

UNIVERSIDAD DON BOSCO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TEMA:

“PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS A TRAVÉS
DE ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.
CASO PRÁCTICO: HOTELES DE LA PLAYA EL ESPINO”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE:
Licenciatura en Administración de Empresas

PRESENTADO POR:

Claudia Cecilia Díaz Coreas

Carmen Elena Estrada

Maritza Del Carmen Valladares López.

SEPTIEMBRE 2006.

SOYAPANGO- EL SALVADOR- CENTROAMERICA.

RESUMEN

En el contexto de la investigación realizada, se correlacionan diversos elementos que es fundamental mencionar, para especificar y esclarecer la temática de la investigación. Así mismo, que se logren identificar dichos elementos intervinientes. A continuación se detalla brevemente el sector estudiado y sus factores externos que lo determinan.

En los países desarrollados y en vías de desarrollo el turismo es una fuente importante de ganancia de divisas, una fuente de ingresos personales, un generador de empleo y un contribuyente a los ingresos del estado. Por lo tanto los gobiernos han aprovechado las ventajas que proporciona el integrar su territorio en éste tipo de mercado global.

Con una iniciada Ley de Turismo y el Plan Nacional de Turismo 2014, se pueden identificar diversas oportunidades para la industria turística del país y alcanzar un nivel más alto en la preferencia de los turistas, en este caso el objeto de estudio “el sector hotelero” es parte fundamental de dicha industria, debido a la comodidad que brindan a los que pernoctan.

En El Salvador, el Ministerio de Turismo, ha clasificado la oferta turística como: 1) Sol y Playa, 2) Rural y Cultura, 3) Naturaleza y Aventura y 4) Congresos y Convenciones. Debido al enfoque del Ministerio de Turismo de ofrecer a El Salvador como un país con características de multidestino, se ha tomado como base al Departamento de Usulután, el cual cuenta con dichas características (Bahía de Jiquilisco, Parque El Tronador (Ausoles), Playa El Espino, Laguna de Alegría)

Debido a que los hoteles de playa conforman una parte vital del turismo se considera de gran importancia el enfoque de éste estudio hacia referido segmento. Actualmente no se está tomando en cuenta la importancia que tiene este sector, y se deja de percibir el ingreso de turistas y usuarios del servicio hotelero.

La Tesis presentada, está compuesta de 4 Capítulos, los cuales inducen al entendimiento lógico y reflexivo de la problemática estudiada. En el Primer Capitulo, denominado: Marco Conceptual de Referencia, se da a conocer los inicios del turismo en El Salvador, la evolución que ha tenido con el pasar de los años y como ha influido en el sector hotelero del país principalmente en los ubicados en la zona costera del país. Además de manifestar de manera bibliográfica la teoría que fundamenta el estudio.

En el Capítulo Dos, denominado: Investigación de Campo, se define las directrices que enmarcan la comprensión e incidencia en el proceso de la investigación (los objetivos e hipótesis de la investigación y metodología) a la vez se exponen los resultados obtenidos de la información obtenida de los clientes y de la actividades realizadas en los hoteles.

El capítulo tres, como primer punto, explica el análisis estratégico de cada hotel de la playa El Espino, seguido por el análisis FODA del sector hotelero, luego, se presenta el esquema del modelo de estrategias competitivas propuesto para el sector hotelero seguido del análisis de la de cadena de valor de los hoteles que permite identificar las fuentes de ventaja competitivas del sector, las cuales se utilizan en el modelo de estrategias competitivas para la formulación de estrategias dirigidas al sector hotelero de la Playa El Espino, seguidamente se plantea estrategias competitivas para cada uno de los hoteles que conforman el sector.

Finalmente en el capítulo IV, se presentan las conclusiones y recomendaciones que como equipo de trabajo se consideran importantes para que los empresarios de la playa El Espino las tomen en consideración.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
OBJETIVOS	3
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA.	
1 MARCO CONCEPTUAL.	4
2 MARCO HISTORICO	8
2.1 ANTECEDENTES DEL TURISMO EN EL SALVADOR	8
2.2 ANTECEDENTES DE LOS HOTELES DE PLAYA EN EL SALVADOR	10
3 MARCO TEÓRICO	11
3.1 TURISMO	11
3.2 ADMINISTRACIÓN HOTELERA	11
3.2.1 FACTORES Y ASPECTOS ESENCIALES EN EL ALOJAMIENTO	12
3.2.2 EL PLANEAMIENTO DEL COSTO Y EL CONTROL	21
3.2.3 CONTROL DE LOS GASTOS GENERALES	24
3.2.4 DIRECCIÓN Y PERSONAL	27

ÍNDICE		PÁGINA
CONTENIDO		
3.3	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	31
3.3.1	IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y CAPACIDADES DE RECURSOS DE LA COMPAÑÍA	34
3.3.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y DEFICIENCIAS DE RECURSOS DE LA COMPAÑÍA	34
3.3.3	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DE LA COMPAÑÍA	35
3.3.4	DETERMINACIÓN DEL VALOR COMPETITIVO DE LOS RECURSOS DE UNA COMPAÑÍA	38
3.3.5	ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPAÑÍA	38
3.3.6	SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES EN LAS CUALES ES NECESARIO CONCENTRARSE	39
3.3.7	IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO DE UNA COMPAÑÍA	39
3.3.8	IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS PARA LA RENTABILIDAD FUTURA DE UNA COMPAÑÍA	40
3.3.9	EL VERDADERO VALOR DEL ANÁLISIS FODA	40
3.4	ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA	41
3.4.1	ESTRATEGIAS DEL PROVEEDOR DE BAJO COSTO	43
3.4.2	ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN	45
3.4.3	ESTRATEGIAS ENFOCADAS	48
3.4.4	ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS	50

ÍNDICE		PÁGINA
CONTENIDO		
3.5	EMPRESA DE SERVICIOS Y LA CREACIÓN DE VALOR EN EL SERVICIO.	55
3.5.1	TIPOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS	55
3.6	LA CADENA DE VALOR (C.V.)	56
3.6.1	IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR	58
CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.		
1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	67
2	SISTEMA DE HIPOTESIS Y OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	68
2.1	HIPOTESIS GENERAL	68
2.2	HIPOTESIS NULA	68
2.3	HIPOTESIS ESPECIFICAS	69
2.4	OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS GENERAL	70
2.5	OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS ESPECIFICA	72
3	ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.	74
4	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	75
5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	76
5.1	TIPO DE ESTUDIO.	76
5.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	76
5.3	MARCO MUESTRAL	77
5.3.1	SUJETOS DE ESTUDIO	77

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
5.3.2 UNIDAD DE ANALISIS	77
5.3.3 DETERMINACION DE LA POBLACION	77
5.3.4 CALCULO DE LA MUESTRA	78
5.3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	81
5.3.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	81
5.3.7 VALIDACION DE INSTRUMENTOS	81
5.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	82
5.4.1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES	82
5.4.2 ENTREVISTA DIRIGIDA HACIA LOS ADMINISTRADORES DE LOS HOTELES	116
5.5 IDENTIFICACION DEL SEGMENTO DEL MERCADO	141
5.6 PRUEBA DE HIPOTESIS	142
CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA PLAYA EL ESPINO, BASADO EN EL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR.	143
1 ANALISIS ESTRATEGICO DE LOS HOTELES DE LA PLAYA EL ESPINO	144
2 ANÁLISIS FODA PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA PLAYA EL ESPINO	146

ÍNDICE		
CONTENIDO		PÁGINA
3	ESQUEMA DEL MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	150
4.	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR PARA LOS HOTELES UBICADOS EN LA PLAYA EL ESPINO.	152
4.1	MODELO DE LA CADENA DE VALOR DE LOS HOTELES DE LA PLAYA EL ESPINO	153
4.1.1	ACTIVIDADES PRIMARIAS	153
4.1.2	ACTIVIDADES DE APOYO	158
4.1.3	ANALISIS DEL MARGEN DE CONTRIBUCION DE LOS HOTELES DE LA PLAYA EL ESPINO	162
5	MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA PLAYA EL ESPINO BASADO EN EL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR	164
5.1	APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y SU IMPACTO EN EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PARA UN HOTEL	166
5.2	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA CADA HOTEL	170
	CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	176
1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	176
	BIBLIOGRAFÍA	188
	GLOSARIO	191

CONTENIDO	ÍNDICE	PÁGINA
ANEXOS:		
INVERSIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS PROGRAMADOS PARA LA REGIÓN ORIENTAL DE EL SALVADOR		A-1
SERIE HISTORICA DE LLEGADA DE TURISTAS		A-2
LISTADO DE HOTELES		A-3
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES		A-4
GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS ADMINISTRADORES D ELOS HOTELES		A-5
ANALISIS DEL MODELO DE LA CADEA DE VALOR DE LOS HOTELES DE LA PLAYA EL ESPINO		A-6
INGRESOS Y COSTOS DE LOS HOTELES		A-7
MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS EN UN HOTEL(ESTANCIA DE DON LUIS)		A-8
DIAGRAMAS Y FIGURAS:		
DIAGRAMA No. 1		19
FIGURA No. 1:		
TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA		43
FIGURA No. 2:		
CADENA DE VALOR Y FODA		51
FIGURA No. 3:		
LA CADENA DE VALOR GENERICA		59

CONTENIDO	ÍNDICE	PÁGINA
FIGURA No. 4:		
	SUBDIVISION DE LA CADENA DE VALOR	63
FIGURA No.5:		
	ESQUEMA DEL MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	150
FIGURA No. 6:		
	MODELO DE LA CADENA DE VALOR DE LOS HOTELES D ELA PLAYA EL ESPINO	153
FIGURA No. 7:		
	MODELO DE ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA PLAYA EL ESPINO BASADO EN EL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR.	164

INTRODUCCION

En El Salvador, la industria del turismo ha sido poco desarrollada, sin embargo actualmente dicha industria está siendo considerada como una fuente de oportunidades que cooperará al crecimiento económico del país.

Por consiguiente los empresarios de los servicios turísticos, deben trazarse objetivos y estrategias que les permita cumplir con las necesidades y expectativas del cliente, y al mismo tiempo obtener los beneficios necesarios para ser más competitivos en dicho sector.

Este estudio tiene como objeto proponer un modelo de estrategias competitivas para los hoteles de la playa El Espino; la herramienta de análisis a utilizar en los hoteles es la cadena de valor, la cual permite identificar fuentes de ventajas competitivas que contribuyen a la creación de las estrategias formuladas.

En el primer capítulo se desarrolla la base teórica que respalda el estudio. Como se mencionó anteriormente, debido a que la finalidad de la investigación es crear un modelo de estrategias, se considera prudente incluir en el marco teórico los elementos que integran la estrategia y los factores que intervienen para su creación, sin dejar de considerar que en el sector hotelero se debe realizar una administración especializada, la cual contiene sus factores y elementos particulares.

En el capítulo dos, se expone la investigación de campo, se engloba la metodología utilizada para el estudio, los hoteles a estudiar y la selección de la muestra de los clientes de dichos hoteles.

Continuando en el mismo apartado, se expone los resultados de las encuestas realizadas a los clientes que se hospedan en los hoteles en estudio. También se interpretan y analizan los resultados de las entrevistas efectuadas a los administradores de cada hotel. Esto se efectúa con el objeto de conocer cómo los

hoteles realizan sus procesos, el valor que éstos tienen, y si los clientes perciben dicho valor, al evaluar los hoteles en que se han hospedado.

El capítulo tres, como primer punto, explica el análisis estratégico de cada hotel de la playa El Espino, seguido por el análisis FODA del sector hotelero, luego, se presenta el esquema del modelo de estrategias competitivas propuesto para el sector hotelero seguido del análisis de la de cadena de valor de los hoteles que permite identificar las fuentes de ventaja competitivas del sector, las cuales se utilizan en el modelo de estrategias competitivas para la formulación de estrategias dirigidas al sector hotelero de la Playa El Espino, seguidamente se plantea estrategias competitivas para cada uno de los hoteles que conforman el sector.

Finalmente en el capítulo IV, se presentan las conclusiones y recomendaciones que como equipo de trabajo se consideran importantes para que los empresarios de la playa El Espino las tomen en consideración.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años los tomadores de decisiones han visto la industria del turismo como una oportunidad para el desarrollo económico del país, lo que ha generado incentivos para este sector¹. Por lo tanto los empresarios de los servicios turísticos (alojamiento, alimentación, información, recreación y transporte); deberían cumplir con las necesidades y expectativas del cliente para ser más competitivos.

El nivel de competencia, en la industria turística se analiza desde dos puntos de vista: la competencia local y la nacional. En los mercados locales, las empresas compiten entre sí, generalmente no sólo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio.

En el ámbito nacional, debe analizarse la rivalidad entre destinos turísticos similares que compiten entre ellos, con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista.

Existen proyectos públicos y/o privados para el desarrollo de la zona costera oriental del país (Ejemplo: playas El Icacal, El Cuco y Bahía de Jiquilisco)² lo cual representa una oportunidad para el sector hotelero de estas playas. Sin embargo, no existen proyectos específicos para la explotación de la playa El Espino del departamento de Usulután, por lo que la industria hotelera de ésta zona se encuentra en clara desventaja con el resto.

Los principales problemas que restringen el desarrollo competitivo del sector hotelero de la playa El Espino son: recursos humanos sin capacitación turística, no cuentan con infraestructura diseñada adecuadamente para hacer accesibles los atractivos naturales, carencia de mercados de capitales adecuados para financiar proyectos turísticos de largo plazo, bajos niveles de seguridad personal adecuados y una cobertura deficiente de servicios públicos de apoyo. Además, “no cuentan con una

¹ Ministerio de Turismo de El Salvador. Ley de Turismo, Art. 22, 36.

² Ver Anexo A-1

herramienta que les permita identificar fuentes de ventajas competitivas para formular estrategias, ésto se debe a la falta de conocimientos técnicos en administración general y hotelera de parte de los administradores”³.

En el entendido que toda empresa, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad, debe ser capaz de identificar cuales son los atributos que los clientes perciben en el servicio, que los diferencian de los demás, generando ventajas competitivas que le permita formular una estrategia adecuada conforme a los factores internos y externos del negocio.

Por las razones expuestas anteriormente se formula la siguiente interrogante:

¿Qué modelo de estrategias competitivas, basado en el análisis de la cadena de valor, impulsará el desarrollo competitivo del sector hotelero de la playa El Espino?

³ Según diagnóstico realizado a los pequeños hoteles de El Salvador (OEA, AICD y SICA)

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Proponer un modelo de estrategias competitivas para el sector hotelero, basado en el análisis de la cadena de valor para su desarrollo competitivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar y conocer las actividades que integran la cadena de valor de los hoteles de la playa El Espino.
- Definir los atributos de valor que aprecian los clientes de la playa El Espino.
- Identificar fuentes de ventajas competitivas en diferenciación que resultan del análisis tanto de las actividades primarias como de las secundarias y de la identificación de los atributos de valor que perciben los clientes de los hoteles.
- Proponer un modelo de estrategias competitivas que permita al sector hotelero de El Espino aprovechar sus ventajas diferenciadoras.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA.

1. MARCO CONCEPTUAL.

Para realizar la investigación se debe tener claros los conceptos relacionados con la industria del turismo y principalmente los implicados con las empresas que ofrecen servicios de alojamiento. Es por esto que se presentan las principales definiciones según la Organización Mundial de Turismo (1995) y lo acordado en la Conferencia Internacional de Turismo y Viajes Internacionales (celebrada entre el 21 de agosto y el 5 de septiembre de 1991).

- *Turista*: Es el visitante temporal, proveniente de un país extranjero, que permanece en el país más de veinticuatro horas y menos de tres meses, su estancia es por cualquier razón excepto la de empleo. Para la Organización Mundial de Turismo turista es un visitante que está al menos una noche en un medio de alojamiento colectivo o privado en el país visitado.
- *Turismo*: Existe diversas clasificaciones del término Turismo entre los que se encuentran turismo emisor, receptor, interno, interior, nacional, e internacional.

Turismo son las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias a lugares diferentes a los de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otros motivos.

- *Sector Hotelero*: Comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante un precio, con o sin servicios de carácter complementario.¹

¹ Mestres Soler, J. R. (1999), "Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera"; Ediciones Gestión 2000, 2ª Ed., Barcelona, p. 1.

- *Establecimientos de Alojamiento Turístico:* Son aquellos en que se presta comercialmente el servicio de alojamiento por un período no inferior a una pernoctación; que mantengan como procedimiento permanente, un sistema de registro e identificación del cliente cada vez que éstos utilizan sus instalaciones; permitan el libre acceso y circulación de los huéspedes a los lugares de uso común y están habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines de recreo, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas.

- *Hotel:* Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento y otros servicios complementarios. Como toda empresa, persigue un objetivo de tipo social (ser una fuente de empleos directos e indirectos), uno económico (a través de la medición de resultados, lo que se traducen en utilidades) y el de servicio a la comunidad.²

Hotel es un establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento turístico en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Disponen además como mínimo del servicio de recepción durante las 24 horas, una cafetería para el servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin dejar de proporcionar otros servicios complementarios.

- *Motel:* Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento turístico en unidades habitacionales privadas, accesible desde el nivel de suelo mediante circulaciones públicas exteriores, con estacionamiento para vehículos notoriamente visibles ubicados frente a cada unidad habitacional. Disponen además como mínimo de una recepción para el registro de huéspedes y entrega de información general, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios.

² De la Torre, Francisco (1985), "Administración Hotelera". Primer curso; Editorial Trillas, México, Cap. 1.

Cuando la unidad habitacional predominante sea una cabaña, estos establecimientos podrán denominarse “cabañas”.

- *Casa de Huéspedes:* Establecimiento con características de casa habitación, en que se preste el servicio de alojamiento turístico y alimentación con el sistema de pensión completa o de media pensión.
- *Resort:* Establecimiento que, reuniendo las características que definen a un hotel, aparta hotel, motel o combinación de estas modalidades, tiene como propósito principal ofrecer actividades recreativas y de descanso al aire libre y/o en espaciosos recintos interiores asociados a su entorno natural, y que por lo tanto posee un número significativo de instalaciones, equipamiento, infraestructura y variedad de servicios para facilitar tal fin dentro o en el entorno inmediato del predio en que se emplaza, el que además es de gran extensión y se ubica preferentemente en ambientes rurales como montañas, playas, campo, desierto o lagos, entre otros.
- *Hotel de Playa:* Establecimientos similares organizados por habitaciones y con servicios hoteleros limitados, que incluyen el arreglo diario de la cama y la limpieza de la habitación y de las instalaciones sanitarias y que están ubicados cerca de la playa. Los hoteles de playa forman parte del turismo de descanso y esparcimiento porque permite a las personas disfrutar, descansar y relajarse con los paisajes que le ofrezca el lugar que halla decidido visitar.
- *Cadena de Valor:* Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas nueve actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas. Como actividades de apoyo se consideran la infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento; estas actividades sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

2. MARCO HISTÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL TURISMO EN EL SALVADOR.

En la década de los años sesenta, el turismo se organizó de una manera más sistemática, y fue cuando se crearon las instancias oficiales para su promoción.³

En 1961 se creó el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU)⁴ como instancia gubernamental rectora. Sus principales atribuciones eran la elaboración de proyectos para el fomento y desarrollo del sector, la regulación de empresas turísticas, el manejo del patrimonio y la presentación de informes regulares sobre la evolución del sector.

En la década de los años setenta, el turismo aún no era considerado como un área estratégica para los tomadores de decisiones. Pese a ello, algunas políticas claves fueron implementadas, como fue la construcción de cuatro hoteles en San Salvador: Camino Real, Ritz, Alameda y Terraza. También entró en operación el hotel de montaña Cerro Verde.

Durante el conflicto armado (1980-1992) La violencia borró del mapa turístico internacional a El Salvador. En el mercado estadounidense, por ejemplo, además de las advertencias para no acudir al país, las solicitudes de visa de ingreso eran sometidas a estrictas investigaciones para impedir el ingreso de simpatizantes de los movimientos de izquierda. De esta forma, las posibilidades de desarrollo del turismo eran nulas y la construcción de infraestructura turística quedó estancada.

Cuatro años después de la Firma de los Acuerdos de Paz surgieron algunas nuevas instituciones turísticas. El 25 de Julio de 1996, por medio del Decreto

³ Javier Moreno, Gustavo Segura y Crist Inman (1998), Doc. Turismo en El Salvador: El reto de la Competitividad, CLACDS/INCAE.

⁴Leyes de Turismo, Decreto Ley N°: 469 Fecha:13/12/61 D. Oficial: 235 Tomo: 193 Publicación DO: 21-12-1961

Legislativo N° 779 nace la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), uno de los objetivos estratégicos de la organización, es gestionar el establecimiento de un marco regulatorio básico que permita el desarrollo de las actividades turísticas dentro de un ámbito ordenado, seguro y confiable.⁵

Con la toma de posesión del Presidente Antonio Saca en junio de 2004, el turismo pasó a formar parte de las prioridades del gobierno; se creó el Ministerio de Turismo, que a su vez, asumió la responsabilidad de la conducción de dos instituciones ya existentes, el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) y la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

El 10 de diciembre del año 2005, fue aprobada la Ley de Turismo que tiene por objeto fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras.⁶

Actualmente el Ministerio de Turismo ha presentado el “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2014”, el cual marcará la ruta sobre los ámbitos de actuación, líneas estratégicas y programas, para el desarrollo y ordenación de productos y zonas turísticas, promoción, comercialización e imagen de país en los mercados internacionales y otros instrumentos indispensables para dinamizar la actividad turística en El Salvador.⁷

⁵ Tomado de: www.elsalvadorturismo.gob.sv , visitada el 15 diciembre de 2005.

⁶ Decreto No. 899, Asamblea Legislativa De La República De El Salvador. Tomado de: www.elsalvadorturismo.gob.sv/noticia1.php?id=47, visitada 23 de diciembre de 2005. Decreto No. 899, Asamblea Legislativa De La República De El Salvador.

⁷ *Ibíd.*

2.2 ANTECEDENTES DE LOS HOTELES DE PLAYA EN EL SALVADOR.

A principios de la década de los setenta (1973) el número de visitantes extranjeros se incrementó (en un 35%), manteniendo una tendencia creciente hasta alcanzar un máximo de 293,000 turistas (1978)⁸; algunos de los factores claves para ese despegue se debió a que:

- Se definió una estrategia de posicionamiento de El Salvador como un destino de sol, arena y playa, y se determinaron las tácticas de mercadeo necesarias para impulsar su inserción en el mapa turístico internacional, especialmente en el mercado de Estados Unidos.
- Se perfiló un plan maestro para promover el desarrollo de la zona costera, tomando como área prioritaria al Estero de Jaltepeque, en la Costa del Sol.

Acorde con esa planificación, se decidió la edificación de varios hoteles: Pacific Paradise, Izalco Cabañas Club y hotel Tesoro Beach con categoría de lujo.

Durante el conflicto armado (1980-1992) Los establecimientos que salieron más perjudicados fueron los situados en la costa, por su orientación al turismo recreacional.

⁸ Ver anexo A- 2: Serie Histórica de Llegada de Turistas.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 TURISMO

“Turismo son las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias a lugares diferentes a los de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otros motivos”⁹. Se considera que turismo es también un conjunto de actividades comerciales e industriales que producen, proveen y comercializan los bienes y servicios consumidos total y parcialmente por visitantes extranjeros o nacionales. Entre los servicios turísticos se encuentran: 1) Hoteles (alojamiento), 2) Restaurantes (Alimentación y Bebidas), 3) Agencias de Viajes, 4) Arrendadoras de Automóviles, 4) Transportistas, 5) Diversiones, 6) Tiendas de souvenir, 7) información y Orientación y 8) Tour Operadores.

3.2 ADMINISTRACIÓN HOTELERA.

RELEVANCIA DEL TEMA.

Sin importar el segmento de mercado al que se estén orientando los hoteles, todos persiguen un mismo fin que es el de brindar servicios de alojamiento, alimentación y sobre todo un lugar confortable para los huéspedes. En base a esto existe una línea la cual siguen los hoteles para la prestación de sus servicios, por ejemplo todos realizan la actividad de recepción, entre otras, aunque hay que recordar que no todos los hoteles son homogéneos en su base organizativa, esto dependerá del tamaño del hotel y el tipo de demanda que pretenden satisfacer.

La administración hotelera es importante en éste estudio, pues comprende una de las ramas más significativas en donde se enfoca el análisis de la investigación. La teoría sobre administración hotelera que se presenta a continuación, se expone

⁹ Ley de Turismo de El Salvador. Cap. 1 Art. 2.

con el fin de contar con un parámetro que permita conocer si los hoteles en estudio están funcionando con la utilización de las herramientas básicas, necesarias para administrar un hotel y los procesos de cada una de las actividades. Así mismo es vital porque permite conocer en qué consisten las actividades más importantes que realizan los hoteles y así tener una base de comparación entre la realización de las actividades recomendadas bibliográficamente y la forma en que los hoteles de la playa El Espino las realizan.

Una vez identificados los procesos que se realizan en las actividades de los hoteles esta información ayudará al análisis de dichas actividades que intervendrán en la realización del análisis de la cadena de valor de los hoteles de la playa El Espino.

3.2.1 FACTORES Y ASPECTOS ESENCIALES EN EL ALOJAMIENTO

Según Arthur Neil existen diversos factores y aspectos a considerar en el servicio de alojamiento entre los más importantes podemos mencionar:

- **RECEPCIÓN.**

En general, debe ser fácilmente visible, disponer de cómodo acceso a los demás departamentos y poseer un aspecto agradable. También debe evitarse que la recepción presente el aspecto de una oficina como consecuencia de un exceso de carteles con avisos y advertencias procurando en cambio que sea un lugar de bienvenida que cuente con el mínimo indispensable para acoger amablemente al cliente.

Entre los deberes de la oficina de recepción figuran, primeramente, dar la bienvenida a los clientes y el de promover la contratación de habitaciones y otros servicios del hotel, todo lo cual implica contar con un sistema adecuado de reservas, responder cartas y demandas telefónicas y tener un gráfico de las habitaciones que permita saber, en cualquier momento, quién ocupa una determinada y cuántas se encuentran todavía libres. En cuanto a las facturas de

los clientes, tienen que estar pendientes de que estén al día, debiendo ingresar en la caja de recepción para entregar poco después al director todo el dinero correspondiente a dichas facturas junto con el obtenido en las operaciones al contado que se efectúen en el bar o en el comedor. Si consideramos que la función principal del recepcionista es la contratación de habitaciones, resulta evidente que deberá hallarse plenamente familiarizado con el sistema de reservas empleado en el hotel al objeto de estar en condiciones de proporcionar información rápida respecto a si una habitación puede o no ser ofrecida en una fecha dada.

▪ HABITACIONES

Todas las habitaciones de los huéspedes deberán estar identificadas mediante un número que figurará en el exterior de la puerta de entrada. Cuando las habitaciones están en más de una planta la primera cifra del número de la habitación indicará la planta y los restantes el número de orden de la habitación.

Todos los dormitorios deben de poseer ventilación directa al exterior mediante una ventana, éstas deberán de estar dotadas de balcones, persianas o cortinas que impidan totalmente la entrada de luz cuando el huésped lo desee y deben de estar protegidas con tela metálica cuando el establecimiento se encuentre situado en una zona donde haya abundancia de mosquitos.

MOBILIARIO Y EQUIPO.

Salvo en los hostales y pensiones de una estrella y en las fondas, todos los dormitorios estarán equipados, al menos, con los siguientes muebles e instalaciones:

- Cama individual o doble o dos camas individuales
- Una o dos mesitas de noche, según el número de ocupantes, separadas o incorporadas a la cabecera de la cama.
- Un sillón o silla por huésped y una mesita de escritorio.
- Un portamaletas.

- Armario con estantes y perchas suficientes.
- Tocador y Espejos.
- Una o dos lámparas
- Un pulsador, junto a la cabecera de las camas, de llamada al personal de servicio, con señales luminosas ó un teléfono para tales llamadas.

CUARTO DE BAÑO.

Es una necesidad corriente del cliente contar con un cuarto de baño a su disposición.

Los cuartos de baño o aseo de las habitaciones tendrán ventilación directa o forzada con renovación de aire. También deben de estar equipados además de los elementos sanitarios, con los siguientes enseres e instalaciones:

- Punto de luz y espejo encima del lavabo.
- Soporte para objetos de tocador a uno de los lados del lavabo.
- Toma corriente, de doble sistema, con indicación de voltaje.
- Cortinas en las bañeras y duchas.
- Alfombra de baño.
- Juego de toallas de felpa para cada huésped, par baño o ducha. En los establecimientos de cinco y cuatro estrellas se facilitan además toallas finas.
- Jabón en los establecimientos de cinco, cuatro y tres estrellas.
- Banqueta de baño.

▪ EL COMEDOR

La comida constituye un hecho social que requiere un local alegre y bien iluminado. En algunos casos, sin embargo, quizá resulte apropiado dividir éste aprovechando ángulos naturales o haciendo uso de un macetero o divanes que le presten un ambiente recogido y agradable. Conviene mencionar que en general, las personas prefieren estar junto a los suyos y se sienten incómodos cuando se sientan demasiado cerca de desconocidos.

La cocina y el comedor deben estar separados de una distancia lo más corta posible y con dos puertas entre ambos locales: una para entrar y otra para salir.

Se debe evitar que en el comedor penetren los olores y el ruido de la cocina a cuyo fin resulta esencial la instalación en ésta de extractores y de material de insonorización en las paredes o de dobles puertas.

▪ LA COCINA

La cocina no sólo constituye el corazón del hotel, sino que representa el centro de máxima atracción del mismo. Este es el punto que el público o clientes juzgan con frecuencia en la calidad del servicio ofrecido.

El servicio de comedor se debe de ofrecer una carta variada de platos de cocina internacional y otros típicos del país y/o localidad. En todo caso el menú del hotel deberá permitir al cliente entre tres o más especialidades de cada grupo de platos en los establecimientos de cinco, cuatro y tres estrellas y de dos especialidades en los de categoría inferior.

El menú sugiere, ante todo, la capacidad profesional de que se debe de exigir de los cocineros, los cuales quizá no se encuentren disponibles en el sector. Esto a su vez requiere contar con alojamiento para los que proceden de otros lugares.

El planeamiento de la distribución de la cocina y la elección del equipo gira en torno a las decisiones adoptadas respecto al menú que proyecta ofrecer el hotel.

Si el menú da origen a problemas de distribución de las instalaciones, de capital para equipo, de alojamiento del personal y de espacio de trabajo, puede resultar necesario reconsiderar dicho menú teniendo en cuenta lo que se dispone respecto a servicio en ese momento y dejando para el futuro el introducir aquellos cambios que las circunstancias permitan y aconsejan.

La posibilidad de que la cocina rinda un margen adecuado de beneficio bruto con frecuencia se decide en este instante y a menudo también por puro accidente.

INSTALACIONES Y EQUIPO.

Parte del personal mejor remunerado del hotel, así como las instalaciones más caras se encuentran en la cocina. Por esta razón es necesario considerar con sumo cuidado la distribución de las zonas de trabajo para poder aprovechar al máximo tanto las instalaciones como el horario laboral del personal.

Las instalaciones de las cocinas incluidas sus dependencias, no deben ser inferiores a las dos terceras partes de la correspondiente a los comedores. También debe de tener siempre ventilación directa o forzada y disponer de aparatos para la renovación del aire y extracción de humo. Tanto el suelo como las paredes y techos deben ser de un material de fácil limpieza.

La cocina debe de disponer de ciertos elementos principales que deben de estar en proporción con la capacidad del establecimiento, éstos elementos son los siguientes:

- Almacén general: es el lugar donde se guardan los alimentos perecederos; situados cerca de la puerta posterior.
- Despensa: Debe de estar ubicado cerca de la cocción y preparación de los diversos platos y del acceso al comedor. Contienen un espacio para guardar alimentos a baja temperatura, un sector para conservar productos refrigerados y otro para productos no perecederos enlatados.
- Sector de preparación de platos: debe de encontrarse necesariamente entre el almacén general y la zona de servicio (lo más próximo al comedor)

- Fregaderos: se necesitan por lo menos tres fregaderos, 1) para el lavado de objetos de gran dimensión como ollas, cacerolas etc. 2) para el lavado de vajilla y cristalería, 3) un fregadero instalado en la despensa de artículos no perecederos. Los fregaderos deben ser de acero inoxidable, fáciles de lavar y dotados de un espacio lateral en uno o ambos lados del mismo. El fregadero cerca de la despensa debe tener un protector que impida el paso de hojas, huesos, desperdicios, etc. al desagüe y que puedan bloquearlo.

Existe también la necesidad de tener lavabos en los que el personal pueda lavarse las manos sin necesidad de hacerlo en el fregadero.

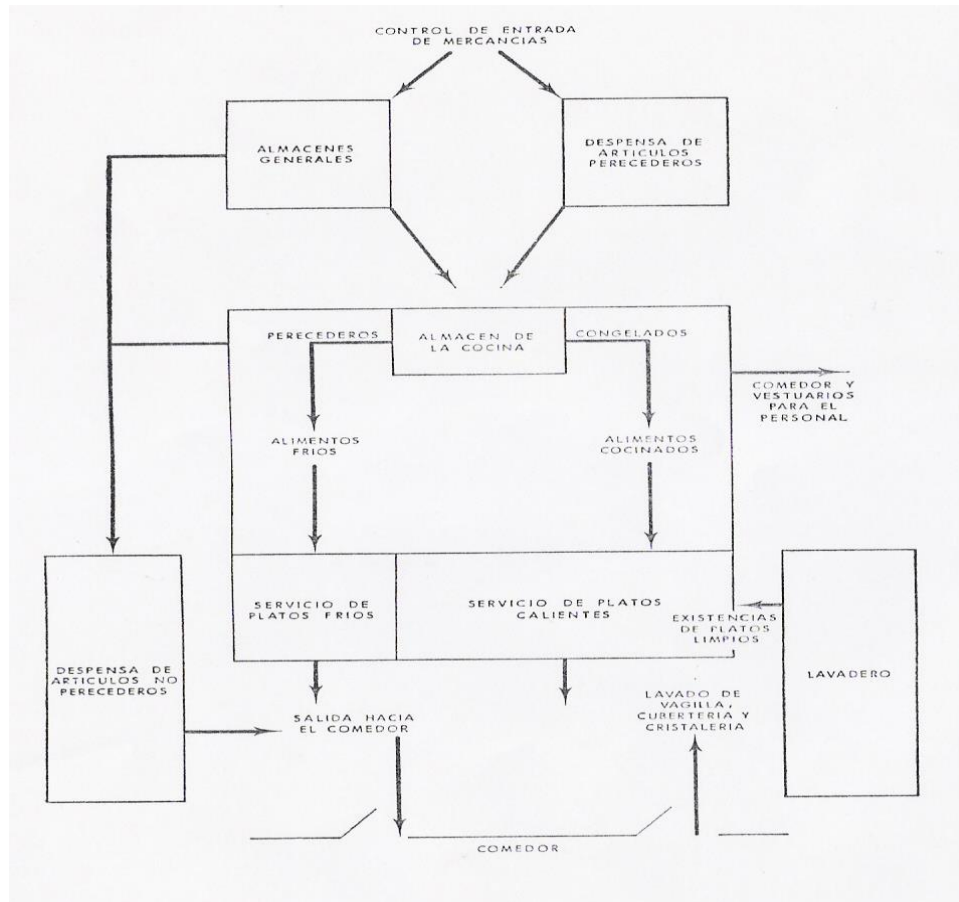
- Bodega con cámara frigorífica: es un cuarto frío con cámaras para carnes y pescados; este lugar es responsabilidad del jefe de cocina. La instalación frigorífica puede ser de pequeña dimensión o puede utilizarse un compartimiento que responda al mismo fin.
- Fogones y/o cocinas: constituyen la parte más necesaria de todas las instalaciones de tipo pesado. Se utilizan para hervir, asar, guisar, freír, etc. Y con frecuencia llevan incorporado uno o más hornos.
- Mesas: Se utilizan tanto para la preparación de los diversos platos, así como para depositarlos mientras se espera llevarlos al comedor. El material recomendable para las mesas es el acero inoxidable.
- Utensilios: Entre estos elementos figuran 1) las cacerolas y sartenes los cuales deben de adquirirse en diversos tamaños, el baño de estaño que recubre su interior requiere de atención frecuente; 2) cucharas de metal y madera, las cucharas de metal se debe utilizar únicamente para servir manjares una vez preparados y las de madera se utilizan en la preparación de los alimentos ya que con ellas se evita arrancar limaduras del fondo de las cacerolas. Siempre debe de haber disponible en diversos puntos de la

cocina cucharones y cucharas de diferentes tamaños y tipos; 3) bandejas de asar deben de ser numerosas y todas dimensiones, tanto profundas como llanas; 4) balanzas y medidas diversas, para asegurar cierta uniformidad en los sistemas de preparación de alimentos y sirven a la vez para comprobar que los suministros coincidan con lo indicado en la facturación de los proveedores; 5) Disponer de un espacio apropiado para la preparación de pastelería y repostería es esencial cuando esta labor se lleva a cabo en el hotel.

- Entre el comedor y la cocina debe existir un pequeño corredor con doble puerta.
- El comedor para empleados como el vestuario no es necesario que ocupen un lugar preciso y por eso pueden encontrarse a cierta distancia.

Seria conveniente contar con unos planos para la correcta distribución de los sectores de la cocina, un plan básico puede ser el siguiente diagrama:

DIAGRAMA No. 1



En la práctica las diversa áreas quizá no estén situadas de forma tan conveniente como en el diagrama, pero lo principal es que los diferentes platos ya preparados salgan hacia el comedor o restaurante sin dificultad y se cuente con un punto central de distribución en el que los camareros puedan retirar lo solicitado por los clientes y donde se pueda depositar los platos sucios y desperdicios procedentes del restaurante.

En un hotel importante todos los sectores acostumbran a estar plenamente atendidos por el personal necesario mientras que en los establecimientos más modestos se requiere de cierto autoservicio por parte de los camareros que entran y salen del restaurante.

Se ha considerado como factor importante para la comprensión del marco de un hotel, la descripción de las características mas importantes que poseen los hoteles ya que dichas características representan básicamente la diferencia entre éstos y otros modos de alojamiento.

▪ **ALMACENES Y SERVICIOS.**

Los almacenes del hotel encierran gran importancia para el funcionamiento efectivo de los departamentos, e influyen tanto en el aspecto financiero como sanitario. De hecho, se tratan de sectores fáciles de olvidar a los que es frecuente se les asigne espacios extremadamente reducidos.

Los almacenes deben encontrarse cerca del punto de suministro e inmediatos a la puerta de servicio, por razones de seguridad, debe de existir únicamente una puerta de entrada y una de salida.

Los almacenes se ven atraídos por toda clase de plagas, ésta contingencia debe de evitarse a toda costa mediante inspección frecuente de los productos almacenados. El piso debe ser fácil de limpiar y las puertas han de ser lo suficientemente anchas para permitir utilizar carrillos eléctricos.

Las clases de almacenes o los diferentes espacios utilizados para depósito son:

- Almacén de artículos no perecederos: estos depósitos deben de poseer el número suficiente de estantes para que los productos guardados resulten visibles y se pueda contar las latas y los paquetes; también debe haber depósitos para guardar productos a granel, como el azúcar y harina. Se debe disponer de balanzas para pesar cantidades pequeñas, como de papel y lápiz para que el personal pueda proceder a la correcta anotación cuando en una emergencia deban de llevarse algún producto.

Para el inventario hay que tomar nota de los artículos cuyo consumo es bajo y comprobar si han sido atacados por parásitos o insectos.

El Encargado del Almacén es la persona designada para recibir toda clase de mercancías y comprobar los pedidos realizados, que deben tener su visto bueno, haciendo los asientos en los libros correspondientes.

Cuidará de suministrar a las distintas dependencias, previa entrega de vales debidamente firmados por jefes de Departamentos.

- Bodega: En los hoteles grandes los licores, vinos, cervezas y aguas minerales acostumbran a guardarlos por separado; las bodegas estarán a cargo de una persona que tendrá las mismas obligaciones que el encargado del almacén en relación a la bodega.

Los diferentes tipos de bodega son: 1) de vino, 2) licores 3) cervezas y aguas minerales 4) lencería (mantelería) 5) artículos diversos 5) artículos de escritorio.

3.2.2 EL PLANEAMIENTO DEL COSTO Y CONTROL.

- DEL USO DE LAS HABITACIONES

HABITACIONES DOBLES A TARIFAS SENCILLAS

El alquilar habitaciones dobles a precio de individuales puede dar lugar a cierta preocupación cuando la demanda llega con cierta antelación al día en que se va ocupar, pues en dichos momentos se ignora por completo si cabe el aplicar la tarifa de doble. Esta decisión dependerá del número de habitaciones disponibles con las que cuenta el hotel en comparación con su demanda.

Se puede aplicar a la habitación individual un precio superior a la mitad del que corresponde a una habitación doble, también es importante tomar en cuenta la época del año, es decir, las temporadas altas y bajas del hotel.

SISTEMAS DE RESERVAS

Cuando se recibe una solicitud de reserva, se remite inmediatamente la misma si es posible, en dicha respuesta se confirma el tipo de habitación, el número de noches, el día de salida, las condiciones generales así como cualquier otra petición especial, al mismo tiempo se procede a la correspondiente anotación en el registro, añadiendo el nombre de la persona, la fecha de anotación y cualquier otro dato que se estime conveniente, así como el precio si se trata de una tarifa especial.

RESERVAS POR TELÉFONOS

Constituye una buena práctica la de tomar nota de la reserva provisional con indicación del nombre, dirección y número de teléfono para el caso de que precise un posterior contrato y solicitar la confirmación por escrito dentro de un plazo convenido.

DEPÓSITOS

Cuando un cliente es desconocido y la petición formulada es de cierta importancia, se acostumbra solicitar un depósito a cuenta de la liquidación final. Esto garantiza la recta intención de dicho cliente y puede servir para cubrir cualquier pérdida derivada de la cancelación subsiguiente de la reserva.

RESERVAS CANCELADAS

Es un hecho cierto que los clientes se ven obligados, algunas veces, a cambiar de planes por motivos diversos y que solo en raras ocasiones acontece el caso que se lleva a cabo una cancelación sin tener una buena razón para ello.

Una reserva cancelada en último momento siempre implica la posibilidad de una operación perdida, y por consiguiente, una solución se encuentra en que quepa proceder a la cancelación mediante un aviso con anticipación.

- DEL USO DE COMIDAS

RENDIMIENTO DERIVADO DE LAS VENTAS

El administrador junto con el jefe de cocina, deberán considerar sobre la base del nivel de ventas perseguido, cuál ha de ser el rendimiento mínimo que permita cubrir los salarios y los gastos generales y además un beneficio. Resulta lógico fijar un rendimiento en función del volumen de ventas y ello al objeto de que se pueda establecer un objetivo provisional mientras no se disponga de una información más exacta que permita calibrar la situación con mayor precisión.

COMPRAS RENTABLES DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Resulta beneficioso para el rendimiento de la comida del hotel tener una buena política de compra. Un ejemplo de ello es adquirir productos frescos durante la temporada y almacenarlos, claro que se deben tomar en cuenta dichos costos. Las compras afectan directamente al precio del servicio es por ello que siempre se debe buscar el proveedor que brinde el mejor precio sin olvidarse de la calidad.

- DEL SERVICIO DE BEBIDAS.

CONTROL DE LAS EXISTENCIAS

El control de las bebidas que pasan de la bodega al bar debe llevarse a cabo de forma igual al ejercicio sobre los artículos que van desde el almacén a la cocina, es decir, debe redactarse un comprobante de entrega diario y facilitar las diversas bebidas con cargo a él. Ahorra mucho trabajo, a este fin, disponer de un estado en el que figuren las botellas entregadas cada día y la suma total mensual. En cuanto a la labor de inventario puede llevarse a cabo todas las semanas o cada mes, debiendo coincidir las cifras al final de éste con las correspondientes a dicho inventario.

Sobre la base del estado de consumo se establecen las cifras pertinentes, se reajustan para la labor de inventario y se les asignan dos precios, uno de venta y el otro de costo. El primero, sin embargo, deberá ser objeto de corrección de modo que absorba cualquier anomalía ocurrida en el bar que haya dado lugar a reducciones en las existencias sin la correspondiente contrapartida monetaria. Esta discrepancia, puede provenir de consumos del propietario debidamente conformados, invitaciones, venta de alguna botella a precio especial, sustitución de derrames, roturas, etc., De todo lo cual aparece constancia en un talonario de hoja duplicada que existe en el bar.

