

Universidad de Lima
Escuela de Posgrado
Maestría en Administración y Dirección de Negocios



“Desarrollo del Plan de Marketing en el Hotel Van Gogh “
Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en
Administración y Dirección de Negocios

Katuska Liliana Ruiz Aguirre

20060980

Milagros del Rosario Escobedo Neyra

20091518

Asesor: Carlos Chirinos Cuadros

Lima – Perú
Abril de 2019

(Hoja en blanco)



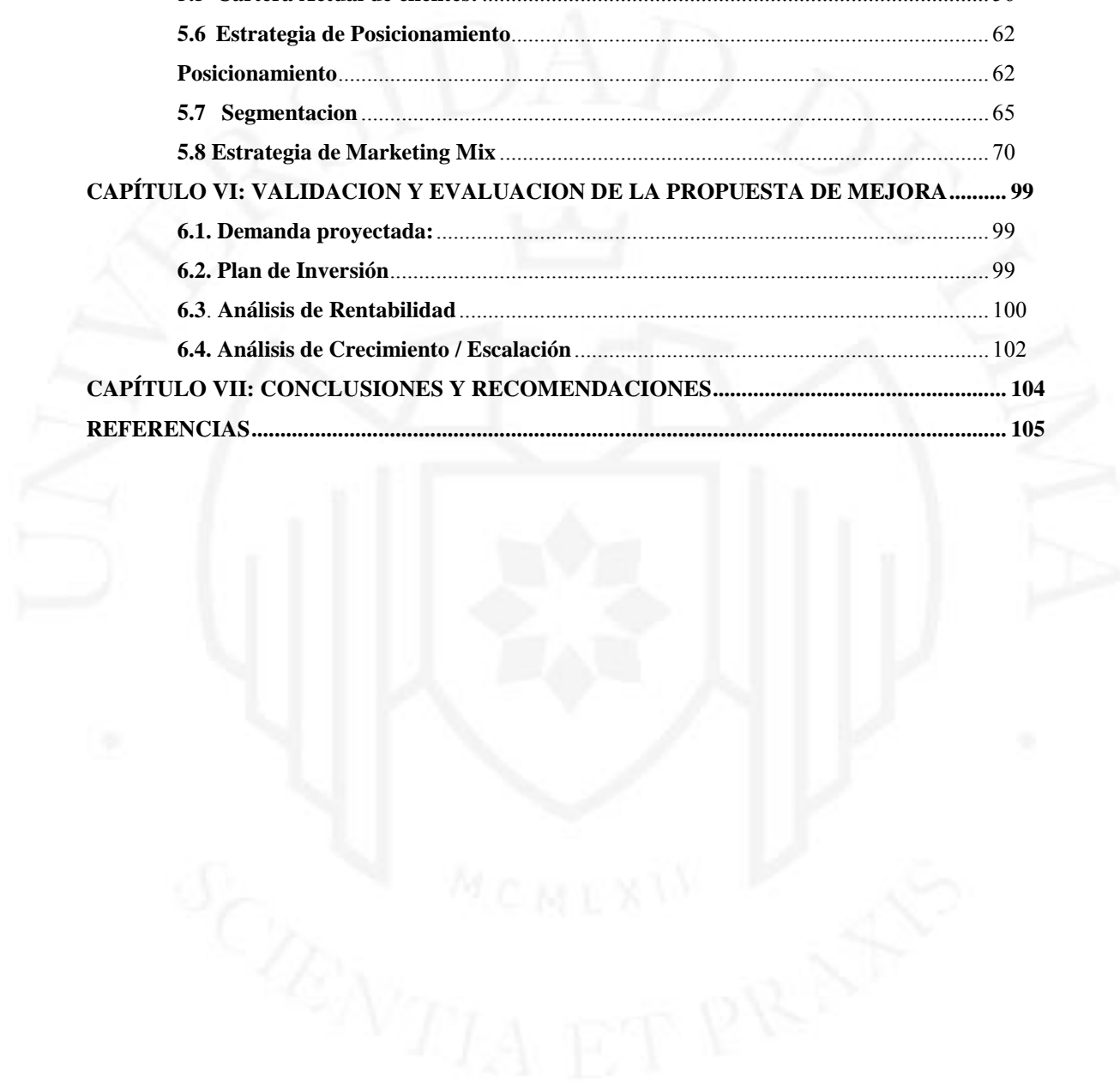
**“DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING
EN EL HOTEL VAN GOGH “**



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	8
1.1 Antecedentes	8
1.1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica	8
1.1.2 Descripción de los servicios ofrecidos	9
1.1.3 Estrategia general de la empresa	9
1.2 Objetivo de la investigación	9
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivo específicos	10
1.2.3 Alcance y limitaciones de la investigación	10
1.3 Justificación de la investigación:	10
1.3.1 Técnica:	10
1.3.2 Social:	10
1.3.3 Económica	11
1.4 Hipótesis	11
1.5 Marco referencial de la investigación	11
1.6 Marco Conceptual	12
CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	14
2.1. Análisis externo	14
2.1.1. Análisis del entorno global	14
FIGURA 2.1 EVOLUCIÓN ANUAL DEL PBI	15
2.1.2 Análisis del entorno competitivo y del mercado	19
2.1.3 Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.	21
2.2. Análisis interno	23
2.2.1. Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión y objetivos organizacionales	23
2.2.2. Análisis de la organización y estructura organizacional	23
2.2.3. Análisis de Recursos y Capacidades	25
2.2.4. Análisis de Procesos:	27
2.2.5. Identificación de las fortalezas y debilidades	30
2.3. FODA	31
2.4 Análisis financiero	32
2.5. Planteamiento del problema	34
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS DE CAUSAS, RESTRICCIONES Y PROMOTORES	35
CAPÍTULO IV: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y SELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA	45
4.1. Identificación de las alternativas de solución	45
4.2 Diseño de las alternativas	45

4.3 Selección de la solución a aplicar	47
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA – PLAN DE MARKETING	51
5.1 Análisis de la situación actual.....	52
5.2 Definición de Mercado	52
5.3 Fijacion de Objetivos.....	54
5.4 Estrategias y Tacticas.....	55
5.5 Cartera Actual de clientes:	56
5.6 Estrategia de Posicionamiento.....	62
Posicionamiento.....	62
5.7 Segmentacion	65
5.8 Estrategia de Marketing Mix	70
CAPÍTULO VI: VALIDACION Y EVALUACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	99
6.1. Demanda proyectada:	99
6.2. Plan de Inversión.....	99
6.3. Análisis de Rentabilidad.....	100
6.4. Análisis de Crecimiento / Escalación.....	102
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
REFERENCIAS.....	105



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Total de Arribos en la Ciudad de Trujillo.....	16
Tabla 2.2 Comparación de tarifas publicadas de Hoteles tres estrellas (S/.) por tipo de habitación.....	19
Tabla 2.3 Elementos diferenciadores de Hoteles tres estrellas.....	20
Tabla 3.1 Resumen de Falencias del Hotel Van Gogh.....	36
Tabla 4.1 Alternativas de solución para cumplir las ventas.....	44
Tabla 4.2 Alternativas de solución para reducir gastos	44
Tabla 4.3 Simulación de Ahorro en costos promedio mensual.....	46
Tabla 4.4 Matriz de selección	47
Tabla 4.5 Factores de Goal Tree Analysis.....	48
Tabla 4.6 Análisis del Goal tree de Soluciones	48
Tabla 5.1 Clasificación de Arribos en el mes	51
Tabla 5.2 Mercado Disponible.....	51
Tabla 5.3 Turistas que arriban a Trujillo por motivo de viaje.....	52
Tabla 5.4 Clasificación de clientes corporativos.....	53
Tabla 5.5 Cartera de Clientes Potenciales-Empresas Principales en La Libertad por sector.....	59
Tabla 5.6 Clasificación de la cartera corporativa según actividad	59
Tabla 5.7 Análisis de empresas.....	61
Tabla 5.8 Análisis estratégico de marca de hoteles de tres estrellas.....	62
Tabla 5.9 Programas de Brand Building	64
Tabla 5.10 Macro Segmentación del servicio de alojamiento	65
Tabla 5.11 Variable e Indicadores.....	67
Tabla 5.12 Beneficios para los miembros.....	78
Tabla 5.13 Frecuencia de publicación en redes.....	79
Tabla 5.14 Inventario de Procesos Operativos del Hotel Van Gogh.....	92
Tabla 5.15 Inventario de Procesos de soporte.....	93
Tabla 5.16 Presupuesto.....	96
Tabla 5.17 Medición de Resultados.....	97
Tabla 6.1 Plan de Inversión (S/) para implementar el Plan de Marketing.....	99
Tabla 6.2 Flujo de Caja (S/.) para implementación de la mejora.....	101

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Evolución Anual del PBI.....	15
Figura 2.2 Porcentaje de PBI de La Libertad	16
Figura 2.3 Promedio por día de arribos nacionales Trujillo	17
Figura 2.4 Las 5 fuerzas de Porter- Hotel Van Gogh.....	21
Figura 2.5 Organigrama del Hotel Van Gogh	24
Figura 2.6 Clasificación de Actividades en Front Office y Back Office.....	25
Figura 2.7 Matriz IDEFO del Hotel Van Gogh.....	28
Figura 2.8 Mapa de Procesos Hotel Van Gogh.....	29
Figura 2.9 Matriz FODA Hotel Van Gogh.....	29
Figura 3.1 Diagrama de Árbol Bajo Volumen de Ventas.....	37
Figura 3.2 Diagrama Pareto de los principales motivos de descontento de los empleados.....	40
Figura 3.3 Diagrama de afinidad	43
Figura 4.1 Análisis de las soluciones por prioridad.....	49
Figura 5.1 Esquema de la solución del Plan de Marketing.....	50
Figura 5.2 Mercado Objetivo.....	53

Figura 5.3 Matriz Foda Cruzado	53
Figura 5.4 Composición actual de huéspedes.....	56
Figura 5.5 Composición de empresas del rubro corporativo que arribaron al Hotel.....	57
Figura 5.6 Composición PBI La Libertad 2015.....	58
Figura 5.7 Matriz de Relación de clientes.....	60
Figura 5.8 Posicionamiento.....	62
Figura 5.9 Posicionamiento del segmento corporativo.....	62
Figuras 5.10 Macro Segmentación del servicio de alojamiento.....	65
Figuras 5.11 Buyer Persona N°1.....	66
Figuras 5.12 Buyer Persona N°2.....	66
Figuras 5.13 Buyer Persona N°3.....	67
Figura 5.14 Matriz de Grado de exigencia personalización vs Grado de Necesidad de reconocimiento.....	68
Figura 5.15 Matriz de Grado de exigencia personalización vs Grado de Necesidad de reconocimiento Segmento 68	68
Figura 5.16 Mezcla de Marketing de servicios	70
Figura 5.17 Análisis de la Estrategia de Océano Rojo y Océano Azul	73
Figura 5.18 Propuestas de Producto:	73
Figura 5.19 Formulario de bienvenida para el cliente	76
Figura 5.20 Formulario de Control de Prendas	77
Figura 5.21 Oferta de servicios del Hotel Van Gogh	81
Figura 5.22 Fases del Inbound Marketing	82
Figura 5.23 Pasos de la Atracción	82
Figura 5.24 Clasificación de clientes Potenciales	83
Figura 5.25 Estacionalidad de la demanda de cliente potenciales.....	85
Figura 5.26 Recursos de Marketing.....	86
Figura 5.27 Ejes del Marketing de contenidos.....	88
Figura 5.28 Plan de Acción.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Estados financieros.....	107
ANEXO 2: Resultado de la entrevista.....	110
ANEXO 3: Formulario de Branding.....	111
ANEXO 4: Flujogramas de procesos operativos.....	113

RESUMEN EJECUTIVO

En el primer capítulo, se describe al hotel y su historia, el hospedaje posee una categoría de tres estrellas, está situado en la ciudad de Trujillo, inició operaciones en el año 2017, y actualmente se desenvuelve en un ambiente altamente competitivo debido a la variada oferta de hospedajes.

En el segundo capítulo, se realizó el análisis situacional de la empresa, la cual presenta un bajo volumen de ventas, con un promedio de ocupabilidad del treinta por ciento de su máxima capacidad instalada de habitaciones. Es por ello, que con el fin de incrementar las ventas, se clasifica el ingreso de ventas por dos grupos de clientes: aquellos que acuden al establecimiento por primera vez (venta por captación de nuevos clientes), y aquellos que ya experimentaron el servicio y deciden regresar (venta por recompra).

En el tercer capítulo, se diagnosticó el problema utilizando diversas herramientas de análisis, a fin de determinar sus causas y efectos; estas se resumen y analizan mediante la herramienta del diagrama de árbol de problemas, identificando que la raíz del problema se debe a la falta de un plan de marketing de servicios.

Una vez diagnosticado el problema, el cuarto capítulo precisa analizar las fuentes del problema y escoger alternativas de solución enfocadas en el problema o fuente principal. En esta sección ha sido fundamental aplicar el método de Goal Tree que permite una visión integral del negocio al reflejar la relación de causa-efecto entre las alternativas que ayuda a cumplir objetivos.

El quinto capítulo trata la propuesta de mejora, desarrollando todas las aristas del plan de marketing enfocado en los clientes (la recompra) y clientes potenciales (captar nuevos Huéspedes).

Determinando las posibles soluciones, el capítulo seis será dedicado a la validación y evaluación de las propuestas de mejora.

En el último capítulo, se definirán las conclusiones del presente estudio sobre la viabilidad de la solución propuesta.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

1.1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica

El Hotel Van Gogh surge como otra unidad de negocios, producto de la diversificación de una empresa familiar de origen trujillano, inicialmente dedicada en forma exclusiva a la comercialización de muebles y artículos para el hogar.

La idea de incursionar en el rubro hotelero se da promovida por dos eventos importantes que tuvieron lugar en 2016. En primera parte se identifica una atractiva oportunidad de negocio percibida por la alta demanda de mobiliario de los hoteles, los cuales se aperturaban a un ritmo creciente; y en segundo lugar, por la favorable coyuntura económica y financiera que permitió hacer posible la inversión en la infraestructura.

El Hotel fue concebido como un espacio de descanso y relajamiento en el cual el huésped sienta la familiaridad y se identifique con los valores y cultura de servicio de este. A fin de transmitir este mensaje, se escogió el nombre del pintor holandés Vincent Van Gogh, un artista con estilo propio, perfeccionista y preocupado por los detalles, cuyos colores predominantes en sus obras fueron los tonos azules y amarillos que significaban integridad, vocación de servicio, y gratitud (Roque, 1997), valores con los cuales se identifica la organización.

En relación a la ubicación, la preferencia del turista es de alojamientos ubicados en el centro histórico; sin embargo, existen variables como el alto costo de inversión, las restricciones municipales para las modificaciones del hotel, el alto grado de contaminación acústica y el congestionamiento vehicular. Estos factores desmotivan implementar un hotel en esta zona en particular. Por este motivo, se escogió una locación cercana al mall aventura plaza y en avenida principal.

La fase de desarrollo e implementación tuvo una duración de aproximadamente nueve meses, necesarios para cumplir con los requisitos establecidos por MINCETUR

(Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) para la edificación de un hotel con la categoría de tres estrellas; abrió sus puertas al público el 10 de Setiembre del 2017.

La edificación cuenta con 26 habitaciones (3 triples, 5 dobles y 18 individuales), las cuales están distribuidas en siete pisos comunicados con un ascensor. Los huéspedes, al reservar una habitación, acceden a desayunos buffet y a una sesión de masajes gratuitos.

Los espacios comunes del hotel son:

- El restaurant y bar que se encuentra en la planta baja.
- El acceso a la sala de reuniones con un aforo para 16 personas ubicado en el tercer piso.
- El acceso al estacionamiento.

1.1.2 Descripción de los servicios ofrecidos

A continuación, se detalla, los servicios que se ofrecen en el hotel y los que representan a su vez un canal de ingresos:

- Servicio de Hospedaje: Este servicio abarca desde costos de alojamiento de acuerdo al tipo de habitación y demás servicios secundarios como conexión Wi-Fi, Cable, NETFLIX, frigo bar, desayuno Buffet y sesión de masajes.
- Auditorio: Alquiler de espacios para realizar reuniones y exposiciones.
- Servicio de restaurante: El hotel ofrece una carta con platos de fondo, postres y bebidas.

1.1.3 Estrategia general de la empresa

Al iniciar las operaciones del hotel, se decidió por una estrategia de Liderazgo en Costos, la oferta de habitaciones al público con un tarifario a un precio más bajo que los hoteles de la competencia, en la categoría de tres estrellas. Se optó por este enfoque con la finalidad de hacer más conocido al hotel y atraer clientela.

1.2 Objetivo de la investigación

1.2.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de marketing para incrementar el volumen de ventas del hotel Van Gogh.

1.2.2 Objetivo específicos

- Diagnosticar las causas por el bajo volumen de ventas.
- Formalizar y estandarizar procesos críticos para la operación.
- Desarrollar ventajas competitivas
- Lograr una ocupabilidad del 61 % pues es el benchmarking del mercado (MINCETUR, Evolución de la oferta aérea y hotelera, 2016)

1.2.3 Alcance y limitaciones de la investigación

Para efectos de marcar un antes y un después en la aplicación del presente trabajo de investigación, se determinó una fecha de corte para la recopilación de información al 30 de abril de 2018. Los cambios o hechos posteriores que se presenten ya sean externos o internos dentro del hotel, no serán considerados para la investigación.

1.3 Justificación de la investigación:

1.3.1 Técnica:

El proyecto permite aplicar diversas técnicas y herramientas aprendidas en la Maestría de Dirección de Negocios, para identificar los problemas principales y establecer soluciones viables.

1.3.2 Social:

En el aspecto social, como parte de los cambios, se planea implementar la política de responsabilidad social empresarial. Empezando por el capital humano, proponemos mejorar capacitaciones, trabajo formal y beneficios justos, respeto a los horarios de trabajo, y optimización de los procesos de operaciones.

Sergio L. García señala: (García, 2016) Una empresa que consigue aplicar esta política en sus relaciones laborales consigue dos cosas: “Por una parte, mejora su gestión interna, al tener empleados más felices y motivados en sus puestos de trabajo; y, por lo tanto, más comprometidos con los objetivos y cultura de la empresa”. Además, esta empresa “está

creando valor para la compañía, al mejorar la percepción de la sociedad sobre su forma de actuar y, finalmente, sus productos o servicios”.

En una empresa proveedora de servicios como el caso del hotel, su capital humano es un recurso básico, y la inversión y acciones de mejora es un aporte fundamental al valor agregado que repercutirá en clientes satisfechos con el servicio,

1.3.3 Económica

Mediante la implementación de la propuesta de mejora se pretende generar beneficios económicos.

1.4 Hipótesis

Hipótesis General:

La implementación de un plan de marketing incrementará el volumen de ventas en el Hotel Van Gogh.

H1: El volumen de ventas se incrementará al captar nuevos clientes.

H2: El volumen de ventas se incrementará por medio de la recompra.

1.5 Marco referencial de la investigación

Es importante contar con bases de investigación como el marco referencial. A continuación, se detallan las utilizadas:

- (Torrejon Benavides, O. (2017). Mejora en la satisfacción del cliente y optimización de procesos operativos del Centro Comercial Real Plaza (Tesis para optar título de ingeniero industrial). Universidad de Lima.

Mantiene una similitud, pues el plan de mejora está enfocado en una empresa de servicio al cliente, está orientada únicamente al área comercial, brinda información relevante para la realización del análisis externo como la situación actual de los competidores y del sector.

- Cueva Coronado, E. (2013). Implementación de un sistema de costos para mejorar la rentabilidad y eficiencia en una empresa hotelera (Tesis para optar título de contador). Universidad de Lima.

Mantiene una similitud, pues el plan de mejora está enfocado modelo de costos que puede ser parte de las propuestas de mejora.

- D'Alessio, F. (2015). La Importancia de la Organización por Procesos. En C. Soto y J. Scherman (Eds.), Administración de las operaciones productivas (pp. 43-62). Lima: CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL.

Brinda lineamiento sobre los procesos de las empresas de acuerdo al sector y proporciona directrices para definir la importancia de la cadena de valor.

- Summers, D. (2016). Medición del éxito organizacional. En P. Guerrero y M. Gutierrez (Eds.), Administración de la calidad (pp. 159-62). México: PEARSON Educación.

Demuestra que la gestión de calidad como proceso es sumamente importante en las empresas de servicios para que sean exitosas y perduren en el tiempo.

1.6 Marco Conceptual

- i. Agencia de Viajes: Empresa o negocio que da servicio al consumidor final (viajero). Puede vender paquetes de viajes y servicios turísticos por separado, tales como: venta de noches de hotel, renta de autos, tours o excursiones, reservación en restaurantes, venta de boletos de avión y/o paseos en cruceros. (Entorno Turístico, 2018).
- ii. Organización lineal: (Chiavenato, 2016) Significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y los subordinados de ahí su forma piramidal. Cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son rígidas. Es una forma de organización característica de las empresas o de las entidades en las etapas iniciales.
- iii. Hotel: Inmueble construido para dar servicio de hospedaje a personas, generalmente durante sus viajes a un destino diferente al de su residencia. Depende de la categoría, pueden contar con servicio de restaurante, piscina, gimnasio, guardería, spa, entre otros. (Entorno Turístico, 2018).
- iv. Servucción: este término fue acuñado en la década de los años 80 por dos docentes galos llamados Eric Langeard y Pierre Eiglier. Se considera que se obtiene a partir de la suma de dos palabras: servicio, de la que se usaría el "serv-", y producción, de la que se emplearía el "-ucción" (Wordpress, 2018)

- v. Tarifa: Precio final al que se vende al público un producto o servicio. (Entorno Turístico, 2018).
- vi. Tarifa Pública; (Hotelería) Precio estipulado abierto al público de las habitaciones de un hotel. (Entorno Turístico, 2018).
- vii. Turismo - Se refiere a las acciones que realizan los visitantes a un destino turístico. Engloba todas las actividades económicas que se dedican a satisfacer la demanda del turista. (Entorno Turístico, 2018).
- viii. Turista: Visitante que pernocta en el destino al menos una noche. (OMT) (Entorno Turístico, 2018).
- ix. Visitante: Un visitante es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitados. (OMT). (Entorno Turístico, 2018)
- x. Cliente misterioso, es una técnica empleada en marketing, para conocer la imagen que una empresa está ofreciendo a sus clientes a través del comportamiento de sus empleados. Se define como la "técnica de obtención de información directa y primaria, para analizar desde una perspectiva descriptiva y evaluadora el trabajo de los vendedores en el comercio especializado" (Ballina, 1999)
- xi. Quejas: Es una expresión de descontento, insatisfacción, protesta, resentimiento o arrepentimiento. (Hoffman, 2010)
- xii. Manual de Identidad Corporativa o de Marca: Es un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una compañía, servicio, producto o institución. En él, se definen las normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo en los diferentes soportes internos y externos de la compañía, con especial hincapié en aquellos que se mostrarán al público. (Hoffman, 2010)

CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

El objetivo de este capítulo es visualizar la situación actual de la organización tanto interna como externamente con el objetivo de ser fuentes de información para el desarrollo de la matriz FODA, herramienta que permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno (determinado a partir del análisis externo), así como las fortalezas y debilidades de la organización (obtenido del análisis interno). La matriz FODA a su vez permitirá determinar el problema que atraviesa el Hotel, materia de análisis la presente investigación

2.1. Análisis externo

Al realizar el análisis externo se hará uso de herramientas como el PESTEL y análisis de las 5 fuerzas de PORTER con la finalidad de identificar las oportunidades de negocio que pueda aprovechar el hotel y mapear las amenazas del entorno que, aunque estén fuera de su control, conocerlas le permite alinear sus estrategias con los recursos y capacidades que posee actualmente.

2.1.1. Análisis del entorno global

Análisis Político:

La inversión en el Hotel Van Gogh, estuvo ceñida al Reglamento de MINCETUR: Establecimiento de Hospedaje DECRETO SUPREMO N° 029-2004- la regulación de Defensa Civil y la Municipalidad de Trujillo; cumpliendo con todos los requisitos establecidos por dicha institución, necesarios para que se otorgue a el establecimiento la calificación de tres estrellas.

En el ambiente político actual, recientes escándalos de corrupción han afectado la imagen de los órganos de justicia en el país, poniendo en evidencia la debilidad de las instituciones estatales, situación que impacta en la confianza de los inversionistas y ciudadanos lo cual tendrá repercusiones en la economía. (Diario El Comercio, 2018)

Analizando el sector turismo, se observa una falta de promoción de la ciudad como destino turístico por parte del Estado y problemas de infraestructura turística, situación

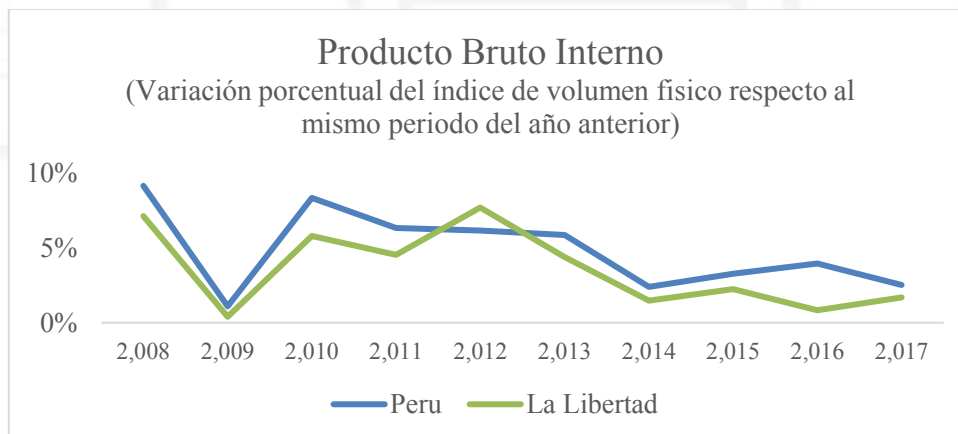
que perjudica la afluencia de turistas extranjeros (SWISSCONTACT Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, 2011)

Análisis Económico:

Actualmente, durante el presente año se viene observando un mejor desempeño de las actividades económicas no primarias prevé que el producto bruto interno (PBI) registrará una expansión de 4,2% a nivel país. (Diario El Comercio, 2018)

A pesar de las proyecciones positivas, se estima una desaceleración en el crecimiento del consumo (demanda interna) debido a la coyuntura económica nacional; asimismo, se demuestra que el PBI de la Libertad y del Perú mantienen una correlación directamente proporcional de 0.89. En la siguiente figura, se puede apreciar el incremento porcentual del PBI, anualmente.

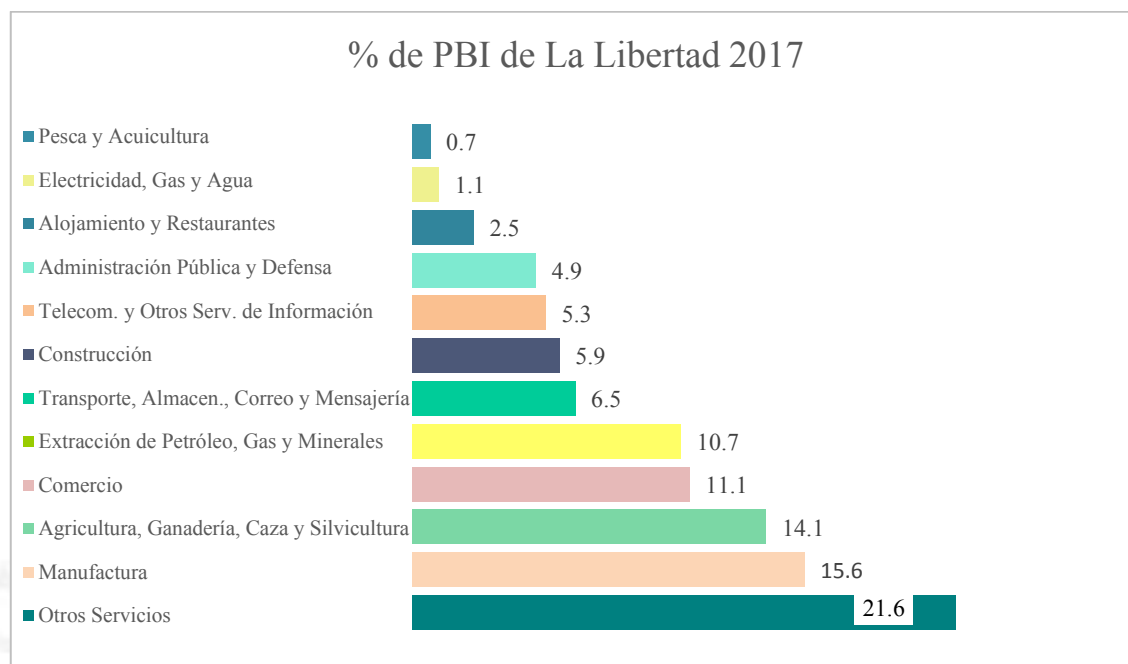
Figura 2.1 Evolución Anual del PBI



Fuente: (INEI, 2017)

A continuación, se muestra el porcentaje de contribución por cada sector; en proporción con los sectores más relevantes es (22%) Otros Servicios, (16%) Manufactura y (14%) Agricultura.

Figura 2.2 Porcentaje de PBI de La Libertad



Fuente: (INEI, 2017)

Asimismo, se prevé una inversión millonaria que promueva el sector turístico en el país; de esta manera, para “el año fiscal 2018, el presupuesto asignado al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ascenderá a S/599,1 millones, de los cuales se destinarán S/377,7 millones a la cartera del sector, S/200 millones a Prom-Perú y S/21,5 millones al Centro de Formación en Turismo” (Cenfotur). (Diario el Comercio, 2017)

De acuerdo al último boletín proporcionado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo 2017 y 2018 en la ciudad de Trujillo, existe un incremento en el sector de hospedaje en la ciudad de Trujillo 7.30% que se refleja en un mayor incremento de flujo de personas de 299,542 viajes a 321,409. En la siguiente Tabla 2.1, se podrá ver la cantidad de arribos nacionales y extranjeros de los últimos dos años.

