

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO Y DE REVENUE MANAGEMENT EN EL HOTEL BEST WESTERN LOS ANDES DE AMÉRICA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero
Industrial

Cesar Galvez Vallenas

Código 19920318

Asesor

Ana Elizabeth Valdez Ampuero

Lima – Perú

Agosto de 2021





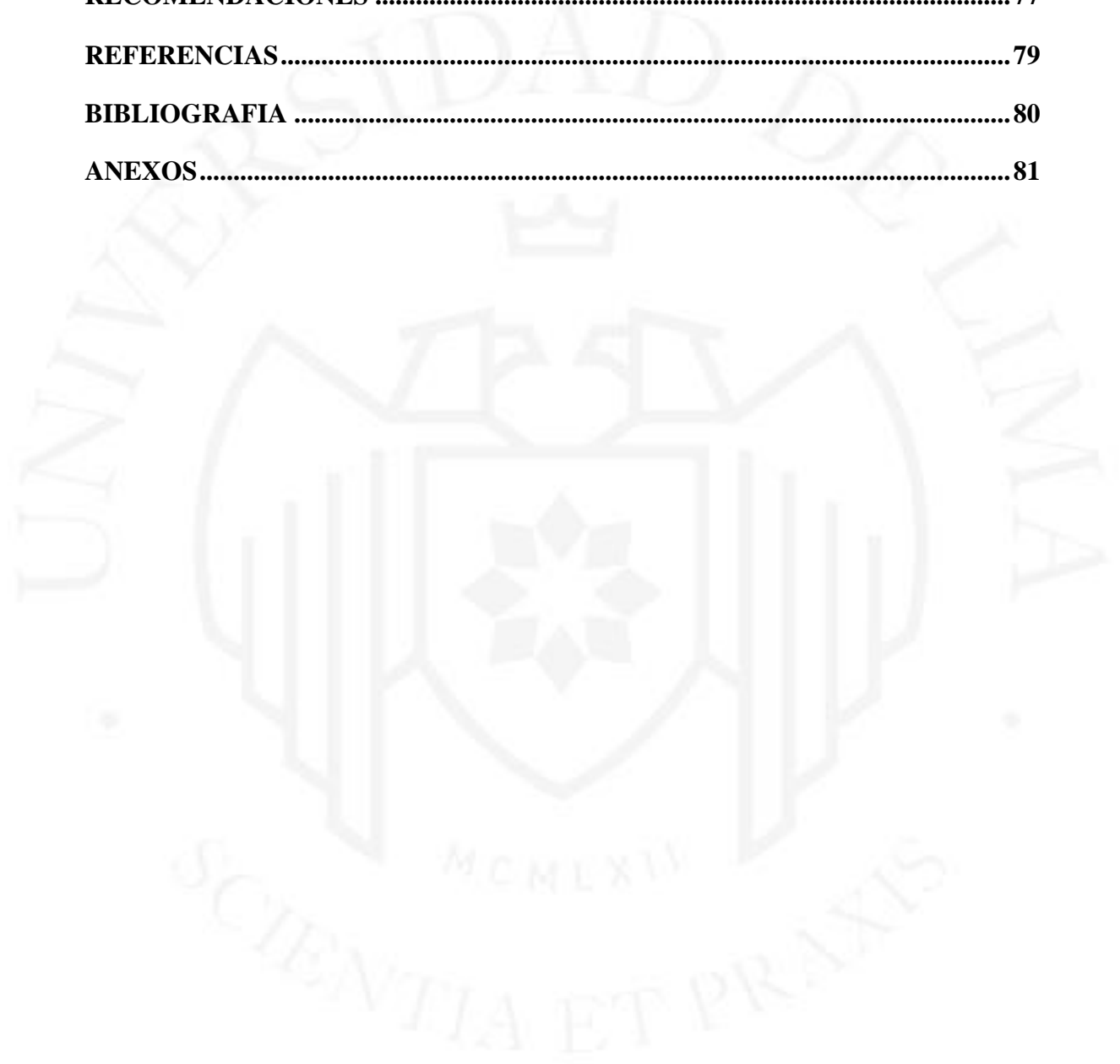
**MARKET DEVELOPMENT AND REVENUE
MANAGEMENT STRATEGIES
IMPLEMENTATION AT BEST WESTERN
LOS ANDES DE AMERICA HOTEL**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	2
1.1 Breve descripción de la empresa.....	2
1.1.1 Breve Reseña Histórica del desarrollo del hotel Best Western Los Andes de América.....	2
1.1.2 Producto o servicio ofrecido	3
1.1.3 Segmento objetivo	7
1.1.4 Principales canales de comercialización.....	8
1.1.5 Elementos de competitividad.....	9
1.1.6 Análisis de la competencia	10
1.1.7 Organización.....	14
1.1.8 Acuerdos de franquicia	17
1.2 Descripción del sector en los años 2010 y 2011.....	17
1.2.1 Tendencias del turismo a nivel mundial y regional	17
1.2.2 Tendencia del turismo en Perú años 2010 y 2011	19
1.2.3 Análisis externo del sector de turismo	21
1.2.4 Análisis Competitivo	24
1.2.5 Análisis FODA: Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.....	30
1.3 Descripción del Problema.....	34
1.3.1 Análisis y evolución de los principales indicadores del hotel	36
CAPITULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
2.1 Objetivos generales	39
2.2 Objetivos específicos	39

.....	CAPITULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.1	Alcance del proyecto	41
3.2	Limitaciones de la investigación	42
	CAPITULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	44
4.1	Justificaciones económicas	44
4.2	Justificaciones sociales	45
4.3	Justificaciones técnicas	47
4.4	Justificaciones ambientales	48
	CAPITULO V: PROPUESTAS Y RESULTADOS.....	49
5.1	Determinación, evaluación y selección de las estrategias de solución	49
5.1.1	Determinación de las posibles estrategias	49
5.1.2	Evaluación y selección de las estrategias más atractivas.....	52
5.1.3	Estrategias planteadas	54
5.2	Desarrollo e implementación de estrategias de desarrollo de mercado	55
5.2.1	Entrada en canales de distribución on line: Agencias de viaje online (OTAs).....	55
5.2.2	Desarrollo de mercados emergentes de Latinoamérica	57
5.2.3	Dirigirse a nuevos segmentos de mercado.....	58
5.3	Implementación de estrategias de revenue management	59
5.3.1	Soluciones planteadas en base a una estrategia de revenue management	60
5.3.2	Segmentación, organización y gestión de canales de comercialización ...	61
5.3.3	Estrategia flexible y de diferenciación de precios	64
5.3.4	Estrategia de discriminación por precio.....	66
5.3.5	Estrategia de tarifas dinámicas	68
5.4	Resultados obtenidos.....	69
5.4.1	Ocupación del hotel Best Western Los Andes de América	69

5.4.2 Porcentaje de reservas por canal de comercialización.....	70
5.4.3 Ingresos del hotel.....	72
5.4.4 Tarifa promedio diaria.....	73
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS.....	79
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS.....	81



INDICE DE TABLAS

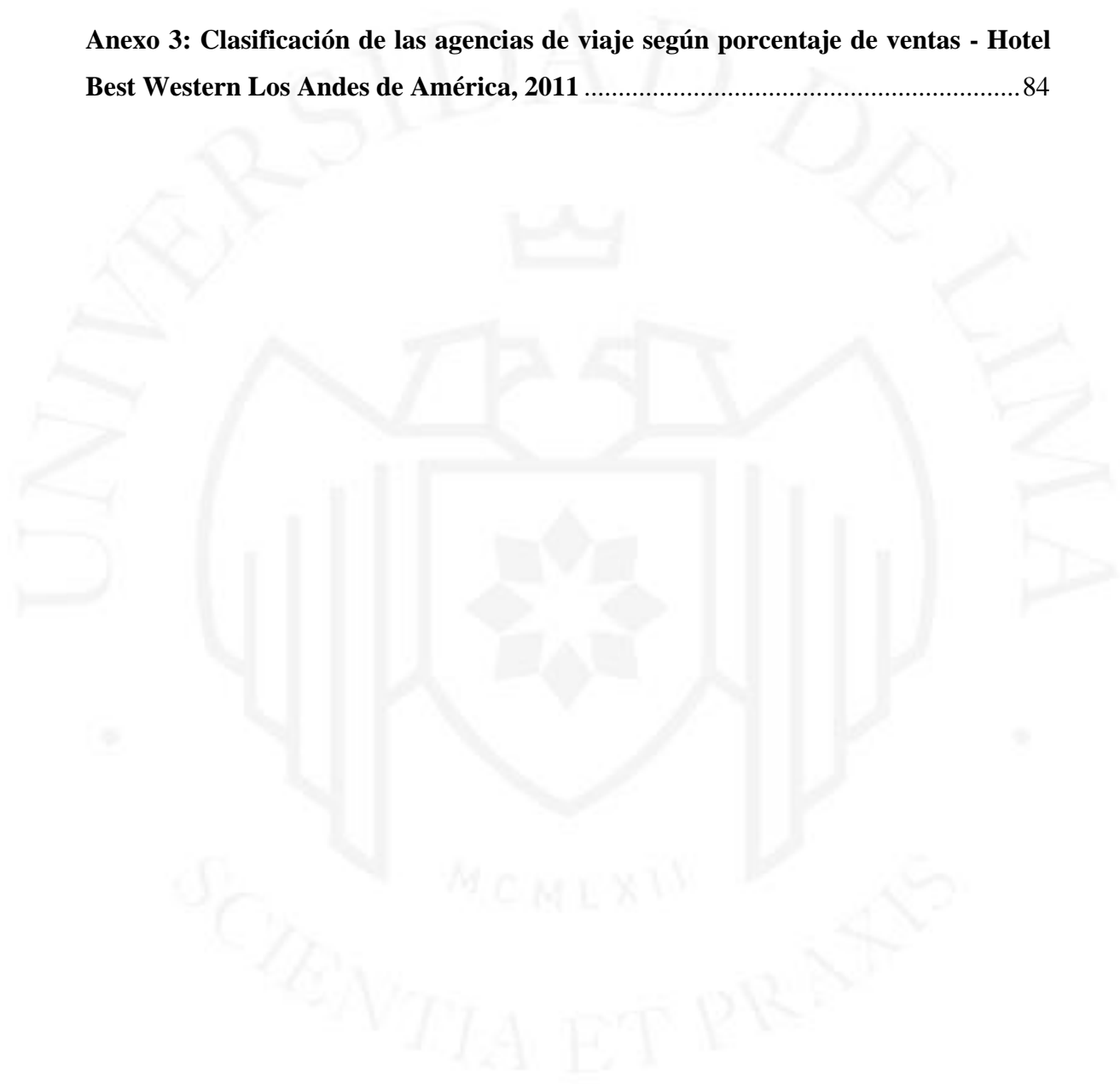
Tabla 1.1 Características y amenidades de las habitaciones del hotel Best Western Los Andes de América.....	7
Tabla 1.2 Clasificación de canales de comercialización del hotel Los Andes de América, Año 2010.....	8
Tabla 1.3 Recursos, tipo de recursos y características relevantes como fuentes de ventaja competitiva del hotel Best Western Los Andes de América, 2011	10
Tabla 1.4 Matriz de Perfil Competitivo del hotel Los Andes de América	12
Tabla 1.5 Arribos de visitantes extranjeros al Perú, 1993 - 2011	20
Tabla 1.6 Evolución de las reservas por canal de comercialización, 2008 - 2010.....	37
Tabla 1.7 Tarifa promedio diaria en dólares, 2008 - 2010.....	38
Tabla 5.1 Matriz FODA del Hotel Best Western Los Andes de América, 2010	50
Tabla 5.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) del hotel Best Western Los Andes de América, 2010	53
Tabla 5.3 Ocupación y tarifa promedio por canal de comercialización, año 2011	62
Tabla 5.4 Clasificación de las agencias de viaje según su porcentaje de ventas, año 2011	62
Tabla 5.5 Porcentajes de descuento por nivel de ocupación, 2013 - 2015	68
Tabla 5.6 Evolución de las reservas por canal de comercialización, 2010 - 2015.....	70
Tabla 5.7 Evolución de la tarifa promedio, 2008 - 2010	73

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Participación de mercado de hoteles de 3 estrellas superior en Cusco, 2010 - 2011	11
Figura 1.2 Organigrama del hotel Best Western Los Andes de América.....	16
Figura 1.3 Arribo internacional de turistas a nivel mundial, 2000 - 2011.....	18
Figura 1.4 Arribo de visitantes extranjeros en Perú, 1993 - 2011	20
Figura 1.5 Análisis de las 5 fuerzas que moldean la industria hotelera en la ciudad de Cusco, 2009 - 2010	25
Figura 1.6 Diagrama causa efecto del hotel Best Western Los Andes de América, 2010	35
Figura 1.7 Evolución de la ocupación del hotel Best Western Los Andes de América, 2002 - 2010	36
Figura 1.8 Evolución de los ingresos del hotel en dólares, 2008 - 2010	38
Figura 5.1 Principales canales de comercialización del mercado de turismo emisor europeo, 2011.....	56
Figura 5.2 Diagrama de Pareto: Clasificación de agencias de viaje según porcentaje de ventas, 2011	63
Figura 5.3 Diagrama de flujo del proceso de reserva por discriminación por precio del hotel Best Western Los Andes de América	67
Figura 5.4 Evolución de la ocupación del hotel Best Westrn Los Andes de América, 2008 - 2015	70
Figura 5.5 Evolución del porcentaje de reservas procedentes de agencias de viaje vs agencias de viaje online (OTAs), 2008 – 2015.....	71
Figura 5.6 Evolución de los ingresos del hotel Best Western Los Andes de América, 2008 - 2015	72

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Premios recibidos por el hotel Best Western Los Andes de América	82
Anexo 2: Fact sheet del hotel Best Western Los Andes de América	83
Anexo 3: Clasificación de las agencias de viaje según porcentaje de ventas - Hotel Best Western Los Andes de América, 2011	84



RESUMEN

El presente trabajo muestra el desarrollo e implementación de estrategias de desarrollo de mercado y de revenue management que realizó el hotel Best Western Los Andes de América, ubicado en la ciudad de Cusco, durante los años 2011 al 2015, con el objetivo de mejorar sus niveles de ocupación e ingresos que se vieron afectados como consecuencia de la crisis financiera del 2008 y de la epidemia de gripe AH1N1, que afectaron fuertemente al sector de turismo y hotelería a nivel mundial y nacional; y a las que se sumó las inundaciones que sufrió la ciudad de Cusco en el 2010.

Con el objetivo de lograr la recuperación del hotel, se implementaron estrategias de desarrollo de mercado enfocadas en las agencias de viaje online (OTAs), dirigirse a mercados emergentes, principalmente Brasil, Chile, Argentina, Colombia y México; y a los nuevos segmentos de mercado, como naturaleza, DINKYS, LOHAS y Elderly.

Así mismo se implementaron estrategias de desarrollo de revenue management, para lo cual se segmentó el mercado por canales de comercialización, se implementó una estrategia flexible de precios y una gestión de la demanda basada en discriminación por precio y tarifas dinámicas.

Como resultado de las estrategias desarrolladas, el hotel pudo revertir su situación, mejorando sus niveles de ocupación, aumentando su porcentaje de ventas a través de las agencias de viaje online (OTAs), mejorando su tarifa promedio; lo que finalmente le permitió incrementar sus ingresos.

Palabras clave: Estrategia de negocios, desarrollo de mercados, revenue management, sector de turismo y hotelería Cusco, agencias de viaje online (OTAs).

ABSTRACT

This Project show the implementation and development of revenue management and market development strategies that Best Western Los Andes de America hotel, located in Cusco, has made during the years 2011 – 2015, in order to improve its occupation and income levels, which has been affected as a consequence of the 2008 financial crisis and the AH1N1 epidemic, which affected the world and national tourism and hotel industry; and to which has added the floods that occurred in Cusco in 2010.

In order to reach the recovery of the hotel, it has been implemented market development strategies aimed to online travel agencies (OTAs) and aimed to emergent markets like Brazil, Chile, Argentina, Colombia and México; and to new market segments like nature, DINKYS, LOHAS and Elderly.

It also has been implemented revenue management strategies, so the market has been segmented by different distribution channels, it has been implemented a flexible pricing strategy and demand management, based in price discrimination and dynamic rates.

The outcome of these strategies were positive, the hotel was able to recover from the crisis and improve its occupation, as well as increase its sales to online travel agencies, improve its average daily rate; and therefor increase its income.

Key words: Business strategy, market development, revenue management, tourism and hotel industry Cusco, online travel agencies (OTAs).

INTRODUCCIÓN

En los años 2008 y 2009 el sector de turismo a nivel mundial se vio afectado por la crisis financiera de Estados Unidos que arrastró al mundo a una recesión económica, situación que sumada a la epidemia de gripe AH1N1, provocó una disminución de la demanda de turismo y por ende del flujo de llegada de turistas internacionales durante 15 meses continuos, situación que empezó a revertirse a partir del último trimestre del 2009; sin embargo en la ciudad del Cusco, principal destino turístico del Perú, se produjeron inundaciones en febrero del 2010, lo que prolongó y maximizó la crisis llevando en muchos casos a las empresas de la industria a estar cerca a la quiebra.

En el presente proyecto se muestra como el hotel Best Western Los Andes de América tuvo que enfrentar esta situación y salir adelante, aprovechando las oportunidades que se dieron como consecuencia de la crisis y adaptándose a los cambios del comportamiento de los viajeros y al surgimiento de nuevos modelos de negocio en los canales de comercialización del turismo, como son las agencias de viaje online (OTAs).

En el capítulo I se realiza un análisis de la empresa y de su competencia, así como también un análisis del entorno y de la competitividad del sector; lo que sirvió de base para realizar un diagnóstico del hotel y mostrar su situación en la coyuntura en la que se encontraba en el año 2010.

En el capítulo II se determinan los objetivos generales y específicos que se buscaba alcanzar para salir de la coyuntura. En el capítulo III se explican el alcance y las limitaciones que se tuvieron. En el capítulo IV se explica brevemente las justificaciones de índole económica, sociales, técnicas y ambientales para la realización del proyecto. Finalmente, en el capítulo V se muestran las estrategias de solución planteadas, su implementación y los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se describirá al Hotel Best Western Los Andes de América, empresa donde se ha realizado el presente trabajo, y se encuentra ubicada en la ciudad del Cusco. El estudio se realizará entre los años 2010 al 2015; así mismo se realizará el estudio del sector hotelero en el año 2010, y la descripción del problema encontrado.

1.1 Breve descripción de la empresa

El Hotel Los Andes de América, que en el momento al que se refiere dicha investigación, contaba con la franquicia de la cadena internacional de hoteles Best Western, de categoría 3 Estrellas – Superior; y ubicada en la ciudad del Cusco, en pleno centro histórico.

Best Western Los Andes de América, durante sus operaciones, ha sido un hotel comprometido con la preservación del medio ambiente y el respeto y apoyo a la comunidad donde realizaba sus operaciones.

1.1.1 Breve Reseña Histórica del desarrollo del hotel Best Western Los Andes de América

El hotel Los Andes de América fue fundada por el Dr. Alfonso Gálvez Tió y su esposa Vilma Luz Vallenas de Gálvez y con el apoyo de sus hijos a mediados de 1,998 pudo dar inicio a sus actividades como una empresa familiar dedicada a brindar servicios de alojamiento y alimentación; para ello la familia que emprendió este proyecto convirtió su inmueble de arquitectura colonial en un moderno hotel de 3 Estrellas Superior, ubicado en el centro histórico de la ciudad del Cusco.

La política de liderazgo del hotel Los Andes de América ha sido desarrollada e implementada por su gerente general, el Sr. Héctor Alfonso Gálvez Vallenas, quien logró desarrollar y compartir una visión, a partir de la cual y en conjunto con los valores establecidos conjuntamente con algunos miembros del equipo gerencial, se ha logrado desarrollar una cultura organizacional cuyos principales ejes son: a) Un diseño organizacional horizontal, b) trabajo en equipo, c) alta calidad en sus servicios y mejora

continua, d) diseño de procesos enfocado en el cliente, e) permanente innovación y f) sostenibilidad de las actividades y procesos del hotel.

En base a su cultura organizacional y el permanente trabajo de sus equipos, el hotel Los Andes de América ha logrado posicionarnos a lo largo de su historia como uno de los mejores hoteles de su categoría en Cusco, lo que le permitió recibir diversos premios a lo largo de los años, tanto premios locales, como regionales e internacionales. En el Anexo 1 se muestra un listado de estos premios.

El permanente desarrollo de ventajas competitivas de Los Andes de América, la cual se refleja en su cultura empresarial y sus procesos de innovación, le permitió brindar un servicio de alta calidad a sus huéspedes, reflejado en los premios ganados y en la preferencia de sus clientes y de los viajeros.

Además le permitió ser el primer hotel en el Perú en contar con un sistema de calefacción por radiación con GLP y el sistema de loza caliente; ser el primer hotel en el Cusco en pertenecer a una cadena internacional de hoteles, al adquirir la franquicia de Best Western en el año 1,999; ser en el año 2002 el primer hotel del Perú en desarrollar e implementar un Sistema de Gestión Ambiental basado en las normas ISO 14001; el cual sirvió de base para la implementación de buenas prácticas sostenibles y adquirir en el año 2011 el “Sello Internacional de Verificación de Rainforest Alliance” en Turismo Sostenible. De igual forma, continuamente se ha desarrollado proyectos de mejora de su infraestructura y equipamiento para mantener niveles altos de competitividad dentro del sector.

En el año 2018, Los Andes de América cierra sus operaciones y firma un acuerdo con la empresa Selina, startup de hospitalidad, que posee presencia y escalabilidad global; y que desarrolló una cadena de hospedajes, cuyo mercado objetivo son los millennials y digital nomads.

1.1.2 Producto o servicio ofrecido

Los Andes de América es una empresa que se dedicaba a brindar servicios de hospedaje y alimentación. El objetivo del hotel ha sido lograr la total satisfacción de sus huéspedes, brindando un servicio de alta calidad y un trato personalizado, que supere sus expectativas.