Una vez se ha procedido a la deducción de todas estas cantidades del precio total de venta, el resultado debe compararse con la cifra representativa de los cobros totales. Como es obvio debe coincidir si todo ha marchado bien durante el mes, mientras que si la cantidad de dinero es menor, ello significa que no todos los cobros han sido percibidos por el establecimiento.

3.2.3 CONTROL DE LOS GASTOS GENERALES.

Aún cuando no existe igual oportunidad para conseguir ahorros en los gastos generales, éstos deben aislarse para determinar los diversos conceptos y averiguar si resultan posibles economías en algunos de ellos.

La forma de cómo llevar los libros de contabilidad del hotel para conseguir el máximo de información es detalle cuya solución compete al tenedor de libros. Sin embargo, un simple sistema de contabilidad por partida doble constituye un buen ejemplo. Los principales libros utilizados en la actividad son los siguientes:

1. Diario de Compras.
2. Libro de cuentas corrientes.
3. Cuentas corrientes bancarias.

- **DIARIO DE COMPRAS.**

Encierra gran importancia el que todas las compras efectuadas por el hotel vengán representadas por facturas que cabe anotar diariamente en el libro de compras, si bien, en un hotel modesto, pueden conservarse hasta final de mes para compararlas con el extracto recibido y tras ello proceder a la correspondiente anotación, lo cual implica un asiento por proveedor y mes.

- **LIBRO DE CUENTAS CORRIENTES.**

Tomando el diario de compras como base, se anota cada una de las partidas en la cuenta correspondiente del proveedor. Gracias a ello cabe apreciar, en cualquier momento, cuál es la suma adeudada de un proveedor dado y cuánto se le ha satisfecho en el curso de los meses precedentes o en el mismo mes del año anterior.

- **CUENTAS CORRIENTES BANCARIAS.**

Es sobre base de las cuentas corrientes que se extienden, a favor de los proveedores, los oportunos cheques, los cuales se anotan en el diario de bancos para que, de este modo, quepa preparar un estado que ponga de manifiesto cuáles son los que todavía no han sido hechos efectivos. Procede señalar que existen algunos cheques que corresponden a conceptos que no figuran en el diario de compras, por ejemplo, los que representan salarios y dinero de caja para atender gastos varios, con lo que estos conceptos y otros gastos similares deben incluirse en una columna separada. Por último, las anotaciones en el diario de bancos se trasladan, a su vez, al libro de cuentas corrientes y se completa así todo el sistema por partida doble, ya que tras ello, como cabe apreciar, todas las cuentas quedan saldadas.

- **GASTOS VARIOS.**

Todo gasto menudo que se efectúe debe ser autorizado previamente mediante un volante. Dichos volantes deben estar firmados por una persona autorizada y ser devueltos por el adquiriente junto con la compra y el oportuno recibo para

poder reclamar el importe satisfecho. Los gastos varios deben clasificarse, para conseguir un fácil control, entre los que corresponden a artículos consumibles y otros que no lo son, lo cual implica que el extender volantes con ambas clases de compra incluidas en él es algo que conviene evitar.

- **OTRAS VENTAS.**

Cuando se trata de cancelar gastos generales, las ventas marginales asumen una gran importancia, por cuanto pueden ser causa de una elevación en el porcentaje de beneficio que se consigue materializar. Esta circunstancia se da particularmente cuando para llevarlas a cabo no se requiere personal adicional, pues entonces, al ser los únicos gastos a tener en cuenta los derivados propiamente de la venta, el margen de ganancia resulta particularmente importante. Esto conduce de inmediato a la idea de que los diversos salones públicos de un hotel constituyen zonas de venta potenciales, y precisa por tanto considerarlos en términos comerciales.

- **MARKETING Y PUBLICIDAD.**

Para poder definir el tipo de cliente que visita el hotel es necesario que se observe con atención a los visitantes del hotel. Se debe conocer de dónde proceden. El libro de registro facilitará amplia información sobre este punto. Conviene determinar además, por qué razón acuden a éste hotel en lugar de alojarse en otro y, como es natural, la mejor manera de saberlo es preguntándose. No obstante, los clientes no siempre dicen lo que piensan cuando se les formulan preguntas de este tipo pero, con todo, cabrá formarse una idea bastante precisa si la misma se dirige al número suficiente de personas. También el personal puede ser factor de primera importancia en esta cuestión ¿Qué es lo que les gusta a los clientes? Se debe recordar que estos hablan en el bar y en el comedor y es posible reunir datos de gran valor observando qué es lo que se vende más, lo que más se solicita y lo que más se rechaza. Resulta considerable y ayuda el conocer la reputación de que goza el hotel localmente, pues los moradores del lugar siempre tendrán una opinión de

la actividad y acerca de si el servicio que el establecimiento ofrece es bueno o no. Por supuesto, el cliente no siempre sabe qué es lo que quiere, pero resulta esencial tratar de captar cuál es la situación respecto al mercado local y considerar, sin prejuicio, la competencia existente en la zona. ¿Qué es lo que atrae al público local en estos establecimientos? ¿Por qué algunas personas se inclinan por ir a un hotel en lugar de acudir a otro establecimiento?

PUBLICIDAD.

La forma mas corriente que tiene un hotel de promoverse es valiéndose de la publicidad, apareciendo claro, de todo cuanto se ha dicho, que el presupuesto correspondiente no es la totalidad del de marketing, aún cuando puede ser parte sustancial del mismo. El problema en publicidad, consiste, en que solamente en raras ocasiones cabe apreciar el resultado directo conseguido por un elemento dado, si bien todos hemos tenido ocasión de apreciar los efectos logrados por una campaña intensiva y son mayoría las grandes compañías en otros sectores que dedican grandes sumas en tratar de persuadir al publico a que consuma sus productos. Por dicho motivo es muy probable que en el futuro asistamos a un mayor incremento de la publicidad en el sector hotelero.

3.2.4 DIRECCIÓN Y PERSONAL

No todos los hoteles pequeños se departamentalizan; de hecho, existen muy buenas razones para estimular al personal a que piense menos en departamentos y más en la explotación considerada como un todo. No obstante, la organización debe considerarse sobre la base de sus componentes y estos agruparlos de forma que respondan a las necesidades particulares de la actividad y a las de las personas responsables de funciones específicas. Independientemente del número de personas implicadas o relacionadas, es necesario que cada una sepa cuáles son sus funciones y obligaciones dentro del hotel.

- **DIRECTOR O ADMINISTRADOR.**

Sobre él recae la responsabilidad de la estructura organizativa general del negocio y que como consecuencia de ello le corresponde planear respecto a la próxima semana o a la siguiente temporada. Ello aparte, deberá disponer asimismo de otros planes a plazo todavía mas largo que constituirán el camino siguiendo el cual se propone dirigir el negocio durante los próximos cinco años o más. La planificación, es el instrumento fundamental y primario de un director para permitirle conseguir un beneficio sobre el capital empleado. Conviene no perder de vista que la planificación financiera a corto plazo viene constituida por el presupuesto y que un buen director la organizará de forma que proporcione una clara indicación de la forma en que le gustaría que se desarrollasen las cosas.

El personal del hotel puede y debe considerarse como uno de los elementos fundamentales de la actividad, siendo indudable que los clientes le conceden una importancia superior a la de cualquier otro factor. El director juicioso reconoce, por tanto, este extremo y le dedicará una parte considerable de su tiempo. Sin embargo, en circunstancias normales, esto ya tiene lugar mientras gira su visita habitual a los diferentes departamentos.

En cuanto al cliente, podemos decir que es su razón fundamental, por cuyo motivo el contacto personal, que cabe establecer a lo largo de todo el día, resulta esencial. Sin embargo, en el caso de que surja una queja, el director obrará muy bien poniéndose en contacto inmediatamente con el cliente, pues estos problemas acostumbran a agravarse cuando se tarda mucho en atenderlos.

- **MANTENIMIENTO.**

Esta es una función que acostumbra a recaer sobre la propietaria del hotel o a la esposa del director e implica ser responsable de la limpieza del establecimiento y preparar para nuevas ocupaciones las habitaciones que van quedando libres. Constituyen asimismo responsabilidad suya todas las necesidades de los clientes, así como dar su consejo u opinión sobre medidas

de conservación en general. Están incluidos en este ámbito los cuartos de baño y el aseo además de los dormitorios del personal y también a menudo la lavandería y el almacén de ropa blanca, este cargo exige poseer, aparte de todos los atributos propios de una buena ama de casa, es decir, limpieza, aseo, frugalidad y habilidad de disponer de un artículo cuando la necesidad respecto a él es máxima, una naturaleza optimista y comprensiva para poder prestar atención a las diversas peticiones de los clientes.

▪ **CHEF O COCINERO.**

Es el responsable de la compra, almacenamiento y preparación de los alimentos, lo cual da lugar a que sean muy grandes las sumas de dinero que se gastan a través de su departamento. Factor importante en la calidad de los manjares lo constituye su capacidad para evaluar la de los artículos perecederos que enviados por los diversos proveedores se reciben en la cocina. Es su responsabilidad comprobar la puntualidad de las entregas y el cumplimiento de las mismas, para tener la certeza de que se han adeudado las sumas correctas. Sus normas de limpieza personal y de insistencia para que se lleve a cabo la labor de forma higiénica jugarán papel importante en la eficiencia demostrada por los auxiliares a sus órdenes y en el almacenamiento de los artículos perecederos. Ha de saber calcular sencillos porcentajes de costos para ayudarlo a decidir sobre el precio correcto del menú, siendo muy útil para el director su conocimiento de platos a incluir a él.

▪ **MESEROS.**

El mesero es el responsable de todas las comidas que se sirven en el comedor y, muy a menudo, de las que tienen lugar en los salones y habitaciones. Quedan a su cuidado, asimismo, las reservas de mesas, tanto en el caso de clientes que se alojan en el hotel como de simples transeúntes. Si dichas reservas se formulan telefónicamente, su anotación se efectúa en el comedor o, lo que es más probable, en recepción.

También es responsabilidad suya la limpieza y adecuada preparación de mesas, así como contar con el número suficiente de manteles y servilletas, además de condimentos y determinados artículos alimenticios de carácter complementario.

▪ **NIVELES SALARIALES Y SUELDOS FIJOS.**

Al considerar diversos niveles salariales resulta conveniente contemplar la empresa como un todo y analizar, sobre esta base, cada uno de los empleados que desarrollan una labor de mayor responsabilidad al dar origen a desembolsos importantes. El recepcionista, por su parte, es quien generalmente controla la cifra mayor de ingresos y el sector más lucrativo de la explotación. Su capacidad de conseguir ventas es tal que puede llegar a ser el elemento principal en la rentabilidad del negocio. Existe también, el factor de confianza, el cual se debe considerar esencial debido al elevado número de horas durante las cuales se ofrece algún servicio a los clientes. Cada empleado es importante en su labor, y el encargado del hotel debe tener la capacidad de medir el rango y la cantidad del sueldo a pagar a cada puesto.

ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN DEL PERSONAL.

Junto al salario ofrecido a un empleado se encuentran, en el sector hotelero, otros beneficios complementarios consistentes principalmente en el alojamiento y la alimentación. Tales beneficios constituyen, como es obvio, una adición valiosa a los ingresos del empleado.

Actualmente la industria hotelera, cuya importancia es cada vez mayor, está reconociendo la responsabilidad respectiva de proporcionar alojamiento y alimentos adecuados cuando tal circunstancia procede y destaca tales factores como extremo a tener en cuenta por los presuntos empleados.

HORARIO LABORAL.

El horario laboral viene establecido en el contrato correspondiente. Sin embargo, el elevado número de horas durante las cuales los clientes precisan de servicios diversos significa que en la mayoría de hoteles se trabaja un número de horas superior al corriente y que como consecuencia de ello deben abonarse horas extraordinarias con el incremento correspondiente. Esta circunstancia, por tanto, debe figurar en el contrato de trabajo del empleado, en el que se indicará el número de horas extraordinarias semanales que de él se espera que trabaje y cuál será la remuneración que percibirá por ello. También constará cuáles serán sus días libres, a cuyo fin aparece aconsejable establecer un turno rotatorio en cada departamento que permita saber cuándo no se podrá contar con un empleado, y ajustarse a dicho turno con la mayor exactitud posible.

3.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

RELEVANCIA DEL TEMA.

La administración estratégica permitirá darle una mejor utilización al análisis de la cadena de valor ya que permite identificar cuales son las capacidades y recursos de los hoteles que pueden ser explotadas.

Los administradores deben conocer cual es la dirección que deben seguir para que las decisiones que tomen estén en función del cumplimiento de los objetivos y de la misión del hotel.

Teniendo como base dicha teoría se pretende indagar en la investigación sobre la situación actual de los hoteles y si existe una filosofía o visión de negocio en el personal que participa en la administración y realización de las tareas concernientes al hotel. Con dicha información y con el apoyo en la teoría presentada sobre administración estratégica, se plantearán algunos elementos que

comprenden la planeación estratégica que faciliten identificar el curso que debe seguir los hoteles y de ésta forma por medio del análisis de la cadena de valor formular estrategias basadas en las ventajas competitivas prevalecientes en los hoteles.

El análisis de la cadena de valor se apoyará en el análisis FODA por ser un elemento importante en la identificación del valor de las empresas, este se elaborará con el fin de identificar los puntos fuertes de los hoteles y poderles crear estrategias capaces de sostener, según las oportunidades y fortalezas que los hoteles presenten, así mismo crear nuevas estrategias que ayuden a contrarrestar las debilidades y amenazas.

La Administración Estratégica, surgió como un nuevo enfoque fundado por Hofer Ch. y Schendel D. basado en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los *objetivos* se agrega a las *políticas* y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de Administración Estratégica. Este enfoque descansaba sobre cuatro aspectos principales: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades).

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que se centrarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

La Administración Estratégica, es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino por recorrer de las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas

que les imponen el entorno. *Es el diseño de planes estratégicos dentro de una organización y su apego a ellos.*

Dentro de la Administración Estratégica se plantea el concepto de Planeación Estratégica, el cual es un *proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales y de asignación de recursos.*¹⁰ El propósito de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las amenazas y oportunidades del entorno a partir de las debilidades y fortalezas de la organización.

El proceso de planeación estratégica presenta una secuencia de 8 tareas básicas:

1. Desarrollo de Misión y Metas.
2. Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades.
3. Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades.
4. Generación de Estrategias Alternativas.
5. Desarrollo del Plan Estratégico.
6. Desarrollo de Planes Tácticos
7. Control y Evaluación de Resultados.
8. Repetición del proceso de planeación.

En el entendido que en la formulación de la misión y las metas está la base del curso de la compañía, esta debe concentrarse en el análisis de los recursos que posee para identificar las capacidades que pueden ser explotadas que le permita cumplir con dicha misión y obtener una buena posición en el mercado.

La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocerse como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble.

¹⁰ Don Hellriegel, Slocum(1998), "Administración"; 7a. edición. p. 159

3.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y CAPACIDADES DE RECURSOS DE LA COMPAÑÍA

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada. Una fortaleza puede asumir varias formas.

- Una habilidad o una pericia importante.
- Activos físicos valiosos.
- Activos humanos valiosos.
- Activos organizacionales valiosos.
- Activo intangible valioso.
- Capacidades competitivas.
- Un logro o un atributo que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado.
- Alianzas o empresas cooperativas.

3.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y DEFICIENCIAS DE RECURSOS DE LA COMPAÑÍA

Una debilidad es una carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con: 1) deficiencias en habilidades o pericias que sean comparativamente importantes o en capital intelectual de uno u otro tipo, 2) una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles, 3) capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas clave. Por consiguiente, *las debilidades internas son deficiencias en la dotación de recursos de una compañía*. Una carencia puede determinar que una compañía sea o no competitivamente vulnerable, dependiendo de la importancia que ésta tenga en

relación con el mercado y si puede ser superada por medio de los recursos y las fortalezas que tiene la compañía.

La evaluación de las capacidades y diferencias de recursos de una compañía es semejante a la preparación de un balance general estratégico, en el cual las fortalezas de los recursos representan los activos competitivos y las debilidades los pasivos competitivos.

Una vez que los administradores han identificado la fortaleza y debilidades de recursos de una compañía, es necesario evaluar cuidadosamente las dos recopilaciones en lo que concierne a sus implicaciones para el diseño de la estrategia, así como a su valor competitivo. Algunas fortalezas son mas importantes competitivamente que otras, debido a que añaden solidez a la estrategia de la empresa o son factores poderosos que contribuyen a fortalecer la posición en el mercado y propiciar una mayor rentabilidad. De la misma manera, ciertas debilidades pueden resultar fatales si no se solucionan, mientras que otras son intrascendentes, se corrigen con facilidad o son compensadas con las fortalezas de la compañía.

La debilidad de recursos sugiere una necesidad de revisar su base de recursos: ¿Cuáles son las deficiencias de recursos que es necesario corregir? ¿Qué debe hacerse para aumentar la base de recursos futura de la empresa?

3.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DE LA COMPAÑÍA

La competencia de una empresa casi siempre es producto de la experiencia, la cual representa la acumulación del aprendizaje a lo largo del tiempo y la obtención de una verdadera destreza al paso de los años. Las competencias de una empresa se originan mediante esfuerzos deliberados que buscan desarrollar

la capacidad organizacional para hacer algo, aunque sea de modo imperfecto o ineficiente. Dicho esfuerzo implica seleccionar a las personas con las habilidades y conocimientos requeridos, actualizar o incrementar las habilidades individuales según se requiera y luego adecuar los refuerzos y los productos del trabajo de cada individuo en un esfuerzo grupal de cooperación con el objeto de crear la capacidad organizacional. Luego, conforme se acumula experiencia, la empresa alcanza un nivel de capacidad para desempeñar bien la actividad en forma consistente y con un costo aceptable, por lo que la habilidad comienza a convertirse en una verdadera competencia.

La competencia de una empresa se convierte en una capacidad competitiva importante cuando los clientes juzgan que es valiosa y benéfica, cuando ayuda a diferenciar a una empresa de sus competidores y cuando mejora su propia competitividad. Sin embargo, resulta importante comprender que las capacidades competitivas no son todas iguales; algunas solamente permiten sobrevivir debido a que son comunes en la mayoría de los rivales, en tanto que otras encierran el potencial para transformar la base de la competencia, ya que son únicas, de propiedad exclusivas de la empresa y engendran un valor considerable para el cliente. No obstante, conviene pensar que una compañía esta constituida por un conjunto de capacidades, que algunas de estas son difíciles de separar entre si y que ciertas capacidades son más fuertes y competitivamente mas valiosas que otras.

▪ COMPETENCIAS CENTRALES

Un valioso recurso de la compañía. Uno de los recursos más valiosos que tiene una compañía es la capacidad de desempeñar en forma óptima una actividad pertinente para la competitividad. A una importante actividad competitiva interna que una compañía desempeña mejor que otra se le conoce como competencia central, si bien una competencia central es algo que una empresa lleva a cabo muy bien de manera interna, lo que hace que esta sea central, y no solo una competencia mas, es que resulta fundamental, y no periférica para la

competitividad y la rentabilidad de la compañía. Una competencia central se puede relacionar con varios aspectos del negocio: dominio en la construcción de redes y sistemas que permitan implantar el correo electrónico, lanzamiento expedido de productos pertenecientes a la siguiente generación, un buen servicio postventa, habilidades para manufacturar un producto de alta calidad, etc.

Una compañía quizás tenga mas de una competencia central en su arsenal de recursos, pero rara es la empresa que puede reclamar legítimamente que posee más de dos o tres de éstas competencias. En palabras llanas, una competencia central propicia una capacidad competitiva de una empresa y por consiguiente puede considerársele de manera genuina una fortaleza y un recurso de la compañía.

▪ COMPETENCIA DISTINTIVA

Es un recurso competitivamente superior de la compañía. Que una competencia central de una compañía represente una competencia distintiva depende de lo que sus competidores sean capaces de hacer; es decir, ¿es una competencia superior desde el punto de vista competitivo o sólo es una competencia interna sobresaliente de la empresa? Una competencia distintiva es una actividad importante que una compañía desempeña bien en comparación con sus competidores. Pero lo que una compañía haga mejor internamente no se traduce en una competencia distintiva, a menos que desempeñe ésa actividad mejor que sus rivales, y por lo tanto goce de superioridad competitiva.

En consecuencia, una competencia central se convierte en una base para la ventaja competitiva solo cuando es una competencia distintiva.

La importancia de una competencia distintiva para el diseño de la estrategia se debe a:

1. La valiosa capacidad competitiva que le proporciona a una compañía.
2. Su potencial para ser piedra angular de la estrategia.
3. La ventaja competitiva que genera en el mercado.

3.3.4 DETERMINACIÓN DEL VALOR COMPETITIVO DE LOS RECURSOS DE UNA COMPAÑÍA.

No hay dos empresas iguales en lo que concierne a sus recursos. No poseen los mismos conjuntos de habilidades, activos (físicos, humanos, organizacionales e intangibles), capacidades competitivas y logros en el mercado; esta condición da como resultado que diversas compañías tengan diferentes fortalezas y debilidades en sus recursos. Las diferencias en los recursos de una compañía son una razón importante por la cual algunas son más rentables y gozan de mayor éxito competitivo que otras. El éxito de una empresa es más probable cuando cuenta con recursos amplios y apropiados con los cuales pueden competir y, en especial cuando tiene una fortaleza, un activo, una capacidad o un logro valioso con el potencial para producir una ventaja competitiva.

3.3.5 ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPAÑÍA.

Desde una perspectiva del diseño de la estrategia, la fortaleza de los recursos de la empresa resulta fundamental porque puede constituir la piedra angular de la estrategia y la base para la creación de una ventaja competitiva. Si una compañía no tiene recursos y capacidades competitivas amplias alrededor de los cuales diseñar una estrategia atractiva, los administradores necesitan emprender de manera decisiva una acción correctiva para optimizar los recursos y las capacidades organizacionales existentes y añadir otros. Al mismo tiempo, los administradores deben tratar de corregir las debilidades competitivas que hacen que la compañía sea vulnerable, que mantienen bajo su nivel de rentabilidad o que la descalifican en la búsqueda de una oportunidad atractiva. Aquí, el principio del diseño de la estrategia: la estrategia de una empresa debe ajustarse a sus recursos tomando en cuenta tanto sus fortalezas como sus debilidades.

3.3.6 SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES EN LAS CUALES ES NECESARIO CONCENTRARSE

Las empresas tienen éxito a través del tiempo debido a que pueden hacer mejor que sus rivales ciertas cosas a las que sus clientes otorgan gran valor. La esencia del dueño de una estrategia astuta consiste en seleccionar la competencia y capacidades en las cuales es necesario concentrarse y utilizarlas para apuntar la estrategia. En ocasiones la compañía ya tiene establecidas competencias y capacidades valiosas, y a veces debe ser proactiva en el desarrollo y la creación de estas para complementar y reforzar su base de recursos ya existente. Otras ocasiones es necesario desarrollar internamente las competencias y capacidades deseadas y a veces es mejor obtenerlas mediante asociaciones y alianzas estratégicas con compañías que poseen las habilidades requeridas.

3.3.7 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO DE UNA COMPAÑÍA

La oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía. De hecho, los administradores no pueden adaptar la estrategia en forma apropiada a la situación de la empresa sin identificar primero cada oportunidad y sin evaluar el potencial de crecimiento y utilidad que ofrece cada una. Dependiendo de las condiciones de la industria, las oportunidades de una compañía pueden ser abundantes o escasas y varias desde muy atractivas (lo que hace “imperativo” aprovecharlas) hasta marginalmente interesantes (ubicadas en un lugar inferior en la lista de prioridades estratégicas de la empresa).

3.3.8 IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS PARA LA RENTABILIDAD FUTURA DE UNA COMPAÑÍA

A menudo, hay ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su bienestar competitivo. Las amenazas pueden surgir por: la aparición de tecnología mejores o más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores por parte de los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de bajo costo en el mercado principal de la empresa, regulaciones nuevas que sean mas complicadas para la compañía que para sus competidores, la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés, el peligro potencial de que la empresa sea adquirida, los cambios demográficos desfavorables, las variaciones adversas en las tasas de cambio de divisas, sublevaciones políticas en un país extranjero donde la empresa tenga ubicadas sus plantas y otros factores por el estilo.

3.3.9 EL VERDADERO VALOR DEL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es algo más que un ejercicio de preparación de cuatro listas. La parte realmente valiosa del análisis es lo que los cuatro puntos revelan sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que propicia respecto a las acciones requeridas. Comprender lo anterior implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía y llegar a conclusiones sobre:

- a) La forma en que la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades, de sus recursos, como de sus oportunidades de mercado.
- b) Que tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recursos particular y protegerse contra amenazas externas concretas.

Para tener un valor administrativo y de creación de la estrategia, el análisis FODA debe constituirse en una base para la acción. También se requiere que estimule la reflexión y responda a diversas preguntas concernientes al tipo de fortalezas y

capacidades futuras que requieran la compañía, con el objeto de responder a una industria emergente y las condiciones competitivas, además de que brinde resultados básicos y exitosos.

3.4 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA.

RELEVANCIA DEL TEMA.

En el contexto del análisis estratégico de toda empresa, es necesario para los propósitos de ésta investigación definir los elementos correspondientes al entorno de la empresa, es decir, definir cuáles son los aspectos a considerar al momento de tomar decisiones que marcarán el rumbo estratégico y la posición competitiva que mantendrá dentro del mercado. Una vez definido el lugar que se pretende ocupar en el mercado, es el momento de determinar el tipo de estrategia que se aplicará para obtener los resultados esperados, por ello se definen a continuación los conceptos básicos de las estrategias y la mejor condición para conseguir la ventaja competitiva.

La estrategia competitiva de una compañía reside en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado.

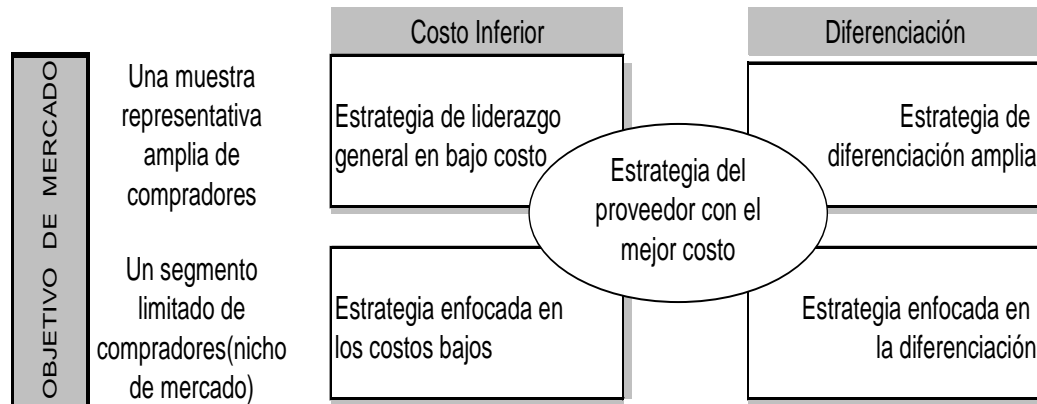
La meta competitiva, es ejecutar un trabajo significativamente mejor para proporcionar lo que los compradores buscan, lo que permitirá a la compañía obtener una ventaja competitiva y superar a los rivales en el mercado. El centro de la estrategia competitiva de una compañía consta de sus iniciativas internas para ofrecer valor superior a los clientes. Sobresalen cinco enfoques distintos de estrategia competitiva.¹¹ Los cuales se aprecian en la figura No. 1 y se definen a continuación:

¹¹ Thompson, Strickland III (2004), "Administración Estratégica. Textos y Casos. Mc Graw Hill 13ª. Edición, México, p. 102

1. *Estrategia del proveedor de bajo costo:* atraer a un amplio espectro de clientes con base en ser el proveedor global de bajo costo de un producto o servicio.
2. *Estrategia de diferenciación amplia:* tratar de diferenciar la oferta de productos de la compañía de la de los rivales en maneras que atraigan a un amplio espectro de compradores.
3. *Estrategia del proveedor con el mejor costo:* dar a los clientes más valor por el dinero incorporando atributos del producto de buenos a excelentes a un costo más bajo que los rivales; el objetivo es tener los costos y precios más bajos (mejores) en comparación con los rivales que ofrecen productos con atributos comparables.
4. *Una estrategia enfocada (o de nicho de mercado) basada en el costo más bajo:* concentrarse en un segmento limitado de compradores y superar a los rivales, atendiendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que los rivales.
5. *Una estrategia enfocada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación:* concentrarse en un segmento limitado de compradores y superar a los rivales, ofreciendo a los miembros del nicho atributos a la medida que satisfagan sus gustos y requerimientos mejor que los productos de los rivales.

FIGURA No.1

TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA



FUENTE: Thompson, Strickland III (2004), "Administración Estratégica". "Textos y Casos", Mc. Graw Hill 13ª. Edición, México, p. 102

3.4.1 ESTRATEGIAS DEL PROVEEDOR DE BAJO COSTO.

Un eficaz enfoque competitivo que tienen los compradores sensibles a los precios es enfocarse por ser el proveedor de bajo costo en toda la industria. El fin es operar la empresa de manera rentable y crear una ventaja sostenible en costos sobre los competidores. El objetivo estratégico en este caso es un costo bajo con relación a los competidores y no el costo más bajo posible: una compañía alcanza el liderazgo en bajo costo cuando se convierte en el proveedor que tiene el costo más bajo de la industria en lugar de ser sólo uno de talvez varios competidores que tienen costos relativamente bajos.

El valor de una ventaja en costos depende de su sostenibilidad. Si a los rivales les resulta relativamente fácil o barato imitar los métodos del líder para tener bajos costos, la ventaja del líder será demasiado efímera para producir un beneficio valioso en el mercado.

El proveedor de bajo costo tiene dos opciones para conseguir utilidades superiores. La primera es usar la ventaja del costo menor para vender a precios más bajos de los competidores y atraer a los compradores sensibles al precio en cantidades suficientemente grandes para incrementar las utilidades totales. La clave para hacer esto de manera mas rentable consiste en mantener la magnitud de la reducción en el precio mas pequeña que la magnitud de la ventaja en costos de la compañía (cosechando así los beneficios de un mayor margen de utilidades por unidad vendida y las utilidades adicionales del incremento en las ventas), o bien en general suficiente volumen adicional para incrementar las utilidades totales a pesar de los márgenes de utilidades mas estrechos.

▪ **MANERAS DE OBTENER LA VENTAJA EN COSTOS.**

Para obtener una ventaja en costos, los costos acumulados de la compañía en toda su cadena de valor tienen que ser inferiores a los costos acumulados y a los competidores. Existen dos maneras de lograrlo:

EFICIENCIA.

Desempeñar mejor y más eficientemente que los rivales las actividades internas de la cadena de valor y administrar los factores que pueden eliminar los costos de las actividades de la cadena de valor. Por ejemplo: economías de escala, aprendizaje y efectos de la curva de experiencia, el costo de aportaciones clave de recursos, establecer vínculos con otras actividades en la compañía o cadena de valor de la industria, compartir oportunidades dentro de la empresa, decisiones de operación, etc.

REESTRUCTURACIÓN.

Reestructurar la cadena de valor de la compañía para evitar del todo algunas actividades que producen costos. Por ejemplo: adoptar tecnologías de comercio electrónico, uso de enfoques de venta directa al usuario final, simplificación del diseño del producto, cambiar a un proceso tecnológico más sencillo, eliminar el uso de materias primas o partes de componentes con costo elevado, etc.

3.4.2 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.

Las estrategias de diferenciación son un enfoque competitivo atractivo siempre que las necesidades y preferencias de los compradores sean demasiado diversas para satisfacerlos plenamente con un producto estandarizado o con vendedores que poseen capacidades idénticas. Para tener éxito con una estrategia de diferenciación, la compañía tiene que estudiar detenidamente las necesidades y comportamiento de los compradores para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar. A continuación, la compañía tiene que incorporar atributos deseados por los compradores en su oferta de productos o servicios de tal modo que la distinguan notoriamente de la de los rivales. La ventaja competitiva surge una vez que un número suficiente de compradores llega a tener una preferencia marcada por los atributos diferenciados. Mientras más atraiga la oferta diferenciada de una compañía a los compradores, más clientes establecerán vínculos con la compañía y más fuerte será la ventaja competitiva resultante.

La diferenciación mejora la rentabilidad siempre que el precio adicional que debe pagarse por el producto compensa con creces los costos adicionales de lograr la diferenciación.

▪ TIPOS DE DIFERENCIACIÓN.

Las compañías pueden buscar la diferenciación desde muchos puntos de vista: un sabor único, múltiples características, surtido amplio para comprar todo lo necesario en un solo lugar, servicio superior, más por el dinero, ingeniería de diseño y funcionamiento, prestigio y distinción, fiabilidad del producto, fabricación de calidad, liderazgo tecnológico, etc.

- **CREACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE DIFERENCIACIÓN A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR.**

La diferenciación no es tarea exclusiva de los departamentos de marketing y publicidad ni se limita a los comodines de calidad y servicio. Existen oportunidades de diferenciación en todas las actividades de la cadena de valor de una industria; estas posibilidades incluyen:

LAS ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN Y COMPRAS.

En última instancia se extienden y afectan el desempeño o calidad del producto final de la compañía.

LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS.

Dirigidas a lograr mejores diseños y características del producto, usos finales y aplicaciones más variados, victorias más frecuentes en ser los primeros en el mercado, más variedad y surtido de los productos, más seguridad para el usuario, mayor capacidad de reciclaje o más protección ambiental.

LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCCIÓN Y OTRAS RELACIONADAS CON LA TECNOLOGÍA.

Que permiten la fabricación de productos sobre pedidos hechos a la medida y a un costo rentable, hacen que los métodos de producción protejan mejor el medio ambiente; o mejoran la calidad; fiabilidad y apariencia del producto.

LAS ACTIVIDADES DE FABRICACIÓN.

Impiden las fallas prematuras en los productos, extienden la vida útil del producto, permiten mejores coberturas de garantía, mejoran la economía de uso, producen más comodidad para el usuario final o mejoran la apariencia del producto.

LAS ACTIVIDADES DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DE SALIDA.

Que permiten entregas más rápidas, surtidos de pedidos más precisos y menos fallas en las existencias en almacenes y anaqueles.

LAS ACTIVIDADES DE MARKETING, VENTAS Y SERVICIO A CLIENTES.

Que producen asistencia técnica superior a los compradores, servicios más rápidos de mantenimiento y reparación, más y mejor información sobre los productos que se ofrecen a los clientes, más y mejores materiales de capacitación para los usuarios finales, mejores condiciones de crédito, procesamiento de pedidos más rápido o mayor comodidad para los clientes.

▪ VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN LA DIFERENCIACIÓN.

Una estrategia de diferenciación exitosa tiene que implicar la creación de valor para el comprador en maneras que los rivales no puedan igualar, la dificultad estriba en dilucidar como crear atributos únicos que los compradores consideren valiosos. Puede usarse cualquiera de cuatro enfoques básicos:

1. Incorporar atributos del producto y características para el usuario que reduzcan los costos totales para el comprador de usar el producto de la compañía.
2. Incorporar características que mejoren el desempeño que el comprador obtiene del producto.
3. Incorporar características que aumenten la satisfacción del comprador en maneras intangibles o no económicas.
4. Entregar valor a los clientes con base en capacidades competitivas que los rivales no poseen o no pueden darse el lujo de igualar.

- LA IMPORTANCIA DEL VALOR PERCIBIDO Y LAS SEÑALES DE VALOR.

Los compradores rara vez pagan por valor que no perciben, sin importar cuán reales puedan ser las características adicionales únicas. En consecuencia, el precio más alto que impone una estrategia de diferenciación refleja el valor real entregado al comprador y el valor percibido por éste (aun si el valor no se entrega efectivamente). El valor real y el valor percibido pueden diferir cuando los compradores tienen dificultades para evaluar la experiencia que tendrán con el producto. El conocimiento incompleto por parte de los compradores suele provocar que juzguen el valor con base en señales como el precio (donde el precio connota calidad), empaque atractivo, campañas publicitarias amplias, contenido e imagen de los anuncios, la calidad de folletos y presentaciones de ventas.

- CONTROL DEL COSTO DE LA DIFERENCIACIÓN.

Las compañías por lograr la diferenciación por lo general elevan los costos con sus esfuerzos. La clave de la diferenciación rentable radica en mantener los costos de lograr la diferenciación por debajo del sobreprecio que los atributos de diferenciación imponen en el mercado (incrementando así el margen de utilidad por unidad vendida) o compensar los márgenes de utilidad menores con suficiente volumen adicional para aumentar las utilidades totales.

3.4.3 ESTRATEGIAS ENFOCADAS.

Lo que desiguala a las estrategias enfocadas de las estrategias de costos bajos o diferenciación, es la atención concentrada en una parte limitada del mercado total. El segmento de destino o nicho puede definirse por su singularidad geográfica, las necesidades especializadas en el uso del producto, o los atributos especiales que atraen solo a los miembros del nicho. La base de la ventaja competitiva de una compañía enfocada en un nicho de mercado es: 1) Costos inferiores a los de los competidores para atender el nicho del mercado 2) La

capacidad de ofrecer a los miembros del nicho algo que en opinión de estos sea más apropiado para satisfacer sus gustos y preferencias únicos. Una estrategia enfocada que se basa en los costos bajos depende de que exista un segmento de compradores cuyas necesidades sean menos costosas de satisfacer en comparación con el resto del mercado.

▪ CUÁNDO RESULTA ATRACTIVA UNA ESTRATEGIA ENFOCADA.

Una estrategia enfocada que se basa, ya sea en los costos bajos o en la diferenciación, y es cada vez más atractiva a medida que se cumplan más las siguientes condiciones:

- El nicho de mercado de destino es suficientemente grande para ser rentable y ofrece buen potencial de crecimiento.
- Los líderes de la industria no consideran que tener presencia en el nicho sea crucial para su éxito, condición que reduce la rivalidad de los principales competidores.
- Es costoso o difícil para los competidores que atienden múltiples nichos crear las capacidades para satisfacer las necesidades especializadas del nicho de mercado de destino y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de sus principales clientes.
- La industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, permitiendo así a una compañía centrada elegir un nicho competitivamente atractivo y apropiado para sus fortalezas de recursos y capacidades.
- Pocos rivales, si acaso, intentan especializarse en el mismo segmento de destino, condición que reduce el riesgo de que el segmento se congestione.

- La compañía enfocada puede competir eficazmente con sus rivales con base en las capacidades y recursos que posee para atender al nicho de destino y la clientela que puede haberse acumulado.

La intensidad de la competencia varía entre y dentro de los nichos y segmentos cuando una industria tiene muchos segmentos diferentes, condición que hace importante que una compañía enfocada elija un nicho que sea atractivo competitivamente y apropiado para sus fortalezas de recursos y capacidades. Las competencias y capacidades especializadas de una compañía enfocada para atender al nicho de mercado de destino ofrecen la base más firme y confiable para contender satisfactoriamente con las fuerzas competitivas.

3.4.4 ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS

El primer factor de la competitividad está dado por la propia capacidad empresarial. Pero ¿Por qué, dentro de un mismo mercado, algunas empresas tienen mayor éxito que otras? para responder a esta pregunta es necesario la combinación de enfoques metodológicos del pensamiento estratégico, como son el Análisis FODA de Alfred Sloan y la Cadena de Valor de Michael Porter, métodos creados en distintos momentos de la historia, pero mutuamente complementarios, como se observa en la figura No. 2

FIGURA No. 2
CADENA DE VALOR Y FODA



Un negocio puede considerarse como un conjunto de operaciones distintas, entre las que realizan, por un lado, sus proveedores y, por otro, sus clientes. El negocio ocupa un lugar en el proceso económico que va desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final. La posición ocupada por un negocio, está constituida por toda una serie de operaciones que la empresa realiza, añadiendo valor a las materias primas y suministros que compra de sus proveedores. Una empresa añade valor cuando vende aquellas entradas (inputs) que compra al exterior por un precio superior al de compra. La razón de este incremento es que la empresa ha hecho algo con aquellas entradas inputs que es valorado positivamente por sus clientes, de modo que éstos prefieren pagar más.

Obviamente, el modo de tener utilidad es que el cliente esté dispuesto a pagar más por el valor que la empresa añade que lo que a ésta le cuesta añadirlo. Por lo tanto, se debe analizar el mecanismo por el que una empresa añade valor, y esto se hace considerando la empresa como una “cadena de valor”;

Para diseñar una estrategia competitiva eficaz es absolutamente fundamental realizar un cuidadoso análisis del negocio en sus diferentes actividades, tanto a nivel del sector como a nivel de la empresa. El aporte principal de Michael Porter radica, precisamente, en haber puntualizado que las ventajas competitivas no pueden ser comprendidas viendo la empresa y el sector en su totalidad, sino más bien descomponiéndolas en sus muchas actividades discretas que se realizan en sus diferentes áreas operativas, más adelante se explicará dicha teoría más detalladamente.

Esencialmente son tres los pasos para la creación de una estrategia competitiva.

1. El primer paso consiste en realizar un análisis de la cadena de valor a nivel de la industria o sector en el que la empresa está compitiendo. Es lo que en los procesos formales de planeación se denomina análisis externo o análisis del entorno. Este análisis tiene por objeto identificar las oportunidades, que en sustancia consisten en imperfecciones de mercado sobre las cuales se puedan formar singulares barreras de entrada que protejan a la empresa de sus potenciales competidores.

Las dos imperfecciones fundamentales son la posibilidad de diferenciar un producto y la existencia de economías de escala que permitan obtener costos inferiores al alcanzar determinado volumen de producción. Entre las barreras derivadas de la diferenciación del producto, tenemos las que se crean mediante el prestigio de marca, las patentes y las relaciones a nivel gubernamental.

Las barreras derivadas de la diferencia en costos existen en los mercados de productos susceptibles de operar bajo regímenes de economías de escala. Y éstas se dan sólo cuando existen unos costos fijos importantes (diseño, investigación y desarrollo, publicidad, etc.) que se distribuyen entre muchas unidades de bienes o servicios, pero también pueden producirse diferencias

en costo porque hay distintos métodos productivos, útiles a diferentes volúmenes de producción. A la empresa que quiere entrar en un sector en el que las economías de escala son importantes, se le plantea un dilema: o empieza poco a poco, con un costo muy superior al de los competidores existentes; o instalan una fábrica suficientemente grande como para obtener unos costos comparables a los de los demás competidores, esto es, para obtener todas las economías de escala.

2. El segundo paso es el análisis de la cadena de valor de la propia empresa. Jarillo formula la siguiente pregunta: ¿Cómo puede la empresa aprovecharse de las imperfecciones del mercado que se han detectado en el paso anterior? Este análisis conduce a la identificación de las fortalezas y debilidades; es decir, los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación al sector correspondiente. Este análisis debe realizarse simultáneamente en dos puntos: ¿Qué es preciso para aprovechar una determinada imperfección del mercado? y si ¿Puede hacerlo la empresa? Por ejemplo, si se detecta la posibilidad de economías de escala en operaciones, la cuestión siguiente es si la empresa está en condiciones o puede estar en condiciones de obtener el volumen necesario, por capacidad financiera, comercial, de gestión, etc.
3. El tercer y último paso se obtiene del doble análisis realizado en los dos pasos anteriores (sectorial y de la empresa, externo e interno); y consiste en la selección del tipo de ventaja competitiva a conquistar, de liderazgo en costos o en diferenciación. Es decir, el último paso es la adopción de la estrategia competitiva misma, el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una o varias ventajas competitivas que la hagan superior a sus competidores actuales y potenciales.

Estos tres pasos esenciales para el diseño de una estrategia competitiva, basado en el instrumento de Porter, la cadena de valor, es plenamente compatible con el tradicionalista análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas). Las oportunidades y amenazas son las imperfecciones de la cadena de valor del sector que la empresa podría aprovechar. Las fortalezas son las capacidades y recursos de la empresa que permitirían aprovechar efectivamente las oportunidades. Por el contrario, las debilidades son las características de la empresa que le impiden aprovechar las oportunidades o, alternativamente, reprimir las amenazas.

El método de la cadena de valor despliega el valor total de las actividades por medio de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus clientes. Además, determina el margen, que es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una gran variedad de formas. Para definir la estrategia competitiva de la empresa, el análisis del margen es crucial. Las empresas deben revisar su estrategia con base en cómo crear un margen competitivo en su cadena de valor.

3.5 EMPRESA DE SERVICIOS.

RELEVANCIA DEL TEMA.