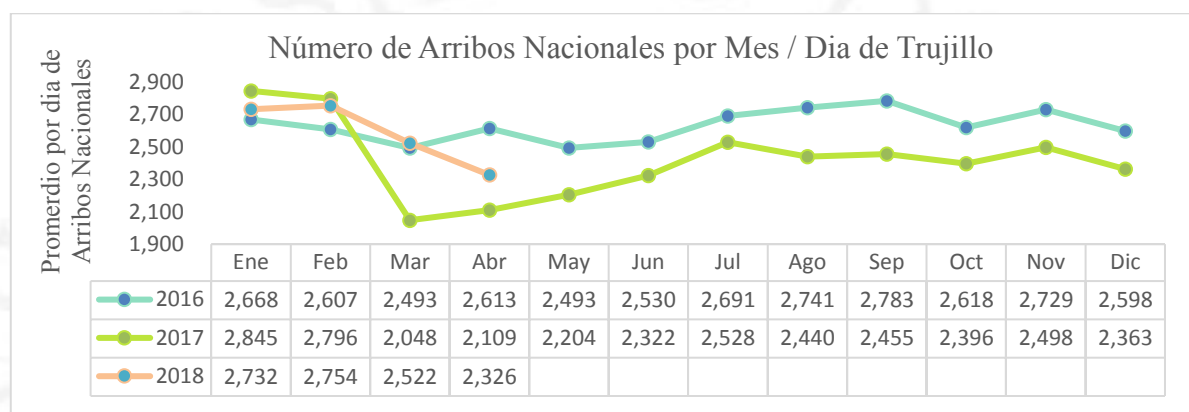
Tabla 2.1
Total de Arribos en la Ciudad de Trujillo

	ENE – ABR	2,017	2,018	INCREMENTO (%)
Total de arribos en el mes		299,542	321,409	7.30%
Nacionales		293,246	309,774	5.64%
Extranjeros		6,296	11,635	84.80%

Fuente: (MINCETUR, Indicadores Mensuales de Ocupabilidad Trujillo, 2018)

Otro factor externo que afecta al hotel es la estacionalidad hotelera en Trujillo, la cual es conforme y proporcional al comportamiento del sector hotelero que se caracteriza por tener sus picos más altos en los meses de enero y febrero; descenso de los arribos en el mes de marzo hasta junio -como se muestra en la Figura 2.2-. De igual forma, en la Figura 2.3 se muestra el índice de ocupabilidad que esta directamente proporcionada con la estacionalidad.

Figura 2.3 Promedio por día de arribos nacionales Trujillo



Fuente: (MINCETUR, Indicadores Mensuales de Ocupabilidad Trujillo, 2018)

Análisis Social:

De acuerdo con datos proporcionados por PROMPERU sobre el turismo interno, se determinó que las personas que visitan el departamento de la Libertad son en mayor proporción de público masculino (52%) con familia, en su mayoría son profesionales que vienen de Lima en un 46% con pareja (64%) de los sectores B y C que suelen viajar para vacacionar, se transportan por carretera en un 67% y el motivo principal de viaje es por vacaciones y recreación.

Al analizar otros informes de MINCETUR, se concluye que el departamento de la Libertad no es considerado un destino turístico por parte del turista extranjero, quienes tienen preferencia por Lima y Cuzco y cuya cifra de visitantes no ha mostrado crecimiento durante los últimos 20 años, manteniéndose de 40 a 50 mil por año. (Roncal, 2018).

En relación al turismo nacional, la ciudad de Trujillo sí es considerada como un destino turístico. “En temporada alta, la percepción de los agentes indica arribos del 60%

extranjeros y 40% nacionales, aproximadamente. Sin embargo, los flujos hoteleros señalan siempre una preponderancia del turista nacional. En el caso de enero, por la marinera, el porcentaje cambia a 70% nacional y 30% extranjeros, según apreciación de los agentes y ocupabilidad registrada.” (SWISSCONTACT Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, 2011)

Un punto crítico es la inseguridad ciudadana que caracteriza a la ciudad de Trujillo esta mala publicidad afecta la afluencia de visitantes, perjudicando a empresas relativas al rubro turístico. (Redacción Norte, 2018)

Análisis Tecnológico:

El sector hotelero es uno de los más dinámicos de la economía peruana y según prevé el Viceministerio de Turismo, Rogers Valencia, se construirán 77 nuevos hoteles entre el 2016 y 2019. Además, se ampliarán seis y se remodelarán tres. Por ello, es importante empezar una transformación de los procesos de negocios hacia un entorno digital. (Diario Gestion, 2016).

Esto representa una oportunidad de diferenciación que permita brindar al huésped una experiencia diferenciada y además un ahorro de costos mediante la eficiencia en los procesos haciendo más rentable la inversión en el hotel.

Análisis Ecológico:

El Año Internacional aspira a apoyar un cambio en las políticas, en las prácticas de las empresas y en los comportamientos de los consumidores que favorezca la sostenibilidad del sector turístico para que este pueda contribuir de manera efectiva a los ODS. (Turismo, 2018). En relación con el sector hotelero, la gestión ecológica puede proporcionar beneficios en ahorro de recursos y generar a su vez un impacto positivo en la percepción del cliente, sobre todo en los consumidores verdes, que prefieren y se fidelizan con marcas adheridas a este tipo de perfil.

Análisis Legal:

Actualmente, el sector hotelero en Perú está afectado por el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje y el Decreto legislativo N° 919, los cuales dan lineamientos de las obligaciones para esta área.

Recientemente, existe una iniciativa por parte de MINCETUR para emitir un Nuevo Reglamento de Hospedaje que favorece a los establecimientos hoteleros y “tiene como propósito señalar la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de todos establecimientos de hospedaje del país. El texto propuesto incluye un apartado dedicado al alojamiento en “casas particulares” y establece condiciones que, en la práctica, prohibirían el alquiler privado de habitaciones o casas a turistas a través de plataformas en línea como Airbnb, Despegar o HomeAway”. (Diario el Comercio, 2018)

2.1.2 Análisis del entorno competitivo y del mercado

Análisis de los competidores:

Los segmentos que existen en el sector hotelero se basan en la cantidad de estrellas. El hotel Van Gogh, de acuerdo a su calificación de 3 estrellas, tiene como público objetivo el segmento ejecutivo; y por la ubicación, tiene como competidores directos a los siguientes hoteles: Awqa Concept Hotel , Torre Cristal y Portada del Sol, que también atienden a público ejecutivo. En la Tabla 2.1 se muestran las tarifas por cada uno de ellos.

Tabla 2.3

Tipo de Habitación	Awca Concept	Torre Cristal	Hotel Gran Bolivar	Hotel Portada del Sol
Hab. Simple	130	127	145	150
Hab. Matrimonial	150	147	180	180
Suite Junior	250	170	220	200

Comparación de tarifas publicadas de Hoteles tres estrellas (S/) por tipo de habitación.

Fuente: Recuperado de <https://www.booking.com>.

Elaboración propia

Estos competidores ofrecen servicios y precios similares, en relación a la clasificación de las tarifas que son frecuentes en todos establecimientos de hospedaje (Tarifa corporativa, agencia y publicada).

En estos hoteles de categoría 3 estrellas, la tarifa corporativa más baja no suele bajar de 120 soles, la tarifa actual más baja del hotel Van Gogh se sitúa en 90 soles, el

benchmarking de referencia es el Hotel Torre de Cristal , el cual de acuerdo a su cercanías , infraestructura y servicios se alinea a los servicios potenciales que puede brindar el hotel.

Tabla 2.3 Elementos diferenciadores de Hoteles tres estrellas

Hoteles	Página web	Servicio de Restaurant	Decoración y diseño de acuerdo a la marca	Sala de conferencias
Awca Concept	Inactiva	Si	Si	Si
Torre Cristal	Activa	Si	No	Si
Hotel Gran Bolivar	Activa	Si	No	Si
Hotel Portada del Sol	Activa	Si	Si	Si

Fuente: Recuperado de <https://www.booking.com>.
Elaboración propia

Poder de negociación de los clientes:

La alta competencia en el sector hotelero, les otorga una ventaja a los clientes en la elección del hotel, cuyas expectativas y requerimientos son cada vez más exigentes. La aplicación de herramientas como buscadores de hoteles de booking y trivago les brinda permite la comparación de precios y servicios.

Poder de negociación de los proveedores:

Es bajo, debido a la gran cantidad de empresas prestadoras de servicios como la lavandería, movilidad, suministro de insumos de limpieza y cocina. (Diario el Comercio, 2017). Las condiciones de compra, contratación y pago son definidas por el Hotel, con la posibilidad de hacer compras a crédito con algunos proveedores y cambiar de empresas con facilidad por la variada de oferta.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

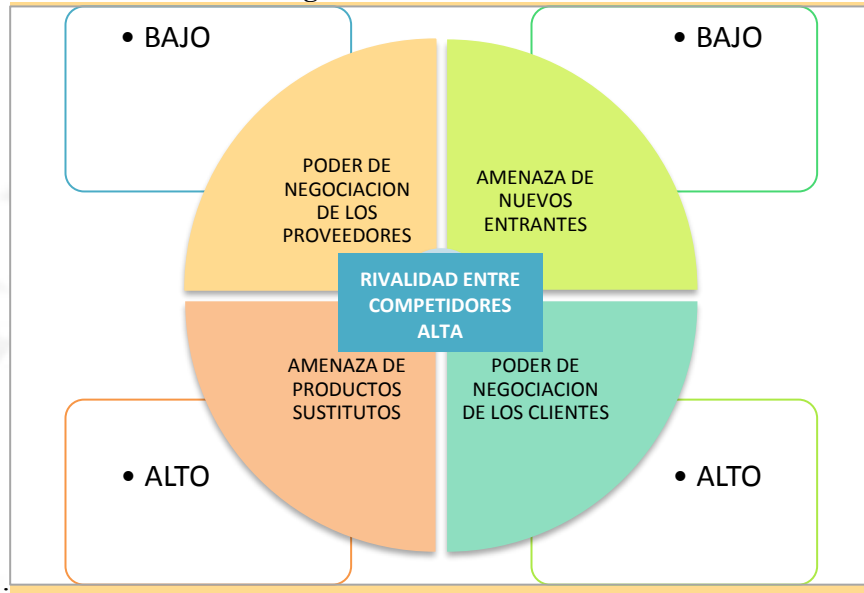
Se considera que esta amenaza es baja dado que la inversión requerida para implementar un hotel con la calificación tres estrellas es elevado, además deben cumplirse con varias regulaciones para acceder a esta categoría, por esta razón se considera que existen altas barreras de ingreso.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza es alta, en razón de la reciente creación de servicios de alojamiento alternativos, como Airbnb el cual ofrece un servicio similar de alojamiento. En relación

a este sustituto la diferencia de ellos con el hotel es en el servicio personalizado, no solo se da el alojamiento, sino incluye alimentación, servicio de limpieza al cuarto, conexión WIFI, NETFLIX y DIRECTV.

Figura 2.4
5 fuerzas de Porter- Hotel Van Gogh.



Fuente: (Ruiz, 2018)
Elaboración propia

2.1.3 Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.

Oportunidades:

- **Trujillo destino de Turismo de reuniones del Perú**

PromPerú se ha comprometido con la Cámara de Comercio de La Libertad a brindar el acompañamiento necesario que permita fortalecer el Buró de Convenciones, con el objetivo de atraer eventos desde asambleas hasta grandes congresos nacionales e internacionales (PROMPERU, 2016)

- **Construcción de Centro Empresarial del Norte**

Constituye un ambicioso proyecto que ha planteado la Cámara de Comercio de La Libertad, con el objetivo de transformar a Trujillo en la ciudad que concentre los grandes eventos empresariales, comerciales y culturales de todo el norte del Perú. (CC de La Libertad, 2016)

- **Alianzas estratégicas con operadores turísticos**

Existen ferias anuales impulsadas por CADETUR (Cámara de Turismo de La Libertad), cuyo objetivo es impulsar el turismo en el norte del Perú; como la feria internacional Muchik, donde el objetivo es convocar operadores de diferentes países para realizar ruedas de negocios con los hoteles de la zona y así concretar acuerdos. (Portal de Turismo, 2017)

Amenazas:

- **Ingreso se nuevas cadenas hoteleras**

En la ciudad de Trujillo existe una marcada competencia en hoteles con categoría de tres estrellas, pues dentro de sector representan un 84% de la oferta de hoteles (MINCETUR, Consultas en Línea, 2018). Asimismo, existe mucho interés por parte de las cadenas hoteleras de ingresar al sector que trabajan con el turista de negocios y en ese rubro. (Gestión, 2015)

- **Limitada capacidad aeroportuaria y factores climáticos adversos**

La ampliación del aeropuerto de Trujillo, se encuentra paralizada por una falta de inacción del MTC desde el año 2014, (Turismo P. d., 2016) , pues el MTC desconoce el retirar los cables de media tensión que atraviesan la pista de aterrizaje, por tal motivo esto provoca pues una limitada cantidad de arribos.

Además, por encontrarse muy cerca al mar, la pista del aeropuerto en muchas ocasiones se cubre de una densa neblina, lo cual provoca cancelaciones de vuelos.

- **Inseguridad en la ciudad de Trujillo**

La entidad denominada Observatorio de Seguridad Ciudadana indico que Trujillo encabeza la lista de los distritos más inseguros. (Benites, 2018) , pues cuenta con 8,640 de enero a agosto del año 2018.

- **Estacionalidad del sector temporadas de baja demanda**

La estacionalidad depende mucho del tipo de huésped: si es un cliente corporativo, el único mes de baja demanda por parte de este segmento es diciembre, dado que en estos meses suele tomar vacaciones o pasarlo en familia. (MINCETUR, Consultas en Línea, 2018)

2.2. Análisis interno

2.2.1. Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión y objetivos organizacionales

Misión: Lograr un liderazgo a corto plazo dentro del mismo grupo de hoteles, en donde seamos reconocidos por la calidad de nuestros servicios y una buena orientación, cubriendo las necesidades y expectativas en los huéspedes.

Visión: Somos una empresa dedicada al servicio del cliente, para ofrecerles experiencias sinceras y satisfactorias en nuestros huéspedes en conjunto con los miembros del equipo y así generar un impacto positivo en la comunidad.

Objetivos organizacionales;

Dada la problemática actual del Hotel Van Gogh en cuanto a carencia de liquidez, en el corto plazo se ha planteado inicialmente como objetivo organizacional, alcanzar el punto de equilibrio, de esta manera le permitirá sobrevivir en el mercado.

En el largo plazo se han trazado los siguientes objetivos organizacionales;

- Alcanzar ganancias proyectadas.
- Supervisar todas las áreas mediante la definición de procesos y control de KPIs,
- Generar más puestos de trabajo, mejorar la calidad de vida de los empleados en beneficio de la comunidad.
- Incrementar la participación de mercado en el sector corporativo y turista.
- Ser un referente de responsabilidad social, a través de la implementación de acciones sociales y de protección al medio ambiente.

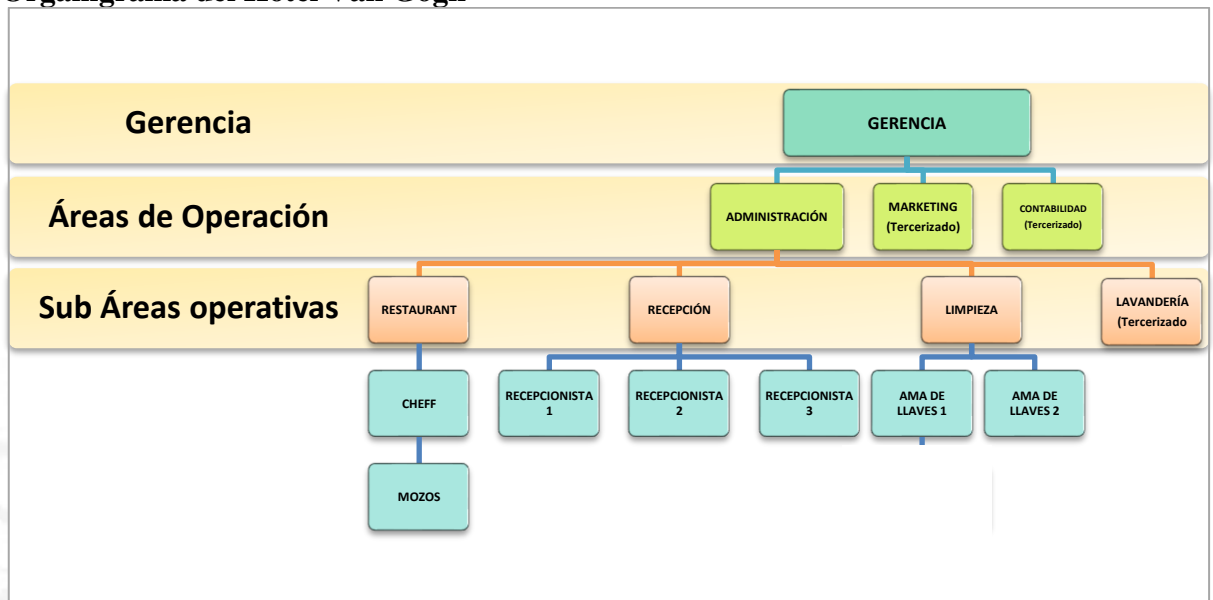
2.2.2. Análisis de la organización y estructura organizacional

Organización

En una empresa de servicios del rubro de hotelería es importante definir la estructura organizacional y funciones de cada miembro de recursos humanos; por ello, en base al análisis de los requerimientos de las necesidades del cliente, se elaboró el siguiente organigrama que muestra la estructura de la organización formal del hotel, típica de una organización lineal, caracterizado por la jerarquización de los cargos y división por áreas. Idalberto Chiavenato (2014) señala: “La organización formal implica determinar los estándares para regular las interrelaciones entre las áreas o los puestos, definidos de forma

lógica por medio de las normas, las directrices y los reglamentos para que la entidad alcance sus objetivos p.137

Figura 2.5
Organigrama del Hotel Van Gogh

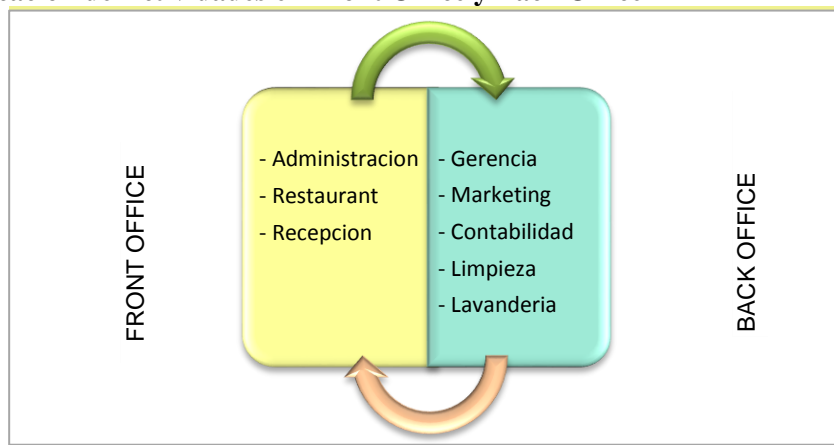


Fuente: (Ruiz, 2018)
Elaboración Propia

Dado el tamaño de la empresa, MYPE (Mediana y pequeña empresa), posee pocos niveles jerárquicos - característica de las organizaciones planas- en las que las relaciones entre empleados carecen de intermediarios y la interacción es directa. El hecho de ser una organización de tamaño pequeño que recién está comenzando, permite mayor flexibilidad de las operaciones y mayor diálogo e interacción entre los miembros.

Es importante clasificar las actividades de recursos humanos en 2 subtipos: Front office y backoffice. La primera, considera actividades de cara al cliente que dentro de la cadena de valor de Michael Porter serían consideradas actividades primarias; mientras que la segunda clasificación, estaría comprendida dentro de las actividades secundarias o de soporte como se verá en la siguiente sección.

Figura 2.6
Clasificación de Actividades en Front Office y Back Office



Fuente: (Ruiz, 2018)
Elaboración Propia

2.2.3. Análisis de Recursos y Capacidades

En primer lugar, se explicará la diferencia entre recursos y capacidades, Los recursos refieren a los activos que son propios de la empresa y sobre los cuales ejerce control mientras que las capacidades es la manera que la organización utiliza estos recursos.

Mediante la evaluación de los recursos y capacidades de la organización es posible identificar las fortalezas y debilidades propias de la empresa. Y la única forma de conseguir ventajas competitivas es a través de una adecuada combinación de recursos y capacidades.

Cada empresa es diferente a otra en cuanto a sus recursos y capacidades, ello se refleja en los costos y por ende en la rentabilidad de las mismas.

A continuación, se detallan los recursos con que cuenta el Hotel Van Gogh

Recursos Tangibles:

El local físico, es decir la construcción

Capital Financiero: refiere a la capacidad económica de la empresa, es decir las fuentes de financiamiento y capacidad de endeudamiento, en este caso es limitada por la fuerte inversión inicial destinada a la construcción e infraestructura,

Recursos Intangibles;

Tecnología: Recursos tecnológicos como el Sistema de gestión y administración del Hotel y la aplicación de WhatsApp Hotelero forman parte de los recursos tecnológicos con que cuenta la empresa,

Marca/ Posicionamiento: El hotel Van Gogh aún carece de prestigio y reputación social por la identificación de la marca, el presente trabajo pretende potenciar el posicionamiento de la marca.

Al ofrecer servicios es importante cuidar este aspecto ya que fácilmente puede verse afectado negativamente. Dado que el Hotel es nuevo al momento tiene recién un año de operaciones aún se encuentra en la fase de desarrollo de marca.

Recursos Humanos: comprende los conocimientos y habilidades aplicados a la ejecución de sus actividades y toma de decisiones. En el caso específico del hotel aún existe una carencia de gestión humana para poder ser identificados a través de los empleados, pues existe alta rotación.

Cultura Organizacional: Conformado por valores y normas compartidos por todos los miembros de la organización y rigen su comportamiento en las actividades del día a día. Los principales valores de la organización son el respeto, el trabajo en equipo, amistad, confianza, solidaridad, Honestidad

Capacidades: Como ya se mencionó líneas arriba, las capacidades hacen referencia a la manera en que se hace uso de los recursos y una adecuada combinación de recursos y capacidades permiten generar una ventaja competitiva, es decir una diferenciación del resto de hoteles.

Actualmente el Hotel Van Gogh no cuenta con una ventaja competitiva clara, si bien es cierto que el transcurso de este año ha conseguido desarrollarse y crecer en conocimientos del rubro, no ha logrado una diferenciación del resto de hoteles del sector.

Al evaluar este punto, y considerar que se trata de un servicio integrado (alojamiento, servicio al cliente, restaurante) se determinó que la ventaja competitiva debe ir enfocada

en el desarrollo de una marca, que refleje la imagen de un Hotel exclusivo, dirigido al sector ejecutivo caracterizado por la calidad de sus servicios.

2.2.4. Análisis de Procesos:

En concordancia con los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, elaborar el mapeo de procesos y optimizarlos permite desarrollar una diferenciación o ventaja competitiva, ya que al tener claro el panorama o secuencia de las actividades permite tomar decisiones rápidas y eficientes, así mismo la estandarización de los procesos permite identificar problemas en la secuencia, mejorar el desempeño y mantener el nivel de calidad del servicio.

Las distintas áreas que operan en el Hotel como recepción, cocina, limpieza y contabilidad, tienen funciones y responsabilidades implícitas sin embargo al momento de la presente evaluación no se contaba con un documento formal de los procesos que se vienen desempeñando. En base a las entrevistas (Ver Anexo 2) preliminares con los empleados se diseñó la siguiente matriz que resume la convergencia de los procesos que se aplican actualmente.

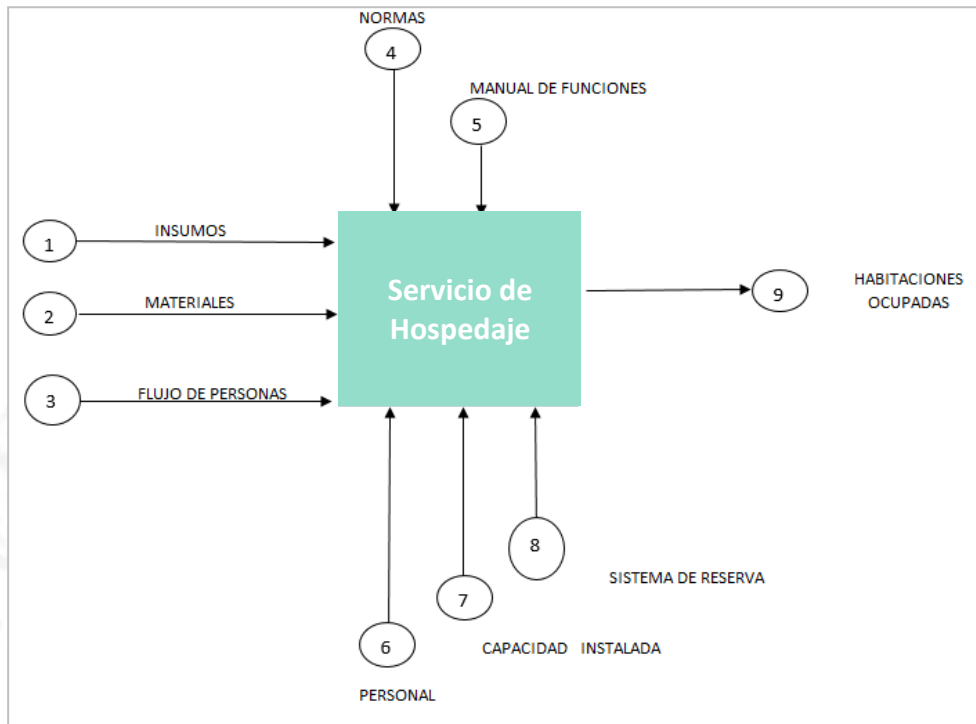
IDEFO del Proceso Actual

Este modelo representa mediante un esquema simplificado los procesos fundamentales que alimentan la actividad de la organización, en el caso del presente análisis, el servicio de hospedaje. A continuación, se presenta el siguiente gráfico de la matriz IDEFO.

Aplicado a nuestro caso de estudio que consiste en brindar el servicio de hospedaje, para realizar el servicio entra recursos a la entidad como insumos (1), materiales como artículos de limpieza, sábanas, toallas, artículos de frío bar (2), flujo de personas, es decir los huéspedes (3) los cuales convergerán en la actividad del servicio de hospedaje que dará como resultado las habitaciones ocupadas (9). Simultáneamente en la parte superior se consideran las regulaciones que ejercen de control como las normas y manual de funciones que determinan la realización o no de una actividad; por último, en la parte inferior del cuadro se señalan los recursos que utiliza la empresa para ejecutar la actividad como personal, capacidad instalada y el sistema de reservas con que cuenta el Hotel.

Figura 2.7
Matriz IDEFO del Hotel Van Gogh

Figura 2.0.4 Matriz IDEFO del Hotel Van Gogh

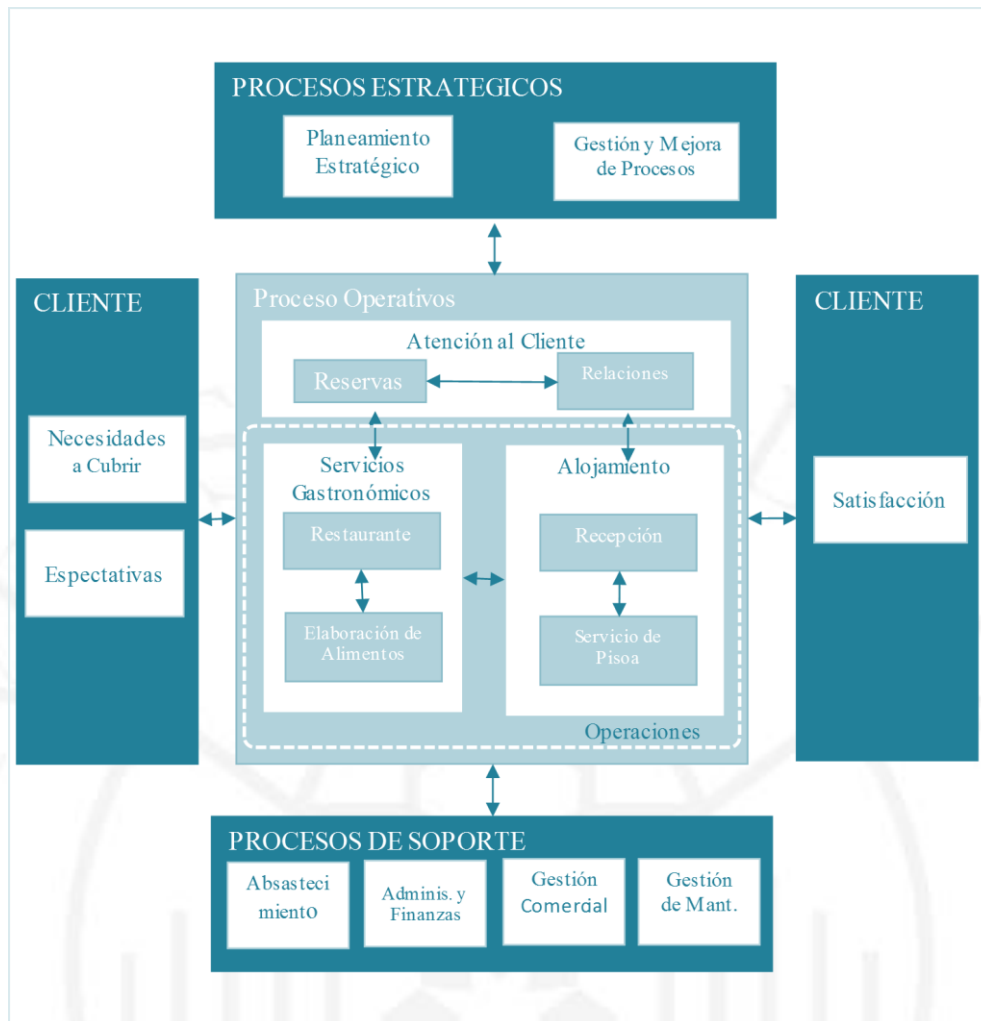


Fuente: (Ruiz, 2018)
Elaboración Propia

Considerando que el Hotel es una organización que agrupa varias áreas que interactúan con el cliente, se diseñó el siguiente mapa de procesos basado en la Cadena de valor de Michael Porter, el cual muestra la relación de procesos que se da entre las distintas áreas del hotel. El proceso se inicia con la llegada del cliente o huésped que tiene necesidades por cubrir y expectativas del servicio que recibirá de un hotel de tres estrellas. Desde el momento que el cliente ingresa o hace *Check in* convergen los procesos estratégicos, operativos, y de soporte hasta el momento del *Check out* en el que el cliente se retira del Hotel y el objetivo de vincular todos estos procesos es lograr la satisfacción del cliente a fin de asegurar la recompra. A continuación, se explicará a detalle cada uno de ellos:

Figura 2.8

Mapa de Procesos Hotel Van Gogh.



