas de reuniones, Centro de negocios, alquiler de coches, tienda, limpiabotas
4 estrellas	Hotel Nobility	Av. Roosevelt (Ex-República De Panamá) Nro. 6461, Miraflores	118	107	Salas de reuniones, Centro de Negocios, Gimnasio, Sauna, hidromasaje
4 estrellas	Hotel San Agustín	Calle San Martín Nro. 550, Miraflores	166	185	Salas de reuniones, Centro de negocios
4 estrellas	Inkari Luxury Hotel	Calle Narciso De La Colina Nro. 251	100	113	Salas de reuniones, Centro de Negocios, Piscina, Gimnasio, Sauna, Spa, Hammam (baños árabes)

4 estrellas	La Hacienda Hotel & Casino	Av. 28 De Julio Nro. 511, Miraflores	95	140	Casino, hidromasaje
4 estrellas	Hotel Colon	Calle Colon Nro. 600-620, Miraflores	93	125	Piscina, Gimnasio
4 estrellas	QP Hotels	Av. Jorge Chávez Nro. 206, Miraflores	66	99	Salas de reuniones, Centro de negocios, Gimnasio
SAN BORJA					
Categoría	Nombre Comercial	Dirección	# Camas	Precio promedio (US\$)	Servicios
4 estrellas	Business Tower Lima Hotel	Av. Guardia Civil Nro. 727 - Urb. Córpac	129	122	Sala de reuniones, Centro de negocios, Gimnasio, Masajes
LINCE					
Categoría	Nombre Comercial	Dirección	# Camas	Precio promedio (US\$)	Servicios
4 estrellas	Kingdom Hotel	Av. Arenales Nro. 1798 Lince	170	284	Salas de reuniones, Centro de negocios, Spa, masajes
4 estrellas	La Princesa	Calle Tomas Guido Nro. 116, Lince	144	90	Salas de reuniones, Centro de negocios
4 estrellas	Thunderbird Hotels Carrera	Calle León Velarde Nro. 123, Lince	198	72	Salas de reuniones, centro de negocios, 8 idiomas incluyendo holandés y ruso, Casino, alquiler de coches, peluquería

Fuente: MINCETUR

ANEXO 4: CARTA ACTUAL DE GARDEN HOTEL

CARTA

ENTRADAS / Starters

ENSALADA MIXTA _____ S/15.00
Lechuga, tomate, palta y pepino.
Mixed Salad with lettuce, tomato, avocado and cucumber.

ENSALADA GARDEN _____ S/15.00
Verduras, jamón, queso, palta, pollo. Con huevo cocido, aceitunas y champiñones.
Garden Salad: Vegetables, ham, cheese, avocado and chicken, with boiled egg.

CAUSA DE POLLO _____ S/15.00
Papa amarilla prensada con aji amarillo y limón, rellena de pollo.
Traditional Peruvian mashed potato with yellow pepper and lime, filled with chicken

PAPA A LA HUANCAÍNA _____ S/12.00
Papas amarillas con salsa huancaína (aji amarillo, queso y leche).
Potato with Huancaína Sauce (yellow pepper, cheese and milk).

SOPAS / Soups

SOPA A LA CRIOLLA _____ S/15.00
Cabello de ángel, lomo, orégano y leche.
Creole Soup: Angel hair pasta, beef tenderloin, oregano, and milk.

DIETA DE POLLO _____ S/14.00
Pollo, vegetales, papa amarilla y cabellos de ángel.
Diet chicken soup: Vegetables, yellow potatoes and angel hair pasta.

CREMA DE ESPARRAGOS / CHAMPIÑONES / VERDURAS _____ S/14.00
Asparagus, Mushrooms or vegetables cream.

POLLO / Chicken

POLLO A LA PLANCHA _____ S/ 30.00
Filete de pechuga a la plancha con papas fritas / puré / arroz / ensalada.
Grilled Chicken breast with french fries / mashed potatoes / salad / rice.

POLLO MAR Y MONTAÑA _____ S/ 35.00
Filete de pollo con langostinos y champiñones en salsa huancaína con crema de leche.
Sea and Mountain Chicken, with shrimps and mushrooms, in huancaína sauce.

CORDON BLEU DE POLLO _____ S/ 35.00
Rollos de pollo empanizados, con jamón, queso, salsa blanca y arroz.
Chicken Cordon Bleu
Chicken rolls with ham and cheese, breaded with white sauce and rice.

CARNES / Meats

LOMO AMERICANO _____ S/ 42.00
Medallón de lomo (200 gr) con huevo, hot dog, tocino, papas fritas, arroz y ensalada.
Grilled beef medallions with egg, hot dog, bacon, french fries, rice and salad.

**Precios incluyen 28% de impuestos y servicios*

LOMO SALTADO _____ S/ 30.00

Clásica receta peruana.

Sauteed Tenderloin Peruvian Style.

PEPPER STEAK _____ S/ 35.00

Lomo fino (200 gr) con salsa demiglace, champiñones y arroz.