En este apartado se expone la teoría correspondiente a los tipos de empresas de servicios que existen, debido a que la investigación se centra en el estudio de los hoteles de la playa El Espino, los cuales pertenecen al sector servicios.

Esta teoría se considera importante porque, para realizar el análisis de una empresa, no solamente se debe considerar el mercado al que está dirigida, sino que también el tipo de empresa y los recursos primordiales que necesitan.

Esta clasificación es importante porque tanto los recursos, las actividades y procesos son diferentes en cada tipo de empresa, al igual que los productos que se ofrece. Tal es el caso, que en las empresas de servicios se puede considerar que

los insumos principales son la realización de alguna actividad física y/o administrativa a favor de los clientes y los productos se consideran intangibles.

Una organización de servicios es aquella que mediante una serie de actividades es capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados¹². Las empresas de servicios no transforman materiales; lo que buscan es satisfacer las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrecen.

3.5.1 TIPOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS

Ramírez Padilla, clasifica la industria de servicios de acuerdo al recurso más importante que utiliza para la prestación del servicio.

- **EMPRESAS INTENSIVAS EN CAPITAL INTELECTUAL**

Para las empresas que pertenecen a esta clasificación el recurso primordial para la realización del servicio es el conocimiento en las áreas de especialidad de la empresa. Ejemplo servicios de consultorías, colegios y hospitales.

- **ORGANIZACIONES INTENSIVAS EN CAPITAL HUMANO.**

Servicios que requieren una fuerte inversión en horas- hombre para realizarlos. Ejemplo restaurantes de comida rápida, servicio de limpieza, etc.

- **EMPRESAS INTENSIVAS EN CAPITAL FINANCIERO.**

En ese tipo de organizaciones el servicio es provisto gracias a una inversión grande de capital tal es el caso de las empresas de servicios bancarios, alquiler de autos entre otras.

¹² Ramírez Padilla David Noel, Contabilidad Administrativa, sexta edición Mc Graw Hill

3.6 LA CADENA DE VALOR (C.V.)

RELEVANCIA DEL TEMA:

Para efectos de la presente investigación, donde lo que se pretende es proponer estrategias competitivas para desarrollar la capacidad de los hoteles en estudio, es necesario utilizar una herramienta que permita analizar cada elemento dentro de la empresa, que le agrega valor al servicio o producto prestado o producido y de esa manera evaluar los generadores de valor dentro de la empresa y así, para poder identificar cuáles son las fortalezas y/o fuentes de ventajas competitivas que posee la empresa y que pueden darle una posición privilegiada en el mercado con respecto a los competidores cercanos. Se inicia con una introducción del génesis de la teoría de la cadena de valor, seguido de los conocimientos primordiales como son valor, actividades de valor y margen.

En 1985 el Profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage* (Ventaja Competitiva). Al presentar sus ideas, Porter le dio crédito al trabajo que Mckinsey & Co. había hecho al comienzo de la década del los ochentas sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre si.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor de Porter se encuentra en su primer libro *Competitive Strategy* (Estrategia Competitiva) publicado en 1980, donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación.

Porter enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

Michael Porter explica que la cadena de valor de la empresa está dentro de un campo muy amplio de actividades, al cual denomina *sistema de valor*. Este sistema está integrado por:

1. La cadena de valor de los proveedores.
2. Cadena de Valor de Canal y
3. La cadena de valor de los compradores.

Para efectos de esta investigación se analizará la cadena de valor de la empresa. Una empresa obtiene una ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

La cadena de valor es un instrumento para el análisis y diseño de estrategias para desarrollar la competitividad a nivel empresarial, sectorial, regional y nacional. Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Porter afirma que la cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las *actividades de valor* y del *margen*.

Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa; estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores.

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor, debido a que la cantidad total que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona, se mide en base al ingreso total, el margen es el ingreso total menos el costo total de desempeñar las actividades de valor.

$$\text{MARGEN} = \text{IT} - \text{CT}$$

Dónde: IT: Ingreso Total

CT: Costo Total.

En términos porcentuales el margen viene dado por:

$$\text{MARGEN} = \frac{\text{U.N}}{\text{IT}}$$

Dónde: U.N.: Utilidad Neta.

3.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR.

Como se mencionó anteriormente la identificación de las actividades de valor requiere del aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas, cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas, que según la teoría de la cadena de valor se dividen en:

2. Actividades primarias
3. Actividades de apoyo o secundarias.

Cabe mencionar que estas actividades a la vez se subdividen en: actividades directas, actividades indirectas y seguro de Calidad; cuya función se define mas adelante.

Las actividades primarias y secundarias están compuestas por categorías genéricas que se muestran en la figura No. 3 a continuación.

FIGURA No.3
LA CADENA DE VALOR GENÉRICA



Fuente: Michael Porter (1998). Pág. 55.

▪ **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

LOGÍSTICA INTERNA.

Actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

OPERACIONES.

Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

LOGÍSTICA EXTERNA.

Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

MERCADOTECNIA Y VENTAS.

Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

SERVICIO.

Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

▪ ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector pueden dividirse en cuatro categorías genéricas.

ABASTECIMIENTO.

El abastecimiento se refiere a la *función* de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en si. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina

y edificios. Como todas las actividades de valor, el abastecimiento emplea una "tecnología", como los procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación, y sistemas de información.

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA.

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores industriales sostiene la clave de la ventaja competitiva.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya. La infraestructura de la empresa se considera algunas veces sólo como "general", pero puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva.

- **TIPOS DE ACTIVIDADES**

Como se mencionó anteriormente, dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

DIRECTAS.

Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

INDIRECTOS.

Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

SEGURO DE CALIDAD.

Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El seguro de calidad *no* es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

Los tres tipos de actividades descritas anteriormente no sólo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo. En el desarrollo de tecnología, por ejemplo, los equipos reales de laboratorio son actividades directas, mientras que administración de la investigación es una actividad indirecta.

- **SUBDIVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR**

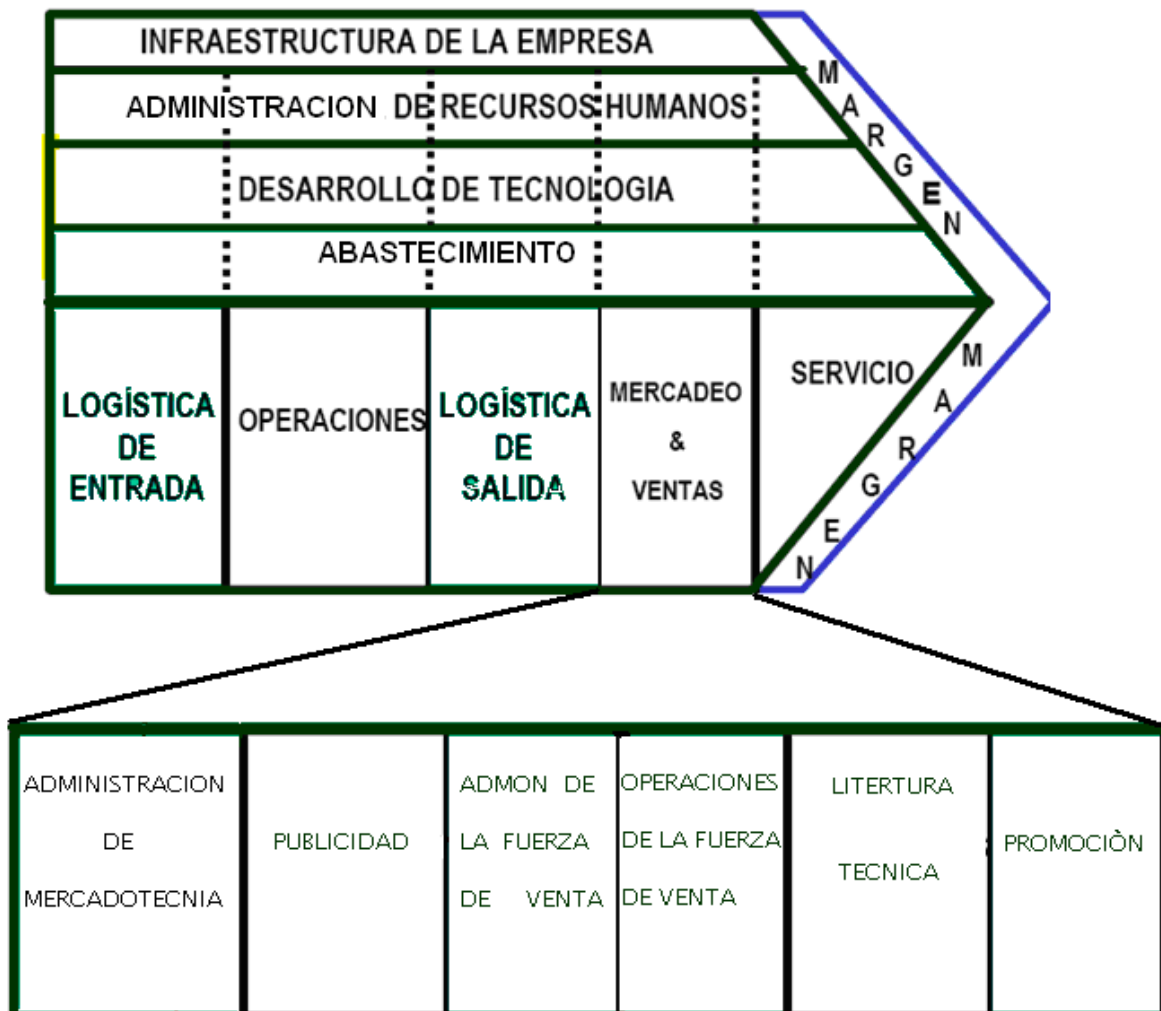
El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades discretas se aislen o se separen, en base al principio de que estas actividades

tengan:

1. Economías diferentes,
2. Un alto potencial de impacto de diferenciación, o
3. Representen una parte importante o creciente del costo.

Las funciones amplias (ejemplo: manufactura o mercadotecnia) deben ser subdivididas en actividades. El subdividir actividades puede proceder al nivel de reducir cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. Para ejemplificar estas subdivisiones se presenta la figura No. 4 a continuación.

FIGURA No. 4
SUBDIVISIÓN DE LA CADENA DE VALOR GENÉRICA



Fuente: Michael Porter (1998). Pág. 63.

Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva; otras actividades están combinadas porque no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa, la selección de la categoría apropiada para poner una actividad requiera de criterio y/o puede ser ilustrativa por derecho. Por ejemplo si el procesamiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, dicha actividad debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Similarmente, si el manejo interno de materiales y el manejo externo de materiales usan las mismas instalaciones y personal, entonces ambos deberán ser probablemente combinados en una actividad de valor y clasificados en donde la función tenga el mayor impacto competitivo.

Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. Las actividades de etiquetación en los sectores industriales de servicio con frecuencia ocasionan confusión debido a que operaciones, mercadotecnia y apoyo después de la venta están estrechamente relacionadas. El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del criterio con que se realice. Con frecuencia las empresas desempeñan actividades paralelas, cuyo orden debería ser elegido de forma que aumenten la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores.

- **ESLABONES EN LA CADENA DE VALOR (CV).**

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes; las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor.

Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra, por ejemplo en una cadena de comida rápida, el tiempo de las campañas promocionales puede influir el uso de la capacidad.

La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas. Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras:

1. **Optimización:** Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva. Ejemplo, un producto más costoso en el diseño, especificaciones de materiales más restringidas o una mayor inspección dentro del proceso pueden reducir los costos de servicio.
2. **Coordinación:** Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio; la capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación.

Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas. Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias, representadas por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico. El diseño del producto normalmente afecta el costo de fabricación del producto.

Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La importancia del abastecimiento cuando afecta el costo de manufactura y su calidad puede no ser obvia.

CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 OBJETIVO GENERAL:

Distinguir las actividades de valor de los hoteles de la playa El Espino e identificar los factores que valoran los sus huéspedes.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar y conocer las actividades que integran la cadena de valor de los hoteles de la playa El Espino.
- Definir los atributos de valor que aprecian los clientes de la playa El Espino.
- Analizar fuentes de ventajas competitivas en diferenciación que resultan del estudio de las valoraciones de los huéspedes sobre los atributos de los hoteles; y de las actividades primarias y secundarias que se realizan en éstos.

2. SISTEMA DE HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.

2.1 HIPÓTESIS GENERAL.

H₁: Existen variables generadoras de valor en los servicios que ofrecen los hoteles de la playa El Espino que permitan elaborar un modelo de estrategias competitivas en diferenciación.

Las Variables a estudiar son:

- VARIABLE INDEPENDIENTE.

Variables generadoras de valor de los servicios que ofrecen los hoteles de la playa El Espino.

- VARIABLE DEPENDIENTE.

Modelo de estrategias competitivas en diferenciación.

2.2 HIPÓTESIS NULA.

H₀: No existen variables generadoras de valor en los servicios que ofrece el sector hotelero de El Espino que puedan generar un modelo de estrategias competitivas en diferenciación.

2.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

H₁ Existen actividades generadoras de valor en la realización de las operaciones y servicios que ofrecen los hoteles de la playa El Espino.

- Variable Independiente: Realización de las operaciones y servicios del hotel.
- Variable Dependiente: Actividades generadoras de valor.

H₂: Los clientes de los hoteles de la playa El Espino consideran que existen atributos de valor en la prestación de los servicios y los recursos naturales de la zona.

- Variable Independiente: Los recursos naturales y la prestación de los servicios de los hoteles de la playa El Espino.
- Variable Dependiente: Apreciación de atributos de valor por parte de los clientes.

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

H₁: Existen variables generadoras de valor en los servicios que ofrecen los hoteles de la playa El Espino que permitan elaborar un modelo de estrategias competitivas en diferenciación.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICION DE PREGUNTAS
Variables generadoras de valor de los servicios que ofrecen los hoteles de la playa El Espino.	Atributos de valor: Características de un producto que determinan su calidad y posicionamiento en el mercado.	Calidad de los servicios Originalidad del servicio Precio del servicio Seguridad de la zona Destino Turístico. Promoción	Infraestructura y limpieza de las diferentes áreas del hotel, desempeño y atención al cliente, capacitación de los empleados, instalaciones del hotel, seguridad dentro de las instalaciones del hotel Diferenciación del servicio Relación costo-beneficio percibido conforme al precio pagado. Percepción de los clientes con respecto al riesgo delincriminal del destino turístico. Características que diferencian al destino turístico percibidas por el cliente. Efectividad de los medios de divulgación de los hoteles.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICION DE PREGUNTAS
Variables generadoras de valor de los servicios que ofrecen los hoteles de la playa El Espino.	Actividades Generadoras de valor: Actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa Primarias y de apoyo	Actividades Primarias Actividades de Apoyo	Desempeño de las actividades de: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio Desempeño de las actividades de: Abastecimiento, Desarrollo Tecnológico, Recursos Humanos e Infraestructura.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	INFORMACION
Modelo de estrategias competitivas en diferenciación.	Esquema descriptivo que defina la forma de cómo las empresas van a competir y cuales deben ser sus objetivos y políticas para actuar.	Análisis de la cadena de valor del sector hotelero de la playa El Espino Ventajas competitivas en diferenciación	Análisis de cada una de las actividades que realizan los hoteles Identificación de las actividades generadoras de valor en el servicio de los hoteles

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

H₁: Existen actividades generadoras de valor en la realización de las operaciones y servicios que ofrecen los hoteles de la playa El Espino.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICION DE PREGUNTAS
Realización de las operaciones y servicios del hotel	Todas aquellas funciones, actividades y tareas que se realizan en los hoteles	En alojamiento En alimentación	Definición de los procesos que intervienen en la prestación de servicio de alojamiento. Definición de los procesos que intervienen en la prestación de servicio de alimentación.
VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	INFORMACION
Actividades generadoras de valor	Actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa Primarias y de apoyo	Actividades Primarias Actividades de Apoyo	Identificación de las actividades relacionadas directamente con la prestación de los servicios de alojamiento y alimentación Identificación de las actividades que sustentan a las actividades primarias en la prestación de los servicios de alojamiento y alimentación

H₂: Los clientes de los hoteles de la playa El Espino consideran que existen atributos de valor en la prestación de los servicios y los recursos naturales de la zona.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICION DE PREGUNTAS
Los recursos naturales y la prestación de los servicios de los hoteles de la playa El Espino.	Componentes que determinan atractivo el destino turístico	Recursos Naturales	Los elementos de los recursos naturales que intervienen en la elección del destino turístico
		Servicios de los Hoteles	Descripción de los servicios de alojamiento y alimentación
VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	INFORMACION
Apreciación de atributos de valor por parte de los clientes.	Características de un producto que determinan su calidad y posicionamiento en el mercado.	De Seguridad	Estimación del nivel de seguridad del sector: Hoteles, Playa, Zona
		De Servicio	Conformidad del cliente respecto a: el precio pagado por los servicios recibidos, atención al cliente, la infraestructura del hotel, mobiliario y equipo del hotel.

3. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

- La investigación será de tipo exploratoria – descriptiva.
- El análisis de la cadena de valor se aplicará a los siete hoteles ubicados en la playa El Espino del Departamento de Usulután¹, dichos hoteles son clasificados como pequeños hoteles.²
- Se realizará un modelo de estrategias competitivas basado en la identificación de ventajas competitivas en diferenciación, utilizando el Análisis de la Cadena de Valor.
- La realización del análisis de la cadena de valor se hará con base a la información que brinden los administradores y clientes de los hoteles de la playa El Espino.
- Todas las actividades consideradas como generadoras de valor en los hoteles, serán las analizadas hasta Agosto del 2006.

¹ Ver Anexo A-3: Listado de los hoteles de la Playa El Espino.

² Conforme a la OEA, AICD y SICA.

4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- No se contó con ningún tipo de investigación similar en el sector servicios, específicamente en empresas de alojamiento, que sirviera de parámetro para determinar si el curso de la investigación era el correcto.
- La investigación de campo estuvo limitada a la información proporcionada por los propietarios y/o administradores de los 6 pequeños Hoteles.
- En el detalle de hoteles a investigar se menciona al hotel Mirage como elemento de análisis, pero no se pudo realizar la investigación en esta institución debido a que los propietarios no permitieron el acceso al establecimiento para realizar las encuestas a los clientes y la entrevista a los administradores, argumentando que tienen como política no dar ningún tipo de información sobre las operaciones del hotel.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio utilizado inicialmente en la investigación fue de tipo exploratorio debido a que no se había realizado un estudio similar en el sector de pequeños hoteles, también se retoman elementos de la investigación descriptiva, ya que se han analizado simultáneamente las variables a estudiar y se determina como funcionan en conjunto.

Se consideró que la investigación exploratoria era la más idónea para el tipo de estudio que se realizó, ya que permite indagar sobre un tópico desconocido ó poco explorado.

5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Se realizó un diseño No Experimental - Transversal, ya que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003) cuando se trata de una investigación no experimental, se realiza sin la manipulación deliberada de las variables; debido a que los sujetos del estudio no se expusieron a condiciones o estímulos y se observaron en su ambiente natural, en situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

La investigación también es transversal ya que se recolectaron datos en un sólo momento, cuyo propósito fue describir las variables y analizar su interrelación en un momento dado.

5.3 MARCO MUESTRAL.

5.3.1 SUJETOS DE ESTUDIO:

Los sujetos de estudio son:

- Los clientes de los hoteles en estudio.
- Los Administradores de los hoteles

5.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.

- Hoteles de la playa el espino³

5.3.3 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN:

- **USUARIOS DEL SERVICIO:** son los clientes de los hoteles en estudio.

En una investigación exploratoria realizada a los hoteles de la playa el Espino se identificó que las habitaciones contienen dos camas, así mismo dichas camas son dobles, es decir que se pueden hospedar cuatro personas por habitación.

Por lo tanto para determinar la población total de los clientes que se hospedan en dichos hoteles, se utiliza como base la capacidad instalada de los hoteles que se calculo de la siguiente forma:

$$N = (\text{Total de Hab}) (\text{Cama por Hab.}) (\text{Personas por cama})$$

³ Ver Anexo A-3: Listado de los hoteles de la Playa El Espino.

Donde:

Total de Habitaciones = 71

Camas por Habitación = 2

Personas por Cama = 2

Sustituyendo:

$N = (71 \text{ hab.}) (2 \text{ camas por hab.}) (2 \text{ personas por cama})$

$$N = 284$$

- ADMINISTRADORES: Cada uno de los siete hoteles pertenecientes a la Playa El Espino⁴, es administrado por una sola persona.

$$N = 7$$

5.3.4 CÁLCULO DE LA MUESTRA:

- USUARIOS DEL SERVICIO:

Para los clientes de los hoteles en estudio: por medio de la fórmula para población finita, se calculó la muestra a entrevistar.

$$n = \frac{z^2 p q N}{e^2 (N-1) + z^2 p q}$$

⁴Lista de hoteles en Anexo A-3

Donde: n= Tamaño muestral.

z= Número de desviación estándar respecto a la media expresada sobre la base del nivel de confianza.

p= Proporción de clientes que perciben valor en el servicio.

q= Proporción de clientes que no perciben valor en el servicio.

N= Tamaño de la población.

e= Error muestral.

La desviación estándar o variabilidad de los datos es igual $Z= 1.96$, debido a que el grado de certidumbre sobre la exactitud de la estimación de la muestra es del 95%.

El error muestral es igual $e = 5\%$, debido al posible sesgo existente en el proceso de recolección de la información.

Sustituyendo en fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (284)}{(0.05)^2 (284-1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{272.7536}{0.7075 + 0.9694}$$

$$n = \frac{272.7536}{1.6769}$$

$n = 163$ clientes

- **ADMINISTRADORES:** Debido a que el tipo de investigación amerita que se haga una comparación entre los hoteles a estudiar para identificar ventajas competitivas en la industria, se ha realizado un censo, es decir, se entrevistaron a todos los administradores de los hoteles de la playa El Espino.

$$N = n = 7$$

CÁLCULO PROPORCIÓN DE LA MUESTRA POR HOTEL

No	HOTELES	Nº DE HABITACIONES	PROPORCION DE LA POBLACION	MUESTRA
1	Arcos del Espino	20	28.17%	46
2	Estancia de Don Luis	5	7.04%	11
3	La Cabaña	10	14.08%	23
4	Mirage	5	7.04%	11 ²⁰
5	Pacific Dreams	10	14.08%	23
6	Pacifico	5	7.04%	11
7	Real Oasis El Espino	16	22.54%	37
	TOTAL	71	100.00%	163

⁵ El hotel Mirage no permitió obtener ningún tipo de información de los huéspedes, ni de la administración del hotel. Por lo tanto el total de personas entrevistadas es de 151 huéspedes, y no de 163 clientes.

5.3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Las técnicas de investigación que se utilizaron en la recolección de información fueron:

- ENCUESTAS: se realizaron a los clientes, con el objeto de identificar los factores que perciben como generadores de valor.
- ENTREVISTAS DIRIGIDAS: las cuales están enfocadas hacia los gerentes o administradores de los pequeños hoteles.

5.3.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

- CUESTIONARIO: Está enfocado hacia los clientes⁶; con el objeto de identificar los aspectos que perciben como generadores de valor.
- GUÍA DE ENTREVISTA: Está enfocada hacia los administradores de los hoteles para identificar los procesos que perciben como generadores de valor⁷.

5.3.7. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.

Para que el análisis de la información sea más objetivo, se realizó una prueba piloto donde se verificó que los instrumentos de investigación estuvieran diseñados adecuadamente para una recolección de información objetiva. La selección de los clientes a quienes se aplicó el cuestionario fue de forma aleatoria.

⁶ Ver anexo A-4

⁷ Ver anexo A-5.

5.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

5.4.1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada a los huéspedes y a los administradores de los hoteles en estudio.

En las encuestas dirigidas a los clientes, los resultados se presentan de acuerdo a:

- Las respuestas obtenidas de los clientes entrevistados en cada hotel: se presentan mostrando la frecuencia relativa de las respuestas a cada pregunta. Para obtener dicha frecuencia relativa, se dividió las respuestas obtenidas entre el número de clientes encuestados en cada hotel.⁸
- Las respuestas obtenidas de los clientes de todo el sector hotelero: Se presenta la frecuencia relativa de las respuestas de todos los clientes de los hoteles en estudio. Para obtener la frecuencia relativa global (incluidos todos los hoteles), se dividió la sumatoria de las respuestas obtenidas de los clientes de todos los hoteles entre el número de personas entrevistadas: 151 huéspedes.

⁸ Referirse al cuadro de la muestra de cada hotel. (Pág. 80) para ver el número de encuestados en cada hotel.

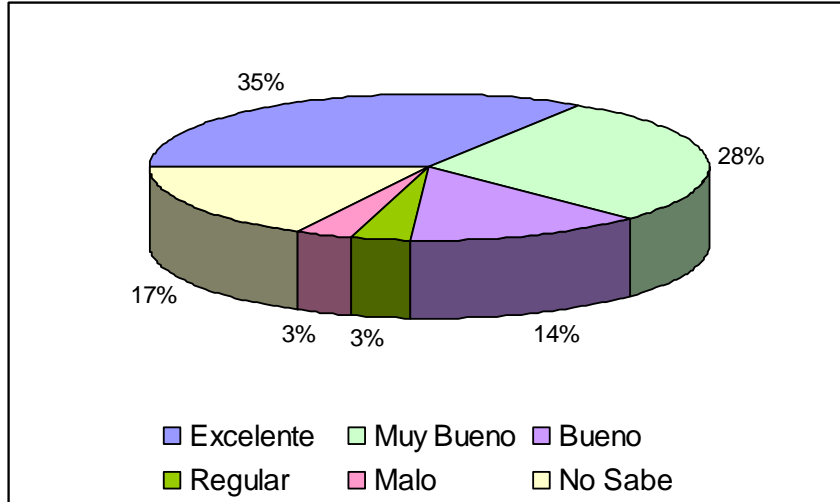
PREGUNTA No.1: ¿Cómo califica los siguientes aspectos del hotel?

a) Limpieza de sus instalaciones

Objetivo: Conocer la opinión del cliente sobre como percibe la calidad en el servicio de limpieza de las instalaciones del hotel.

▪ Habitación

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	70%	18%	17%	39%	9%	8%	35%
Muy Bueno	22%	27%	35%	39%	27%	27%	28%
Bueno	7%	9%	9%	9%	36%	24%	17%
Regular	0%	0%	0%	0%	18%	8%	3%
Malo	2%	0%	4%	0%	9%	5%	3%
No Sabe	0%	45%	35%	13%	0%	27%	14%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



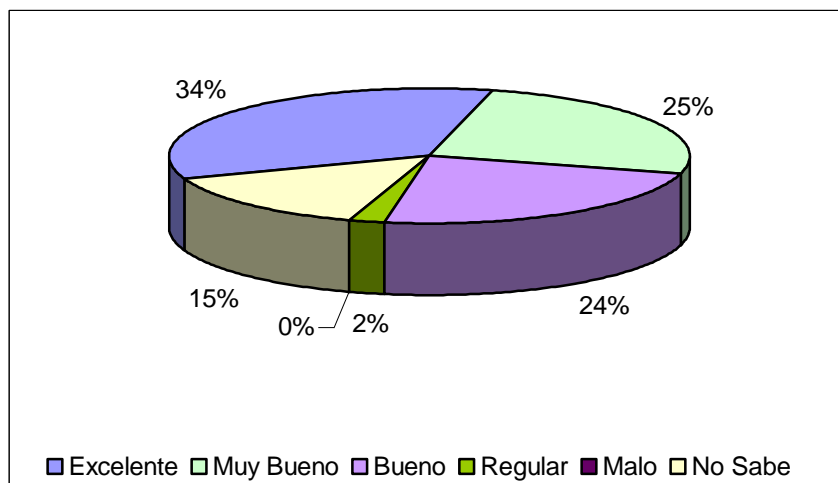
Interpretación y análisis.

En forma global más del 63% de los entrevistados calificó entre muy bueno y excelente el factor limpieza de las habitaciones en los hoteles, para dichos clientes la apreciación de este atributo influyen tanto en la calidad y posicionamiento de los hoteles de la playa El Espino.

Aunque para el Hotel Pacífico y para Real Oasis El Espino, se puede observar como únicamente el 36% aproximadamente califica positivamente dicho factor. Específicamente, el hotel que mejor fue calificado fue el Arcos del Espino, ya que obtuvo una proporción del 70% de los entrevistados que manifestaron que el factor limpieza en la habitación es excelente en el hotel.

- Glorietas

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	59%	36%	30%	26%	0%	22%	34%
Muy Bueno	13%	55%	13%	43%	18%	30%	25%
Bueno	9%	9%	30%	26%	36%	38%	24%
Regular	0%	0%	0%	0%	9%	5%	2%
Malo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
No Sabe	20%	0%	26%	4%	36%	5%	15%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

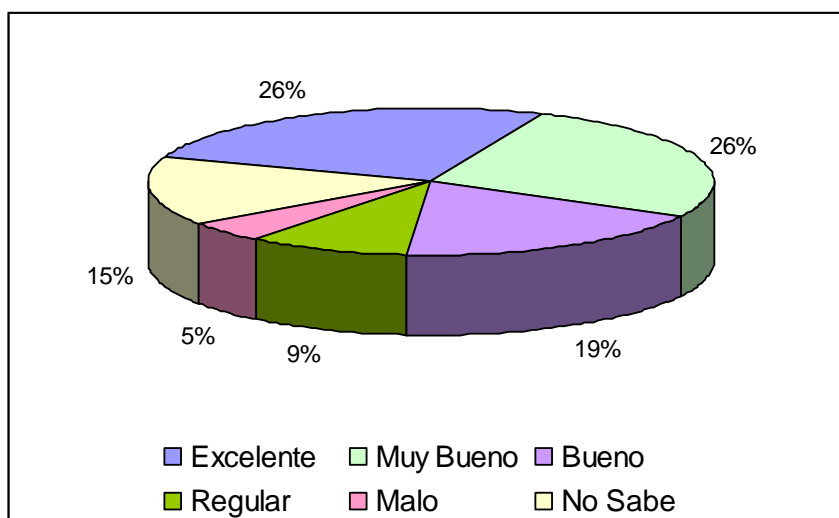


Interpretación y análisis.

De manera global, el 59% de los entrevistados calificó positivamente el factor limpieza en las glorietas, únicamente el 2% calificó de regular dicho factor. Los hoteles mejor calificados en éste aspecto son Arcos del Espino y La Estancia de Don Luís, ya que fueron los que obtuvieron una mejor calificación por parte de los huéspedes entrevistados respectivamente.

- Piscina

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	39%	0%	22%	39%	0%	19%	26%
Muy Bueno	24%	55%	9%	39%	9%	30%	26%
Bueno	20%	36%	17%	22%	0%	16%	19%
Regular	9%	0%	0%	0%	0%	27%	9%
Malo	9%	0%	4%	0%	0%	5%	5%
No Sabe	0%	9%	48%	0%	91%	3%	15%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Interpretación y análisis.

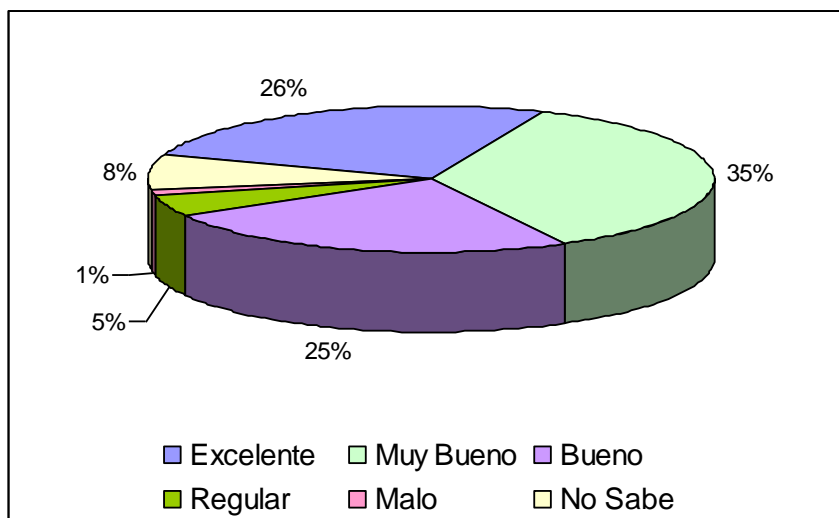
Con respecto a la limpieza observada por los clientes en la piscina específicamente, podemos observar como el 52% de manera global calificó entre muy bueno y excelente dicho factor, únicamente el 5% calificó de mala la limpieza percibida. Se puede observar como el 91% de los entrevistados en el hotel Pacífico manifestaron no saber, debido a que éste hotel no posee piscina. En el caso del hotel La Cabaña, el 48% manifestó no saber sobre la limpieza de la piscina, esto se debe a que la piscina está ubicada de manera diferente –geográficamente- de las instalaciones del hotel.

b) Seguridad en los siguientes sectores de la playa El Espino.

Objetivo: Conocer si el cliente percibe riesgo delincencial en el destino turístico.

- De la zona en general

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	22%	18%	35%	22%	27%	30%	26%
Muy Bueno	33%	45%	30%	35%	27%	43%	35%
Bueno	30%	9%	17%	39%	45%	11%	25%
Regular	7%	9%	0%	4%	0%	5%	5%
Malo	0%	0%	4%	0%	0%	3%	1%
No Sabe	9%	18%	13%	0%	0%	8%	8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



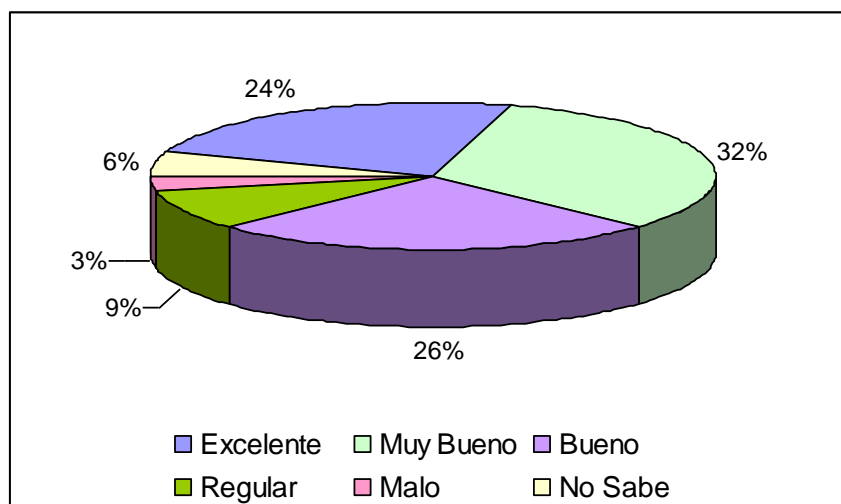
Interpretación y análisis.

El riesgo delincencial percibido por los huéspedes entrevistados, con respecto a la zona en general es mínimo, ya que únicamente el 1% calificó de malo dicho factor, en contra parte, el 61% de forma global calificó dicho factor entre muy bueno y excelente. Por lo que la seguridad puede

considerarse como una característica que permite posicionar el producto de los hoteles, es decir, la playa o destino turístico en la mente de los clientes o turistas

- En la playa

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
FR							
Excelente	13%	27%	57%	22%	27%	16%	24%
Muy Bueno	35%	36%	22%	13%	18%	51%	32%
Bueno	35%	9%	17%	39%	18%	19%	26%
Regular	13%	9%	0%	9%	36%	3%	9%
Malo	4%	9%	0%	0%	0%	3%	3%
No Sabe	0%	9%	4%	17%	0%	8%	6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

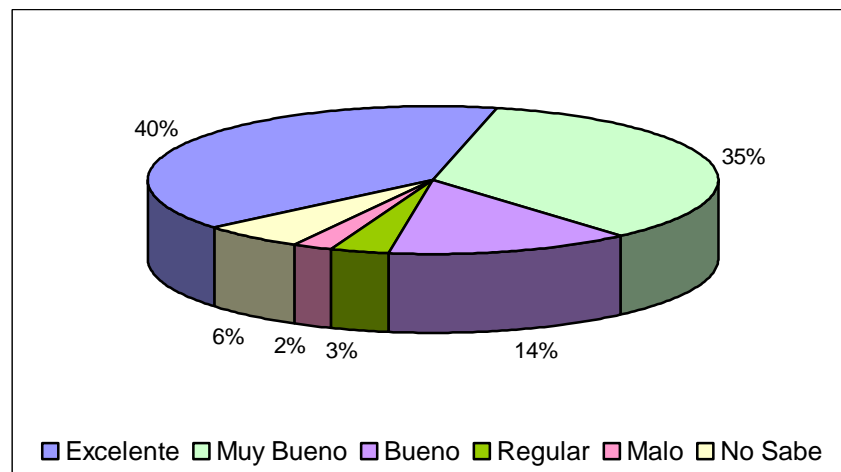


Interpretación y análisis.

Con respecto a la seguridad percibida en la playa específicamente, los clientes entrevistados manifestaron conformidad con dicho factor, ya que el 82% considera que la playa es segura y el 12% consideran que no lo es; el 6% de los huéspedes respondió que no sabe.

- En el hotel

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	50%	27%	48%	35%	27%	32%	40%
Muy Bueno	41%	36%	13%	35%	27%	43%	35%
Bueno	7%	9%	17%	17%	36%	14%	14%
Regular	0%	9%	4%	0%	9%	5%	3%
Malo	2%	9%	4%	0%	0%	0%	2%
No Sabe	0%	9%	13%	13%	0%	5%	6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Interpretación y análisis.

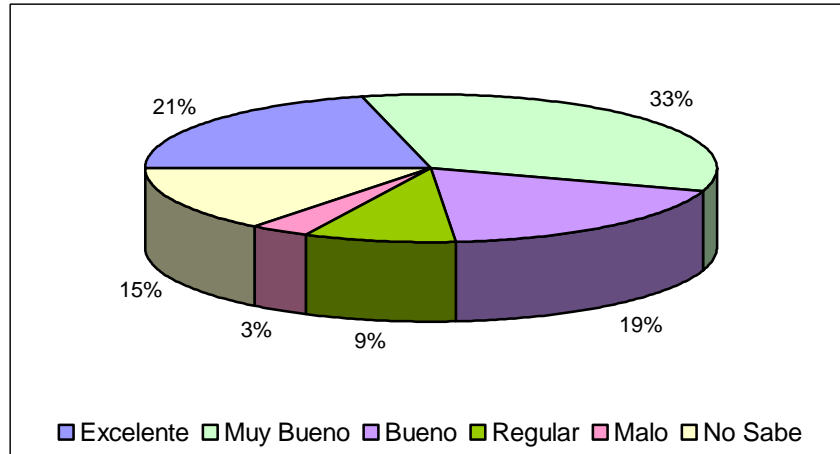
Con respecto a la seguridad percibida por los clientes en el hotel específicamente, en general, fueron evaluados positivamente ya que el 89% de los clientes entrevistados consideran que el hotel en que se hospedan les proporciona seguridad, solamente un 5% siente temor por la falta de seguridad. Y el 6% no sabe.

- c) El precio pagado en éste hotel de acuerdo a los servicios recibidos.

Objetivo: Identificar la relación costo-beneficio percibido por el cliente conforme al precio pagado por los servicios del hotel.

- Habitación.

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	33%	0%	13%	26%	9%	19%	21%
Muy Bueno	43%	18%	17%	35%	36%	35%	33%
Bueno	9%	36%	30%	4%	45%	19%	19%
Regular	4%	0%	13%	22%	9%	5%	9%
Malo	7%	0%	9%	0%	0%	0%	3%
No Sabe	4%	45%	17%	13%	0%	22%	15%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

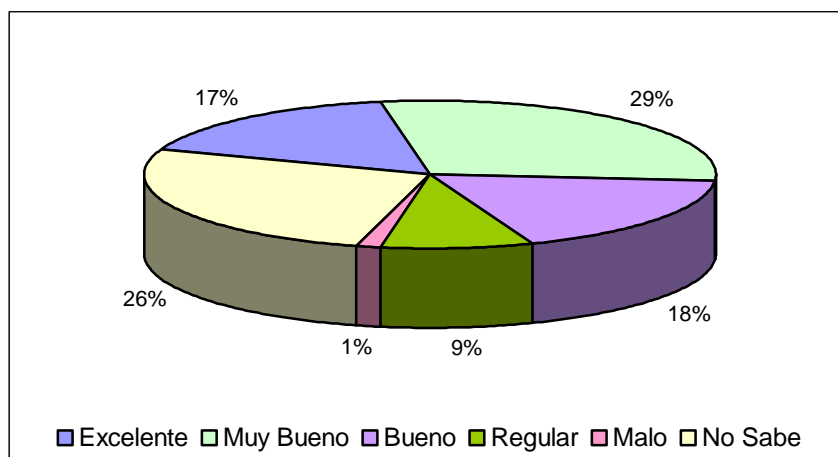


Interpretación y análisis.

La relación costo beneficio percibido por los clientes entrevistados para los hoteles en general es satisfactoria, ya que más del 50% calificó dicha relación entre muy buena y excelente, es decir, que los clientes consideran que el precio pagado por la habitación es aceptable, el hotel mejor evaluado fue el Arcos del Espino, ya que el 76% calificó entre muy bueno y excelente dicho factor, al igual que el hotel Pacific Dreams, ya que fue calificado entre muy bueno y excelente por el 61% de los huéspedes entrevistados.

- Glorietas.

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	26%	0%	17%	22%	0%	11%	17%
Muy Bueno	26%	64%	13%	39%	18%	30%	29%
Bueno	9%	36%	30%	9%	36%	16%	18%
Regular	2%	0%	13%	17%	9%	11%	9%
Malo	0%	0%	4%	0%	0%	3%	1%
No Sabe	37%	0%	22%	13%	36%	30%	26%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

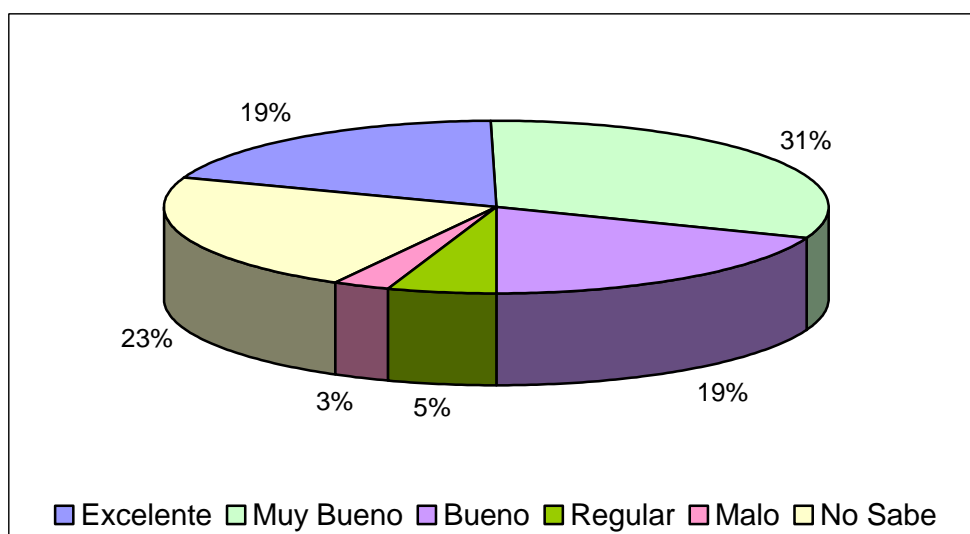


Interpretación y análisis.

En general, la relación costo- precio pagado por el servicio de las glorietas es satisfactorio para los hoteles que ofrecen dicho servicio, ya que para el 29% de los clientes el precio por utilizar las glorietas es muy bueno, para el 18% el precio pagado es bueno y para el 17% es excelente. Sin embargo para el 10% el costo es mayor. Y el 26% de los entrevistados no sabe porque no utilizó esta zona de descanso. Los hoteles mejor evaluados fueron el Pacific Dreams y La Estancia de Don Luís. (61% y 64% respectivamente entre muy bueno y excelente.) Seguidos por el hotel Arcos del Espino con un 52% que calificó entre muy bueno y excelente.

- Alimentos

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	35%	9%	17%	4%	18%	14%	19%
Muy Bueno	48%	18%	4%	17%	64%	30%	31%
Bueno	7%	36%	30%	9%	9%	32%	19%
Regular	2%	0%	9%	4%	9%	8%	5%
Malo	2%	0%	4%	4%	0%	3%	3%
No Sabe	7%	36%	35%	61%	0%	14%	23%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Interpretación y análisis.