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Planeamiento Estratégico:

Consiste en diseñar estrategias de ventas anticipadamente, determinando las actividades a seguir que den cumplimiento a la meta de ventas; sin embargo en esta primera etapa el hotel no los viene ejecutando.

Procesos Operativos

Dentro de los procesos operativos se encuentra el proceso de atención al cliente y el de operaciones que se subdivide en Servicio Gastronómico (Elaboración de Alimento y Restaurante) y Alojamiento (Recepción y Servicios de Pisos).

Procesos de soporte

En los Procesos de Soporte se encuentran el proceso de Abastecimiento; el proceso de Administración y Finanzas (Contabilidad; Gestión Humana y Cobranzas); Gestión Comercial (Marketing y Ventas) y por último la Gestión de Mantenimiento.

2.2.5. Identificación de las fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- **Ubicación estratégica**

El hotel se encuentra en una amplia avenida, cercano a restaurantes, al centro comercial Mall Aventura Plaza y el terrapuerto de TRC.

- **Edificación moderna**

Asimismo la infraestructura tiene menos de un año de terminada, a diferencia de los hoteles en el mercado que en su mayoría cuentan con más de 5 años de construidos.

La edificación cuenta con siete pisos que están conectados por un moderno ascensor.

- **Equipamiento de las habitaciones:** El hotel es el único en el rubro de tres estrellas que cuentan con TV Smart, asimismo todas las habitaciones cuentan con Netflix.

De igual manera cuenta con un frigo bar y un escritorio.

Servicios adicionales: La tarifa de alojamiento incluye el desayuno buffet que tiene una combinación entre platos salados y dulces, además de varias bebidas a elegir entre frías y calientes. El Hotel también ofrece una sesión de masajes de cortesía en la primera noche.

Debilidades:

- **Ausencia de gestión de marca**

Si bien el hotel tiene un nombre de un pintor muy famoso, que es logo de la marca, los ambientes del hotel carecen de un alineamiento de colores con el concepto de la marca pues no existe una definición clara, asimismo no existe un manual de marca, por lo que la decoración no transmite un mensaje del concepto de la marca

- **Bajo desarrollo en los canales de ventas**

Sobre los canales de ventas que utiliza son los siguientes en el punto de venta que es el hotel y de forma indirecta por los transportistas (taxista) que llegan al hotel por huéspedes, por tal motivo existe un gran potencial de desarrollo en la estrategia de venta.

- **Bajo volumen de ventas**

Al tener bajas ventas por la baja ocupabilidad, tarifas con bajo margen de ganancias y costos fijos elevados, el resultado es que en el corto plazo es incapaz de afrontar sus obligaciones operativas y financieras, poniendo en riesgo la continuidad de la empresa.

- **Carencia de estandarización de procesos/ Alta Rotación de personal:**

El difícil encontrar personal capacitado y con experiencia en el rubro hotelero en la ciudad de Trujillo, no obstante, dado que son labores fáciles de aprender es posible tomar personal sin experiencia.

Sin embargo, al no existir un manual de procesos y funciones, el aprendizaje toma más tiempo, se recurre a la improvisación, durante ese lapso de tiempo el personal nuevo se desmotiva y claudica.

- **Ausencia de una estrategia de diferenciación**

Al inicio de las operaciones se optó por desarrollar una estrategia basada en el liderazgo en costos, pero no se desarrolló un adecuado estudio de las necesidades del mercado y no se tomó en cuenta que los hoteles de categoría tres estrellas están dirigidos a los sectores A y B quienes valoran más el valor agregado del servicio. Además, los Hoteles de esta clase tienen establecido una tarifa promedio que asegura el retorno de la inversión en infraestructura, equipo y servicios, por ello en esta categoría de servicios no es factible en el largo plazo, mantenerse en una estrategia de precios bajos,

Al analizar estudios de tesis del rubro hotelero, la orientación para generar una ventaja competitiva va dirigida a la diferenciación en el servicio que permite desarrollar un valor agregado, identificación de la marca, generando una relación entre precio-calidad-ambiente.

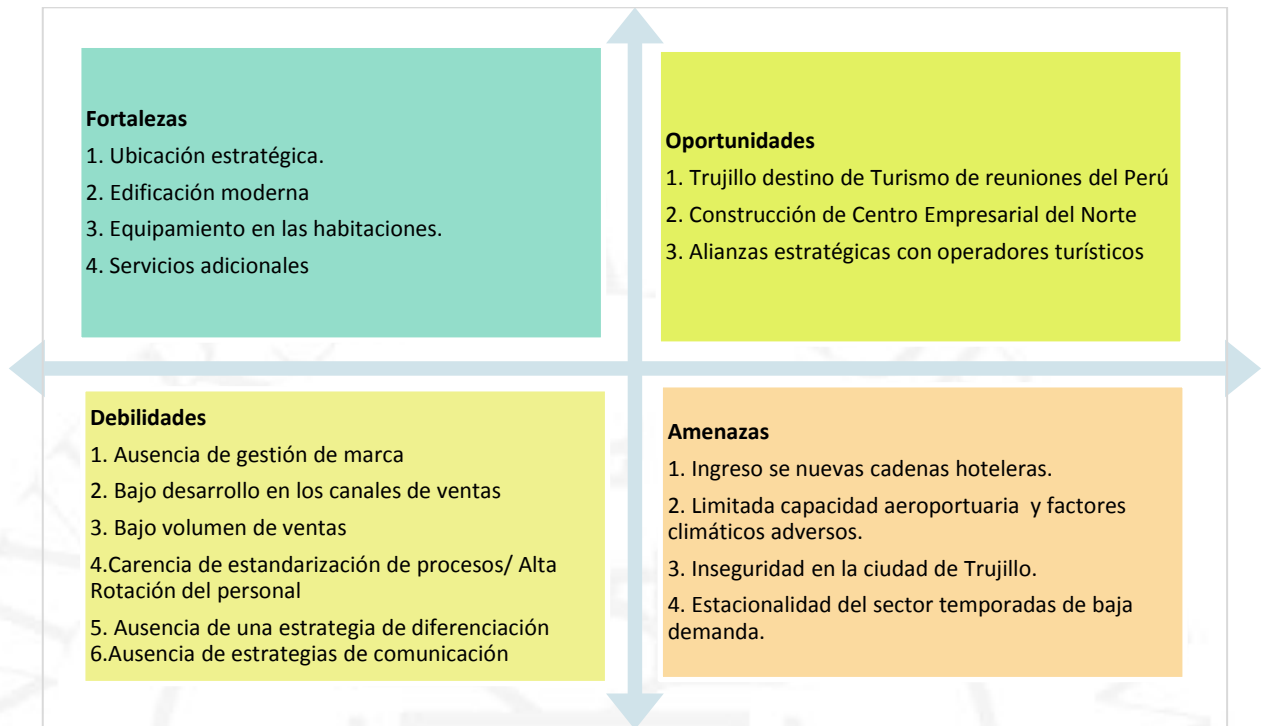
- **Ausencia de estrategias de comunicación enfocada en el público objetivo**

Inexistencia de mensajes para comunicar promociones y ofertas al público objetivo.

2.3. FODA

Luego de realizar el análisis interno y externo e identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se visualiza en la Figura 2.8 la matriz FODA.

Figura 2.9
La Matriz FODA del Hotel Van Gogh



Fuente: (Escobedo, Ruiz)

Elaboración Propia

2.4 Análisis financiero

Información Financiera

Análisis del Estado de Flujo de Efectivo

Considerando que el Hotel aún se encuentra en la fase inicial, los reportes financieros que ha generado son en formato Excel y su gestión ha sido evaluada de acuerdo al Estado de Flujo de Efectivo mensual. No manejan estados de resultados mensuales, ya que “a pesar de que la utilidad neta de una empresa sea importante, los flujos de efectivo lo son aún más, puesto que el efectivo se necesita para continuar con las operaciones normales del negocio”. (Besley Brigham, 2015, p. 43). Ver Anexo I Estado de Flujo de Efectivo.

Los ingresos de efectivo del hotel se dan por los servicios de alojamiento, restaurante y frigo bar. Durante el año 2017, el promedio mensual de ventas ha sido de S/. 23, 517, mientras que en 2018 ha sido de S/. 30,117. La mayor fuente de ingresos se da por el servicio de alojamiento, en el rubro hotelero se opera con un tarifario de precios por habitación que se adapta al tipo de cliente (turista, corporativa o agencias), actualmente

el promedio de habitaciones ocupadas por día es de 8, por tanto, existe una capacidad instalada no utilizada de 18 habitaciones en promedio por noche que dejan de venderse.

Aparte del alojamiento, el área de restaurante también presenta un bajo volumen de ventas, y es razonable debido a la relación directa entre las ventas de alojamiento y restaurante del hotel, ya que los comensales del restaurante son los huéspedes.

El hotel, al igual que la mayoría de empresas de servicios, presenta una razón de costo fijo a variable elevado. Los principales egresos de la empresa son por el pago de préstamos bancarios (incurridos por la inversión en infraestructura), las planillas de personal y las comisiones de venta a choferes, lo cuales durante el mes superan las ventas, por lo cual la empresa ha recurrido a préstamos de empresas relacionadas para cubrir el capital de trabajo.

Análisis del Estado de Resultados

Con fines de un mejor análisis de la información financiera, se desarrolló un Estado de Resultados para evaluar la utilidad y relación de costos de ventas y gastos operativos. Cabe indicar que el estado de resultados de 2018 abarca los meses de enero a abril, por lo tanto, lo más conveniente es realizar un análisis vertical y no considerar un análisis horizontal puesto que al estar en su primer año de operaciones no cuenta con una base comparable para medir la variación. Ver Estado de Resultados en Anexo 1.

En relación a los costos de venta, representan el 62% de las ventas, en mayor medida causados por la depreciación de los activos fijos y los pagos de empleados. Por otro lado, los gastos operativos, ascienden al 41% de las ventas, y comprende las planillas de los empleados del área administrativa y las comisiones de venta a choferes de taxis. Se analizó la base datos y reportes de la empresa y no es posible generar un ahorro en costos y gastos de manera significativa sin afectar la calidad del servicio. . Ver Estado de Resultados en Anexo 1.

Asimismo, los gastos financieros por intereses representan el 49% de los ingresos y es costo incurrido en la inversión de la infraestructura, está compuesta por dos préstamos de S/. 1, 350,000 Y S/. 70,0000.

De los resultados del análisis de la información financiera se desprende que la empresa presenta flujos de caja y utilidades negativas, no cuenta con capital de trabajo suficiente, reflejando la falta de liquidez de la empresa, esta situación preocupa a la gerencia ya que pone en riesgo la capacidad de empresa de operar en el largo plazo.

Análisis del Estado de Situación Financiera:

El Hotel presenta una fuerte inversión en Activos Fijos, ascendente a 99.96%, y posee un bajo activo corriente. La deuda financiera a corto y largo plazo es de 7% y 85% correspondientemente mientras que solo un 4% ha sido capitalizado. Esta situación se explica debido a la elevada inversión en la infraestructura del Hotel, incurrida a través de préstamos bancarios.

La empresa no presenta Estados Financieros comparables de años anteriores, al ser su primer año de operación, por lo que no es factible elaborar el análisis horizontal.

2.5. Planteamiento del problema

El análisis FODA resume los resultados de la evaluación interna y externa la organización considerando lo ya mencionado, se concluye que de entre todos los problemas y falencias del hotel, el principal problema es el bajo volumen de ventas mensual.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS DE CAUSAS, RESTRICCIONES Y PROMOTORES

3.1 Diagnóstico

Para determinar las causas del problema se recurrió a las siguientes herramientas:

3.1.1 Entrevistas con Grupos de Interés:

Empleados:

Se decidió seleccionar a los empleados de la base de la pirámide, por ser quienes mantienen contacto directo con los huéspedes y pueden brindar información de sus interacciones con los huéspedes.

Intermediario de venta (comisionista):

Un 20% de las ventas se obtienen por los huéspedes que arriban al hotel por medio de los taxistas, quienes atraen a los futuros huéspedes desde del aeropuerto o terrapuerto.

Para fines de esta investigación se creyó importante obtener una retroalimentación de un taxista, para obtener un feedback confiable sobre el servicio de hospedaje en el Hotel Van Gogh por parte de los huéspedes, a quienes suele encontrarse nuevamente en los terminales.

Para esta entrevista, se eligió a uno de los taxistas con mayores comisiones otorgadas hasta el momento; cabe indicar que aparte de recoger pasajeros en los terminales, también posee contactos con áreas de recursos humanos en diferentes empresas por lo que también sirve de nexo para conocer los requerimientos de las organizaciones corporativas.

Gerencia:

Se entrevistó al gerente del hotel para conocer su opinión sobre la problemática y así determinar cuáles son las falencias en el servicio de hospedaje y las posibles soluciones.

3.1.2 Observación del Cliente Incognito:

A fin de obtener fuentes de información más confiables se recurrió a la herramienta del cliente incognito. Este examen consiste en hacerse pasar por un huésped en el hotel y evaluar la calidad del servicio, desde la perspectiva del cliente.

Tabla 3.1
Resumen de Falencias del Hotel Van Gogh

Percepción Negativa	Huéspedes	Cliente Incognito	Comisionista	Empleados
Servicio de restaurante	Falta de atención en el horario nocturno del restaurante.	-	Falta de atención en el horario nocturno del restaurante.	Poca variedad de platos a la carta. Desorden en la atención del área de restaurante. Inadecuada relación entre Precio y Calidad,
Atención de los empleados	-	Baja interacción entre los empleados y clientes. Improvisación en la atención de quejas y reclamos.	-	Falta de capacitación.
Infraestructura	-	Ausencia de identidad corporativa Mantenimiento de las instalaciones (mobiliario e infraestructura).	Ausencia de decoración de las habitaciones. Baja calidad de las sábanas y edredones. Inadecuado mantenimiento de las instalaciones (mobiliario e infraestructura). Falta de equipos de aire acondicionado	-

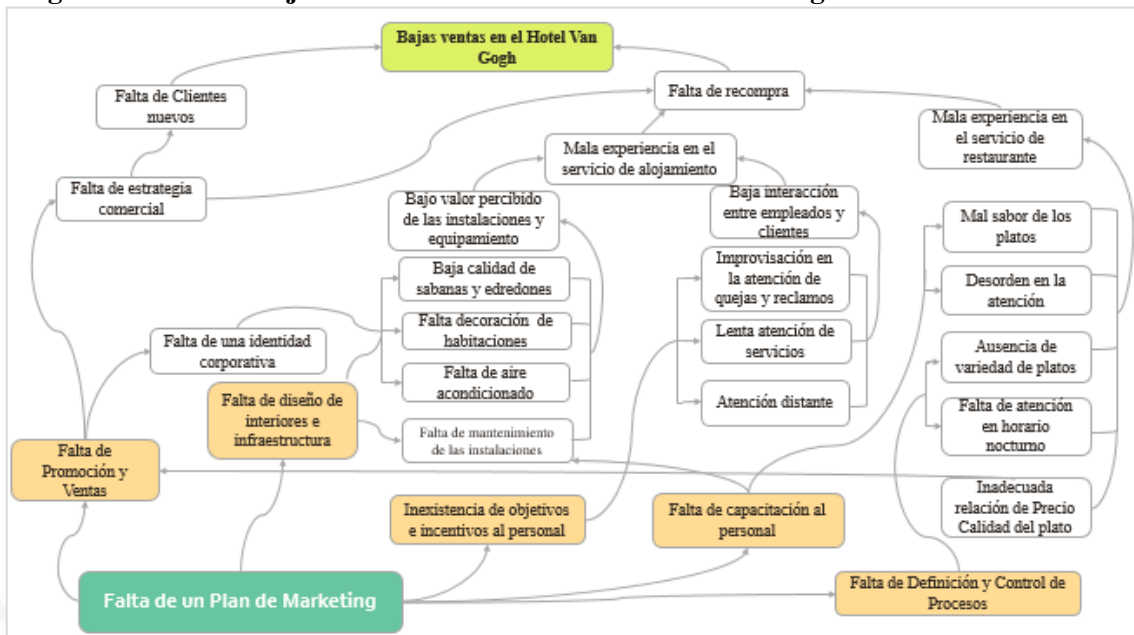
Fuente: (Escobedo, Ruiz)

Elaboración Propia

3.2 Análisis de las causas

Con la finalidad de determinar la raíz del problema se hizo uso de la herramienta del diagrama de árbol de problemas, el cual permite organizar y estructurar la relación que guardaban entre sí las posibles causas del problema identificadas en el diagnóstico. Mediante el árbol de problema se comprobó que el problema del bajo volumen de ventas guarda relación directa con dos factores: poca afluencia de nuevos clientes y la ausencia de recompra.

Figura 3.2
Diagrama de Árbol Bajo Volumen de Ventas en el Hotel Van Gogh



Fuente: (Escobedo, Ruiz)

Elaboración Propia

Identificar la fuente del problema contribuirá a diseñar la estrategia de solución al problema del bajo volumen de ventas. Se analizó los orígenes de cada problema a nivel micro y se agrupó las causas en dos grupos

3.2.1. Grupo 1. Falta de Captación de clientes Nuevos

Falta de estrategia comercial

El Hotel no tiene desarrollado un área de marketing, por tanto, no hay funciones, procesos y objetivos asignados que estimulen las ventas.

La responsabilidad de las ventas era adjudicada al administrador que desempeñaba una doble función, de operaciones (asegurando el adecuado funcionamiento de las áreas de limpieza cocina y recepción) y de ventas, el cual consistía de atraer más clientes (mediante visitas a empresas y pagos de comisiones a taxistas de aeropuerto y aeropuerto). En ninguno de los casos se definieron procesos formales ni se asignaron funciones. En consecuencia, las ventas se caracterizan por ser irregulares, sin desarrollo de estrategia ni planeamiento. Ver entrevista en Anexos

Importancia del desarrollo de una Estrategia comercial:

El realizar un benchmarking de la competencia permite compararse y determinar las mejores prácticas aplicadas en un área determinada y posteriormente realizar mejoras e implementarlas es así que los orígenes de un problema radican en las actividades que se hacen erróneamente y las que no se hacen.

Al evaluar las actividades de venta que han aplicado con éxito cadenas de hoteles se observa una separación de funciones de tal manera que se asigna a un responsable, el administrador, de la operatividad interna del hotel mediante el control y supervisión de áreas asegurando la calidad del servicio, fidelización del cliente y por tanto la recompra del huésped; por otro lado, existe un responsable de ventas, quien actúa como agente de ventas y tiene la función de captar huéspedes. De esta manera, no se satura al administrador de funciones y a su vez, como áreas separadas tienen sus objetivos claramente definidos.

Ausencia de Objetivos e incentivos de personal:

En el caso de empresas de servicios, los costos fijos suelen ser elevados. En un hotel, el recurso humano es costoso debido a la cantidad de personal requerido para las distintas áreas, así como los costos de los servicios básicos de la infraestructura, en los cuales independientemente de la cantidad de habitaciones vendidas el costo fijo permanece constante.

Al momento de la evaluación del hotel los sueldos eran fijos, así que independientemente de las ventas seguían percibiendo el mismo salario, situación por la cual no había una motivación por vender las habitaciones ni por causar una buena impresión a los clientes. Inclusive en ocasiones que había mayor concurrencia de clientes se apreciaba el malestar de los empleados.

Importancia de la definición de objetivos y el establecimiento de incentivos de personal

Numerosos estudios han demostrado la utilidad sobre el establecimiento de metas y de los incentivos monetarios como técnicas para mejorar la motivación y por lo tanto el desempeño. (MOLINA, 2000)

Las empresas en general independientemente del rubro, deben, de definir los objetivos que los llevara a cumplir sus metas, en aras de conseguirlos se requiere del consenso y trabajo en equipo para lograrlo, por ello también es importante establecer incentivos de tal manera que los empleados perciban el incremento de las ventas como una situación positiva que, si bien requerirá de un mayor esfuerzo, también los beneficiara.

3.2.2. Grupo 2. Falta de Recompra

Percepción Negativa del servicio de Restaurante:

Del resultado del diagnóstico se obtuvo los siguientes comentarios:

- Demora en la atención de restaurant.
- Mala experiencia en la degustación o sensación de sabor a comida casera
- Se requiere de mayor variedad de platos para escoger
- Algunos clientes demandan atencion en horario nocturno

El origen de esta percepción negativa se debe a la contratación de trabajadores poco calificados para el cargo, como cocineras sin experiencia en restaurantes, que no preparan los platos con la suficiente premura y carecen de preparación para elaborar una mayor variedad de platos y con toque más gourmet.

En algunos casos clientes desean atención más allá del horario de diurno, sin embargo, este último punto requiere de una mayor personalización lo cual deriva en un mayor costo.

Percepción Negativa de la atención de los empleados

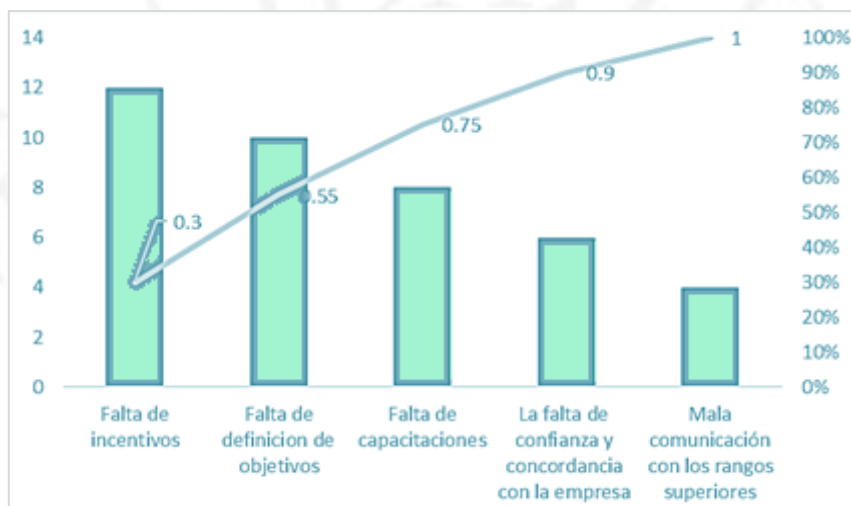
Del resultado del diagnóstico se obtuvo los siguientes comentarios:

- Atencion distante
- Lenta atención de los servicios
- Improvisacion en la atención de quejas y reclamos

La falta de calidez y profesionalismo de los empleados se debe a varios motivos como la carencia perfiles al momento de contratar a personal, por lo que se tiene a personal

inexperto. En esa situación se hace aún más necesario capacitarlos, establecer procesos para todas las áreas, funciones para cada puestos y protocolos de respuesta ante situaciones de quejas y reclamos. Así falta de una cultura corporativa que oriente sus actividades y conducta.

Figura 3.2
Diagrama Pareto de los principales motivos de descontento de los empleados



Fuente: (Escobedo, Ruiz)

En conclusión, se puede evidenciar que no existe un sistema de gestión de desempeño de gestión humana, por tal motivo los empleados se sienten descontentos.

Importancia de una adecuada atención al cliente por parte de los empleados:

Para lograr una atención de calidad se requiere establecer procesos en los que los empleados conozcan sus funciones. La definición de procesos permite optimizar la administración de los recursos necesarios para la ejecución de los objetivos, asignando los diferentes niveles de relevancia a cada una de las tareas a realizar, identificando así las que son de carácter inmediato y las que pueden ser atendidas de manera gradual. En conclusión, se puede evidenciar que no existe un sistema de gestión de desempeño de gestión humana, por tal motivo los empleados se sienten descontentos.

La falta de motivación de recursos humanos tiene las siguientes consecuencias.

- Disminución de la productividad
- Ausencia laboral más frecuente

- Pausas más largas y pérdida de tiempo.
- Mal ambiente y distanciamiento entre compañeros.
- Desafección y disminución de los clientes.

A parte de conocer sus funciones y procesos, se requiere de capacitación al personal respecto al cómo hacerlo, de tal manera que la prestación del servicio también se convierta en un foco de diferenciación y promueva el desarrollo y la confianza del personal, ofreciendo las herramientas necesarias en el manejo de conflictos y elevando el nivel satisfacción en el puesto.

Percepción Negativa de la Infraestructura:

En relación a la infraestructura, se obtuvo los siguientes resultados del diagnóstico:

- Baja calidad de las ropa de cama
- Ausencia de decoración
- Inadecuado mantenimiento de las habitaciones
- Falta de aire acondicionado

Al iniciar operaciones, la empresa no tenía claro a qué tipo de segmento estaba dirigido, y al no contar con una estrategia sólida ni diferenciación en el rubro, se optó por ofrecer precios bajos y ahorrar en costos.

Por ello, no se destinó la inversión en detalles que sí generan un valor agregado, como la calidad de las prendas de cama; no se consideró el trabajo en diseño de un decorador ni la adquisición de aire acondicionado.

Asimismo, debido a la falta de experiencia en rubro y la baja supervisión, no se ha cuidado y dado un mantenimiento adecuado al mobiliario y la infraestructura

Importancia de la Inversión en Infraestructura:

“El ser humano recuerda el 35% de lo que huele, frente al 5% de lo que ve, el 2% de lo que oye y el 1% de lo que toca” Richard Axel y Linda Buck (Premios Nobel de Medicina 2004)

Los clientes, al probar un producto o servicio, son impactados por sensaciones de todos sus sentidos; en el caso de los servicios hoteleros, la principal percepción de valor se da en el sentido visual y estético, y la sensación positiva o negativa que esta le genera.

En Estocolmo existe un hotel pequeño con 12 habitaciones, Ett Hem, el cual se adecua en capacidad a las condiciones del Hotel Van Gogh. La ventaja competitiva de este hotel es el diseño de los interiores realizado por la diseñadora Ilse Crawford, quien logro crear este ambiente irresistible, acogedor y agradable, generando la sensación de pertenencia y estar en el hogar.

Según Ilse Crawford, “Los muebles no solo ocupan lugar hacen la gente se comporte de una manera diferente pudiendo hacer que lo ordinario sea extraordinario y lo normal, especial” el diseño de interiores implica “Integrar la experiencia del lugar con el diseño del servicio, entrar a un lugar en el que te sientas relajado como si pertenecieras, como se siente en una casa normal”. (Crawford, 2018)

Con la capacidad en infraestructura, el hotel, al ser un establecimiento de tres estrellas, debería tener como valor agregado un diseño de interiores que transmita calidez y comodidad, propios de un hogar en contraste con las cadenas de hoteles. Asimismo, la decoración debe ser estética y funcional.

Figura 3.3

Diagrama de afinidad

Perspectiva	Finanzas	Personal	Dirección	Métodos
Promoción y Ventas	No existe presupuesto asignado	Inexistencia de un responsable	No considero importante desarrollarlo	Inexistencia de procesos de gestión comercial
diseño de interiores e infraestructura				Inexistencia de un manual de marca
capacitación al personal				Inexistencia de procedimientos y capacitación
Definición y Control de Procesos				Inexistencia de procesos relevantes

Fuente: (Escobedo, Ruiz)

Elaboración Propia

Altos costos fijos: El Hotel presenta una alta razón de costo fijo a variable. Debido al apalancamiento de la inversión en infraestructura, el mayor egreso de caja es destinado a los pagos de las cuotas de los préstamos de bancos; el siguiente gasto más importante es la planilla. Dado que estos son los egresos de caja mas significativos, se requiere de una solución con un impacto significativo, que permita una mayor liquidez a la empresa.

3.3. Restricciones

Insuficiente capital de trabajo:

Desde el inicio de operaciones, los estados de flujo de efectivo han dado resultados negativos, el mayor egreso corresponde a los pagos de los préstamos bancarios los cuales ascienden en promedio a S/. 28,705. Por tanto, no es posible destinar fondos en capacitaciones de personal, a pesar que sean costos necesarios para impulsar la venta.

Baja priorización a la propuesta del proyecto de mejora.

Todo cambio, como la implantación de procesos, requiere del apoyo y el involucramiento de la dirección para que se cumplan los nuevos procesos y controles; sobre todo, es importante apuntar a la misma dirección en la consecución de objetivos, así como el desarrollo de una cultura corporativa.

3.4 Promotores

Directores

El hotel, al ser una empresa familiar, tiene como principales interesados a los directores, quienes tienen especial interés en conseguir un retorno sobre la inversión en el corto plazo.