Beef tenderloin served with demiglace sauce, mushrooms and rice.

PESCADOS / Seafood

CEVICHE DE CORVINA _____ S/ 44.00

Dados de pescado, limón, ají limo y cebolla.

Traditional ceviche: fish cubes, lime, limo chili and onion.

CORVINA A LA PLANCHA _____ S/ 45.00

Filete de corvina a la plancha con papa y ensalada.

Grilled fish fillet served with salad and fries potatoes.

SUDADO DE CORVINA _____ S/ 38.00

Fish stew with yellow pepper and onion, served with rice.

PASTA

FETUCCINI A LA BOLOGNESE _____ S/ 25.00

Fetuccini served with bolognese sauce

FETUCCINI AL ALFREDO _____ S/ 22.00

Fetuccini served with white sauce

SANDWICHES

SANDWICH DE LOMO _____ S/ 24.00

Filete de lomo, tomate y lechuga, con papas fritas.

Beef tenderloin sandwich, served with french fries.

SANDWICH DE POLLO _____ S/ 14.00

Filete de pechuga, tomate y lechuga, con papas fritas.

Grilled chicken sandwich with french fries.

CLUB SANDWICH _____ S/ 20.00

Pechuga de pollo, tocino, tomate, queso Edam, jamón inglés y huevo.

Club Sandwich: Grilled chicken, bacon, Edam cheese, ham and egg.

HAMBURGUESA _____ S/ 16.00

Hamburguesa de lomo fino con papas fritas.

Hamburger made of beef tenderloin with french fries.

POSTRES / Desserts

POSTRES VARIADOS _____ S/ 12.00

Ensalada de frutas / Durazno al almíbar / Helados / Coctel de frutas

**Precios incluyen 28% de impuestos y servicios*

ANEXO 5: ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 2018

GARDEN HOTEL S.A.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

31 de diciembre 2018

(En Nuevos Soles)

	s/
VENTAS	2,026,067.70
Dscos. Rebajas y Bonif. Conced.	0
	<hr/>
VENTAS NETAS	2,026,067.70
Costos de Producción y/o Ventas	-1,800,926.07
	<hr/>
UTILIDAD BRUTA	225,141.63
<u>GASTOS DE OPERACION</u>	
GASTOS DE VENTAS	-72,224.41
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-341,357.03
GASTOS FINANCIEROS	-13,570.06
	<hr/>
	-427,151.50
UTILIDAD DE OPERACION	-202,009.87
CARGAS EXCEPCIONALES	0.00
INGRESOS FINANCIEROS	25,712.33
OTROS INGRESOS DE GESTION	4,230.88
INGRESOS EXCEPCIONALES	0.00
	<hr/>
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	-172,066.66
Participación e Impuestos / impuestos diferidos	24,836.21
	<hr/>
RESULTADO DEL EJERCICIO	-147,230.45
	<hr/> <hr/>

ANEXO 6: PROMEDIO DE OCUPABILIDAD 2018

PROMEDIO DE OCUPABILIDAD ENERO - DICIEMBRE 2018

	Habít.	Pax.	Prom. Ocupa.	Prom. Venta	Prom. Venta	TOTAL VENTA SIN I.G.V.	TOTAL VENTA SIN I.G.V.
			Diario	Diario US\$	Diario Soles	Diario	Mensual
ENERO	476	508	27.42%	\$ 75.55	S/. 243.00	S/. 3,553.95	S/. 110,172.35
FEBRERO	532	595	33.93%	\$ 65.19	S/. 211.51	S/. 3,976.01	S/. 111,328.20
MARZO	710	818	40.90%	\$ 69.22	S/. 225.14	S/. 5,160.26	S/. 159,968.12
ABRIL	814	879	48.51%	\$ 74.38	S/. 239.97	S/. 6,520.72	S/. 195,621.69
MAYO	760	892	43.84%	\$ 76.70	S/. 250.98	S/. 6,069.19	S/. 188,144.76
JUNIO	644	689	38.33%	\$ 73.15	S/. 239.51	S/. 5,080.19	S/. 152,405.83
JULIO	486	529	27.99%	\$ 72.29	S/. 237.38	S/. 3,766.39	S/. 116,758.44
AGOSTO	828	903	47.64%	\$ 68.95	S/. 226.82	S/. 6,139.87	S/. 190,335.85
SETIEMBRE	871	956	51.84%	\$ 70.83	S/. 234.69	S/. 6,797.31	S/. 203,919.23
OCTUBRE	652	702	37.56%	\$ 77.19	S/. 257.29	S/. 5,197.50	S/. 161,122.36
NOVIEMBRE	857	933	51.01%	\$ 66.88	S/. 225.67	S/. 6,504.02	S/. 195,120.48
DICIEMBRE	399	422	22.98%	\$ 59.79	S/. 201.37	S/. 3,029.96	S/. 93,928.89
Total	8,029	8,826					S/. 1,878,826.20
TOTAL PROM.	669.08	735.50	39.33%	\$ 70.84	S/. 232.78	S/. 5,149.61	S/. 156,568.85