El hotel Best Western Los Andes de América es principalmente un servicio, y como tal existen determinadas características que nos ayudan a diferenciar las tareas de un servicio, como el de hotelería, de las tareas de la producción de bienes físicos, Lovelock Christopher (2004). A continuación, se procederá a definir Las diferencias básicas de un servicio relevantes a hotelería y aplicados al hotel Los andes de América.

a) El cliente no es propietario del servicio

Los huéspedes del hotel rentan el uso de una habitación, pero no adquieren la propiedad de ésta. Para la determinación de la tarifa total cobrada al huésped el factor más relevante es el tiempo (número de noches que se hospedarán); así mismo por la naturaleza del servicio, éste es de corto plazo, por lo que adquiere relevancia algunas características como la ubicación del hotel, la apariencia de sus instalaciones y los niveles de servicio, entre otros.

b) La intangibilidad del desempeño

Si bien es cierto el hotel renta una habitación, la cual es un bien tangible, el servicio que se brinda es principalmente intangible; y es esta última la que añade mayor valor agregado a los huéspedes; el cual procede de la limpieza y arreglo de las habitaciones, de la apariencia y decoración de las instalaciones, del servicio de recepción, del servicio de restaurante, entre otros.

c) Las personas como parte del servicio

Debido a que la producción se da simultáneamente con el servicio, y especialmente en servicios de alto contacto como el de la hotelería, los huéspedes no solo se relacionan con el personal de servicio del hotel, si no con otros huéspedes; por lo que la calidad de atención y de manejo que tiene el personal del hotel que entra en contacto directo con los huéspedes es crucial para lograr que los huéspedes estén satisfechos en todo momento durante su estadía, así mismo, en caso de pasajeros que vienen con agencias de viaje, la labor del tour conductor, apoyado por personal del hotel, es esencial; sobre todo durante el arribo y chequeo, especialmente de grupos.

d) La variabilidad entre entradas y salidas operativas

La presencia de los empleados y los huéspedes durante la ejecución de los procesos, y el hecho de que los servicios se consumen en tiempo real, a medida que se van produciendo; constituye un reto para el establecimiento de normas de calidad y el control de la variabilidad durante los procesos. Para poder manejar este reto y lograr brindar un servicio de calidad, el hotel Los Andes de América ha desarrollado una cultura organizacional basada en su liderazgo organizacional; la que incluye valores como brindar un servicio enfocado en el cliente, manejar una cultura de alta calidad y mejora continua y trabajo en equipo; apoyado además en sistemas de gestión ambiental en un inicio y posteriormente en certificaciones de sostenibilidad.

Para el desarrollo de los servicios con alta calidad y mejora continua, el hotel establecía sus procedimientos, los cuales eran comunicados a sus empleados, éstos a su vez eran organizados en equipos de trabajo por área, cada equipo contaba con un líder que con el apoyo de la gerencia establecía e implementaba sus procedimientos, los equipos se reunían frecuentemente, y con el apoyo de la gerencia; se daba retroalimentación y se hacían las correcciones necesarias, las cuales eran implementadas y supervisadas por el líder del equipo, generando de esta forma un proceso de mejora continua.

e) Ausencia de inventarios

El servicio brindado en el hotel es perecedero y no es posible almacenarlo una vez realizado. Las instalaciones, el equipo y los empleados necesarios para brindar el servicio constituyen la capacidad del hotel y ésta podría mantenerse ociosa, generando costos, si es que no se tiene una adecuada planificación de la demanda. Para afrontar esta dificultad lo que se hace es gestionar las reservas del hotel a futuro, de tal forma que se haga coincidir la oferta con la demanda, asignando la capacidad del hotel a distintos segmentos de mercado y gestionándola, lo cual permite manejar niveles de ocupación de manera óptima.

A continuación, se definirá el producto brindado, teniendo en cuenta los principales servicios y facilidades que brindaba el hotel y clasificados por niveles de producto, siendo éstos: a) producto básico, b) producto real y c) producto aumentado.

a) Producto Básico

Se refiere al servicio básico o beneficio orientado a cubrir la necesidad del huésped, en el caso del hotel, estaba dado por sus 31 habitaciones y por el servicio de alimentación, brindado por su café restaurante: Sonqo Café.

b) Producto Real

El hotel Los Andes de América contaba con la marca Best Western, sus instalaciones combinan infraestructura moderna y arquitectura colonial, manejaba procesos ambientalmente responsables y promovía la sostenibilidad de sus actividades turísticas, brindando un servicio de alta calidad orientado a satisfacer las necesidades de sus segmentos objetivos, minimizando el impacto al medio ambiente y contribuyendo a mejorar el bienestar de la localidad.

Además sus habitaciones eran 100% no fumadores, totalmente equipadas y permanentemente renovadas; y brindaba una serie de amenidades, como por ejemplo, sistema de calefacción por radiador, Cafetera con sobres de café y té gratuito, escritorio de trabajo, televisor LCD 32" por cable, teléfono en el dormitorio y baño, frío bar, radio - reloj despertador, caja de seguridad digital, cortinas black out, artículos de baño y tocador, secadoras de cabello, artículos de tocador extras a solicitud, plancha y tabla de planchar a solicitud, y cuna a solicitud.

El restaurante Sonqo Café, mantenía el mismo concepto del hotel y brindaba productos cultivados y producidos en la región del Cusco; lo que permitía brindar una experiencia culinaria única y dar a conocer la cultura local.

c) Producto aumentado

Como producto aumentado, el hotel Los Andes de América brindaba una serie de servicios como internet inalámbrico gratuito, sala de cómputo gratuito 24/7, servicio a la habitación, servicio de Lavandería, custodia de equipaje, asistencia para visitas turísticas, traslados al aeropuerto y dentro de la ciudad, así como del servicio de tren, cambio de moneda extranjera, asistencia médica y servicio de oxígeno de cortesía, sala de reuniones y además el personal era bilingüe. A las agencias de viaje se les brindaba facilidades para realizar sus reservas, en algunos casos se les brindaba crédito y en el caso de grupos, a

determinadas agencias se les brindaba cenas de cortesía o se les preparaba comida especial a solicitud. Además, se tenía un programa de compensación de Best Western Rewards, promovidos por Best Western International, cuyo objetivo era premiar y retener a los clientes fieles y ayudar a construir lealtad de marca.

En la tabla 1.1 se muestra el total de habitaciones del hotel, clasificadas por tipo de habitación y las características y amenidades en cada una de ellas.

Tabla 1.1

Características y amenidades de las habitaciones del hotel Best Western Los Andes de América

TIPO DE HABITACION (Máximo)	Cantidad	Canal King	Black out	Área de Estar	Tv cable Control remoto	Baño A.M/FM	Minibar *	Cafetera	Caja Fuerte	Teléfono en habitaciones y baños	Disco de dirección Internacional	220 v/ 110 v	Sistema de Calefacción	Directorio de Servicios	Instrucciones en caso de emergencia	Baño Completo	Pilas Térmicas en los baños	Servicio de Chucho	Agua Caliente 24 horas	Amenities	Baño Despertador
Simple	3		x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Doble Twin	16		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Triple	4		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Cuádruple	1		x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Matrimonial	3		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Jr. Suite	4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Adicionalmente, en el anexo 2 se muestra el factsheet del hotel.

1.1.3 Segmento objetivo

El hotel Best Western Los Andes de América ha tenido como principales segmentos objetivos los siguientes:

- ✓ Viajeros de mediana edad (35 – 54) o edad avanzada (+55), procedentes de países desarrollados o en vías de desarrollo, con un poder adquisitivo medio alto o medio, con un nivel cultural alto, son buscadores de experiencia, les interesa interactuar con otras culturas, demandan servicios de calidad, son medianamente conscientes de temas de sostenibilidad. Realizan turismo cultural, urbano y culturas vivas.
- ✓ Viajeros Independientes; mayores de 35 años de edad; procedentes de países Anglo Sajones, europeos o de América Latina; de un poder adquisitivo medio alto o medio que demandan un enfoque individual, son buscadores de experiencia, les interesa interactuar con otras culturas y son conscientes de la

sostenibilidad del turismo. Realizan turismo cultural, urbano, culturas vivas, naturaleza, aventura, etc.

- ✓ Viajeros de edad avanzada (+55) o mediana edad (35-54); procedentes de países Anglo Sajones o europeos; de un poder adquisitivo alto o en el promedio, con un nivel cultural alto; que son amantes de la naturaleza y/o de la fotografía; realizan turismo de naturaleza y aventura.

1.1.4 Principales canales de comercialización

Los principales canales de comercialización del hotel Los Andes de América son: a) Agencias de viaje y operadores de turismo locales y nacionales e internacionales, b) Agencias de viaje online (OTAs), c) Canales de comercialización de Best Western, d) Empresas nacionales (turismo corporativo), e) El propio sitio web y departamento de reservas del hotel (Las personas que se conectan directamente a través de los últimos canales mencionados son considerados como pasajeros libres); y finalmente f) Walking passengers.

A Continuación, se muestra el porcentaje de reservas por tipo de canal de comercialización que en la actualidad posee el hotel:

Tabla 1.2

Clasificación de canales de comercialización del hotel Los Andes de América, Año 2010

Canal de Comercialización	Reservas
Agencias de viaje y operadores de turismo	62%
Agencias de viaje online	1%
Canal de Best Western	10%
Corporativo	3%
Pasajeros libres	10%
Walking passenger	14%

La tabla 1.2, representa el porcentaje de reservas, respecto al total de reservas del hotel, por canal de comercialización al 31 de diciembre del 2010; y se puede observar lo siguiente:

El mayor porcentaje de reservas corresponde a las realizadas mediante las agencias de viaje y operadores de turismo (62%); de ahí se encuentran las reservas

realizadas a través de los canales de la cadena Best Western (10%), y los pasajeros libres (10%) que corresponden a las reservas realizadas por viajeros que contactan directamente al hotel, ya sea por teléfono o e mail, por lo general por la información de contacto de la página Web.

También se observa que el porcentaje de reservas de Agencias de viaje online (OTAs) a fines del 2010 era de tan solo 1%, porcentaje muy bajo comparado con hoteles de Estados Unidos y Europa, en ese momento.

El 14% correspondiente a walking passengers, es un porcentaje atípico y fuera del comportamiento normal de la demanda, debido a que en la crisis de ese año, se ofrecía buenos descuentos a los viajeros que entraban de la calle a preguntar al hotel.

1.1.5 Elementos de competitividad

Las ventajas competitivas están determinadas por la forma en que cada empresa desarrolla sus competencias a partir de sus recursos, y si las desarrolla especialmente bien se convierten en una fuente de ventaja competitiva. Los recursos que poseen las empresas pueden ser tangibles, intangibles o capacidades organizativas. Pearce J.A., Robinson R.B. (2000).

Para determinar las ventajas competitivas del hotel Los Andes de América, se identificó 3 recursos básicos del hotel: Activos tangibles, Activos intangibles y Capacidades organizacionales; y luego se determinó cuáles generan competencias core (competencias centrales), que son fuentes de ventaja competitiva.

En la tabla 1.3 se muestra los recursos identificados que han generado ventajas competitivas en el hotel. En dicha tabla se observa un listado de los recursos tanto tangibles, intangibles y capacidades organizacionales que han sido desarrolladas, convirtiéndose en atributos o competencias que finalmente derivaron en ventajas competitivas a largo plazo.

Las características relevantes, son las que definen las ventajas competitivas alcanzadas por el hotel en el transcurso de los años; es decir sus principales fuentes competitivas provienen de dichas características.

Las capacidades organizacionales del hotel están basadas en su liderazgo, trabajo en equipo y organización de procesos, las que finalmente constituyeron una de sus principales fuentes de ventajas competitivas a largo plazo. Las 3 principales ventajas

competitivas logradas por del hotel han sido: a) Su excelente servicio brindado a los huéspedes, b) su ubicación, y c) la implementación de buenas prácticas sostenibles.

Tabla 1.3

Recursos, tipo de recursos y características relevantes como fuentes de ventaja competitiva del hotel Best Western Los Andes de América, 2011

Recurso	Tipo de Recurso	Característica Relevante
Inmueble del Hotel	Activo Tangible	Infraestructura Moderna y Arquitectura Colonial.
Sistema de calefacción por radiador y losa radiante	Activo Tangible	Habitaciones y pisos de los baños climatizados.
Ubicación	Activo Tangible	Ubicados a 2 cuadras de la Plaza de Armas. Centro histórico.
Marca	Activo Intangible	Valor de marca global de Best Western.
Alta Calidad de Servicio	Capacidad Organizacional	Excelente servicio a los huéspedes. Calidad total, trabajo en equipo, liderazgo.
Certificación de Sostenibilidad	Capacidad Organizacional	Implementación de buenas prácticas sostenibles.
Certificación ISO 14001	Capacidad Organizacional	Implementación de buenas prácticas ambientales.

1.1.6 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se realizó en hoteles de tres estrellas superior, y algunos hoteles de cuatro estrellas, pues estos son los que constituían la principal competencia entre los años 2010 y 2011.

Los criterios que se escogieron para determinar el set competitivo del hotel Los Andes de América fueron los siguientes:

- La similitud en la definición del alcance de sus mercados objetivos.
- La similitud en el producto y servicio brindado a los huéspedes.
- La cercanía geográfica.

Los hoteles de 3 estrellas analizados son:

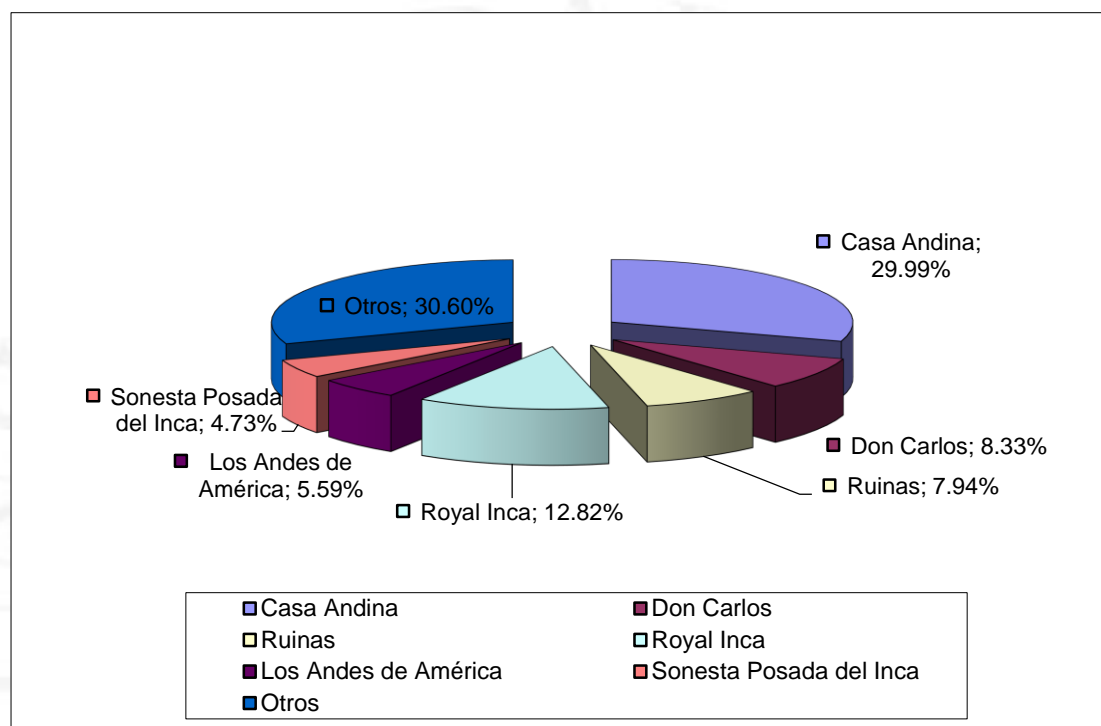
- ❖ Hoteles Casa Andina Classic.
- ❖ Hotel Sonesta Posada del Inca.
- ❖ Hotel Ruinas.
- ❖ Hotel Don Carlos.

❖ Hoteles Royal Inca I y II.

A continuación, se muestra la participación de mercado de hoteles de 3 estrellas superior en la ciudad de Cusco:

Figura 1.1

Participación de mercado de hoteles de 3 estrellas superior en Cusco, 2010 - 2011



Los hoteles de cuatro estrellas analizados son:

- Hotel Eco Inn.
- Casa Andina Private Collection.
- Hotel José Antonio.

Para determinar la posición competitiva del Hotel Los Andes de América se elaboró la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual identifica y crea un perfil de sus principales competidores y sus principales fortalezas y debilidades en relación a la posición estratégica del hotel. Para elaborar la MPC se utilizó los siguientes criterios: Participación de mercado, ubicación, competitividad en precios, calidad de su servicio, efectividad en su publicidad, incursión en canales de distribución.

A continuación, en la tabla 1.4 se muestra la matriz MPC.

Tabla 1.4

Matriz de Perfil Competitivo del hotel Los Andes de América

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	Valor	Andes de América		Casa Andina C.		Posada del Inca		Ruinas		Don Carlos		Royal Inka		Eco Inn		Casa Andina Pr. C.		José Antonio	
		Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje
Participación de Mercado	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45	2.00	0.30	3.00	0.45
Ubicación	0.18	4	0.72	3	0.54	4	0.72	2	0.36	2	0.36	4.00	0.72	3.00	0.45	2.00	0.30	1.00	0.15
Competitividad en precios	0.19	3	0.57	4	0.76	3	0.57	3	0.57	3	0.57	4.00	0.76	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.60
Calidad del Servicio	0.25	4	1.00	3	0.75	4	1.00	4	1.00	3	0.75	3.00	0.75	3.00	0.45	3.50	0.53	3.00	0.45
Efectividad de su Publicidad	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2.00	0.26	2.00	0.30	4.00	0.60	3.00	0.45
Incurción en Canales de Distribución	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3.00	0.30	3.00	0.45	4.00	0.60	2.00	0.30
TOTAL	1.00		3.13		3.42		3.13		2.77		2.29		3.09		2.55		2.78		2.40

Como se observa en la tabla 1.4, la cadena de hoteles Casa Andina era la que en ese momento contaba con mayor competitividad, en el caso de hoteles de tres estrellas superior los hoteles que le siguen en competitividad son Best Western Los Andes de América y Sonesta Posada del Inca.

A continuación, evaluaremos los principales criterios utilizados:

- La participación de mercado, fue evaluada teniendo en cuenta la capacidad y ocupación promedio de los hoteles, la cadena de hoteles Casa Andina, al poseer varios hoteles en el Cusco y por ende mayor capacidad, era, en ese momento, el líder del segmento de hoteles de tres estrellas superior, le seguía Royal Inca con 2 hoteles y de ahí el resto de hoteles con ocupaciones similares.
- En ubicación, se midió la cercanía a la Plaza de Armas.
- En competitividad en precios, la cadena de hoteles Casa Andina es la que ha obtenido mejores resultados; por su estrategia de penetración de mercado en base a precio, los otros hoteles poseen precios competitivos y similares entre ellos.
- En calidad de servicio, la cultura empresarial de Los Andes de América le ha permitido mejorar continuamente sus procesos y diferenciarse de la competencia brindando un servicio de alta calidad. El resto de hoteles en líneas generales ofrecían un buen servicio, pero con algunas diferencias en algunos hoteles que poseen menor nivel de servicio o menor grado de estandarización de su producto.
- En efectividad de las promociones y publicidad realizadas, Casa Andina ha desarrollado una estrategia agresiva de promoción y venta, lo cual le ha permitido penetrar en el mercado. El resto de hoteles poseían una estrategia de promoción y venta adecuada que les ha permitido, en menor grado, posicionarse en el mercado.
- En incursión en canales de distribución; Los Andes de América tiene una fuerza de ventas tanto en Lima como en Cusco, lo cual le permitió incursionar en los distintos canales de distribución, y eventualmente Best Western participaba en ferias internacionales, llevando publicidad del hotel. Las cadenas como Sonesta Posada del Inca y Casa Andina contaban con un sistema de ventas a nivel nacional; que les permitía tener una fuerza de ventas

más desarrollada y participar en ferias internacionales. El resto de hoteles han desarrollado una incursión adecuada.

1.1.7 Organización

El hotel Los Andes de América se ha desenvuelto en un ambiente heterogéneo e inestable, con un alto flujo de incertidumbre en la mayoría de sus tareas operacionales, como recepción, mantenimiento, alimentos y bebidas; y con un alto grado de interdependencia entre sus distintas áreas funcionales.

Al ser una empresa familiar, la junta de directores en el año 2010 estaba conformada por sus accionistas los que a su vez conforman la familia Gálvez Vallenas. Los accionistas fueron: Vilma Luz Vallenas Vda. de Gálvez, Héctor Alfonso Gálvez Vallenas, que a su vez ocupaba la posición de gerente general; César Gálvez Vallenas, que ocupa la posición de gerente de marketing y Jorge Oswaldo Gálvez Vallenas.

El diseño organizacional del hotel era un diseño funcional con enlaces horizontales, cuyas principales características eran las siguientes:

- La ejecución de las actividades y los procesos se realiza en forma horizontal, involucrando al personal de las distintas áreas, los cuales aceptan responsabilidades, tomaban decisiones y se interrelacionaban entre ellos.
- La toma de decisiones era compartida entre y a través de los distintos niveles de la organización, lo que permitía contar con una jerarquía de autoridad flexible y con un espacio de control amplio.
- Se manejaba un número bajo de reglas y procedimientos, esto permitía que la organización sea flexible y que haya una constante innovación.
- Su diseño presentaba enlaces de información horizontal, lo cual le permitía vincular a los departamentos relacionados entre sí en forma lateral.

Los Andes de América contaba con 31 empleados, organizados jerárquicamente en el equipo gerencial, coordinadores por áreas y miembros del equipo de cada área. El equipo gerencial está conformado por las siguientes personas:

- Gerencia General: Héctor Alfonso Gálvez Vallenas
- Gerencia de Marketing y Desarrollo de Proyectos: César Gálvez Vallenas

- Gerencia Contable y Recursos Humanos: Liset Ojeda Chávez
- Administradora Local: Guelani Ramos Mamani

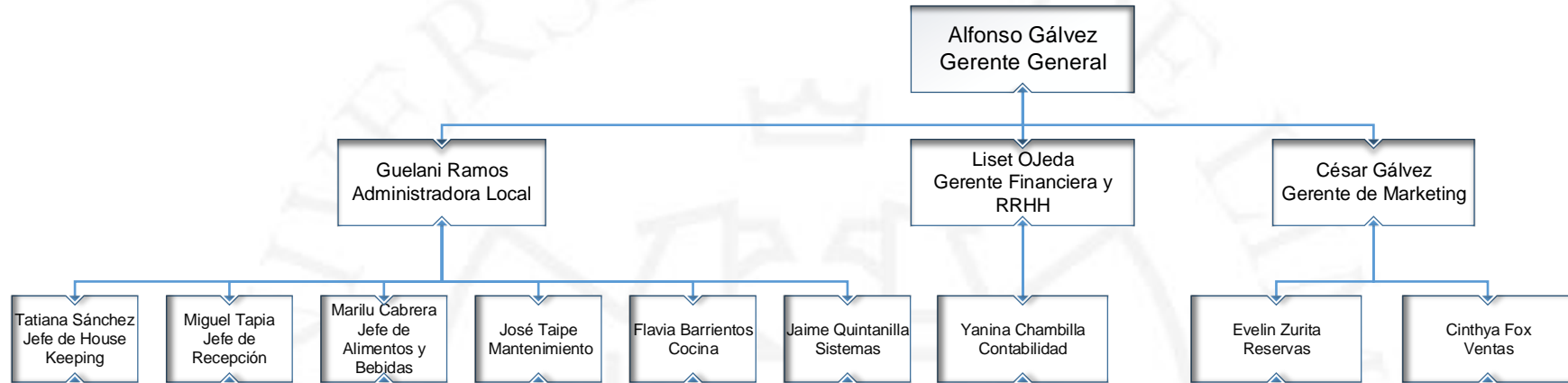
Se tenían coordinadores en las distintas áreas funcionales del hotel y cada uno lideraba sus diferentes equipos, las áreas funcionales eran: Alimentos y bebidas, housekeeping, recepción, mantenimiento, reservas y ventas.