CAPÍTULO IV: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y SELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Identificación de las alternativas de solución

A continuación, se detallan las causas del problema y sus respectivas soluciones:

4.1.1. Solución 1: Incrementar el Volumen de ventas

Tabla 4.1

Alternativas de solución para cumplir las ventas

Nro	Causa Raíz	Alternativas de Solución
1	Falta de Promoción y Ventas	Desarrollar un plan de promoción y ventas
2	Falta de diseño de interiores e infraestructura	Invertir en el diseño de interiores (Confort /Acústico y Térmico).
3	Inexistencia de objetivos e incentivos al personal	Elaborar un sistema de compensación variable
4	Falta de Capacitación a los empleados	Capacitar a los empleados
5	Falta de Definición y Control de Procesos	Definir y Controlar de Procesos

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

4.1.2. Solución 2 Reducir costos

Tabla 4.2

Alternativas de solución para reducir los gastos

N°	Altos costos fijos	Alternativas de Solucion
1	Elevadas cuotas de préstamos bancarios	Reducción de la tasa de Interés
2	Elevado egresos por pago de planillas	Reducción de cantidad de empleados

4.2 Diseño de las alternativas

A continuación, se describirá cada alternativa de solución.

4.2.1 Diseño de la solución 1: Incrementar el volumen de ventas

Desarrollar un plan promoción y ventas

Como punto de partida, se determinara el segmento de mercado objetivo, averiguar el tipo de necesidades de este publico y así determinar la oferta de servicios que más se adecue a sus requerimientos.

El siguiente paso, es la creación de una nueva identidad mediante la creación de un nuevo logotipo y manual de marca que transmita el mensaje de renovación y cambio del hotel. El último paso es comunicar el servicio; para ello, se deberán elegir los canales adecuados para que el mensaje del hotel llegue al segmento de mercado escogido.

Inversión en diseño de interiores

Mediante el manual de marca, se definirá el concepto u orientación de la decoración que el diseñador de interiores deberá considerar a fin de transmitir el mensaje de la marca. El rediseño de las habitaciones implicará la renovación de las misma y subsanación de cualquier reparación o problema con la infraestructura.

Elaborar un sistema de compensación variable

Para mejorar la motivación de los empleados, se realizará un sistema de compensación variable, alineándolos a los objetivos de la empresa.

Realizar un plan de capacitación integral a los empleados

Para ello, se realizará un plan de capacitación que contemple dos frentes: procesos internos y la identidad de la empresas.

Definición y Control de Procesos

Con el objetivo de mantener un servicio ordenado y eficaz que no recurra a la improvisación y genere respuestas más rápidas y eficaces, se realizará el levantamiento de procesos, para analizar el recorrido de las actividades, evaluándolas y proponiendo punto de mejora de ser necesario.

4.2.2 Diseño de la Solución 2 Reducción de Costos

Al analizar los préstamos bancarios (los cuales representan el 116% en promedio de la venta), se buscó alternativas financieras con los asesores de banca pyme de la empresa; sin embargo, las propuestas eran reducir de tasas de interés con un impacto mínimo en el flujo de caja del hotel.

En relación a las planillas, (57% sobre la venta) no es posible hallar una solución sustantiva en ahorro en costos, sin afectar la calidad del servicio. Un ajuste en costos de

personal, implicaría reducir la cantidad de trabajadores, a fin de no perjudicar la eficiencia en el servicio se podría dispensar de un trabajador en el área de cocina.

A continuación, se presenta una simulación del ahorro en costos del promedio mensual en estas áreas; como se ve en la Tabla, el impacto no es significativo.

Tabla 4.3
Simulación de Ahorro en costos promedio mensual

	Promedio Actual	Proporción	Promedio con la reducción	Ahorro en costos
	S/.	%	S/.	S/.
Ventas	24,830	100%		
Préstamos bancarios	28,705	116%	26,199	2,506
Planillas	14,181	57%	13,167	1,014
Total ahorro mensual				3,520

Fuente: (Escobedo, Ruiz)

Elaboración Propia

4.3 Selección de la solución a aplicar

Mediante la Matriz de selección, se asignaron puntajes a las alternativas de solución de Incremento del volumen de venta y reducción de costos; dichos puntajes se asignan en función de los criterios de la implementación, según tiempo, costo, impacto y factibilidad en una escala del 1 al 5, con la siguiente calificación cualitativa:

Tabla 4.4

Matriz de selección

Criterio	Puntaje				
	1	2	3	4	5
Tempo	Muy largo plazo	Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo	Inmediato

Costo	Muy costoso	Costoso	Algo costoso	Poco Costoso	Muy poco costoso
Impacto	Muy poco	Poco	Mediano	Alto	Muy alto
Factibilidad	Muy poco	Poco	Mediano	Alto	Muy alto

Fuente: Richard Wallen

Al aplicar la matriz de selección en base a las dos posibles soluciones (Implementación de un Plan de Marketing e Implementación de un plan de reducción de Costos) se asignó la siguiente puntuación:

Tabla 4.4
Matriz de Implementación de la solución

Posibles Soluciones	Implementación de un Plan de Marketing	Implementación de un plan de reducción de Costos
Tempo	2	2
Costo	3	3
Impacto	4	1
Factibilidad	3	2
Total	12	8

Fuente: (Escobedo, Ruiz)

Elaboración Propia

La alternativa de solución mediante la Implementación de un Plan de Marketing obtuvo una mayor puntuación, -de 12, a diferencia del Plan de reducción de costos que alcanzó 8 puntos- lo cual demuestra que una solución enfocada a incrementar el volumen de ventas es más factible y de mayor impacto.

Dentro de la aplicación de la solución de un Plan de Marketing se debe considerar todas las posibles alternativas y decidir cuáles formarán parte de la misma.

La aplicación de las soluciones dependerá de su impacto en los indicadores claves de medición de gestión, satisfacción al cliente y beneficios financieros, en razón de ello se empleó la herramienta Goal Tree Analysis (GTA), cuyo autor es Chris Hohmann; este

diagrama es utilizado para definir criterios de evaluación de las distintas soluciones a un problema determinando. Torrejon Benavides, O. (2017),

Tabla 4.5
Factores de Goal Tree Analysis

Factores	Peso	Escalas
Contribuye a un objetivo clave del negocio	5	1 - 5 (Bajo - Alto)
Impacta la satisfacción al cliente	3	1 - 5 (Bajo - Alto)
Tiene beneficios financieros	3	1 - 5 (Bajo - Alto)
Se puede obtener la voz del cliente fácilmente	1	1 - 5 (Bajo - Alto)
Se puede recolectar la data del cliente	1	1 - 5 (Difícil - Fácil)
La frecuencia del proceso	1	1 - 5 (Mensual - Diario)
Es posible identificar el defecto del proceso	1	1 - 5 (Difícil - Fácil)
El proceso está en mi área de competencia	1	1 - 5 (No - Si)

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Se realizó el análisis por cada solución, siguiendo los Factores de Goal Tree Analysis.

Tabla 4.6
Análisis del Goal tree de Soluciones

Nro.	Alternativas de Solución	Factor Estratégico	Facilidad de implementación	Pesos
1	Desarrollar un plan de ventas y promoción	5	3	70
2	Invertir en el diseño de interiores	4.5	3	59
3	Definir y Controlar de Procesos	4,5	2,6	6,5
4	Elaborar un sistema de compensación variable	3	2.8	5.2
5	Capacitar a los empleados	4.5	2.2	5.7

Fuente: (Escobedo, Ruiz)

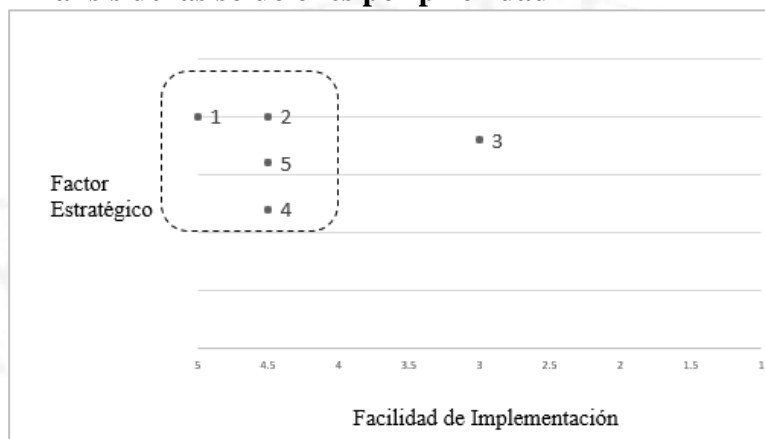
Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados, la prioridad más importante es el desarrollo de un plan de ventas e inversión en el diseño de interiores con pesos de 70 y 59 respectivamente.

De acuerdo al puntaje que se obtuvo en el análisis del GTA, se evalúan las oportunidades de mejora (puntaje con los pesos) que tiene mayor beneficio. También se realiza un

análisis de factor estratégico, beneficios financieros y facilidad de implementación. Con estos datos, se realiza una priorización de oportunidades, utilizando la matriz de esfuerzo-beneficio. El factor de implementación es el eje X, el factor estratégico el eje Y, el factor financiero el tamaño y el color del punto.

Figura 4.1
Análisis de las soluciones por prioridad



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Se concluye que las acciones más prioritarias en base a la matriz de esfuerzo beneficio son las siguientes:

1. Implementar un plan de promoción y ventas
2. Implementar diseño de interiores (Confort /Acústico y Térmico)
3. Realizar la Definición y Control de Procesos
4. Realizar un plan de capacitación integral a los empleados
5. Realizar un sistema de compensación variable

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA – PLAN DE MARKETING

El principal problema materia de análisis de esta investigación es el bajo volumen de ventas que presenta el hotel Van Gogh. En el tercer capítulo, se realizó el análisis del diagrama de árbol donde se identificó las causas del problema y se determinó que la solución es la elaboración de un Plan de Marketing.

A continuación, se detalla la estructura del Plan de Marketing, el cual consta de 11 pasos:

Figura 5.1
Estructura del Plan de Marketing



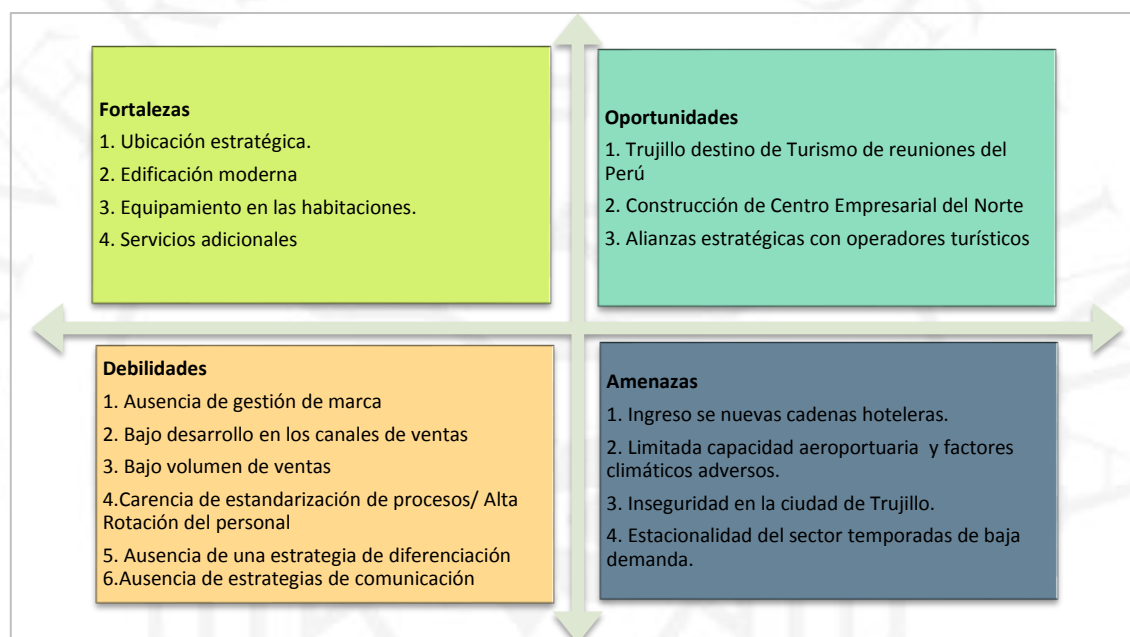
Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

5.1 Análisis de la situación actual

El hotel, actualmente y según lo analizado previamente, cuenta con un flujo de visitantes del 27% de su capacidad, esta ratio con respecto a la ocupabilidad de otros hoteles del rubro es muy bajo, el impacto que conlleva es bajos ingresos. En la siguiente matriz FODA se puede observar la situación actual del Hotel.

Figura 2.9

Análisis FODA



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

5.2 Definición de Mercado

Mercado Potencial

Es el número de personas que arriban en un mes en los hospedajes categorizados en la ciudad de Trujillo mensualmente, como turistas nacionales e internacionales.

Tabla 5.1

Clasificación de Arribos en el mes

Arribos	Mensual	Anual
Nacionales	73,445	881,345
Internacionales	2,155	25,855
Total	75,600	907,200

Fuente : La Libertad - Trujillo: Indicadores Mensuales de Ocupabilidad de Establecimiento de Hospedaje Colectivo, 2017 (Ene-Dic), Mincetur 2017

Mercado Disponible

Se determina el número de personas nacionales que arriba un hotel de tres estrellas y el objetivo de viaje es de negocios.

Tabla 5.2
Mercado Disponible

Arribos	Promedio por mes	Anual
Nacionales	17,703	212,439
Internacionales	1,071	12,854
Total	18,774	225,293

Fuente : La Libertad - Trujillo: Indicadores Mensuales de Ocupabilidad de Establecimiento de Hospedaje Colectivo, 2017 (Ene-Dic), Mincetur 2017

Para determinar las personas que vienen con el objetivo de un viaje de negocios, se tomó como base una encuesta realizada a 384 turistas encuestados , donde el resultado fue que el 25% de los visitantes vinieron por vacaciones y un 14% de ellos vinieron para asistir a seminarios y/o congresos. (Reyes, 2014)

Tabla 5.3
Turistas que arriban a Trujillo por motivo de viaje

Tipo	Cantidad	%
Negocios	225	59%
Vacionista	159	41%
Total	384	100%

Fuente: (Reyes, 2014)

Entonces tomando el ratio de % de turistas que viaja por negocios se determina que el mercado disponible es 10.3 miles de personas que arriban por negocios.

Mercado Objetivo

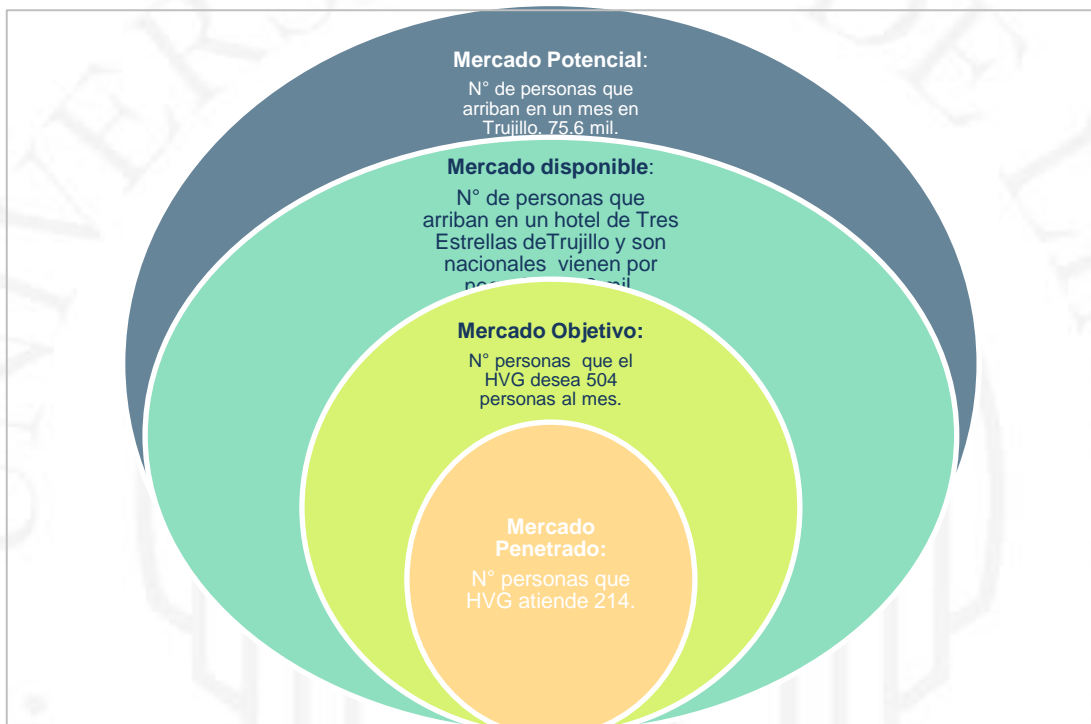
Se determinó en base a lo que el hotel Van Gogh se encuentra disponible a atender, por tal motivo se ha determinado en base de un ratio de ocupabilidad de 80% y una permanencia de dos días dando como resultado 504 personas.

Mercado Penetrado

Se determinó en base al promedio de los últimos meses (HVG, 2018) dando como resultado 214 personas.

A continuación, se podrá ver en la siguiente figura un resumen del mercado.

Figura 5.2
Mercado Objetivo



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

5.3 Fijación de Objetivos

- Incrementar la ocupabilidad del hotel a 60 % a May 2021.
- Lograr 4.7 estrellas en los metabuscadores de viaje (Booking, Tripadvisor, Google) a May 2021.
- Incrementar la tasa de retorno de los huéspedes en un 30%
- Incrementar el % de conversión en 10%

- Alcanzar un nivel de awareness del 15% dentro de los consumidores objetivo, a mayo 2021.

5.4 Estrategias y Tácticas

Figura 5.3

Matriz Foda Cruzado

Matriz FODA Cruzada	Fortaleza F 1. Ubicación estratégica 2. Edificación moderna 3. Equipamiento de las habitaciones 4. Servicios adicionales	Debilidades D 1. Ausencia de gestión de marca 2. Bajo desarrollo en los canales de ventas 3. Bajo volumen de ventas 4. Alta Rotación de personal 5. Ausencia de una estrategia de diferenciación 6. Ausencia de estrategias de comunicación
Oportunidades O 1. Trujillo destino de Turismo de reuniones del Perú 2. Construcción de Centro Empresarial del Norte 3. Alianzas estratégicas con operadores turísticos	FO Estrategia de Ataque y Posicionamiento - Explotar -Desarrollar una infraestructura de acorde a la necesidad del mercado y lograr posicionar al hotel dentro del segmento.	DO Estrategia de Reorientacion - Corregir Realizar una estrategia de posicionamiento de la gestión de marca, para saber comunicarnos con el público objetivo y una estrategia funcional de marketing mix. Establecer convenios con operadores y desarrollar otros canales de venta con el fin de incrementar ventas. Desarrollar programas para grandes grupos de visitantes y revisar la infraestructura.
Amenzas A 1. Ingreso se nuevas cadenas hoteleras 2. Limitada capacidad aeroportuaria y factores climáticos adversos 3. Inseguridad en la ciudad de Trujillo 4. Estacionalidad del sector temporadas de baja demanda	FA Estrategia Defensiva -Mantener Desarrollar un nuevo producto diferenciado. Encontrar otras vías de llegada de turistas a Trujillo, por la vía terrestre . Desarrollar campañas para las temporadas de baja	DA Estrategia de Supervivencia - Afrontar Desarrollar productos y servicios con rentabilidad. Capacitación al personal del hotel y realizar definición del Manual de Funciones.

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Estrategia de Ataque y Posicionamiento - Explotar

F1, F2, F3, F4, O1,O2, O3

-Desarrollar una infraestructura de acorde a la necesidad del mercado y lograr posicionar al hotel dentro del segmento.

Estrategia Defensiva -Mantener

F1, A1,A2,A3

Desarrollar un nuevo producto diferenciado.

F4, A2

Encontrar otras vías de llegada a Trujillo, por la vía terrestre .

F1, F2, F3, A4

Desarrollar campañas para las temporadas de baja demanda.

Estrategia de Reorientacion - Corregir

D1, D4, D5, O1

Realizar una estrategia de posicionamiento de la gestión de marca , para saber comunicarnos con el público objetivo y una estrategia funcional de marketing mix.

D3, O3

Establecer convenios con operadores y desarrollar otros canales de venta con el fin de incrementar ventas.

D2, O1

Desarrollar programas para grandes grupos de visitantes y revisar la infraestructura.

Estrategia de Supervivencia - Afrontar

D5, A1

Desarrollar productos y servicios con rentabilidad.

D4, A1

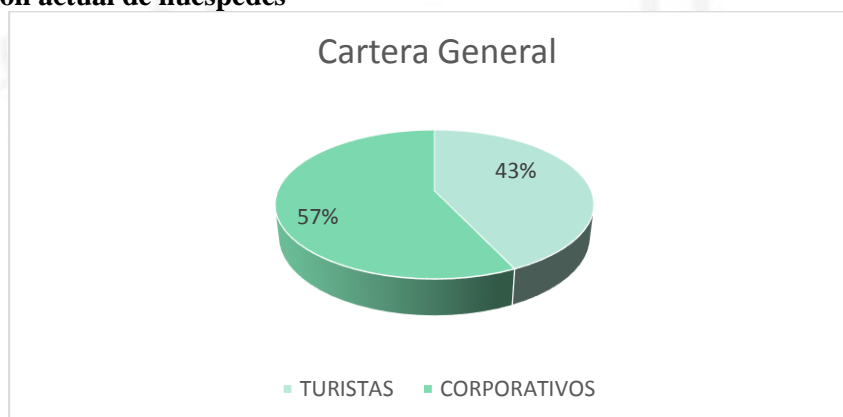
Capacitación al personal del hotel y realizar definicion del Manual de Funciones.

5.5 Cartera Actual de clientes:

La clientela forma parte de los bienes inmateriales de la empresa, que se conocen como “fondo de comercio” y constituye un recurso y fuente de ingresos de la compañía.

La composición de la cartera actual del hotel se compone de un 57% de huéspedes corporativos, frente a un 43% de turistas nacionales. Al iniciar actividades, el hotel no tenía una clara segmentación lo cual se refleja en el siguiente gráfico.

Figura 5.4
Composición actual de huéspedes



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Clasificación de la Cartera Corporativa por Sector

Dentro del sector corporativo de clientes que tuvo el hotel, se analizó la composición de huéspedes por rubro, obteniendo los siguientes resultados

Tabla 5.4
Clasificación de clientes corporativos

Estado	N° Empresas	Proporción
Nuevos	18	10%
Reales	51	27%
Inactivos	117	63%
Total	186	100%

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Figura 5.5
Composición de empresas del rubro corporativo que arribaron al Hotel



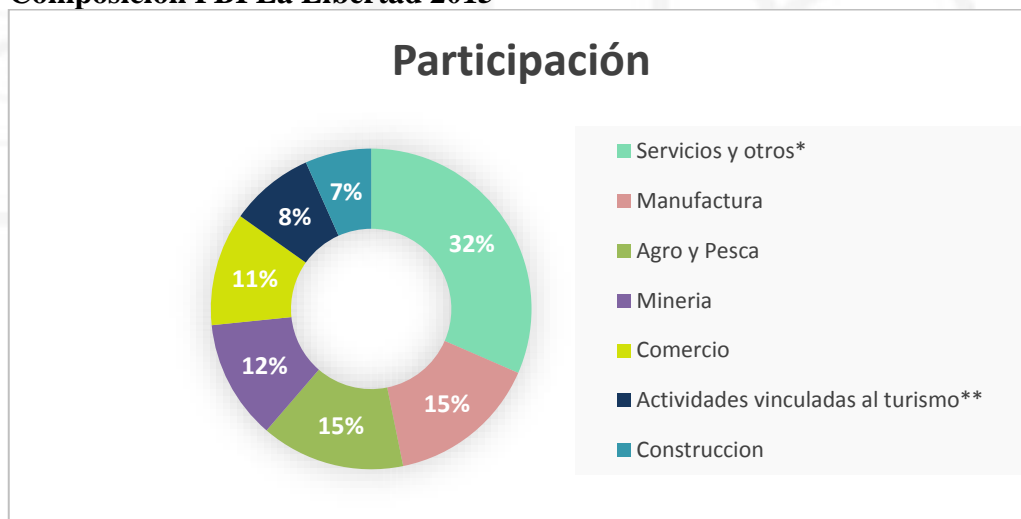
Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Evaluar la cartera actual permite analizar la situación presente de la empresa y sobre ella tomar decisiones, de la cartera actual de clientes corporativos el 63% está inactivo; es decir, probó el servicio y no hubo recompra, solo se logró fidelizar a un 27%; y 10% son clientes nuevos durante el último mes.

Cartera Potencial de clientes

La cartera potencial de clientes del hotel está conformada por todos aquellos que requieran el servicio de alojamiento ya sean turistas, parejas o viajeros de negocios; sin embargo, la mayor afluencia se da por motivos de trabajo promovidos por los principales ejes económicos de La Libertad. El economista enfatizó que La Libertad (4,0 %) representa la cuarta economía más importante del Perú, después de Lima (42,6 %), Arequipa (5,3 %) y Áncash (4,9 %).

Figura 5.6
Composición PBI La Libertad 2015



* Comprende electricidad, agua, servicios gubernamental y otros servicios

**Considera a Transportes, restaurantes y hoteles

Fuente: Gobierno Regional de la Libertad 2015

Andrés Gatty, economista del Instituto Peruano de Economía, explica que en La Libertad (y por ende en Trujillo) la manufactura es muy importante. “Lácteos, productos agroindustriales, calzado”, indica Gatty. Por ejemplo, Camposol, la firma agroindustrial del Grupo Dyer y un gran empleador a nivel nacional, opera en La Libertad y tiene un impacto directo en la actividad económica de Trujillo. (Ranking America economía, 2014)

A continuación, se presentan las empresas y organismos más representativas de La Libertad en cuanto a los principales sectores que impulsan la economía de la región la Libertad, las cuales por su envergadura tienen conexiones con Lima y sus colaboradores requieren del servicio de hospedaje.

Tabla 5.5

Cartera de Clientes Potenciales-Empresas Principales en La Libertad por sector

Servicios y otros	Agroindustriales	Manufactura	Mineras	Constructoras
Poder Judicial	Camposol,	Razzeto	Minera Barrick	Cementos Pacasmayo
Ministerio de salud	Sociedad Agrícola Virú SAC	Casinelli		Retamas
Programas agrícolas	Danper SAC	FAMECA		La Arena
Ministerio del ambiente	Coazucar			
SUNARP	Cartavio			
	Empresa Agroindustrial Laredo			
	Grupo El Rocío			

Fuente: Gobierno Regional de La Libertad

A su vez, estas empresas trabajan con otras empresas que les proveen de sus servicios o productos y se convierten en empresas secundarias, las cuales también forman parte de la cartera de clientes potenciales, clasificados por su actividad económica de la siguiente manera:

Tabla 5.6

Clasificación de la cartera corporativa según actividad

Servicios y otros	Agroindustria	Manufactura	Mineras	Comerciales	Constructoras
		a			

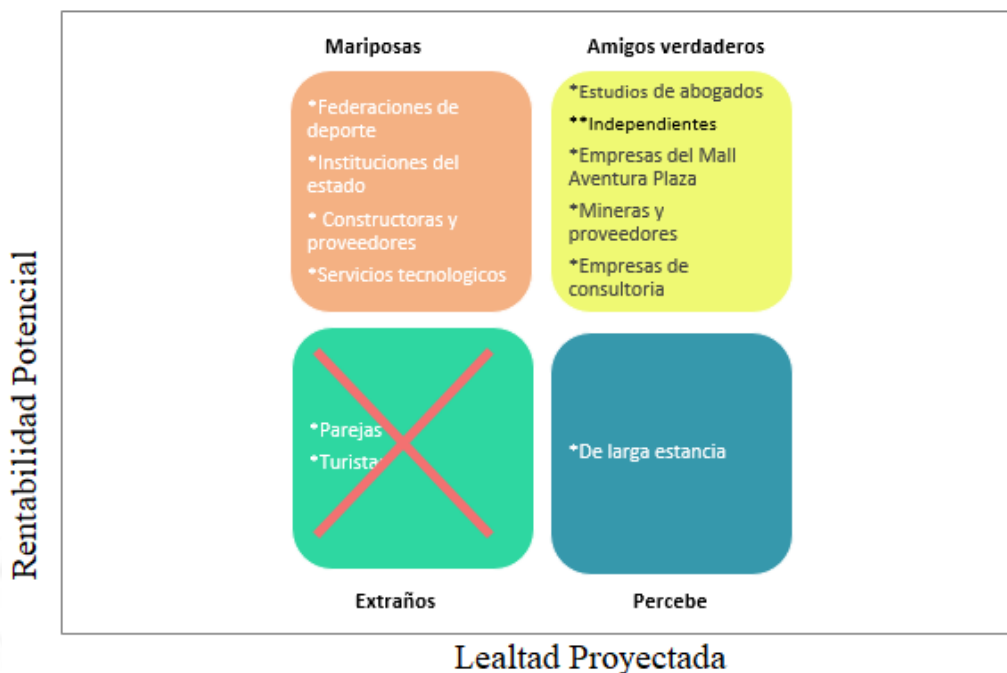
Estudios de abogados	Proveedores de fertilizantes	Manufacturas de Hilo	Transporte de minerales	Tiendas de los Malls Plaza	Proveedor de montacargas y vehículos
Farmacéuticas y laboratorios	Procesadoras de alimentos	Proveedores de Servicios tecnológicos	Proveedores de herramientas y repuestos de minería	Tecnologías de información	Proveedor de materiales de construcción
Consultores ambientales	Proveedores de semillas		Proveedores de equipos y maquinarias	Proveedores de Servicios tecnológicos	Consultoras de gestión de proyectos
	Consultores agrícolas		Servicios de perforación		Empresa de diseño y arquitectura

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Gestión de CRM

Al evaluar la cartera de clientes potenciales se realizó la siguiente clasificación, apoyados en la Matriz de relación de los clientes de Reynart y Kunart, la cual tiene por objetivo profundizar vínculos con los clientes adecuados. (Evaluando CRM.com, 2017)

Figura 5.7
Matriz de Relación de clientes



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Como resultado del análisis se aplicarán estrategias de Marketing para los grupos Mariposa, Percebe y amigos verdaderos.