El 31% de los que compraron alimentos en el hotel opina que el precio de éstos es muy bueno, para el 19% el precio pagado por los beneficios es excelente o bueno y el 8% opina que el costo es mayor que su satisfacción. El 23% de los entrevistados no adquirió alimentos en el hotel.

Arcos del Espino es uno de que mejor precio tiene en alimentos según los clientes ya que el 35% de los encuestados en ese hotel califican excelente dichos precios.

La cabaña se puede decir que según las respuestas es el hotel que más clientes insatisfechos tiene con el precio al que brinda los alimentos ya que el 9% lo califica regular y el 4% dice que está mal. Dicho hotel debe adecuar los precios de los alimentos con el promedio de la industria ya que los alimentos son homogéneos en todo el sector.

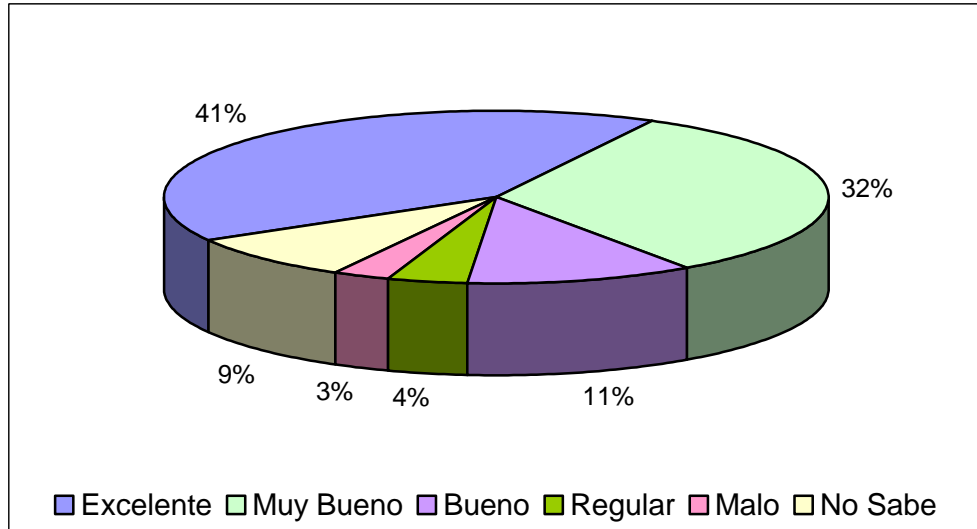
Es importante recalcar que casi siempre los clientes quieren pagar lo menos posible por un determinado producto o servicio pero siempre exigen la mejor calidad, es por ello que se hace difícil conseguir la excelencia en este ámbito.

d) Desempeño y atención (trato) al cliente por parte del personal del hotel

Objetivo: Identificar el nivel de agrado de los clientes sobre el desempeño y atención brindada por parte de los empleados de los hoteles de la playa El Espino, para conocer si ellos están generando valor al servicio prestado.

- Encargado del hotel

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	52%	36%	39%	43%	18%	35%	41%
Muy Bueno	33%	18%	30%	43%	27%	32%	32%
Bueno	7%	18%	13%	13%	45%	3%	11%
Regular	2%	0%	9%	0%	9%	5%	4%
Malo	4%	0%	0%	0%	0%	5%	3%
No Sabe	2%	27%	9%	0%	0%	19%	9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Interpretación y análisis.

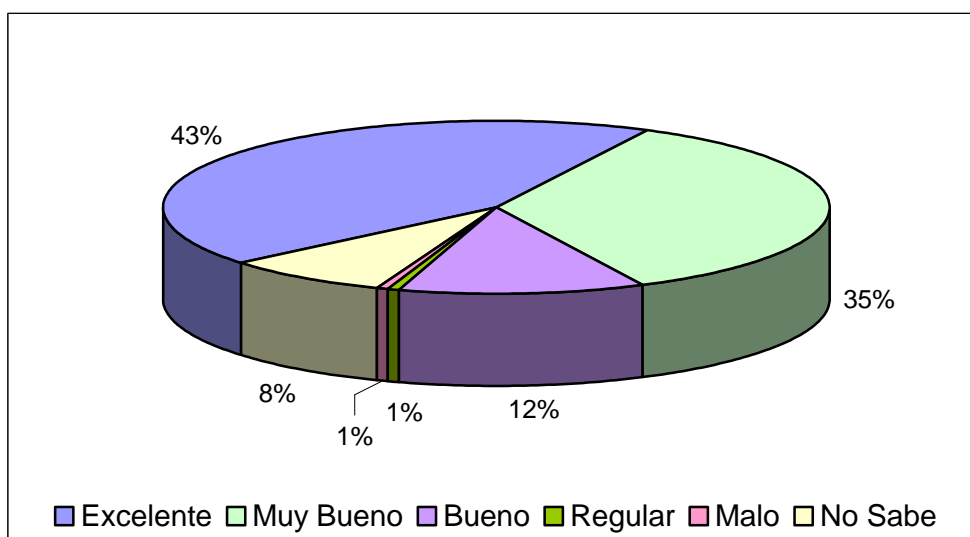
Para el 41% de clientes el desempeño del encargado del hotel y el trato que reciben de él es excelente, el 32% y 11% considera que es muy bueno o solamente bueno respectivamente y el 8% considera que tienen un desempeño y atención al cliente deficiente.

El hotel mejor calificado en atención y servicio al cliente por parte del encargado es Arcos del Espino ya que al 52% de los usuarios les pareció excelente dicho trato. El hotel que obtuvo la peor calificación en atención al cliente es el Real Oasis El Espino pues el 5% de los clientes opina que el trato al cliente por parte del administrador es malo.

El administrador es una imagen importante para el hotel relativamente podemos decir que los hoteles del sector están bien en ese aspecto pues todos han sido calificados excelentes por más de la tercera parte de los huéspedes, a excepción del Pacific Dreams que solamente el 18% .

- Meseros

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	54%	27%	26%	43%	27%	51%	43%
Muy Bueno	37%	55%	22%	17%	55%	41%	35%
Bueno	7%	18%	17%	22%	9%	8%	12%
Regular	0%	0%	0%	0%	9%	0%	1%
Malo	0%	0%	4%	0%	0%	0%	1%
No Sabe	2%	0%	30%	17%	0%	0%	8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Interpretación y análisis.

Para el 43% de los clientes el desempeño de los meseros y la atención que reciben de ellos son excelentes, para más de un tercio de los entrevistados opina que el desempeño y atención son muy buenos y para 12% son buenos. Solamente un 2% opino mal del desempeño y atención al cliente por parte de los meseros.

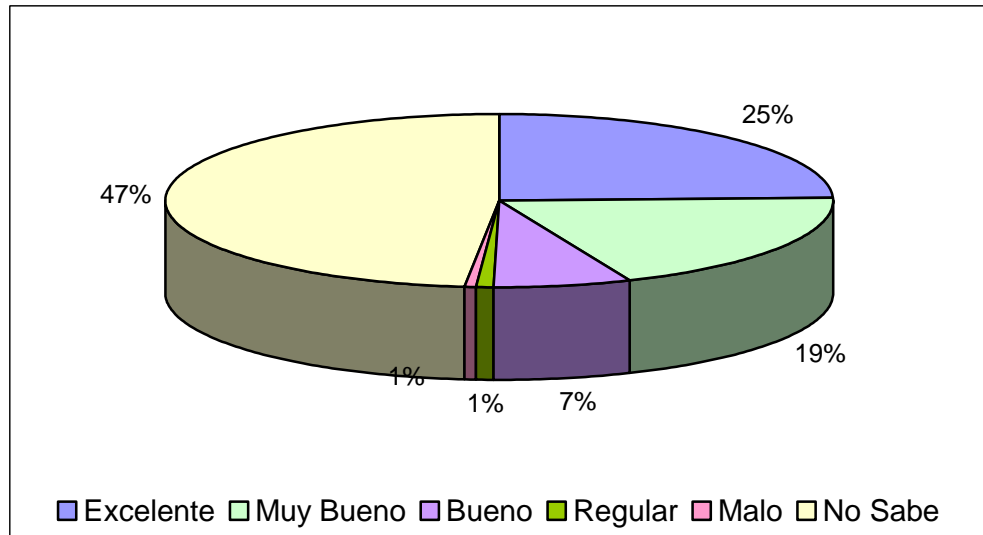
Los hoteles mejor calificados en esta área son Arcos del Espino, Real Oasis el Espino y Pacific Dreams. Con porcentaje de excelencia de 54%, 51% y 53% respectivamente.

Los datos reflejan que los meseros están más comprometidos con la atención al cliente en estos hoteles que el resto de éste sector. Es en este punto donde los meseros agregan valor al servicio ya que si los clientes se sienten satisfechos con dicha atención querrán hospedarse en el hotel en futuras ocasiones.

Los hoteles con menores calificaciones tienen una desventaja inminente sobre los demás hoteles por no institucionalizar la excelente atención al cliente por parte de los meseros en el hotel.

- Otro Empleado

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	26%	9%	26%	39%	0%	24%	25%
Muy Bueno	24%	27%	9%	13%	9%	24%	19%
Bueno	7%	9%	17%	4%	0%	3%	7%
Regular	0%	0%	0%	0%	9%	0%	1%
Malo	0%	0%	4%	0%	0%	0%	1%
No Sabe	43%	55%	43%	43%	82%	49%	47%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Interpretación y análisis.

El 47% de los clientes dijo no saber de cómo es el desempeño y atención al cliente de otro empleado, es decir, que no lo experimento. Solamente el 25% de los huéspedes consideran que los empleados del hotel (a excepción del encargado y de los meseros) ofrecen un trato y desempeño excelente. El 19% opina que son muy buenos y un 7% que son buenos. Para el 2% que obtuvo el desempeño y trato de otro empleado considera que son deficientes.

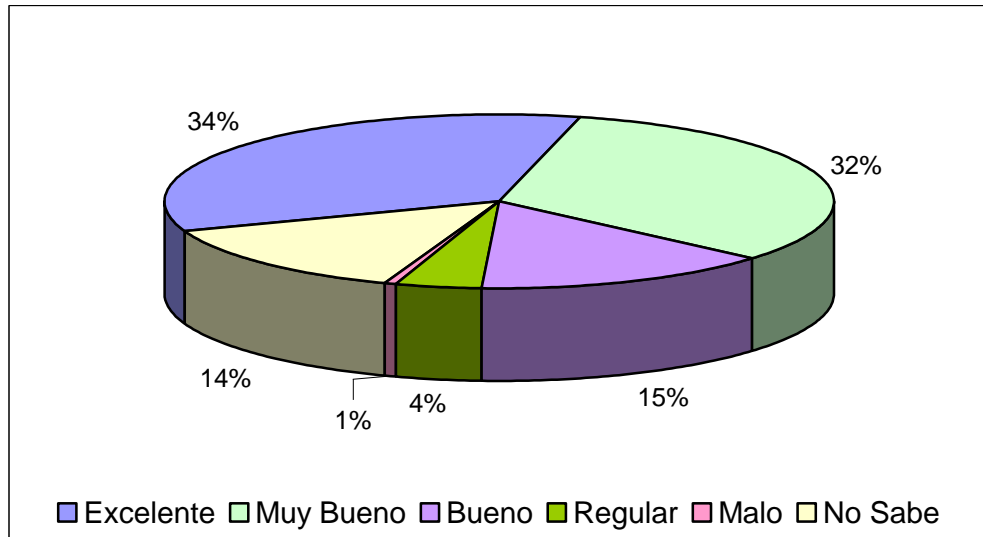
Es evidente que el hotel que en mejor posición se encuentra con este rubro es el Pacific Dreams, la baja calificación de los demás hoteles se explica porque en mucho de los casos los clientes solo tienen contacto directo con el encargado y el mesero. Aunque esto no es razón para que el administrador no concentre parte de sus esfuerzos en mejorar hacer énfasis a los empleados para mejorar dicha atención.

e) La infraestructura del Hotel

Objetivo: Conocer si las estructuras físicas de los hoteles cumplen con las exigencias del cliente.

- De las habitaciones

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	63%	18%	26%	43%	9%	11%	34%
Muy Bueno	28%	27%	26%	35%	64%	32%	32%
Bueno	7%	18%	26%	9%	0%	24%	15%
Regular	2%	0%	0%	0%	18%	8%	4%
Malo	0%	0%	0%	0%	9%	0%	1%
No Sabe	0%	36%	22%	13%	0%	24%	14%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



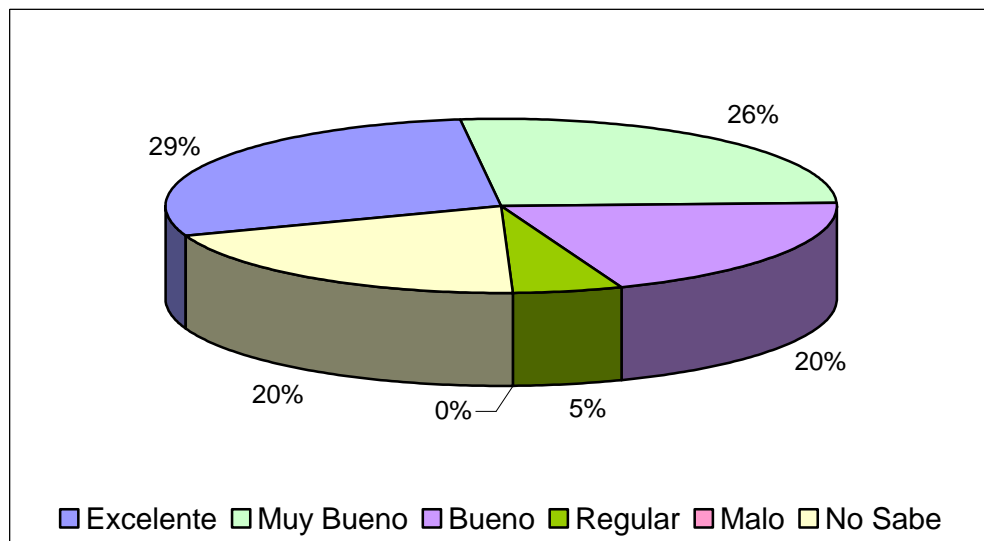
Interpretación y análisis.

Para el 34% de los clientes que hacen uso de una habitación en el hotel la estructura física de ésta es excelente, es decir que cumplen con sus exigencias totalmente. El 32% opina que las habitaciones están muy bien construidas y el 15% piensa que la infraestructura es buena. Para el 5% no cumplen con sus exigencias. Y el 14% no opino.

Arcos del Espino es el hotel que mejor calificación tiene en la infraestructura de las habitaciones y el que menos calificación tiene es el Pacifico, pero esta calificación se puede explicar ya que hotel que ofrece sus habitaciones a precios más bajos.

- Del restaurante.

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	57%	18%	9%	35%	27%	5%	29%
Muy Bueno	28%	36%	13%	35%	18%	27%	26%
Bueno	7%	18%	26%	26%	36%	24%	20%
Regular	2%	0%	4%	0%	18%	11%	5%
Malo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
No Sabe	7%	27%	48%	4%	0%	32%	20%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Interpretación y análisis.

Para el 75% de los clientes que hacen uso del restaurante o comedor la infraestructura cumple con sus exigencias. Solamente el 5% considera que la infraestructura es regular, pero nadie opino que fuera mala. El 20% no opino de la infraestructura.

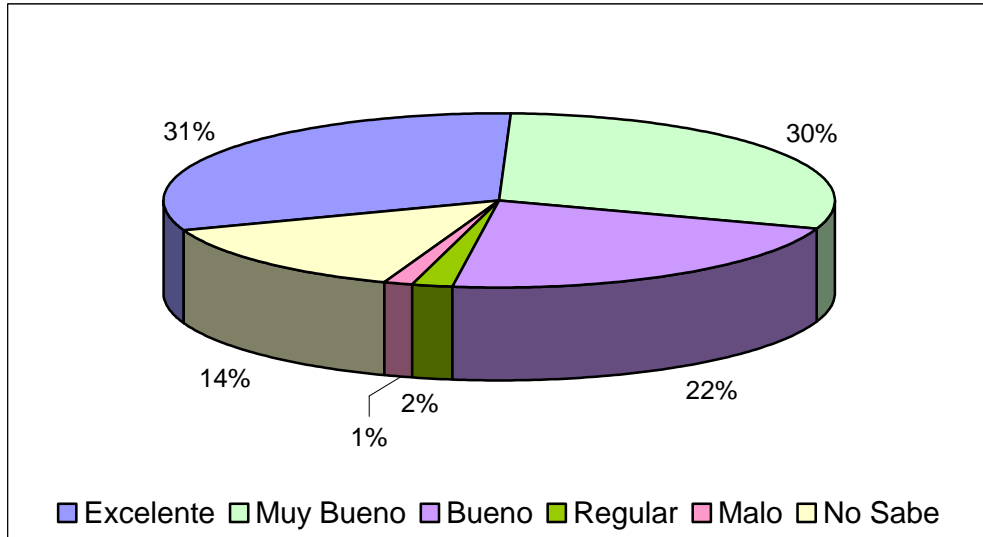
El hotel Arcos del Espino tiene mayor porcentaje, pues es el único que tiene un área de restaurante separado del resto de la infraestructura.

Siendo este elemento un factor importante para la satisfacción de los clientes.

Las características que contiene la mayoría de estos hoteles son las sillas, mesas (con su respectivo mantel en algunos hoteles) y televisor. El hotel Real Oasis El Espino es el peor calificado esto se debe a que el comedor es un infraestructura al aire libre que al parecer no está construida en su totalidad.

- Glorietas.

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	46%	27%	30%	39%	0%	19%	31%
Muy Bueno	24%	55%	17%	35%	18%	38%	30%
Bueno	11%	18%	22%	13%	36%	38%	22%
Regular	0%	0%	9%	0%	0%	3%	2%
Malo	0%	0%	0%	0%	9%	3%	1%
No Sabe	20%	0%	22%	13%	36%	0%	14%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

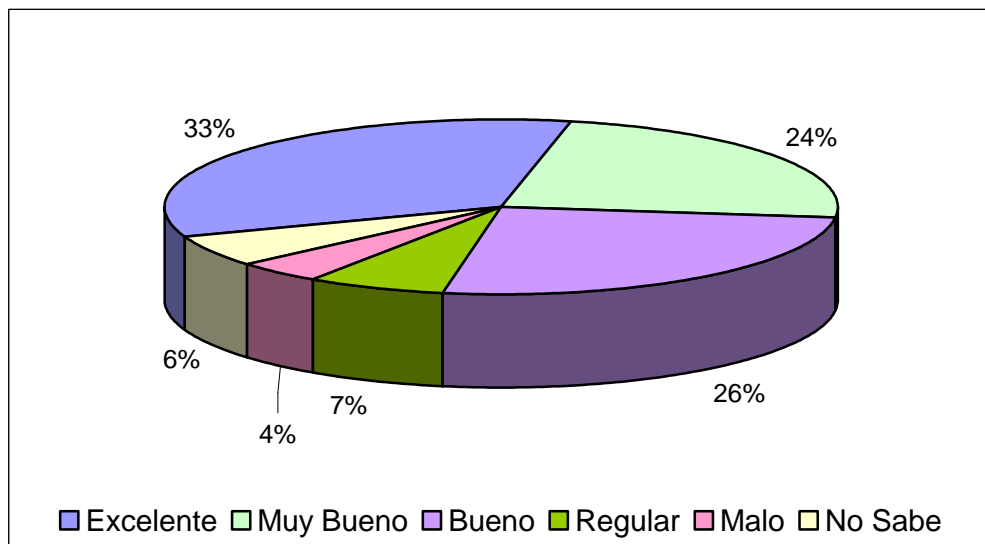


Para el 31% de los clientes que utilizan una glorieta, la infraestructura de ésta cumple con sus expectativas excelentemente, para el 30% esta en muy bien y para el 22% la infraestructura esta bien. El 3% considera que no está en buenas condiciones. El 14% no sabe.

La glorieta del Hotel Arcos del Espino es la mejor calificada, aunque no tiene vista a la playa; pero es amplia con vista a la piscina además de que no se cobra por la permanencia en ella. También ésta es una ventaja que el hotel tiene sobre los demás; porque por ejemplo en el hotel La Estancia de Don Luís, otro hotel de la zona que posee glorietas, se le cobra al cliente por aparte del precio de las habitaciones para el uso de ellas y los clientes no quieren estar solamente en las habitaciones y algunos consideran muy costoso alquilar una habitación y una glorieta.

- Espacios Recreacionales

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	50%	18%	26%	43%	0%	27%	33%
Muy Bueno	22%	36%	13%	26%	18%	30%	24%
Bueno	17%	45%	22%	30%	36%	27%	26%
Regular	7%	0%	9%	0%	9%	11%	7%
Malo	4%	0%	4%	0%	18%	3%	4%
No Sabe	0%	0%	26%	0%	18%	3%	6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Para el 33% de los clientes la infraestructura de los espacios recreacionales son excelentes, el 24% opina que cumple con sus exigencias muy bien y para el 26% lo la infraestructura esta bien. El 11% considera que no está en buenas condiciones. El 6% no sabe.

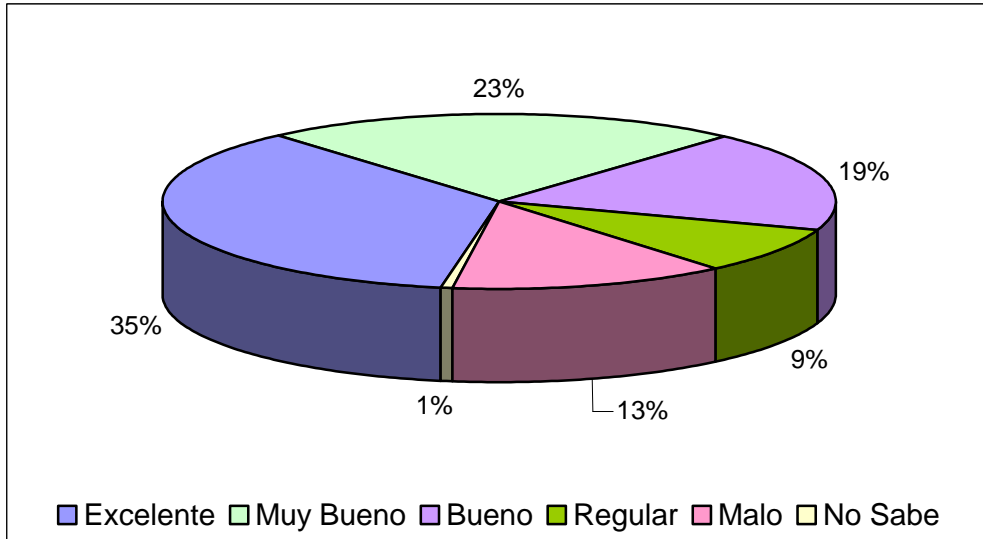
Los espacios recreacionales en los hoteles juegan un papel importante en la prestación del servicio de alojamiento ya que el cliente desea un lugar confortable con las condiciones que le permitan comodidad en el periodo

de sus vacaciones. Arcos del Espino es calificado como excelente en los espacios recreacionales por el 50% de sus usuarios y en comparación con los demás hoteles éste es el que tiene mayor ventaja en la calificación de los clientes sobre los espacios recreacionales.

El Hotel Pacifico no posee piscina, al parecer para los clientes es importante éste factor porque aunque posee zona verde ningún cliente califica excelente este rubro.

- Acceso a la playa

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	15%	64%	61%	35%	18%	43%	35%
Muy Bueno	4%	27%	26%	22%	55%	35%	23%
Bueno	24%	9%	9%	17%	27%	19%	19%
Regular	26%	0%	0%	4%	0%	0%	9%
Malo	30%	0%	0%	22%	0%	3%	13%
No Sabe	0%	0%	4%	0%	0%	0%	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Interpretación y análisis.

Para el 77% del total de clientes entrevistados los senderos que se utiliza para acceder a la playa cumplen con sus expectativas y exigencias, Un 22% opina que no cumple satisfactoriamente con sus exigencias. El 1% dijo no saber.

El hotel que obtuvo una mayor calificación en el acceso a la playa es la Estancia de Don Luís, debido a que el 64% de sus clientes consideran que es excelente; debido a que este hotel está ubicado exactamente enfrente de la playa, en un área privada al igual que Real Oasis El Espino que ocupa el tercer lugar en obtener una mayor calificación.

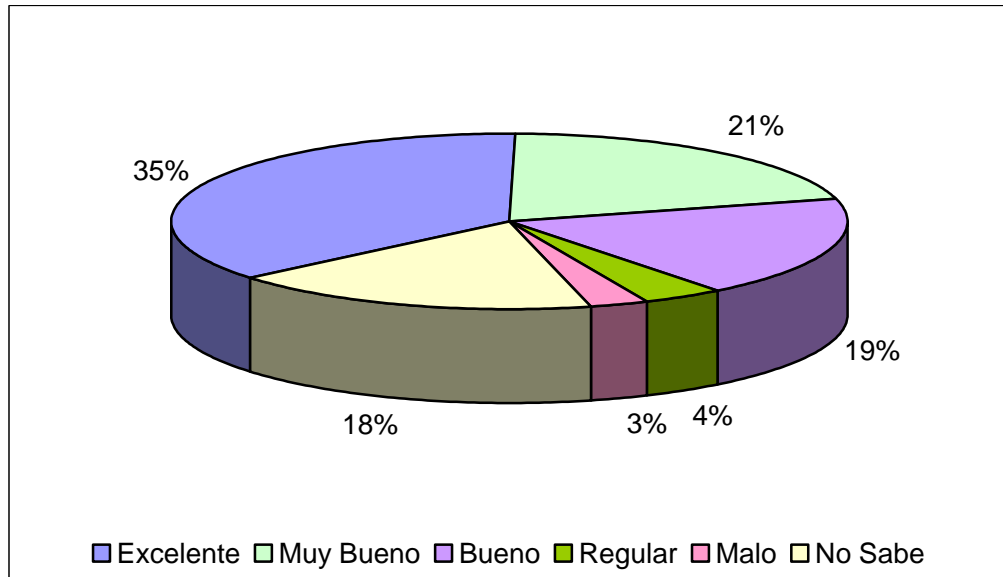
El hotel peor evaluado es Arcos del Espino debido a que éste no posee entrada directa a la playa, al igual que el hotel Pacific Dreams. Este factor representa una clara desventaja para ambos hoteles.

f) El mobiliario y equipo del Hotel

Objetivo: Conocer si el mobiliario y equipo de los hoteles cumplen con las exigencias del cliente.

- De las Habitaciones.

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	72%	9%	17%	52%	9%	11%	35%
Muy Bueno	15%	27%	9%	17%	18%	35%	21%
Bueno	9%	9%	26%	17%	45%	22%	19%
Regular	4%	0%	4%	0%	9%	5%	4%
Malo	0%	0%	4%	0%	18%	3%	3%
No Sabe	0%	55%	39%	13%	0%	24%	18%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



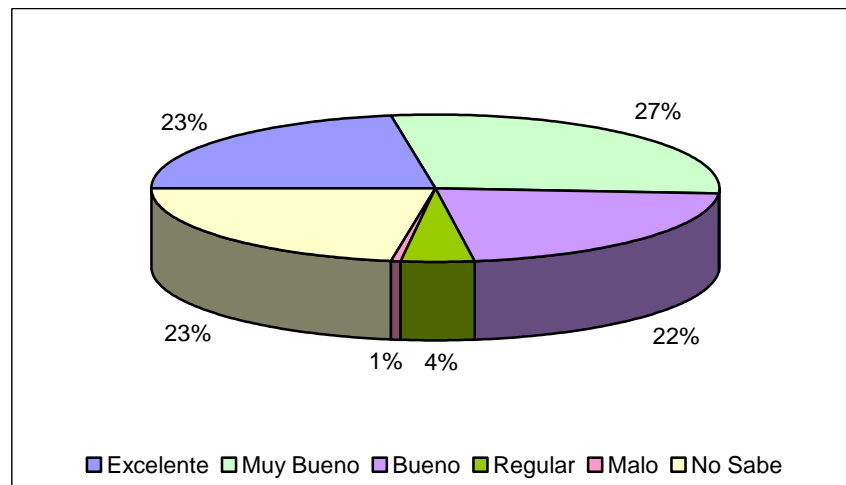
Interpretación y análisis.

Para el 35% de los clientes que hacen uso de una habitación en el hotel en que se hospedan, el mobiliario y equipo de los hoteles cumplen con sus exigencias excelentemente. El 21% opina que las habitaciones tienen un muy buen mobiliario y equipo y el 19% opina que es bueno. Para el 7% el mobiliario de la habitación no cumple con sus expectativas. Y el 18% no sabe.

Según los resultados El hotel que mejor conoce las exigencias de sus clientes y uno de los aspectos esenciales en el alojamiento es Arcos del Espino, ya que el 72% considera que el mobiliario y equipo de las habitaciones es excelente. Seguido del hotel Pacific Dreams.

- Del Restaurante.

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	46%	9%	4%	26%	18%	8%	23%
Muy Bueno	33%	27%	17%	30%	18%	32%	27%
Bueno	15%	27%	17%	26%	45%	22%	22%
Regular	0%	0%	4%	4%	0%	11%	4%
Malo	0%	0%	0%	0%	9%	0%	1%
No Sabe	7%	36%	57%	13%	9%	27%	23%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



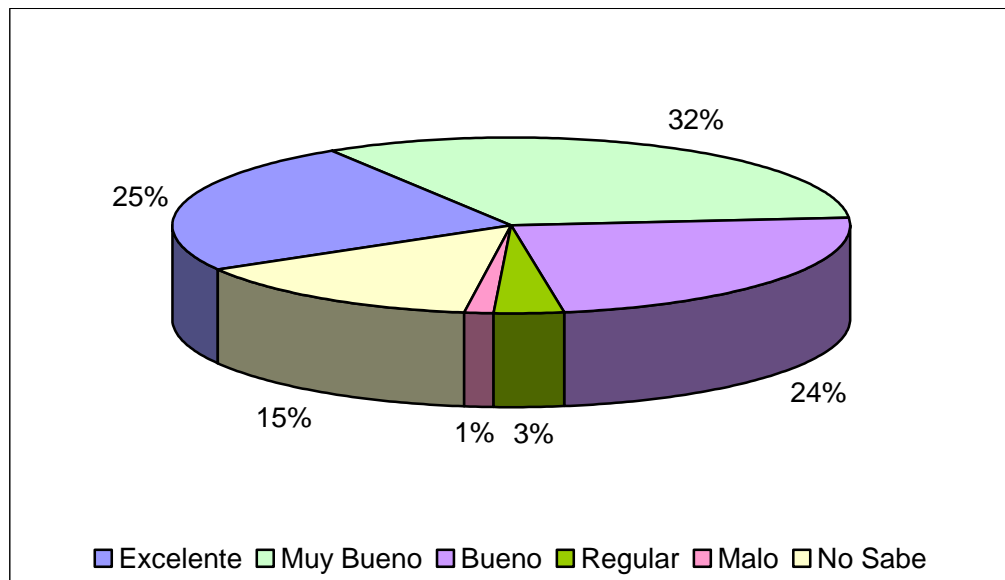
Interpretación y análisis.

Para el 72% de los clientes que hacen uso del restaurante o comedor el mobiliario y equipo cumplen con sus exigencias. Solamente para el 5% el mobiliario del restaurante no cumple con sus expectativas. El 23% no hizo uso del mobiliario del restaurante.

Arcos del Espino es el hotel que obtuvo mayor calificación con respecto al cuidado del mobiliario del restaurante, ya que el 46% de sus clientes considera que es excelente, resultado que concuerda con la nota alta obtenida en la infraestructura de dicha área.

- Glorietas.

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Excelente	35%	18%	26%	22%	0%	22%	25%
Muy Bueno	24%	64%	26%	52%	18%	30%	32%
Bueno	20%	18%	22%	13%	36%	35%	24%
Regular	2%	0%	4%	0%	0%	8%	3%
Malo	0%	0%	0%	4%	9%	0%	1%
No Sabe	20%	0%	22%	9%	36%	5%	15%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Interpretación y análisis.

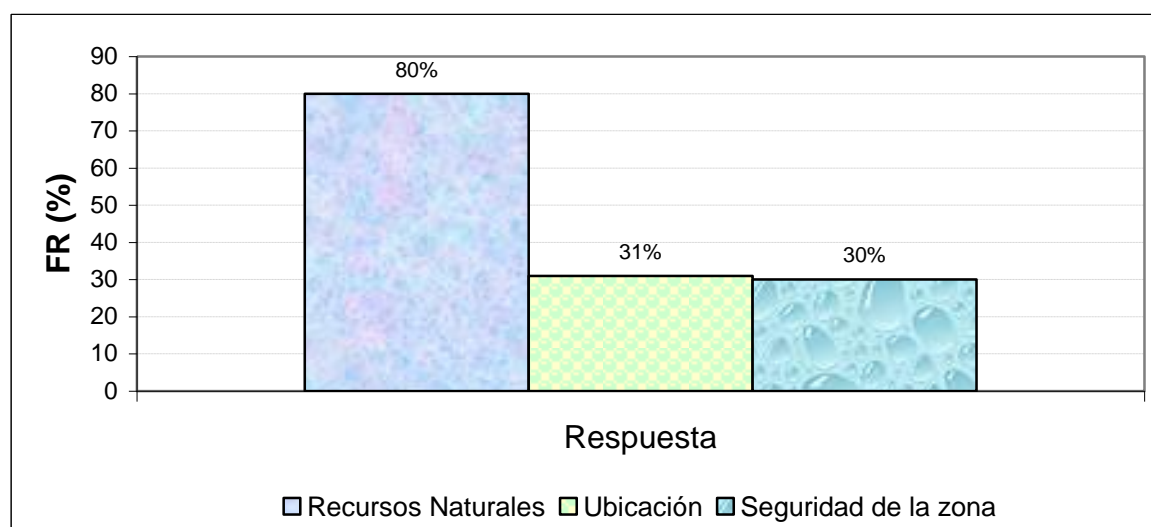
Para el 81% de los clientes que estuvieron en una glorieta el mobiliario cumplen con sus expectativas. El 4% considera que no está en buenas condiciones. El 15% no hizo uso del mobiliario de las glorietas.

El hotel Arcos del Espino continua obteniendo resultados positivos en comparación con sus competidores, tanto en la infraestructura de sus instalaciones, como en el mobiliario y equipo que utiliza; y el área de glorietas no es la excepción.

PREGUNTA No. 2: De los siguientes factores ¿Cuáles considera más atractivos para visitar la playa El Espino?

Objetivo: Determinar cuál es el factor más atractivo que los clientes consideran para visitar la playa El Espino.

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Recursos Naturales	83%	82%	57%	87%	73%	89%	80%
Ubicación	17%	27%	57%	26%	36%	35%	31%
Seguridad de la zona	22%	45%	30%	30%	27%	35%	30%
TOTAL ENTREVISTADOS	46	11	23	23	11	37	151



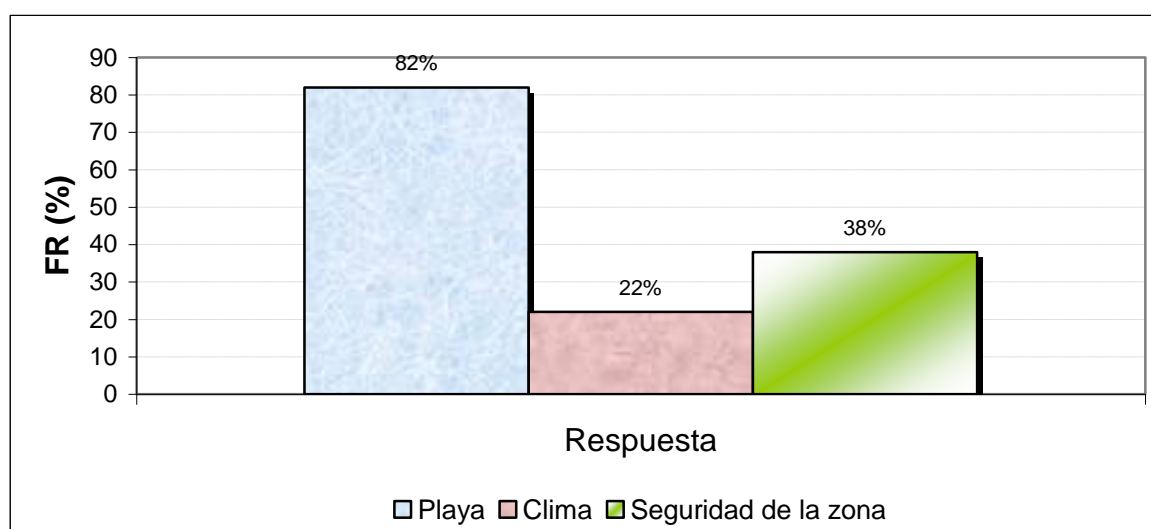
Interpretación y análisis.

El 80% de los clientes visita El Espino por los recursos naturales que posee. Y para más de un cuarto de los clientes entrevistados la seguridad y ubicación de la playa la convierten en un destino turístico atractivo. Todos los clientes de los diferentes hoteles consideran que los recursos naturales es el mayor atractivo para visitar la playa El Espino. Cabe mencionar que los factores por los cuales los huéspedes consideran atractiva la Playa El Espino no son excluyentes ya que de los 151 entrevistados el 41% escogió más de una opción.

PREGUNTA No. 3: De los siguientes factores ¿Cuáles considera más atractivos para alojarse en un hotel de la playa El Espino?

Objetivo: Determinar qué factores consideran los clientes más atractivos para alojarse en un hotel de la playa El Espino.

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Playa	89%	64%	83%	61%	73%	95%	82%
Clima	4%	64%	22%	9%	27%	38%	22%
Seguridad de la zona	26%	36%	30%	57%	36%	46%	38%
TOTAL ENTREVISTADOS	46	11	23	23	11	37	151



Interpretación y análisis.

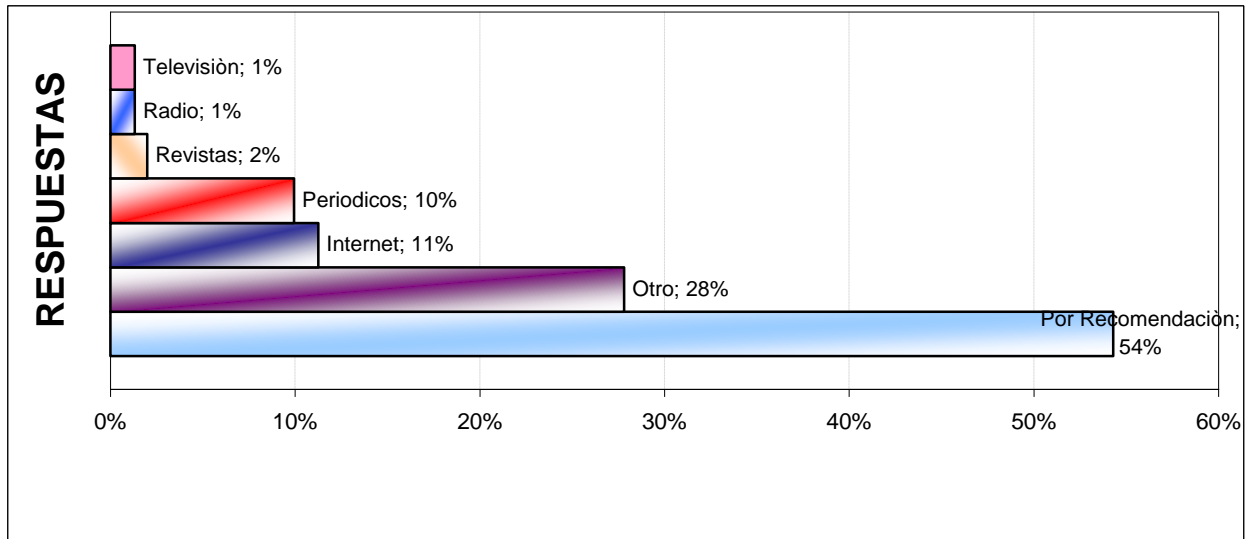
El 82% de los huéspedes prefieren estos hoteles por la playa El Espino, el 38% lo hace debido a la seguridad que perciben de la zona, y un 22% por el clima que se tiene. Al igual que la pregunta anterior los factores que escogen los clientes no son excluyentes ya que un 42% de los entrevistados tiene más de una razón por la cual se hospedan en un hotel de la playa El Espino.

El 89% de los clientes del hotel Arcos del Espino expone que la playa es el factor por el cual se alojan en el hotel, sin embargo éste hotel no posee vista frente al mar, por lo tanto existen otros factores que influyen en la decisión de hospedarse en el hotel, como son la atención al cliente, la infraestructura y el mobiliario y equipo del hotel que se analizaron anteriormente.

PREGUNTA No. 4: ¿Por cuál de los siguientes medios de comunicación se enteró de éste hotel?

Objetivo: Conocer la efectividad de los medios de comunicación utilizados en la promoción de los hoteles de la playa El Espino.

Respuesta	A.E	EDL	CAB	P.D.	PAC.	R.O.E	GLOBAL
	FR						
Internet	15%	27%	0%	0%	9%	16%	11%
Revistas	2%	0%	0%	4%	0%	3%	2%
Periodicos	2%	45%	0%	4%	0%	22%	10%
Radio	2%	0%	0%	0%	0%	3%	1%
Televisión	0%	0%	0%	4%	0%	3%	1%
Por Recomendación	59%	45%	57%	61%	91%	35%	54%
Otro	22%	0%	43%	35%	9%	35%	28%
TOTAL ENTREVISTADOS	46	11	23	23	11	37	151



Interpretación y análisis.

El 7% de los entrevistados se enteró del hotel en que se hospeda por más de un medio de comunicación o promoción. Más de la mitad (54%) se enteró del hotel por recomendación, El 28% se enteró por otro medio o por si solos, el 11% lo hizo por Internet; una décima parte de los clientes se enteró por el periódico y el 4% restante se informó del hotel por radio o televisión y revistas.

En los resultados se observa que los hoteles que pertenecen a la Asociación de pequeños hoteles (Arcos del Espino, Estancia de Don Luís y Real Oasis El Espino) son los que tienen una mayor promoción por medio de Internet, hacen uso de tecnología.

Los hoteles que pertenecen a la Asociación de pequeños hoteles no tienen mayor ventaja con respecto a la promoción sobre los hoteles que no pertenecen a dicha asociación, ya que en todos los hoteles se enteran de estos por medio de recomendaciones o por si solos.

5.4.2 ENTREVISTA DIRIGIDA HACIA LOS ADMINISTRADORES DE LOS HOTELES

Objetivo: Determinar las actividades primarias y de apoyo generadoras de valor de los hoteles de la playa El Espino.

LOGISTICA INTERNA Y ABASTECIMIENTO

1. ¿Dónde se ubican geográficamente sus proveedores?

Objetivo: Identificar la ubicación geográfica de los proveedores de insumos y materiales de los hoteles de la playa El Espino

Pregunta 1	F	Fr (%)
En El Espino	4	66.67
Usulután	5	83.33
San Salvador.	2	33.33
San Miguel.	1	16.67
La Unión	1	16.67
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

Los proveedores del 83% de los hoteles están ubicados en el departamento de Usulután, más de la tercera parte obtiene sus materias primas e insumos del departamento de San Salvador. Y un 16.67% sus proveedores están ubicados en San Miguel y La Unión. También un significativo 67% aproximadamente, obtienen sus insumos de proveedores locales, lo que permite visualizar el efecto multiplicador de la existencia de un destino turístico (empresas turísticas)

2. ¿Cuáles son los requisitos para contratar un proveedor?

Objetivo: Identificar los parámetros que los administradores toman en cuenta al momento de optar por un proveedor para realizar las compras.

Pregunta 2	F	Fr (%)
Precios Bajos	3	50.00
Calidad productos	5	83.33
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

El 33% (83% - 50%) de los administradores manifiesta que selecciona a sus proveedores, tanto por los precios bajos ofrecidos como por la calidad de los productos. De los cuales el 83% manifiesta que el requisito principal para contratar un proveedor es la calidad y el 50% lo selecciona por los precios bajos. Para que una empresa pueda enfocar sus productos a un determinado mercado debe tener claro cuál es el enfoque del mercado y la calidad de los insumos a utilizar, por lo tanto debe evaluar cuales serán los proveedores de los insumos que usa, específicamente para los administradores entrevistados es importante, tanto el aspecto calidad como el precio al momento de realizar una compra, aunque la mayoría (83%) dijo preferir la calidad antes que el precio de los insumos.

3. ¿Quiénes son sus proveedores para el abastecimiento de alimentos?