En la figura 1.2 se presenta el organigrama del hotel, en el que se muestra los niveles jerárquicos y funcionales anteriormente descritos.



Figura 1.2

Organigrama del hotel Best Western Los Andes de América



1.1.8 Acuerdos de franquicia

Los Andes de América tenía un contrato con la cadena de hoteles de Best Western International (BWI), mediante la cual obtuvo la licencia (no exclusiva y no transferible) por el uso del nombre “Best Western” y el uso de dicha marca en conjunto con el desarrollo de los procesos operativos, de promoción y publicidad del hotel.

Además, mediante el uso de esta marca Los Andes de América ha tenido acceso a los siguientes beneficios:

1. Acceso a programas de operaciones y de marketing alrededor del mundo.
2. Acceso al sistema global de distribución y reservas (LYNX).
3. Acceso a la página web de reservas online de BWI.
4. Uso del member web.

Así mismo Los Andes de América ha cumplido durante su permanencia con los estándares mínimos de calidad que todos los hoteles Best Western ofrecen y con el uso adecuado de las políticas, programas, especificaciones y requerimientos de identidad de marca; para esto el hotel ha sido evaluado anualmente por los inspectores de BWI, los cuales pueden retirar al establecimiento de la cadena. Los Andes de América se encontraba en el 20% Top de todos los hoteles Best Western de América Latina.

1.2 Descripción del sector en los años 2010 y 2011

En el presente análisis de sector primero se describirá las principales tendencias del turismo a nivel mundial, regional y local; luego se procederá a realizar el análisis externo del sector de turismo, para lo cual se utilizará la metodología PESTE, y finalmente se realizará el estudio del entorno competitivo, para lo cual se utilizará el método de las fuerzas competitivas de Michael E. Porter (2008).

1.2.1 Tendencias del turismo a nivel mundial y regional

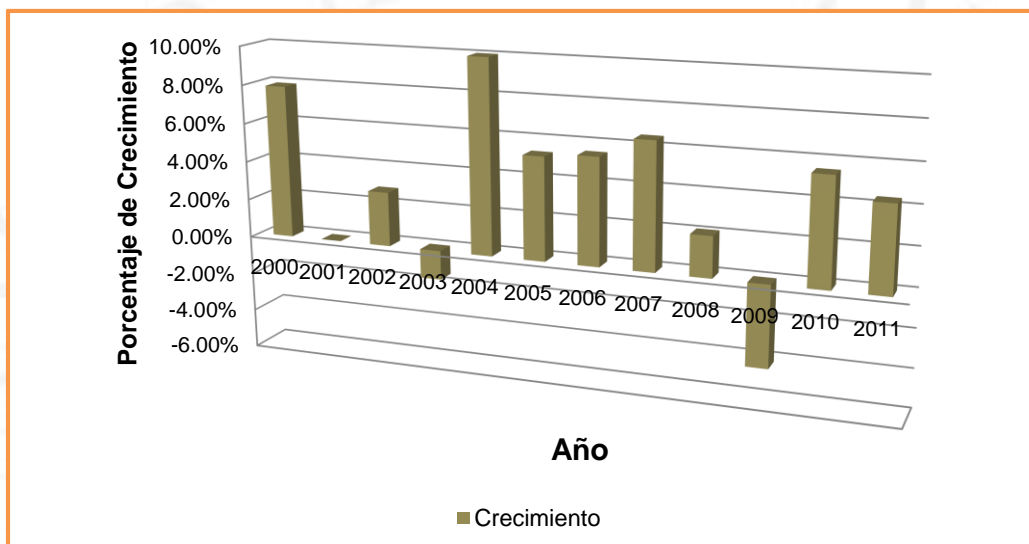
Como consecuencia de la crisis económica mundial el flujo de llegada de turistas internacionales durante los años 2008 y 2009 tuvo 15 meses continuos de crecimiento negativo; tendencia que empezó a revertirse a partir del último trimestre del 2009 y en el año 2010 se consolidó la tendencia positiva llegando a tener un crecimiento del 5.5% con

939 millones de llegadas internacionales, para el año 2011 hubo 980 millones lo que representa una tasa de crecimiento del 4.4%. Para los siguientes años se proyecta una tasa anual de crecimiento a largo plazo en promedio de 4%. (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2012).

A continuación, se muestra, en la figura 1.3, el arribo de turistas internacionales a nivel mundial desde el año 2000 al 2011.

Figura 1.3

Arribo internacional de turistas a nivel mundial, 2000 - 2011



Nota. Adaptado de Barómetro OMT del Turismo Mundial, 2012, Volumen 10, Enero del 2012 – Anexo estadístico.

A nivel de regiones el comportamiento ha sido el siguiente:

- Europa siguió siendo la principal región receptora de turismo (51%) seguida de Asia Pacífico (22%) y las Américas con 16%; de ahí vienen África y el Medio Este.
- La tasa de crecimiento del flujo de llegada de turistas internacionales fue en promedio de 15% en los países del Nor y Sud Este y sur asiático durante los años 2009 y 2010; para el 2011 la tasa de crecimiento disminuyó entre 4% y 9%.
- América del Sur tuvo una tasa de crecimiento en promedio del flujo de llegada de turistas internacionales de 10% en el 2010, dicha tasa se mantuvo

para el año 2011 en 10%, convirtiéndose de esta manera en la región de mayor crecimiento en el sector de turismo a nivel mundial.

- Se proyectaba que los países emergentes tendrían un mejor desempeño en comparación a las economías desarrolladas para los siguientes años.

1.2.2 Tendencia del turismo en Perú años 2010 y 2011

A partir de los años noventa la industria del Turismo en el Perú ha venido creciendo de manera sostenible convirtiéndose en la tercera fuente de divisas después de la minería y pesquería. El flujo de arribo de turistas internacionales ha crecido por encima del 15% de 1993 a 1996; y desde el año 2003 hasta el año 2011 ha crecido con una tasa promedio de 9.3% aproximadamente, y la proyección ha sido que mantenga su crecimiento en una tasa promedio de 10% para los siguientes años (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2012); mientras que la proyección de crecimiento de la industria del turismo a nivel mundial es solo de 4%.

En la tabla 1.5 se muestra el arribo de visitantes extranjeros al Perú desde el año 1,993 hasta el año 2011; y en la figura 1.4 se muestra la misma información graficada en barras.

Tabla 1.5*Arribos de visitantes extranjeros al Perú, 1993 - 2011*

Año	Arribos de Visitantes Extranjeros	Crecimiento
1993	271,901	24.60%
1994	386,135	42.01%
1995	444,051	15.00%
1996	584,783	31.69%
1997	649,303	11.03%
1998	771,060	18.75%
1999	726,581	-5.77%
2000	828,346	14.01%
2001	824,927	-0.41%
2002	592,188	-28.21%
2003	620,375	4.54%
2004	741,264	16.31%
2005	881,761	15.93%
2006	907,877	2.88%
2007	1,053,541	13.83%
2008	1,205,196	12.58%
2009	1,248,965	3.50%
2010	1,277,290	2.22%
2011	1,454,110	12.16%

Nota. Adaptado de Flujo de turistas internacionales e ingresos de divisas por turismo receptivo: Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Llegada mensual de visitantes extranjeros Enero 1993 – Diciembre 2011, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR, 2011

Figura 1.4*Arribo de visitantes extranjeros en Perú, 1993 - 2011*

Nota. Adaptado de Flujo de turistas internacionales e ingresos de divisas por turismo receptivo: Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Llegada mensual de visitantes extranjeros Enero 1993 – Diciembre 2011, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR, 2011

1.2.3 Análisis externo del sector de turismo

Para realizar el análisis externo del sector de turismo, se utilizó la metodología PESTE, la cual analiza los principales factores que afectan a las empresas del sector. Estos son: a) Los factores políticos y legales; b) Los factores económicos; c) Los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales; d) Los factores tecnológicos; y e) Los factores ambientales.

a) Factores políticos y legales

- El Perú ha venido firmando una serie de tratados internacionales de libre comercio con diferentes países y bloques económicos a lo largo de la década del 2000, lo cual le ha abierto nuevas oportunidades de inversión y comercio en diferentes industrias, como la de turismo.
- Algunos de los países de América del Sur han alcanzado para la década del 2000 una mayor estabilidad política, principalmente Chile, Colombia y Perú; lo cual les ha permitido tener un ambiente adecuado para la atracción de inversiones extranjeras, así como brindar accesibilidad y seguridad para los turistas.
- A pesar de que Perú ha alcanzado varios objetivos en institucionalidad política, todavía existía cierto grado de inestabilidad política, especialmente en la región sur del país, sumado a la carencia de la institucionalidad necesaria para alcanzar una adecuada estabilidad democrática; lo cual influye negativamente en el arribo de inversiones y de turistas internacionales.
- La ley de Exoneración del IGV por Exportación de Servicios (Artículo 33 de la ley del IGV); devuelve el IGV a los establecimientos de hospedaje.
- Rigidez del código tributario y laboral del país.

b) Factores Económicos

- A pesar de que se evitó caer en una gran depresión como consecuencia de la crisis financiera global del 2008, originada por el colapso de la burbuja inmobiliaria de Estados Unidos, que produjo una desaceleración económica mundial en los años 2008 y 2009; en el 2010 todavía existía un alto grado de incertidumbre debido a que Estados Unidos no se había recuperado del todo,

se pensaba que China podría tener una burbuja financiera y la insolvencia de los estados Europeos sumado al alto grado de desconfianza de éstos.

- Como resultado de la crisis económica, se observó 3 tendencias en los viajeros europeos y de Estados Unidos: Se buscaban destinos convencionales o cortos, viajes de menor presupuesto y realizar menos viajes por año.
- Los proveedores de turismo de los países en desarrollo, tuvieron la oportunidad afrontar la crisis reduciendo costos, mejorando su calidad de servicio, diversificando sus productos y enfocándose en segmentos de mercado emergentes, especialmente mercados regionales (Latino América) y mercados locales.
- Debido a los precios bajos de petróleo y energía, así como el desarrollo de infraestructura en los países de Latino América, se habría la oportunidad de disminuir los precios de los tickets aéreos, así como mejorar la conectividad entre los países de América del Sur y de éstos con los países europeos y Estados Unidos.
- Para el 2011, el Perú había venido experimentando un crecimiento económico sostenido por aproximadamente 10 años, por lo que pudo afrontar exitosamente la crisis económica mundial del 2008 y al mantener una política macro económica estable; le permitía ser un país atractivo para las inversiones directas extranjeras y para los servicios como la actividad turística.

c) Factores Sociales y Demográficos

- **Envejecimiento de la población Nor-occidental;** las personas en occidente tienen una mayor expectativa de vida, se calcula que la población de mayores de 65 años en Europa será del 22% para el 2025. La población adulta mayor (Elderly) en occidente ha venido teniendo y tendrá un impacto en la industria del turismo, pues son personas sanas y con mejores ingresos disponibles que en el pasado, que han venido viajando bastante y siempre buscan nuevos destinos. El número de viajeros sénior experimentados ha venido creciendo notablemente.
- **Personas de 18 – 39 años,** las personas en occidente suelen casarse y tener hijos después de los 30 años, en el intermedio tienen doble ingreso y no tienen

hijos (DINKY'S), este grupo de personas tienen más tiempo y dinero para sus gastos y suelen realizar viajes largos y gastar más dinero.

- **Personas de 30 -55**, familias tradicionales con hijos, son la mayoría de la población occidental y económicamente activos.
- La población occidental posee un nivel alto de educación, poseen grados académicos y un nivel cultural alto, lo que les motiva a aprender sobre otras culturas y destinos exóticos, están bien informados y desean enriquecerse como personas.
- La mayoría de viajeros de occidente pertenecen a la clase media o alta y tienen ingresos mayores al promedio o en el promedio.

d) Factores tecnológicos

- **El creciente uso de internet por parte de los viajeros para la búsqueda de información turística y la compra de productos y servicios turísticos;** Los viajeros, especialmente de Europa (donde viene existiendo una mayor penetración de Internet hace años) y Norte América, hacen uso del Internet, no solo como una forma de buscar información para viajes y turismo, si no para realizar reservas de servicios turísticos como hoteles, tickets de avión, tickets de tren, tours, etc.; lo hacen porque les es más conveniente y pueden encontrar mejores precios.
- **Conectividad;** El desarrollo de los medios de transporte masivos, como aviones, cruceros o la industria de trenes, hacen que los destinos sean accesibles y alientan a las personas a realizar viajes largos y a estar conectados internacionalmente.
- **Transparencia;** como consecuencia del uso de Internet, se han desarrollado las comunidades online de turismo para los viajeros, las cuales constituyen una fuente de información, brindan retroalimentación de otros viajeros; y además en las distintas plataformas de turismo se pueden buscar precios y compararlos; lo cual implica que ya no existe asimetría de la información en el sector, lo cual beneficia a los consumidores.
- **Desintermediación;** Como consecuencia del uso de Internet, las funciones de los intermediarios en la industria del turismo vienen experimentando una

tendencia a desaparecer, sobrevivirán solo si innovan y ofrecen servicios adicionales que creen valor para los viajeros.

e) Factores Ambientales

- **Una creciente concientización sobre temas ambientales y mayor de manda de destinos sostenibles;** Los viajeros occidentales, principalmente europeos y norteamericanos, han venido siendo cada vez más conscientes sobre los impactos ambientales que generan las actividades turísticas alrededor del mundo, por lo que buscan destinos y servicios que sean sostenibles y contribuyan a la preservación del medio ambiente, de la gente local y su cultura.
- Cada vez más europeos y norteamericanos están preocupados sobre su huella de carbono.

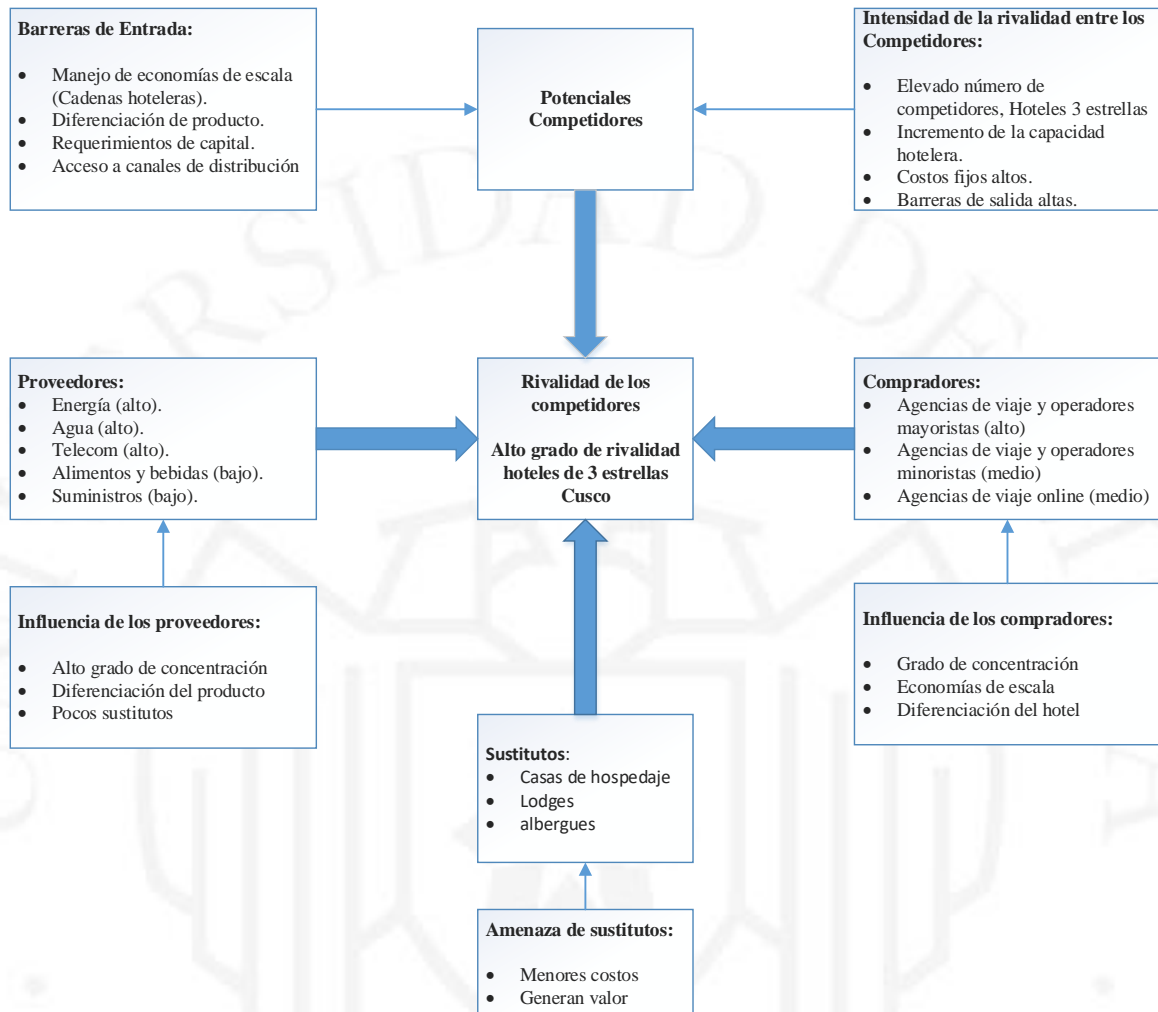
1.2.4 Análisis Competitivo

Para el estudio del análisis competitivo, se utilizó como modelo conceptual: Las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia de Michael E. Porter (2008), estas 5 fuerzas son: a) Los clientes, b) Los proveedores, c) Los potenciales competidores, d) Los productos sustitutos y e) La rivalidad entre los competidores existentes. La combinación de estas 5 fuerzas determina la estructura de la industria y moldean la naturaleza competitiva de ésta. Michael E. Porter (2008).

En la figura 1.5 se muestra el resumen del análisis de la industria hotelera en la ciudad del Cusco, entre los años 2009 y 2010; en el que se describe cada una de las 5 fuerzas competitivas y sus causas subyacentes que moldeaban el sector. La estructura de la industria hotelera analizada en el presente proyecto, define el grado de competencia del sector hotelero en Cusco y por ende su rentabilidad a mediano y largo plazo.

Figura 1.5

Análisis de las 5 fuerzas que moldean la industria hotelera en la ciudad de Cusco, 2009 - 2010



A continuación se presenta un análisis detallado de cada una de las fuerzas competitivas del sector hotelero del Cusco en los años mencionados:

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada depende de las barreras de entrada y de la posible reacción de las empresas ya establecidas. Las principales barreras de entrada del sector hotelero de Cusco son:

- **Economías de escala,** La consolidación de Cusco como destino turístico originó un incremento en el flujo de inversiones de establecimientos de hospedaje por las cadenas hoteleras tanto internacionales como nacionales, que permitió que se desarrollen una serie de proyectos de hoteles de tres estrellas, y en menor proporción, de hoteles de cuatro y cinco estrellas. Esto ha permitido que dichas cadenas desarrollen economías de escala, lo cual les ha permitido brindar tarifas más bajas y flexibilizarlas de acuerdo a la cantidad de hoteles contratados de una misma cadena y de un mismo circuito (por ejemplo, todos los hoteles Casa Andina del Circuito Sur); obligando así al sector a mejorar la calidad del servicio e invertir en nuevos productos y servicios.
- **Diferenciación de producto,** Ha venido existiendo un alto grado de diferenciación en los hoteles de 3 estrellas superior y los hoteles de 4 y 5 estrellas.
- **Requerimientos de capital,** Las inversiones en hospedaje requieren de una fuerte inversión de capital, pues éstas requieren la adquisición de un inmueble, desarrollo de infraestructura y equipamiento para el funcionamiento del mismo.
- **Acceso a canales de distribución,** Existe una gran cantidad de agencias de viaje y operadores de turismo, y el acceso a dichos canales depende en gran medida del grado de diferenciación y el posicionamiento logrado por los hoteles; así como del grado de desarrollo y de eficiencia del área de ventas. Aquellos hoteles que tienen una fuerza de ventas en la ciudad de Lima, tienen mayor acceso a las agencias de viaje, pues la mayoría de ellos se encuentran en dicha ciudad. En el caso de agencias mayoristas del exterior, se llega a ellos a través de las agencias y operadores locales. En el caso de las Agencias de viaje online se tenía un mayor acceso, pues era un mercado emergente, además también dependía del grado de diferenciación y del posicionamiento logrado por los hoteles.

b) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores más poderosos acaparan mayor valor para sus empresas, aumentando el precio del producto y obligando a la industria a trasladar un precio elevado al consumidor o disminuir la calidad del mismo. En el sector de hotelería de Cusco el poder de negociación de los proveedores es el siguiente:

- **Proveedores de energía**, los proveedores de energía (electricidad y gas) al estar concentrados (son monopolios o duopolios), brindar un producto diferenciado y tienen muy pocos sustitutos poseen un alto poder de negociación; lo que les permite fijar tarifas, condiciones de pago y restringir el servicio si lo desean.
- **Proveedor de agua**, constituye un monopolio, brinda un producto único y que requiere grandes cantidades de inversión para su proceso, es un producto diferenciado; así mismo no posee ningún sustituto. Por lo tanto, tiene un alto poder de negociación, lo que le permite fijar tarifas, condiciones de pago y restringir el servicio si lo desean.
- **Proveedores de telecomunicaciones**, estas empresas se encuentran fuertemente concentradas, brindan un producto diferenciado y no tienen muchos sustitutos; por lo que poseen un alto poder de negociación que les permite fijar sus tarifas, condiciones de pago y restringir el servicio si lo desean; sin embargo su poder de negociación disminuye en algunos casos debido a que las corporaciones, en especial la industria hotelera del Cusco, constituyen la cartera de clientes que generan mayor valor agregado, especialmente en el caso de la telefonía móvil.
- **Proveedores de alimentos y bebidas**, Los proveedores de alimentos se dividen en Abarrotes, perecibles y bebidas. Los proveedores de abarrotes y perecibles no están concentrados, sus productos no son diferenciados y mayormente poseen productos sustitutos; los proveedores de bebidas se encuentran concentrados, pero el producto que ofrecen no es diferenciado y poseen sustitutos. Por lo tanto, tienen bajo poder de negociación y las empresas hoteleras establecen los precios y condiciones de pago.
- **Proveedores de suministros**, Estas empresas no se encuentran concentradas, su producto no es diferenciado y poseen sustitutos poseen bajo poder de negociación.

c) Poder de negociación de los clientes

Los clientes más poderosos pueden acaparar mayor valor para sus empresas al forzar descuentos en los precios y exigir mayor calidad o más servicios. En el sector de hotelería de Cusco el poder de negociación de los clientes es el siguiente:

- **Agencias de viaje mayoristas**, Se encuentran más concentradas y compran en mayor volumen, tratando de generar economías de escala; el grado de diferenciación de sus productos, dependerá de los requerimientos y necesidades de los segmentos a los cuales se dirige, que pueden variar desde productos muy diferenciados y con alto valor agregado hasta productos con escasa diferenciación; como intermediarios de mayor tamaño buscan obtener mayores márgenes y al mismo tiempo ofrecer precios bajos y por ende tratan de bajar la tarifa a los hoteles. Tienen un alto poder de negociación, lo cual les permite conseguir descuentos en las tarifas, conseguir condiciones de pago favorable y servicios adicionales; sin embargo, a medida que los productos o servicios de sus proveedores sean más diferenciados, su poder de negociación disminuirá.
- **Agencias de viaje minoristas**, se encuentran menos concentradas, manejan menos volúmenes y poseen menor economía de escala; el grado de diferenciación de sus productos, dependerán, de los requerimientos y necesidades de los segmentos a los cuales se dirige, pudiendo variar estos desde muy diferenciados y con alto valor agregado hasta productos con escasa diferenciación; debido a que manejan menores márgenes, intentarán negociar mejores tarifas o descuentos adicionales. Las agencias de viaje minoristas tienen un poder de negociación medio, por lo que consiguen tarifas con menores descuentos, no se les brinda servicios adicionales y aceptan las condiciones de pago de sus proveedores; sin embargo, su poder de negociación crecerá a medida que los servicios requeridos sean menos diferenciados.
- **Operadores de turismo**, se diferencian de las agencias de viaje principalmente por el predominio de su función productora ante la de intermediadora, pudiendo ser un operador tanto mayorista como minorista. El poder de negociación de los operadores se encontrará en función de si son operadores mayoristas o minoristas o locales; teniendo un alto y mediano

poder de negociación respectivamente. De igual manera su poder aumentará o disminuirá dependiendo del grado de diferenciación del producto o servicio adquirido.