Tabla
Análisis de empresas

Clasificación	Descripción	Recomendación
Mariposas:	Alto potencial de rentabilidad y baja lealtad	No se debe invertir en retenerlos sino en atraerlos con mucha promoción y buen servicio
Amigos verdaderos	Alta concordancia entre la oferta de la empresa y la necesidad del cliente	Requiere inversión alta y constante para que retornen y atraigan nuevos clientes por recomendación
Extraños	Baja concordancia entre la oferta de la empresa y la necesidad del cliente	No invertir en ellos

Percebe	Cientes reales pero no rentables	Se debe venderles mas o aumentarles las tarifas o reducirles el servicio
---------	----------------------------------	--

Fuente: (Evaluando CRM.com, 2017)

5.6 Estrategia de Posicionamiento

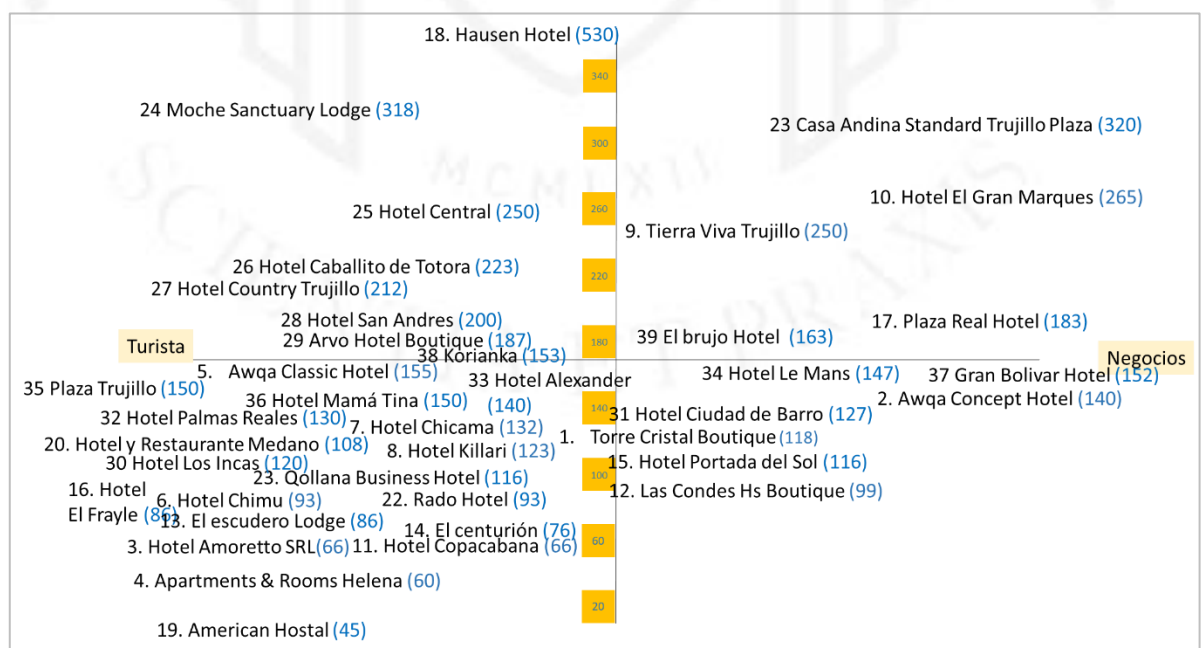
La ciudad de Trujillo es la capital del norte y una de las ciudades más importantes del Perú como foco de concentración de negocios, la mayor afluencia de viajeros que arriban a Trujillo son por motivos laborales.

En el rubro hotelero en Trujillo, existen hoteles orientados al sector corporativo con un posicionamiento ya ganado. El Hotel Van Gogh, al ser un hotel nuevo en el mercado que compite en el mismo segmento, ha optado por un posicionamiento que ofrezca nuevos beneficios que le permitan crear valor agregado.

Luego de realizar un análisis de los hoteles que se dirigen al segmento corporativo se elaboró el matriz posicionamiento, en base a tres variables, las cuales son:

- Tarifa por Noche
- Número de Estrellas en base a opiniones de clientes
- Turista o de Negocios

Figura 5.8
Posicionamiento



A continuación, se realizó un zoom en el segmento corporativo.

Figura 5.9
Posicionamiento del segmento corporativo



Se puede analizar de la matriz que la marca del Hotel Van Gogh, con referencia a las opiniones de los clientes cuantificados en estrellas, se encuentra en 4.3 estrellas sobre 5. Asimismo, la estrategia que se plantea es la creación de nuevo valor dentro del segmento de negocios, por tal motivo, el hotel se posicionará como " Hotel VanGogh, un lugar para cerrar negocios y hacer networking "

Análisis estratégico de marca de hoteles de tres estrellas

"Se realizó un análisis de la marca para poder proponer un oportunidades de mejora, que comprendió el análisis al cliente, al competidor y un autoanálisis, como se puede visualizar en el siguiente cuadro."

Tabla 5.8
Análisis estratégico de marca de hoteles de tres estrellas

Análisis estratégico de marca de hoteles de tres estrellas		
Análisis de cliente	Análisis del competidor	Autoanálisis
Segmento: Viajeros de negocios Motivaciones: Cumplir con el objetivo del viaje en el tiempo previsto.	Posicionamiento : Inexistencia de una marca que sea exclusiva para viajeros de negocios en	Diferenciación porque se desarrolle networking, actividades artísticas y de relajación.

Necesidades insatisfechas: Deeetresarse después un día de trabajo. Nuevas experiencias Realizar networking	hoteles de 3 estrellas. Nombres de hoteles que no guardan relación con un el concepto de marcas e infraestructura.	
---	--	--

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Por tal motivo, se plantea los siguientes pasos, para trabajar en la marca:

1. Rediseño del concepto de la marca
2. Comunicar el concepto de la marca

Redefinir el concepto de la marca:

Como estrategia de producto, se rediseñará la marca, que contempla realizar un análisis de segmentación, donde se evaluaron las necesidades de los clientes actuales para poder definir un concepto más alineado con el cliente objetivo.

En el Anexo 3 , se puede observar los pasos del Formulario de Branding que se le otorgará a la empresa de diseño de marca como Input, donde lo más resaltante es el mensaje que se propone a dar en el segmento que es el siguiente :

Descubra la experiencia Van Gogh , donde podrá crear relaciones empresariales , te ayudamos a ti y a tu empresa a cumplir tus objetivos.

Mas que una habitacion, somos una experiencia, hacemos tus trabajo más facil, como tambien parte de tu equipo

Sabemos que tu tiempo es oro, la logisitica de tu viajes dejanoslo a nosotros asimismo brindamos espacios que potencian la creatividad y el networking.

¿Por qué elegir Van Gogh ?

-Cuidamos tu tiempo y tu seguridad : Te brindamos transporte desde el terrapuerto y aeropuerto dentro de los paquetes escogidos.

-Estamos conectados a ti : Listos para satisfacer las necesidades de su negocio las 24 horas del día, con conectividad en todo momento.

-Queremos tu tranquilidad : Magnificamente acondicionado con habitaciones comodas y espacios de recreacion para encontrar momentos de relajacion.

-Hacemos crecer tu negocio : Tenemos espacios conpartidos para que tesientas como en tu oficina.

-Pague solo lo que necesite : No es necesario rentar una sala de reuniones entera; rente el número de escritorios que necesite y durante el tiempo que necesite. Los espacios de Coworking también están disponibles por hora.

-Comience a trabajar de inmediato: Se le proporcionan los servicios y el equipo necesario, como su propio escritorio, wifi de alta velocidad. Solo preséntese y comience a trabajar.

-Ubicación : Cerca al nuevo centro de la ciudad

Comunicar el concepto de la marca:

Para este nuevo concepto de marca, se implementará una estrategia de Branding que contempla lo siguiente:

- Branding emocional: a través de experiencias de alojamiento reales.
- Branding sensorial: a través de los amenities y los recuerdos que se le otorga al huésped durante la estadía

Tabla 5.9

Programas de Brand Building

Programas de Brand Building	¿Cómo?
Comunicar la identidad de la marca	Generar contenido en Redes sociales, web side.
Lograr recordación	Servicio diferenciado, generar experiencias
Crear una relación profunda con los consumidores	Atraves de la experiencia reales de los clieneste.

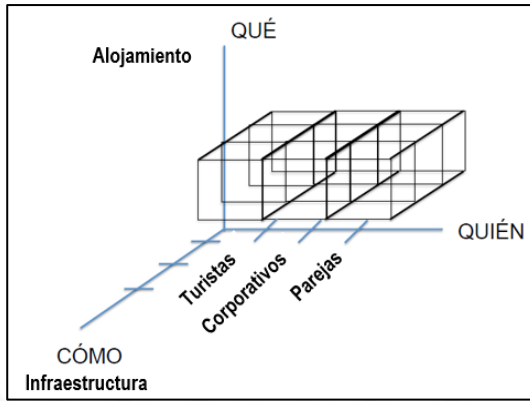
Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

5.7 Segmentación

El público demandante de hospedajes se suele clasificar en tres macrosegmentos: viajeros de negocios, turistas y parejas. Estos tienen necesidades y motivaciones distintas con respecto al servicio.

De acuerdo a la infraestructura y ubicación del Hotel Van Gogh se optó por atender al sector corporativo. La ciudad de Trujillo, es la capital del norte y una de las ciudades más importantes del Perú como foco de concentración de negocios, la mayor afluencia de viajeros que arriban a Trujillo son por motivos laborales.

Figuras 5.10 **Macro Segmentación del servicio de alojamiento**



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Macro segmentación:

Hospedaje para viajeros de negocios por noche de alojamiento.

Tabla 5.10

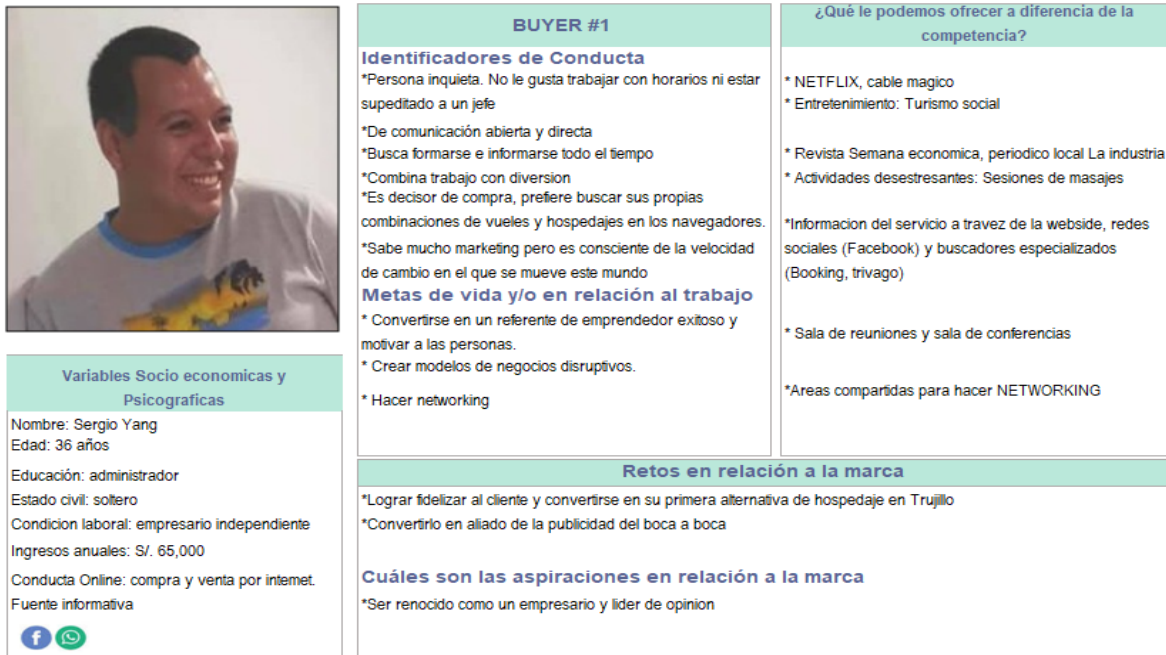
Macro Segmentación del servicio de alojamiento

Segmentos	Por Noche	Por Horas
Hospedaje para Turistas		
Hospedaje para corporativo	x	
Hospedaje para parejas		

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

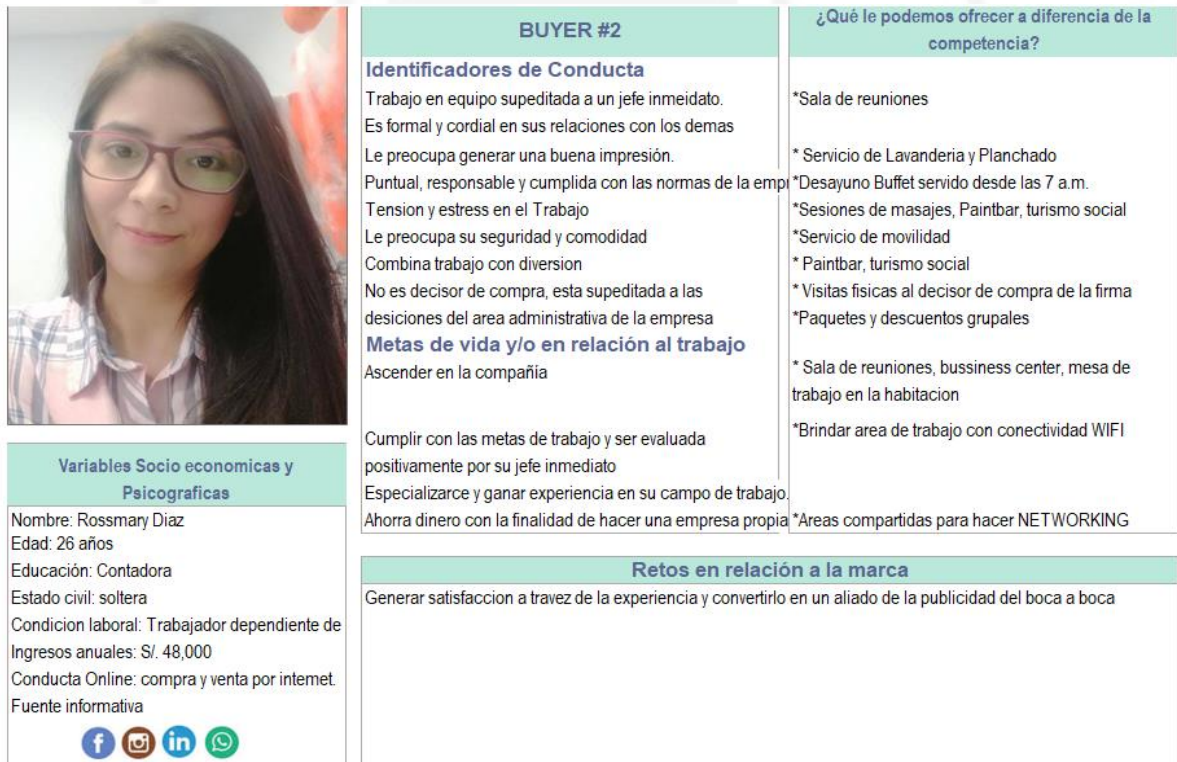
Micro segmentación: Análisis del perfil del viajero de negocios

Figura 5.11
BUYER N°1






Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Figura 5.12
BUYER N°2



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Figura 5.13
BUYER N°3

	<p align="center">BUYER #3</p>	<p align="center">¿Qué le podemos ofrecer a diferencia de la competencia?</p>
	<p>Identificadores de Conducta</p> <p>Exigente Es formal y cordial en sus relaciones con los demas Le preocupa generar una buena impresión. Puntual y responsable Le importa relativamente el precio, ya que cuenta con viaticos p Busca hospedajes cercanos a la corte de justicia de Trujillo No Hace reservas Enfrenta niveles de stress.</p> <p>Metas de vida y/o en relación al trabajo</p> <p>Ascender y hacer linea de carrera Especializarse y ganar experiencia y reputacion en su campo Conseguir mas clientes</p>	<p>* Servicio de Lavanderia y Planchado *Desayuno Buffet servido temprano desde las 7 a.m. * Promociones/Descuentos *Ventaja competitiva * Canal de venta presencial (repcion) *Sesion de masajes * Sala de reuniones, bussiness center, mesa de trabajo en la habitacion *Areas compartidas para hacer NETWORKING</p>
<p align="center">Variables Socio economicas y Psicograficas</p>	<p align="center">Retos en relación a la marca</p>	
<p>Nombre: Cesar Duran Edad: 50 años Educación: Abogado Estado civil: casado Condicion laboral: abogado de un Estudio Juridico Ingresos anuales: S/. 78,000 Conducta Online: Fuente informativa</p> <p align="center">   </p>	<p>Generar satisfacción a travez de la experiencia y convertirlo en un aliado de la publicidad del boca a boca</p>	

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
 Elaboración Propia

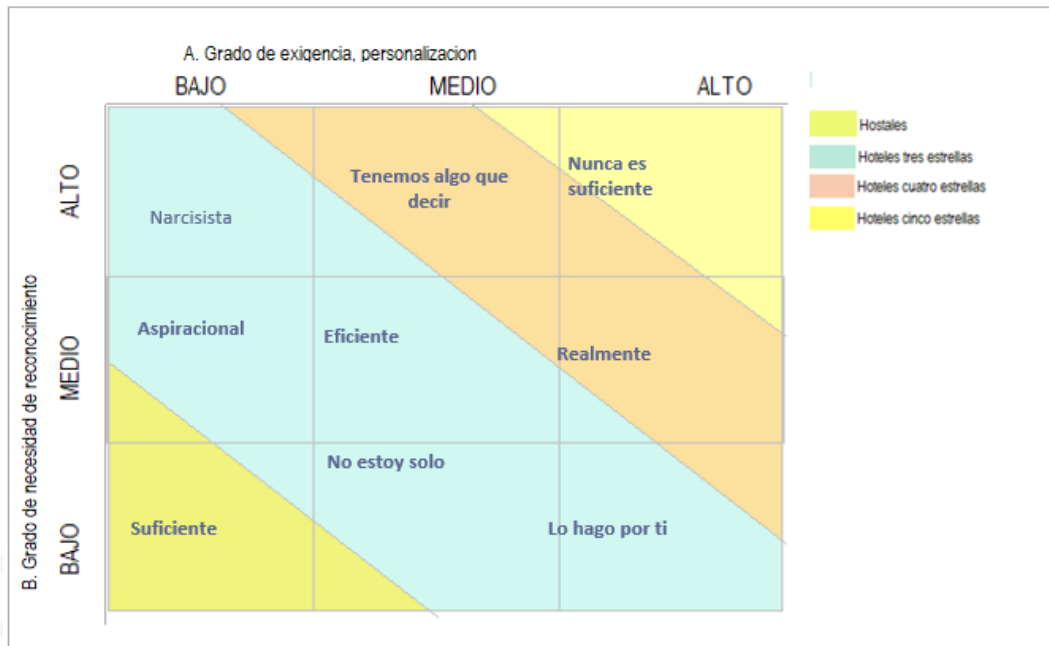
Operacionalización de las variables

Tabla 5.11 Variable e Indicadores

Variable	Indicadores
A. Grado de exigencia, personalización	Numero de estrellas de calificación
B. Grado de necesidad de reconocimiento	% Ingresos gastados en Hospedaje

Figura 5.14

Matriz de Grado de exigencia personalización vs Grado de Necesidad de reconocimiento



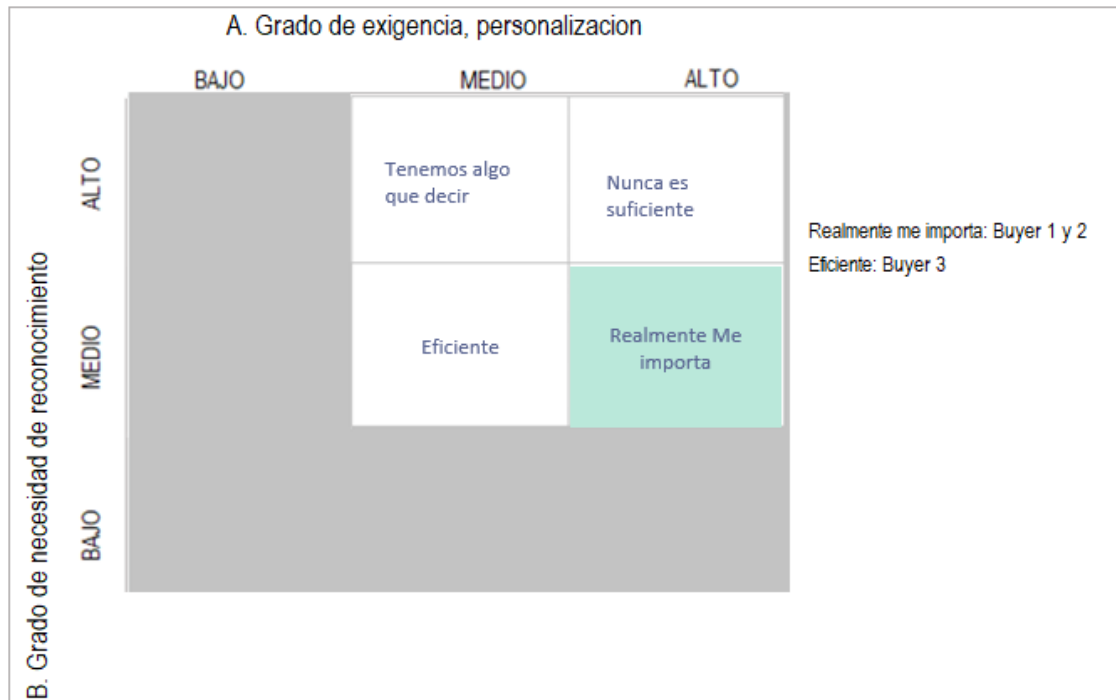
Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Estrategia de Segmentación-Diferenciada

En Base a las herramientas precedentes empleadas y los resultados del FODA, se optó por una estrategia diferenciada en base a los siguientes micro segmentos:

Figura 5.15

Grado de exigencia personalización vs Grado de Necesidad de reconocimiento segmento



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Perfil del cliente Corporativo

Los viajeros de negocios de alto nivel desean combinar, siempre que puedan, unos días de trabajo con unos de descanso, esta combinación es bastante valorada sobre todo y cada vez más por los millennials.

5.8 Estrategia de Marketing Mix

Hoftman y Bateson proporcionan una metodología de la aplicación del Marketing de servicios, el cual comprende el desarrollo 7 Ps, Precio, Producto, Plaza, Promocio, Procesos, Evidencia física y personas.

Grafico Mezcla de Marketing de servicios

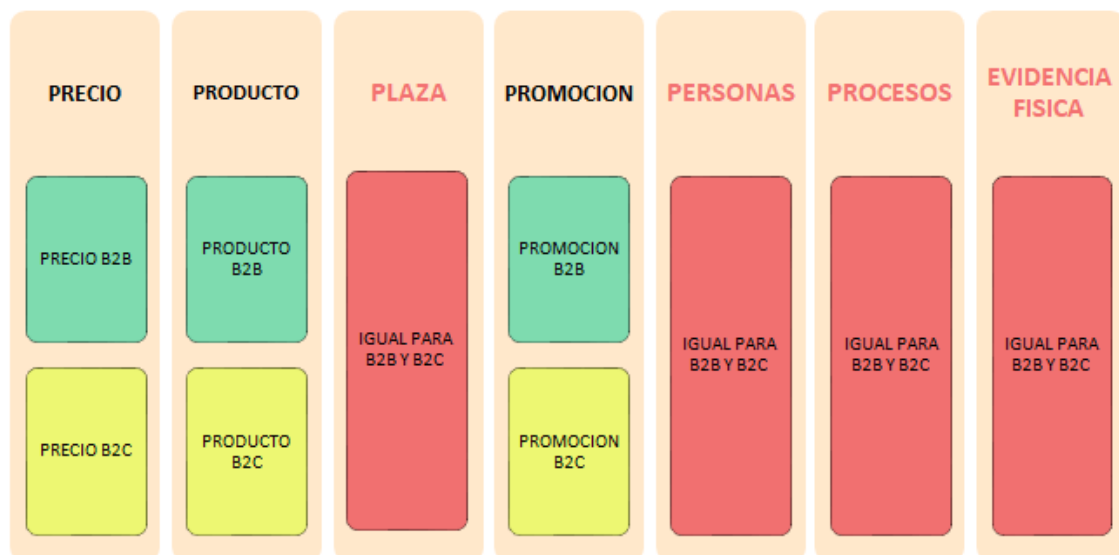


Fuente: (Hoffman y Bateson ,2011)

Vender productos o servicios a una empresa no es lo mismo que venderle a un consumidor existe diferencias detrás de las motivaciones de compra. Tomando en cuenta esta afirmación, se clasificó la Estrategia de Marketing en Marketing B2B y Marketing B2C, dado que los esfuerzos de marketing en B2C no funciona para B2C.

El diseño de las P's de precio, producto y promoción será diferente para Marketing B2B y B2C. Sin embargo, la plaza, personas, procesos y evidencia física será la misma en ambas estrategias.

Figura 5.16
Mezcla de Marketing B2B y B2C



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

5.8.1.MARKETING B2C

Es decir, de negocio a consumidor. Se trata del conjunto de estrategias comerciales que realiza un negocio para llevar sus productos y/o servicios al consumidor final,

PRODUCTO B2C:

"Para Lovelock y Wirtz (2009), un concepto de servicios consiste en un producto básico, combinado con una variedad de elementos de servicios complementarios. El producto básico del hotel es el alojamiento, la misma que responde a la necesidad de encontrar un lugar confortable para el descanso , así como el servicio complementario de ser atendido con hospitalidad."

El Hotel Van Gogh está ubicado en Trujillo, actualmente recibe huéspedes corporativos en su mayoría, el lugar tiene un estilo moderno y acogedor con capacidad para 37 personas; está compuesto por 26 habitaciones que se dividen entre 18 individuales, 2 dobles y 3 triples. Asimismo, cada habitación cuenta con un Smart Tv, Servicio de entretenimiento como Direct Tv y streaming de contenido multimedia(Netflix) , además cuenta con un friobar con una carta variada.

El hotel cuenta con una recepción, y seguidamente, se encuentra el bar y el restaurante donde se brindan platos variados y bebidas de la zona; también ofrece una sala de conferencia con un aforo de 10 personas.

El servicio y atención son las principales características del hotel, ya que los dueños forman parte del staff para recibir al huésped o para atender cualquier tipo de requerimiento. Como parte de los servicios de alojamiento, el hotel ofrece un desayuno buffet gratuito para todos los huéspedes durante toda la estadía. A continuación, se describe el producto de acuerdo a los niveles de Kotler:

Se analizó la planificación de la oferta del Hotel Van Gogh considerando los cinco niveles del producto (Kotler y Keller 2012):

- El beneficio básico es el servicio que se le da al cliente y el alojamiento.
- El producto genérico son las habitaciones con equipadas con smart tv (Netflix y Cable), baño privado (agua caliente y agua fría) y un frigobar.
- El producto esperado es un lugar limpio y cómodo con calidad de atención y servicio.
- El producto ampliado es la atención cordial y personalizada, además del servicio a la habitación, disponibilidad de degustar platos en el restaurante.
- El producto potencial es el servicio a 24 horas para tender al huésped en toda su estadía.

La mayoría de hoteles mantienen ofertas similares; por tal motivo, al final, una variable que toma preponderancia es el precio. Es por lo anterior que el presente trabajo tiene como objetivo crear un producto de océano azul. En el siguiente cuadro se puede observar el océano rojo y azul del sector.

Figura 5.17

Análisis de la Estrategia de Oceano Rojo y Oceano Azul

Estrategia de Océano Rojo		Estrategia de Océano Azul
<ul style="list-style-type: none"> - Bar - Restaurante - Sala de Reuniones - WIFI - TV LCD - Cable mágico - Intercomunicador - Frigobar - Escritorio - Guardaropa - Secadora de cabello - Agua caliente y fría 	<ul style="list-style-type: none"> - Aire Acondicionado - Servicio de lavandería - Estacionamiento - Caja de Seguridad - Ascensor - Servicio de Planchado - Gimnasio - Spa - Bata y Toallas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesión de masajes gratuita - Recojo del terrapuerto y aeropuerto - Netflix - Sala de Lectura y entrenamiento de juegos de mesa. - Actividades por paquete. - Restaurante – Café “Los Lirios” con actividades artísticas como : Paint In HVG (Tasas , Lienzos, Cerámica en Frio) - Una sección de exposición de pinturas por estación - Kit viajero de HVG

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Según lo analizado, la propuesta es crear paquetes que se adecuen a la necesidad del consumidor, sumando la experiencia "Van Gogh " dentro de cada paquete, se propone lo siguiente :

Figura 5.18

Propuestas de Producto:

Nombre de Paquete :	Paquete Express Van Gogh	Paquete Atrévete Van Gogh	Paquete Vive Van Gogh
Características de la habitación:	Habitaciones con aire acondicionado. Ducha española con agua caliente Excelente ubicación alejada del ruido y tráfico Equipadas con : - Cama de 2 plazas - Almohadas viscoelásticas diseñadas con tecnología para el descanso absoluto. - Smart TV 43" con entretenimiento (NETFLIX y Direct TV) - Wifi de alta velocidad - Escritorio ergonómicos - Closet		
Beneficios del paquete	Desayuno buffet en el Restaurante "Los Lirios" y espacios de networking.		
	Regalo de bienvenida Van Gogh		
	Recojo del Terrapuerto	Recojo del Terrapuerto o Aeropuerto	Recojo del Terrapuerto o Aeropuerto
	El cliente puede escoger uno de los siguientes beneficios : - Sesión de masajes - Sesión de Yoga	El cliente puede escoger dos de los siguientes beneficios : - Sesión de masajes - Sesión de Yoga - Sesión de Pintura	El cliente puede escoger tres de los siguientes beneficios : - Sesión de masajes - Sesión de Yoga - Sesión de Turismo Solidario - Sesión de Pintura - Sesión de Turismo Express
Duración de Estadia :	Corta (1-2 días)	Mediana (3-4 días)	Larga (5 a más días)
Tarifa por Noche :	200	180	140

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

"Lovelock y Wirtz (2009) clasifican a los servicios complementarios en ocho grupos que forman los pétalos de la flor de servicio, donde los pétalos rodean al centro que es el producto básico, los cuales se clasifican en servicios de facilitación y servicios de mejora."