Objetivo: Identificar quienes son los proveedores de materias primas para la prestación del servicio de alimentación de los hoteles de la playa El Espino.

Pregunta 3	F	Fr (%)
Pescadores locales	4	66.67
Supermercado	2	33.33
Mercado	3	50.00
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

El 66.67% de los hoteles sus proveedores de alimentos son los pescadores de la zona, media parte obtiene la materia prima para preparar los alimentos del mercado y un tercio del supermercado. Los entrevistados manifestaron tener un proveedor específico para los insumos utilizados para preparar los alimentos, de acuerdo a la naturaleza del mismo, y que procuraban mantener los requisitos de calidad al momento de comprarles a los proveedores. Es notable la generación de empleo por parte de los hoteles a los habitantes de la zona, ya que más del 50% dijo comprarle insumos para el restaurante a los lugareños.

4. ¿Quién realiza las compras de materia prima e insumos para el hotel y restaurante?

Objetivo: Identificar quien es el encargado de realizar las compras de los insumos y materiales en cada hotel de la playa El Espino.

Pregunta 4	F	Fr (%)
Propietario o Administrador	6	100.00
Otra persona	2	33.33
TOTAL ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis:

En todos los hoteles de la Playa El Espino la compra de la materia prima e insumos es personalizada, debido a que es el propietario o administrador el que

realiza ésta actividad. Solamente un 33% la compra de los insumos y materia prima está también a cargo de otra persona, esto permite observar la importancia que le dedican los propietarios al abastecimiento de materiales e insumos utilizados.

5. ¿Tiene una programación de las compras que realiza?

Objetivo: Conocer si existe una planeación en las compras de materiales e insumos que requiere el hotel para realizar sus operaciones.

Pregunta 5	F	Fr (%)
SI	5	83.33
NO	1	16.67
TOTAL	6	100.00

Interpretación y análisis.

El 83 % de los hoteles realizan una programación para sus compras, solamente el 16.6% no realiza programación. Se pudo observar como de forma empírica, los administradores o encargados de los hoteles tienen una programación de las actividades de las compras que realizan. Donde se evalúa las existencias de los insumos y consideran el momento de comprar, aunque ninguno menciona un proceso específico para realizar dicha actividad, lo que permite observar el grado de tecnicismo en el que se encuentran dichas administraciones.

6. ¿Cada cuánto tiempo se compran los materiales e insumos que necesitan?

Objetivo: Identificar la frecuencia de compras de materiales e insumos de cada hotel ubicado en la playa El Espino.

Pregunta 6	F	Fr (%)
Semanal	4	66,67
Quincenal	1	16,67
Mensual	2	33,33
Temporada	3	50,00
Antes que se termine	1	16,67
Cuando se termina	0	0,00
ENTREVISTADOS	6	100,00

Interpretación y análisis.

En temporada baja el 66.6% compran sus materiales e insumos una vez a la semana y en temporada alta la mitad compra para la temporada. En ningún hotel se compra sin anticipación. Se observó que de acuerdo a los insumos que se necesiten los administradores hacen las compras, es decir, los alimentos son comprados cada semana, y los insumos para limpieza entre otros, son comprados de acuerdo a las existencias.

7. ¿Qué hace cuando se termina la materia prima o insumo importante de forma imprevista?

Objetivo: Identificar la reacción de los administradores ante una contingencia de necesidad de materiales e insumos.

Pregunta 7	F	Fr (%)
Envía a una persona	1	16.67
Da otra opción al cliente	2	33.33
Nunca pasa	2	33.33
Proveedor local	1	16.67
TOTAL	6	100.00

Interpretación y análisis.

El 33% expone que nunca se ha quedado sin el abastecimiento necesario para solventar la demanda del hotel, otro 33% da opciones al cliente cuando es alimentación y el 16.6% envía a una persona a adquirir lo faltante o se auxilia comprando la materia prima o insumos en un proveedor local. Se puede identificar la escasa planeación que realizan los empresarios o administradores, ya que ninguno mencionó tener un plan de contingencia ante un imprevisto de faltante de materia prima, simplemente reaccionan en el momento ante determinada situación.

8. ¿Dónde compra los insumos para el hotel?

Objetivo: Identificar quienes son los proveedores que abastecen de insumos hoteles de la playa El Espino.

Pregunta 8	F	Fr (%)
Supermercado	5	83.33
Comercial	3	50.00
Mercado	1	16.67
Otro	1	16.67
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

El 83% de los hoteles adquieren sus insumos en los supermercados, la mitad en comerciales, el 16.6 % en realizan sus compras en el mercado o con un proveedor especializado. Los administradores o propietarios dijeron tener un proveedor específico, pero no para cada insumo, sino que para una serie de productos tienen proveedores determinados.

9. ¿Utilizan tácticas de negociación con los proveedores para hacer las compras del mobiliario y equipo utilizado en el hotel?

Objetivo: Identificar el poder de compra que tienen los empresarios de los hoteles.

Pregunta 9	F	Fr (%)
SI	0	0,00
NO	6	100,00
TOTAL	6	100,00

Interpretación y análisis:

Ningún Administrador utiliza tácticas de negociación con los proveedores, es decir, que no obtienen ningún beneficio extra por parte de ellos. No existe una estrategia de negociación con los proveedores existentes, por lo tanto no pueden establecer condiciones de compra favorables ni gozar de descuentos.

10. ¿Dónde adquiere el mobiliario y equipo que necesita el hotel?

Objetivo: Identificar la ubicación geográfica de los proveedores de insumos para cada uno de los hoteles.

Pregunta 10	F	Fr (%)
Almacén en S.S	2	33.33
Supermercado en S.S	1	16.67
Otro	5	83.33
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

Los administradores de los hoteles adquieren su mobiliario y equipo en diferentes establecimientos, dos de seis hoteles los adquieren en almacenes de San Salvador, un 16.6% en un supermercados y el 83% en otro lugar. Lo que significa que El 100% no obtiene garantía cuando compra el mobiliario en

Supermercados o comerciales, a excepción de los que compran también en almacenes de San Salvador.

11. ¿Qué tipo de beneficios le proporcionan sus proveedores?

Objetivo: Identificar si alguno de los empresarios de los hoteles cuentan con algún beneficio por volúmenes de compra con un proveedor específico.

Pregunta 11	F	Fr (%)
Descuentos	0	0.00
Pago al crédito	1	16.67
Crédito Fiscal	3	50.00
Ninguno	3	50.00
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

Solamente el 16.6% recibe un beneficio de sus proveedores el cual consiste en obtener crédito a plazo de las compras que se realizan, el 50% el único beneficio que obtiene es que su proveedor le emite Comprobante de Crédito Fiscal. Y El otro 50% no obtiene un beneficio extra del proveedor, es decir, no posee poder de negociación.

12. ¿Por qué razón les compra a sus proveedores?

Objetivo: Identificar los parámetros y variables que utilizan los empresarios al momento de efectuar las compra.

Pregunta 12	F	Fr (%)
Precios bajos	4	66.67
Calidad de servicios	6	100.00
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

El 66% de los administradores manifiesta que selecciona a sus proveedores por los precios bajos que éstos ofrecen. El 100% manifiesta comprarles a sus proveedores por la calidad de los productos, aunque al preguntarles anteriormente sobre los requisitos principales para contratarlos solo el 83% manifestó seleccionarlos por la calidad.

OPERACIONES (PRESTACION DEL SERVICIO)

13. ¿Qué elementos debe contener cada habitación?

Objetivo: Verificar el cumplimiento de los parámetros básicos que debe poseer un hotel.

Pregunta 13	F	Fr (%)
Camas preparadas	6	100.00
Mesa de noche	5	83.33
Silla	5	83.33
Lámpara de mesa	4	66.67
Televisor	4	66.67
Otro	3	50.00
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

Con respecto a los elementos que deben contener las habitaciones de los hoteles, podemos observar que el 100% coincide en que las camas deben estar preparadas, el 83% mencionó una mesa de noche y una silla, el 67% indicó una lámpara de mesa y un televisor, es decir, que no todos los hoteles tienen el mismo concepto con respecto a los elementos que ofrecen en sus habitaciones, lo que los hace heterogéneos entre sí, aunque estén ubicados en la misma zona.

14. ¿Cuál es el proceso que realiza para brindar el servicio de alojamiento en la habitación?

Objetivo: Conocer cual es el proceso de prestación del servicio de cada hotel, que permita identificar áreas de mejora.

Proceso:

Pregunta 14	F	Fr (%)
Reserva	3	50.00
Preparar habitación	5	83.33
Mostrar habitación	5	83.33
Registro del cliente	4	66.67
Instalar cliente en hab.	6	100.00
Cancelación cuenta	6	100.00
TOTAL ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

Los pasos para brindar el servicio de alojamiento es similar para todos los hoteles, las únicas diferencias consisten en que el 50% utiliza el método de reserva por anticipado en temporada alta y que el 66.6% registra los datos personales del cliente.

En su mayoría los hoteles del sector manejan el mismo proceso de servicio al cliente y para todos ellos es importante mostrar la habitación para que el cliente corrobore el buen estado del mobiliario y equipo.

15. ¿Cuál es el proceso que realiza para brindar el servicio en el restaurante?

Objetivo: Identificar el proceso de prestación de servicio en el restaurante, para analizar el punto crítico donde existe el contacto con el cliente y el personal del hotel.

Proceso:

Pregunta 15	F	Fr (%)
Entrega menú	6	100.00
Toma de orden	6	100.00
Ingreso de orden	6	100.00
Preparación alimentos	6	100.00
Servir orden	6	100.00
Limpieza de la mesa	5	83.33
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

Los pasos para brindar el servicio de restaurante es similar para todos. El resultado anterior no significa que dichas actividades tengan el mismo valor para el cliente pues depende de la creatividad e innovación que tenga el hotel, por ejemplo la presentación de la carta, presentación y la preparación de los alimentos (sazón).

16. ¿Cuál es el proceso que realiza para brindar el servicio en la glorieta?

Objetivo: Identificar el proceso de prestación de servicio en la glorieta, para analizar el punto crítico donde existe el contacto con el cliente y el personal del hotel.

Pregunta 16	F	Fr (%)
Solicitud de glorieta	4	66.67
Entrega de glorieta	4	66.67
Retiro de la glorieta	4	66.67
Cobro de glorieta	4	66.67
Es de uso común	2	33.33
No posee glorieta	1	16.67
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis

Los pasos para brindar el servicio de alojamiento en glorietas es similar para todos los hoteles. Solamente un hotel no posee servicio de glorieta, y el 33% de los hoteles el servicio de glorietas es de uso común.

A simple vista se puede decir que los hoteles en estudio, la mayoría realizan el mismo proceso en el servicio de la glorieta, pero es importante tomar en cuenta que también intercede el cliente y por ello la impresión de la infraestructura crea una variación en dicho proceso. En algunos de los casos a los clientes no les parece el precio o no les gusta el estilo de las glorietas y deciden no tomarla.

MERCADEO Y VENTAS.

17. ¿Qué medios de publicidad utilizan para dar a conocer el hotel y la playa el Espino?

Objetivo: Identificar los medios de publicidad que utilizan para promocionar su servicio.

Pregunta 17	F	Fr (%)
Guía telefónica	3	50.00
Guía turística	4	66.67
Rótulos	4	66.67
Asociación Pequeños H.	3	50.00
TOTAL ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

El 66.6% se promociona por rótulos ubicados en las cercanías del hotel o por medio de la guía turística. La mitad de los hoteles pertenecen a la Asociación de los Pequeños hoteles, por lo que se promocionan a través de ésta asociación, es decir, por televisión y son parte de las promociones realizadas por CORSATUR.

Para pertenecer a la asociación de pequeños hoteles es necesario cumplir con ciertos requisitos que no todos los hoteles de esta zona consuman por lo tanto es una desventaja para los hoteles que no son miembros de la asociación ya que no pueden acceder a las facilidades en publicidad que ofrece la gremial.

18. ¿Realizan actividades especiales para atraer y entretener a los clientes?

Objetivo: Identificar la capacidad de innovación y promoción para la mejora de las ventas por parte de los empresarios de los hoteles.

Pregunta 18	f	fr
SI	2	33,33
NO	4	66,67
TOTAL	6	100,00

Interpretación y análisis.

El 33% de los administradores asegura que realizan actividades especiales en el hotel para entretener a los clientes, pero éstas solo se realizan en temporada alta. El 66.67% no realiza ningún tipo de actividades especiales. Es decir, que son pocos los hoteles que se diferencian en la innovación y/o creatividad en el servicio de hospedaje.

19. ¿Cuáles son los clientes que más visitan el hotel?

Objetivo: Identificar el segmento del mercado al cual se dirige el hotel y el conocimiento que tiene el empresario sobre el mismo.

Pregunta 19	f	fr
Extranjeros	3	50.00
Jóvenes	0	0.00
Familias	6	100.00
Profesionales	2	33.33
Hermanos lejanos	2	33.33
Empresarios	1	16.67
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

El 100% de los administradores de los hoteles opinan que sus clientes más frecuentes son las familias, en segundo lugar se encuentran los extranjeros.

En dos hoteles un 33.33% de las familias que visitan los hoteles son hermanos lejanos, otro 33.33% representa a familias encabezadas por un profesional, y el 17% está encabezado por empresarios.

Cabe mencionar que el periodo de junio a septiembre es la de las época que más visitantes los hoteles, los hermanos lejanos, esto se debe a que es el periodo de vacaciones escolares en EE.UU. Estos hoteles son visitados en gran parte por profesionales y empresarios, debido a que los precios de los servicios de los hoteles muchas veces no pueden ser cubiertos por familias que devengue un salario mínimo.

20. ¿Cómo pronostican cuantos clientes vendrán al hotel?

Objetivo: Identificar la capacidad de proyección de ventas que tienen los empresarios de la playa El Espino y de qué manera las pronostican.

Pregunta 20	f	fr
Experiencia	6	100,00
Otro	0	0,00
TOTAL	6	100,00

Interpretación y análisis.

El 100% de los administradores manifiesta que para pronosticar su demanda se basan en periodos anteriores, es decir toman de referencia la temporada anterior para prever la demanda futura a corto plazo. En otro de los casos en temporada alta la meta es llenar el hotel según su capacidad instalada ya que en temporadas anteriores lo han alcanzado dicha meta. Esto se debe a que son hoteles pequeños que muchas veces en temporada alta no se dan alcanzan a cubrir la gran demanda de turistas.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

21. ¿Qué requisitos debe de cumplir una persona para que lo contraten?

Objetivo: Identificar el criterio de contratación en el que se basan los empresarios hoteleros de la playa El Espino.

Pregunta 21	f	fr
Experiencia	2	33.33
Residir en la zona	2	33.33
Otro	6	100.00
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

Un 33% de los administradores de los hoteles dicen que un requisito principal para contratar un nuevo empleado es que resida en la zona. Otro 33% manifiesta que los nuevos empleados deben tener experiencia en cargos similares. El 100% también considera otros factores importantes como la presentación personal, deseos de superación, etc.

A los administradores lo que principalmente le interesa es que el nuevo empleado sea responsable y que se le vea entusiasmo por el trabajo, para que puedan crear una cultura de turismo para identificar para que brindarle el mejor trato al cliente cuando regrese a la playa desee hospedarse en el hotel. Como hallazgo se puede mencionar que en el hotel Arcos del Espino solamente contratan personal femenino para las plazas de meseras y cocineras.

21. ¿Al nuevo empleado se le da un periodo de prueba?

Objetivo: Identificar la capacidad de establecer parámetros de evaluación del desempeño de los empleados de los administradores de los hoteles de la Playa El Espino.

Pregunta 22	f	fr
SI	4	66,67
NO	2	33,33
TOTAL	6	100,00

Interpretación y análisis.

El 67% de los administradores respondió que al nuevo empleado se le da un periodo de prueba, en la mayoría de los casos el periodo es de una semana.

Para el 33% no es relevante brindar un periodo de prueba pues desde el primer día de labores de un empleado se asume que trabajará en el hotel por un tiempo indefinido. Debido a la carencia de personas en el sector que quieran trabajar en los hoteles de la playa El Espino, los administradores no pueden estar dando periodo de prueba al nuevo empleado porque les tomaría mucho tiempo encontrar otra persona.

23. ¿Cuales son las causas más frecuentes de despido o renuncia de los empleados?

Objetivo: Identificar los problemas más frecuentes a los que se enfrentan los administradores de los hoteles con los empleados.

Pregunta 23	f	fr
Incumplimiento funciones	2	33.33
Mala atención al cliente	1	16.67
Abandono del trabajo	3	50.00
Otro	1	16.67
TOTAL RESPUESTAS	6	

Interpretación y análisis.

En la mayoría de los casos para ser específicos, el 50% de los administradores opinan que la principal causa por la que el empleado deja de laborar en el hotel es por abandono de trabajo, es decir se alejan sin dar alguna razón de su ausencia. Como segundo factor importante se encuentra el incumpliendo de funciones lo cual representa el 33.33% de la opinión de los administradores. El 16.67% manifiesta que se despide al empleado por brindar una mala atención al cliente.

Los administradores no han identificado en pueden estar fallando por lo que los empleados abandonan el empleo sin dar algún tipo de explicación, está claro que el empleado no llega a sentirse satisfecho con el puesto y los requerimientos del puesto no abarcan sus expectativas.

24. ¿Qué beneficios reciben los empleados para no dejar de laborar en el hotel?

Objetivo: Identificar si los empresarios de los hoteles aplican beneficios a sus empleados para mantenerlos motivados.

Pregunta 24	f	fr
Alimentacion	5	83.33
Transporte nocturno	2	33.33
Otro	2	33.33
ENTREVISTADOS	6	

Interpretación y análisis.

El 83% de los administradores opina que un beneficio extra aparte del salario que recibe el empleado es la alimentación, en la mayoría de los casos se les da dos tiempos de comida. El 33% de los hoteles beneficia a sus empleados brindándole transporte nocturno.

En el sector se acostumbra a dar la alimentación a los empleados, por lo que si un hotel no lo hace es más probable que el empleado esté insatisfecho y esta sea una razón para abandonar el empleo.

DESARROLLO TECNOLÓGICO.

25. ¿Cuáles son las formas de pago que aceptan en el hotel?

Objetivo: Identificar si el hotel cuenta con algún tipo de tecnología que permita agilizar el proceso de cobro al cliente.

Pregunta 25	f	fr
Efectivo	5	83%
Efectivo y Tarjeta	1	17%
TOTAL	6	100%

Interpretación y análisis.

El 83% de los Hoteles aceptan solamente como forma de pago dinero en efectivo por que solamente el 17% acepta efectivo y tarjeta de crédito, este porcentaje representa solamente un hotel.

El poco desarrollo urbano de la zona dificulta la implementación de diversos métodos de cancelación de la cuenta, por ejemplo algunos hoteles administradores manifiestan algunos turistas han tenido que marcharse por que no llevan dinero en efectivo, el beneficio de pagar con tarjeta de crédito solo lo brinda un hotel, por lo que no es representativo. Aunque representa una gran ventaja en comparación con los demás hoteles siempre y cuando el turista esté enterado de dicha política.

26. ¿Cuándo fue la última capacitación que brindó a los empleados? ¿En que tema?

Objetivo: Identificar si los empleados del hotel reciben capacitaciones por parte del hotel.

Pregunta 26	f	fr
Seis meses	0	0%
Un año	3	50%
Dos Años	0	0%
Nunca	3	50%
TOTAL	6	100%

Area de la capacitación

Pregunta 26	f	fr
Atención al cliente	0	0,00
Servicio de meseros	0	0,00
Los dos	3	100%
TOTAL	3	100%

Interpretación y análisis.

El 50% de los administradores de los hoteles manifiestan que hace un año fue la última vez que los empleados recibieron una capacitación, el otro 50% dice que nunca han recibido una capacitación.

Del 50% que respondió haber brindado capacitación a sus empleados todos manifestaron que dicha capacitación trató sobre atención al cliente y servicios a meseros. Los hoteles que pertenecen a Asociación de Pequeños Hoteles tienen una gran ventaja sobre los que no, ya que gozan de los beneficios que adquieren al formar parte de esta institución, pues dichos hoteles no generan los

rendimientos adecuados que les permitan invertir en capacitación, lo cual es el caso de los 3 hoteles que no brindan capacitación a sus empleados

27. ¿Ha tomado cursos sobre Administración hotelera? Y ¿Qué institución impartió la disciplina?

Objetivo: Identificar el grado de tecnicismo con el que cuentan los administradores de los hoteles para estar fungiendo con su cargo.

Pregunta 27	f	fr
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Respuestas positivas (si)	f	fr
Asociación de P.H	0	0.00
Ministerio de Turismo	0	0
Los Dos	2	100%
TOTAL	2	100%

Interpretación y Análisis

El 67% de los administradores no ha recibido ningún tipo de cursos de administración hotelera. El 33% de los administradores si ha recibido un curso, este fue impartido por la Asociación de Pequeños Hoteles en compañía del ministerio de Turismo.

Una debilidad de los hoteles es que los administradores no son profesionales y tampoco han recibido un curso de administración hotelera y en alguno de los casos tampoco saben la dimensión de esta disciplina, pues los dueños en su

mayoría viven en el extranjero y dejan a una persona particular encargada del hotel donde los requisitos para contratarlo son mínimos.

28. ¿Qué mobiliario de las habitaciones requiere mayor mantenimiento?

Objetivo: Identificar si los administradores de los hoteles tienen clara la importancia del mantenimiento preventivo y si lo aplican en su empresa.

Pregunta 28	f	fr
Aire Acondicionado	1	17%
Televisores	0	0%
Los dos anteriores	4	67%
Ninguno	1	17%
TOTAL	6	100%

Interpretación y análisis

El 67% de los encargados de los hoteles dice que los equipos que mayor mantenimiento requieren son el aire acondicionado y los televisores. Un 17% respondió que solamente al aire acondicionado se le daba mantenimiento y el otro 17% manifestó que no le daba mantenimiento a dichos equipos esto se debe a que el hotel incluye estos elementos en la prestación del servicio.

El mantenimiento de los equipos oscila entre los 3 y los 6 meses en el pero de los casos una semana antes de que comience la temporada alta.

29. ¿Qué espacios que utilizan los huéspedes requiere de mayor mantenimiento y cada cuánto tiempo lo proporcionan?

Objetivo: Identificar los procesos de mantenimiento que le dan a las diferentes áreas que lo necesitan en cada hotel.

Pregunta 29	f	fr
Piscina	1	17%
Zona Verde	1	17%
Las Dos	4	67%
TOTAL	6	100%

Interpretación y análisis.

En el 67% de los hoteles las áreas recreacionales más importantes que requieren mayor mantenimiento son la piscina y la zona verde. El 17% de los administradores respondió solamente la piscina por que no había zona verde en su hotel y el otro 17% respondió solamente la zona verde por ahí que no hay piscina.

El mantenimiento de las zonas recreacionales como se hace en su mayoría todos los días pus a la piscina le caen hojas de los árboles cercanos y el mantenimiento de la zona verde depende de la estación del año ya que en una época requiere mas cuidado que en otra.

30. ¿Posee el hotel una estructura organizativa?

Objetivo: Identificar si el hotel cuenta con una estructura organizativa definida, que pueda mostrar las funciones del personal.

Pregunta 30	f	fr
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Interpretación y análisis.

El 100% de los administradores de los hoteles respondió que no tienen establecida una estructura organizativa es decir que si existe una jerarquía de mando pero no una división del trabajo.

Debido a los pocos o nulos conocimientos de administración general que poseen los administradores de los hoteles de la playa no se le ha dado importancia a este elemento de la empresa, pero se puede mencionar que aunque no exista en un documento si hay una jerarquía que hay que respetar, donde el mando es centralizado por el administrador.

31. ¿Utilizan los servicios de un profesional o empresa para realizar alguna actividad organizativa del hotel? ¿En qué área?

Objetivo: Identificar si existe alguna actividad de la empresa que sea manejada por un agente o compañía externa.

Pregunta 31	f	fr
Si	3	50%
No	3	50%
TOTAL	6	100%

Respuesta positivas (si)	f	fr
Contabilidad	3	100%
Otra	0	0%
TOTAL	3	100%

Interpretación y análisis.

El 50% de los administradores manifiesta que llevan un área organizativa que es manejada externamente, dicha área es la contabilidad.

Es importante que los hoteles lleven un control de sus ingresos costos y gastos para determinar la rentabilidad de su negocio está representa una herramienta de análisis que de ser bien utilizada puede ayudar a incrementar dicha rentabilidad. Actualmente los administradores manifiesta que llevan la contabilidad para realizar el pago de IVA y Renta, por lo que no están aprovechando las ventajas de análisis que permite la contabilidad

5.5 IDENTIFICACION DEL SEGMENTO DE MERCADO

Las Estrategias competitivas para los hoteles de la playa El Espino están orientadas al mercado que se identifico por medio de las siguientes variables:

1. Geográficas
2. Demografías.
3. Psicográficas.

VARIABLE	SEGMENTACION TIPICO
GEOGRAFICA.: Región	Turistas pertenecientes de la zona central, oriental y Salvadoreños residentes en Estados Unidos.
DEMOGRAFICA: Edad:	35 años en adelante.
Ciclo de vida Familiar	Casados con hijos.
Ocupación :	Profesionales.
PSICOGRAFICA: Clase Social	Media alta.

La descripción del segmento de mercado anterior, es el nicho al que se orienta el sector hotelero de El Espino y las estrategias formuladas, Por lo que se utilizará como supuesto para comprobar el modelo de estrategias propuesto.

5.6 PRUEBA DE HIPÓTESIS.

La hipótesis de trabajo planteada para la realización de la investigación fue la siguiente:

H_1 : Existen variables generadoras de valor en los servicios que ofrecen los hoteles de la playa El Espino que permitan elaborar un modelo de estrategias competitivas en diferenciación.

H_0 : No existen variables generadoras de valor en los servicios que ofrece el sector hotelero de la playa El Espino que puedan generar un modelo de estrategias competitivas en diferenciación.

Una vez analizados los resultados de la investigación obtenidos se lograron identificar fuentes de ventajas competitivas en los servicios prestados por los hoteles en estudio. Dichos atributos de valor han conformado los insumos para la realización del modelo de estrategias competitivas que se presenta en el Capítulo III. Por lo tanto:

H_1 : SE ACEPTA.

H_0 : SE RECHAZA.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA PLAYA EL ESPINO, BASADO EN EL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR.

Este capítulo presenta el análisis estratégico de los hoteles estudiados y el análisis FODA del sector hotelero. Luego presenta el esquema a seguir para elaborar el modelo de estrategias competitivas, para lo cual se utiliza el análisis de la cadena de valor donde se identifican las fuentes de ventajas competitivas; y en base a éstas se elabora las estrategias competitivas del sector hotelero de la playa El Espino conjuntamente con las estrategias para cada hotel.




1. ANALISIS ESTRATEGICO DE LOS HOTELES DE LA PLAYA EL ESPINO

El planteamiento de la misión y la visión a los hoteles de la playa El Espino se ha realizado con base a las respuestas de los administradores sobre cuál es el servicio que ofrecen y cuál es la meta a largo plazo sobre el posicionamiento del hotel en el mercado.

MISION	
ARCOS DEL ESPINO	Brindar servicios de hospedaje donde los huéspedes puedan gozar de un ambiente agradable y cómodo que les haga olvidarse de la rutina al que se enfrentan habitualmente.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Brindar un lugar agradable y tranquilo a las personas que quieran descansar y alejarse del estrés. Proporcionar empleos y oportunidades de superación a los pobladores de la zona, desarrollando turísticamente la playa El Espino.
LA CABAÑA	Brindar servicios de alojamiento en un ambiente seguro y limpio para los que gustan de la recreación en la playa El Espino, comprometidos con el servicio al cliente.
PACIFIC DREAMS	Ofrecer el mejor servicio de hospedaje a los clientes de la playa El Espino, que proporcione diversión y entretenimiento a los clientes, brindando empleos a los residentes de la zona y generando ganancias para los propietarios.
EL PACIFICO	Ofrecer un servicio de alojamiento pacifico ideal para las personas que desean disfrutar de la belleza de la playa El Espino en lugar cómodo y alcance de todos.
REAL OASIS EL ESPINO	Dar a los turistas un espacio seguro y agradable, el tiempo que perdure su estancia en El Espino.

VISION	
ARCOS DEL ESPINO	Ser líder en los servios de alojamiento de todo el sector y posicionarse en la mente de los clientes como la mejor opción para descansar y disfrutar de la belleza de la playa El Espino.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Ser el mejor hotel en brindar servicio de alojamiento de la Playa El Espino a corto plazo y de El Salvador a largo plazo
LA CABAÑA	Ser la mejor alternativa en servios de alojamiento en la playa El Espino, por medio de un servicio confiable basado en la calidad.
PACIFIC DREAMS	Ser el mejor hotel de playa de la zona oriental, proporcionando un servicio integral de alimentación y hospedaje para nuestros clientes
EL PACIFICO	Posicionarse en la mente del cliente como el mejor lugar para compartir con los seres queridos de la belleza de la playa El Espino y excelente servicio.
REAL OASIS EL ESPINO	Contar con la mejor infraestructura y servicio al cliente entre los hoteles del Espino, siendo los clientes los principales en aseverar esta aseveración.

1. ANÁLISIS FODA PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA PLAYA EL ESPINO

ANALISIS INTERNO	
	FORTALEZAS
  	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El atractivo de los recursos naturales: es una fortaleza del sector hotelero a explotar a través de la publicidad para atraer a los turistas. ▪ Recurso humano: la mayoría de personal que labora en los hoteles es amable y cordial, lo que genera en el huésped el deseo de permanecer mucho más tiempo en el hotel. ▪ Diversidad en la gastronomía: la mayoría de hoteles cuentan con un variado menú en su restaurante, lo que permite satisfacer diferentes gustos de los huéspedes que los visitan. ▪ Pertenencia a una asociación de nivel centroamericano: casi el 50% de los hoteles pertenecen a la Asociación de Pequeños Hoteles, lo que les brinda la oportunidad de acceder a programas de capacitación, promociones, etc. ▪ Infraestructura de las instalaciones: la mayoría de hoteles cuentan con una muy buena infraestructura, lo que le brinda calidad al servicio percibido.

ANALISIS INTERNO

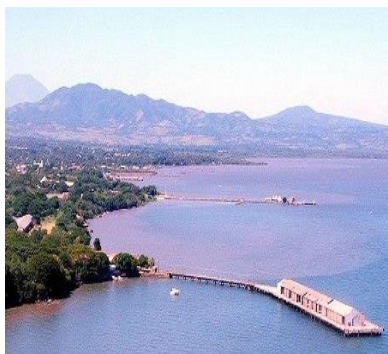
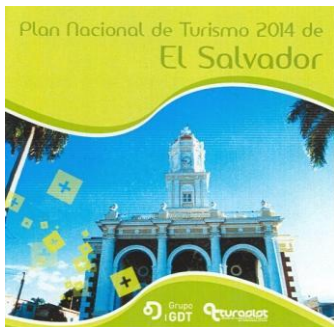
DEBILIDADES



- Poca o nula relación con la municipalidad: no existe cooperación por parte de la municipalidad en los diferentes proyectos que pretenden iniciar los empresarios, lo que limita a los diferentes hoteles a desarrollar iniciativas de mejora.
- Escaso acceso a planes de financiamiento: restringe la capacidad de reinversión de los propietarios de los hoteles, ya que el acceso a préstamos es casi nulo para éste tipo de empresas.
- Alto índice de rotación de personal: existe un alto índice de rotación de personal en los hoteles de la Playa El Espino, lo que inestabiliza constantemente a la empresa y no permite el desarrollo de la misma.
- Falta de visión de negocio: los empresarios y/o administradores de los hoteles ubicados en la Playa El Espino no tienen los conocimientos necesarios para plantear objetivos y metas estratégicas para su negocio.
- Falta de conocimientos técnicos en administración hotelera por parte de los administradores y los empleados de los hoteles.

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES



- Apuesta al turismo por parte del gobierno: con las iniciativas del gobierno para promover el turismo en El Salvador, se puede acceder a nuevas oportunidades de desarrollo y beneficios para los empresarios de hoteles.
- La proximidad al Puerto Cutuco (La Unión) representa una oportunidad para la Playa El Espino, ya que con la implementación del nuevo puerto, se espera que se incremente la llegada de turistas a la zona oriental, factor que deben aprovechar los empresarios turísticos usulutecos.
- La cercanía a la Bahía de Jiquilisco le brinda una oportunidad de integración turística de la zona costera del departamento de Usulután, ya que al integrarse los empresarios del área, podría crearse un único destino turístico, con lo cual se podrían implementar economías de escala, entre otros beneficios.
- La ausencia de establecimientos comerciales; permite que los hoteles puedan invertir en tecnología que solamente ellos poseerán por lo que los turistas preferirán hospedarse en un hotel

ANÁLISIS EXTERNO

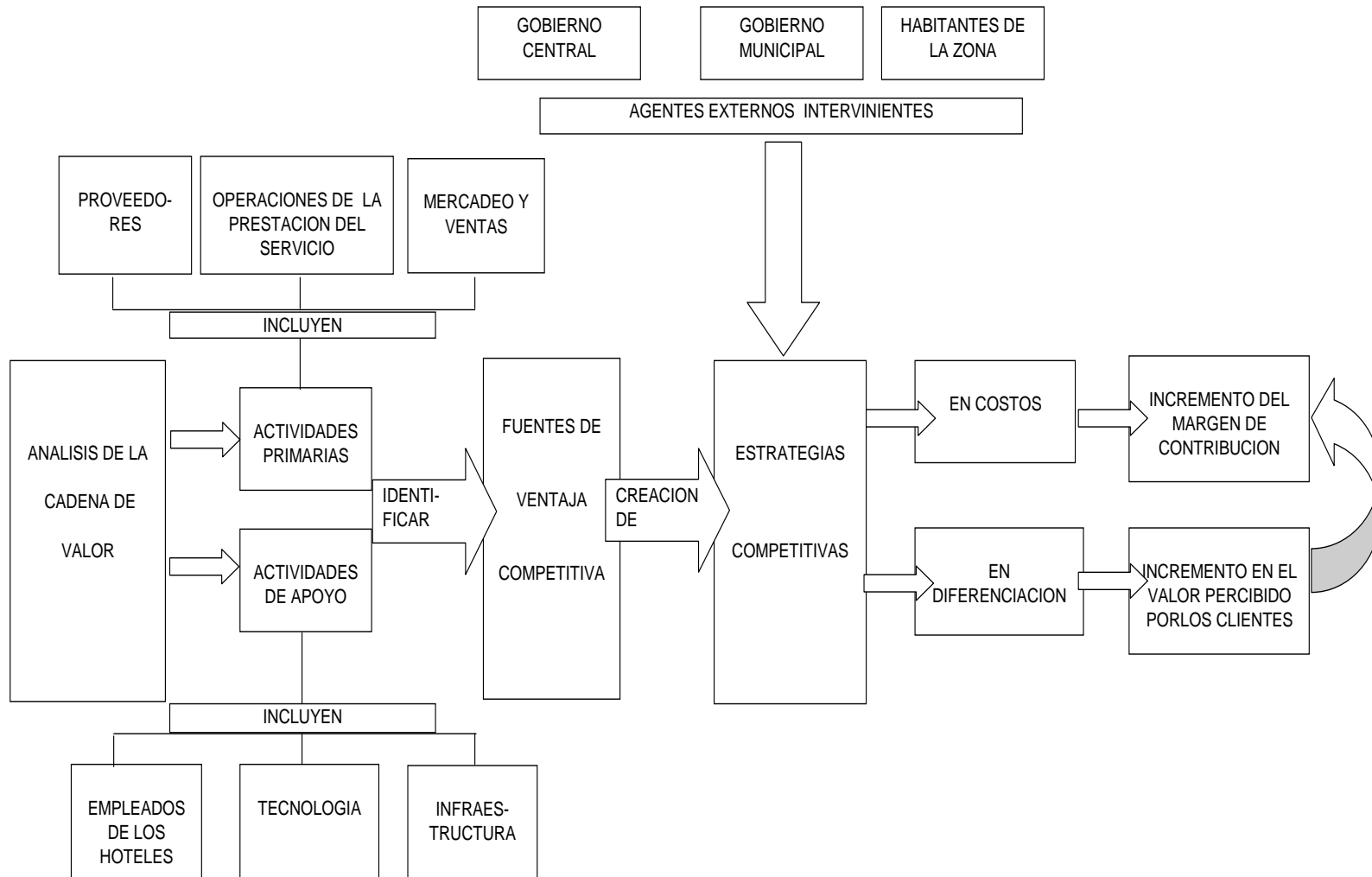
AMENAZAS



- Desventaja ante nuevos competidores, debido a los incentivos fiscales para nuevas inversiones turísticas por un monto de capital propio de cincuenta mil dólares o más (US \$ 50,000.00) durante el plazo de cinco años contados a partir de la vigencia de la ley de turismo (20 de diciembre de 2005).
- La vulnerabilidad de la zona y de las instalaciones de los hoteles ante las tormentas tropicales, como lo sucedido en la tormenta Stan donde el mar dañó las instalaciones de algunos hoteles.
- Riesgo país: La proliferación de un segmento de mercado de recursos inferiores al de los clientes de los hoteles de la playa El Espino puede incrementar los niveles de delincuencia. A nivel nacional cualquier inversión realizada por los empresarios es afectada por éste indicador.

FIGURA No. 5

3. ESQUEMA DEL MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



En la figura No. 5, se muestra el esquema del modelo de estrategias competitivas para los hoteles de la playa El Espino basado en análisis de la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor es la herramienta que provee los insumos para la identificación de fuentes de ventajas competitivas de los dos tipos de actividades que define Michael Porter, estas actividades son primarias y de apoyo.

El análisis de las actividades primarias involucra a los proveedores, las operaciones realizadas para la prestación del servicio y la gestión de mercadeo y ventas; por otra parte el análisis de las actividades secundarias involucra a los empleados del hotel, la infraestructura y la tecnología utilizada.

Luego de tener identificadas las ventajas competitivas prevalecientes en las actividades primarias y secundarias de los hoteles, se hace la creación de estrategias las cuales pueden ser en costos y diferenciación; la estrategia enfocada en costos representa una variable positiva directa para el incremento del margen de contribución de los hoteles, la estrategia enfocada en diferenciación es percibida directamente por los clientes y le agrega valor al servicio, dando como resultado también un incremento del margen de contribución debido a que la percepción de valor en el servicio por parte del cliente le crea fidelidad hacia hotel.

4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR PARA LOS HOTELES UBICADOS EN LA PLAYA EL ESPINO.

A continuación se presenta el modelo de la cadena de valor de los hoteles ubicados en la playa El Espino. Dicho modelo se ha elaborado de acuerdo al siguiente procedimiento:

a) Identificación de todas las actividades que realizan los hoteles:

Por medio de la investigación realizada a los administradores de los hoteles de la playa El Espino se lograron identificar todas las actividades que dichos hoteles realizan, actividades primarias y de apoyo.

b) Identificación de las actividades generadoras de valor:

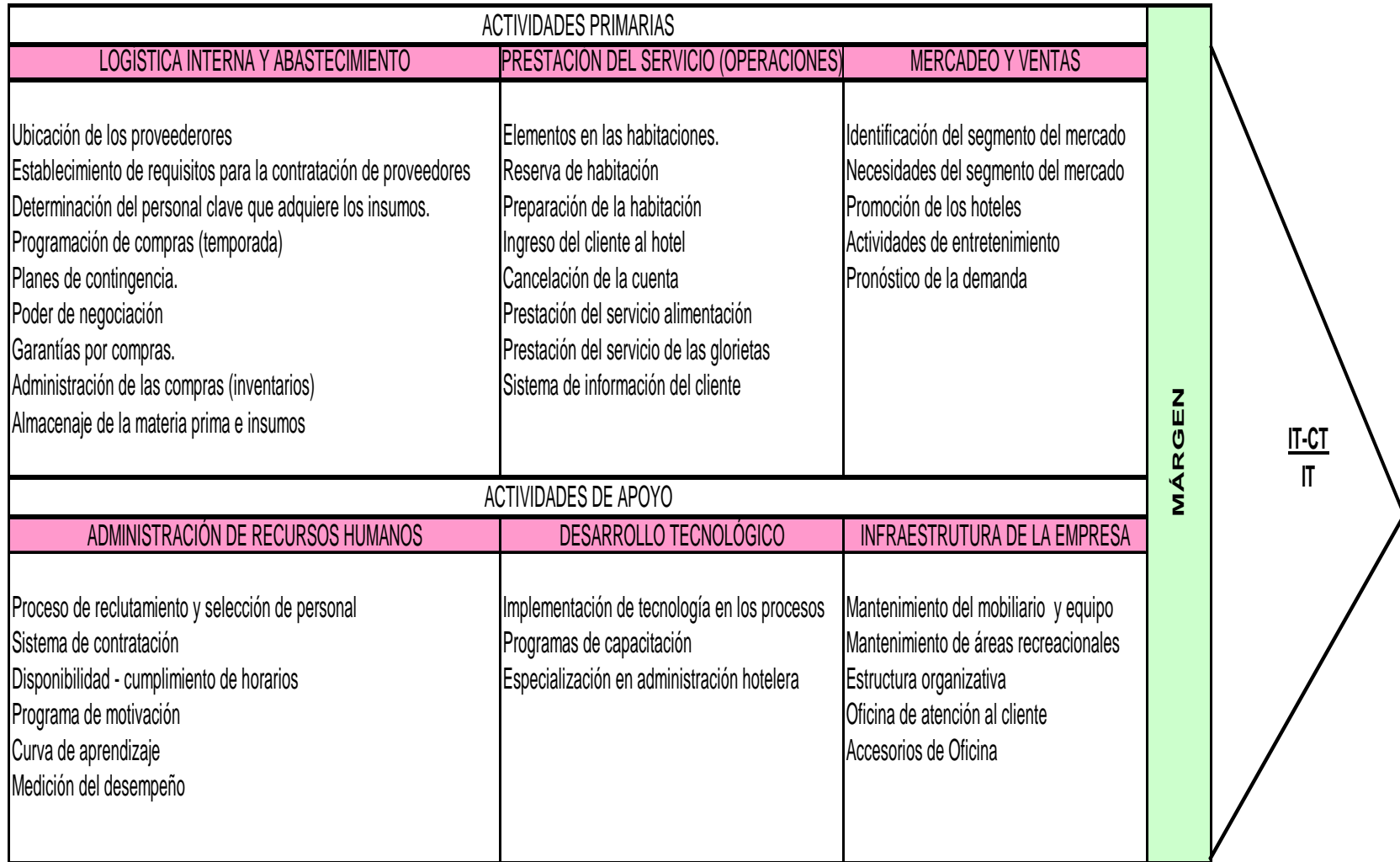
La investigación dirigida a los clientes de los hoteles de la playa EL Espino ha sido crucial para identificar las actividades que le generan valor a dichos hoteles, pues las actividades con las valoraciones más altas son las que se han tomado en cuenta para incluirlas en el modelo de la cadena de valor; así mismo existen actividades que no pueden ser identificadas por los administradores por lo que la investigación realizada a los administradores es parte fundamental para este análisis.

c) Construcción del modelo de la cadena de valor:

Luego de haber identificado las actividades que intervienen en las operaciones para la prestación de servicios de los hoteles de la playa El Espino se ha hecho una clasificación de las mismas en primarias y secundarias, que a la vez están integradas por otras actividades que se muestran como indicadores de valor en el modelo. Cabe mencionar que todas las actividades analizadas no necesariamente son generadoras de valor por lo que solamente se han tomado en cuenta para la construcción del modelo aquellas actividades que le generan valor a los hoteles de la playa El Espino y que han sido percibidas por los clientes.

FIGURA No. 6

4.1 MODELO DE LA CADENA DE VALOR DE LOS HOTELES DE LA PLAYA EL ESPINO



4.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

LOGÍSTICA INTERNA Y ABASTECIMIENTO:

- **UBICACIÓN DE LOS PROVEEDORES.**
Contratar proveedores que suministren las materias primas e insumos necesarios para la realización de las operaciones, cuya ubicación sea cercana a los hoteles, para que los alimentos se elaboren con productos frescos y los insumos estén a disposición al momento de tener necesidad de abastecimiento y beneficiarse con la eliminación de altos niveles de inventarios y del costo por transportación de los mismos.

- **ESTABLECIMIENTO DE REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.**
Sostener y mejorar continuamente los criterios utilizados para efectuar las compras de los insumos que se utilizan para prestar los diferentes servicios que ofrecen los hoteles, es decir, considerar puntualmente la calidad de los insumos o materia prima, para mejorar la calidad en los servicios.