- **Agencias de viaje online (OTAS)**, se encuentran más concentradas que las agencias y operadores tradicionales; sin embargo, en el 2010, era un modelo de negocio emergente, sobre todo en Latinoamérica, donde empezaba a desarrollar su mercado, por lo que todavía no manejaba grandes volúmenes de ventas; por otro lado, si manejaban mayores márgenes, pues no tenían intermediarios y su poder también aumentaba o disminuía dependiendo del grado de diferenciación del producto o servicio adquirido. Las OTAs en ese momento tenían un poder de negociación medio, que en los años que siguieron se convirtió en alto.

d) Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos se definen como aquellos que realizan una función similar o idéntica, pero lo hacen de una forma diferente.

- En la industria hotelera los productos sustitutos en el 2010 estaban dados por las casas de hospedaje, lodges, albergues. Estos no constituyen una fuerte amenaza, pues se dirigen a segmentos de mercado distintos, con márgenes y tarifas menores; sin embargo, en años posteriores aparecieron otros modelos de negocio como Airbnb, que constituyó una mayor amenaza.

e) Rivalidad entre los competidores

El fuerte grado de consolidación alcanzado por el Circuito Sur; ha conducido a que el sector hotelero en la ciudad del Cusco alcance un alto grado de rivalidad, sobre todo en la categoría de tres estrellas. El alto grado de rivalidad en dicha categoría se debe principalmente a los siguientes factores:

- El elevado número de competidores de hoteles de tres estrellas, categoría que se caracteriza por ser la menos concentrada, y que representaba el 20% del

total de la oferta hotelera en el 2010, sin tener en cuenta la gran cantidad de hoteles de 3 estrellas no categorizados.

- Los elevados costos fijos en los que incurren los hoteles de tres estrellas.
- La oferta hotelera de la categoría de 3 estrellas ha sido la de mayor crecimiento en los últimos años, siendo ésta inclusive mayor al crecimiento de los visitantes que demandan dicha categoría. Por lo tanto, se produjo un notable incremento de la capacidad, parte de la cual permaneció ociosa.
- La industria hotelera en general, y la de tres estrellas, posee barreras de salida altas, pues existe un alto monto de capital invertido en infraestructura y un compromiso hacia la industria por parte los directivos.

Los potenciales competidores de la categoría en ese entonces fueron hoteles pertenecientes a cadenas, tanto nacionales como internacionales; como Casa Andina, Libertador, Sonesta Posada del Inca, Eco Inn; entre otros. Sin embargo, en los años que siguieron entraron al mercado nuevos rivales de cadenas nacionales y locales, como Tierra Viva, Terra Andina, Los Portales, Garcilaso, Rumi Punku; entre otros.

1.2.5 Análisis FODA: Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

A continuación, se identificarán las oportunidades y amenazas; producto del análisis del entorno y el análisis competitivo realizado; así como también las fortalezas y debilidades del hotel, producto del análisis de la empresa y de su competencia.

a) Oportunidades:

- Para finales del último trimestre del 2009, se observaba una recuperación del flujo de llegada de turistas a nivel mundial, es así que para el año 2010 se tuvo una tasa de crecimiento de 5.5%; y los países desarrollados, principales emisores de turismo, afrontaron la crisis mejorando su calidad, brindando mayor valor agregado, promocionando viajes más cortos y diversificando su producto y enfocándose en mercados emergentes.
- Desarrollo de mercados emergentes de turismo, los cuales a su vez fueron menos afectados por la crisis financiera y poseían un gran potencial a corto y

mediano plazo; entre estos mercados se encuentran: Brasil, Chile, Argentina, Colombia; y en menor medida China, Australia y Nueva Zelanda. La tasa de crecimiento de la actividad turística de América del Sur en el 2010 fue de 10%, mayor a la tasa mundial, y para el 2011 se proyectaba una tasa parecida; esto convertía a América del Sur en la región de mayor crecimiento en turismo a nivel mundial.

- El mercado de turismo en el Perú, al igual que en Cusco, se encontraba en una etapa emergente. Para el 2010 la tasa de crecimiento de visitantes extranjeros fue de 2.2% y se proyectaba una tasa promedio de 10% para los siguientes años. A esto se sumaba el alto grado de consolidación del Circuito Sur, tanto en infraestructura como niveles de servicio.
- Aumento del porcentaje de viajeros independientes que hacían uso del Internet y del comercio electrónico para buscar información, realizar reservas y comprar productos y servicios turísticos, como hoteles, tickets de avión, tickets de tren, paquetes turísticos, etc.; produciéndose de esta forma la desintermediación de la industria del turismo, y como consecuencia, se abrieron las oportunidades para reservas directas a los hoteles o a través del surgimiento de nuevos modelos de negocio en los canales de comercialización del turismo como las agencias de viaje online (OTAs).
- Transparencia y asimetría de información, con el desarrollo de las comunidades online de turismo para los viajeros, las cuales constituyen una fuente de información y brindan retroalimentación de otros viajeros, siendo la más importante Tripadvisor.
- Alto grado cultural y de educación de las poblaciones Nor – Occidentales, lo que las motiva a viajar a destinos culturales como Perú.
- Continuo crecimiento de las personas de tercera edad en las poblaciones Nor Occidentales, quienes son saludables, quieren viajar y constantemente buscan nuevos destinos para realizar viajes largos, (Segmento Elderly).
- Crecimiento de los llamados DINKYS (personas solteras o parejas jóvenes sin hijos y con doble ingreso) dentro de las poblaciones, Nor Occidentales, quienes están dispuestos a realizar viajes largos y tienen mayor cantidad de dinero para gastar.

- Se fue dando un aumento de la conectividad, tanto a nivel nacional, regional como mundial y dicha tendencia continuó en los siguientes años.
- Se fue desarrollando una demanda creciente por destinos sostenibles, promoción del turismo sostenible y creciente concientización sobre asuntos medioambientales, tendencia que siguió en los siguientes años.

b) Amenazas:

- La desaceleración económica a nivel mundial, producto de la crisis financiera del 2008; la gripe AH1N1, las inundaciones en el Cusco del año 2010; trajo como consecuencia la disminución de la demanda de turismo en el Cusco en por lo menos 20% durante los años 2009 y 2010. A nivel mundial la tasa de turismo disminuyó en un -4% durante el año 2009 y a nivel nacional la tasa de crecimiento del 2009 fue de 3.6%, comparado con el 14.4% del 2008. Además, debido a las inundaciones en los primeros meses del 2010 se vieron tasas de negativas de -8%; observándose su recuperación recién en los meses de mayo y junio. (Fuente: Prom Perú 2010).
- Se produjo un exceso temporal de la oferta hotelera del país para los años 2009, 2010; y disminución de la tasa de ocupación de los hoteles de entre 5-15% (Fuente Apoyo), lo que condujo a una sobre oferta hotelera en la ciudad del Cusco, en especial en la categoría de 3 Estrellas.
- Las medidas tomadas para hacer frente a la crisis y las dificultades macroeconómicas de los principales países emisores de turismo; tal como el alto grado de desempleo, los fuertes déficits públicos, las medidas de austeridad, la inestabilidad de algunos sectores y la creación de impuestos a sectores relacionados al turismo; constituyen desafíos que moderará el ritmo de la recuperación del turismo en los siguientes años.
- El alto grado de consolidación del Circuito Sur, sobre todo en el Cusco, hizo que se convierta en un mercado entrando a la etapa de madurez en algunos subsectores como el hotelero, y en especial en la categoría de 3 estrellas que es la menos concentrada.

- Alta tasa de penetración de mercado de cadenas hoteleras nacionales e internacionales, alto flujo de inversiones, mayor oferta hotelera, y mayor competitividad.
- Inestabilidad política y jurídica del país; y falta de Institucionalidad.
- Continuaba la tendencia a la apreciación del sol y caída del tipo de cambio en los siguientes años.
- Bajo grado de instrucción y falta de capacitación de las poblaciones que brindan servicios turísticos.

c) Fortalezas:

- Alta calidad de servicio, enfocada en el cliente, trabajo en equipo, y buen liderazgo.
- Implementación de buenas prácticas ambientales y sostenibles.
- Diseño organizacional flexible, horizontal; y orientada al aprendizaje continuo.
- Buena ubicación.
- Personal con bastantes años de experiencia en hotelería y turismo.
- Buen Posicionamiento como Los Andes de América en los canales de comercialización peruanos; y buen Valor de Marca de Best Western en mercados norteamericanos y europeos.
- Buen equipo gerencial.
- Posee una adecuada segmentación, abarcando a distintos segmentos de mercado y adecuando su producto a las necesidades de dichos segmentos.
- El uso de la central de Reservas de Best Western le permite llegar directamente a mercados norteamericanos y europeos principalmente.

d) Debilidades:

- Limitada capacidad, lo cual no permite trabajar con grupos, no se genera economías de escala y limita el manejo flexible de las tarifas.
- Baja participación de mercado.
- Pérdida de Competitividad en los últimos años.

- Se aplicaban pocas estrategias de revenue management, lo cual generaba una falta de optimización del proceso de reservas y del manejo de la ocupación del hotel.
- Limitada capacidad en su sistema de promoción y ventas a nivel tanto nacional como internacional, comparado con otras cadenas hoteleras.
- Falta de optimización de su página web y falta de un canal propio de ventas online.
- Baja capacidad financiera.

1.3 Descripción del Problema

Durante los años 2009 y 2010 el hotel Best Western Los Andes de América experimentó una fuerte disminución de sus reservas a través de todos sus canales, principalmente en agencias de viaje y operadores de turismo, principal canal de comercialización hasta ese momento; lo que devino en una disminución considerable del porcentaje de ocupación, de la tarifa promedio y por ende de los ingresos del hotel.

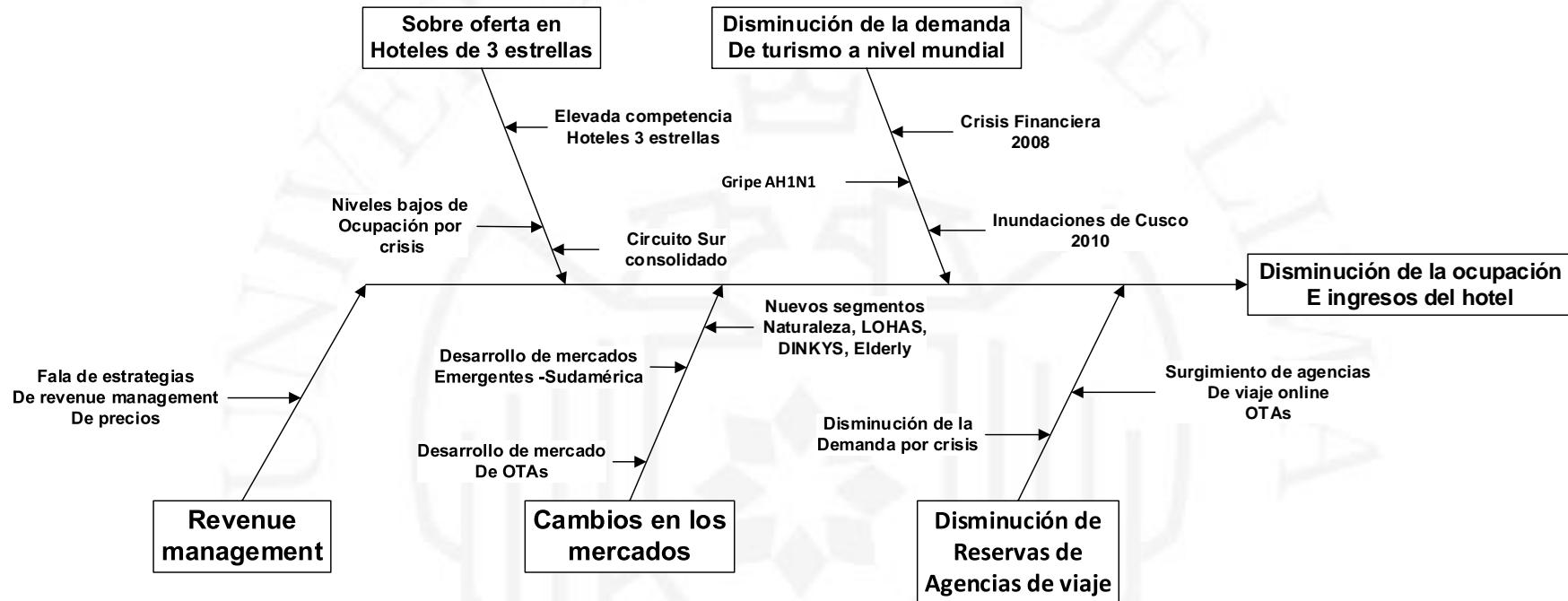
Durante esa época se vieron afectados los siguientes indicadores:

- Disminución del porcentaje de ocupación en los años 2009 y 2010.
- Disminución del porcentaje de reservas de agencias de viaje y operadores de turismo a partir del año 2009 y en los años consecutivo por penetración de las Agencias de Viaje online (OTAs).
- Estancamiento de la tarifa promedio.
- Disminución de los Ingresos.

A continuación, se muestra el diagrama causa – efecto, que ilustra las causas del problema anteriormente descrito.

Figura 1.6

Diagrama causa efecto del hotel Best Western Los Andes de América, 2010



1.3.1 Análisis y evolución de los principales indicadores del hotel

A continuación, se realizará un análisis de los principales indicadores del hotel y se evaluará cómo se vieron afectados durante los años 2008, 2009 y 2010.

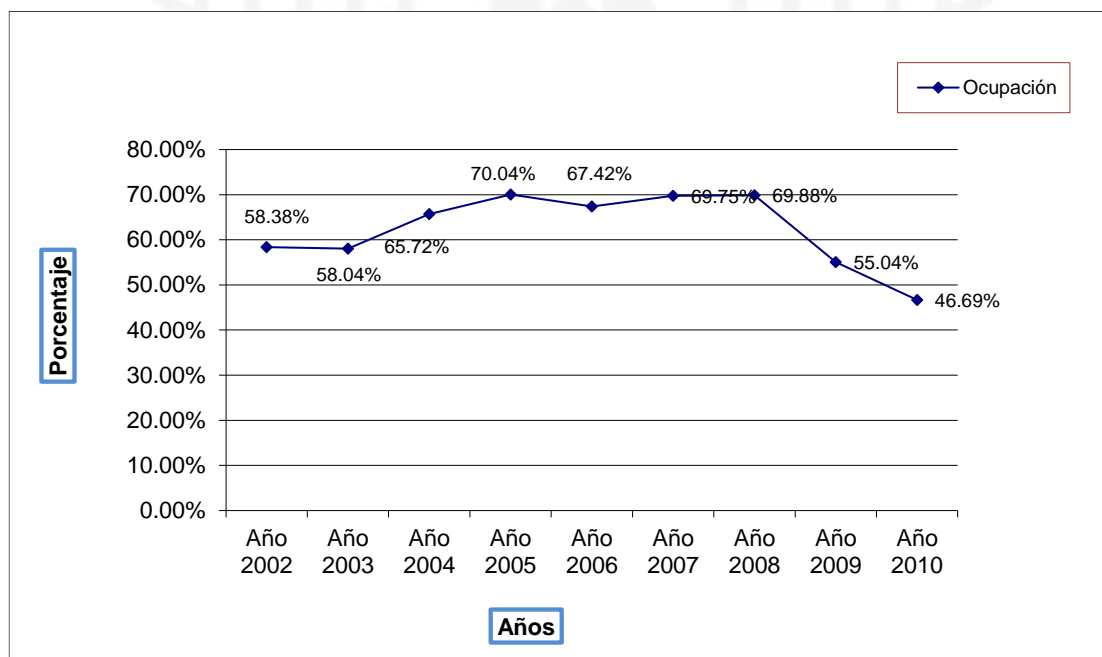
a) Porcentaje de ocupación

El porcentaje de ocupación es el principal indicador en la industria hotelera y muestra el total de habitaciones ocupadas respecto al total de habitaciones disponibles para un periodo. A continuación, se muestra la evolución de la ocupación del hotel Best Western Los Andes de América.

En la figura 1.7 se puede observar que en los primeros años del hotel, en la etapa de lanzamiento y crecimiento, éste tenía niveles de ocupación medios de un 50%, que luego subió 65%, para posteriormente estabilizarse en una ocupación promedio de 69.3% a partir del año 2005 y hasta el año 2008; para luego sufrir una fuerte caída en su ocupación en los años 2008 y 2009, con una ocupación de 55.04% y 46.69% respectivamente.

Figura 1.7

Evolución de la ocupación del hotel Best Western Los Andes de América, 2002 - 2010



b) Porcentaje de reservas por canal de comercialización

Las agencias de viaje y operadores de turismo representaban hasta el año 2008 el mayor canal de ventas que concentraba entre el 70% y 80% de las ventas del hotel, según la clasificación de Pareto hecha, a partir del año 2008 se observa una disminución relativa del total de reservas de ese canal, frente a otros canales, tendencia que continuará en los siguientes años. Además, durante los años 2009 y 2010 también se observó una disminución en general del número de reservas.

Tabla 1.6

Evolución de las reservas por canal de comercialización, 2008 - 2010

Canal de comercialización	2008	2009	2010
Agencias de viaje/operadores de turismo	75%	64%	62%
Agencias de viaje online	0%	0%	1%
Central de Best Western	8%	17%	10%
Corporativo	3%	3%	3%
Pasajeros libres	11%	11%	10%
Walking passenger	3%	5%	14%

En la tabla 1.6 se muestra la evolución de las reservas clasificadas por canal de comercialización entre los años 2008 y 2010.

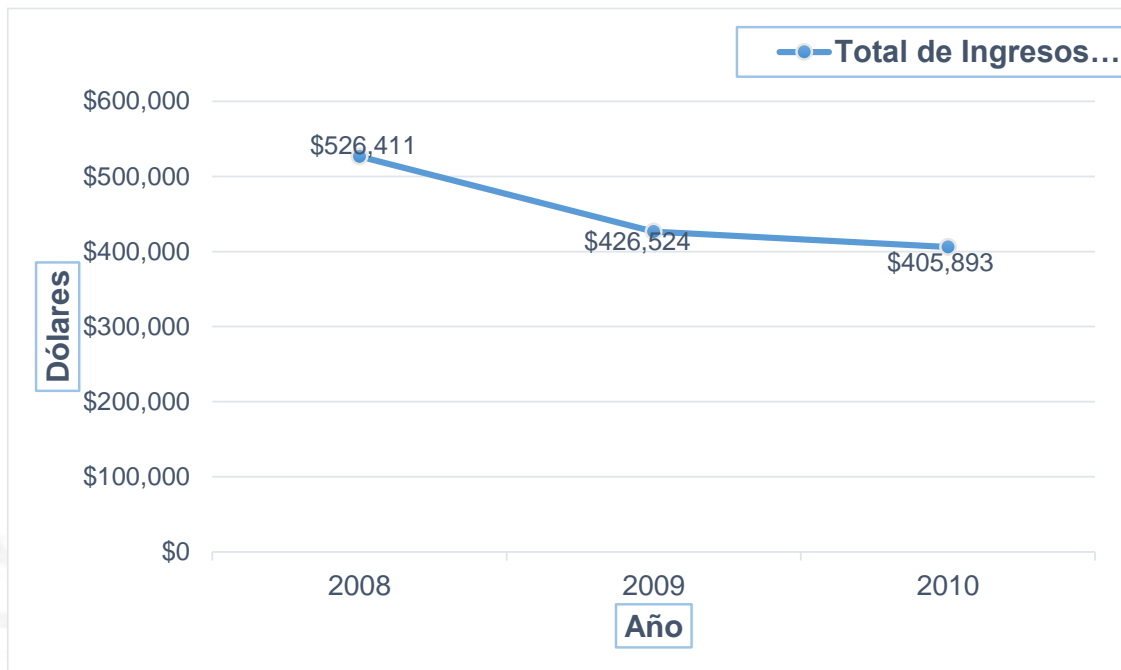
c) Ingresos del hotel

Los ingresos del hotel experimentaron una disminución durante los años 2009 y 2010, debido a una disminución del porcentaje de reservas y por ende de la ocupación del hotel.

En la figura 1.8 se muestra la evolución de los ingresos entre los años 2008 y 2010; en la cual se observa una fuerte disminución de los ingresos del hotel durante los años analizados. En el año 2009 hubo una caída de 20% con respecto al año 2008 y en el año 2010 hubo una caída de 15% respecto al año 2009.

Figura 1.8

Evolución de los ingresos del hotel en dólares, 2008 - 2010



d) Tarifa promedio diaria (Average daily rate)

La tarifa promedio diaria se refiere al ingreso promedio diario por habitación ocupada en un día. La tarifa promedio diaria, junto con otras variables, determina los ingresos del hotel en un periodo dado.

Tabla 1.7

Tarifa promedio diaria en dólares, 2008 - 2010

Tarifa promedio diaria	2008	2009	2010
Tarifa promedio diaria en dólares	US\$ 54	US\$ 60	US\$ 57

En la tabla 1.7 se observa que la tarifa promedio diaria del hotel en el año 2008 fue de US\$ 54, en el 2009 aumentó a US\$ 60, y en el 2010 disminuyó a US\$ 57.

CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describirá tanto los objetivos generales como los objetivos específicos del proyecto llevado a cabo.

2.1 Objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a las soluciones a los problemas planteados que se pretende lograr con la implementación del presente proyecto.

A continuación, se mencionan los objetivos generales del presente proyecto:

- Aumentar el porcentaje de ocupación del hotel en un 22%, respecto al 2010, y mantenerlo en un rango de 70 % a 73% en los siguientes 5 años.
- Aumentar la tarifa promedio anual del hotel en un rango de 10% a 15%, en un periodo de 5 años.
- Aumentar el porcentaje de reservas de agencias de viaje online (OTAs) entre 15% a 40%, en un periodo de 5 años.
- Desarrollar un proceso de revenue management.
- Mejorar la competitividad del hotel.