Los servicios de facilitación son:

Información: Desde la reserva del hotel por el huésped, es política del hotel informarle sobre los beneficios del paquete; asimismo, se le mandará un formulario para proporcionar datos del cliente. Todas las promociones y eventos en el hotel se le enviarán desde el momento de la reserva. Se tendrá contacto con el cliente durante su estadía de forma presencial y por Whatsapp.

Toma de pedidos. El protocolo es de acuerdo a la Gestión de Reservas de atención de clientes, la misma que debe ser capacitada de forma mensual.

Facturación. Este proceso se lleva a cabo a través de la facturación electrónica, lo que facilita la claridad en el documento y agiliza el proceso de pago.

Pago. La empresa acepta cualquier medio de pago.

Los servicios de mejora -es decir, aquellos que aumentan el valor del servicio básico- son los que también forman parte de la estrategia de producto.

Consultas. En este sentido, se sugiere tener un nivel de diálogo y comunicación entre el cliente y cualquier empleado del hotel, de tal manera que se puedan atender todas las necesidades y lograr una excelente atención en todo aspecto.

Hospitalidad: Se sugiere realizar talleres y capacitaciones permanentes para lograr una excelencia en el trato al cliente, logrando controlar situaciones de estrés propios de los fines de semana, para que los clientes sean tratados con mucha cordialidad, haciendo que su estadía sea única.

Cuidado. Al respecto, el local cuenta con cámaras de seguridad para proteger a los

Clientes y efectos personales; asimismo, desde su llegada, el cliente tiene la opción de que el servicio del hotel lo recoja desde el terrapuerto o aeropuerto.

Excepciones. Dentro de este punto, se ha encontrado muchas oportunidades de mejora, pues se va a capacitar al personal para la solución de problemas y manejo de reclamos para poder atenderse en el momento.

Estrategia: Conociendo al cliente

Según la información secundaria recolectada, la personalización en los hoteles es una estrategia clave para poder diferenciarse; por ende, se propone luego que el huésped que realizó su reserva en el hotel, reciba al correo electrónico un formulario de bienvenida, donde se le invita a compartirnos sus gustos y preferencias.

Del mismo modo, se le preguntara qué obsequio desea recibir al llegar al hotel, puesto que un alto porcentaje de turistas no regresa al mismo destino después de varios años; por esta razón, su estadía en el hotel debe ser inolvidable, y que perdure en sus recuerdos.

El formulario también servirá como una herramienta para obtener seguidores en las redes sociales, y que ellos puedan ver las opiniones y experiencias de los demás turistas que se han hospedado en el hotel, y así puedan estar seguros que tomaron la decisión correcta.

Formulario de bienvenida para el cliente

		<i>Gracias por elegirnos , Te invitamos a llenar el siguiente formulario de bienvenida que nos permitirá conocerte mejor para que tu estadía sea una experiencia inolvidable. Como agradecimiento queremos obsequiarte un producto trujillano de tu elección.Tú nos inspiras</i>	
Nombres :	<input type="text"/>	Apellidos :	<input type="text"/>
Sexo:	<input type="text"/>	Telefono de contacto:	<input type="text"/>
Edad:	<input type="text"/>	Profesión :	<input type="text"/>
Vegano	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Fecha de Nacimiento:	<input type="text"/>
Viajas con :	<input type="checkbox"/> Pareja <input type="checkbox"/> Amigos <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Solo		
¿Cómo te consideras ?	<input type="checkbox"/> Divertido/a <input type="checkbox"/> Romántico/a <input type="checkbox"/> Serio/a		
Motivo de viaje :	<input type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Turismo <input type="text"/> Otro : _____		
Obsequio a escoger :	<input type="checkbox"/> Alfajor <input type="checkbox"/> King Kong <input type="checkbox"/> Artesanía Trujillana		
Síguenos en nuestras redes sociales :			@hotelvangogh

Fuente: (Esobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Estrategia Servicio de Lavandería

Los huéspedes corporativos buscan hoteles que ofrezcan servicios adicionales, entre los requerimientos está el servicio de lavandería.


Actualidad: El Hotel Van Gogh no ofrece servicio de lavandería a sus huéspedes.

Propuesta: Incrementar el Servicio de Lavandería, se plantea trabajar con la empresa de lavado La Abeja Lavandería Wet Cleaning, pues tiene la última tecnología en lavado y la misma que retira las prendas sin ningún costo adicional.

Al huésped se le brindará una bolsa blanca para colocar las prendas que ya han sido utilizadas, y conjuntamente a la bolsa, irá un formulario para un mejor control de las prendas entregadas.

Figura 5.5

Formulario de Control de Prendas


Formulario de Control de Prendas

Nombre de Huesped :

Número de Habitación :

Persona que retira las prendas:

Número de Prendas	Nombre de la Prenda

Entregado
Recibido

.....Tu nos inspiras

Fuente: (Esobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Estrategia de Tiendita de Artículo de Aseo

Los huéspedes corporativos buscan hoteles que ofrezcan servicios adicionales, entre los requerimientos está abastecer de artículos de aseo personales donde se está contemplando vender los siguientes productos como: pasta dental, cepillo dental , shampoo y jabon, donde el margen de ganancia por comprar al por mayor y vender a los clientes seria del 100%.

Estrategia de Retención

Consiste en enfocar las actividades de marketing hacia los clientes existentes que permitan desarrollar relaciones a largo plazo. La importancia de considerar al cliente actual en las estrategias de marketing es que, este tipo de clientes es mucho menos oneroso que captar clientes nuevos, los cuales dada la alta competencia, generan menor rentabilidad, pues esto implica pagar comisiones a taxistas, buscadores como Booking, Trivago, y hacer promociones por medio de redes sociales y descuentos en precios. Se propone, entonces, crear un programa de “Viajero Frecuente”, que es aquel huésped que regresa por segunda vez al hotel.

Los beneficios y servicios enumerados son solo para miembros de Hotel Van Gogh, de acuerdo al tipo de status del miembro:

Tabla : Beneficios para los miembros

Privilegios	Miembro	Gold
Descuento para disfrutar noches gratis	10%	20%
Check- In Digital y elección de la habitaciones	●	●
Check – Out Prorrogado		●
5 ta noche de recompensa estándar gratis		●

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Estrategia de PostVenta: Consistencia en entablar relaciones después de terminado el servicio, para ello sería necesario crear una base datos de los huéspedes y establecer programas formales comunicación, como el envío de boletines de retroalimentación para mejorar los servicios.

Se utilizará la estrategia de email marketing para enviarle un mensaje de agradecimiento, por compartir el valioso tiempo en el hotel y que el hotel lo espera pronto.

PRECIO B2C:

Estrategias de fijación de Precios

El camino a seguir no es caer en una guerra de precios, sino dedicarse a actividades de fijación de precios estratégicos, mediante la cual se logre adaptar los precios a los cambios y condiciones del mercado. Dado los diferentes tipos de huéspedes es necesario adaptar la estrategia de fijación de precios en función de lo que realmente valoran los segmentos de mercado. A continuación, se detalla el análisis por segmento de mercado.

"Para Kotler (Kotler y Keller 2012: 383), el precio es el único generador de ingresos de la mezcla tradicional de marketing, los demás generan costos. También comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto. Sin embargo, todas las decisiones

relativas a la fijación de precios son complejas y difíciles de tomar, la estrategia es ser neutral.

Acorde con los objetivos ya mencionados, se aplicará una tarifa de precios distinta, dependiendo el canal de la reserva que este haya utilizado.

Walk In : Clientes que no realizan reservas con anticipación y se presentan al hotel y piden alojamiento al instante, debido a la falta de previsión, se le cobra un 15% adicional de la tarifa base.

Web o Facebook : Se refiere a los clientes que realizan reserva por la pagina web del hotel, donde se tiene un descuento de 5% sobre la tarifa habitual, pues el objetivo es expandir las ventas atraves de este canal.

Metabuscadores : Esta categoría se refiere a los buscadores como Trivago, Despegar entre otros, donde la tarifa tendrá un incremento de 7% .

PROMOCIÓN B2C

Entre los elementos en las acciones de promoción y publicidad serán los siguientes:

Estrategias Captación:

Marketing causal:

Involucrar a la empresa en causas sin ánimo de lucro, social o benéfico, al margen de las contribuciones empresariales, puede ayudar a que tus clientes se sientan mejor y se identifiquen contigo y con tu causa. El hotel se encuentra comprometido con el desarrollo de los negocios de sus huéspedes, pero también está comprometido con la ONG Hilo Rojo, potenciando la educación de muchos niños y padres de familias. El 5% de la tarifa será donado a esta institución.

Venta por internet:

Se potenciará la página web para que sea atractiva, intuitiva y con colores de acuerdo al manual de marca. Asimismo, se tendrá un blog de contenidos sobre negocios como tips y herramientas para cerrar negocios con mayor prontitud.

Google AdWords

De acuerdo a la investigación de mercados, los huéspedes suelen buscar a través del metabuscador de Google, es por ello que se plantea pautar en Google Adwords, con un presupuesto diario de USD 6.67, equivalentes a 6670 clics.

La estrategia será ejecutada durante todo el año pasando un mes, la cual abarcará el 60 y 70% de la ocupación del hotel. Se realizará una campaña de Red de Búsqueda, que permitirá al hotel llegar a los que busquen hospedarse en Trujillo.

Idioma: Inglés y español

Palabras Clave: Trujillo, Hotel, Perú Negocios Corporativo

Redes Sociales

El objetivo es llegar a interactuar con los huéspedes antiguos y futuros, se postearán imágenes de las diferentes actividades que el hotel ofrece, testimoniales de huéspedes y videos de los turistas dentro del hotel, así como promociones por temporadas.

Punto de compra

En este caso, sería el lugar físico del hotel, donde el futuro huésped podrá acceder a los beneficios de los paquetes.

Televentas

En base a un historial de clientes, se realizará la gestión de llamadas para saber su próximo viaje, y planear una bienvenida para el huésped que retorna por segunda vez o se haya inscrito en la página y tiene dudas.

Estrategias de retención:

Boca-oído

Es una de las más efectivas y poderosas, la credibilidad es mucho mayor que cualquier publicidad comprada. Por tal motivo, si el cliente recomienda un amigo, ambos tendrán un 15 % de descuento en su próximo viaje.

5.8.2 MARKETING B2B

A diferencia de los consumidores cuya motivación es el deseo, las empresas adquieren servicios porque lo necesitan, por eso es fundamental saber el momento en que ellos requieran de los servicios del hotel. Para ello, se analizarán los ciclos de compra de cada rubro considerando la estacionalidades de los mismos

PRECIO B2B

Estrategia de precios neutral

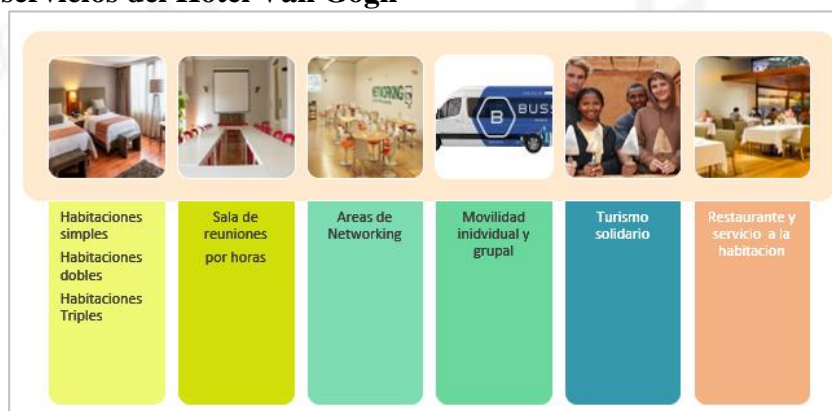
Precios en línea con lo que los clientes y consumidores consideran razonable o apropiado. Esto minimiza el rol de un precio como un arma de competencia. (MBA Dirección de Negocios)

Considerando el grado de personalización de los servicios con énfasis en la calidad, se optará por una Estrategia de precios Neutral. Cabe mencionar que los precios para B2B son privados con acceso restringido. Dada la personalización de los productos, los precios de un cliente a otro varían y por tanto, son confidenciales.

PRODUCTO B2B

Los servicios del hotel se dividen en alojamiento, sala de reuniones, áreas de networking, restaurante, turismo solidario y movilidad (ya sea individual o grupal). De acuerdo a las necesidades de las empresas, se adaptan y se realizan combinaciones de los diversos servicios, creando productos personalizados a la medida del cliente.

Figura 5.21
Oferta de servicios del Hotel Van Gogh



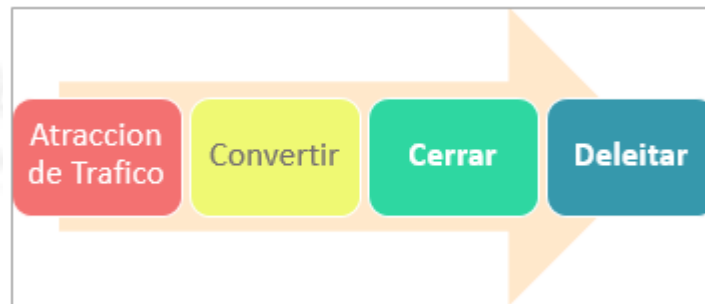
Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

PROMOCION B2B

Inboud marketing

Conjunto de técnicas de marketing no intrusivas que permiten captar clientes aportando a estos, valor añadido apoyándose en la combinación de varias acciones de marketing online. (Neo Attack, 2018)

Figura 5.22
Fases del Inboud Marketing

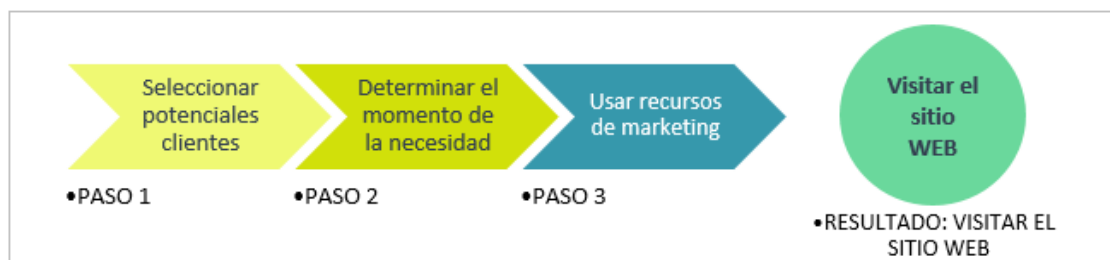


Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Fase 1: Atracción de Trafico

Después de analizar los principales rubros que componen el PBI de La Libertad, se seleccionaron a las empresas de los principales rubros, que requieren de hospedaje en Trujillo con la finalidad de centrarnos en aquellos con más probabilidades de convertirse en oportunidades de venta. Así también se analizó la necesidad de compra de cada grupo para enfocar las campañas de marketing en el momento que surja la necesidad.

Figura 5.23
Pasos de la Atracción



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Paso 1 Seleccionar Potenciales clientes

Los clientes potenciales con mayor probabilidad de venta han sido clasificados según su necesidad de compra en clientes permanentes, empresas que requieren de los servicios de hospedaje durante todo el año y clientes eventuales, empresas que viajan a Trujillo atraídos por las ferias y ruedas de negocios que se realizan en la ciudad.

Figura 5.24
Clasificación de clientes Potenciales



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Clientes con necesidades permanentes

Dadas las características de ciertos sectores y su relación con la ciudad de Trujillo, se determinó que su consumo es durante todo el año, entonces las estrategias y promociones deben aplicarse durante todo el año.

Estudio de Abogados

A pocos metros del hotel se encuentra la corte de justicia de Trujillo, la cual genera afluencia de abogados de diversas ciudades, la cercana ubicación nos genera una ventaja competitiva para las empresas o estudios legales que desean aminorar sus costos y ahorrar en transporte.

La corte de justicia no opera de acuerdo a estacionalidades, por tanto, es atemporal, lo cual asegura el flujo constante de abogados a la ciudad.

Empresas del Mall Aventura Plaza

En el Mall Aventura Plaza de Trujillo, existen variadas empresas con sede en la capital, como Pizza Hut, Chillis, Saga Fababella, Ripley, Paris, Topy Top, Nunu, etc, las cuales constantemente son supervisadas por ejecutivos de Lima que recurrentemente viajan a Trujillo a evaluar su progreso. Gracias a la cercanía al mall para las empresas, la ubicación del hotel genera un beneficio en cuanto a dinero y tiempo.

La supervisión de las empresas es frecuente durante todo el año y no está sujeto a temporalidades, por tanto requiere de una campaña constante durante todo el año

Agroindustrias

Este rubro abarca a las empresas productoras del valle como Camposol, Danper, así como a empresas relacionadas al rubro, proveedoras de fertilizantes, semillas y consultoras agrícolas.

Una de las ventajas del clima de la costa es la baja estacionalidad, su clima es favorable para la agricultura durante todo el año, siendo este sector uno de los más importantes de la región que genera tráfico de viajeros de negocios de empresas afines.

Farmacéuticas

La red de agentes de ventas de las empresas farmacéuticas que se dedican a la distribución mayorista y minorista demanda servicios de alojamiento de acuerdo a los programas de venta de las droguerías, dada la naturaleza frecuente de sus viajes se requieren campañas perennes que garanticen recordación y confianza en la marca del hotel.

Proveedores de servicios tecnológicos

El impulso al crecimiento de las empresas trujillanas ha generado una mayor demanda de productos y servicios tecnológicos, muchos de los cuales provienen de la ciudad de Lima, cuyos profesionales viajan constantemente a Trujillo.

Auditoras

La Libertad tiene un gran número de proyectos de inversión que se tienen en cartera en agribusiness, en habilitaciones urbanas, en habilitación de terrenos, en aeropuertos, en canales de irrigación, en infraestructura general y en minería y proyectos turísticos, entre otros.

Este crecimiento incentiva el desarrollo empresarial, y promueve los servicios de consultoría en la ciudad, firmas de auditorías como EY han apostado por instarlarse en la ciudad; sin embargo, actualmente, grandes empresas tienen ya convenios con auditoras de Lima, que requieren de viajar a Trujillo para brindar sus servicios de consultoría, promoviendo la demanda de hotelería en la ciudad.

Cientes Eventuales

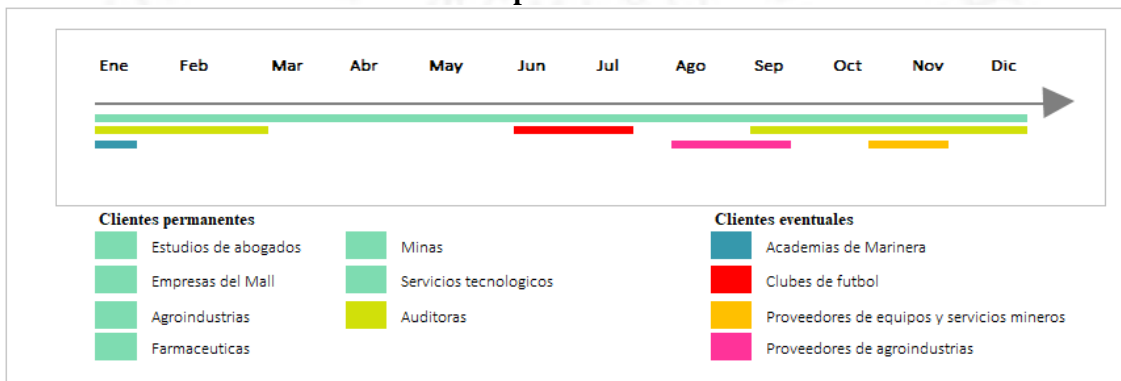
En la ciudad de Trujillo se realizan variados eventos de negocios incentivados por PROMPERU, como ruedas de negocios, ferias de agroindustria y minería. Así también, se da eventos propios de las festividades de la ciudad que incrementa la afluencia de empresas como la fiesta del Perol, mundial sub17.

En estos eventos es necesario lanzar campañas de marketing dirigidos a empresas del sector durante las fechas previas a la eventualidad

Paso 2 Determinar el momento de la necesidad

A continuación, se ilustra la necesidad del servicio de hospedajes por las distintas empresas que componen la cartera potencial de clientes.

Figura 5.25
Estacionalidad de la demanda de cliente potenciales



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Paso 3 Recursos de Marketing

El proceso de compra comienza mucho antes de que un vendedor contacte con un cliente potencial, por ello es importante hacer conocida una marca por diferentes canales y medir su eficacia en relación con el segmento de mercado seleccionado.

Figura 5.26
Recursos de Marketing



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Cara a Cara-Visitas físicas

Consiste en visitas a las empresas, a fin de mostrar la oferta de servicios. En estas visitas se suele entregar merchandising del Hotel.

El objetivo de las visitas no es cerrar una venta, sino hacer conocida la marca y generar confianza en el cliente

Publicidad Digital

Por intermedio de Google, colocar anuncios gráficos en websides relacionados, como páginas de líneas de transporte terrestre, cámara de comercio y noticias de Trujillo

E-Mailing

Se contratará a la empresa Perú Mailing para acceder a su base de datos y que envíen a los clientes de nuestro segmento seleccionado

Se diseñará una formato especial para cada grupo de clientes, que sea más personalizado para que la publicidad sea percibida directamente para ellos. Por tanto, se contratará los diseños publicitarios con un paquete de diez diseños, tanto para la campaña permanente como para las campañas por evento.

Técnicas de SEO

La finalidad es posicionar la web de manera orgánica en los buscadores, de tal manera que aparezcan justo en el momento indicado. Para ello, es necesario cuidar la estructura y arquitectura de los links.

Identificar palabras claves de búsqueda del segmento de mercado

Optimización de motores de búsqueda SEO

Redes Sociales

Mediante la promoción en redes sociales es posible desarrollar campañas digitales a bajos costos y que lleguen al segmento de mercado seleccionado.

Facebook

En Facebook puedes crear páginas para tu empresa. En estas páginas, es posible colocar la descripción de tu negocio, integrar el sitio web, crear el botón de llamada a la acción, administrar interacciones, publicar sobre tu empresa, impulsar tus publicaciones y hacer anuncios.

Además, Facebook tiene su propio mercado dentro de la plataforma, una nueva funcionalidad que le permite a las personas vender y comprar artículos. Pero no ofrece plataformas de pago, ese acuerdo debe hacerse entre el anunciante y el comprador. (Souza, 2018)

Instagram

Es posible crear un perfil para empresas, con el cual tendrás informaciones sobre seguidores y métricas. Además, podrás añadir tu sitio web y otros contactos, promocionar publicaciones y anunciar productos.

Muchas empresas, incluso sin poseer sitio web y punto de venta, consiguen promover sus productos y servicios por esas redes y demuestran éxito significativo en ventas. (Souza, 2018)

Linkedin

La relevancia de esta red social está en la red de contactos profesionales y de calidad que puede generar y la posibilidad de conectar con potenciales clientes ideales.

Marketing de contenidos

Las estrategias de redes sociales deben administrarse en función de tres ejes: calidad, cantidad y malas prácticas. Las dos primeras están relacionadas a lo que debe hacerse, mientras que las malas prácticas refieren a lo que se tiene que evitar

Figura 5.27
Ejes del Marketing de contenidos



Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Calidad de Contenidos

Consiste en crear contenido de calidad, relevante para el público objetivo del hotel, que les sea útil y generen una reacción positiva sobre la marca.

"Eres una marca que quiere promocionar sus contenidos, en vez de hacerlo a través de mensajes convencionales generas distintas piezas gráficas que convierten a tu contenido en más interesante y por ende más viral. Automáticamente se inicia a compartir y tu comunidad crece en número de fans y en conversiones de fans a clientes."

Tipos de contenido:

- Imágenes
- Infografías

- Videos
- Revistas
- Juegos Tutoriales

Cantidad de Contenidos

Así como la calidad es importante, también lo es la cantidad de publicaciones que se emitan, no se debe abusar de ellas, sino se corre el riesgo de generar reacciones negativas en la audiencia.

Tabla 5.13
Frecuencia de publicación en redes

Red Social	Cantidad de publicaciones
Instagram	Foto por día
Facebook	Publicaciones por día
Lidkelin	Actualizacion por día
Webside	Publicaciones por día
Youtube	Videos

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Malas practicas

Se estableceran acciones prohibidas en relación a los contenidos que publiquen en redes sociales a fin de conseguir los objetivos de la empresa:

- Egocentrismo y SPAM
- No ser único y genuino
- No interactuar con tus seguidores
- Comprar seguidores
- Envío de mensajes automatizados
- Delegar el uso de redes sociales a personas no preparadas
- Discutir temas controvertidos
- Exceso de publicaciones y de poca calidad

- Aprovechar tragedias para publicitarte
(Pineda, s.f.)

Fase 2: Convertir

Una vez que se logre el objetivo de la primera fase de conseguir que los potenciales clientes visiten la página, el siguiente paso es convertir las visitas de la web en registros que van a la base de marketing. Para ello, es necesario responder a las solicitudes de reservas o consultas de los clientes de la manera que mejor se adapte a ellos, ya sea a través de mensajes, correos o llamadas telefónicas.

Fase 3: Cerrar

Una vez que se cuente con los leads, es necesario identificar al grupo de clientes con altas probabilidades de cerrar una venta. Para ello, está disponible la herramienta lead scoring, es una herramienta que permite identificar fácilmente aquellos leads listos para comprar; previamente, el área de marketing define los valores o características que hacen a un cliente un potencial comprador.

En esta fase se identifica al grupo de clientes potenciales con un alto score y a ellos se dirigen los esfuerzos de ventas, para evaluar su comportamiento con todas las interacciones que ha realizado con la pagina web (que blog post ha leído, que ebooks se ha descargado, que páginas ha visitado de nuestro sitio web, que correos ha leído, etc), de tal forma que es posible identificar sus preferencias y necesidades para iniciar una conversación de ventas más que garantice un abordaje comercial altamente efectivo. (Eneque, 2015)

Fase 4: Deleitar

La última fase consiste en fidelizar a cliente y conseguir que permanezca con nosotros la mayor parte del tiempo posible, mediante incentivos, de descuentos, promociones o dadas.

5.8.3 PLAZA

Es aquel lugar donde se ofrece el servicio, en este caso se concentra en el hotel.

5.8.4 EVIDENCIA FÍSICA

Actualmente, el hotel comprende un edificio de siete pisos con 26 habitaciones, área de restaurant y sala de reuniones. Al ser el alojamiento un servicio de naturaleza intangible, la evaluación del huésped depende de la evidencia tangible compuesta por tres categorías:

(1) El exterior de las instalaciones, considera el diseño exterior, la ubicación, el entorno circundante y el estacionamiento.

(2) El interior de las instalaciones, incluye el diseño interior, la calidad de las sábanas, los muebles, el menaje, dispensadores.

(3) Otros tangibles: tarjetas de presentación, papelería, facturas, brochure, uniformes y apariencia del personal de servicio.

La necesidad de hacer uso de la evidencia física depende del tipo de rubro de servicio, para el caso específico del servicio de alojamiento, es extensa (figura 5.4), en este tipo de empresas el diseño de las instalaciones y presentaciones de los demás tangibles tiene un mayor impacto en la percepción del cliente, debido a ello su uso es más amplio.

Actualmente, el hotel presenta deficiencias relacionadas con la evidencia tangible, en cuanto a diseño de interiores (como se mostró en el cuarto capítulo), para ello se han considerado las acciones necesarias para corregirlos, que se describen a continuación:

- Contratación de un diseñador de interior y marketing sensorial
- Compra de sábanas de algodón de calidad superior (100% algodón)
- Adquisición de equipos de aire acondicionado
- Inversión en papelería, folletos.
- Adquisición de uniformes para todo el personal

El objetivo es crear un espacio donde se perciba la marca del hotel, y donde el huésped se sienta a gusto por el diseño, olor y acústico. Estas acciones están dirigidas a transmitir un nuevo mensaje de posicionamiento de la marca diferenciación por medio de las instalaciones mediante el cual se describa al Hotel Van Gogh como un “museos con habitaciones”, en las que se ofrezca las habitaciones y los alimentos de restaurant como una experiencia interactiva con una evidencia física, representada por el entorno de descanso (habitaciones), almuerzo y cena (restaurant).

5.8.5 PROCESOS

Como se explicó en el análisis interno, el hotel no cuenta con documentación de procesos, es por ello que dentro de la solución propuesta, sugerimos realizar la definición y control de procesos.