- **DETERMINACIÓN DEL PERSONAL CLAVE QUE ADQUIERE LOS INSUMOS.**
Realizar una adecuada división del trabajo, ya que una persona específica se encargaría de realizar las compras de los insumos. Delegar a un empleado la actividad de compras de insumos que posea la experiencia, criterio y objetividad al momento de realizarlas.

- **PROGRAMACIÓN DE COMPRAS (TEMPORADA).**
Programar las compras permite que los insumos sean adecuados con la calidad de los servicios. Las compras se realizan de forma periódica y continua, lo que permite no afectar la calidad de los productos perecederos

y no almacenar grandes niveles de inventario de alimentos ni insumos para las habitaciones.

- **PLANES DE CONTINGENCIA.**

Mejorar la capacidad de reacción ante situaciones de incertidumbre y preparar planes de contingencia que eviten situaciones difíciles y no afecten la calidad del servicio, tanto en los servicios de habitación como en el restaurante.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN.**

Implementar estrategias de negociación con los proveedores, ya que actualmente no obtienen ningún beneficio adicional por las compras que efectúan.

- **GARANTÍAS POR COMPRAS.**

Exigir garantías por las compras realizadas a sus proveedores, tanto en insumos como en materia prima, ya que de esa manera se puede respaldar una compra de cantidades elevadas de inversión.

- **ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPRAS (INVENTARIOS).**

Definir las políticas y programación en los niveles de inventario y las compras que se deben efectuar en cada temporada. Ya que cada una tiene comportamientos distintos que los administradores de los hoteles deben considerar.

- **ALMACENAJE DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS**

Mejorar el almacenaje de la materia prima e insumos utilizados en los diferentes procesos que se incurren para prestar los servicios, ya que de ésta manera se mantienen los estándares adecuados de calidad del servicio y los clientes pueden percibir la calidad del servicio que están recibiendo.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y OPERACIONES.

- **ELEMENTOS EN LAS HABITACIONES.**

Considerar los elementos básicos que debe contener cada habitación dentro de los hoteles. Tales como: camas, mesas de noche, lámparas, sillas y módulo para el equipaje.

- **RESERVA DE HABITACIÓN.**

Implementar la estrategia de reserva de las habitaciones, de ésta manera se puede tener un mejor control sobre la demanda que se tendrá en un período determinado de ocupación, permitiendo así, implementar planes de contingencia y preparación para las eventualidades que se generan en los períodos de mayor demanda.

- **PREPARACIÓN DE LA HABITACIÓN.**

Mantener en perfecto estado las habitaciones, antes que los huéspedes ingresen a ellas (check-in) y cuando los clientes efectúen su salida (check-out,) para mantener los niveles adecuados en el servicio.

- **INGRESO DEL CLIENTE AL HOTEL.**

Considerar los diferentes aspectos que impulsan a un cliente a hospedarse en un hotel, de ésta manera se pueden impulsar acciones de manera general para que el cliente al momento de ingresar al hotel se sienta seguro y le agrade el ambiente que ofrece los hoteles. (Considerar elementos tales como: limpieza, calidez del personal, ordenamiento visual de la estructura de los hoteles, seguridad, etc.)

- **CANCELACIÓN DE LA CUENTA.**

Controlar el consumo previo en el que ha incurrido cada cliente, se debe aprovechar éste momento para efectuar un proceso de retroalimentación del servicio prestado, haciendo una especie de encuesta donde se formulen preguntas relacionadas al servicio ofrecido (en las diferentes áreas de los

hoteles), esto permitirá saber cuales son las áreas de mejora del servicio que se ofrece.

- **PRESTACIÓN DEL SERVICIO ALIMENTACIÓN**

Enfocar gran parte de los esfuerzos a la prestación del servicio de alimentación, de manera que éste sobresalga del de sus rivales; porque es uno de los aspectos más relevantes dentro de los hoteles.

- **PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE LAS GLORIETAS**

El servicio de glorietas es un servicio adicional que prestan los hoteles, y como tal, también se debe cuidar los factores de limpieza e infraestructura.

- **SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE.**

Emplear un sistema de recolección de información, que revele el perfil de los clientes que visitan los hoteles, así como sus preferencias y gustos, permitiendo enfocar los esfuerzos del servicio prestado a satisfacer dichas necesidades. Además beneficia a los hoteles porque de ésta manera pueden definir el mercado objetivo al que quieren llegar.

MERCADEO Y VENTAS.

- **IDENTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DEL MERCADO.**

Identificar el segmento del mercado al que se pretende llegar, ya que solamente conociendo las necesidades y expectativas de los clientes es que se pueden satisfacer al momento de prestar el servicio.

- **NECESIDADES DEL SEGMENTO DEL MERCADO.**

Como se mencionó anteriormente, las necesidades del mercado son los lineamientos que nos definen los esfuerzos por realizar, es por ello que se recomienda analizar el segmento del mercado al cual se dirigen los hoteles, para que de ésta manera actuar en función de las necesidades del mercado.

- **PROMOCIÓN DE LOS HOTELES.**
 Informar al público cuáles son los servicios que ofrecen y qué beneficios percibirá al hospedarse en los hoteles. Se recomienda que se designe parte del presupuesto anual a la promoción de los hoteles, considerando siempre el medio a utilizar, ya que de ello depende en gran medida la efectividad y alcance que tengan los esfuerzos de promoción.

- **ACTIVIDADES DE ENTRETENIMIENTO.**
 Realizar actividades de entretenimiento en las temporadas altas, que estén orientadas al mercado al cual se dirigen, es decir, que motiven al mercado objetivo a visitar las instalaciones de los hoteles.

- **PRONÓSTICO DE LA DEMANDA**
 Registrar las visitas que se tienen, tanto en temporada alta como en la temporada baja, de ésta manera planificar las entradas que se percibirán en el año sucesivo, así mismo, mantener los niveles en los inventarios adecuados a las exigencias de cada temporada.

4.1.2 ACTIVIDADES DE APOYO

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**
 Establecer requisitos para reclutar y seleccionar a los posibles empleados; enfocados en personal con vocación de servicio y atención al cliente.

- **SISTEMA DE CONTRATACIÓN**
 Las características del personal contratado o por contratar deben coincidir con el perfil del puesto. Se debe explicar al personal previo a su ingreso cuáles serán las condiciones de su contratación.

- **DISPONIBILIDAD - CUMPLIMIENTO DE HORARIOS**

La disponibilidad del personal es parte fundamental dentro del sector hotelero, ya que por ser un servicio que se brinda en diferentes horarios, se debe involucrar personal a la empresa con la disponibilidad de tiempo que se requiere.

- **PROGRAMA DE MOTIVACIÓN**

Los hoteles deben incluir programas de motivación ya que son empresas de servicios. Los empleados deben estar sumamente motivados en su trabajo, para que de ésta manera puedan transmitir esa motivación a su trabajo y por consiguiente a los clientes que se hospedan en los hoteles para que estos perciban el valor agregado en el servicio.

- **CURVA DE APRENDIZAJE**

El aprendizaje individual es la mejora que se obtiene cuando las personas repiten un proceso y adquieren habilidad, eficiencia o practicidad a partir de su propia experiencia. Al momento de exigir resultados por parte de un empleado se debe tener en cuenta éste elemento, para realizar un análisis en verdad objetivo. Se requiere considerar éste factor de análisis para la evaluación de desempeño de los empleados.

- **MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

Medir el desempeño significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores. Se recomienda al administrador de los hoteles poner en práctica dicho concepto dentro de la administración del mismo, ya que de ésta manera pueden evaluar el rendimiento del empleado de manera objetiva.

DESARROLLO TECNOLÓGICO.

▪ IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS

Existen diversas actividades en el proceso de prestación del servicio de hospedaje que pueden ser mejorados con la ayuda o soporte que proporciona la tecnología, ejemplo, la adquisición de una computadora donde se pueda registrar información básica de los clientes, y que además se realicen operaciones como reservas, control de consumo de los clientes, etc.

▪ PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los programas de capacitación sirven a los patronos como un medio para proporcionar el adiestramiento necesario para sus empleados de acuerdo con las exigencias de la industria. En el sector servicios, la capacitación juega un papel importante y determinante, ya que los empleados deben conocer las diversas formas de atención al cliente y como hacer que el cliente se sienta bien dentro de los hoteles. Es por ello que se recomienda al empresario o administrador de los hoteles que haga un programa de capacitación anual, donde se incluyan a todos los empleados de los hoteles, capacitando a cada cual en su área respectiva de mejora.

▪ ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA

Realización de cursos o capacitaciones relacionadas con la administración hotelera por parte de los encargados de los hoteles, ya que actualmente no cuentan con ninguna especialización en dicha área. Esto les ayudará a tener una visión diferente del negocio al cual se dirigen.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Dividir claramente las responsabilidades y funciones de los empleados de los hoteles, de ésta manera evaluar objetivamente el cumplimiento de las actividades de cada uno de los empleados para identificar el re-trabajo y las áreas de mejora dentro de las actividades de todo el proceso del servicio.

- **MANTENIMIENTO DEL MOBILIARIO Y EQUIPO**

Programar de forma adecuada el mantenimiento del mobiliario y equipo para satisfacer las exigencias de los huéspedes.

- **MANTENIMIENTO DE ÁREAS RECREACIONALES**

Revisar los períodos de mantenimiento o tratamiento que recibe el agua de la piscina, así como de las zonas verdes, este último requiere especial cuidado dependiendo la época del año.

- **OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Contar con un área específica donde se puedan resolver las quejas o atender las necesidades extras que presentan los clientes.

- **ACCESORIOS DE OFICINA**

Contar con los accesorios necesarios en las oficinas u oficina de los hoteles, para agilizar los procesos de apoyo. Con el fin de mantener el buen funcionamiento de las actividades primarias de la cadena de valor

4.1.3 ANÁLISIS DEL MARGEN DE CONTRIBUCION.

Con el objeto de definir la diferencia real entre el valor total y los costos incurridos por los hoteles, se analizaron los ingresos y egresos de cada uno de los hoteles¹, tal como se detalla a continuación:

Detalle del total de ingresos por hotel en temporada alta y temporada baja anualmente:

No.	HOTELES	TOTAL INGRESOS								TOTAL
		TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA				
		HABITACIÓN	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	HABITACIÓN	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	
1	Arcos del Espino	18,000.00	20,400.00	5,880.00	-	22,500.00	30,600.00	8,820.00	-	106,200.00
2	Estancia de Don Luís	4,500.00	6,300.00	2,040.00	3,600.00	4,500.00	7,560.00	1,728.00	4,500.00	34,728.00
3	La Cabaña	9,000.00	10,278.00	3,600.00	1,500.00	7,875.00	15,417.00	5,400.00	1,125.00	54,195.00
4	Pacific Dreams	9,000.00	10,278.00	3,600.00	2,700.00	9,000.00	15,417.00	5,400.00	3,105.00	58,500.00
5	Pacifico	1,125.00	2,362.50	1,200.00	-	900.00	2,835.00	900.00	-	9,322.50
6	Real Oasis El Espino	14,400.00	19,080.00	5,472.00	1,800.00	15,750.00	23,253.75	4,855.50	2,025.00	86,636.25

El resultado de los ingresos es mayor en temporada baja debido a que se toman en cuenta todos los meses del año a excepción de tres semanas que son consideradas como temporadas altas (semana santa, vacaciones de agosto y fiestas navideñas lo que representan 15 días de temporada alta), por consiguiente los ingresos de tres semanas de temporada alta son menores ya que los ingresos que se han calculado son anuales (resultan 45 semanas de temporada baja).

¹ Ver anexo 7.

Detalle Total de Costos incurridos anualmente:

No.	HOTELES	TOTAL COSTOS
1	Arcos del Espino	\$23,240.00
2	Estancia de Don Luis	\$17,061.04
3	La Cabaña	\$9,955.00
4	Pacific Dreams	\$22,416.74
5	Pacifico	\$6,114.00
6	Real Oasis El Espino	\$22,482.37

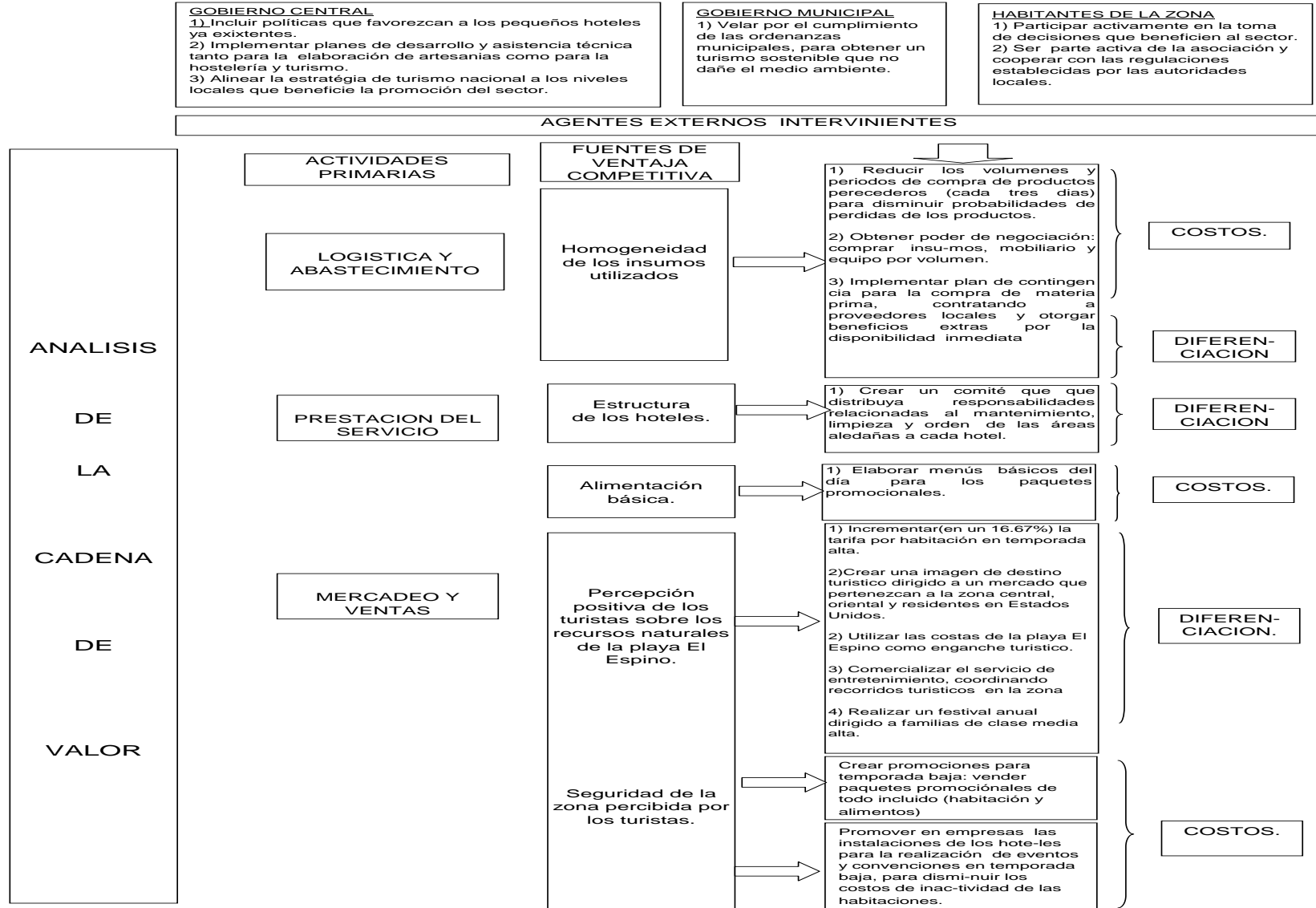
Diferencia entre los ingresos y costos anuales:

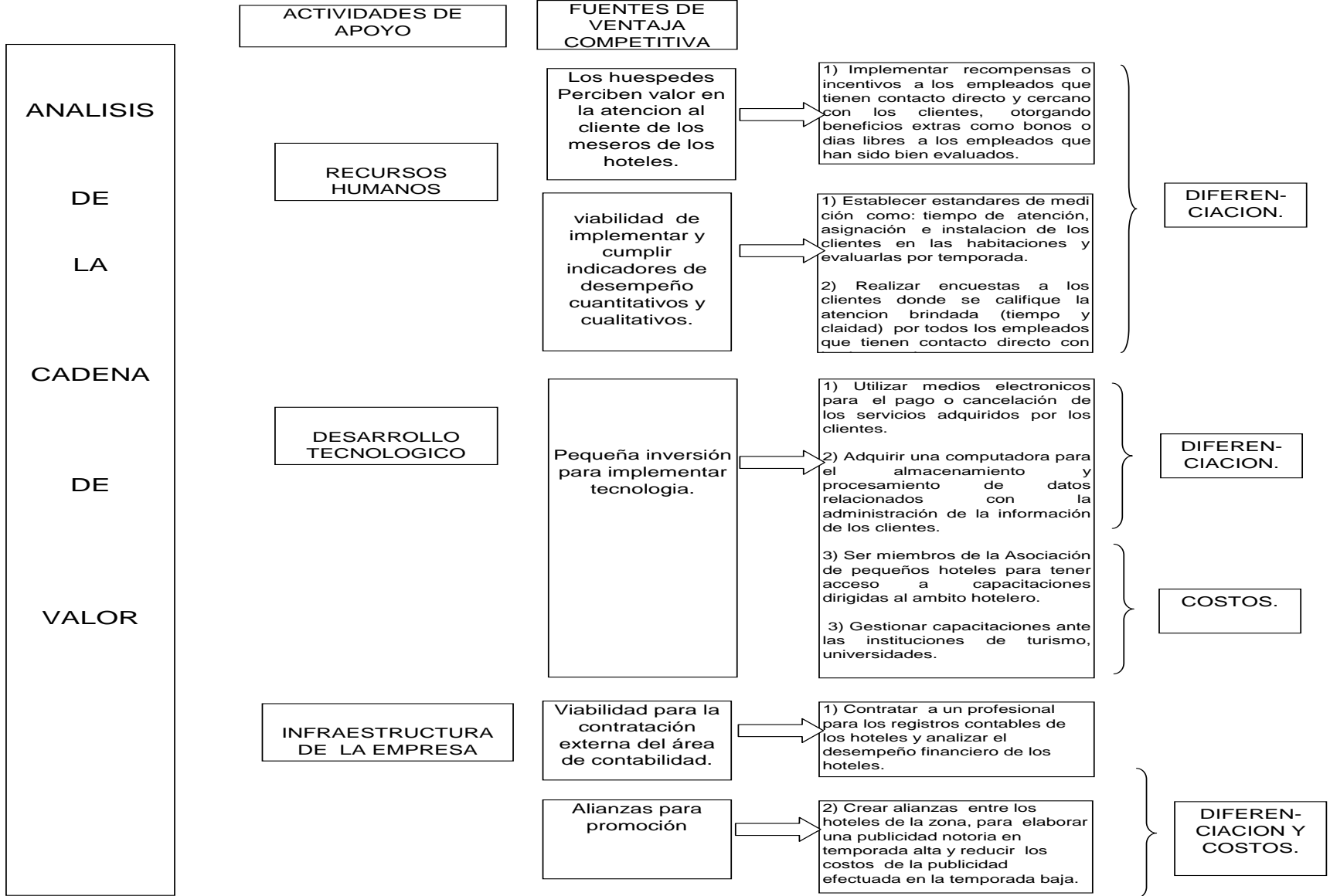
No.	HOTELES	INGRESOS	COSTOS	MARGEN	MARGEN PORCENTUAL
1	Arcos del Espino	106.200,00	25.040,00	81.160,00	76,42%
2	Estancia de Don Luis	34.728,00	17.061,04	17.666,96	50,87%
3	La Cabaña	54.195,00	9.955,00	44.240,00	81,63%
4	Pacific Dreams	58.500,00	22.416,74	36.083,26	61,68%
5	Pacifico	9.322,50	6.114,00	3.208,50	34,42%
6	Real Oasis El Espino	86.636,25	22.482,37	64.153,88	74,05%

Una vez se han deducido los costos totales de los ingresos totales, nos queda el margen, el cual define cual es el porcentaje que percibe el empresario después de haber incurrido en costos para prestar el servicio. El hotel que percibe el mayor ingreso por sus ventas es La Cabaña, es decir, es el que presenta una mejor eficiencia en sus operaciones (margen = 81.63%) el hotel que presenta un menor porcentaje en el margen es El Pacifico, es decir, es el que menos ingresos percibe después de sus costos (34.42%).

FIGURA No.7

5. MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA PLAYA EL ESPINO BASADO EN EL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR





5.1 APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y SU IMPACTO EN EL MARGEN DE CONTRIBUCION-CASO PRÁCTICO HOTEL “LA ESTANCIA DE DON LUIS”

A continuación implementamos algunas estrategias específicamente para un hotel, con el fin de visualizar el impacto que tienen en el margen de contribución. Cabe mencionar que se trabajará con base a escenarios y supuestos tomando en cuenta el comportamiento que ha tenido el hotel en términos económicos.

ESCENARIO 1: TEMPORADA ALTA

El primer escenario es para temporada Alta y para comprobar **la primer** estrategia del modelo propuesto se utiliza el supuesto que los huéspedes de los hoteles de la playa El Espino no son sensibles a un aumento de precios, debido a que el nicho de mercado al que está orientado el hotel son huéspedes con capacidad económica y que visitan el hotel para disfrutar de la comodidad y tranquilidad que les brinda el hotel y el destino turístico.

Dicho supuesto se basa en la determinación del segmento de mercado explicado en el anteriormente.

Para aprovechar esta situación se propone la siguiente estrategia:

1) Aumentar un 16.7% el precio de la habitación (\$60 más \$10.00) el costo de la habitación en temporada alta.

Ya que los costos al implementar esta estrategia se mantienen constantes y los ingresos totales aumentan se tendría el siguiente margen de contribución anual:

- SIN LA ESTRATEGIA:

INGRESOS TEMPORADA ALTA	INGRESOS TEMPORADA BAJA	INGRESOS	COSTOS	=	MARGEN	MARGEN PORCENTUAL
\$16,440	\$18,288	\$34,728.00	17,061.04		17,666.96	50.87%

- CON LA ESTRATEGIA:

INGRESOS TEMPORADA ALTA	INGRESOS TEMPORADA BAJA	INGRESOS	COSTOS	=	MARGEN	MARGEN PORCENTUAL
\$17,190	\$18,288	\$35,478.00	17,061.04		18,416.96	51.91%

- COMPORTAMIENTO DEL MARGEN DE CONTRIBUCION.

INGRESOS TOTALES	COSTOS	→	MARGEN	MARGEN PORCENTUAL
↑ 4%	=		↑	↑ 1.04%

ESCENARIO 2: TEMPORADA BAJA.

Para poder cubrir los gastos fijos y tener una ocupación hotelera que proporcione rendimiento (margen) se implementa la siguiente estrategia:

- 2) Incluir paquetes todo incluido (habitación, desayuno, almuerzo, cena y bebida para cada tiempo de comida) en épocas de temporada baja.

Con esta estrategia se pretende aumentar en un fin de semana de temporada baja rentar 4 habitaciones (actualmente se renta únicamente 2 habitaciones de 5)

- SIN LA ESTRATEGIA:

INGRESOS TEMPORADA ALTA	INGRESOS TEMPORADA BAJA	TOTAL INGRESOS	COSTOS	=	MARGEN	MARGEN PORCENTUAL
\$16,440.00	\$18,288.00	34,728.00	17,061.04		17,666.96	50.87%

- CON LA ESTRATEGIA:

INGRESOS TEMPORADA ALTA	INGRESOS TEMPORADA BAJA	TOTAL INGRESOS	COSTOS	=	MARGEN	MARGEN PORCENTUAL
\$16,440	\$33,300	\$49,740	\$19,324.54		\$30,415.46	61.15%

- COMPORTAMIENTO DEL MARGEN DE CONTRIBUCION.

INGRESOS	COSTOS	→	MARGEN	MARGEN PORCENTUAL
↑ 43.16%	↑ 13.26%		↑	↑ 10.28%

ESCENARIO 3: TEMPORADA ALTA Y BAJA.

Al implementar simultáneamente las estrategias:

- 1) Aumentar un 16.7% (\$10.00) el costo de la habitación en temporada alta.
- 2) Incluir paquetes todo incluido (habitación, desayuno, almuerzo, cena y bebida para cada tiempo de comida) en épocas de temporada baja.

Se obtiene el siguiente resultado:

- SIN LA ESTRATEGIA:

INGRESOS TEMPORADA ALTA	INGRESOS TEMPORADA BAJA	TOTAL INGRESOS	COSTOS	=	MARGEN	MARGEN PORCENTUAL
\$16,440.00	\$18,288.00	34,728.00	17,061.04		17,666.96	50.87%

- CON LA ESTRATEGIA:

INGRESOS TEMPORADA ALTA	INGRESOS TEMPORADA BAJA	TOTAL INGRESOS	COSTOS	=	MARGEN	MARGEN PORCENTUAL
\$17,190	\$33,300	\$50,490	\$19,324.54		\$31,165.46	61.73%

- COMPORTAMIENTO DEL MARGEN DE CONTRIBUCION.

INGRESOS	COSTOS	→	MARGEN	MARGEN PORCENTUAL
↑ 45.39%	↑ 10%		↑	↑ 10.86%

Para mayor detalle de los ingresos y costos de los tres escenarios remitirse a los anexos: A-8

5.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA CADA HOTEL

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS HOTEL ARCOS DEL ESPINO		
ACTIVIDADES DE VALOR	VENTAJAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar la glorieta para usos múltiples, es decir realizar celebraciones de cumpleaños, bautizos, etc. Así como también designar a una persona competente para organizar dichos eventos en el caso de que los clientes lo soliciten.
DESARROLLO TECNOLÓGICO	La tecnología que posee.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar constantemente a los empleados ya que representa una inversión pues los empleados son fieles y los clientes estarán más satisfechos por el servicio recibido.
	Diversas opciones de pago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resaltar en la propaganda realizada que el hotel es el único que acepta tarjetas crédito.
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.	Estilo de su infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprar el terreno frente al hotel ya que éste tiene acceso al mar, así el hotel podrá ser de primera fila y conservar su buena calificación por parte de los clientes con respecto a su infraestructura.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS HOTEL LA ESTANCIA DE DON LUÍS.

ACTIVIDADES DE VALOR	VENTAJAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Recurso humano con enfoque al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la ventaja que posee sobre sus rivales con respecto al servicio que proporcionan los empleados del hotel, ▪ Definir programas de capacitación, a manera de generar conocimientos para el mejor manejo del servicio que fortalezcan dicha ventaja.
MERCADERO Y VENTAS	Actividades de esparcimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar actividades de distracción y/o esparcimiento tal como música en vivo los sábados y domingos, torneos de volley-ball de playa, paseos a caballo, paseos marítimos, etc.
	Identificación de las necesidades del segmento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar tácticas de persuasión del cliente, estimulando su ego y determinando su efecto en el servicio percibido por el mismo.
	Posee un nicho de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar una estrategia de enfoque de mercado, apuntando los esfuerzos del hotel a la satisfacción del segmento atendido, específicamente: familias (profesionales).
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Ubicación geográfica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar los beneficios que ofrece a los huéspedes que el hotel sea de primera fila.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS HOTEL LAS CABAÑAS		
ACTIVIDADES DE VALOR	VENTAJAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
MERCADEO Y VENTAS	Identificación de un nuevo segmento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> En temporada baja enfocarse en atraer a un segmento de mercado que no está siendo atendido por los demás hoteles porque los precios no están al alcance de dicho segmento.
INFRAESTRUCTURA	Infraestructura áreas recreacionales en excelente estado	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar la piscina rodeada de un extenso jardín, así mismo hacer énfasis en la excelente ubicación del hotel (en la entrada de la zona turística de la playa El Espino) especificando el fácil acceso al hotel.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PACIFIC DREAMS.		
ACTIVIDADES DE VALOR	VENTAJAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
MERCADEO Y VENTAS	Definición del segmento de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una estrategia de enfoque para salvadoreños residentes en el extranjero, primero se debe elaborar una base de datos de clientes, donde se pueda contemplar información vital sobre preferencias y gustos y así dirigir las actividades realizadas por todos los empleados a satisfacer dichas necesidades.

		ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PACIFIC DREAMS
ACTIVIDADES DE VALOR	VENTAJAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
MERCADEO Y VENTAS	Servicio adicional de adquirir una glorieta al rentar la habitación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar el beneficio del uso de las glorietas para los huéspedes sin ningún costo adicional al del pago de la habitación, las cuales tienen una excelente vista panorámica de la playa.
	Definición del segmento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar actividades recreativas/distracción en temporada alta, que vayan acordes las preferencias de los salvadoreños residentes en Estados Unidos, con el fin de establecer una relación de pertenencia e identificación del cliente-hotel. ▪ Realizar actividades y/o eventos promocionales en temporada baja, a fin de mantener un nivel adecuado en la ocupación de las habitaciones y reducir los costos de mantenimiento de las mismas.
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	la infraestructura de las habitaciones,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener los niveles de calidad de la infraestructura de las habitaciones, ya que es uno de los hoteles que mejor infraestructura y comodidad ofrece a sus huéspedes.
	Distribución de las glorietas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explotar el potencial de ingresos que presenta el alquiler de las glorietas, para los no huéspedes, ya que la ubicación y distribución de las mismas, proporcionan una ventajosa diferencia con respecto a las glorietas de la competencia.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS HOTEL EL PACIFICO

ACTIVIDADES DE VALOR	VENTAJAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO	Aproximación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponer de algún proveedor local como un recurso de prevención en caso de necesitar materia prima o insumos inoportunamente.
MERCADEO Y VENTAS	Reconocimiento de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer uso de medios diversos de información, a fin de ganar diferentes clientes.
	Identificación del segmento del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar actividades de diversión que estén dirigidas al tipo de mercado que se atiende (familias); las actividades de entretenimiento se pueden dirigir hacia los padres de familia y sus hijos, pero principalmente a los niños. Por lo que se puede recurrir a construir zonas recreacionales (columpios, deslizaderos).
	Identificación del segmento del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar caminatas a lo largo de la playa, paseos a caballo, los cuales pueden ser dirigidos por algún miembro del personal del hotel. podría obtener ingresos adicionales.
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Excelente percepción de los alimentos por parte del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apostar sus esfuerzos a expandir el área de restaurante y hacer una promoción del hotel orientada a los alimentos que ofrecen a los clientes
RECURSOS HUMANOS	Servicio percibido por parte del personal	<p>Contratar personal que no habita en la zona. Por ser más responsables. Estos requisitos han dado buenos resultados ya que los administradores están satisfechos con el desempeño de los empleados y los clientes han calificado muy satisfactoriamente el trato recibido por ellos.</p>

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS HOTEL REAL OASIS EL ESPINO

ACTIVIDADES DE VALOR	VENTAJAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
MERCADEO Y VENTAS	Conocimiento de variables del segmento de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroalimentar la información obtenida de los clientes para conocer y profundizar en los gustos y preferencias de los mismos.
RECURSOS HUMANOS	El recurso humano, principalmente los meseros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ incentivar a los empleados que laboran en el hotel y aprovechar la experiencia que ellos poseen para que les enseñen a nuevos empleados cuando estos no tengan el entrenamiento adecuado.
INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL	Amplias instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar la extensa zona verde para la creación de mini-parque de diversiones para los niños. ▪ Ambientar la habitación amplia desocupada en el hotel, ya que no la utilizan y puede ser arreglada de tal forma que se utilice como un lobby o recepción que tenga.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1 A LOS EMPRESARIOS HOTELEROS SOBRE LA PERCEPCION DE LOS CLIENTES SOBRE EL SERVICIO OBTENIDO EN LOS HOTELES DE LA PLAYA EL ESPINO.

- Los clientes de los hoteles de la playa El Espino, perciben (por medio de la calificación otorgada) una excelente calidad en el servicio de limpieza de las instalaciones de los hoteles y de la playa. También aprecian como muy buena la seguridad del destino turístico, tanto para la zona en general, la playa y en el hotel en que se hospedan. Por lo que se recomienda que se realice una propaganda que resalte los puntos fuertes antes mencionados.
- La relación costo-beneficio percibida por un tercio de los clientes entrevistados es muy buena, tanto para el servicio de alojamiento (habitaciones y glorietas), como los alimentos ofrecidos en el restaurante de los hoteles. Aunque existe un 12% de clientes que opinan que el costo de alojamiento en las habitaciones es mayor al beneficio obtenido, un 10% opina lo mismo de los precios de las glorietas y un 8% opina que el costo de los alimentos es superior al beneficio ofrecido. Se recomienda identificar los puntos donde se pueden reducir los costos, para que se puedan brindar los servicios al mismo precio y así obtener una mayor rentabilidad ya que los clientes están satisfechos con los precios, y hacer una pequeña reducción (en casos especiales) para los clientes que no puedan estar satisfechos con dichos precios.
- El desempeño de los empleados de los hoteles, es considerado como excelente. Sin embargo esta evaluación es únicamente para los Encargados de los hoteles y meseros; La mitad de los entrevistados no tuvo acercamiento

con otros empleados. Se sugiere institucionalizar el servicio al cliente por parte de todos los empleados que laboran en los hoteles, no solamente por parte de los administradores y meseros.

- Las infraestructuras de las habitaciones y accesos a la playa, son las mejores calificadas por los clientes, es decir que cumplen con sus exigencias, solamente un 5% y 22% de los clientes consideran que necesitan mejorar.

- Todas las infraestructuras han sido muy bien calificadas, sin embargo el espacio físico que menor calificación obtuvo es la zona de restaurantes. El mobiliario y equipo de los hoteles cumplen con las exigencias de los clientes satisfactoriamente, ya que solamente un 8% considera deficiente el mobiliario de las habitaciones, un 5% el del restaurante y 4% de las glorietas.

Aunque la infraestructura de los hoteles esta muy bien calificada por los huéspedes, los administradores de los hoteles deben de mantener en buen estado las instalaciones, dándoles un mantenimiento constante. Principalmente deben de mantener un mayor énfasis en las instalaciones del restaurante, debido a que éste espacio obtuvo calificaciones más bajas al resto de las otras instalaciones. Se recomienda, que la infraestructura del restaurante sea un espacio abierto, con una muy buena iluminación, con el mobiliario adecuado y ubicado, de tal manera que los huéspedes se sientan cómodos; procurar que las familias o conocidos se instalen en el restaurante siempre cercanamente entre si. También es conveniente que los hoteles posean un buzón de sugerencias donde los clientes puedan manifestar sus inquietudes y mencionar los aspectos que consideran que deben de ser mejorados por los hoteles en los diversas actividades del hotel.

- Debido a que todos los huéspedes concluyeron que el mayor atractivo para visitar la playa El Espino son los recursos naturales que ofrecen. Los administradores de los hoteles deberían de unir esfuerzos por promocionar la

playa El Espino, realizar publicidad utilizando los diversos medios de comunicación, principalmente en temporadas bajas. Se recomienda crear una imagen de destino turístico, ideal para el descanso familiar, ya que el mercado al que están dirigidos la mayoría de los hoteles son familias en un 100%.

- En los resultados se observa que los hoteles que pertenecen a la Asociación de pequeños hoteles (Arcos del Espino, Estancia de Don Luís y Real Oasis El Espino) son los que tienen una mayor promoción por medio de Internet, hacen uso de tecnología. Tanto los hoteles que tienen acceso a Internet, como los que no tienen, deben aprovechar la publicidad boca a boca que les proporcionan los clientes que se han hospedado anteriormente, ya que el 54% conocen los hoteles de ésta manera. Este factor se puede aprovechar utilizando el registro que se tiene de los clientes que visitan el hotel, identificando los clientes que son frecuentes y cuando ellos visiten el hotel nuevamente dar atenciones especiales.

1.2 A LOS EMPRESARIOS HOTELEROS DE LA ADMINISTRACION DE LAS ACTIVIDADES DE LOS HOTELES:

LOGISTICA INTERNA Y ABASTECIMIENTO.

CONCLUSIONES:

- Un significativo 67% aproximadamente, obtienen sus insumos de proveedores locales (efecto multiplicador de la existencia de un destino turístico) y el 33% de los administradores manifiesta que selecciona a sus proveedores, tanto por los precios bajos ofrecidos como por la calidad de los productos. Al realizarse una pregunta de verificación los administradores variaron aproximadamente en un 17% sus respuestas al escoger entre precios bajos y calidad.
- Los entrevistados manifestaron tener un proveedor específico para los insumos utilizados para preparar los alimentos, y que procuraban mantener los requisitos de calidad al momento de comprarles a los proveedores.
- En todos los hoteles de la Playa El Espino la compra de la materia prima e insumos es personalizada. Esto permite observar la importancia que le dedican los propietarios al abastecimiento de materiales e insumos utilizados.
- Los administradores o encargados de los hoteles tienen una programación de forma empírica de las compras que realizan, de acuerdo a los insumos que se necesiten se hacen las compras.
- Ningún administrador mencionó tener un plan de contingencia ante un imprevisto de faltante de materia prima, simplemente reaccionan en el momento ante una determinada situación.
- Ningún administrador utiliza tácticas de negociación con los proveedores, por lo que no obtienen ningún beneficio extra por parte de ellos.

- El 100% de los administradores no obtiene garantía cuando mobiliario en Supermercados o comerciales, a excepción de los que compran también en almacenes de San Salvador.

RECOMENDACIONES:

- Los administradores o encargados de realizar las compras deben preparar una lista con todos los insumos a ocupar mensualmente y e identificar que proveedor a ese nivel de compras les da mejor precio.
- Se recomienda evaluar los niveles de inventarios de los productos en almacén, ya que puede ser costoso darle mantenimiento a un determinado nivel de materias primas, cuando los proveedores pueden estar proporcionando los insumos en el tiempo en que se necesitan.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO (OPERACIONES)

CONCLUSIONES:

- No todos los hoteles tienen el mismo concepto con respecto a los elementos que ofrecen en sus habitaciones.
- Los pasos para brindar el servicio de alojamiento es similar para todos los hoteles, las únicas diferencias consisten en que el 50% utiliza el método de reserva en temporada alta y que el 66.6% registra los datos personales del cliente.
- En su mayoría los hoteles del sector manejan el mismo proceso de servicio al cliente y para todos es importante mostrar la habitación para que el cliente corrobore el buen estado del mobiliario y equipo.
- El servicio de restaurante es similar para todos, el valor de dichas actividades depende de la creatividad e innovación que tenga el hotel, por ejemplo la

presentación de la carta, presentación y la preparación de los alimentos (sazón).

- En el servicio de la glorieta, la infraestructura crea una impresión en el cliente; en algunos de los casos a los estos no les parece el precio o no les gusta el estilo de las glorietas y deciden no tomarla.

RECOMENDACIONES:

- Es conveniente que los administradores de los hoteles se capaciten en administración hotelera, para conocer los aspectos básicos que contemplan esta disciplina, una forma económica es hacerse pertenecer a la asociación de pequeños hoteles que además de estos conocimientos, también brindar asesoría técnica, publicidad, etc.
- Los restaurantes de los hoteles deberían ofrecer diferentes variedades de alimentos, tres menús diferentes como mínimo, por lo menos en temporada alta, para que los huéspedes que se alojan más de un día disfruten de diferentes alimentos, y no se cansen de los mismos alimentos.

MERCADEO Y VENTAS

CONCLUSIONES:

- La mitad de los hoteles pertenecen a la APH, por lo que se promocionan a través de ésta asociación, es decir, por televisión y son parte de las promociones realizadas por CORSATUR.
- Son pocos los hoteles que se diferencian en la innovación y/o creatividad en el servicio de hospedaje.
- Estos hoteles son visitados en gran parte por profesionales y empresarios, debido a que los precios de los servicios de los hoteles muchas veces no pueden ser cubiertos por familias que devengue un salario mínimo.
- Para pronosticar la demanda se basan en periodos anteriores. En temporada alta la meta es llenar el hotel según su capacidad instalada

RECOMENDACIONES:

- Aunque existen hoteles pertenecientes a la Asociación de Pequeños hoteles, se recomienda que los hoteles de la zona de El Espino, se asocien entre ellos, (todos los hoteles de la zona), ya que el fin sería promocionar la playa, para atraer clientes a la zona, obteniendo de ésta manera clientes potenciales y cada hotel podría hacer uso de los distintos medios para promocionarse.
- Se recomienda que los hoteles realicen actividades especiales, para entretener a los clientes, ya que la mayor parte de los huéspedes son familias, se puede realizar actividades de recreación para niños, siempre y cuando ellos sean acompañados de un familiar, estas actividades pueden consistir en juegos ya sea en el área de la piscina o en la playa. Para los adultos se podrían organizar fogatas nocturnas o pequeñas fiestas dentro del hotel, en un espacio no muy cercano a las habitaciones, para no interrumpir el descanso de otros huéspedes.

- Los esfuerzos como sector hotelero que pueden realizar los empresarios turísticos de la playa El Espino, deben estar enfocados a realizar una **Homogenización de Marca**, es decir, vender una imagen donde se exploten las mejores características de la playa: recursos naturales, calidez de los pobladores, infraestructura de la carretera de acceso, serenidad de la playa, estructura geográfica, cercanía a diversos atractivos naturales, seguridad percibida por los visitantes. Dicha homogenización podrá llevarse a cabo, siempre y cuando los empresarios del sector se asocien y puedan establecer lineamientos a seguir para poder lograrla.

El desarrollo de dicha estrategia, debiera incluir diversos agentes intervinientes como: gobierno municipal, gobierno central, habitantes de la zona, empresarios

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONCLUSIONES:

- A los administradores lo que principalmente le interesa es que el nuevo empleado sea responsable y que se le distinga entusiasmo por el trabajo. Ya que se tiene el problema que muchos empleados abandonan sus labores. La mayor parte de los empleados que laboran de los hoteles tienen un familiar en Estados Unidos que les ayuda financieramente, así que los pobladores acuden a trabajar, solamente, cuando se encuentran en una mala situación económica, es decir, que en esta zona se sufre del efecto remesa entre los pobladores.
- Debido a la carencia de personal en el sector, los administradores no pueden dar periodo de prueba al nuevo empleado porque les tomaría mucho tiempo encontrar otra persona, la mayoría inicia como aprendiz.

- Los empleados abandonan el empleo sin dar algún tipo de explicación, es de suponer que el empleado no llega a sentirse satisfecho con el puesto ó los requerimientos del puesto no abarcan sus expectativas.
- En el sector se acostumbra a dar la alimentación a los empleados, por lo que si un hotel no lo hace es más probable que el empleado esté insatisfecho y sea una razón para abandonar el empleo

RECOMENDACIONES:

- Los Administradores, podrían contratar a diferente personal en temporadas bajas, grupos que laboren por semanas, (Por ejemplo: una semana labora grupo 1, otra semana labora el grupo 2) para que en temporada alta cuando se necesita mayor personal, puedan contar con un número considerable de personal, que no sea aprendiz, sino que posean cierta experiencia, y a la vez se logra que los empleados se ajusten a los horarios laborales.
- Otra opción para contrarrestar el efecto remesa que se sufre en la zona en cuanto al poco recurso humano disponible es la de contratar personal que sea de zonas aledañas, a las que se les pueda ofrecer alojamiento, alimentación y se tenga cierto grado de seguridad que no abandonaran sus labores.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

CONCLUSIONES:

- El poco desarrollo urbano de la zona dificulta la implementación de diversos métodos de cancelación de la cuenta, por ejemplo algunos hoteles, los administradores manifiestan que los turistas han tenido que marcharse porque no tienen dinero en efectivo, el beneficio de pagar con tarjeta de crédito solo lo brinda un hotel.

- Los hoteles que pertenecen a APH tienen una gran ventaja sobre los que no, ya que gozan de los beneficios que adquieren al formar parte de esta institución, pues dichos hoteles no generan los rendimientos adecuados que les permitan invertir en capacitación, lo cual es el caso de los 3 hoteles que no brindan capacitación en áreas especializadas.
- Una debilidad de los hoteles es que los administradores no son profesionales y tampoco han recibido un curso de administración hotelera y en alguno de los casos tampoco saben la dimensión de esta disciplina, pues los dueños en su mayoría viven en el extranjero y dejan a una persona particular encargada del hotel donde los requisitos para contratarlo son mínimos.
- Debido a los pocos o nulos conocimientos de administración general que poseen los administradores de los hoteles de la playa no se le ha dado importancia a este elemento de la empresa, pero se puede mencionar que aunque no exista en un documento si hay una jerarquía que hay que respetar, donde el mando es centralizado por el administrador.
- Es importante que los hoteles lleven un control de sus ingresos costos y gastos para determinar la rentabilidad de su negocio. Actualmente los administradores manifiesta que llevan la contabilidad para realizar el pago de IVA y Renta, por lo que no están aprovechando las ventajas de análisis que permite una contabilidad formal

RECOMENDACIONES:

- Sería conveniente que los administradores de los hoteles, obtengan herramientas actuales para cobro de servicios como son maquinas para cobro con tarjetas de crédito.
- Los hoteles al estar asociados pueden unir fuerzas, para atraer inversionistas que contribuyan al desarrollo urbano de la zona, como gasolineras o

construcción de una pequeña plaza que puedan tener en sus instalaciones cajeros automáticos.