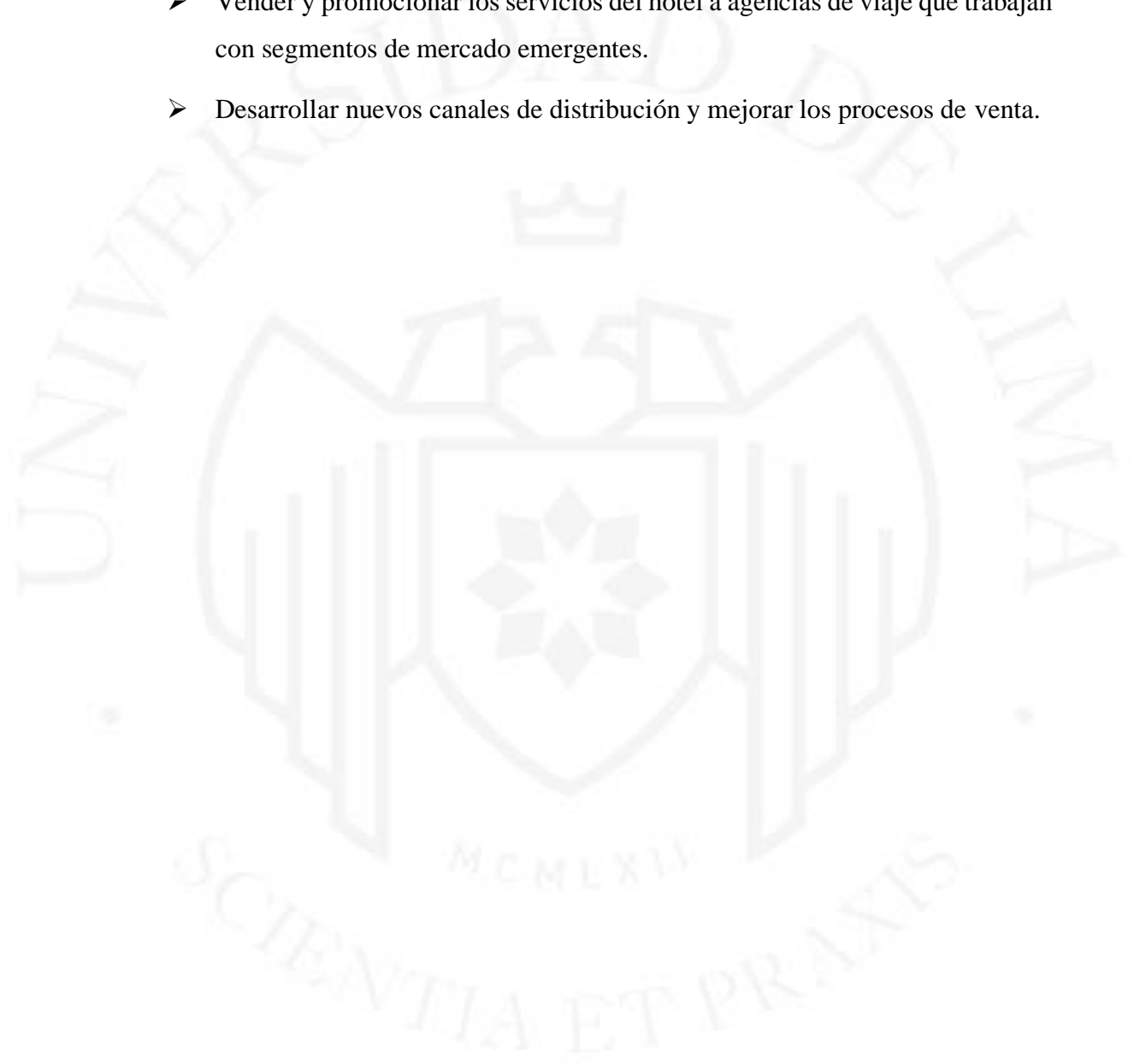
2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se refieren a los logros parciales que deben alcanzarse para poder cumplir con los objetivos generales propuestos.

A continuación, se mencionan los objetivos específicos del presente proyecto:

- Vender y promocionar los servicios del hotel a las diferentes agencias de viaje online del mercado.
- Desarrollar una estrategia flexible de precios para las OTAs.

- Determinar tarifas y tipo de tarifas para las OTAs, manejando conceptos de revenue management.
- Vender y promocionar los servicios del hotel a los mercados emergentes de América del Sur. (Países Objetivo: Brasil, Chile, Argentina, Colombia y México).
- Vender y promocionar los servicios del hotel a agencias de viaje que trabajan con segmentos de mercado emergentes.
- Desarrollar nuevos canales de distribución y mejorar los procesos de venta.



CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describe el ámbito dentro del cual fue llevado a cabo el proyecto, así como las limitaciones para su realización

3.1 Alcance del proyecto

El presente proyecto se realizó dentro del área de marketing del Hotel Best Western Los Andes de América, el cual se encuentra localizado en la ciudad del Cusco y pertenece al sector de turismo. El hotel estaba categorizado como tres estrellas y estaba posicionado en el mercado como hotel de tres estrellas superior, entendiéndose como superior a aquellos hoteles que ofrecen un producto más diferenciado y brindan un mayor valor agregado, frente a los hoteles de tres estrellas estándar.

El área de marketing comprende los departamentos de reservas y ventas, el presente proyecto tiene básicamente 2 partes:

- ❖ Desarrollo de estrategias de desarrollo de mercado, las cuales se realizaron en el área de marketing y en el departamento de ventas.
- ❖ Desarrollo de estrategias de revenue management, las cuales se realizaron en el área de marketing y en los departamentos de reservas y de ventas.

La oferta de productos del hotel Best Western Los Andes de América llega a distintos mercados a nivel mundial, tanto a través de sus canales de comercialización, como a través de la central de reservas de Best Western y de la propia página web del hotel.

A través de la realización de estrategias de desarrollo de mercado del presente proyecto, se ampliará o mejorará el alcance a dichos mercados, especialmente a los mercados emergentes de Latinoamérica, siendo estos principalmente: Brasil, Chile, Argentina, Colombia y México. Además con la entrada a canales de distribución online, como son las agencias de viaje online (OTAs), se tendrá un alcance mayor, que le permitirá tener una mayor presencia en los mercados norteamericanos, principalmente Estados Unidos y Canadá y en los mercados europeos, principalmente El Reino Unido,

Alemania, Francia, España e Italia, y en menor proporción otros países europeos como Holanda, Suecia, Suiza, entre otros; adicionalmente en los países emergentes de América Latina, ya mencionados y otros como Ecuador, Bolivia y Uruguay, entre otros; y algunos países asiáticos, principalmente Japón. Además, mejorará su presencia en el mercado interno de Perú, siendo Lima su principal mercado.

A través de dichos canales el hotel ofrece principalmente sus servicios de alojamiento y alimentación, pero adicionalmente ofrece servicios complementarios como recojo del aeropuerto, traslados dentro de la ciudad, salas de cómputo, servicio de lavandería, room service, entre otros.

3.2 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se encontraron para la realización del presente proyecto fueron:

- El hotel era una MYPE, motivo por el que tenía escasos recursos financieros, por lo que el desarrollo de las estrategias planteadas se hizo con poco presupuesto.
- Debido a que el hotel era una sola propiedad familiar, ésta no generaba economía de escala, lo que la limitaba en su capacidad financiera y por ende contaba con presupuestos limitados, y un limitado alcance de sus esfuerzos comerciales, tanto en promociones y publicidad.
- El hotel no contaba con un sistema integral, como un property management system; solamente con sistemas en determinadas áreas y el sistema de comercialización de Best Western (manejado a través de su member web), lo que dificultaba conseguir la información necesaria, la cual, en muchos casos, tenía que hacerse manualmente, y con ayuda de herramientas de Microsoft Office, la misma limitación se tuvo en la implementación de las estrategias planteadas.
- El hotel, comparado con las cadenas hoteleras nacionales e internacionales, tenía un equipo de ventas y promociones menos desarrollado y más pequeño, lo que limitaba el acceso a los diferentes canales de comercialización tanto nacionales, para lo cual se necesitaba una mayor fuerza de ventas en Lima, e internacionales, para lo cual se necesitaba una mayor presencia en ferias internacionales de turismo, y por ende un mayor presupuesto.

- El tener la licencia con Best Western International, el hotel tiene que cumplir con determinados estándares tanto de calidad en las instalaciones del hotel, como en su proceso comercial; debiendo manejar determinado número de tarifas y orientarse a determinados canales de comercialización, todo centralizado a través de la central de reservas de Best Western, lo cual en algunos casos generaba restricciones en el manejo del área comercial, las cuales tuvieron que tenerse en cuenta para el desarrollo e implementación de las estrategias planteadas en el presente proyecto.



CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan las razones económicas, sociales y técnicas que justificaron la elaboración de dicho proyecto.

4.1 Justificaciones económicas

El presente proyecto fue realizado en el hotel Best Western Los Andes de América, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Cusco y pertenece al sector de turismo. Para analizar las justificaciones económicas del presente proyecto primero se describió la evolución del turismo y su importancia a nivel nacional y a nivel regional, para luego analizar específicamente los resultados económicos buscados a nivel de la empresa en estudio.

La industria del turismo en el Perú ha venido creciendo de manera sostenida a partir de los años noventa, convirtiéndose en la tercera fuente de divisas del Perú, después de la minería y la pesquería; siendo la ciudad de Cusco y Machupicchu el principal destino turístico del país. La llegada de turistas internacionales al país ha venido creciendo de manera sostenida hasta el año 2008, en que experimentó tasas bajas de crecimiento en los años 2009 y 2010, debido a la crisis financiera del 2008 y a las inundaciones de Cusco del 2010.

El aporte del sector turismo al PBI en el año 2011 fue de 16,8 miles de millones, lo que representaba el 3.6% del PBI; y subió para el año 2015 a 23,5 miles de millones, lo que representaba el 3.9% del PBI. El aporte del sector al PBI, estaba dado por las diferentes actividades del sector como alojamiento, transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viaje, producción y comercio de artesanía, entre otros. (MINCETUR, 2016).

Para el periodo del 2010 al 2015, en el cual se llevó a cabo este proyecto, la llegada de turistas internacionales al Perú pasó de 2 999, 187; en el año 2010 a 3 455, 709 en el año 2015. (MINCETUR, 2015); lo que nos indicaba una recuperación en el crecimiento

de la actividad turística en el país, consolidándose como una fuente principal de divisas para el país.

La región de Cusco, al ser el principal destino turístico, recibe en promedio, aproximadamente el 50% anual del total de llegadas de turistas internacionales. Para el año 2015 el Cusco tuvo 1 908,458 arribos de turistas internacionales, lo que representa un 55.22%, según MINCETUR (2017); además Machupicchu recibe el 43.1% del total de turistas nacionales e internacionales que visitan Cusco, MINCETUR (2017); convirtiéndose en el principal atractivo turístico del país.

Las razones económicas del desarrollo e implementación del presente proyecto dentro del hotel Best Western Los Andes de América están orientadas a alcanzar una recuperación sostenida en los niveles de ingresos del hotel, afectada por la coyuntura anteriormente descrita; y por ende lograr una mayor rentabilidad, esto como consecuencia de incrementar su porcentaje anual de reservas, sus niveles de ocupación anual y su tarifa promedio anual.

El logro de estos objetivos le ha permitido al hotel mantener su competitividad y participación de mercado en los años que siguieron a su implementación (2011 al 2015) lo que se tradujo en un beneficio para todos los stakeholders, o grupos de interés, de la empresa; tales como los empleados del hotel que pudieron conservar su trabajo, las entidades financieras que brindaron financiamiento para la recuperación de la crisis, las agencias de viaje y operadores de turismo que continuaron enviando huéspedes al hotel, los viajeros que continuaron hospedándose en el hotel y beneficiándose de su servicio, los proveedores que proveían de insumos y suministros y que continuaron vendiéndole al hotel, los accionistas del hotel que continuaron participando en la distribución de utilidades, el gobierno que continuó percibiendo impuestos, y la comunidad del Cusco; contribuyendo finalmente con el crecimiento de la actividad turística tanto a nivel local como nacional.

4.2 Justificaciones sociales

Alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto, le ha permitido al hotel Best Western Los Andes de América cumplir con sus obligaciones y compromisos con las

diferentes personas que forman sus distintos grupos de interés. Es decir, le permitió lo siguiente:

- ✓ Los empleados del hotel pudieron mantener sus puestos de trabajo y continuar percibiendo su sueldo, además se generaron nuevos puestos de trabajo en los siguientes años, con lo cual se continuó apoyando con el desarrollo de la comunidad de Cusco, brindando un empleo formal y con beneficios, y por ende mejorando la calidad de vida de las personas locales y su bienestar social.
- ✓ Continuar con programas de capacitación para el personal del hotel, con lo cual se motiva el aprendizaje y se contribuye a la formación personal y profesional de los empleados del hotel.
- ✓ Continuar desarrollando iniciativas que promuevan la herencia cultural de la localidad del Cusco, y sus distintas expresiones y manifestaciones.
- ✓ Continuar fomentando a los huéspedes del hotel, el conocimiento y respeto por la cultura local, brindándoles información al respecto.
- ✓ Continuar promoviendo actividades de apoyo a la comunidad local, como la organización de ferias de artesanos tejedores de las comunidades alto andinas del Cusco, auspiciado por el hotel y llevados a cabo en las instalaciones del hotel; y también eventuales visitas a las comunidades andinas aledañas, llevando apoyo socio económico, y capacitándolos sobre las bondades la actividad turística y protección al medio ambiente.
- ✓ El hotel continuó comprando sus productos alimenticios, insumos y suministros preferiblemente elaborados o cultivados localmente, es decir en la ciudad del Cusco.
- ✓ Continuar cumpliendo con las obligaciones tributarias del hotel, apoyando de esta forma al desarrollo del estado peruano y de los gobiernos locales, y a través de éstos, colaborando al desarrollo del país y de la comunidad del Cusco.
- ✓ Continuar cumpliendo con sus obligaciones con sus accionistas, apoyando de esta forma al desarrollo de quienes la conforman.

4.3 Justificaciones técnicas

Las herramientas tecnológicas que se utilizaban en las áreas de marketing, reservas y ventas estaba dado por:

- El uso de software de Microsoft office, principalmente Excel, además Word y Power point; en las cuales se plasmaban y se analizaban la información requerida para el funcionamiento de las áreas de marketing, ventas y reservas.
- Se utilizaba la Member Web de Best Wester, la cual era una Intranet que permitía tener acceso a la central de reservas de Best Western y poder manejar desde ahí las reservas, disponibilidad y tarifas que entraban a través de dicho canal.
- Algunas funciones de reservas se realizaban a través del sistema hotelero SIHOT, el cual no funcionaba de manera integrada con el resto de áreas y solo se compartía algunos datos con recepción, sobre todo ligado al check in y facturación.

La implementación de las diferentes estrategias de desarrollo de mercado y revenue management, fueron lideradas por la gerencia de marketing, y permitió lo siguiente:

- ✓ Las personas que integraban el área de marketing pudieron desarrollar sus capacidades y habilidades técnicas orientadas al análisis de mercado, segmentación y adaptabilidad del producto a las diferentes necesidades de los distintos segmentos de viajeros; además mejoraron sus capacidades técnicas en el uso de las distintas herramientas anteriormente mencionadas.
- ✓ La implementación de las diferentes estrategias y técnicas de revenue management permitió que los distintos equipos de trabajo formados tanto en el área de marketing como en los departamentos de reservas y ventas aumentaran su conocimiento, y desarrollaran sus capacidades y habilidades técnicas orientadas a la segmentación de los diferentes canales de comercialización, técnicas de discriminación tarifaria y de implementación de tarifas dinámicas; contribuyendo de esta forma con su formación profesional.

4.4 Justificaciones ambientales

Alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto, le ha permitido al hotel Best Western Los Andes de América continuar con sus buenas prácticas de protección al medio ambiente, entre las cuales se tienen:

- ✓ Disminuir el uso de recursos naturales, a través del desarrollo e implementación de programas de ahorro de energía y agua en las instalaciones del hotel.
- ✓ Continuar promoviendo y creando conciencia en el uso responsable de la energía y el agua por parte de los huéspedes del hotel.
- ✓ Se continuó mejorando los procesos en las distintas áreas del hotel, a través de la formación de equipos de trabajo, y con el objetivo de minimizar y gestionar el impacto al medio ambiente.
- ✓ Se continuó con los programas de manejo de residuos sólidos y desechos, de re uso y reciclaje de insumos; para lo cual se siguió capacitando a los empleados en un plan de manejo de residuos sólidos y desechos; y se continuó trabajando con el programa PANTI de la Municipalidad del Cusco.
- ✓ Se continuó trabajando conjuntamente con los proveedores locales, compartiendo y concientizando sobre el cuidado del medio ambiente y la búsqueda de soluciones amigables con el medio ambiente, a lo largo de la cadena de comercialización.
- ✓ Se continuó dando preferencia a la compra de insumos y productos biodegradables, que minimicen el impacto al medio ambiente, y maquinarias y equipo con tecnología amigable al medio ambiente.
- ✓ Como parte de la estrategia de desarrollo de mercados, se planteó dirigirse a diversos segmentos de mercado, entre ellos el de naturaleza y ecoturismo, conformado por agencias de viaje, operadores de turismo, que en su mayoría, promueven el cuidado y la protección del medio ambiente, generando sinergia con las políticas ambientales del hotel y promoviendo el desarrollo sostenible a través de sus socios comerciales.

CAPÍTULO V: PROPUESTAS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se analizarán las posibles estrategias de solución, se seleccionarán las más relevantes, para el presente proyecto, y se planteará las soluciones a los problemas encontrados, en base a dicho análisis. También se mostrará su implementación y los resultados obtenidos.

5.1 Determinación, evaluación y selección de las estrategias de solución

En esta fase se procederá a determinar, evaluar y seleccionar aquellas estrategias que le permitan al hotel Best Western Los Andes de América lograr cumplir con los objetivos propuestos, y salir de la coyuntura en la cual se encontraba en el año 2010.

5.1.1 Determinación de las posibles estrategias

Para determinar las posibles estrategias que podrían aplicarse en el hotel Best Western Los Andes de América, se utilizará como base la información del análisis del sector y de la empresa, realizada en el primer capítulo y sintetizada en el análisis FODA; la que a su vez alimentará a la Matriz FODA, la que nos permitirá la creación de posibles alternativas de estrategias; Fred R. David (2003).

a) Matriz FODA

Para determinar las posibles estrategias de solución se utilizará la matriz FODA, la cual ayudará a generar 4 tipos de estrategia: Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA); Fred R. David (2003).

A continuación, se muestra la matriz FODA en la tabla 5.1

Tabla 5.1

Matriz FODA del Hotel Best Western Los Andes de América, 2010

	<p>FORTALEZAS: F</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alta calidad de servicio, trabajo en equipo, buen liderazgo. -Implementación de buenas prácticas ambientales y sostenibles. -Buena ubicación. -Diseño organizacional horizontal, flexible, orientado al aprendizaje. -Buen equipo gerencial y personal con experiencia en turismo. -Buen posicionamiento a nivel nacional, alto valor de marca BW. -Experiencia en segmentación de mercados y adaptación del producto a las necesidades de dichos segmentos. 	<p>DEBILIDADES: D</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad instalada limitada. -Baja participación de mercado. -Se aplicaban pocas estrategias de revenue management. -Limitada capacidad de sistema de promoción y ventas. -Baja capacidad financiera. -Falta de motor de reservas propio y optimización de la página web.
<p>OPORTUNIDADES: O</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de mercados emergentes – Sudamérica. -Aumento del uso de internet para buscar y comprar productos turísticos – desintermediación – transparencia-comunidades online. -Surgimiento de Agencias de viaje online (OTAs). -Continuo crecimiento de segmento de viajeros AEGING, DINKYS y LOHAS. -Continuo crecimiento de segmento de viajeros de naturaleza y ecoturismo. Mayor concientización de temas y destinos sostenibles. -Alto grado cultural y de educación de las poblaciones nor occidentales. -Aumento de la conectividad a nivel nacional, regional y mundial. 	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar de estrategias de desarrollo de mercado enfocados en los segmentos de mercado emergentes como Brasil, Chile, Argentina, Colombia y México. -Desarrollo de estrategias de desarrollo de mercado orientado a comercializar el hotel en agencias de viaje online (OTAs). -Desarrollo de estrategias de desarrollo de mercado enfocado en segmentos de mercado en crecimiento como ELDERLY, DINKYS y LOHAS; además de Naturaleza y Ecoturismo. 	<p>ESTRATEGIAS DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de estrategias de Revenue management, que permita optimizar el manejo de reservas. -Rediseño, optimización e implementación de un motor de reservas en la página Web. -Mejorar los procesos de venta y promoción del hotel.

(continúa)

(continuación)

AMENAZAS: A -Disminución de la demanda de turismo en Cusco por crisis financiera del 2008, gripe AH1N1 y las inundaciones de Cusco del 2010. -Sobre oferta hotelera y bajos niveles de ocupación en hoteles de 3 estrellas de Cusco, debido a la crisis. -Alta tasa de penetración de cadenas hoteleras nacionales e internacionales en Cusco. -Alto grado de consolidación del circuito sur, sobretodo Cusco-mercado entrando a etapa de madurez.	ESTRATEGIAS FA: -Mejorar la competitividad del hotel, a través de remodelación, renovación y desarrollo de productos. -Implementación de estrategias de penetración de mercado con las agencias de viaje y operadores de turismo actuales. -Implementación de estrategias de desarrollo de mercado.	ESTRATEGIAS DA:
---	---	------------------------

La matriz FODA del hotel Best Western Los Andes de América muestra las diferentes estrategias FO, DO, FA y DA que se plantean como opciones de hacer frente a su situación en el año 2010.

Como vimos anteriormente el hotel, a pesar de la fuerte competencia que se venía dando en hoteles de 3 estrellas, se encontraba en una posición competitiva buena en el año 2010, lo cual le permitía generar estrategias FO, es decir utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades que se generaban con las nuevas tendencias del mercado de turismo. Estas estrategias principalmente eran estrategias de desarrollo de mercado.

Del mismo modo en el 2010 se estaba saliendo de una fuerte coyuntura a nivel mundial y local, lo cual le daba pie al hotel a desarrollar estrategias FA, que le permitan utilizar sus fortalezas internas para reducir el impacto de las amenazas externas y aprovechar las oportunidades, haciendo sinergias con las estrategias FO. Estas estrategias eran principalmente estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto y finalmente de desarrollo de mercado, éstas últimas eran las mismas de las estrategias FO.

Las estrategias DO buscan mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades y eran básicamente estrategias de desarrollo de productos y optimización de algunos procesos.