Por tal motivo, basado en el cliente misterioso y en el mapa de procesos, se definieron los siguientes procesos, donde se elaboró un flujograma. A continuación, se presenta los procesos que se relevaron:

Tabla.5.2

Inventario de Procesos Operativos del Hotel Van Gogh

Tipo	Macroprocesos	Procesos	N°	Suprocesos
Procesos Operativos	1. Atención al Cliente	Reservas	1.1	Reserva de habitaciones
		Relaciones	1.2	Atención durante la estadía
			1.3	Medición de la Satisfacción del Cliente
	2. Servicios Gastronómicos	Restaurante	2.1	Atención al cliente en el restaurante
		Elaboración de Comidas	2.2	Compras- Control de Stock Entradas Cocina
			2.3	Control de Stock -salidas Turno Mañana y Tarde
			2.4	Preparación de comidas
	3. Alojamiento	Recepción	3.1	Registro del Cliente- Check In
			3.2	Check Out
			3.3	Arqueo de caja
		Servicio de Pisos	3.4	Limpieza de Habitaciones
			3.5	Limpieza de Areas comunes
3.6			Control de habitaciones por dia	

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

En el Anexo 4 se podrán ver los procesos operativos que se relevaron; asimismo, es importante que a los empleados involucrados se capaciten en ellos.

Tabla 5.6

Inventario de Procesos de soporte

Tipo	Macroprocesos	Procesos	Condición
<i>Procesos de Soporte</i>	Abastecimiento	Planificación de Compras	No implementado
	Administración y Finanzas	Gestión Humana	No implementado
		Contabilidad	Tercerizado
		Gestión de Pago a Proveedores	Operando
		Gestión de Cobranza al Crédito	Operando
	Gestión Comercial	Planificación de Ventas	Nuevo
		Ejecución	Nuevo
		Control de Ventas	Nuevo
		Incentivos	Nuevo
	Gestion de Mantenimiento	Preventivo	No implementado

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

Como se había mencionado anteriormente, el Hotel Van Gogh, se encuentra en una etapa de inicio, por ello existen macroprocesos que no han estado operando, uno de los principales a poner en marcha es la Gestión Comercial , donde se propone contratar un vendedor cuyo objetivo sea realizar alianzas con organizaciones para asegurar la sostenibilidad del hotel.

Asimismo, otro resultado del análisis de la definición de procesos se realizó mediante una reducción de un ayudante de cocina, pues por la capacidad que el hotel tiene, como objetivo estaría sobredimensionado.

5.8.6.PERSONAS:

El capital humano es fundamental para cualquier negocio, y más cuando es un servicio de alojamiento, es por ello que con los empleados se van a realizar las siguientes actividades:

1. Capacitación en la visión y misión del Hotel Van Gogh , y cuáles son los pilares de la marca.
2. Capacitación integral en todos los procesos involucrados
3. Capacitación en habilidades blandas

4. Contratar a una consultora de Gestión Humana, para que realice el plan de incentivos de todos los empleados y una línea de carrera.
5. Realizar la comunicación a los empleados de la nueva medición de desempeño
6. Cronograma de revisión de gestión de desempeño y feedback
7. Crear círculos de calidad para generar más sugerencias y mejoras

Es importante que con estas acciones los empleados se sientan involucrados con el hotel y comprometidos con los objetivos del negocio.

Así es importante destacar que el rol de la gerencia es muy importante para gatillar estas acciones es por ello que se va a firmar una carta de compromiso con las acciones propuestas para que se respalde la credibilidad y el cambio de enfoque que se propone de no verlos como empleados sino como socios estratégicos.

5.9 Plan de Acción

		EJECUCION PLAN DE MARKETING																																																							
		MAY				JUN				JUL				AGOS				SET				OCT				NOV				DIC				ENE				FEB				MAR				ABR											
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
WEB	Actualizar plantilla de web				X																																																				
WEB	Optimizar los Formularios				X																																																				
WEB	Optimizar Pop Ups				X																																																				
BLOG	Crear Blog y definir el Contenido asociandolo al Buyer Persona				X																																																				
BLOG	Hacer la revisión y optimización SEO de todo el contenido				X																																																				
BLOG	Newsletter				X																																																				
E-MAIL	Campaña por la Festividad de la Marimera				X																																																				
E-MAIL	Campaña por el Mundial Sub'17				X																																																				
E-MAIL	Campaña por Fiestas Patrias				X																																																				
E-MAIL	Campaña por la Festividad de la Primavera				X																																																				
E-MAIL	Campaña por la Festividad de la Primavera				X																																																				
E-MAIL	Campaña por la Festividad de la Primavera				X																																																				
REDES SOCIALES	Revisión de contenido en OTA's y actualización de fotos, información y X				X																																																				
REDES SOCIALES	Crear Grupo en LinkedIn				X																																																				
REDES SOCIALES	Contactar influencers en Instagram				X																																																				
REDES SOCIALES	Cambiar portadas y Profile Pic de Fan Page				X																																																				
REDES SOCIALES	Diseño de Mareas/Imagen corporativa				X																																																				
REDES SOCIALES	Sesion fotografica				X																																																				
REDES SOCIALES	Impresión de Brochure				X																																																				
REDES SOCIALES	Impresión de tarjetas de presentación				X																																																				
REDES SOCIALES	Visitas a empresas con merchandising				X																																																				
REDES SOCIALES	Construccion de Piso de Auditorio				X																																																				
REDES SOCIALES	Instalacion de Aire acondicionado				X																																																				
REDES SOCIALES	Capacitacion en servicio al cliente				X																																																				
REDES SOCIALES	Elaboracion de Flujogramas de Procesos				X																																																				
REDES SOCIALES	Confecion de Uniformes de empleados				X																																																				
REDES SOCIALES	Servicio de Diseño de Interiores de piso 1 y 2				X																																																				
REDES SOCIALES	Implementación del diseño de interiores				X																																																				
REDES SOCIALES	Instalacion de llaves magneticas				X																																																				

Figura 5.28 Plan de Acción
Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

5.10 Presupuesto

A continuación se muestra el presupuesto aproximado.

Tabla 5.16
Presupuesto

Descripción	S/. Total
Creacion de Blog	250
Merchandising	1,800
Impresión de Brochure	1,120
Sesion fotografica	1,000
Actualizar plantilla de web	825
Diseño de flyers corporativos	1,120
Comunity Manager	300
Emailing masivo todo el años- por mes	2,574
Impresión de tarjetas de presentacion	210
Google Adwords	100
Construccion de Piso de Auditorio	19,525
Instalacion de Aire acondicionado	28,600
Capacitacion en servicio al cliente	1,000
Elaboracion de Flujogramas de Procesos	2,500
Confeccion de Uniformes de empleados	840
Servicio de Diseño de Interiores de piso 1 y 2	7,000
Implementacion del diseño de interiores	15,000
Instalacion de llaves magneticas	4,500
Compra de set de edredones de alta calidad	11,695
Diseño de imagen corporativa	1,200
OTAS	-
Total	101,159

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

5.10

Tabla 5.17
Medición de Resultados

Descripción	Métricas
Construcción de Piso de Auditorio	Ingresos por alquiler de auditorio
Instalacion de Aire acondicionado	Nº de calificaciones de estrellas
Community Manager	Nº de compartidos en redes sociales
Emailing masivo	Tasa de apertura de e-mails/Comparticiones vía email/click a enlaces
Adwords	% visitas a la web, ratios de conversion o reserva
Capacitacion en servicio al cliente	Nº de calificaciones de estrellas
Elaboracion de Flujogramas de Procesos	Nº de calificaciones de estrellas
Confeccion de Uniformes de empleados	%Incremento de la tarifa
Servicio de Diseño de Interiores de piso 1 y 2	Nº de compartidos en redes sociales
Implementacion del diseño de interiores	Nº de compartidos en redes sociales
Instalacion de llaves magneticas	Nº de calificaciones de estrellas
Compra de set de edredones de alta calidad	Nº de calificaciones de estrellas
Diseño de imagen corporativa	Notoriedad de la marca, numero de seguidores
Sesion fotografica	Nº Clicks a videos o fotografías
Impresión de Brochure	Ratios de conversion
Impresión de tarjetas de presentacion	Nº llamadas a recepcion
Diseño de flyers corporativos	Tasa de apertura de e-mails/Comparticiones vía email/click a enlaces
Merchandising	Notoriedad de la marca, numero de seguidores

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

CAPÍTULO VI: VALIDACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

6.1. Demanda proyectada:

La proyección de la demanda en el sector hotelero, se determinará basándose en un “caso normal” para ello se consideró los supuestos más probables sobre la empresa y la economía. (Jordan, 2013) p2 pág. 81

El porcentaje de ocupabilidad de las habitaciones del sector hotelero se estima en 61%, de acuerdo al compendio estadístico de MINCETUR elaborado para el año 2015. (Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía – DGIETA, 2016).

Aplicando esta estimación al caso específico del hotel, en el que la máxima capacidad instalada está en función del número fijo de 26 habitaciones, se determina que la ocupabilidad diaria esperada será del 61%, es decir, 16 habitaciones.

6.2. Plan de Inversión

Es necesario trazar un plan financiero que comprenda toda la inversión necesaria, de esta manera se enfocará en la planeación financiera de largo plazo considerando un horizonte de planeación de tres años. A continuación, se presenta la composición del Presupuesto del Plan de Inversión:

Tabla 6.1
Plan de Inversión (S/) para implementar el Plan de Marketing

Descripción	Total
	S/.
Creación de Blog	250
Merchandising	1,800
Impresión de Brochure	1,120
Sesión fotográfica	1,000
Actualizar plantilla de web	825
Diseño de flyers corporativos	1,120
Community Manager	300
Emailing masivo todo el años- por mes	2,574
Impresión de tarjetas de presentación	210

Construcción de Piso de Auditorio	19,525
Instalación de Aire acondicionado	28,600
Capacitación en servicio al cliente	1,000
Elaboración de Flujogramas de Procesos	2,500
Confección de Uniformes de empleados	840
Servicio de Diseño de Interiores de piso 1 y 2	7,000
Implementación del diseño de interiores	15,000
Instalación de llaves magnéticas	4,500
Compra de set de edredones de alta calidad	11,695
Diseño de imagen corporativa	1,200
Regalos de bienvenida	14,400
Comprar almohadas visco elásticas.	900
WhatsApp empresarial	1,080
Inversión en google adwords para posicionar la página web.	3,000
Inversión en la publicidad de redes sociales -	3,000
Total	123,439

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

6.3. Análisis de Rentabilidad

Para determinar la rentabilidad del Plan de Inversión, se hará uso del indicador VAN (valor actual neto del proyecto), y la TIR (tasa interna de retorno), para su cálculo se requiere previamente la estimación de los flujos de efectivo futuros y la tasa del costo de capital.

Estimación de los Flujos de Efectivo Futuros:

Se estimará las proyecciones del flujo de efectivo considerando dos escenarios:

Escenario 1: antes de la implementación de la solución

Escenario 2: después de la implementación de la solución.

En el primer escenario se proyectaron las ventas en función del promedio de ingresos del hotel hasta el 30 de abril de 2018. Bajo este contexto se simula un escenario en que el hotel continúa sus operaciones sin ningún cambio.

En el escenario 2, se proyectan los flujos futuros considerando los efectos del Plan de Marketing sobre los ingresos y egresos.

La brecha del escenario 1 y 2, generará el flujo de efectivo asociado al proyecto, con la finalidad de aplicar el procedimiento básico de los flujos de efectivo descontados para estimar el valor presente de estos flujos.

Estimación del Costo de Oportunidad del Capital (COK)

El COK determinará la mejor alternativa de inversión. En este caso, el costo de oportunidad del proyecto es la compra de bonos del tesoro público, cuyo resultado fue de 11%.

Cok =	0.11
B =	1.81
RM =	0.08
RF =	0.03

Estimación del Valor Actual Neto (VAN)

Después de obtener los flujos descontados y llevarlos a valor presente a través de la tasa COK estimada en 11%, se calcula que el valor presente neto asciende a S/. 54,662, por tanto el proyecto es rentable y se acepta.

Estimación de la Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de rendimiento de la inversión, asciende a 31%. Por cada sol invertido, se obtiene el 31% de retorno. Al comparar el rendimiento de la inversión con la tasa del costo de oportunidad de capital de 11%, se determina que la inversión en el proyecto es la mejor alternativa y es la decisión correcta

Estimación del periodo de recuperación

El tiempo requerido para que la inversión de S/. 120,439 genere flujos de efectivo suficientes para recobrar el costo de la inversión inicial es de dos años.

Tabla 6.2

Flujo de Caja (S/.) para implementación de la mejora

	Año 0	Año 01	Año 02	Año 03
	S/.	S/.	S/.	S/.
Ventas sin la mejora		323,223	324,634	324,662
Ventas con la mejora		81,225	934,894	1,057,430
Variación de ventas		558,002	610,259	732,768
Costos sin la mejora		229,139	226,830	227,016
Costos con la mejora		736,345	815,714	805,700
Variación de costos		507,206	588,884	578,684
Flujo de Efectivo neto	120,439	50,796	21,375	154,084

Fuente: (Escobedo, Ruiz)
Elaboración Propia

VAN=	120439
TIRE=	31%
B/C =	.4
PR =	2

Fuente: Hotel Van Gogh

6.4. Análisis de Crecimiento / Escalación

EL hotel tiene dos divisiones, una principal de servicio de alojamiento y otra de servicios como de restaurant, lavandería y artículos de aseo, los cuales son generadores de ingresos están determinadas en función de la ocupabilidad de las habitaciones.

El precio será la única variable susceptible de incrementarse, dicha variación dependerá de la tasa de crecimiento obtenidas de proyecciones macroeconómicas y de la industria hotelera.

El hotel presenta una capacidad instalada fija determinada en función de su infraestructura, por lo cual no es posible un incremento de las habitaciones, a menos que se realice otra inversión en construcción; sin embargo, para esta investigación no se consideró como una alternativa de solución. Por tanto, el crecimiento estará determinado en función del incremento de las tarifas de precios por tipo de habitación.

Cabe indicar que en relación a los ingresos de restaurantes, sería en función de la ocupabilidad diaria, es decir 1 plato por 16 personas por día, con un precio promedio de 20 soles por plato.

En relación a la tarifa o precio se consideró la estimación de tarifarios para 2018, 2019 y 2020, obteniendo un precio promedio por habitación, años considerados para el presente análisis, y como resultado las siguientes proyecciones anuales de flujo de efectivo.

Asimismo para la lavandería se está optando por tercerizar llegando a ganar S/. 2 por prenda y en los artículos de aseo para los clientes el margen es de 100 %.



CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Los resultados de la evaluación financiera, demuestran que el plan de inversión es viable y generará beneficios económicos solucionando el problema del bajo volumen de ventas.
- El desarrollo de una solución de marketing enfocado a captar nuevos clientes y fidelizarlos es un solución aplicable a otras empresas de servicios que deseen incrementar el nivel de ventas
- Es menos oneroso fidelizar al cliente para estimular la recompra que invertir en promociones para atraer a nuevos clientes.
- La definición de procesos durante la estancia del huésped, y respuesta ante las fallas mejora la experiencia del servicio por parte de los huéspedes y sirve como base para la fidelización de los clientes.
- Los servicios al ser procesos de interacción continua con el cliente, nunca serán iguales a pesar de implementar procesos estandarizados, las percepciones varían de un huésped a otro, por ello es necesario tener una actitud flexible a las necesidades de los huéspedes y al darse situaciones imprevistas ser capaces de dar una respuesta proactiva, guiándose de las pautas de conducta y valores promovidos por el Hotel.
- El control, evaluación y supervisión continúa por parte de la gerencia. Esto permite identificar las fuentes de problemas o cuellos de botellas y dar una solución oportuna.

RECOMENDACIONES

- Implementar las capacitaciones de personal de la mezcla de marketing de servicios mejoraría la experiencia del servicio por parte de los clientes.
- Implementar un perfil de gestor humano ayudaría al hotel a retener al personal con capacidad, asimismo reclutar personal con competencias y habilidades blandas.
- Realizar un programa de mejora continua usando las metodologías de Lean Six Sigma y Kaizen para lograr una cultura de eficiencia y eficacia de los procesos.

- Enfocar los esfuerzos de marketing a traer clientes nuevos y fidelizar a los clientes actuales. Se debe considerar que en ningún caso el costo de la implementación de la estrategia debe superar la utilidad del Hotel.

Referencias

- Ballina. (1999). *La Investigación por Pseudocompra: Interesantes Aplicaciones para el Sector Comercio*.
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Crawford, I. (2018). Abstract-Diseño de Interiores. (Netflix, Entrevistador)
- Diario el Comercio. (27 de 11 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-turismo-creceria-9-2018-noticia-477186>
- Diario El Comercio. (2 de Agosto de 2018). *Diario El Comercio*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://gestion.pe/economia/escandalo-audios-tendra-costoeconomia-peruana-admite-ministro-240460>
- Diario el Comercio. (28 de 06 de 2018). *El comercio*. Obtenido de <https://hiperderecho.org/2018/06/mincetur-busca-prohibir-que-peruanos-alquilen-sus-viviendas-a-traves-de-airbnb/>
- Diario El Comercio. (10 de Julio de 2018). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/macroconsult-estima-pbi-peruano-crecera-4-2-2018-534858>
- Diario Gestion. (12 de Octubre de 2016). *Gestion*. Obtenido de Gestion: <https://gestion.pe/tecnologia/sector-hotelero-peruano-necesita-transformacion-digital-atender-turistas-negocios-117793>
- Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía – DGIETA. (Julio de 2016). *Turismo Emprende*. Obtenido de Turismo Emprende: http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio_estadistico.pdf
- EC, R. (02 de 04 de 2014). *¿Reconoces estos peculiares olores en una habitación de hotel?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/vamos/mundo/reconoces-peculiares-olores-habitacion-hotel-377299>
- Entorno Turístico. (2018). *Entorno Turístico*. Obtenido de Entorno Turístico: <https://www.entornoturistico.com/glosario-de-turismo/>
- García Nieto, J. P. (2013). *Constur ye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- García, S. L. (13 de mayo de 2016). *Compromiso Empresarial*. Obtenido de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/05/la-rsc-bien-entendida-comienza-por-los-empleados/>
- Hoffman, D. K. (2010). *Marketing de servicios : conceptos, estrategias y casos*. México, D.F.: Cengage Learning.

- Jordan, R. W. (2013). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico DF: MC Graw Hill Education.
- LosAndes. (30 de 04 de 2013). Obtenido de La importancia del diseño de interiores en los hoteles de lujo: <https://losandes.com.ar/article/importancia-diseno-interiores-hoteles-lujo-711555>
- Mendoza, C. H. (4 de Enero de 2016). *Diario el Comercio*. Obtenido de Diario el Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sector-hoteler-alista-100-proyectos-2018-258132>
- Mendoza, C. H. (4 de Enero de 2016). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sector-hoteler-alista-100-proyectos-2018-258132>
- MINCETUR. (2016). *Evolución de la oferta aérea y hotelera*. Lima: MINCETUR/VMT/ DGIETA - DEPTA.
- MINCETUR. (14 de Mayo de 2018). *LA LIBERTAD-TRUJILLO-TRUJILLO: INDICADORES MENSUALES DE OCUPABILIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE COLECTIVO, 2016 (Ene-Dic)*. Obtenido de Consultas en línea: <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>
- PROMPERU. (2017). *PROMPERU*. Obtenido de PROMPERU: [file:///C:/Users/KATIUSKA/Downloads/Uploads_conociendoAlTurista_33_Turista_de_festividades_La_Libertad_2017%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/KATIUSKA/Downloads/Uploads_conociendoAlTurista_33_Turista_de_festividades_La_Libertad_2017%20(2).pdf)
- Redacción Norte. (2 de Abril de 2018). *Diario Correo*. Obtenido de Diario Correo: <https://diariocorreo.pe/edicion/la-libertad/el-crimen-y-la-inseguridad-no-cesan-en-regiones-del-norte-811139/>
- Roncal, W. A. (26 de Agosto de 2018). *Diario La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://larepublica.pe/economia/1305359-cifra-turistas-extranjeros-varia-20-anos-libertad>
- Roque, G. (1997). Van Gogh, teórico del color . *Anales del Instituto de Investigaciones Estéticas*, 79.
- Ruiz. (2018). *Quim Jewelry*.
- SEGAT. (11 de Abril de 2007). *ORDENANZA MUNICIPAL N° 008- 2007- MPT* . Obtenido de ORDENANZA MUNICIPAL N° 008- 2007- MPT : http://www.segat.gob.pe/files/transp/08_2007_MPT.pdf
- SWISSCONTACT Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico. (Marzo de 2011). *MINCETUR*. Obtenido de MINCETUR: <http://sir.regionlalibertad.gob.pe/admin/docs/PERTU20VERSIOVALIDAD.pdf>
- Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.
- Wordpress. (2018). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/servuccion/>

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 1.1: Estados Financieros

Estado de Resultados al 30 de abril de 2018

	2,017		2,018		2,019		2,020		Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
	S/.		S/.		S/.		S/.		2,019	%	2,018	%
Ventas	78,171	-	590,485	-	873,626	1,057,430	1,057,430	-	48%	21%	100%	100%
Costo de Ventas	-62,093	-	-286,025	-	-351,030	-384,925	-	-	23%	10%	-48%	-36%
Utilidad Bruta	16,078		304,460		522,596	672,504			72%	29%	52%	64%
Gastos operativos	-40,903	-	-211,435	-	-285,445	-330,559	-	-	35%	16%	-36%	-31%
Utilidad Operativa	-24,825		93,024		237,151	341,946			155%	44%	16%	32%
Gastos financieros	-53,088	-	-151,874	-	-121,403	-90,323	-	-	-20%	-26%	-26%	-9%
UAI	-77,914		-58,850		115,748	251,623			-297%	117%	-10%	24%
IR	-	-	-	-	34,724	75,487	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	-100,898		-76,210		81,024	176,136			-206%	117%	-13%	17%

ieros

Hotel Van Gogh

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL (EN NUEVOS SOLES) - MÉTODO DIRECTO

Al 31 de Diciembre

	2017	2018	2019	2020
	S/.	S/.	S/.	S/.
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación				
Cobros en Efectivo por Actividades de Operación				
Venta de Bienes y Prestación de Servicios	78,171	590,485	873,626	1,057,430
Proveedores de Bienes y Servicios	69,444	301,432	387,189	424,022
Planillas	48,218	171,890	171,460	171,460
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de Actividades de Operación	8,727	289,053	486,437	633,408
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión				
Cobros en Efectivo por Actividades de Inversión				
Pagos en Efectivo por Actividades de Inversión	1,164	125,346	-	-
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Inversión	-1,164	-125,346	-	-
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiación				
Cobros en Efectivo por Actividades de Financiación				
Obtención de Préstamo	-	-	120,000	-
Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Financiación:				
Amortización o Pago de Préstamos	59,898	216,807	294,364	301,847
Intereses Pagados	53,088	151,874	121,403	90,323
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Financiación	-112,987	-368,681	-295,767	-392,170
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo	-105,423	-204,974	190,670	241,238
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Inicio del Ejercicio				
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Finalizar el Ejercicio	-105,423	-204,974	190,670	241,238

ANEXO 1.3: Estados Financieros

Hotel Van Gogh

Estado de Situación Financiera al 30 de Abril de 2018

	2,018		2,018
Activo Corriente	S/.	Pasivo Corriente	S/.
Efectivo y equivalente de efectivo	-	Deuda Financiera CP	87,539
Inventarios	1,029	Cuentas por pagar a Proveedores	-
Cuentas por cobrar comerciales	-	Cuentas por pagar a Relacionadas	159,854
		Tributos por pagar	2,130
Total Activo Corriente	1,029	Total Pasivo Corriente	249,522
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
IME	2,292,536	Deuda Financiera LP	1,944,043
Total Activo No Corriente	2,292,536	Total Pasivo No Corriente	1,944,043
		Patrimonio	
		Capital Social	100,000
		Total Patrimonio	100,000
Total Activo	2,293,566	Total Pasivo y Patrimonio	2,293,566

ANEXO 2.1: Entrevistas a Grupos de Interes

Entrevista al intermediario de venta (comisionista)

Entrevistador: Luis Huayan

Entrevistador: Milagros Escobedo

Fecha de la Entrevista: Trujillo, 20 Octubre de 2018

Pregunta 1

Entrevistador: ¿Cómo podemos atraer más clientes en el hotel?

L. Huayan: Básicamente el tema del hospedaje tiene que tener muy a parte de los precios, buen servicio al cliente.

Pregunta 2

Entrevistador: ¿Cuál es el argumento de venta para atraer clientes al hotel Van Gogh?

L. Huayan: Mi trabajo es convencer a los cliente desde que los aborde, las características que les comento es que el hotel Van Gogh es el conoce un hotel nuevo, limpio, tiene ascensor y brinda desayuno buffet.

Los precios para los tipos de servicios que tienen son cómodos a diferencia de la competencia.

Pregunta 3

Entrevistador: ¿Cuál son las sugerencias que mejoraría el hotel?

L. Huayan: Recomendando que el diseño de las habitaciones debería contrastar con la marca del hotel, asimismo se debería mejorar la calidad de las sábanas y edredones, pues evidencio que son de material sintético.

Asimismo percibo que falta mantenimiento de las instalaciones (mobiliario e infraestructura), también considero que deben incluir aire acondicionado en las habitaciones.

ANEXO 2.2: Entrevistas a Grupos de Interes

Entrevista a los empleados

Entrevistado:: Williams Granada

Entrevistador: Milagros Escobedo

Cargo: Mozo

Fecha de la Entrevista: Trujillo, 20 Octubre de 2018

Pregunta 1

Entrevistador: ¿Qué es lo que los clientes comentan del servicio?

W. Granada: Los clientes se quejan que la sazón tiene diferente sabor en el desayuno, almuerzo y cena, se percibe diferentes sabores.

Pregunta 2

Entrevistador: ¿Qué es lo que observas que se podría mejorar en la carta?

W. Granada: No hay mucha variedad en la carta, hay clientes con diferentes demandas, por ejemplos hay quienes piden platos más elaborados, como estofado, aji de gallina, mientras algunos desean sandwiches, ensaladas o dietas de pollo.

Pregunta 3

Entrevistador: ¿Cómo crees que podrían atraer más clientes?

W. Granada: Considero que para el restaurant se podrían abrir las puertas para que sea público, publicitar la carta por las habitaciones, ascensor.

Pregunta 4

Entrevistador: ¿Qué es lo que crees que se podría mejorar en la gestión humana?

W. Granada: Más capacitación, se requiere de un líder que este presente en el hotel y crear un ambiente de trabajo en equipo.

ANEXO 3: Formulario de Branding

Formulario de Branding

Nombre de su marca

1

Hotel Van Gogh

Describe que se dedica su empresa

2

Magníficamente acondicionado para un viaje de negocios, el Hotel ofrece 27 elegantes y modernas habitaciones y área de coworking

Adicionalmente el hotel brinda

servicios de:

Business center, Spa y actividades recreativas

Restaurante /

Cafeteria Los

Lirios

Si su marca fuera una persona

3

como sería

Un hombre adulto profesional proactivo de 35 años , con deseos de concretar negocios ,buca crecer profesionalmente y concetarse a más personas compartiendo y aprendiendo del conocimiento de otros.

tener momentos que le ayuden a divertirse , relajarse y compartir espacios de negocio.

¿Cuál cree que debería ser la esencia

4

de su marca

Te facilitamos todo, nosotros nos encargamos de la logística de tu viaje

Cada viaje es una experiencia de aprendizaje

Brindamos espacios que potencian la creatividad y el networking

Clima de trabajo óptimo, tenemos los recursos, te damos las herramientas

¿Que desea expresar y que no?

5

Deseo expresar :

-Servicio a toda hora

-Creatividad

-Optimismo

-Confianza

-Proactividad

-Éxito

No deseo expresar:

-Desorden

-Incomodidad con la atención

- Precio justo
- Innovador
- Humanidad y conciencia social
- Conectividad
- Productividad
- Rutinarios

6 ¿Qué elementos podría estar incluido su logotipo?

- Negocios
- Creatividad
- Innovador
- Espacios compartidos
- Disrupcion, ser un empresario de hoy y romper con los esquemas

7 Perfil de su consumidor o potencial cliente

Empresario o profesional que va a Trujillo por viaje de negocios, con constante deseos de aprender y conectarse con personas de interes de un tema

8 A quienes considera sus competidores

- Awqa Concept Hotel
- Torre Cristal
- Portada del Sol
- Victoria's Suite Hotel

9 ¿Cual es el mensaje que quiere dar en su rubro categoria?

Descubra la experiencia Van Gogh , donde podrá crear relaciones empresariales , te ayudamos a ti y a tu empresa a cumplir tus objetivos.

Mas que una habitacion, somos una experiencia, hacemos tus trabajo más facil, como tambien parte de tu equipo

Sabemos que tu tiempo es oro, la logisitica de tu viajes dejanoslo a nosotros asimismo brindamos espacios que potencian la creatividad y el networking.

¿Por qué elegir Van Gogh ?

-Cuidamos tu tiempo y tu seguridad : Te brindamos transporte desde el terrapuerto y aeropuerto dentro de los paquetes escogidos.

-Estamos conectados a ti : Listos para satisfacer las necesidades de su negocio las 24 horas del día, con conectividad en todo momento.

-Queremos tu tranquilidad : Magnificamente acondicionado con habitaciones comodas y espacios de recreacion para encontrar momentos de relajacion.

-Hacemos crecer tu negocio : Tenemos espacios compartidos para que tesientas como en tu oficina.