- Los hoteles que no pertenecen a la Asociación de Pequeños Hoteles, podrían integrarse para aprovechar los beneficios que ésta asociación ofrece como son las capacitaciones en temas especializados a la administración hotelera y situación financiera de los hoteles (contabilidad) Además de aprovechar a realizar actividades en conjunto en la asociación y en la localidad (playa El Espino).

1.3 A LOS EMPRESARIOS E INVERSIONISTAS:

- A pesar que el análisis de la cadena de valor es una herramienta generalmente utilizada en las empresas industriales (elaboración de productos) se considera que es de gran utilidad para disgregar y analizar las actividades de una empresa de servicios, por lo que se recomienda a toda entidad, sea pequeña ó mediana empresa, que incluya en su análisis estratégico la utilización de la cadena de valor.
- La mejor forma de atraer turistas a un lugar ó región, es creando una marca del destino turístico, destacando los recursos naturales, culturales y calidez de los habitantes. Por lo que se recomienda a los empresarios de un destino turístico cualquiera, integrar esfuerzos asociándose lo que les permitiría abarcar un mayor segmento de mercado, y al mismo tiempo la asociatividad permite reducir costos en promoción y publicidad. Aparte de ser mejor competitivamente, debido a que poseerían un poder de negociación con los proveedores, gobierno municipal y central, etc..

1.4 A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS O PRIVADAS DEL TURISMO:

- Para que un destino turístico, pueda ser competitivo, es necesario el apoyo imprescindible del gobierno municipal, debido a que es un ente regulador que tiene como función velar por el cumplimiento de la ordenanzas reguladoras, tales como: ordenanza Reguladora de Residuos Sólidos y ordenanza de zona de protección y conservación de los recursos naturales.
- La ley de turismo concede incentivos únicamente a nuevas empresas, que incursionen en la industria turística, Por lo que se recomienda incluir también como sujetos de incentivos a las empresa turísticas ya existentes.

1.5 A LOS INVESTIGADORES:

- Se recomienda que en futuras investigaciones, se trate de adoptar un enfoque multidisciplinario en el que tenga cabida la utilización de diferentes instrumentos para la obtención de la información. Estas consideraciones permitirán apreciar de una forma directa el ámbito interno y externo del sector hotelero.
- Dar continuidad al estudio sobre el modelo de estrategias que han formado parte del presente estudio, dadas las múltiples ventajas que podrían deparar los estudios longitudinales de este sector.
- Profundizar, en futuras investigaciones, sobre el comportamiento de los polos de El Salvador, en las diferentes zonas costeras turísticas.
- Es prudente una combinación de fuentes de información ya que las utilizadas en este estudio ha sido fundamental para la validación del documento.

BIBLIOGRAFÍA.

a) Libros:

- De la Torre, Francisco (1985), Administración Hotelera, Primer curso, Editorial Trillas, México.
- Don Hellriegel, Slocum(1998), Administración, 7a. edición
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003): Metodología de la Investigación, Tercera Edición, México, Mc Graw Hill.
- Jarillo, J.C. (1997): Dirección Estratégica, Tercera Edición, McGraw Hill.
- Mestres Soler, J. R. (1999), Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera; Ediciones Gestión 2000, Segunda Edición, Barcelona.
- Neil, Arthur (1976). Organización y Gestión Hotelera. Editorial Hispano Europea, Barcelona, España.
- Porter, Michael E. (1997): Estrategia Competitiva, Vigésima cuarta Edición, México. CECSA.
- Porter, Michael E. (1997): Ventaja Competitiva, Décima cuarta Edición, México. CECSA.
- Ramírez Padilla, David Noel (2002): Contabilidad Administrativa. Sexta Edición, Editorial Mc Graw Hill México DF.
- Shaw, John C. (1991): Gestión de Servicios: La consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes. Madrid.

- Thompson, Arthur A, Jr. & Strickland III A. J. (2003): Administración Estratégica, Textos y Casos. Decimotercera Edición, Mexico, Mc Graw Hill.

b) Documentos:

- Barómetro OMT del Turismo Mundial. Volumen 4 No.1, Enero 2006.
- Decreto No. 899, Asamblea Legislativa De La República De El Salvador.
- Diagnóstico de Necesidades de Pequeños Hoteles (PH) de Centroamérica, realizado por la Organización de Estados Americanos (OEA), la Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (AICD) y el Consejo Centroamericano de Turismo del Sistema para la Integración Centroamericana (SICA).
- Leyes de Turismo Decreto Legislativo N°: 367 Fecha:28/06/67 D. Oficial: 117 Tomo: 215 Publicación DO: 29-06-1967
- Leyes de Turismo, Decreto Ley N°: 469 Fecha:13/12/61 D. Oficial: 235 Tomo: 193 Publicación D.O: 21-12-1961
- Memoria del II Foro Regional sobre Desarrollo y Competitividad de los Pequeños Hoteles de Centroamérica realizado por OEA, AICD, SICA (2004).
- Segura Gustavo, Moreno Javier y Crist Inman (1998), Doc. Turismo En El Salvador: El Reto De La Competitividad, CLACDS/INCAE.

c) Paginas Web:

- www.asociaciondehotelesdeelsalvador.com
- www.elsalvadorturismo.gob.sv
- www.globalconnect.cl/articulos
- www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo

GLOSARIO.

- *Actividades generadoras de Valor:* la cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas nueve actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas.

Como actividades de apoyo se consideran la infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento; estas actividades sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

- *Apart-Hotel:* Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento turístico en departamentos independientes de un edificio que integren una unidad de administración y explotación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios. Cada departamento está compuesto como mínimo de los siguientes ambientes: dormitorio con baño privado, sala de estar, cocina equipada y comedor.
- *Cabaña:* Unidad habitacional aislada de un establecimiento de alojamiento turístico, destinada a brindar facilidades de alojamiento y permanencia a una o más personas según su capacidad, y que cuenta como mínimo con los siguientes recintos independientes: dormitorio, sala de estar, cocina – comedor equipado y baño.

- *Cadena de Valor:* es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.
- *Calificación:* Grado que se le otorga a un establecimiento de alojamiento turístico según la concurrencia de diversos requisitos establecidos para una determinada clase y tipo. Esta calificación se expresa en estrellas y va desde un mínimo de una a un máximo de cinco según corresponda.
- *Categoría:* Rango otorgado a un establecimiento de alojamiento turístico según la concurrencia de diversos requisitos establecidos en un determinada clase, tipo y calificación.
- *Destino Turístico:* Espacio geográfico, receptor de flujos turísticos dotado de oferta y recursos (conjunto de valores tangibles e intangibles) que le confieren cierto atractivo para la demanda.

Campo de realización de un proyecto para la consecución de una ventaja competitiva territorial. (Poma 1999)

- *Gasto Turístico:* Todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante durante su desplazamiento y su estancia turística en el lugar de destino.
- *Hotel:* Establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Disponen además como mínimo del servicio de recepción durante las 24

horas, una cafetería para el servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

- *Ingresos por Turismo Internacional:* Gastos efectuados en el país de acogida por los visitantes internacionales, incluido el pago de sus transportes internacionales a las compañías nacionales de transporte. Deberían incluir igualmente todo pago hecho por adelantado por bienes y servicios en el país de destino.
- *Modelo:* Conjunto de variables relacionadas entre si e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.
- *Modelo de Estrategias Competitivas:* Iniciativas empresariales expuestas en un esquema dinámico que permite visualizar los entes intervinientes en la creación y sostenimiento de la estrategia creada, con el fin de atraer un segmento de mercado y de fortalecer su posición ante sus competidores
- *Motel:* Establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en unidades habitacionales privadas, accesible desde el nivel de suelo mediante circulaciones públicas exteriores, con estacionamiento para vehículos notoriamente visibles ubicados frente a cada unidad habitacional. Disponen además como mínimo de una recepción para el registro de huéspedes y entrega de información general, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios. Cuando la unidad habitacional predominante sea una cabaña, estos establecimientos podrán denominarse “cabañas”.
- *Otros Establecimientos:* Incluye establecimientos como posada, albergue, refugios y otros similares que dan servicio de alojamiento turístico.

- *Pernoctación:* Corresponde a una noche pasada por un pasajero registrado en un establecimiento de alojamiento turístico.
- *Residencial:* Establecimiento con características de casa habitación, en que se preste el servicio de alojamiento turístico y alimentación con el sistema de pensión completa o de media pensión.
- *Resort:* Establecimiento que, reuniendo las características que definen a un hotel, aparta hotel, motel o combinación de estas modalidades, tiene como propósito principal ofrecer actividades recreativas y de descanso al aire libre y/o en espaciosos recintos interiores asociados a su entorno natural, y que por lo tanto posee un número significativo de instalaciones, equipamiento, infraestructura y variedad de servicios para facilitar tal fin dentro o en el entorno inmediato del predio en que se emplaza, el que además es de gran extensión y se ubica preferentemente en ambientes rurales como montañas, playas, campo, desierto o lagos, entre otros.
- *Sitio de camping:* Unidad de terreno delimitado asignado a una persona o grupo de personas que hacen vida al aire libre para la instalación temporal de carpas, casas rodantes u otras instalaciones similares para pernoctar dentro de un recinto de campamento o camping.
- *Turismo Emisor:* El de los residentes del propio país que viajan a otro país.
- *Turismo Interior:* El que incluye el turismo interno y el turismo receptor.
- *Turismo Internacional:* El que se compone de turismo receptor y turismo emisor.
- *Turismo Interno:* El de los residentes del propio país que viajan únicamente dentro de su mismo país.

- *Turismo Nacional:* El que incluye el turismo interno y el turismo emisor.
- *Turismo Receptor:* El de los no residentes que viajan dentro del país visitado.
- *Turista:* Visitante que permanece una noche por lo menos en un medio colectivo o privado en el país visitado.
- *Visitante:* Toda persona que se desplace a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a doce meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.
- *Visitante del día (excursionista):* Visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado.
- *Tour operador:* Gran agencia de viajes caracterizada por producir y vender una gran cantidad de viajes todo incluido a la oferta.

ANEXOS

**INVERSIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS PROGRAMADOS
PARA LA REGIÓN ORIENTAL DE EL SALVADOR**

Proyecto	Costo (millones de US\$)	Características
Puerto Cutuco	147	Generación de 1,500 empleos directos
Ciudad Puerto de La Unión	.-	Comprende 235 kms ² de los municipios de La Unión (41%) y Conchagua (59%); suma 90,000 habitantes
Ordenamiento territorial del área de influencia del puerto	.-	Incluye los municipios de La Unión, Conchagua, Meanguera, San Alejo, Pasaquina e Intipucá
recuperación del Río Grande de San Miguel	205	La cuenca tiene 2,447 km ² (11% del territorio de la región oriental)
Carretera Longitudinal del Norte	374	Beneficiara al 25% de la población del país y al 35% de su territorio. 49 municipios
Canal seco	307	Comprende una extensión de 391 kms desde Puerto Cutuco hasta Puerto Cortéz
Golfo de Fonseca	.-	Un Plan de ordenamiento territorial trinacional y la creación de un sistema internacional de transporte costero
PRACSA	10.5 **	Tiene impacto en toda la región oriental
IMEF	10.5 **	Tiene impacto en toda la región oriental
PROCEDAMO	3.0 **	Tiene impacto en toda la región oriental

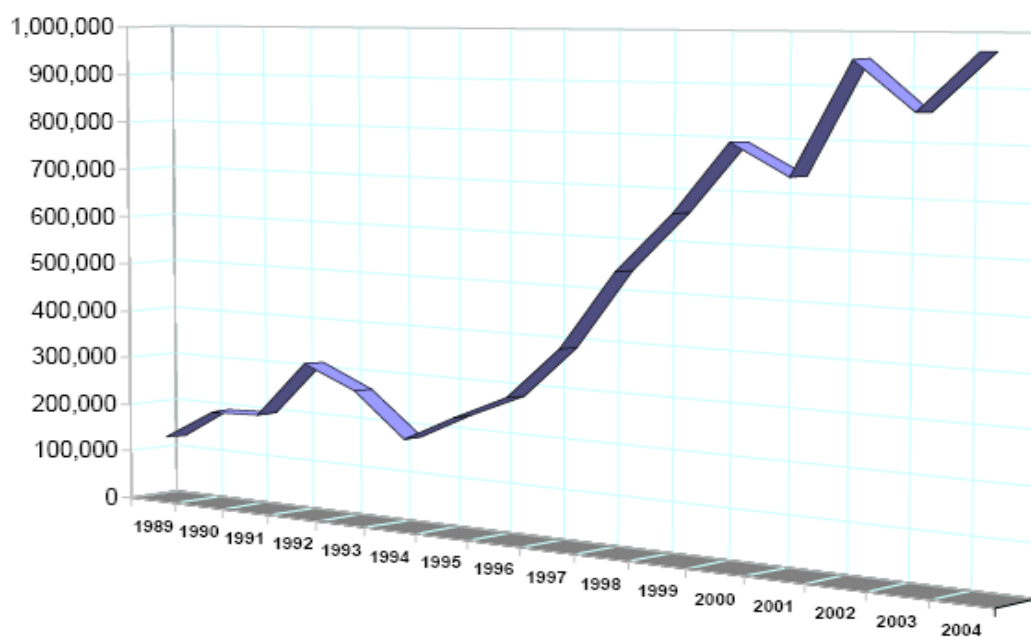
* Millones de Euros

- PRACSA: Fortalecimiento de los servicios y atención primaria de la salud y los sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento ambiental.
- IMEF: Programa de Infraestructura y Mejoramiento Escolar y Formativo.
- PROCEDAMO: Proyecto de Concientización y Educación Ambiental Integrada en el Ámbito Local y Cuencas Seleccionadas de El Salvador

FUENTE: ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL DE LA REGION ORIENTAL DE EL SALVADOR; REALIZADO POR INICIATIVA SOCIAL DE ORIENTE (ISO), CATHOLIC RELIEF SERVICES (CRS), FUNDACIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO (FUNDE)

**SERIE HISTÓRICA DE LLEGADA DE TURISTAS
1967-2004**

AÑOS	TURISTAS	% VAR.	AÑOS	TURISTAS	%VAR
1967	118,433	-	1986	133,944	0.6
1968	141,579	19.5	1987	124,687	-6.9
1969	134,160	-5.2	1988	134,024	7.5
1970	137,804	2.7	1989	130,602	-2.6
1971	167,229	21.4	1990	194,268	48.7
1972	174,494	4.3	1991	198,918	2.4
1973	236,137	35.3	1992	314,482	58.1
1974	285,415	20.9	1993	267,425	-15.0
1975	266,016	-6.8	1994	181,332	-32.2
1976	277,896	4.5	1995	235,007	29.6
1977	278,761	0.3	1996	282,835	20.4
1978	293,080	5.1	1997	387,052	36.8
1979	230,889	-21.2	1998	541,863	40.0
1980	118,005	-48.9	1999	658,191	21.5
1981	81,847	-30.6	2000	794,678	20.7
1982	98,981	20.9	2001	734,627	-7.6
1983	106,090	7.2	2002	950,597	29.4
1984	104,477	-1.5	2003	857,378	-9.8
1985	133,208	27.5	2004	966,416	12.7



FUENTE: BOLETIN ESTADISTICO DE TURISMO 2004 EDITADO POR
MINISTERIO DE TURISMO Y CORSATUR

LISTADO DE HOTELES.

HOTEL	No. DE HABITACIONES	PRECIOS		AÑOS EN FUNCIONAMIENTO	No. DE EMPLEADOS
		T.A	T.B.		
Arcos del Espino	20	\$ 50.00	\$ 60.00	3	4
Estancia de Don Luis	5	\$ 50.00	\$ 60.00	3	4
La Cabaña	10	\$ 35.00	\$ 60.00	2	3
Mirage	5	\$ -	\$ -	1	-
Pacific Dreams	10	\$ 40.00	\$ 60.00	3	5
Pacifico	5	\$ 10.00	\$ 15.00	2	2
Real Oasis El Espino	16	\$ 50.00	\$ 60.00	3	4

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES.

Objetivo: Distinguir los factores que los clientes de los hoteles de la playa El Espino consideran como generadores de valor en el servicio prestado por los hoteles.

A continuación se presentan una serie de interrogantes, favor conteste según la indicación.

PARTE I : Marque con una **X** su respuesta. La escala a utilizar es la siguiente:

5. Excelente 4. Muy bueno 3. Bueno
2. Regular 1. Malo 0. No Sabe

1. ¿Cómo califica los siguientes aspectos del hotel?

Limpieza de sus instalaciones

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No Sabe
	5	4	3	2	1	0
Habitación						
Glorietas						
Piscinas						

b) Seguridad en los siguientes sectores de la playa El Espino

	5	4	3	2	1	0
De la zona en general						
En la playa						
En el hotel						

c) El precio pagado en éste hotel de acuerdo a los servicios recibidos

	5	4	3	2	1	0
Habitación						
Glorietas						
Alimentos						

d) Desempeño y atención (trato) al cliente

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No Sabe
	5	4	3	2	1	0
por parte del personal del hotel						
Encargado del hotel						
Meseros						
Otro empleado (especifique)						

e) La infraestructura del Hotel

	5	4	3	2	1	0
De las habitaciones						
Del restaurante.						
Glorietas						
Espacios Recreacionales						
Acceso a la playa						

f) El mobiliario y equipo del Hotel

	5	4	3	2	1	0
De las habitaciones						
Del restaurante.						
Glorietas						

PARTE II: Conteste y marque con una X su respuesta según el tipo de pregunta

1. De los siguientes factores ¿Cuáles considera más atractivos para visitar la playa El Espino?

FACTORES	
Recursos Naturales	
Ubicación	
Seguridad de la zona	

2. De los siguientes factores ¿Cuáles considera más atractivos para alojarse en un hotel de la playa El Espino?

FACTORES	
La playa	
El clima	
Seguridad de la zona	

3. ¿Por cuál de los siguientes medios de comunicación se enteró de éste hotel?

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
Internet	
Revistas	
Periodicos	
Radio	
Televisión	
Por Recomendación	
Otro	

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES DE LOS HOTELES



UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Determinar las actividades primarias y de apoyo generadoras de valor de los hoteles de la playa El Espino.

Nombre de Hotel	
Encargado	

LOGISTICA INTERNA Y ABASTECIMEINTO

1. ¿Dónde se ubican geográficamente sus proveedores?
2. ¿Cuáles son los requisitos para contratar un proveedor?
3. ¿Quiénes son sus proveedores para el abastecimiento de alimentos?
4. ¿Quién las realiza las compras de los insumos para el restaurante?
5. ¿Tiene una programación de las compras que realiza?
6. ¿Cada cuánto tiempo se compran los materiales e insumos que necesitan?
7. ¿Qué hace cuando se termina la materia prima o insumo importante de forma imprevista?
8. ¿Quiénes son sus proveedores para cada insumo que compra?
9. ¿Utilizan tácticas de negociación con los proveedores para hacer las compras del mobiliario y equipo utilizado en el hotel?
10. ¿Dónde adquiere el mobiliario y equipo que necesita el hotel?
11. ¿Qué tipo de beneficios le proporcionan sus proveedores?
12. ¿Por qué razón les compra a sus proveedores?

OPERACIONES (PRESTACION DEL SERVICIO)

13. ¿Qué elementos debe contener cada habitación?
14. ¿Cuál es el proceso que realiza para brindar el servicio de alojamiento en la habitación?
15. ¿Cuál es el proceso que realiza para brindar el servicio en el restaurante?
16. ¿Cuál es el proceso que realiza para brindar el servicio en la glorieta?

MERCADEO Y VENTAS.

17. ¿Qué medios de publicidad utilizan para dar a conocer el hotel y la playa el Espino?
18. ¿Realizan actividades especiales para atraer y entretener a los clientes?
19. ¿Cuáles son los clientes que más visitan el hotel?
20. ¿Cómo pronostican cuantos clientes vendrán al hotel?

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

21. ¿Al nuevo empleado se le da un periodo de prueba?
22. ¿Cuáles son las causas más frecuentes de despido o renuncia de los empleados?
23. ¿Qué beneficios reciben los empleados para no dejar de laborar en el hotel?

DESARROLLO TECNOLÓGICO.

24. ¿Cuáles son las formas de pago que aceptan en el hotel?
25. ¿Cuándo fue la última capacitación que brindó a los empleados?
26. ¿En qué se capacitaron los empleados la última vez?
27. ¿Qué institución impartió la última capacitación?
28. ¿Ha tomado cursos sobre Administración hotelera? Y ¿Qué institución impartió la disciplina?

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

29. ¿Qué mobiliario de las habitaciones requiere mayor mantenimiento y cada cuánto tiempo lo proporcionan?
30. ¿Qué espacios que utilizan los huéspedes requiere de mayor mantenimiento y cada cuánto tiempo lo proporcionan?
31. ¿Posee el hotel una estructura organizativa?
32. ¿Utilizan los servicios de un profesional o empresa para realizar alguna actividad organizativa del hotel?
33. ¿Qué área o actividad organizativa del hotel se realiza externamente?

MARGEN.

34. ¿Cuál es el precio promedio de un desayuno?
35. ¿Cuál es el precio promedio de un almuerzo?
36. ¿Cuál es el precio promedio de una cena?

37. ¿Cuánto paga mensualmente de empleados?
38. ¿Cuál es el costo de los servicios básicos?
39. ¿Cómo establece el precio de los servicios que ofrecen?
40. ¿Cuánto gasta en insumos de limpieza mensualmente?
41. ¿Cuál es el costo de los insumos utilizados en la cocina mensualmente?
42. ¿Cuál es el costo de los insumos utilizados en la habitación mensualmente?

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

43. ¿Cómo quiere que sea su hotel dentro de 5 años? ¿
44. ¿Tiene proyectos de expansión en su hotel? ¿Cuáles son?
45. ¿Cuál es el propósito de mantener el hotel en funcionamiento?
46. ¿Cuál es su competidor más difícil de combatir?
47. ¿Cómo enfrenta competitivamente a su competencia?
48. ¿En qué aspectos o características en particular este hotel se diferencia del resto de los hoteles?
49. ¿Cómo percibe el desarrollo del turismo en El Espino?

ANALISIS DEL MODELO DE LA CADENA DE VALOR DE LOS HOTELES DE LA PLAYA EL ESPINO.

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

LOGÍSTICA INTERNA Y ABASTECIMIENTO.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ UBICACIÓN DE LOS PROVEEDORES. 	
ARCOS DEL ESPINO	La ubicación geográfica de los proveedores es en los departamentos de La Unión y San Miguel.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	La ubicación de los proveedores para la Estancia de Don Luís no representa una ventaja competitiva, ya que al igual que el resto de los hoteles, los proveedores están ubicados en Usulután y no reciben ningún beneficio por parte de los proveedores; es decir, no tienen poder de compra.
LA CABAÑA	Los insumos que se consumen en su mayoría son adquiridos con los proveedores locales, es decir que se ahorran el costo del traslado de los mismos.
PACIFIC DREAMS	El Hotel Pacific Dreams, muestra ventaja en la ubicación de sus proveedores, ya que efectúan compras locales (Playa El Espino) lo que hace que sus insumos para el servicio de alimentación sean frescos y estén a la mano al momento de tener problemas de abastecimiento.
EL PACIFICO	Los proveedores del hotel están establecidos en Usulután
REAL OASIS EL ESPINO	Los proveedores del hotel están ubicados en la zona de El Espino y San Salvador. Los mariscos se obtienen en la localidad y las carnes rojas y blancas, insumos y mobiliario en San Salvador.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ ESTABLECIMIENTO DE REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES. 	
ARCOS DEL ESPINO	Al realizar las compras se hacen bajo las condiciones del proveedor.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	El hotel carece de poder de compra, por ello, únicamente exige garantías por compra a los almacenes que lo provee de equipo y mobiliario.
LA CABAÑA	Debido a que las compras que realizan no representan un gran incentivo para los proveedores estos no tienen poder de negociación, lo que significa que están sometidos a los precios y medidas del proveedor para comprar los insumos.
PACIFIC DREAMS	No tienen establecidos claramente los criterios a tomar en cuenta para la elección de un proveedor, deben considerar tanto la calidad como el precio, para poder obtener ventaja sobre sus competidores.
EL PACIFICO	En este hotel se contratan los proveedores por la calidad de los productos, en el caso de los alimentos el requisito es que éstos sean frescos. El precio al cual venden los proveedores también es considerado para comprarle a un mismo proveedor.
REAL OASIS EL ESPINO	En este hotel se contratan los proveedores por la calidad de los productos.

▪ DETERMINACIÓN DEL PERSONAL CLAVE QUE ADQUIERE LOS INSUMOS	
ARCOS DEL ESPINO	El administrador es quien lleva el control de los insumos es decir que es el quien determina en que momento se compran los materiales necesarios para la prestación del servicio.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	El administrador de hotel, ha sabido ubicar a la persona idónea para efectuar las compras, ya que dicha persona es la que tiene el mejor criterio para realizarlas, debido a que es la encargada de supervisar tanto la cocina como el resto de funciones dentro de hotel.
LA CABAÑA	Se cuenta con una persona encargada de realizar las compras quien se encarga de identificar al proveedor que brinda un mejor precio y mayor calidad en los insumos.
PACIFIC DREAMS	Muestran una división del trabajo adecuada, ya que tienen una persona específica que se encarga de realizar las compras de los insumos. Deben de considerar que la persona que se encarga de hacer las compras debe ser la que tenga más experiencia y objetividad al momento de comprar los insumos.
EL PACIFICO	Los encargados del hotel (propietarios) son los que realizan las actividades de compra y monitoreo de las cantidades de alimentos e insumos en los inventarios.
REAL OASIS EL ESPINO	Los propietarios o encargados del hotel son los que realizan las actividades de compra y monitoreo de las cantidades de alimentos e insumos en los inventarios.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ PROGRAMACIÓN DE COMPRAS (TEMPORADA). 	
ARCOS DEL ESPINO	Para determinar el momento en que se deben realizar las compras se cuenta con una base de reserva es decir que cuando los insumos han llegado al limite fijado entonces se procede a la realización de las compras
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Cuentan con una adecuada programación de las compras, ya que en temporada baja el periodo de compras es semanal, en cambio, en temporada alta se hace cada dos días, lo que permite que los insumos para el restaurante estén siempre frescos y sean los más adecuados para preparar los platillos.
LA CABAÑA	La base para el análisis de compras es el agotamiento de los insumos, es decir que cuando el encargado de realizar las compras se da cuenta que hay escasez de insumos recurre a la compra de los mismos, para equilibrar el desajuste en las reservas.
PACIFIC DREAMS	La programación que realizan permite que la compra de los insumos sea adecuada con la calidad de los servicios, ya que no afecta la calidad de los productos perecederos, debido a que es realizada de forma periódica y continua, lo que permite no almacenar grandes cantidades en los niveles de inventario de alimentos ni insumos para las habitaciones, manteniendo así la calidad en los servicios.
EL PACIFICO	En este hotel se cuenta con una programación de compras, por ejemplo los alimentos se obtienen cada semana y los insumos cada mes.
REAL OASIS EL ESPINO	El hotel se cuenta con una programación de compras, tanto los insumos como los alimentos se compran una vez a la semana ó para la temporada alta.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ PLANES DE CONTINGENCIA. 	
ARCOS DEL ESPINO	No se cuentan con planes de contingencia, por lo que se pone en práctica la habilidad y capacidad de los empleados para resolver problemas en el menor tiempo posible.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	La programación que manejan no les permite “cometer errores” ya que los niveles de inventarios son muy observados y controlados a fin de no tener que experimentar ninguna sorpresa en las necesidades de prestación del servicio
LA CABAÑA	No se cuentan con planes de contingencia, por lo que se pone en practica la habilidad y capacidad de los empleados para resolver problemas en el menor tiempo posible.
PACIFIC DREAMS	No tienen capacidad de reacción ante la incertidumbre, por ello, deben mejorar la capacidad de reacción ante dichas situaciones y preparar planes de contingencia que eviten situaciones difíciles dentro del hotel, y no afecten así la calidad del servicio, tanto en la habitación como en el restaurante
EL PACIFICO	En caso que algún alimento o insumo se necesita imprevistamente los encargados del hotel se comunican con una persona de confianza en Usulután y este se encarga de comprar y llevar al hotel el producto requerido.
REAL OASIS EL ESPINO	En este hotel no existe un plan de continencia, por ejemplo si un cliente solicita un platillo y un ingrediente o alimento para prepararlo se termina imprevistamente, la acción ha realizar es darle otras opciones de platillos al cliente.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ PODER DE NEGOCIACIÓN 	
ARCOS DEL ESPINO	No existe un poder de negociación con los proveedores por lo que se está sujeto a las reglas de venta de dichos proveedores.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Actualmente no cuentan con un poder de negociación con sus proveedores, ya que ninguno les ofrece servicios adicionales al de cualquier otro cliente.
LA CABAÑA	No existe un poder de negociación con los proveedores por lo que se está sujeto a las reglas de venta de dichos proveedores.
PACIFIC DREAMS	No tienen poder de negociación con los proveedores, por ello, deben Implementar estrategias de negociación, ya que actualmente no obtienen ningún beneficio adicional por las compras que realizan a sus proveedores.
EL PACIFICO	No existe un poder de negociación con los proveedores, sin embargo alguno de ellos, ejemplo el proveedor de alimentos, tiene reservado un día a la semana los productos para el hotel el pacifico.
REAL OASIS EL ESPINO	Para obtener la materia prima o insumos el hotel no posee un poder de negociación con ningún proveedor

<ul style="list-style-type: none"> ▪ GARANTÍAS POR COMPRAS. 	
ARCOS DEL ESPINO	Las garantías dependen del tipo de compras que se realicen, en este caso los únicos bienes que cuentan con garantía son los aparatos electrónicos como los aires acondicionados, que al presentar alguna falla son reparados por los proveedores de los mismos.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Las garantías por compras las obtienen cuando se compra mobiliario y equipo en almacenes bien establecidos, lastimosamente, no se pueden obtener las mismas garantías en todas las compras realizadas
LA CABAÑA	Puesto que los proveedores de materias primas e insumos son comerciantes informales no ofrecen ningún tipo de garantía en las compras realizadas por el hotel.
PACIFIC DREAMS	Actualmente no cuentan con garantías que respalden los daños en sus equipos. Por ello, deben exigir garantías por las compras realizadas a sus proveedores, tanto en insumos como en materia prima, ya que de esa manera se puede respaldar una compra de cantidades elevadas de inversión.
EL PACIFICO	Los proveedores del hotel, con respecto a los insumos o mobiliarios no les otorgan garantías por las compras realizadas.
REAL OASIS EL ESPINO	El hotel Real Oasis El Espino posee pocos proveedores que les ofrece garantía por los productos que ofertan, únicamente los que les venden electrodomésticos o mobiliario.

<ul style="list-style-type: none"> ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPRAS (INVENTARIOS). 	
ARCOS DEL ESPINO	Se lleva un control de compras cronológico donde se visualizan los fondos destinados a la compra de materiales e insumos, este reporte se utiliza también para visualizar de cierta forma el grado de rotación de los materiales e insumos.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Tienen un buen manejo de los niveles de inventarios, ya que según la información recabada, siempre están pendientes de los niveles en los almacenes y retroalimentando cuando es necesario por temporada alta.
LA CABAÑA	Se lleva un control de compras cronológico donde se visualizan los fondos destinados a la compra de materiales e insumos, este reporte se utiliza también para visualizar de cierta forma el grado de rotación de los materiales e insumos.
PACIFIC DREAMS	Definen las políticas y programación en los niveles de inventario y las compras que se deben efectuar en cada temporada. Ya que cada una tiene comportamientos distintos que el administrador del hotel considera.
EL PACIFICO	Se posee un libro que registra las compras que se han realizado, además se levantan inventarios físicos de los alimentos e insumos, se mantiene una cierta cantidad de reserva
REAL OASIS EL ESPINO	Se posee un libro que registra las compras que se han realizado, además se levantan inventarios físicos de los alimentos e insumos, se mantiene una cierta cantidad de reserva.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ ALMACENAJE DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS 	
ARCOS DEL ESPINO	Cada insumo es almacenado según su categoría (alimenticio, no alimenticio, perecedero, no perecedero) esto con el fin de aprovechar al máximo el periodo de utilización del insumo conservándolos en un lugar idóneo, por otra parte se lleva un mejor control de los diferentes insumos utilizados para la prestación del servicio.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Cuentan con una distribución adecuada de cada uno de los elementos que deben ser almacenados, tanto para la cocina como para las habitaciones, respetando siempre, no contaminar un elemento con otro.
LA CABAÑA	Cada insumo es almacenado según su categoría (alimenticio, no alimenticio, perecedero, no perecedero) esto con el fin de aprovechar al máximo el periodo de utilización del insumo conservándolos en un lugar idóneo, por otra parte se lleva un mejor control de los diferentes insumos utilizados para la prestación del servicio.
PACIFIC DREAMS	Necesitan mejorar el almacenaje de los insumos y utensilios utilizados en los diferentes procesos que se incurren para poder prestar el servicio, ya que de ésta manera se mantienen los estándares adecuados de calidad del servicio y los clientes pueden percibir la calidad del servicio que están recibiendo.
EL PACIFICO	Cada insumo es almacenado según su rubro Alimentos perecederos (mariscos, carnes blancas y rojas, verduras), granos básicos, bebidas, e insumos de limpieza, etc. Ya que de acuerdo al tipo de materia prima o insumo, así se almacena en un lugar adecuado.
REAL OASIS EL ESPINO	La materia prima como carnes y mariscos se almacenan en freezer. Los productos para el restaurante y los productos o insumos utilizados para el hotel se almacenan separadamente.

<p>▪ PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE HABITACIÓN</p>	
ARCOS DEL ESPINO	<p>La prestación del servicio de habitación genera valor, porque el 98% de los clientes consideran entre excelente y bueno el servicio de limpieza e infraestructura en la habitación y el 96% califico positivamente el mobiliario utilizado. Y el 85% consideran que sus exigencias fueron satisfechas de acuerdo al precio pagado.</p>
LA ESTANCIA DE DON LUIS	<p>El 100% que utilizo una habitación considera desde excelente a buena la limpieza de las habitaciones y calificaron muy bien la infraestructura y estos huéspedes se consideraron satisfechos por el precio pagado y el servicio obtenido.</p>
LA CABAÑA	<p>Los clientes consideran que la limpieza de las habitaciones (60%), la infraestructura (78%) del hotel y el mobiliario (61%) es excelente, muy buena o buena. De los cuales el 74% esta satisfecho por el precio pagado.</p>
PACIFIC DREAMS	<p>El 65% de los huéspedes de este hotel perciben que los servicios obtenidos en la habitación son mayores que el costo pago por ellos. De los cuales el 87% considera que la limpieza es excelente, muy buena o buena al igual que la infraestructura y el mobiliario de las habitaciones</p>
EL PACIFICO	<p>Las actividades que se realizan en la prestación del servicio de habitación generan valor al hotel debido a que tanto los elementos que contienen las habitaciones como la preparación de éstas han sido muy bien calificadas por los clientes.</p> <p>Se estima que la prestación del servicio de habitación genera valor, debido a, que siete de cada diez clientes (73%) considera que la limpieza, la infraestructura y el mobiliario y equipo del hotel</p>

▪ PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE HABITACIÓN

REAL OASIS EL ESPINO

Las actividades que se realizan en la prestación del servicio de habitación generan valor al hotel debido a que tanto los elementos que contienen las habitaciones como la preparación de éstas han sido muy bien calificadas por los clientes.

Se estima que la prestación del servicio de habitación genera valor, debido a, que seis de cada diez clientes (60%) percibieron que la limpieza del hotel es desde excelente hasta bueno, la infraestructura es aprobada por un 68% de los huéspedes al igual que los elementos o el mobiliario y equipo que contienen la habitaciones. De los clientes que se hospedaron en una habitación el 73% percibió un mayor beneficio (excelente, muy bueno y bueno) por el precio pagado.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y OPERACIONES	
▪ ELEMENTOS EN LAS HABITACIONES	
ARCOS DEL ESPINO	Los elementos considerados indispensables que deben contener las habitaciones del hotel son dos camas, una mesa de noche, un guardarropa para, aire acondicionado, jabón de baño, espejo, televisor y una lámpara de mesa.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Cuentan con los elementos básicos que debe tener toda habitación de un hotel, también ofrecen cortesías del hotel para con los huéspedes, lo que los hace diferenciarse del resto de los hoteles de la zona, y genera así una clara ventaja en definición de servicio con respecto a sus competidores.
LA CABAÑA	Los elementos considerados indispensables que deben contener las habitaciones del hotel son dos camas, una mesa para que los huéspedes puedan colocar su equipaje, un ventilador y jabón de baño.
PACIFIC DREAMS	Actualmente el hotel es uno de los mejores con respecto a las condiciones que ofrecen en las habitaciones (infraestructura). Debe explotar ésta ventaja que tiene sobre el resto de sus competidores.
EL PACIFICO	En el hotel los elementos de las habitaciones son dos camas, una mesa y dos sillas, este hotel esta en desventaja debido a que ofrecen un solo cuarto de baño, para todas las habitaciones..
REAL OASIS EL ESPINO	Las habitaciones del hotel tienen dos camas, mesas de noche, lámparas, cómoda para ubicar maletas e inclusive hay una habitación de lujo que tiene Jacuzzi.

▪ RESERVA DE HABITACIÓN	
ARCOS DEL ESPINO	Las reservas se pueden hacer vía, telefónica o personalmente para lo cual se hace necesario que el cliente deposite un anticipo del costo de la habitación, esto le da la seguridad al cliente que la habitación estará disponible para el momento en que le ha reservado.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Cuenta con un sistema de reserva, lo que vuelve la prestación del servicio más organizado y planificado en las diferentes temporadas que se manejan durante todo el año y representa una forma de asegurar las ventas.
LA CABAÑA	No se acostumbra la reserva de las habitaciones, por lo que las habitaciones se marcan como utilizadas hasta el momento en un cliente personalmente solicita una habitación al momento de requerirla.
PACIFIC DREAMS	No cuentan con un manejo adecuado de la demanda de las habitaciones, por ello, deben implementar la estrategia de reserva de las habitaciones, ya que de ésta manera se puede tener un mejor control sobre la demanda que se tendrá en un período determinado de ocupación, permitiendo así, implementar planes de contingencia y preparación para las eventualidades que se generan en los períodos de mayor demanda.
EL PACIFICO	El hotel no cuenta con un sistema de reserva, los clientes se hospedan en las habitaciones que se encuentren libres en el momento de su llegada.
REAL OASIS EL ESPINO	Los turistas pueden hacer reservaciones de habitación por teléfono y por adelantado se deposita cierta cantidad de dinero en una cuenta bancaria para confirmar la reservación. Las reservaciones también se realizan por medio de los tour operadores.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ PREPARACIÓN DE LA HABITACIÓN 	
ARCOS DEL ESPINO	La habitación permanece limpia y en orden aunque no se instalen huéspedes, pero para que el servicio que se ofrece sea confiable, se hace una revisión de los elementos de la habitación con el fin de que cumplan con los parámetros de calidad sobre la prestación del servicio del hotel.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Se preocupan de tener preparada la habitación antes que ingrese un cliente, lo cual es muy bueno, ya que no es recomendable hacer esperar a un cliente por tal motivo.
LA CABAÑA	La habitación permanece limpia y en orden aunque no se instalen huéspedes, pero para que el servicio que se ofrece sea confiable, se hace una revisión de los elementos de la habitación con el fin de que cumplan con los parámetros de calidad sobre la prestación del servicio del hotel.
PACIFIC DREAMS	Antes de hacer el ingreso a las habitaciones, por parte de los clientes, los empleados del mismo tienen preparadas y limpias las habitaciones, para manejar siempre, los niveles adecuados en el servicio.
EL PACIFICO	La preparación de la habitación se realiza anticipadamente y se tiene el cuidado al momento de entregar la habitación a un huésped que todo este en buenas condiciones.
REAL OASIS EL ESPINO	La preparación de las habitaciones, limpieza y arreglo de las camas se realizan con anticipación, sin embargo antes que un cliente se instale, se supervisa el estado de la habitación a otorgar.

▪ INGRESO DEL CLIENTE AL HOTEL	
ARCOS DEL ESPINO	Cuando el cliente ingresa al hotel, este es recibido por el encargado de forma amable, en este momento se identifica la necesidad del cliente y se le hace una descripción de los servicios y de su respectivo costo, es luego cuando el cliente acepta las normas del hotel y se registra para obtener una habitación, esto es en el caso que el cliente no tenga hecha una reserva. De lo contrario solo se confirma que la reserva de la habitación por el huésped y se le entrega dicha habitación.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Debido a que la atención al cliente está muy bien entendida para el persona dentro del hotel, inmediatamente se registra el huésped el administrador muestra las instalaciones del mismo y menciona los diferentes servicios que existen dentro del hotel, para que el cliente pueda disfrutar del mismo.
LA CABAÑA	Cuando el cliente ingresa al hotel, este es recibido por el encargado de forma amable, en este momento se identifica la necesidad del cliente y se le hace una descripción de las habitaciones y su respectivo costo, es luego cuando el cliente acepta las normas del hotel y se registra para obtener una habitación.
PACIFIC DREAMS	Actualmente, el administrador del hotel se encarga de dar la bienvenida a los clientes. Se debe definir claramente la entrada y la ubicación de la recepción, ya que es muy confusa para los clientes.
EL PACIFICO	Al ingresar un cliente en el hotel un empleado, esta a su encuentro y pregunta que es lo que necesita si servicio de habitación o restaurante.
REAL OASIS EL ESPINO	En el ingreso al hotel, el vigilante del hotel ubica a los clientes en el lugar que se pueden estacionar, luego el encargado del hotel informa a los clientes sobre el tipo de habitación que poseen y el costo de éstas.