5.1.2 Evaluación y selección de las estrategias más atractivas

Para poder determinar el grado relativo de atracción de las diferentes estrategias planteadas en la matriz FODA del hotel Best Western Los Andes de América, se utilizará la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), la cual nos permitirá finalmente seleccionar de manera más objetiva cuáles de dichas alternativas de estrategias son las más atractivas; Fred R. David (2003).

a) Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Para la elaboración de la matriz de planeación estratégica cuantitativa del hotel Best Western Los Andes de América, se utilizará la información brindada por la Matriz FODA, para lo cual en la columna de la izquierda se enumerarán los factores críticos, los cuales están dados por las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; a las cuales se les dará una valoración; y en la línea superior se evaluarán las principales alternativas de estrategias derivadas de la Matriz FODA; para finalmente determinar el grado relativo de atracción de cada estrategia evaluada, en base a los factores críticos de éxito, tanto externos como internos; Fred R. David (2003).

En la tabla 5.2 se muestra la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) del hotel.

Tabla 5.2

Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) del hotel Best Western Los Andes de América, 2010

Factores clave	Valor	Desarrollo de mercado enfocado en segmentos de mercados emergentes (Sudamérica)		Desarrollar canales de comercialización online: Agencias de viaje online (OTAs)		Dirigirse a nuevos segmentos de mercado como AEGING, DINKYs, LOHAS y Naturaleza		Implementación de estrategias de Revenue Management		Rediseño, optimización e implementación de un motor de reservas en la página web		Implementación de estrategias de penetración de mercado con agencias de viaje actuales		Renovar, remodelar y mejorar las instalaciones del hotel		Desarrollo de productos en el hotel y restaurantes orientado a sus segmentos de mercado	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades																	
1. Desarrollo de mercados emergentes en Sudamérica	0.11	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	1	0.1		0
2. Aumento del uso de internet para buscar y comprar productos	0.12	3	0.4	4	0.5	2	0.2	4	0.5	4	0.5		0		0		0
3. Surgimiento de agencias de viaje online (OTAs)	0.13	3	0.4	4	0.5	2	0.3	4	0.5	2	0.3		0		0		0
4. Continuo crecimiento de segmentos de viajero AEGING, DINKYs, LOHAS	0.08	1	0.1	2	0.2	4	0.3		0	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.2
5. Continuo crecimiento de segmentos de mercado de naturaleza y ecoturismo	0.09	2	0.2	2	0.2	4	0.4	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4
6. Alto grado cultural y de educación de poblaciones nor occidentales	0.05		0	3	0.2	3	0.2		0		0	2	0.1	1	0.1	3	0.2
7. Aumento de la conectividad a nivel nacional, regional y mundial	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.2		0	2	0.1	3	0.2		0	1	0.1
Amenazas																	
1. Disminución de la demanda de turismo en Cusco por crisis 2008 e inundaciones 2010	0.11	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1		0
2. Sobre oferta hotelera y bajos niveles de ocupación hoteles 3 estrellas de Cusco	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3		0	2	0.2	3	0.3	2	0.2
3. Alta tasa de penetración de cadenas nacionales e internacionales en Cusco	0.09	1	0.1	1	0.1		0	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
4. Alto grado de consolidación circuito sur/ mercado entrando a etapa de madurez	0.07		0		0		0	3	0.2		0	1	0.1	4	0.3	4	0.3
	1.00																
Fortalezas																	
1. Alta calidad de servicios, trabajo en equipo, centrado en el cliente, buen liderazgo.	0.11	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3
2. Implementación de buenas prácticas ambientales y sostenibles	0.11	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4
3. Buena ubicación	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4		0		0
4. Diseño organizacional horizontal, flexible, orientado al aprendizaje	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3		0	1	0.1
5. Buen posicionamiento a nivel nacional, alto valor de marca de Best Western	0.05	2	0.1	3	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.2	3	0.2	2	0.1	2	0.1
6. Buen equipo gerencial y personal con experiencia en turismo	0.08	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.2	2	0.2	1	0.1		0	2	0.2
7. Experiencia en segmentación de mercado y adaptando el producto a sus necesidades	0.06	3	0.2	3	0.2	4	0.2	3	0.2	2	0.1	1	0.1	3	0.2	4	0.2
Debilidades																	
1. Capacidad instalada limitada	0.08		0		0		0	4	0.3		0		0	1	0.1		0
2. Baja participación de mercado	0.06		0		0		0	3	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.1
3. Se aplican pocas estrategias de revenue management	0.10	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4		0	1	0.1		0		0
4. Limitada capacidad de sistema de promoción y ventas	0.03	2	0.1	3	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.1	1	0	2	0.1
5. Falta de optimización de la página web y falta de motor de reservas propio	0.04	2	0.1	2	0.1	1	0	1	0	4	0.2		0		0		0
6. Baja capacidad financiera	0.08	1	0.1	3	0.2	1	0.1	4	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
	1.00		4.7		5.6		4.4		5.4		3		4		2.6		3.3

En la Matriz MPEC del hotel Best Western Los Andes de América, se realizó la evaluación de las distintas estrategias planteadas como resultado del análisis del entorno y de la empresa, que finalmente fueron plasmadas en la Matriz FODA.

Las estrategias planteadas, en la MPEC, están conformadas por las estrategias de desarrollo de mercado, seguida por estrategias de implementación de optimización y mejora de los procesos de revenue management y de la página web, estrategias de penetración de mercado y finalmente estrategias de desarrollo de producto y remodelación y renovación de las instalaciones del hotel.

Las estrategias que tuvieron la mejor puntuación son las estrategias de desarrollo de mercado, siendo la estrategia de desarrollo de canales de comercialización online dirigido a agencias de viaje online (OTAs) la de mayor puntaje (5.6), seguida por la estrategia de implementación de estrategias de revenue management (5.4), seguida por las demás estrategias de desarrollo de mercado y finalmente con menor puntaje las estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de producto.

5.1.3 Estrategias planteadas

Para poder alcanzar los objetivos planteados para el hotel Best Western Los Andes de América, y teniendo en cuenta la evaluación de las estrategias realizada, se propuso la implementación de las siguientes estrategias:

a) Desarrollo e implementación de estrategias de desarrollo de mercado

Las estrategias de desarrollo de mercado propuestas son las siguientes:

- Desarrollar Estrategias orientadas a comercializar el Hotel en los distintos canales de distribución online; es decir las agencias de viaje online (OTAs).
- Dirigirse a mercados emergentes, principalmente Brasil, Chile, Argentina, Colombia y México.
- Dirigirse a los nuevos segmentos de mercado, como DINKYS, LOHAS, Elderly; y naturaleza y ecoturismo.

b) Desarrollar e implementar estrategias de revenue management.

La estrategia planteada es la siguiente:

- Desarrollar e Implementar estrategias de revenue management en el área de marketing y en los departamentos de reservas y ventas.

5.2 Desarrollo e implementación de estrategias de desarrollo de mercado

La estrategia de desarrollo de mercados consiste en vender los productos actuales de una empresa, con o sin modificaciones leves, a nuevos mercados relacionados, ya sea incursionando en canales de comercialización o cambiando o añadiendo contenido promocional Pearce J.A., Robinson R.B. (2000).

A continuación, se detallan las distintas estrategias de desarrollo de mercado realizadas:

5.2.1 Entrada en canales de distribución online: Agencias de viaje online (OTAs)

Entre los años 2010 y 2012 las agencias de viaje online empezaron a entrar a los mercados latinoamericanos de turismo, y éstos llegaron a tener cada vez más importancia en estos mercados, alineado a la tendencia mundial del uso de canales online por parte de los viajeros para buscar opciones de alojamiento y realizar sus reservas; tendencia que se encontraba mucho más desarrollada en los mercados de Norte América y de Europa.

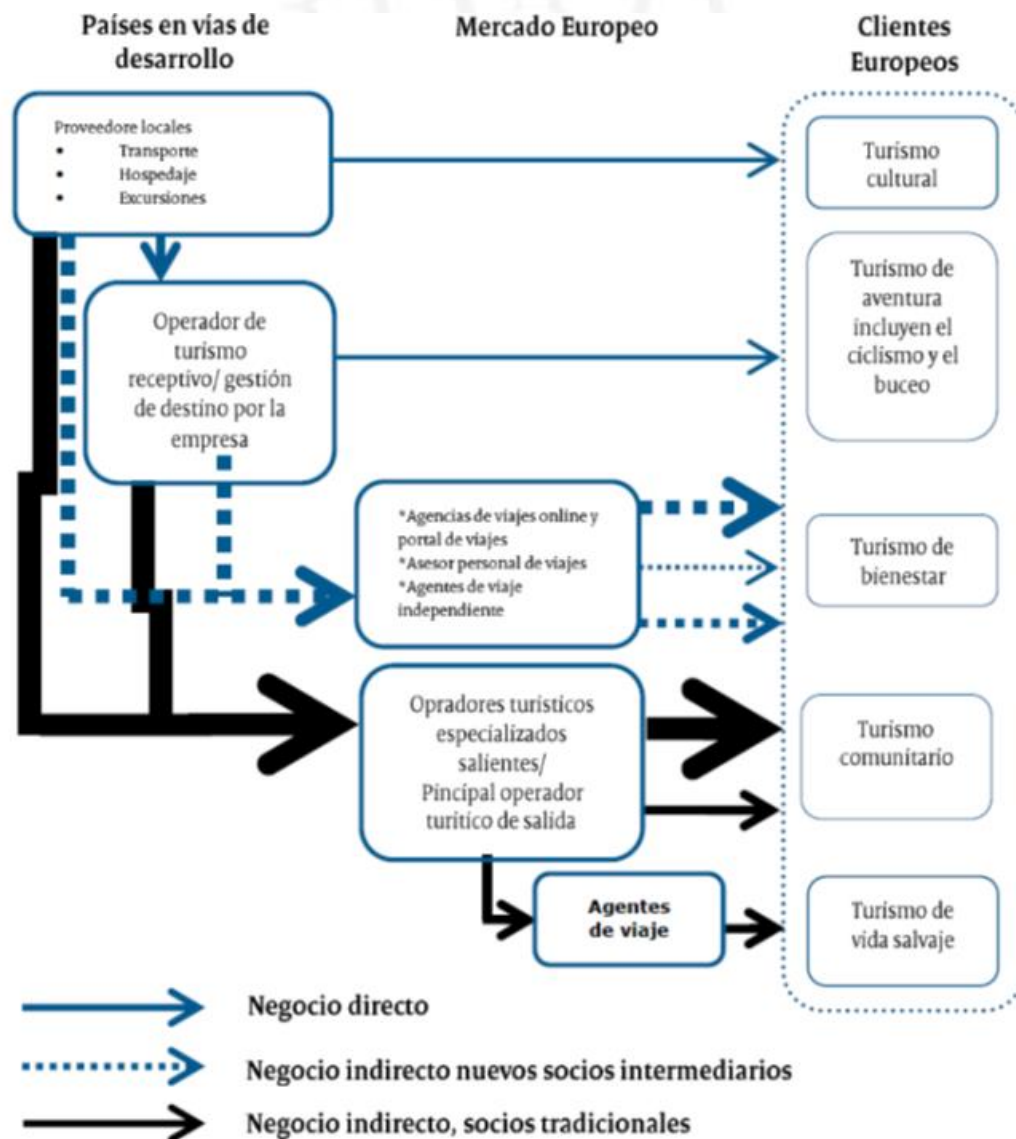
En la figura 5.1 se muestra los principales canales de distribución del sector de turismo del mercado europeo, y el posicionamiento de las agencias de viaje online (OTAs) que lograron alcanzar dentro de la cadena de comercialización del sector turismo europeo, el cual se extrapola a la cadena de comercialización del turismo a nivel mundial.

Como se observa en la figura 5.1; los proveedores locales de hospedaje, transporte y excursiones, con la entrada de las agencias de viaje online (OTAs); tienen la posibilidad de contactarse con los viajeros, sus clientes finales, teniendo como intermediarios solamente a las agencias de viaje online, y por ende prescinden del servicio de las agencias de viaje y operadores de turismo receptivo, del país que brinda el servicio, y de

las agencias de viaje y operadores de turismo emisor, del país emisor; produciéndose de esta forma la desintermediación, una de las características claves de la nueva economía; la cual brinda mejores márgenes y oportunidades a los negocios pequeños y locales como en el caso del hotel Best Western Los Andes de América.

Figura 5.1

Principales canales de comercialización del mercado de turismo emisor europeo, 2011



Nota. De CBI Markets Channels and Segments in Tourism, 2011, Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands.

De este modo, y dada las condiciones de mercado descritas, el hotel Best Western Los Andes de América buscó entrar en los canales de distribución online (OTAs), para lo cual se realizaron las siguientes tácticas:

- Se identificó a las agencias de viaje online que ya tenían presencia en el mercado peruano y se empezó a contactarlas con el objetivo de llegar a acuerdos comerciales; en varios casos fueron las mismas agencias online que contactaron al hotel, dentro de sus planes de desarrollo de mercado.
- Se negociaron acuerdos comerciales y se empezó a trabajar a través de dichos canales para la promoción y venta de habitaciones a través de sus portales web.
- Se mantuvo un contacto permanente, con el objetivo de desarrollar conjuntamente estrategias promocionales y estrategias tarifarias a lo largo de los siguientes años.

Inicialmente se empezó a trabajar con Booking, posteriormente con Expedia, Despegar.com, y Hotel beds. Con el transcurso de los años Booking y Expedia se convirtieron en los principales clientes del hotel.

Debido a que el hotel Los Andes de América se encontraba bien posicionado en el mercado hotelero de Cusco, y a que las OTAs estaban empezando a desarrollar los mercados latinoamericanos, se pudo negociar condiciones favorables, las que se mantuvieron a lo largo de los años.

Posteriormente, se pudo contactar a otras agencias online como Orbitz, Travelocity, Priceline, entre otras; con las cuales se tuvo que trabajar finalmente a través de la central de reservas de Best Western, por las negociaciones que había logrado la cadena Best Western International con las respectivas OTAs.

5.2.2 Desarrollo de mercados emergentes de Latinoamérica

Se buscó dirigirse a viajeros de mercados emergentes Latinoamericanos, que como se mencionó anteriormente, estaba conformado por mercados cuya tasa de crecimiento de la actividad turística era mayor que la tasa de crecimiento mundial, como consecuencia de la crisis financiera del 2008, que afectó principalmente a los mercados emisores tradicionales, localizados principalmente en los países desarrollados. Entre los mercados emergentes se encontraban principalmente: Brasil, Chile, Argentina, Colombia y México.

Para orientarse a estos mercados se realizaron las siguientes tácticas:

- Se identificó a las agencias de viaje con las que se trabajaban en ese momento, y que movían esos mercados, pero que no llevaban pasajeros de dicho segmento al hotel, se promocionó el hotel y en algunos casos se les ofreció descuentos o mayor valor agregado.
- Se identificó a las agencias viaje con las que no se trabajaba, pero que movían esos mercados, se les promocionó el hotel y en algunos casos se les ofreció descuentos o mayor valor agregado.
- Se identificó operadores de turismo, por lo general minoristas, con las que no se trabajaba, pero que movían esos mercados, se les promocionó el hotel y en algunos casos se les ofreció descuentos o mayor valor agregado.

5.2.3 Dirigirse a nuevos segmentos de mercado

Se buscó dirigirse a aquellos segmentos de mercado nuevos y que marcarían la tendencia del mercado en los siguientes años o agregaban mayor valor como clientes, estos segmentos de mercado son: DINKYS, LOHAS, Elderly y naturaleza.

Para orientarse a estos segmentos se realizaron las siguientes actividades:

- Se identificó a las agencias de viaje con las que se trabajaban en ese momento, y que movían esos mercados, que en algunos casos si llevaban regularmente al hotel a pasajeros de dicho segmento, y en otros casos que no, se promocionó el hotel orientado a las necesidades de dichos segmentos, y en algunos casos se les ofreció descuentos o mayor valor agregado.
- Se identificó a las agencias viaje con las que no se trabajaba, pero que movían esos mercados, se les promocionó el hotel orientado a las necesidades de dichos segmentos, y en algunos casos se les ofreció descuentos o mayor valor agregado.
- Se identificó operadores de turismo, en algunos casos minoristas, con las que no se trabajaba, pero que movían esos mercados, se les promocionó el hotel y en algunos casos se les ofreció descuentos o mayor valor agregado.

En este caso se consiguió un mayor desarrollo en el segmento de mercado de naturaleza y ecoturismo; y se empezó a trabajar con operadores enfocados en ecoturismo, ya que el hotel brindaba como valor agregado, la certificación de gestión ambiental ISO

14001 y posteriormente en el 2011 la verificación en buenas prácticas sostenibles, brindada por Rainforest Alliance, con lo que se lograba un alineamiento con las empresas de dicho segmento.

Con el segmento de Elderly ya se venía trabajando anteriormente, por lo que básicamente se hizo un refuerzo promocional.

5.3 Implementación de estrategias de revenue management

El Revenue management son métodos o técnicas que se utilizan para hacer coincidir la oferta con la demanda, clasificando a los clientes en diferentes segmentos, basados en su intención de compra, y asignando una determinada capacidad a dichos segmentos, de tal forma que se busca maximizar los ingresos para la empresa. (Ivanov Stanislav, 2014). Además, Kimes y Kimes & Wirtz definen el revenue management (como se citó en Ivanov Stanislav, 2014) como la aplicación de sistemas y de una estrategia de precios para asignar la capacidad correcta, al cliente correcto, al precio correcto y en el momento correcto.

Aplicando ese concepto en hotelería, se la puede definir como una serie de herramientas que le permiten a un hotel gestionar sus ingresos ofreciendo el producto correcto (tipo de habitación), al cliente correcto, a través del canal de comercialización correcto y en el momento correcto.

El revenue management en hotelería se basa en una serie de características y fundamentos económicos dentro de la industria hotelera. Estas características son las siguientes:

- **Inventarios perecibles**, el producto del hotel no puede almacenarse para su consumo.
- **Capacidad fija**, por lo general se define como número de habitaciones o número de camas por noche.
- **Costos fijos altos y costos variables bajos**, en hotelería se manejan costos fijos elevados, por lo que se requiere cubrirlos.
- **Posibilidad de segmentar el mercado**, para aplicar estrategias de revenue management, especialmente discriminación por precios, se requiere de una

demanda heterogénea, de tal forma que se apliquen diferentes estrategias de mercado a diferentes segmentos de mercado.

- **Ventas anticipadas**, en hotelería los huéspedes pueden hacer sus reservas anticipadamente, ya sea días, semanas o meses antes de su arribo al hotel.
- **Demanda incierta**, la demanda en turismo es variable y depende de varios factores externos; si la demanda fuese estable, entonces habría certeza de la ocupación y no habría necesidad de generar estrategias de revenue management.

Hasta el año 2011 el departamento de reservas, del Hotel Best Western Los Andes de América, realizaba las reservas utilizando solo algunas de las estrategias de revenue management que le ayudaban, de forma limitada, a tratar de optimizar su ocupación, lo cual originaba algunos problemas en los departamentos de reservas y ventas.

En el departamento de reservas del hotel se observaron los siguientes problemas:

- Ocupación baja en temporada baja (de diciembre a mediados de marzo, a excepción de navidad y año nuevo).
- Disminución de ingresos por habitaciones desocupadas.
- En algunos días el hotel estaba lleno y en otros días tenía una ocupación baja.
- En ocasiones se generaban sobreventas, lo que elevaban los costos del hotel.
- En algunas ocasiones se tenía ocupación alta a precios medios o bajos, lo que no permitía recibir clientes que podría haber pagado una mayor tarifa.
- La aceptación de algunos grupos implicaba menor disponibilidad de habitaciones para la venta.

A partir del año 2012, se decidió desarrollar e implementar estrategias de revenue management en el hotel, que le permita mejorar el desempeño del departamento de reservas y ventas del hotel, orientado a optimizar el manejo de las reservas y precios del hotel y por ende a optimizar la ocupación del hotel y generar más ingresos o evitar pérdidas.

5.3.1 Soluciones planteadas en base a una estrategia de revenue management

Para la implementación de la estrategia de revenue management se plantearon las siguientes soluciones:

- Se realizó una segmentación del mercado, teniendo en cuenta el tipo de canal que el viajero utilizaba para realizar una reserva en el hotel.
- Se desarrolló una estrategia flexible de precios, mediante la cual se establecían tarifas diferenciadas para los distintos segmentos de mercado y diferentes canales de comercialización.
- Se implementó un proceso de gestión de demanda, basada en el valor que el cliente o canal aporta al hotel, estas estrategias además incluían estrategias de tarifas dinámicas y de discriminación por precio; así mismo se establecieron reuniones sistemáticas del equipo de revenue management, en las que intervenían la gerencia de marketing, los departamentos de reservas y de ventas del hotel.

5.3.2 Segmentación, organización y gestión de canales de comercialización

Se realizó una segmentación del mercado, teniendo en cuenta el tipo de canal de comercialización que el potencial huésped utilizaba para generar su reserva en el hotel. Best Western Los Andes de América realizó la siguiente clasificación de sus canales de comercialización:

- Agencias de viaje y operadores de turismo.
- Agencias de viaje online (OTAs).
- Central de reservas y canales de comercialización de Best Western.
- Reservas corporativas, corresponden a ejecutivos de empresas y corporaciones nacionales.
- Walking passengers.
- Página web de Los Andes de América y departamento de reservas del hotel (pasajeros libres).

A continuación, se procedió a clasificar dichos canales teniendo en cuenta el valor que generan para el hotel cada tipo de canal, para lo cual se hizo una evaluación del porcentaje de ocupación y de la tarifa promedio neta generada por cada canal durante el año 2011.

En la tabla 5.3 se observa que el mayor porcentaje de reservas está constituido por las agencias de viaje y operadores de turismo (64%), seguido de las agencias de viaje online (15%) y de la central de reservas de Best Western (10%).

Tabla 5.3*Ocupación y tarifa promedio por canal de comercialización, año 2011*

Canal de comercialización	Ocupación	Tarifa promedio
Agencia de viaje/operadores de turismo	64%	US\$ 61
Agencia de viaje online (OTAs)	15%	US\$ 68
Central de Best Western	10%	US\$ 71
Página Web propia y dpto. reservas	7%	US\$ 70
Walking Passenger	3%	US\$ 65
Reservas corporativas	1%	US\$ 56

Además, los canales que generan mayor valor al hotel, entendiéndose ésta por aquellos que sean más rentables, son la central de reservas de Best Western, los pasajeros libres (página web propia y departamento de reservas), y las agencias de viaje online.

Por último, como se puede observar para el año 2011 el porcentaje de reservas de agencias de viaje online, ya constituía un 15% del total de reservas, observándose un fuerte incremento con respecto al año 2010.

También se realizaba una clasificación de las agencias de viaje y operadores de turismo, utilizando como herramienta el Análisis de Pareto, la que sirvió para determinar cuáles son las agencias de viaje que generan mayores ingresos al hotel. A continuación se mostrará una tabla con dicha clasificación correspondiente al año 2011.