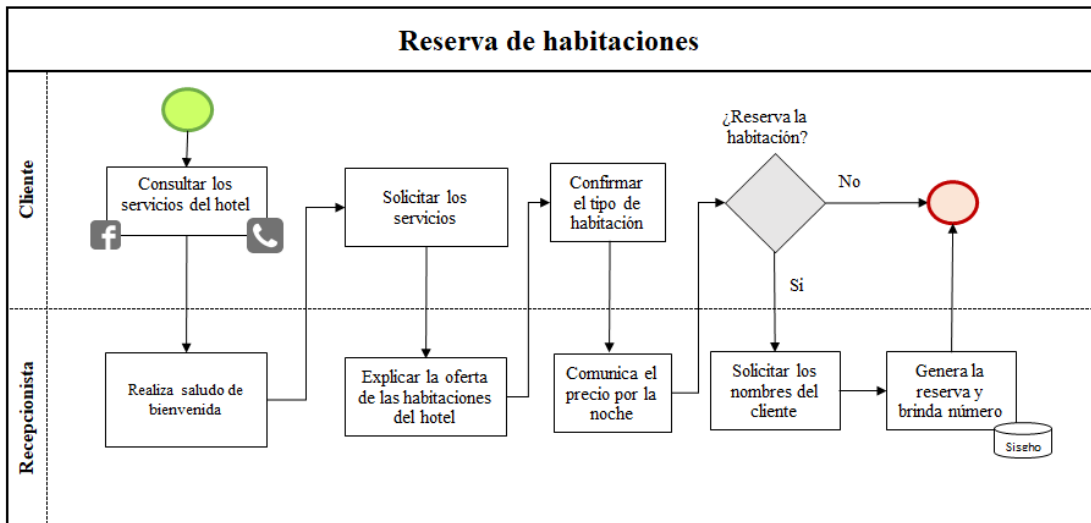
-Pague solo lo que necesite : No es necesario rentar una sala de reuniones entera; rente el número de escritorios que necesite y durante el tiempo que necesite.Los espacios de Coworking también están disponibles por hora.

-Comience a trabajar de inmediato: Se le proporcionan los servicios y el equipo necesario, como su propio escritorio, wifi de alta velocidad. Solo preséntese y comience a trabajar.

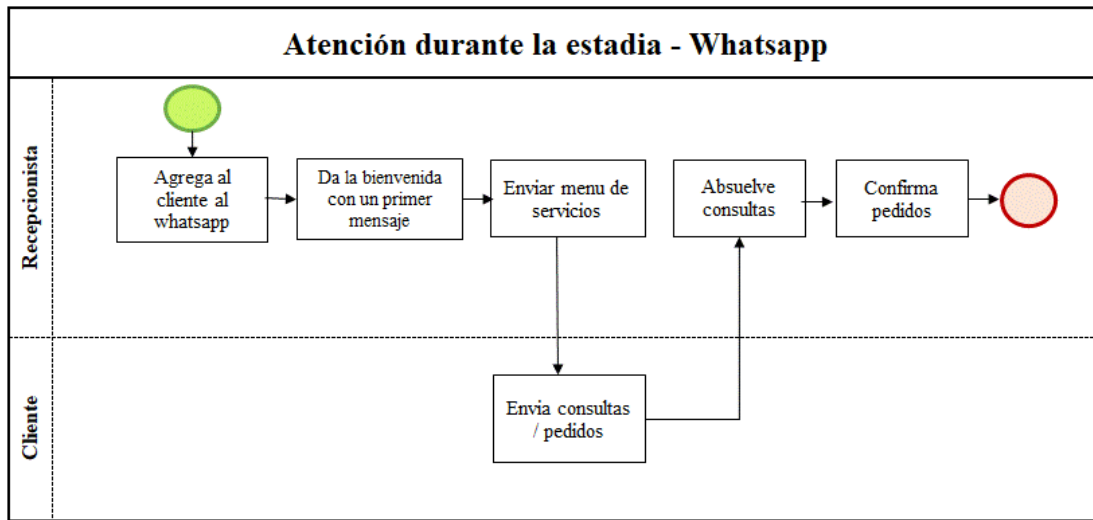
-Ubicación : Cerca al nuevo centro de la ciudad

ANEXO 4: Flujogramas de procesos operativos

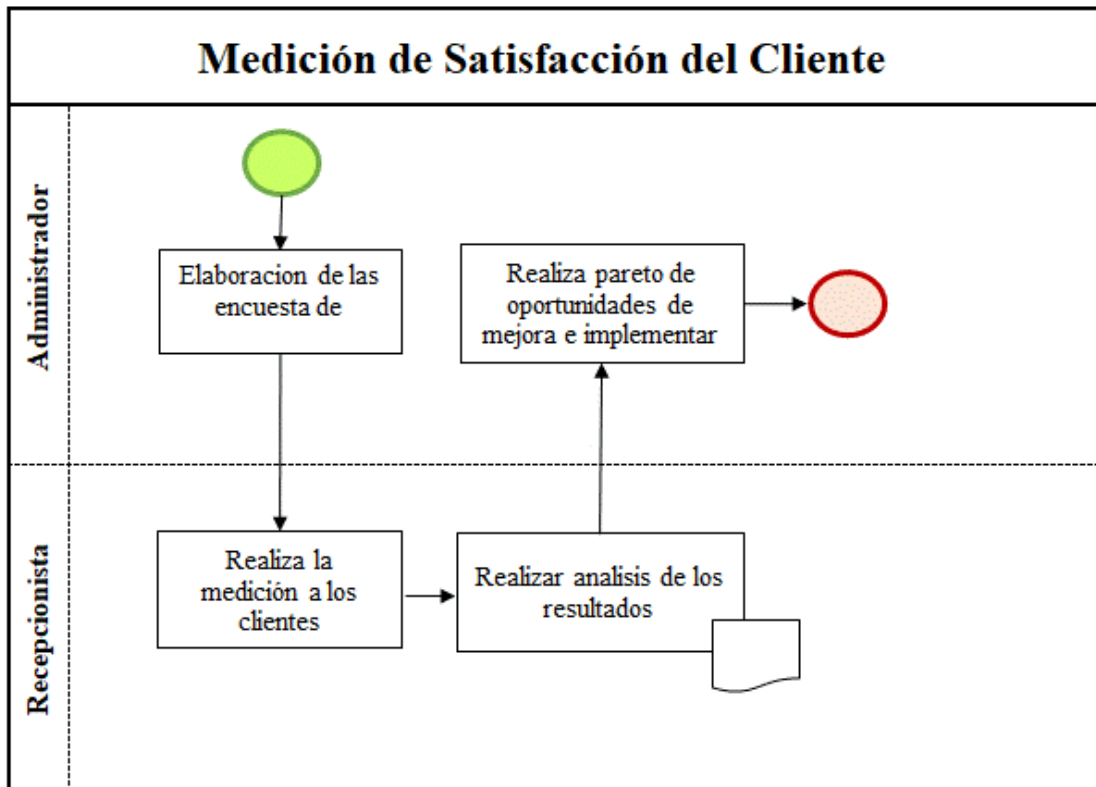
Anexo 4.1 Proceso de Reserva de Habitaciones dentro



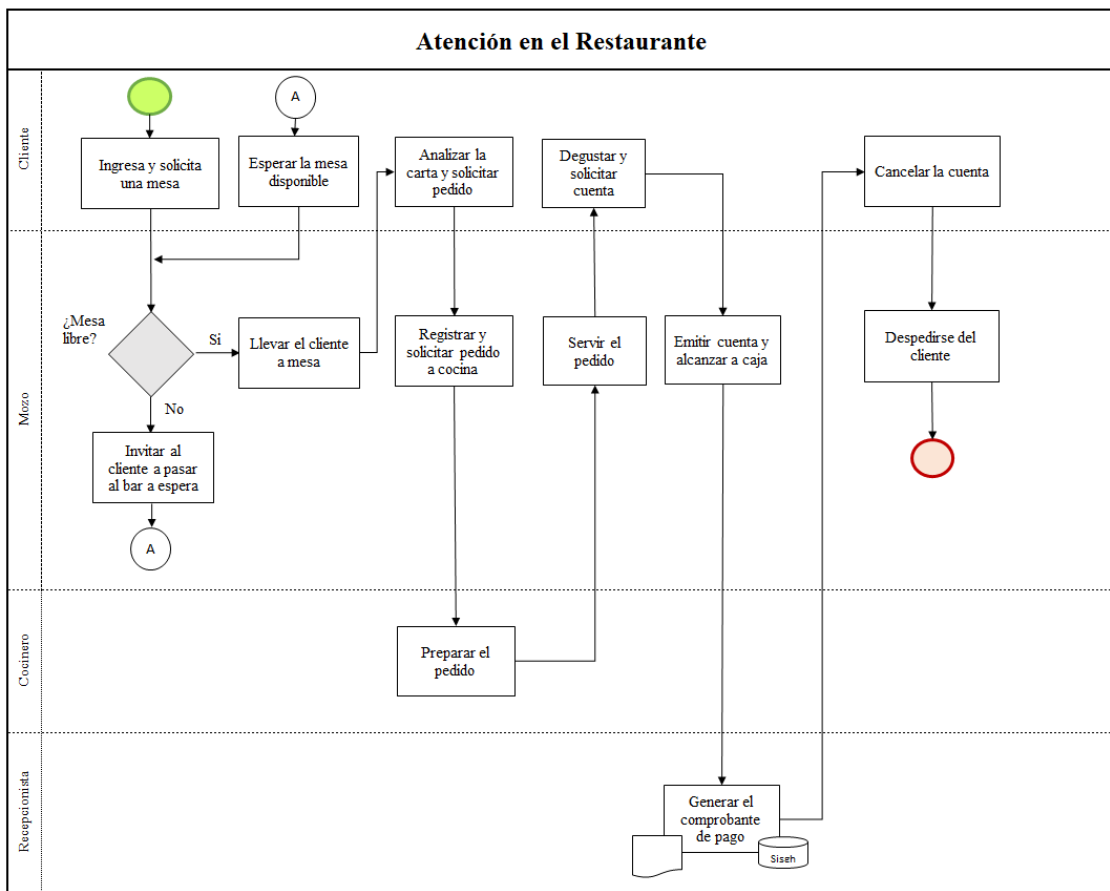
Anexo 4.2 Proceso de Atención durante la estadía (Whatsapp)



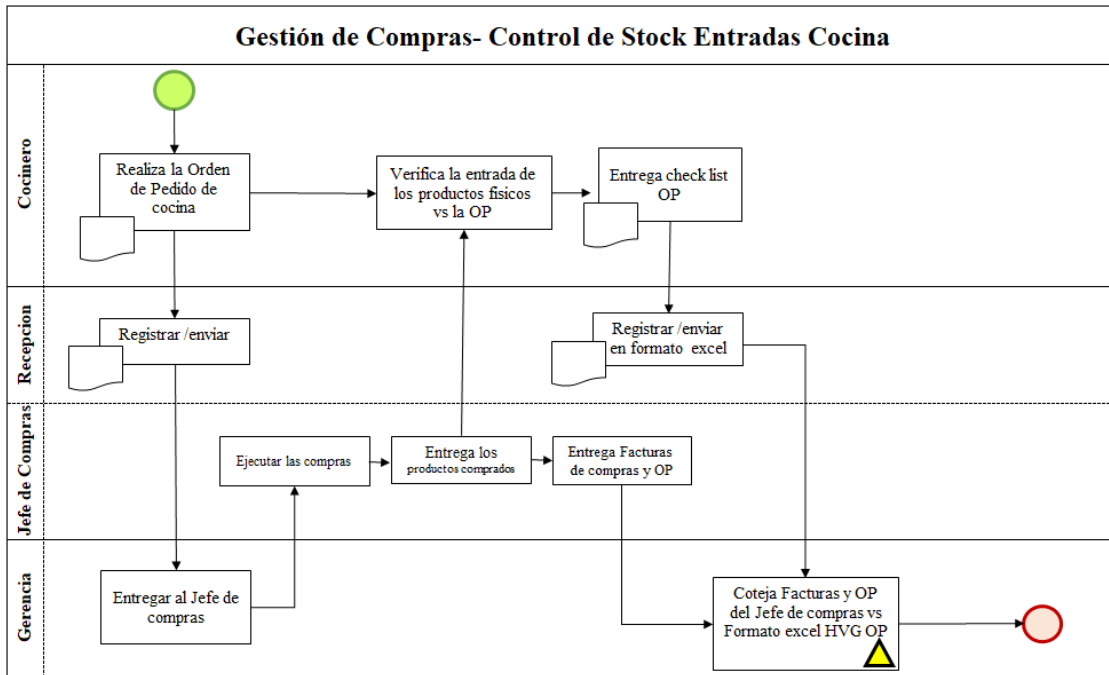
Anexo 4.3 Proceso de Medición de Satisfacción del Cliente



Anexo 4.4 Proceso de Atención al Cliente en el Restaurante

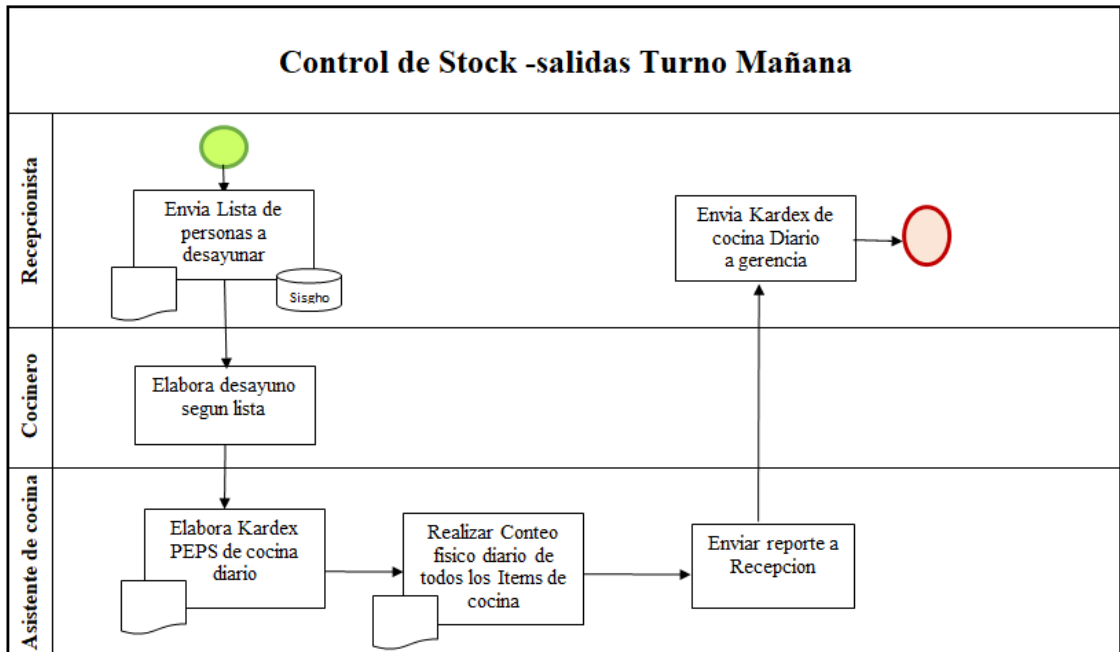


Anexo 4.5 Proceso de Gestión de Compras- Control de Stock Entradas Cocina

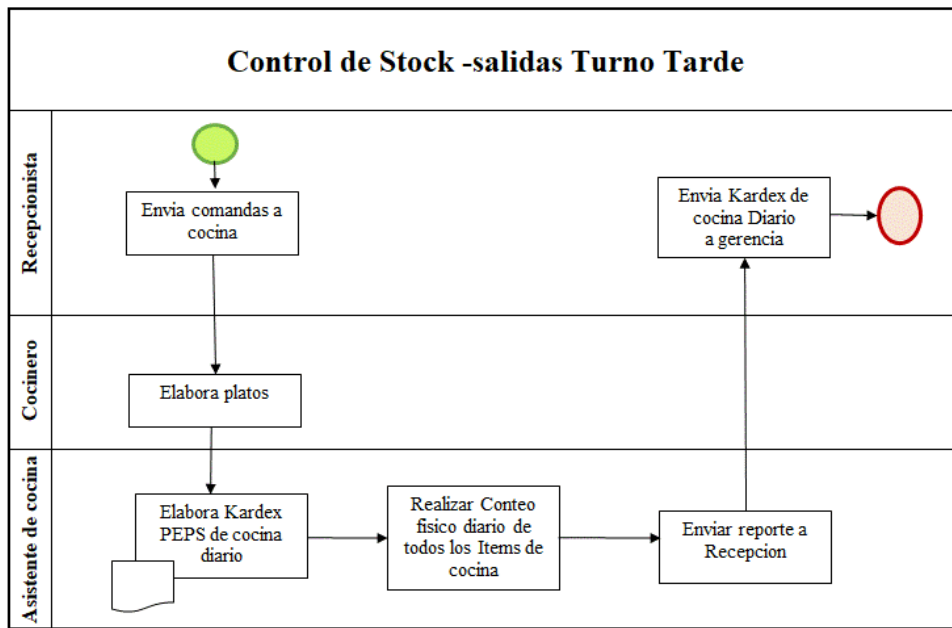


Anexo 4.6 Proceso de Control de Stock

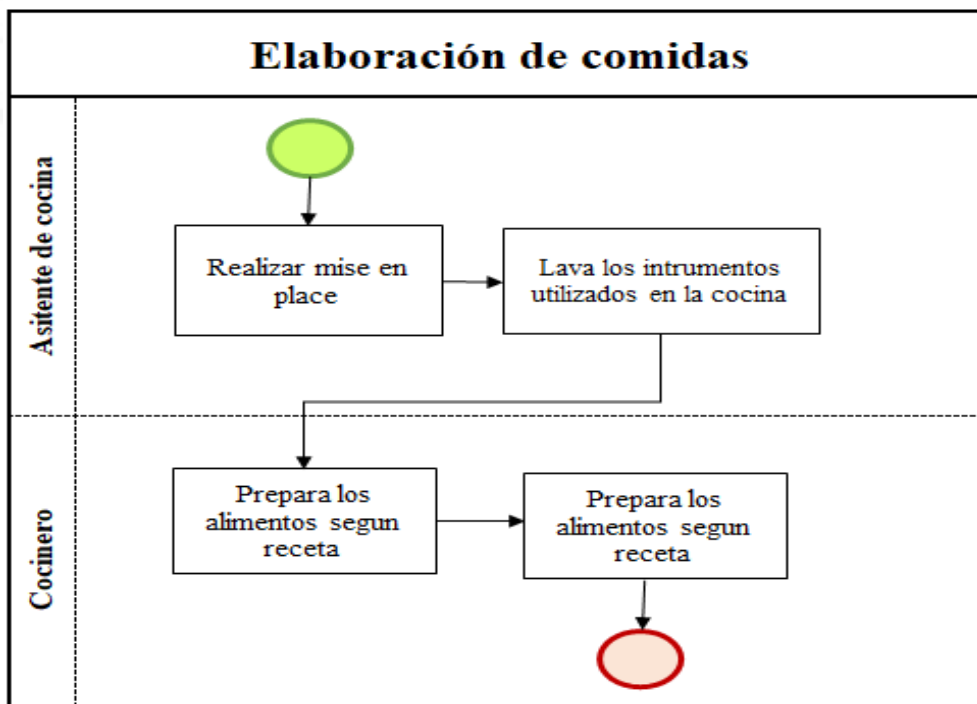
Salidas Turno Mañana



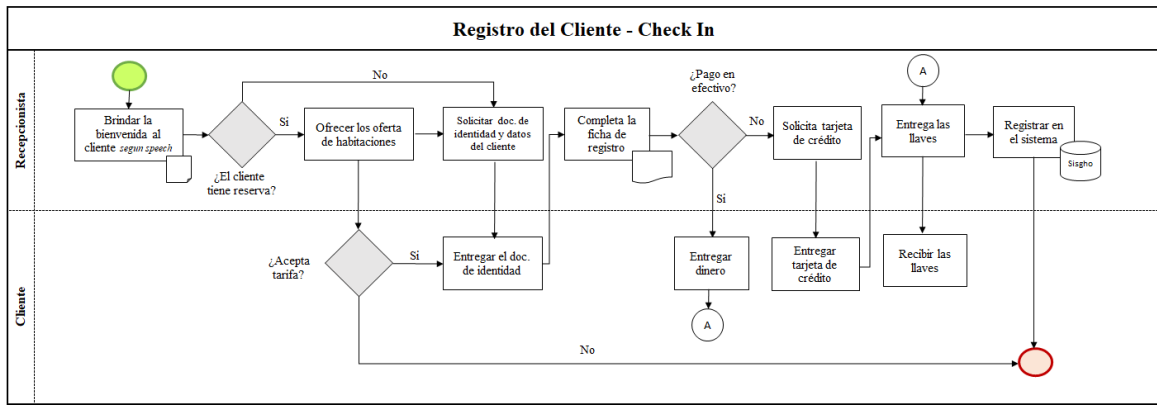
Salidas Turno Tarde



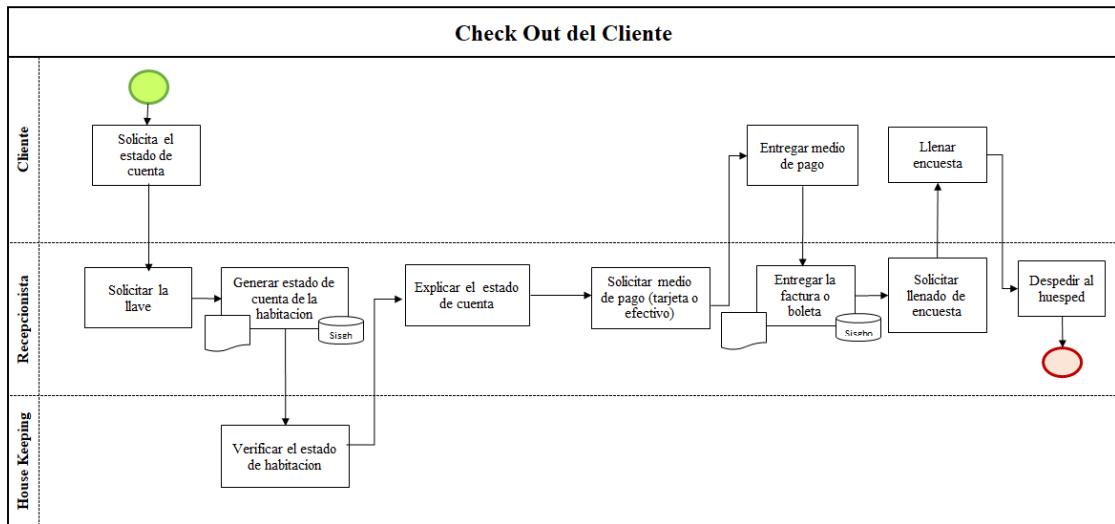
Anexo 4.7 Proceso Gestión de Compras- Control de Stock Entradas Cocina



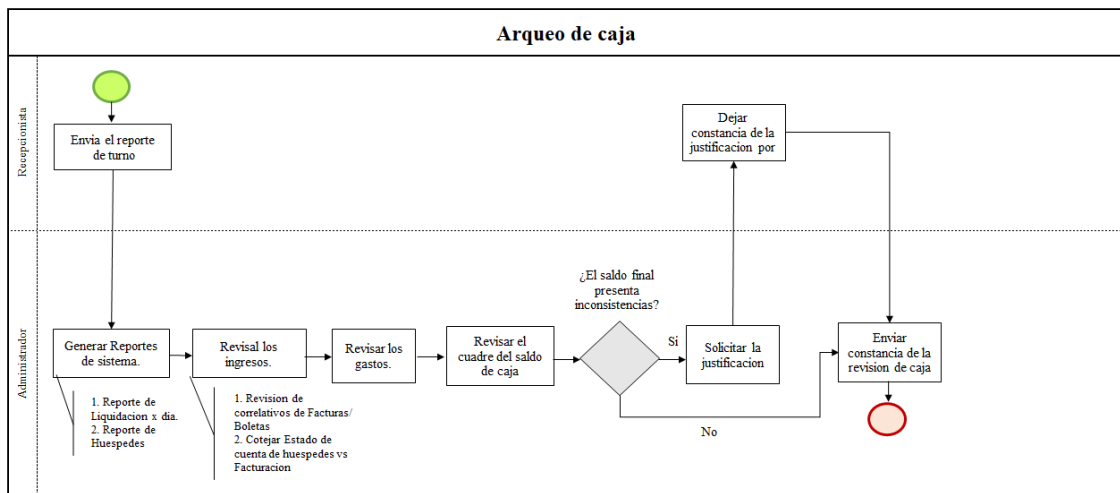
Anexo 4.8 Proceso Registro del Cliente - Check In



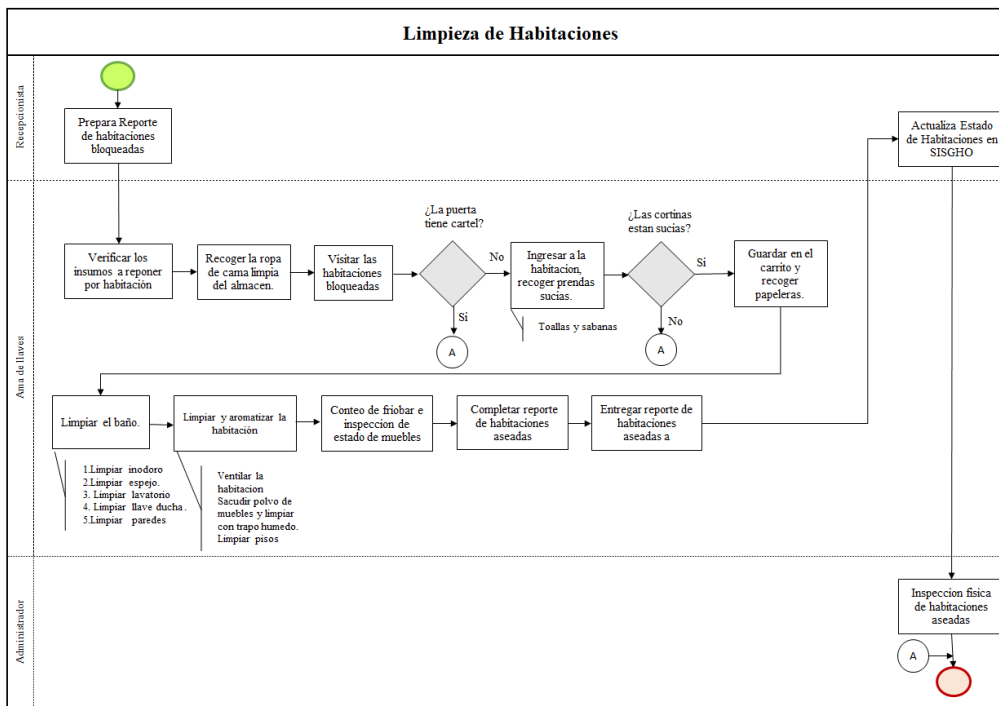
Anexo 4.9 Proceso de Check OIT del Cliente



Anexo 4.10 Proceso de Arqueo de Caja

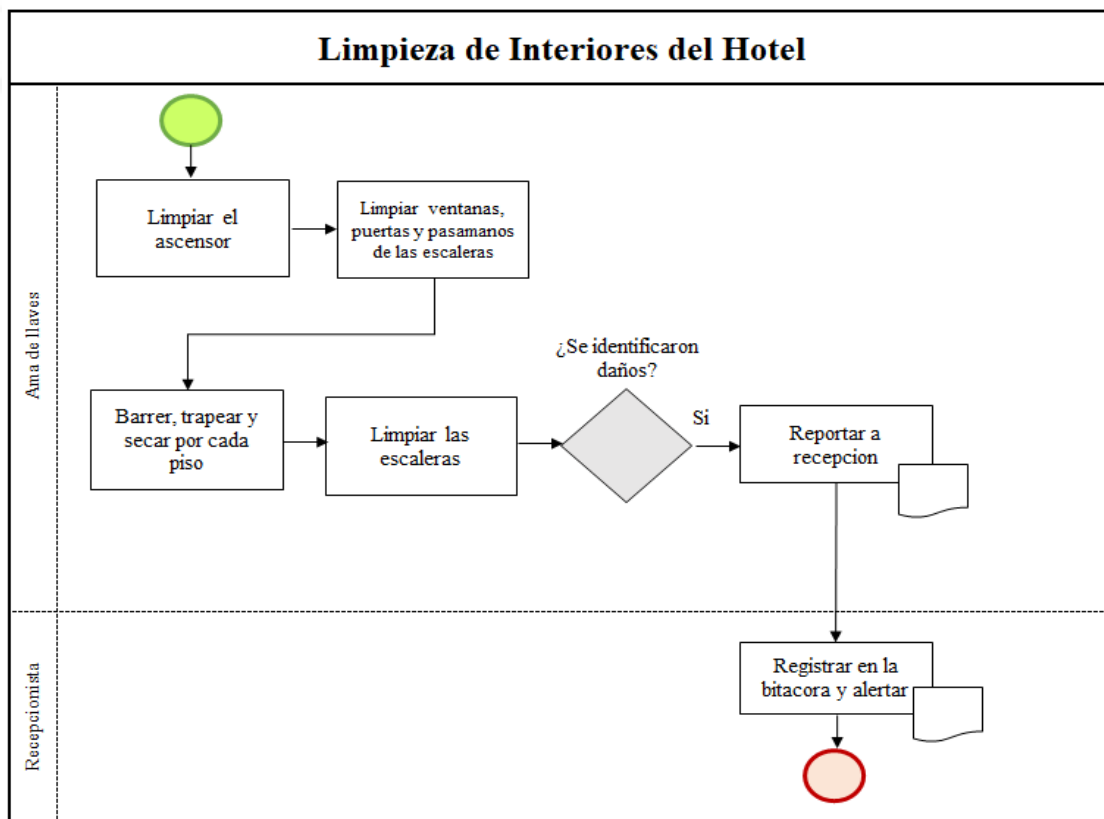


Anexo 4.11 Proceso de Limpieza de Habitaciones



Observación: El ama de llaves debe tener el uniforme adecuado para las labores.

Anexo 4.12 Proceso de Limpieza de Interiores



Observación: El ama de llaves debe tener el uniforme adecuado para las labores.

Anexo 4.13 Proceso de Control de habitaciones