▪ CANCELACIÓN DE LA CUENTA	
ARCOS DEL ESPINO	El cobro de la habitación se hace de forma anticipada, mientras que el costo de los alimentos y otros se cargan ala cuenta de la habitación y se cancela cuando el cliente se retira del hotel.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	La cancelación de la habitación en la Estancia de Don Luís se hace al momento de ingresar al hotel, pero el cobro de la cuenta del resto de servicios consumidos por el cliente se hace al final, cuando el cliente hace su check out.
LA CABAÑA	Esta se hace de forma anticipada, es política del hotel, los costos de alimentación y otros se cobran al momento que el cliente decide retirarse del hotel.
PACIFIC DREAMS	La cancelación de la habitación se hace de acuerdo a las exigencias del cliente, por lo general, lo efectúan al final de la estadía del huésped en el hotel.
EL PACIFICO	La cancelación de la cuenta de habitación se realiza con anticipación y en el restaurante al final del consumo diario.
REAL OASIS EL ESPINO	La cuenta por habitación se realiza según el cliente lo prefiera puede ser al momento de registrarse o al retirarse del hotel. Solamente los clientes que hayan hecho reservaciones, cancelan la mitad del precio por anticipado.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ PRESTACIÓN DEL SERVICIO ALIMENTACIÓN 	
ARCOS DEL ESPINO	<p>Para el servicio de alimentación se cuenta con un menú que se le proporciona al cliente para que vea la variedad de alimentos a escoger al momento que decide comer, luego se toma la orden, posteriormente se le llevan los alimentos los cuales son preparados al momento de ingresar la orden a la cocina, por lo que se espera un tiempo prudente al de la preparación de los alimentos, luego se sirven dichos alimentos, una vez el cliente ha terminado de ingerir sus alimento se procede al levantamiento de la mesa para concluir con la cancelación de la cuenta, en el caso que el cliente no esté hospedado en el hotel, de lo contrario se le agrega a la cuenta de la habitación. El 81% de los clientes perciben mayores beneficios por este servicio que el precio que el costo pagado por obtenerlo</p>
LA ESTANCIA DE DON LUIS	<p>El hotel cuenta con un restaurante el cual ofrece una variedad de platillos para que el cliente tenga varias opciones a escoger. Es parte fundamental que un hotel cuenta con dicho servicio, ya que de ello depende en gran medida de la satisfacción y agrado al cliente.</p>
LA CABAÑA	<p>Para el servicio de alimentación se cuenta con un menú que se le proporciona al cliente para que vea la variedad de alimentos a escoger al momento que decide comer, luego se toma la orden, posteriormente se le llevan los alimentos los cuales son preparados al momento de ingresar la orden a la cocina, por lo que se espera un tiempo prudente al de la preparación de los alimentos, luego se sirven dichos alimentos, una vez el cliente ha terminado de ingerir sus alimento se procede al levantamiento de la mesa para concluir con la cancelación de la cuenta.</p>

▪ PRESTACIÓN DEL SERVICIO ALIMENTACIÓN	
PACIFIC DREAMS	El hotel cuenta con un restaurante con especialidad en mariscos, pese a ello fue uno de los peor evaluados con respecto al servicio, se debe identificar cuáles son las variables por las cuales los clientes no están satisfechos y solucionar dicho problema. El hotel cuenta con un restaurante con especialidad en mariscos, pese a ello fue uno de los peor evaluados con respecto al servicio, se debe identificar cuáles son las variables por las cuales los clientes no están satisfechos y solucionar dicho problema. Y para los clientes el 83% considero que los meseros ofrecieron una atención muy satisfactoria.
EL PACIFICO	El 91% de los clientes consideran que los alimentos que han consumido en el hotel, justifican el precio pagado por estos. Además los clientes han calificado la atención o el desempeño de los meseros como excelente, muy buena o solamente buena en un 91%
REAL OASIS EL ESPINO	El 76% de los clientes consideran que los alimentos que han consumido en el hotel, justifican el precio pagado por estos. Además el 51% de los clientes han calificado la atención de los meseros como excelente, seguido de un 41% que lo percibió muy bueno y el 8% consideran que los meseros hacen un buen desempeño. Es de hacer notar que ningún cliente desaprobó el desempeño del personal que les proporciono los alimentos, por lo que los empleados de restaurante están generando valor al servicio.

<p>▪ PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE LAS GLORIETAS</p>	
ARCOS DEL ESPINO	El uso de la glorieta es gratuito para todos los huéspedes del hotel por lo que no existe un proceso para la prestación de este servicio. Y el 80% considera que la limpieza es de acuerdo a sus exigencias al igual que la infraestructura y el mobiliario.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Las instalaciones con las que cuenta el hotel le permite poder explotar éste servicio, ya que su fácil acceso a la playa y su exclusividad con respecto a otros hoteles, lo vuelven ideal para tomar el sol sin interrupciones. Actualmente cuenta con 8 amplias y equipadas glorietas que tienen un costo adicional al de la habitación. El 100% de los huéspedes evalúa como excelente, muy bueno y bueno los aspectos de limpieza, la infraestructura y el mobiliario de las glorietas, ele obtuvieron mayores beneficios por el precio pagado.
LA CABANA	El proceso para la renta de una glorieta es similar al de una habitación con la variación que para este caso el cliente solicita una glorieta y se proporciona sin la necesidad de proceder un registro del mismo. El 74% de los clientes que se alojaron en una glorieta consideraron positiva la limpieza de las glorietas, 78% califico muy bien la infraestructura y mobiliario, por lo que un 74% considera que pagaron un precio equitativo por utilizarlas
PACIFIC DREAMS	En el caso del Hotel Pacific Dreams, tienen la ventaja sobre su competencia, ya que en el hotel, el servicio de glorietas está incluido en el precio de la habitación, y tienen una vista panorámica hacia el mar. El 96% de los clientes que se alojaron en una glorieta consideraron excelente, muy buena y buena la limpieza de las glorietas, 87% califico muy bien la infraestructura y mobiliario de las glorietas, igual porcentaje de clientes considera que pagaron un precio equitativo por utilizar las glorietas.

▪ PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE LAS GLORIETAS

EL PACIFICO	<p>Las actividades que se realizan en la prestación del servicio de glorietas se consideran que generan valor al hotel debido a que más de la mitad de los clientes otorgo calificaciones desde excelentes hasta buenas.</p> <p>El 55% de los clientes considera que la limpieza, infraestructura y el mobiliario y equipo de las glorietas es excelente muy bueno o bueno, lo que compensa la prestación del servicio de glorietta por el precio pagado.</p>
REAL OASIS EL ESPINO	<p>Las actividades que se realizan en la prestación del servicio de glorietas generan valor al hotel porque más de la mitad de los clientes otorgo calificaciones desde excelentes hasta buenas.</p> <p>El 90% de los clientes aprueba la limpieza de las glorietas y el 94% considera que la infraestructura es de su agrado y un 87% califico satisfactoriamente el mobiliario y equipo de las glorietas dando puntuaciones excelente, muy bueno o bueno. Como sumatoria de todos los electos mencionados el 57% de los huéspedes opinan que el alojamiento en una glorietta, esta compensado por el precio pagado por hacer uso de esta.</p>

▪ SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE	
ARCOS DEL ESPINO	En un libro se lleva el registro de los clientes que ingresan al hotel, para lo cual se hace necesario solicitarles su documento único de identidad (DUI), en este cuaderno se lleva la información de los días en que el huésped utilizará la habitación.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	No cuentan con una base de datos de los clientes que visitan el hotel, el perfil del mismo, lo definen de acuerdo a la experiencia de los años en el negocio.
LA CABAÑA	En un cuaderno se lleva el registro de los clientes que ingresan al hotel, para lo cual se hace necesario solicitarles su documento único de identidad (DUI), en este cuaderno se lleva la información de los días en que el huésped utilizará la habitación.
PACIFIC DREAMS	Debido a que actualmente no cuentan con ningún sistema de información del cliente, se recomienda emplear un sistema de recolección de información, donde se puedan observar datos que revelen el perfil del cliente que visita el hotel, así como sus preferencias y gustos, permitiendo así, enfocar los esfuerzos del servicio prestado a satisfacer dichas necesidades. Además que beneficiará al hotel, ya que de esta manera pueden definir el mercado objetivo al que quieren llegar.
EL PACIFICO	El pacifico no tiene un sistema para registrar a los clientes, esto es una desventaja para ellos, debido a que no tienen acceso a la información del perfil de sus clientes.
REAL OASIS EL ESPINO	El hotel lleva un registro de los clientes en un libro donde se apunta los datos personales del cliente.

MERCADEO Y VENTAS.	
▪ IDENTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DEL MERCADO	
ARCOS DEL ESPINO	La identificación de los clientes que visitan el hotel, se ha hecho en base a la frecuencia en que un determinado grupo de personas se hospedan en el hotel, es decir que conforme a la regularidad de huéspedes han identificado que en su mayoría son familias las que visitan el hotel. Gran parte de estas familias son hermanos lejanos y extranjeros.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Debido a los años de experiencia en el negocio, pueden determinar el segmento del mercado al cual están enfocados o pretenden llegar. Deben de tomar en cuenta diferentes formas de definir el segmento de mercado al cual se quiere dirigir, deberían aplicar instrumentos de recolección de información de los clientes donde se pueda mejorar y reenfocar la forma en que se trabaja, a fin de mejorar cada vez más el servicio que se presta.
LA CABAÑA	La identificación de los clientes que visitan el hotel, se ha hecho en base a la frecuencia en que un determinado grupo de personas se hospedan en el hotel, es decir que conforme a la regularidad de huéspedes han identificado que en su mayoría son familias las que visitan el hotel en temporada alta y parejas de novios en temporada baja.

IDENTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DEL MERCADO	
PACIFIC DREAMS	Para el caso del Pacific Dreams, se recomienda concentrarse en el segmento del mercado que ya han identificado (personas salvadoreñas que viven en el extranjero) y reconocer cuáles son las necesidades que demanda dicho segmento del mercado.
EL PACIFICO	Los administradores del hotel El Pacifico conocen cual es su segmento de mercado. Los clientes que más visitan el hotel son familias y en los periodos de julio y agosto, los clientes son salvadoreños residentes en Estados Unidos, los llamados “Hermanos lejanos”.
REAL OASIS EL ESPINO	Los administradores del hotel conocen el segmento de mercado al que están dirigidos. Los clientes que más visitan el hotel son familias y extranjeros.

▪ NECESIDADES DEL SEGMENTO DEL MERCADO	
ARCOS DEL ESPINO	Se ha identificado que los huéspedes buscan un lugar donde alojarse, para pasar unos días disfrutando de la playa El Espino y mientras más cerca se encuentre este lugar de dicha playa mayor satisfacción para el cliente. La cual representa un deficiencia para el hotel ya que se encuentra ubicado en segunda línea.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Una vez se ha determinado cuál es el segmento de mercado al cual dirigiré mi producto es necesario definir y buscar la forma de satisfacer las necesidades que dicho segmento me demanda, por ello es parte fundamental para el hotel crear una base de datos de clientes, donde analizando el perfil del mismo, se pueden enfocar los esfuerzos a satisfacer dichas exigencias o necesidades.
LA CABAÑA	Se ha identificado que los huéspedes buscan un lugar donde alojarse, para pasar unos días disfrutando de la playa El Espino y mientras más cerca se encuentre este lugar de dicha playa mayor satisfacción para el cliente.

▪ NECESIDADES DEL SEGMENTO DEL MERCADO

PACIFIC DREAMS	Como se mencionó anteriormente, las necesidades del mercado son los lineamientos que nos definen los esfuerzos por realizar, es por ello que se recomienda analizar el segmento del mercado al cual se dirige el hotel, para de ésta manera actuar en función de las necesidades del mercado.
EL PACIFICO	Una de lo razones por la cual los clientes acuden a este hotel es por los alimentos que ofrece, el 91% de los clientes calificó desde excelente hasta bueno este factor, y los administradores del hotel ponen especial atención a este rubro por medio del cocinero y del personal que contratan como ayudantes
REAL OASIS EL ESPINO	Los administradores de este hotel tienen especial atención en contratar personal que tenga un buen desempeño al tener contacto con los clientes, esto debido a que reconocen que los clientes en sus momentos de descanso ó diversión esperan un buen servicio. Este aspecto se refleja en total aprobación (100%) de los huéspedes del hotel hacia el desempeño de los meseros.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ PROMOCIÓN DE LOS HOTELES 	
ARCOS DEL ESPINO	Las herramientas publicitarias utilizadas por el hotel son, el Internet, las páginas amarillas, rótulos. Aunque vale la pena mencionar que gran parte de sus huéspedes se enteran del hotel por recomendación de amigos o familiares que ya lo han visitado.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Para poder tener un incremento en las visitas de los turistas, es necesario que el empresario del hotel preste atención a la necesidad de informarle al público cuáles son los servicios que ofrecen y que beneficios percibirán al hospedarse en el hotel. Se recomienda que se designe parte del presupuesto anual a la promoción del hotel, considerando siempre el medio a utilizar, ya que de ello depende en gran medida la efectividad y alcance que tengan los esfuerzos de promoción. En el caso de la Estancia de Don Luís, sus niveles de promoción están muy sobre de los demás hoteles, ya que éste hotel utiliza diversos medios para dar a conocer sus servicios y sus ventajas.
LA CABAÑA	La única herramienta publicitaria utilizada por hotel es el rotulo que lo identifica a la entrada del hotel, aunque también cuenta con la publicidad de boca en boca.

▪ PROMOCIÓN DE LOS HOTELES

PACIFIC DREAMS	Actualmente, el hotel no cuenta con ninguna promoción, por ello, se recomienda utilizar algún medio de comunicación que refuerce los niveles de afluencia de los turistas y que de a conocer los beneficios que ofrece el hotel.
EL PACIFICO	En este hotel la única manera de promocionarse es por medio de tarjetas de presentación y el otro medio externo de promoción del hotel es por recomendación, lo cual se verifica con el dato de que el 91% de los clientes que visito el hotel en temporada alta conoció de este por medio de la publicidad de boca en boca.
REAL OASIS EL ESPINO	Este hotel se promociona por medio de la Asociación de Pequeños Hoteles, guía telefónica y rótulos ubicados en el trayecto de la playa El Espino. La mayor publicidad que se da es por medio de la recomendación, lo cual se verifica con el dato de que el 91% de los clientes que visito el hotel en temporada alta conoció de este por medio de la publicidad de boca en boca.

ACTIVIDADES DE ENTRETENIMIENTO	
ARCOS DEL ESPINO	En el hotel no se realizan ningún tipo de actividades que entretengan al huésped
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Actualmente, el hotel no ha tomado en cuenta las actividades de entretenimiento para los turistas, lo cual deben de considerar para hacer más atractivo el servicio que ofrece el hotel.
LA CABAÑA	En el hotel no se realizan ningún tipo de actividades que entretengan al huésped.
PACIFIC DREAMS	Actualmente el Hotel Pacific Dreams, se preocupa por realizar actividades de entretenimiento en las temporadas altas, se recomienda que las actividades que se realicen vayan en consecuencia al mercado al cual se dirigen, es decir, que motiven al mercado objetivo a visitar las instalaciones del hotel.
EL PACIFICO	No existen actividades de entretenimiento organizados por la administración del hotel.
REAL OASIS EL ESPINO	Este hotel realiza actividades de entretenimiento únicamente en temporadas altas, dichas actividades consisten en la realización de actividades artísticas como conjuntos musicales.

▪ PRONÓSTICO DE LA DEMANDA	
ARCOS DEL ESPINO	No se hace un pronóstico de la demanda, aunque para las temporadas altas la meta es cubrir con la capacidad instalada del hotel.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	El pronóstico de la demanda es realizada a través de la experiencia de años anteriores, por lo tanto, no utilizan ningún análisis estadístico ni complejo para hacer tal pronóstico.
LA CABAÑA	No se hace un pronóstico de la demanda, aunque para las temporadas altas la meta es cubrir con la capacidad instalada del hotel.
PACIFIC DREAMS	El pronóstico de la demanda lo realizan en base a periodos anteriores de temporadas altas y temporadas bajas.
EL PACIFICO	Para estimar los ingresos de un determinado período, los administradores del hotel lo realizan a través del método de Análisis de ventas anteriores, es decir, que llevan un registro de los clientes que han visitado el hotel en temporadas pasadas y de acuerdo a este registro se le otorga un incremento porcentual.
REAL OASIS EL ESPINO	La demanda se pronostica de acuerdo a las estadísticas de años anteriores, sin embargo en temporada alta la infraestructura es insuficiente ante la demanda.

4.2 ACTIVIDADES DE APOYO

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 	
ARCOS DEL ESPINO	Frecuentemente cuando se necesita de un nuevo personal, éste es recomendado por un empleado del hotel, esto permite reducir costos en la búsqueda de un nuevo empleado., como política del hotel solo se contratan personas del sexo femenino para el cargo de meseras y cocineras.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Las características del personal contratado o por contratar deben coincidir con el perfil del mismo. Es decir, enfocarse en personal con vocación de servicio y atención al cliente. El requisito indispensable para el administrador del hotel, que debe poseer una persona para trabajar dentro de su empresa, es: que sepa leer y escribir.
LA CABAÑA	Frecuentemente cuando se necesita de un nuevo personal, éste es recomendado por un empleado del hotel, esto permite reducir costos en la búsqueda de un nuevo empleado.

▪ PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

PACIFIC DREAMS	Cuentan con un perfil claro del personal que debe ocupar los diferentes puestos dentro del hotel. Las evaluaciones obtenidas por parte de los clientes del hotel son muy buenas con respecto al servicio percibido de sus empleados, lo que demuestra claramente la efectividad de la contratación del personal, entre otras cosas.
EL PACIFICO	Los administradores del hotel El Pacifico prefieren o seleccionan personal que no habita en la zona, citando que los habitantes locales no son responsables para presentarse a sus lugares de trabajo y en muchas ocasiones dejan de presentarse al hotel.
REAL OASIS EL ESPINO	Los administradores del hotel Real Oasis El Espino se enfoca en primer lugar a contratar personal que habite en la zona, sin embargo, dicho personal generalmente son poco responsables con sus labores.

▪ SISTEMA DE CONTRATACIÓN	
ARCOS DEL ESPINO	Cuando las partes están de acuerdo con las condiciones del empleo, el nuevo empleado queda automáticamente contratado.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	La contratación del personal es parte fundamental dentro del sector hotelero, ya que por ser un servicio que se brinda en diferente horario, se debe involucrar personal a la empresa con la disponibilidad de tiempo que se requiere. Además, se debe explicar al personal previo a su ingreso cuáles serán las condiciones de su contratación.
LA CABAÑA	Cuando las partes están de acuerdo con las condiciones del empleo, el nuevo empleado queda automáticamente contratado con la salvedad de que se le da una semana de prueba para evaluar su responsabilidad.
PACIFIC DREAMS	La distribución del trabajo está bien definida, ya que se cuenta con personal extra para los fines de semana, lo que permite que puedan manejarse diversos horarios y que la contratación del personal sea más sistemática.
EL PACIFICO	El hotel El Pacifico los principales requisitos para contratar a los empleados son que posean experiencia en el área para la cual se contratan (cocina, servicio al cliente, etc...) y tener hábitos de salud e higiene, presentación personal.
REAL OASIS EL ESPINO	En temporada alta se utiliza personal de otro hotel (de los mismos propietarios)

▪ DISPONIBILIDAD - CUMPLIMIENTO DE HORARIOS	
ARCOS DEL ESPINO	El empleado posee un horario de trabajo, que por tipo de servicio es mas extenso que otros empleos, donde dicho empleado evalúa su disponibilidad para prestar sus servicios, en la mayoría de los casos un determinante de la aceptación de los horarios es la remuneración.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Especificar a los empleados la disponibilidad de horarios que se debe tener para poder ser contratados, ya que es parte fundamental del quehacer de la industria hotelera.
LA CABAÑA	El empleado posee un horario de trabajo, que por tipo de servicio es mas extenso que otros empleos, donde dicho empleado evalúa su disponibilidad para prestar sus servicios, en la mayoría de los casos un determinante de la aceptación de los horarios es la remuneración.
PACIFIC DREAMS	Tienen un buen sistema de distribución de los horarios de trabajo, y cumplimiento del mismo.
EL PACIFICO	Los empleados de este hotel trabajan únicamente los fines de semana, en temporada baja, y en temporadas altas (periodos festivos) el horario de trabajo es de más de 8 horas diarias. La mayoría de los empleados cumplen con el horario establecido.
REAL OASIS EL ESPINO	Los empleados de este hotel trabajan todos los días de la semana, en temporada baja y alta, y en temporadas altas (periodos festivos) el horario de trabajo es de más de 8 horas diarias. La mayoría de los empleados cumplen con el horario establecido.

<p>▪ PROGRAMA DE MOTIVACIÓN</p>	
ARCOS DEL ESPINO	<p>No se existe en si un programa de motivación de empleados, pero a los empleados fijos se les da el techo y la alimentación, mientras que a los empleados variables se les brinda alimentación y transporte.</p> <p>Este es el hotel de la zona que menos rotación de personal tiene.</p>
LA ESTANCIA DE DON LUIS	<p>Por ser una empresa de servicios, los empleados deben estar sumamente motivados en su trabajo, para que de ésta manera puedan transmitir esa motivación a su trabajo y por consiguiente a los clientes que se hospedan en el hotel. Actualmente, no cuentan con un programa específico de motivación, sin embargo, los empleados reciben ciertos beneficios, como: alimentación y alojamiento.</p>
LA CABAÑA	<p>No se existe en si un programa de motivación de empleados, esto explica un poco la alta rotación de personal que tiene el hotel.</p>
PACIFIC DREAMS	<p>Realizan diversas actividades de esparcimiento e integración de los empleados del hotel, lo que beneficia en la prestación del servicio.</p>
EL PACIFICO	<p>Los encargados orientan a los empleados como comportarse con los clientes, sin embargo no existe un programa de motivación formal para los empleados.</p>
REAL OASIS EL ESPINO	<p>Los encargados orientan a los empleados como comportarse con los clientes, sin embargo no existe un programa de motivación formal para los empleados, esto explica un poco la alta rotación de personal que tiene el hotel.</p>

▪ CURVA DE APRENDIZAJE

ARCOS DEL ESPINO	Por tratarse de un hotel pequeño esta cuenta con 4 empleados fijos los cuales ya tienen definidas sus tareas, y los nuevos empleados solo son contratados para la semana de la temporada alta, lo cual no permite que se haga un análisis objetivo sobre la habilidad para aprender del nuevo empleado.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	El aprendizaje individual es la mejora que se obtiene cuando las personas repiten un proceso y adquieren habilidad, eficiencia o practicidad a partir de su propia experiencia. Al momento de exigir resultados por parte de un empleado se debe tener en cuenta éste elemento, para realizar un análisis en verdad objetivo. Se recomienda al administrador del hotel tomar en cuenta éste factor de análisis para sus empleados.
LA CABANA	Al empleado se le asigna un periodo de tiempo que le sirve para habituarse a su a las tareas que tiene inmersa su puesto, debido a la pequeña magnitud del hotel, la mayoría de los empleados comparten oficios varios, es decir que todos aprenden a realizar las diferentes actividades del hotel, exceptuando al(a) cocinero(a) quien si tiene definida su función en el hotel.
PACIFIC DREAMS	No se aplica dicho lineamiento dentro de la evaluación del personal.
EL PACIFICO	Al nuevo empleado se le otorga dos semanas para que aprenda y se adapte a las tareas o actividades para el cual ha sido contratado.
REAL OASIS EL ESPINO	La mayoría de los empleados han laborado en el hotel desde el inicio de sus operaciones, por lo que tanto los meseros, cocineros

▪ MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	
ARCOS DEL ESPINO	No se cuenta con un programa que ayude a evaluar el desempeño de los empleados, los indicadores utilizados son la comparación de desempeño de un empleado con otro y los comentarios de los clientes, cuando han tenido trato con ellos.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Medir el desempeño significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores. Se recomienda al administrador del hotel poner en práctica dicho concepto dentro de la administración del mismo, ya que de ésta manera pueden evaluar el rendimiento del empleado de manera objetiva.
LA CABAÑA	Al empleado se le asigna un periodo de tiempo que le sirve para habituarse a su a las tareas que tiene inmersa su puesto, debido a la pequeña magnitud del hotel, la mayoría de los empleados comparten oficios varios, es decir que todos aprenden a realizar las diferentes actividades del hotel, exceptuando al(a) cocinero(a) quien si tiene definida su función en el hotel.
PACIFIC DREAMS	No se aplica dicho lineamiento dentro de la evaluación del personal.
EL PACIFICO	En el hotel no cuenta con un mecanismo formal que les permita evaluar el desempeño de los empleados, sin embargo en éste estudio se determino que el 91% de los cliente calificó de excelente a y bueno la atención recibida por los meseros y encargado del hotel.
REAL OASIS EL ESPINO	En el hotel no cuenta con un mecanismo formal que les permita evaluar el desempeño de los empleados, sin embargo en éste estudio se determino que el 91% de los cliente calificó de excelente a y bueno la atención recibida por los meseros y encargado del hotel.

DESARROLLO TECNOLÓGICO	
▪ IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS	
ARCOS DEL ESPINO	El hotel acepta tarjetas de crédito y debito para el cobro de los servicios por lo que cuenta con un post que le permite identificar la liquidez del huésped.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Existen diversas actividades en el proceso de prestación del servicio de hospedaje que pueden ser mejorados con la ayuda o soporte que proporciona la tecnología, se recomienda al empresario del hotel la adquisición de una computadora donde se pueda registrar información básica de los clientes, y que además se realicen operaciones como reservas, control de consumo de los clientes, etc.
LA CABAÑA	En el hotel no se utiliza ningún tipo de tecnología que facilite la realización de los procesos del hotel.
PACIFIC DREAMS	No utilizan herramientas tecnológicas para la facilitación del trabajo.
EL PACIFICO	En el hotel no se utiliza ningún tipo de tecnología que facilite la realización de los procesos del hotel, por ejemplo los clientes solamente pueden cancelar en efectivo r los servicios obtenidos, no se cuenta con un método de cancelación utilizando tarjetas de crédito o debito.
REAL OASIS EL ESPINO	En el hotel no se utiliza ningún tipo de tecnología que facilite la realización del proceso de pago o cancelación de cuenta utilizando tarjetas de crédito o debito. Sin embargo por pertenecer a la Asociación de Pequeños Hoteles, tienen acceso a la tecnología para la publicidad o promoción del hotel.

<p>▪ PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</p>	
ARCOS DEL ESPINO	Los empleados reciben capacitaciones por lo menos una vez al año, en temas concernientes a la atención al cliente y cocina.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	El hotel cuenta con un programa de capacitación anual, donde se programan cursos de capacitación por áreas específicas para cada empleado, lo cual convierte al servicio que se presta en un servicio profesional.
LA CABAÑA	En la administración del hotel para ser específicos en la administración de recursos humanos del hotel no existe un programa de capacitación a los empleados, en el hotel los empleados no reciben capacitaciones.
PACIFIC DREAMS	No cuentan con un plan definido de capacitación para los empleados, esporádicamente han capacitado al personal en algún área específica.
EL PACIFICO	En este hotel los empleados no tienen acceso a capacitaciones.
REAL OASIS EL ESPINO	<p>En este hotel los empleados se han capacitado en atención al cliente y cocina. Dichas capacitaciones han sido impartidas por medio de la asociación de pequeños hoteles, CONAMYPE y Ministerio de turismo.</p> <p>Por medio de la Asociación de Pequeños Hoteles existen programas de capacitación en costos hoteleros en los meses de Julio y Agosto</p>

▪ ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA	
ARCOS DEL ESPINO	Tanto el administrador los empleados del hotel no poseen ningún conocimiento técnico sobre administración hotelera.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Se recomienda al administrador o propietario del hotel, recibir cursos o capacitaciones relacionadas con la administración hotelera, ya que actualmente no cuentan con ninguna especialización en dicha área. Esto les ayudará a tener una visión diferente del negocio al cual se dirigen.
LA CABAÑA	Tanto el administrador los empleados del hotel no poseen ningún conocimiento técnico sobre administración hotelera.
PACIFIC DREAMS	El dueño del hotel, no posee ningún estudio o capacitación en administración hotelera, por ello, se recomienda recibir cursos o capacitaciones relacionadas con la administración hotelera. Esto les ayudará a tener una visión diferente del negocio al cual se dirigen.
EL PACIFICO	Los encargados del hotel (propietarios) no han realizado ningún curso de administración hotelera, sin embargo uno de ellos es Chef cuyos estudios realizo en Estados Unidos, por lo que cuenta con los conocimientos adecuados en cuanto a los servicios de alimentación.
REAL OASIS EL ESPINO	El administrador del hotel ha recibido cursos de administración hotelera por medio del Ministerio de turismo y la Asociación de Pequeños Hoteles.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.	
▪ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	
ARCOS DEL ESPINO	El hotel no posee una estructura jerárquica definida aunque el mando es centralizado y recae sobre el encarado del hotel.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Debe existir una división clara de las responsabilidades y funciones de los empleados del hotel, para de ésta manera poder evaluar objetivamente el cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados. De igual manera, ayuda a identificar el re-trabajo y las áreas de mejora dentro de las actividades de todo el proceso del servicio.
LA CABAÑA	El hotel no posee una estructura jerárquica definida aunque el mando es centralizado y recae sobre el encarado del hotel.
PACIFIC DREAMS	Tienen una definición de las responsabilidades no del todo definidas, se recomienda la realización de la estructura organizativa, para poder tener un panorama más amplio de las funciones y responsabilidades de cada empleado.
EL PACIFICO	El mando esta centralizado en los encargados del hotel, siendo los demás empleados los subordinados.
REAL OASIS EL ESPINO	El mando esta centralizado en los encargados del hotel, siendo los demás empleados los subordinados.

▪ MANTENIMIENTO DEL MOBILIARIO Y EQUIPO	
ARCOS DEL ESPINO	Se le brinda mantenimiento al mobiliario y equipo de hotel cada tres meses o en su defecto días antes que inicie la temporada alta.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Si cuentan con un mantenimiento programado para cada mueble y equipo instalado. Deben supervisar los periodos de de mantenimiento.
LA CABAÑA	Se le brinda mantenimiento al mobiliario y equipo de hotel cada tres meses o en su defecto días antes que inicie la temporada alta.
PACIFIC DREAMS	Con respecto al mantenimiento, actualmente el hotel cuenta con una programación adecuada del mantenimiento, ya que el equipo y mobiliario de las habitaciones reciben un mantenimiento periódico.
EL PACIFICO	El mantenimiento que se le da tanto al mobiliario como al equipo de las habitaciones y comedor, es efectuando una limpieza exhaustiva cada ocho días.
REAL OASIS EL ESPINO	El mobiliario y equipo de las habitaciones es constante tanto en limpieza como en el funcionamiento de los elementos que están en estas, televisores, aire acondicionado etc.

▪ MANTENIMIENTO DE ÁREAS RECREACIONALES	
ARCOS DEL ESPINO	Las áreas recreacionales del hotel son la zona verde y la piscina a las cuales se les brinda un mantenimiento diario.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	El mantenimiento que le proporcionan tanto a las áreas verdes como a las instalaciones en general son muy competitivas, ya que se puede apreciar la dedicación de los empresarios dueños del hotel.
LA CABAÑA	Las áreas recreacionales del hotel son la zona verde y la piscina a las cuales se les brinda un mantenimiento diario.
PACIFIC DREAMS	Actualmente, las áreas recreacionales cuentan con un mantenimiento programado periódicamente. Deben revisar los períodos de mantenimiento o tratamiento que recibe el agua de la piscina, ya que dentro de los parámetros normales, el período que se deja el agua dentro de la piscina es muy prolongado, lo cual puede afectar la salud de los huéspedes del hotel.
EL PACIFICO	El área recreacional del hotel es la zona verde, la cual se le da mantenimiento cada dos semanas, recortándola, abonándola.
REAL OASIS EL ESPINO	<p>El área recreacional del hotel es la zona verde, los caminos de acceso hacia la playa lo cual se le da mantenimiento cada dos semanas, recortándola, abonándola.</p> <p>Una de las razones por la cual los clientes acuden a este hotel es por la vista y fácil acceso a la playa, Para el 97% de los clientes que se hospedan en el Real Oasis El Espino, los espacios recreacionales son de su total agrado, así que los administradores ponen énfasis en el cuidado de dichas áreas.</p>

▪ OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
ARCOS DEL ESPINO	La oficina de recepción del hotel hace las funciones de atención al cliente, donde los huéspedes pueden acercarse a manifestar sus inquietudes.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	No se cuenta con un espacio físico para realizar las operaciones de recepción.
LA CABAÑA	En el hotel no se cuenta con una oficina de atención al cliente.
PACIFIC DREAMS	No cuentan con un área específica de atención al cliente.
EL PACIFICO	No hay un lugar adecuado o con las instalaciones apropiadas que funcione como oficina o recepción del cliente. Los clientes se reciben en la entrada del hotel o en el área del restaurante.
REAL OASIS EL ESPINO	No existe un lugar adecuado o amueblado de tal forma que funcione como una oficina de recepción de huéspedes, prácticamente se atiende a los huéspedes en el parqueo o en una glorieta.

▪ ACCESORIOS DE OFICINA

ARCOS DEL ESPINO	Poseen una oficina equipada completamente, con teléfono, calculadora u mueble grande que divide a la recepcionista de los clientes y sirve también como escritorio, post, etc.
LA ESTANCIA DE DON LUIS	Para el buen funcionamiento de las actividades que brindan apoyo a las actividades primarias de la cadena de valor también es necesario contar con los accesorios necesarios en las oficinas u oficina del hotel, para agilizar los procesos de apoyo.
LA CABAÑA	No hay un espacio de oficina, ni de recepción el registro del cliente se hace desde una tienda propiedad del hotel, por lo que no cuenta con accesorios de oficina.
PACIFIC DREAMS	Posee un área específica de oficina, donde se registran los ingresos y egresos del negocio. Deben equipar con los accesorios necesarios para agilizar el trabajo, pues en el espacio designado para atención al cliente solamente cuentan con un escritorio y una silla.
EL PACIFICO	El hotel no cuenta con oficina por lo que tampoco tiene accesorios de la misma.
REAL OASIS EL ESPINO	Carece de oficina en consecuencia no tienen accesorios, exceptuando el teléfono que está ubicado en la cocina.

INGRESOS DE LOS HOTELES

INGRESOS POR HABITACION									
TEMPORADA ALTA					TEMPORADA BAJA				
No.	HOTELES	PRECIO POR HAB	No DE HAB	DIAS*	TOTAL	PRECIO POR HAB	No HABITACIONES RENTADAS POR FIN DE SEMANA	FINES DE SEMANA AL AÑO	TOTAL
1	Arcos del Espino	\$ 60	20	15	18,000.00	50.00	10	45	22,500.00
2	Estancia de Don Luis	60	5	15	4,500.00	50.00	2	45	4,500.00
3	La Cabaña	60	10	15	9,000.00	35.00	5	45	7,875.00
4	Pacific Dreams	60	10	15	9,000.00	40.00	5	45	9,000.00
5	Pacifico	15	5	15	1,125.00	10.00	2	45	900.00
6	Real Oasis El Espino	60	16	15	14,400.00	50.00	7	45	15,750.00

INGRESOS POR ALIMENTOS													
TEMPORADA ALTA							TEMPORADA BAJA						
No.	HOTELES	PERSONAS PROM POR HAB	PRECIO PROM. DESAYUNO	PRECIO PROM. ALMUERZO	PRECIO PROM. CENA	DIAS	TOTAL	PERSONAS PROM POR HAB	PRECIO PROM. DESAYUNO	PRECIO PROM. ALMUERZO	PRECIO PROM. CENA	FINES DE SEMANA AL AÑO	TOTAL
1	Arcos del Espino	80	3.50	10.00	3.50	15	20,400.00	40	3.50	10.00	3.50	45	30,600.00
2	Estancia de Don Luis	20	3.50	10.00	7.50	15	6,300.00	8	3.50	10.00	7.50	45	7,560.00
3	La Cabaña	40	2.75	7.38	7.00	15	10,278.00	20	2.75	7.38	7.00	45	15,417.00
4	Pacific Dreams	40	2.75	7.38	7.00	15	10,278.00	20	2.75	7.38	7.00	45	15,417.00
5	Pacifico	20	1.63	6.25	-	15	2,362.50	8	1.63	6.25	-	45	2,835.00
6	Real Oasis El Espino	64	4.13	8.00	7.75	15	19,080.00	26	4.13	8.00	7.75	45	23,253.75

INGRESOS POR BEBIDAS													
TEMPORADA ALTA							TEMPORADA BAJA						
No.	HOTELES	PERSONAS PROM POR HAB	PRECIO PROM. DESAYUNO	PRECIO PROM. ALMUERZO	PRECIO PROM. CENA	DIAS	TOTAL	PERSONAS PROM POR HAB	PRECIO PROM. DESAYUNO	PRECIO PROM. ALMUERZO	PRECIO PROM. CENA	FINES DE SEMANA AL AÑO	TOTAL
1	Arcos del Espino	80	1.10	1.80	2.00	15	5,880.00	40	1.10	1.80	2.00	45	8,820.00
2	Estancia de Don Luis	20	1.20	2.00	1.60	15	2,040.00	8	1.20	2.00	1.60	45	1,728.00
3	La Cabaña	40	1.00	2.00	3.00	15	3,600.00	20	1.00	2.00	3.00	45	5,400.00
4	Pacific Dreams	40	1.00	2.00	3.00	15	3,600.00	20	1.00	2.00	3.00	45	5,400.00
5	Pacifico	20	1.00	1.50	-	15	1,200.00	8	1.00	1.50	-	45	900.00
6	Real Oasis El Espino	64	1.00	1.55	1.60	15	5,472.00	26	1.00	1.55	1.60	45	4,855.50

INGRESOS POR GLORIETAS									
No	HOTELES	TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA			
		PRECIO POR GLORIETA	No DE GLORIETAS	DIAS*	TOTAL	PRECIO POR GLORIETA	No DE GLORIETAS	FINES DE SEMANA AL AÑO	TOTAL
1	Arcos del Espino	-	1	15	-	-	0	45	-
2	Estancia de Don Luis	30.00	8	15	3.600.00	25.00	4	45	4.500.00
3	La Cabaña	10.00	10	15	1.500.00	5.00	5	45	1.125.00
4	Pacific Dreams	30.00	6	15	2.700.00	23.00	3	45	3.105.00
5	Pacifico	-	1	15	-	-	1	45	-
6	Real Oasis El Espino	20.00	8	15	1.800.00	15.00	3	45	2.025.00

TOTAL INGRESOS										
No	HOTELES	TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA				TOTAL
		HABITACION	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	HABITACION	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	
1	Arcos del Espino	18.000.00	20.400.00	5.880.00	-	22.500.00	30.600.00	8.820.00	-	106.200.00
2	Estancia de Don Luis	4.500.00	6.300.00	2.040.00	3.600.00	4.500.00	7.560.00	1.728.00	4.500.00	34.728.00
3	La Cabaña	9.000.00	10.278.00	3.600.00	1.500.00	7.875.00	15.417.00	5.400.00	1.125.00	54.195.00
4	Pacific Dreams	9.000.00	10.278.00	3.600.00	2.700.00	9.000.00	15.417.00	5.400.00	3.105.00	58.500.00
5	Pacifico	1.125.00	2.362.50	1.200.00	-	900.00	2.835.00	900.00	-	9.322.50
6	Real Oasis El Espino	14.400.00	19.080.00	5.472.00	1.800.00	15.750.00	23.253.75	4.855.50	2.025.00	86.636.25

EGRESOS (COSTOS)

		TEMPORADA ALTA									
		HABITACION					COCINA Y RESTAURANTE				
No.	HOTELES	INSUMOS	MANO DE OBRA	GASTOS GENERALES	No TEMPORADAS	TOTAL	INSUMOS	MANO DE OBRA	GASTOS GENERALES	No TEMPORADAS	TOTAL
1	Arcos del Espino	300.00	800.00	100.00	3.00	3600.00	325.00	400.00	300.00	3.00	3,075.00
2	Estancia de Don Luis	135.00	195.00	150.00	3.00	1440.00	265.00	475.00	380.00	3.00	3,360.00
3	La Cabaña	100.00	375.00	90.00	3.00	1695.00	200.00	300.00	200.00	3.00	2,100.00
4	Pacific Dreams	90.00	654.90	150.00	3.00	2684.70	300.00	981.00	350.00	3.00	4,893.00
5	Pacifico	75.00	150.00	24.00	3.00	747.00	250.00	300.00	61.00	3.00	1,833.00
6	Real Oasis El Espino	140.00	840.00	330.00	3.00	3930.00	290.00	565.00	245.00	3.00	3,300.00

		TEMPORADA BAJA									
		HABITACION					COCINA Y RESTAURANTE				
No.	HOTELES	INSUMOS	MANO DE OBRA	GASTOS GENERALES	MESES T.B	TOTAL	INSUMOS	MANO DE OBRA	GASTOS GENERALES	MESES T.B	TOTAL
1	Arcos del Espino	75.00	600.00	80.00	9.00	6795.00	180.00	200.00	150.00	9.00	4,770.00
2	Estancia de Don Luis	99.00	195.00	54.00	9.00	3132.00	194.00	435.00	151.00	9.00	7,020.00
3	La Cabaña	40.00	200.00	20.00	9.00	2340.00	100.00	100.00	80.00	9.00	2,520.00
4	Pacific Dreams	50.00	328.00	90.00	9.00	4212.00	200.00	492.00	210.00	9.00	8,118.00
5	Pacifico	50.00	80.00	20.00	9.00	1350.00	150.00	40.00	42.00	9.00	2,088.00
6	Real Oasis El Espino	68.50	400.00	195.00	9.00	5971.50	191.50	400.00	155.00	9.00	6,718.50

		OTROS GASTOS		
		MANTENIMIENTO		TOTAL
No.	HOTELES	AREAS RECREACIONALES	EQUIPO	
1	Arcos del Espino	2000.00	3000.00	5,000.00
2	Estancia de Don Luis	1709.04	400.00	2,109.04
3	La Cabaña	800.00	500.00	1,300.00
4	Pacific Dreams	1709.04	800.00	2,509.04
5	Pacifico	96.00	0.00	96.00
6	Real Oasis El Espino	1709.04	853.33	2,562.37

No.	HOTELES	TOTAL COSTOS
1	Arcos del Espino	\$23,240.00
2	Estancia de Don Luis	\$17,061.04
3	La Cabaña	\$9,955.00
4	Pacific Dreams	\$22,416.74
5	Pacifico	\$6,114.00
6	Real Oasis El Espino	\$22,482.37

ESCENARIO 1:

AUMENTO DE TARIFA EN TEMPORADA ALTA

INGRESOS POR HABITACION							
TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA			
PRECIO POR HAB.	No DE HAB.	DIAS*	TOTAL	PRECIO POR HAB.	No HABITACIONES RENTADAS POR FIN DE SEMANA	FINES DE SEMANA AL AÑO	TOTAL
70	5	15	5,250.00	50.00	2	45	4,500.00

TEMPORADA BAJA PERMANECE CONSTANTE

TOTAL INGRESOS								
TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA				TOTAL
HABITACION	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	HABITACION	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	
5,250.00	6,300.00	2,040.00	3,600.00	4,500.00	7,560.00	1,728.00	4,500.00	35,478.00

COSTOS CONSTANTES

HOTEL	TOTAL COSTOS
Estancia de Don Luis	\$ 17,061.04

ESCENARIO 2:

PAQUETES PROMOCIONALES EN TEMPORADA BAJA

TOTAL INGRESOS								
TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA				TOTAL
HABITACION	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	HABITACION	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	
4500	6300	2040	3600			28.800.00	4500	49740

PRECIO POR PERSONA

Habitación	COMIDA			Bebida			TOTAL	VALOR PAQUETE
	Desayuno	Almuerzo	Cena	Desayuno	Almuerzo	Cena		
12.50	3.50	10.00	7.50	1.20	2.00	1.60	\$ 38.30	\$ 40.00

COSTOS AUMENTAN

EGRESOS									
TEMPORADA BAJA									
HABITACION					COCINA Y RESTAURANTE				
INSUMOS	MANO DE OBRA	GASTOS GENERALES	MESES T B	TOTAL	INSUMOS	MANO DE OBRA	GASTOS GENERALES	MESES T B	TOTAL
143.00	195.00	67.50	9.00	3649.50	388.00	435.00	151.00	9.00	8,766.00

COSTOS POR PERSONA

Habitación	COMIDA Y BEBIDA			PESONAS POR HABITACIONES RENTADAS	FINES DE SEMANA	COSTO ALIMENTOS POR PESONA	TOTAL
	Desayuno	Almuerzo	Cena				
25.34			8,766.00	16.00	45.00	12.18	\$ 37.52

AREAS RECREACIONALES	EQUIPO
\$ 1,709.04	\$ 400.00

HOTELES	TOTAL COSTOS
Estancia de Don Luis	\$19,324.54

ESCENARIO 3:

*AUMENTO DE TARIFA EN TEMPORADA ALTA
 *PAQUETES PROMOCIONALES EN TEMPORADA BAJA

INGRESOS POR HABITACION							
TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA			
PRECIO POR HAB.	No DE HAB.	DIAS*	TOTAL	PRECIO POR HAB.	No HABITACIONES RENTADAS POR FIN DE SEMANA	FINES DE SEMANA AL AÑO	TOTAL
70	5	15	5,250.00	50.00	2	45	4,500.00

TOTAL INGRESOS								
TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA				TOTAL
HABITACION	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	HABITACION	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	
5,250.00	6,300.00	2,040.00	3,600.00			28,800.00	4500	50,490.00

TOTAL INGRESOS								
TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA				TOTAL
HABITACION	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	HABITACION	ALIMENTOS	BEBIDAS	GLORIETAS	
4500	6300	2040	3600			28,800.00	4500	49740

COSTOS AUMENTAN

EGRESOS									
TEMPORADA ALTA					TEMPORADA BAJA				
HABITACION					COCINA Y RESTAURANTE				
INSUMOS	MANO DE OBRA	GASTOS GENERALES	MESES T.B	TOTAL	INSUMOS	MANO DE OBRA	GASTOS GENERALES	MESES T.B	TOTAL
143.00	195.00	67.50	9.00	3649.50	388.00	435.00	151.00	9.00	8,766.00

AREAS RECREACIONALES	EQUIPO
\$ 1,709.04	\$ 400.00

HOTELES	TOTAL COSTOS
Estancia de Don Luis	\$19,324.54