Tabla 5.4*Clasificación de las agencias de viaje según su porcentaje de ventas, año 2011*

Clasificación de la agencia de viaje	Número de agencias	Porcentaje de ventas
Agencia de viaje A	6	67%
Agencia de viaje B	11	16%
Agencia de viaje C	64	17%

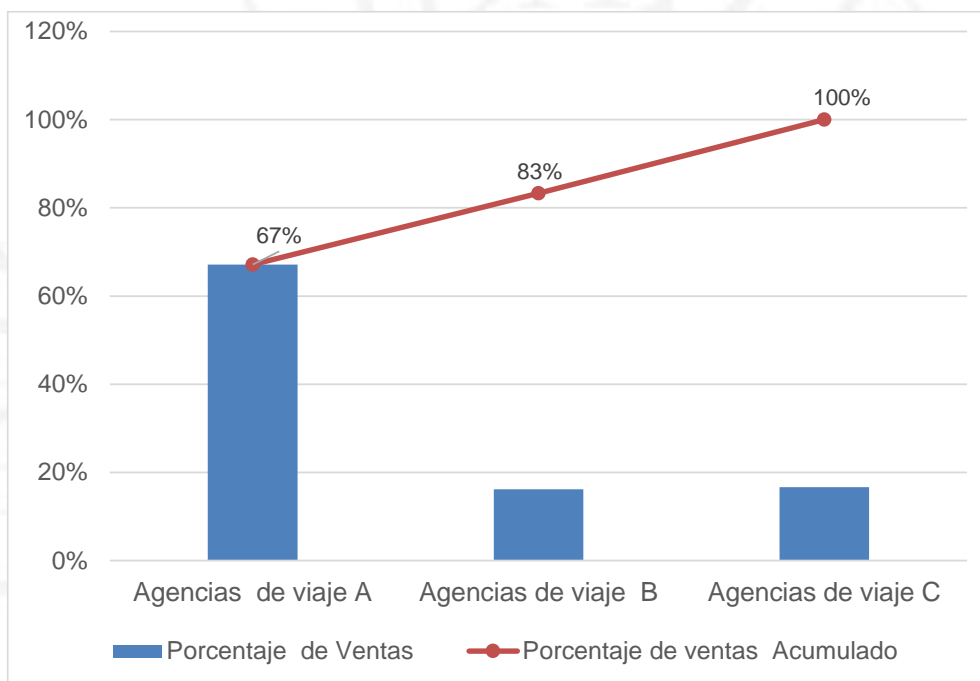
En la tabla 5.4, se observa que 6 agencias de viaje representan el 67%, del total de ingresos de agencias de viaje y operadores de turismo, y son clasificadas como agencias de viaje A; 11 agencias de viaje representan el 16% del total de ingresos por dicho canal, y son clasificadas como agencias de viaje B; y finalmente 64 agencias de viaje representan el 17% restante de los ingresos y son clasificadas como agencias de viaje C.

En la figura 5.2 se muestra el diagrama de Pareto de la clasificación de agencias de viaje, de acuerdo al porcentaje de ingresos por ventas que generan, en la cual se

observa que las agencias clasificadas como A y B constituyen el 83% de los ingresos por ventas y las agencias clasificadas como C constituyen el 17 % restante. De acuerdo a esta clasificación, a las agencias de viaje y operadores de turismo clasificados como A se les brindaba mayores beneficios.

Figura 5.2

Diagrama de Pareto: Clasificación de agencias de viaje según porcentaje de ventas, 2011



De acuerdo a su clasificación se les brindaba diferentes facilidades, descuentos y/o valor agregado, las cuales se detallan a continuación:

- En el caso de las agencias de viaje A, se les brindaba mayor valor agregado, facilidades en las reservas o descuentos; también se les incluía en promociones de reconocimiento y compensación.
- En el caso de las agencias de viaje B, también se les brindaba algunas facilidades en reservas o descuentos, pero en menor proporción.
- En el caso de las agencias de viaje C, por lo general no se les brindaba facilidades.

Las agencias de viaje clasificadas como A en el año 2011 eran las siguientes: Viajes Pacífico, Perú Gateway Travel, Farr Tour, Coltur Peruana de Turismo, ECS Travel

y Hane Tours. En el Anexo 3 se muestra un listado de la clasificación de las agencias de viaje en el año 2011.

5.3.3 Estrategia flexible y de diferenciación de precios

El precio es una variable importante dentro del marketing mix, y se encuentra directamente relacionado con los ingresos. Dentro de la industria hotelera se pueden manejar una gran variedad de precios, la determinación de estos precios depende de varios criterios como: tipo de habitación, época del año, duración de la estadía, tarifa para grupo, canal de comercialización, etc.

El hotel Best Western Los Andes de América ya manejaba una estrategia de diferenciación de precios, para lo cual se establecieron distintos planes tarifarios, basados sobre todo en los siguientes criterios: tipo de habitación, época del año (temporada alta y temporada baja), tarifa para grupos, tarifas para agencias de viaje y operadores de turismo. Con la implementación de estrategias de revenue management de precios, se estructuraron y se desarrollaron planes tarifarios, basados en criterios de segmentación de canales de comercialización, añadiendo a las tarifas negociadas con las agencias de viaje y operadores de turismo, planes tarifarios orientados a agencias de viaje online y a la central de Best Western.

A continuación, se presentan la estructura de planes tarifarios del hotel:

a) Tarifa RACK

La Tarifa Publicada, también llamada Tarifa RACK o Tarifa BAR, por sus siglas en inglés (Best Available Rate), es la tarifa básica ofrecida por el hotel sin restricciones y sin descuentos, es disponible para todo el público y es válida por un determinado periodo. En el hotel se manejaba una tarifa RACK para época alta y una tarifa RACK para época baja, ésta última era entre un 14% a un 24% en promedio menor a la tarifa RACK de época alta; dependiendo del tipo de habitación.

Las tarifas promocionales se basan en un descuento sobre la Tarifa RACK; por lo tanto, todo el resto de tarifas son derivadas de la RACK.

b) Tarifas negociadas con agencias de viaje

Se refiere a las tarifas negociadas con las agencias de viaje y operadores de turismo, se mantenía 3 tipos de tarifa:

- Tarifa confidencial B.
- Tarifa confidencial A.
- Tarifa confidencial C.

Se trabajaba en base a la Tarifa confidencial B, que era la más cara, y luego con algunas agencias de viaje, de acuerdo al valor que ofrecían para el hotel, se negociaba acuerdos para brindar mayores descuentos, y se les brindaba la tarifa A o la tarifa C con un descuento mayor.

Además, se les brindaba tarifas promocionales, ya sea por un tiempo específico, por lo general en época baja o para un grupo específico.

c) Tarifas promocionales para canales de comercialización online:

Son las tarifas negociadas y establecidas para los diferentes canales online, específicamente para las agencias de viaje online (OTAs), la central de reservas de Best Western y la propia página web del hotel.

Sus características son:

- Todas las tarifas son derivadas de la tarifa RACK, es decir poseen un porcentaje de descuento respecto a ésta.
- Los distintos tipos de tarifa promocional se mantienen en los distintos canales online, es decir en las OTAs, en la central de reservas de Best Western y en la página web del hotel.
- Tienen Paridad Tarifaria; por lo que el mismo tipo de tarifa debe tener el mismo precio en todas las OTAs, en la central de reservas de Best Western y en la página Web.

Las tarifas creadas para los canales online son las siguientes:

- Tarifa Internet Special.
- Tarifa No Reembolsable (Non Refundable).

- Tarifa Estadía Mínima (Multinights).
- Tarifa Compra Anticipada (Advance Purchase).
- Tarifa Último Minuto (Last Minute).

5.3.4 Estrategia de discriminación por precio

Discriminación por precios es la herramienta central del revenue management y básicamente se refiere a que el hotel cobra diferentes tarifas por las mismas habitaciones, de acuerdo al canal de comercialización o segmento de mercado, su manejo se realiza en el departamento de reservas.

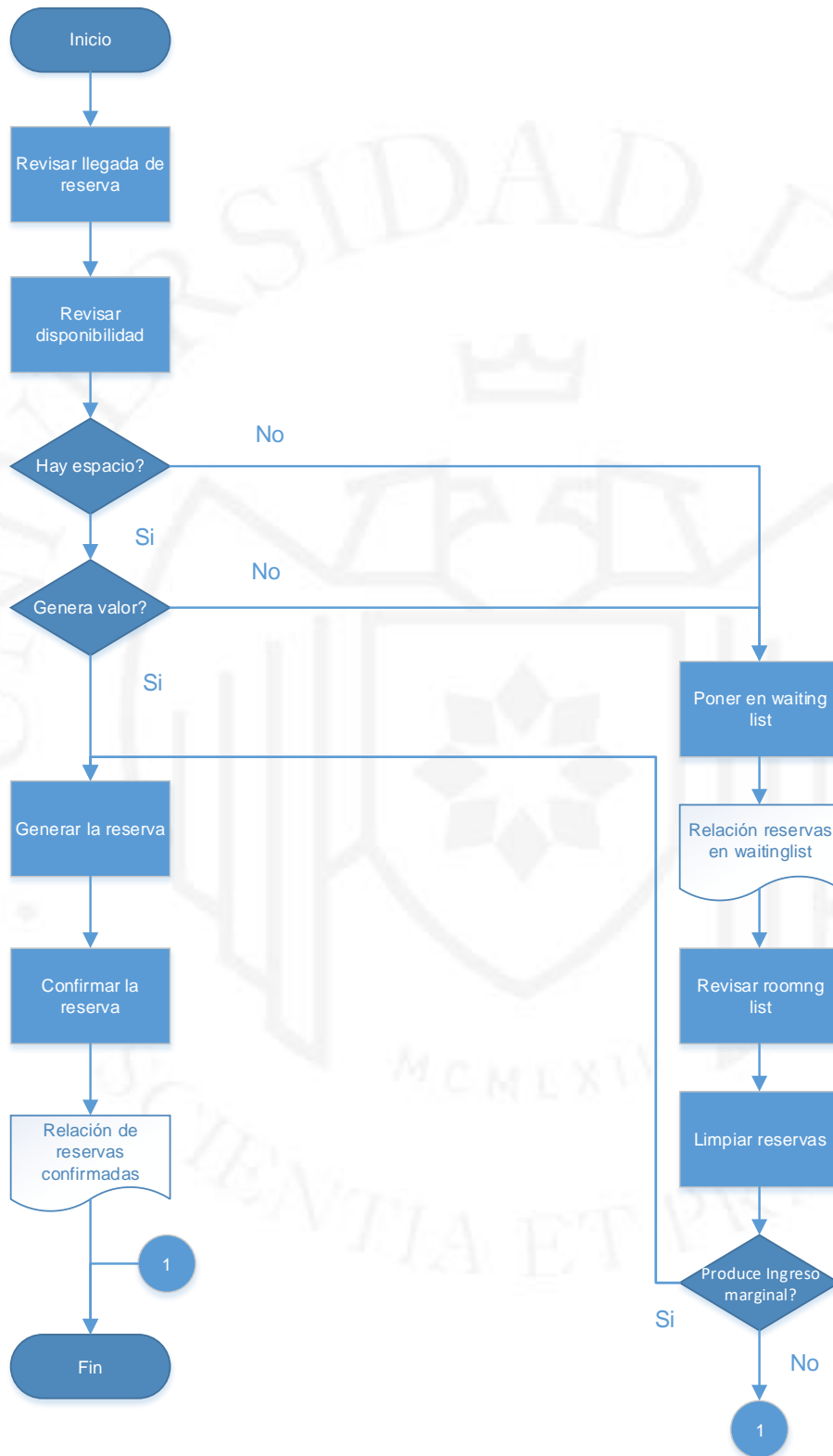
Best Western Los Andes de América estableció los siguientes lineamientos para la optimización de sus reservas:

1. Otorgar prioridad en las operaciones de reservas a aquellos canales que generen mayor valor y por ende son más rentables. Es decir:
 - a) Canales de comercialización con tarifas más altas.
 - b) Menores comisiones.
 - c) No tienen crédito.
 - d) Alto porcentaje de reservas.
2. Cerrar espacios a canales con tarifas bajas en fechas de demanda pico.
3. Evaluar la aceptación de grupos de acuerdo a la demanda y el costo de oportunidad de no aceptar el grupo.
4. Manejo de estadías prolongadas.

En la figura 5.3 se muestra un flujograma del proceso de reserva, aplicando la estrategia de discriminación por precios, en la que se observa el tratamiento que se le da a una reserva que genera valor, frente a una que no genera valor.

Figura 5.3

Diagrama de flujo del proceso de reserva por discriminación por precio del hotel Best Western Los Andes de América



5.3.5 Estrategia de tarifas dinámicas

La estrategia de tarifas dinámicas consiste en fijar las diferentes tarifas, teniendo en cuenta la demanda y el porcentaje de ocupación que el hotel maneja en un determinado periodo de tiempo o en una fecha en particular, e ir modificando las tarifas de acuerdo a la variación en la demanda y de la ocupación del hotel.

Para llevar a cabo la implementación de las estrategias de tarifas dinámicas se establecieron reuniones periódicas entre la gerencia de marketing y los departamentos de reservas y ventas, la frecuencia de dichas reuniones dependía del comportamiento de la demanda; en dichas reuniones se medía el porcentaje de ocupación del hotel antes de una determinada fecha y de acuerdo a esto se realizaban distintos porcentajes de descuento a la tarifa básica orientada a canales de comercialización online (tarifa internet special), y a los otros tipos de tarifas creadas para dichos canales; y a medida que la ocupación iba subiendo para determinada fecha, los descuentos eran menores; dicha tarifa era la misma para todos los canales online, de este modo se respetaba los acuerdos de paridad tarifaria.

El objetivo de esta estrategia era estimular la demanda en periodos de baja ocupación, de tal modo que se mejore los niveles de ocupación y se minimicen o eviten pérdidas, así mismo en periodos de alta ocupación, le permitía al hotel manejar mejores tarifas y por ende las tasas de rentabilidad mejoraban. Las tarifas eran publicadas en todos los canales online y se especificaban claramente todos los términos y condiciones de la reserva.

En la tabla 5.5 se muestra los diferentes porcentajes de descuento realizados para diferentes niveles de ocupación.

Tabla 5.5

Porcentajes de descuento por nivel de ocupación, 2013 - 2015

Ocupación	Mayor a 80%	70% a 80%	60% a 70%	40% a 60%	Menor a 40%
Descuentos	20%	25%	30%	35%	40%
Habitación	todas	todas	todas	todas	todas

Las reuniones que se programaban para desarrollar las estrategias de tarifas dinámicas tenían los siguientes lineamientos:

- En las reuniones participaban la gerencia de marketing y el personal de reservas, ventas y marketing del hotel; y se reportaba a la gerencia general.

- La frecuencia de las reuniones dependía del comportamiento de la demanda, en periodos con niveles bajos de ocupación, las reuniones eran con mayor frecuencia.
- Se promovía el trabajo en equipo de todos los participantes.
- Se trabajaba bajo objetivos comunes del área de marketing y ventas.
- Se realizaba y promovía el trabajo colaborativo entre todos los miembros del equipo, y se les brindaba empoderamiento.
- Se compartía las responsabilidades entre todos y cada uno de los miembros del equipo.

5.4 Resultados obtenidos

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos con la implementación de las estrategias de desarrollo de mercado y de revenue management durante los años 2011 al 2015.

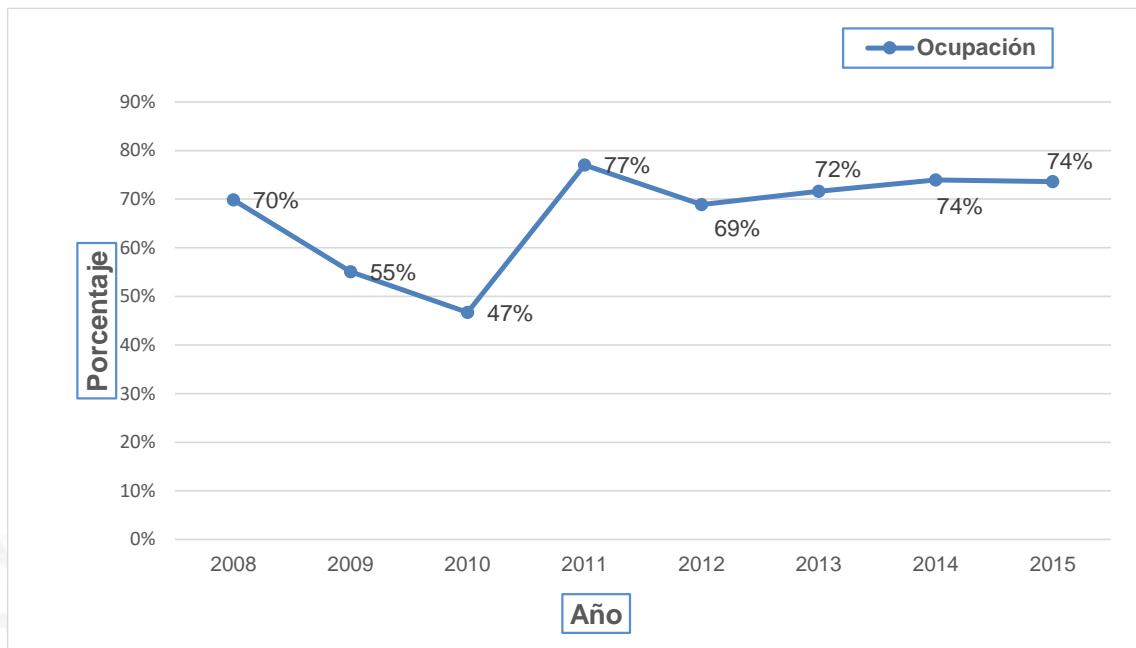
5.4.1 Ocupación del hotel Best Western Los Andes de América

El porcentaje de ocupación del hotel tuvo un notable incremento durante el año 2011, y luego mantuvo niveles adecuados de ocupación durante los años 2012 hasta el 2015. A continuación, se muestra la figura 5.4, en la que se puede observar la evolución de la ocupación del hotel Best Western Los Andes de América en esos años.

En la figura 5.4 se observa que la ocupación del hotel tuvo un notable incremento en el año 2011, pasando de un nivel de ocupación anual de 46.69% en el 2010 a 77.01% en el 2011; y posteriormente durante los años 2012 al 2015 tuvo un nivel de ocupación anual en promedio de 71.8%, es decir por encima del 70%. De esta forma se logró alcanzar los objetivos propuestos.

Figura 5.4

Evolución de la ocupación del hotel Best Westrn Los Andes de América, 2008 - 2015



5.4.2 Porcentaje de reservas por canal de comercialización

A partir del año 2011 se experimentó un aumento del porcentaje de reservas de los canales online, principalmente por un aumento de las ventas a través de las agencias de viaje online (OTAs), pasando a ser el principal canal de comercialización del hotel, dentro de los cuales Booking y Expedia eran los principales clientes. Las agencias de viaje pasaron a ser el segundo canal de comercialización.

Tabla 5.6

Evolución de las reservas por canal de comercialización, 2010 - 2015

Canal de comercialización	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agencias de viaje	62%	65%	65%	52%	40%	40%
Agencias de viaje online	1%	14%	19%	33%	41%	42%
Central de Best Western	10%	10%	9%	6%	7%	7%
Corporativo	3%	2%	1%	1%	1%	1%
Pasajeros libres	10%	7%	4%	3%	6%	5%
Walking passenger	14%	3%	3%	4%	5%	5%

Como se observa en la tabla 5.6, el porcentaje de reservas de agencias de viaje online (OTAs) tuvo un crecimiento sostenido a partir del año 2010 y hasta al 2015 pasando a ser aproximadamente el 40% del total de reservas del hotel, convirtiéndose en esta forma en el principal canal de comercialización.

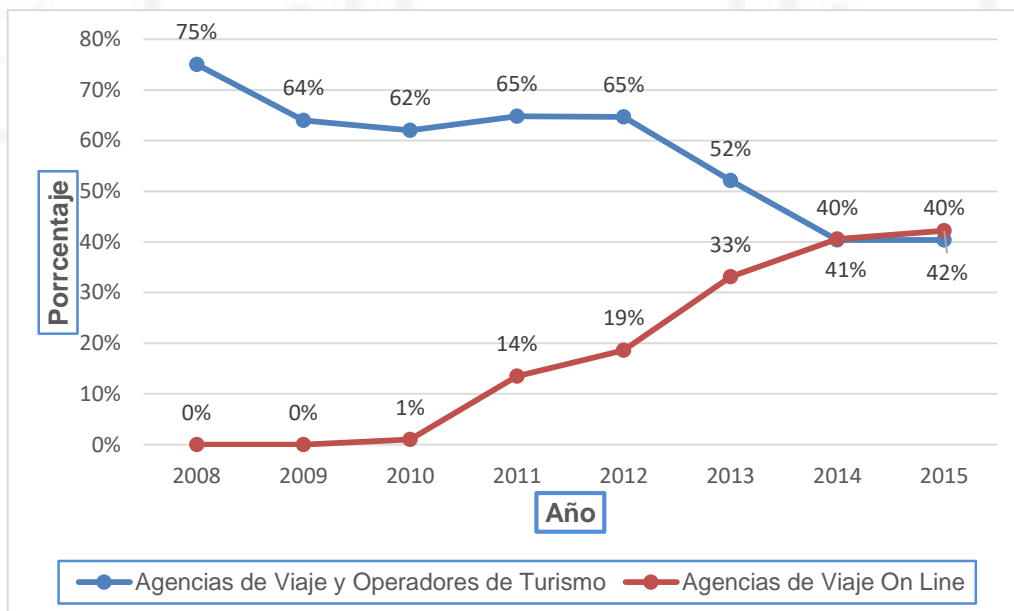
Las agencias de viaje tuvieron una disminución del porcentaje de reservas relativo a los demás canales pasando a constituir aproximadamente el 40% del total de reservas del hotel, siendo el segundo principal canal de comercialización.

El resto de canales conservaron aproximadamente los mismos porcentajes de reserva del hotel.

En la siguiente figura se compara la evolución del porcentaje de reservas de agencias de viaje y operadores de turismo, frente a agencias de viaje online.

Figura 5.5

Evolución del porcentaje de reservas procedentes de agencias de viaje vs agencias de viaje online (OTAs), 2008 – 2015



En la figura 5.5 se observa que el porcentaje de reservas provenientes de agencias de viaje online se va incrementando a partir del año 2011, mientras que el porcentaje de reservas de agencias de viaje va disminuyendo, para finalmente en el año 2014 terminar con porcentajes de reserva equiparados en aproximadamente 40% para cada uno.

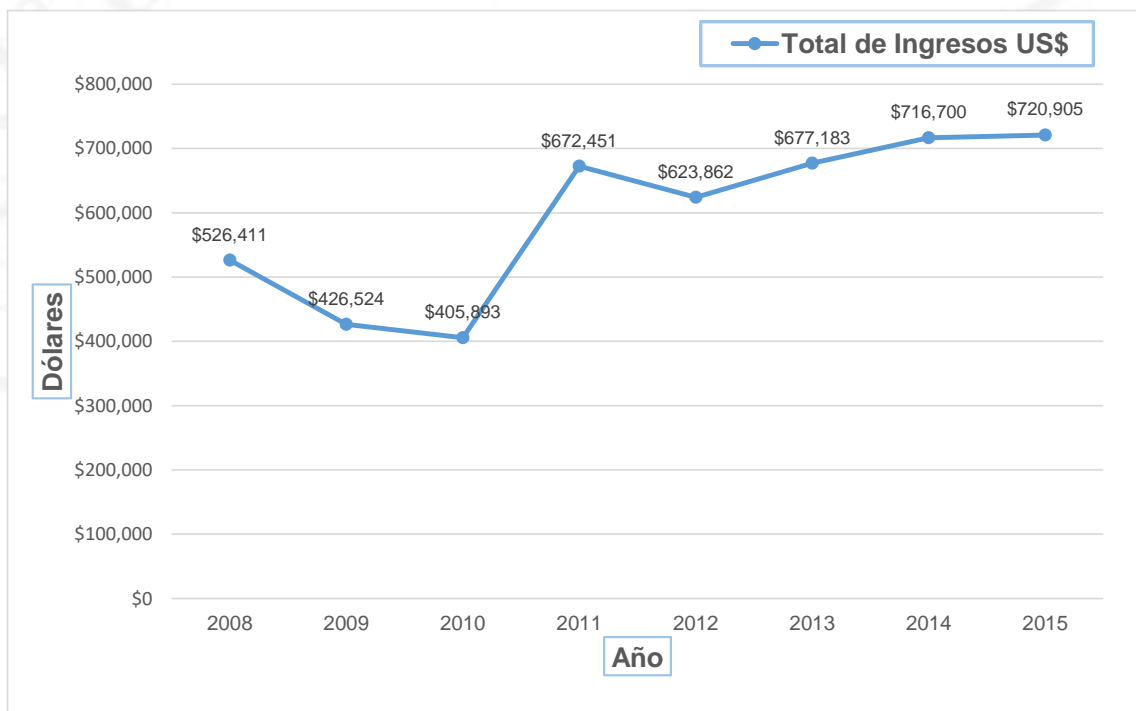
5.4.3 Ingresos del hotel

Los ingresos del hotel mostraron una recuperación a partir del año 2011 y se mantuvieron en niveles estables hasta el año 2015, producto de una recuperación de la ocupación del hotel, de las estrategias de marketing planteadas y de un mejor desempeño de los departamentos de reservas y ventas del hotel, con la aplicación de estrategias de revenue management.

A continuación, se muestra la evolución de los ingresos entre los años 2008 y 2010.

Figura 5.6

Evolución de los ingresos del hotel Best Western Los Andes de América, 2008 - 2015



En la figura 5.6, se observa una notable recuperación de los ingresos del hotel en el año 2011, pasando de US\$ 405,893 a US\$ 672,451; lo que constituye una tasa de crecimiento de aproximada de 65%; en el año 2012 se observa una leve disminución de los ingresos para volver a tener un crecimiento sostenido hasta el año 2015; durante todos esos años los ingresos se mantienen por encima de US\$ 620,000; lo que significa un aumento de los ingresos del hotel, y por lo tanto un incremento en el valor respecto a años anteriores a la crisis financiera del 2008.

5.4.4 Tarifa promedio diaria

La tarifa promedio diaria del hotel experimentó un incremento en el año 2011 y éste continuó incrementándose en los siguientes años hasta el año 2015.

Tabla 5.7

Evolución de la tarifa promedio, 2008 - 2010

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tarifa promedio diaria	US\$ 54	US\$ 60	US\$ 57	US\$ 61	US\$ 63	US\$ 66	US\$ 67	US\$ 68

En la tabla 5.7, se observa un incremento sostenido de la tarifa promedio diaria a partir del año 2011. La tarifa promedio diaria aumentó de US\$ 57 en el 2010 a US\$ 61 en el 2011 y continuó aumentando cada año hasta llegar a una tarifa de US\$ 68 en el año 2015.

CONCLUSIONES

A continuación, se mencionan las conclusiones del proyecto realizado:

- La crisis financiera del 2008; la gripe AH1N1, las inundaciones en el Cusco del año 2010; trajo como consecuencia la disminución de la demanda de turismo en el Cusco en por lo menos 20% durante los años 2009 y 2010; a esto se le suma la fuerte competencia del sector hotelero de 3 estrellas, entrando ya en etapa de madurez, lo que trajo consigo un exceso temporal de la oferta hotelera, y como consecuencia niveles bajos de ocupación en dicho sector.
- Las principales tendencias que se dieron en el mercado de turismo durante la coyuntura estudiada fueron las siguientes: a) Surgimiento de mercados emergentes de turismo, principalmente en los países de América Latina que fueron menos afectados por la crisis como Brasil, Chile, Argentina, Colombia y México, b) Aumento de viajeros independientes que utilizan las herramientas online para buscar y comprar productos turísticos, lo que a su vez trajo como consecuencia el surgimiento de nuevos modelos de negocio en los canales de comercialización del turismo como las agencias de viaje online (OTAs), siendo las más importantes Booking y Expedia; y también comunidades online para viajeros, siendo la más importante tripadvisor; y c) Surgimiento de nuevos segmentos de mercado como los de naturaleza, elderly, LOHAS y DINKYS. El estudio de estas tendencias es de vital importancia para la formulación e implementación de estrategias que le permitan a las empresas del sector de turismo explorar y crear nuevas oportunidades para el futuro, adaptándose a los cambios que le permitan alcanzar sus objetivos.

- El hotel Best Western Los Andes de América desarrolló una serie de ventajas competitivas, en base al desarrollo de sus competencias a partir de sus recursos tangibles y sus capacidades organizacionales, que le permitieron tener un buen nivel competitivo y un buen posicionamiento en el mercado; sin embargo, a pesar de eso, y como consecuencia de la crisis ya mencionada, el hotel experimentó una fuerte disminución de sus reservas, principalmente en agencias de viaje y operadores de turismo, lo que devino en una disminución de su ocupación, estancamiento de su tarifa promedio y disminución de sus ingresos.
- Para poder alcanzar la recuperación del hotel y lograr sus objetivos, se formularon e implementaron estrategias que aprovechaban las oportunidades del entorno y las nuevas tendencias del mercado. Las estrategias planteadas fueron: a) Implementar estrategias de desarrollo de mercado enfocadas en el desarrollo de canales de comercialización online (OTAs), dirigirse a mercados emergentes, principalmente Brasil, Chile, Argentina, Colombia y México; y dirigirse a nuevos segmentos de mercado, como naturaleza, DINKYS, LOHAS y Elderly; y b) Implementar estrategias de revenue management. La formulación de estrategias alineadas con las oportunidades y tendencias del mercado son importantes porque van a determinar la generación de nuevas ventajas competitivas, las cuales a su vez no solo le permitirán al hotel salir de la crisis en la que se encontraba, si no crear sinergias con las ya existentes que contribuirán al logro de los objetivos a largo plazo.
- Con la implementación de las estrategias planteadas, se obtuvieron resultados positivos para el hotel, lo que le permitió: a) recuperar sus niveles de ocupación y mantenerlos por encima del 70% durante los siguientes 5 años, b) aumentar el porcentaje de ventas de agencias de viaje online (OTAs), pasando a ser el 40% reservas durante los siguientes 5 años y convirtiéndose en el principal canal de comercialización; c) incrementar su tarifa promedio diaria en un porcentaje aproximado de 20% después de los 5 años y por último d) incrementar los ingresos en los siguientes 5 años.
- Para poder contrarrestar la disminución de las reservas de las agencias de viaje y operadores de turismo tradicionales se planteó como estrategia incursionar en las agencias de viaje online (OTAs); lo que le permitió al hotel

alcanzar progresivamente un aumento de sus reservas provenientes de dicho canal, pasando del 1% en el 2010 al 40% en el 2015 con lo cual no solo se lograba alcanzar la ocupación deseada, sino que además se llegaba a porcentajes similares a hoteles de países europeos y norteamericanos donde las OTAs se habían posicionado en años anteriores. De esta forma se comprobaba la tendencia del mercado al mayor uso de canales online por parte de los viajeros y del desplazamiento de los canales tradicionales de turismo a favor del uso de canales online; tendencia que se aceleró en la región a consecuencia de la crisis debido al surgimiento de los mercados emergentes y el creciente uso de canales online en América del Sur, así como por la conveniencia de su uso para los viajeros.

- La tarifa promedio del hotel tuvo un incremento sostenido, pasando de US\$ 57 en el 2010 a US\$ 61 en el 2011 y a US\$ 68 en el año 2015; con lo cual se demuestra por un lado que la incursión en canales online le permitió al hotel manejar mejores tarifas y por otro lado que la estrategia de discriminación por precio tuvo resultados positivos, y se logró dar prioridad a aquellos canales que generan más valor, es decir que tienen tarifas más altas, menores comisiones o no manejan crédito.
- Para lograr un manejo eficiente de los canales online, era necesario complementarlo con la implementación de estrategias de revenue management; debido a que: a) Permitía crear una estructura de tarifas promocionales orientadas exclusivamente para los canales online, con la que se ampliaba la oferta del hotel y b) La implementación de estrategias de tarifas dinámicas que permitían establecer diferentes porcentajes de descuentos en todos los canales online, los cuales iban variando de acuerdo a la ocupación y a la demanda. Estas características finalmente permitían al hotel mejorar sus niveles de ocupación en época baja y mejorar sus tarifas en época alta; lo que se traduce en mayores ingresos.
- El resultado final de la sumatoria de todas las estrategias implementadas fue el aumento de los ingresos del hotel y por lo tanto de su rentabilidad.

RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

- En el desarrollo de toda crisis siempre surgen cambios en el comportamiento del consumidor y se presentan nuevas oportunidades; por lo que los ejecutivos de marketing y en general los directivos de las empresas, siempre deben evaluar las tendencias y cambios del mercado en ese momento e implementar las estrategias necesarias para adaptarse a ellas y poder superar los momentos de crisis.
- Las estrategias más recomendables, para aquellas empresas que mantienen una posición competitiva buena y se encuentran en un mercado aún en crecimiento, son principalmente las estrategias intensivas, como las de desarrollo de mercados, penetración en el mercado y desarrollo de producto; esto le permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas; lo que le permite mantener o mejorar su competitividad y ganar participación de mercado.
- En toda implementación de estrategias, sobretodo en estrategias intensivas; es importante el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo que hagan sus integrantes, alineados bajo un mismo objetivo; si no se diera, se tiene que trabajar en la cultura de la empresa, e individualmente en procesos de coaching, para poder conseguirlo; pues de otro modo sería muy difícil llegar a los objetivos propuestos.
- Para lograr una buena implementación de estrategias promocionales en canales online, se recomienda trabajar conjuntamente con éstos, debido a que conocen mejor su mercado, ya tienen estructuradas sus diferentes tarifas promocionales, y manejan la analítica de los mismos.
- En hotelería las estrategias de precio de revenue management son un factor clave para mejorar los ingresos y por lo tanto para la rentabilidad de los hoteles; y además juega un papel muy importante cuando se comercializa con

agencias de viaje online y se mantiene una estrategia flexible de precios; por lo que se recomienda siempre tener por lo menos un determinado nivel de implementación de las mismas.

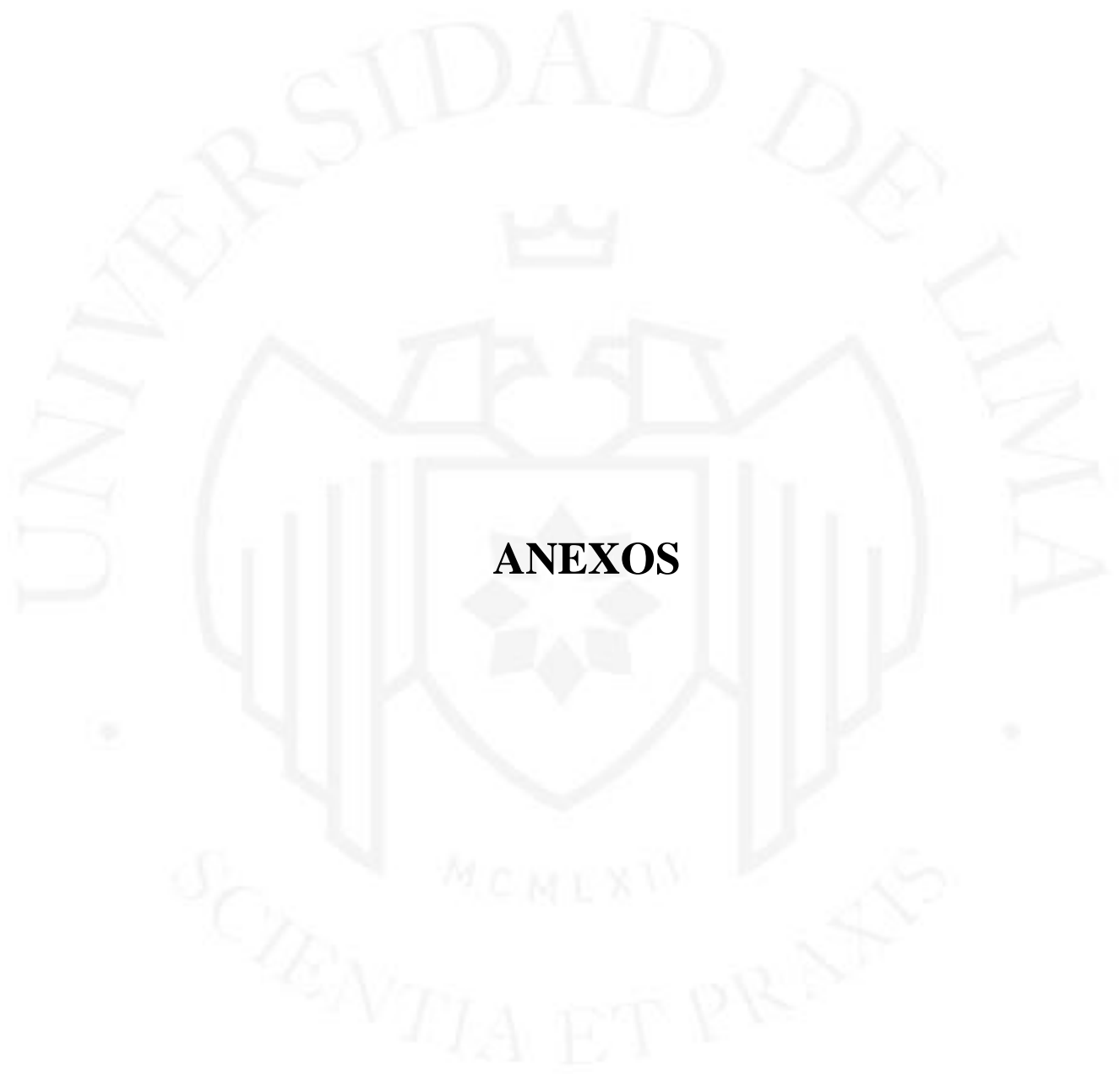


REFERENCIAS

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Medición económica del turismo*. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION ECONOMICA TURISMO ALTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Estadísticas de turismo Cusco 2017*. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/Cusco.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo: Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Llegada mensual de visitantes extranjeros, Enero 2002 – Diciembre 2011*. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- Fred R. David. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9.ª ed.). México. PEARSON Educación.
- Goldman Paul, Freling Richard, Park Kevin, Piersma Nanda. (2001). *Models and techniques for hotel revenue management using a rolling horizon*. The Netherlands. Econometric Institute, Erasmus University.
- Ivanov Stanislav. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice*. (1st ed.). Varna, Bulgaria. Zangador. <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ZSrJAWAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=related:VDbLLfRlymIJ:scholar.google.com/&ots=4MdtXcxg9F&sig=-7Ahdz-mSFXRZMleQRY22mBFel#v=onepage&q&f=false>
- Lovelock Christopher, Reynoso Javier, D' Andrea Guillermo, Huete Luis. (2004). *Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México. PEARSON Educación.
- Organización Mundial del Turismo. (Enero, 2012). *Barómetro OMT del turismo mundial*.
- Pearce J.A., Robinson R.B. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation and control*. (7th ed.). Boston. Irwin/McGraw-Hill.
- Porter Michael E. (2008). *Ser competitivo*. (9.ª ed.). Barcelona. Deusto.

BIBLIOGRAFIA

- CBI. Ministry of Foreign Affairs of Netherlands. (2011). *Market channels and segments in tourism*. The Netherlands.
- CBI. Ministry of Foreign Affairs of Netherlands. (2011). *Market competitiveness in tourism channels*. The Netherlands.
- CBI. Ministry of Foreign Affairs of Netherlands. (2011). *Trend mapping in the tourism channels*. The Netherlands.
- D'Alessio Ipinza Fernando. (2004). *Administración y dirección de la producción*. (2ª ed). México. PEARSON Educación.
- Fred R. David. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9.ª ed.). México. PEARSON Educación.
- Goldman Paul, Freling Richard, Park Kevin, Piersma Nanda. (2001). *Models and techniques for hotel revenue management using a rolling horizon*. The Netherlands. Econometric Institute, Erasmus University.
- Haamid Noori y Russel Radford. (1997). *Administración de operaciones y producción: Calidad total y respuesta sensible rápida*. (1ª ed). Colombia. Mc Graw Hill
- Hellriegel Don, Slocum, Jr. John W. y Woodman Richard W. (1998). *Comportamiento organizacional* (8a ed.). México. Thomson Editores.
- Ivanov Stanislav. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice*. (1st ed.). Varna, Bulgaria. Zangador.
<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ZSrJAWAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=related:VDbLLfRlymIJ:scholar.google.com/&ots=4MdtXcxg9F&sig=-7Ahdz-mSFXRZMleQRY22mBFel#v=onepage&q&f=false>
- Kimes, S.E. & Wirtz J. (2003). *Has revenue management become acceptable? Finding from an international study on the perceived fairness of rate fences*. Journal of service research. Cornell University.
- Lovelock Christopher, Reynoso Javier, D' Andrea Guillermo, Huete Luis. (2004). *Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México. PEARSON Educación.
- Pearce J.A., Robinson R.B. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation and control*. (7th ed.). Boston. Irwin/McGraw-Hill.
- Pérez Fernández de Velasco José Antonio. (2010). *Gestión por procesos*. (4.ª ed.). Madrid. ESIC.
- Porter Michael E. (2008). *Ser competitivo*. (9.ª ed.). Barcelona. Deusto.



ANEXOS

Anexo 1: Premios recibidos por el hotel Best Western Los Andes de América

1.- Premios otorgados por La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco:

- “Hotel de 3 Estrellas de la ciudad del Cusco que brinda el Mejor Servicio”. Año 2000
- “El Mejor Hotel de 3 Estrellas de la ciudad del Cusco”. Años 2002, 2003 y 2004
- “Premio Q’ente” – Premia las Mejores Prácticas en los Aspectos de Gestión Empresarial, Calidad turística, Responsabilidad Social y Ambiental. Años 2007, 2009 y 2010.

2.- Premios otorgados por Best Western International:

- “Best of the Best” – Premia al mejor hotel de la Cadena Internacional Best Western perteneciente al 20% Top de hoteles de América Latina. Año 2008.
- “Outstanding Customer Care” – Premio otorgado a los 3 mejores hoteles de la región. Año 2008.
- Obtención del “Ícono Eco-Friendly” ; brindado hoteles B.W. que cumplan con los requisitos de las entidades internacionales de Programas Verdes para la protección del Medio Ambiente - Año 2012.

3.- Premios otorgados por Tripadvisor:

- “Certificado de Excelencia 2012”- Premio otorgado por Tripadvisor, que sitúa a BW Los Andes de América entre el 10% de empresas con mejores resultados en todo el mundo en Tripadvisor. Años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

Anexo 2: Fact sheet del hotel Best Western Los Andes de América



Best Western Los Andes de América Hotel - Cusco

Nuestra acogedora casona colonial convertida en hotel, cuenta con una excelente ubicación a dos cuadras de la plaza de Armas de Cusco. Ahí, nuestros visitantes podrán descansar en ambientes cómodos, disfrutar de nuestro excelente servicio y de la amabilidad que nos caracteriza.




En **BW LOS ANDES DE AMERICA** siempre hemos creído que nuestra empresa debe tener un impacto positivo en la comunidad donde operamos y en nuestro medio ambiente; es por eso que en el 2011 obtuvimos el sello de Verificación de Rainforest Alliance en Turismo Sostenible.



Facilidades:

- 31 habitaciones
- Lobby colonial climatizado
- Restaurante Café "Sonqo Café"
- Sala de Cómputo

Servicios del Hotel:

- Restaurante en el Hotel
- Servicio a la habitación
- Desayuno buffet incluido
- Servicio de lavandería
- Conexión Gratuita a Internet Inalámbrico en todo el hotel.
- Cambio de moneda extranjera
- Los servicios de fax
- Servicios de portería, ayuda con el equipaje las 24 horas
- Caja de seguridad

Servicios de las habitaciones :

- Televisión LCD por cable vía satélite
- El sistema de calefacción por radiador
- Calefacción por suelo radiante en los baños
- Cafetera en la habitación
- Voltaje: 110 / 220V
- Minibar en el 50% de las habitaciones.
- Servicio de habitaciones 11 a.m.-10:00 p.m.
- Escritorio / zona de trabajo
- Reloj despertador con radio AM / FM
- Los secadores de pelo disponibles
- Radio AM / FM estéreo
- Teléfono en el baño.
- Botella de agua gratis el día de arribo
- Discado directo nacional e internacional
- Agua caliente (24 horas)

BEST WESTERN Los Andes de América

Calle Garcilaso 150 Cusco / Perú

T 51 84 606060

Reservas: 51 84 606070 / reservas@cuscoandes.com



Fuente: Hotel Los Andes de América

**Anexo 3: Clasificación de las agencias de viaje según
porcentaje de ventas - Hotel Best Western Los Andes de
América, 2011**

Agencia de Viaje	% Ventas	Clasificación
Viajes Pacífico	42.25%	A
Peru Gate Way Travel	7.29%	A
Farr Tours	6.53%	A
Coltur	5.67%	A
ECS Travel	3.05%	A
Hane Tours	2.35%	A
Inca Tours	2.06%	B
Hada Travvel	1.96%	B
Carrusel Representaciones	1.92%	B
Condor Travel	1.75%	B
Inkanatura	1.46%	B
Machupichu Brasil	1.44%	B
Peru Nao Tours	1.41%	B
Peru Vacation	1.33%	B
Voga Travel	1.14%	B
Andean Adventures	1.11%	B
Huaraz Chavin Tours	1.06%	B
Andean Nippon	1.00%	C
All Peru	0.82%	C
Manu Expedition	0.71%	C
Andina Travel Treks	0.59%	C
Gaston Sacaze	0.47%	C
Sun God Tours	0.40%	C
Lat Perú	0.38%	C
AC Tours	0.36%	C
Beauce	0.32%	C
Tucano Representaciones	0.31%	C
Perú Chasquitur	0.22%	C
Domiruth Travel	0.18%	C
C arlson Wagonlit	0.14%	C
Euroandina de Turismo	0.02%	C
Amazing Perú	0.01%	C
Destino Perú	0.01%	C
Enjoy Perú	0.01%	C
Explorandes	0.01%	C
Exprinter	0.01%	C
Grantour	0.01%	C
Highland Peru Tours	0.01%	C
Inkari Tours	0.01%	C
Kkona Tours	0.01%	C
Otros	0.13%	C

Fuente: Hotel Best Western Los Andes de América (2011).

Elaboración: Propia.