UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

"PROPUESTAS DE SOLUCIÓN PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR"

PRESENTADO POR

CARLOS RIGOBERTO GUZMÁN VELÁSQUEZ
JOSÉ ROBERTO HERNÁNDEZ CERRATO
MANUEL DE JESÚS QUINTANILLA GRANILLO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE DE 2007

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR :

MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL :

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO :

ING. OSCAR EDUARDO MARROQUÍN HERNÁNDEZ

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE (a.i.)

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

"PROPUESTAS DE SOLUCIÓN PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR"

Presentado por :

CARLOS RIGOBERTO GUZMÁN VELÁSQUEZ
JOSÉ ROBERTO HERNÁNDEZ CERRATO
MANUEL DE JESÚS QUINTANILLA GRANILLO

Trabajo de Graduación aprobado por :

Docente Director :

INGRA. SONIA ELIZABETH GARCÍA SANDOVAL

San Salvador, Noviembre de 2007

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Director :

INGRA. SONIA ELIZABETH GARCÍA SANDOVAL

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. I

ALCANCES Y LIMITACIONES III

IMPORTANCIA. IV

JUSTIFICACIÓN. V

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. ANTECEDENTES 1

1.1. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DEL TURISMO 1

1.2. TIPOS DE TURISMO 3

1.3. OTROS CONCEPTOS Y DEFINICIONES RELACIONADAS CON EL TURISMO. 4

1.4. PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL TURISMO MUNDIAL 6

1.5. CRECIMIENTO DEL TURISMO EN C.A. 11

1.6. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL SALVADOR 11

2. GENERALIDADES DEL TURISMO DE EL SALVADOR Y CENTROAMERICA 22

2.1. DEFINICION DE CLUSTER 22

2.2. DESCRIPCIÓN DEL "CLUSTER" TURISMO DE EL SALVADOR 23

2.3. ELEMENTOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS AL CLUSTER DE TURISMO. 24

2.3.1. ALOJAMIENTO. 24

2.3.2. ALIMENTACIÓN. 27

2.3.3. TOUR OPERADORES. 28

2.3.4. TRANSPORTE 32

2.3.5. ATRACTIVOS TURÍSTICOS 36

2.4. ELEMENTOS DE APOYO Y CONEXOS AL CLUSTER DE TURISMO. 61
2.4.1. CAPACITACIÓN 61
2.4.2. INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE 62
2.4.3. SERVICIOS DE APOYO 65
2.4.4. OTROS SERVICIOS 65
2.4.5. ORGANIZACIONES QUE DAN APOYO AL DESARROLLO TURÍSTICO DE EL SALVADOR. 66
2.4.6. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES 75
2.5. EL PAPEL DEL GOBIERNO EN EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL EL SALVADOR. 91
2.5.1. EL PAPEL DEL GOBIERNO DE EL SALVADOR 91
2.5.2. LEGISLACIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA. 95
2.6. CLASIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE TURISMO EN EL SALVADOR, SEGÚN CORSATUR 96
2.6.1. TURISMO SOL Y PLAYA 96
2.6.2. TURISMO RURAL Y CULTURAL 104
2.6.3. TURISMO NATURALEZA Y AVENTURA 108
2.6.4. TURISMO DE CONGRESO Y CONVENCIONES. 113
2.6.5. TURICENTROS Y OTROS LUGARES TURÍSTICOS DE EL SALVADOR. 116
2.6.6. RUTAS TURÍSTICAS COMO UN COMBINADO DE LAS ÁREAS PRINCIPALES DE ACTIVIDAD 117
2.7. TURISMO EN CENTROAMÉRICA 123
2.7.1. DESCRIPCIÓN DEL TURISMO EN LA REGIÓN 123
2.7.2. POSICIONAMIENTO DE LOS MERCADOS TURÍSTICOS DE CENTROAMÉRICA 129
2.7.3. ORGANIZACIONES DE APOYO AL TURISMO CENTROAMERICANO 136

2.8. PERFIL DESCRIPTIVO DE TURISMO RECEPTIVO. 141
2.8.1. PERFIL DEL TURISMO RECEPTIVO GENERAL 141
2.8.2. PERFIL DEL TURISTAS QUE VISITA EL SALVADOR POR REGIONES 146
2.8.3. PERFIL DE TURISTAS QUE VISITAN EL SALVADOR POR MOTIVO DE VIAJE 164
2.8.4. PERFIL DEL EXCURSIONISTA. 173
3. SELECCIÓN DEL MODELO DE COMPETITTIVIDAD 175
3.1. ¿QUÉ ES LA COMPETITTIVIDAD? 175
3.2. RELACIÓN ENTRE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITTIVIDAD. 179
3.3. PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS 180
3.4. DETERMINANTES E INDICADORES DE LA COMPETITTIVIDAD EN EL SECTOR TURISMO 183
3.5. MODELOS DE COMPETITTIVIDAD. 184
3.5.1. MODELO DE COMPETITTIVIDAD DE PORTER "DIAMANTE DE LA COMPETITTIVIDAD" 185
3.5.2. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETITTIVIDAD DE PORTER 191
3.5.3. MODELO DE LA CADENA DEL VALOR Y LOS PROCESOS DE LAS EMPRESAS DE MICHAEL PORTER. 197
3.5.4. EL MODELO DEL WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) 208
3.5.5. EL MODELO DEL INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD) 211
3.6. CARACTERIZACIÓN DE LOS DIFERENTES MODELOS DE COMPETITTIVIDAD. 213
3.7. SELECCIÓN DEL MODELO A UTILIZAR PARA EL ESTUDIO DE LA COMPETITTIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR 218
3.7.1. DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL MODELO. 218
3.7.2. JUSTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL MODELO. 218

3.7.3. CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS. 220
3.7.4. EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL MODELO. 226
3.7.5. SELECCIÓN DEL MODELO. 226
3.8. ADAPTACIÓN DEL MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO AL ESTUDIO DEL SECTOR TURISMO. 227
3.9. ÍNDICES PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR. 229

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO 236
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 236
1.2. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN. 237
1.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN 238
1.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA EN EL PRESENTE ESTUDIO. 240
1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 241
1.5.1. ESQUEMATIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 241
1.5.2. FUENTES DE RECOLECCIÓN INFORMACIÓN 242
1.5.3. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN 243
1.5.4. TIPO DE MUESTREO 243
1.5.5. JUSTIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y EL ERROR MUESTRAL. 245
1.5.6. CÁLCULO DEL ERROR MUESTRAL 246
1.5.7. DEFINICIÓN DEL ERROR MUESTRAL DEL ESTUDIO. 246
1.5.8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA. 247
1.5.9. PROGRAMA DE MUESTREO. 257
2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS 257

3. DIAGNOSTICO COMPETITIVO 258
3.1. METODOLOGÍA PARA EL CÁLCULO DE LA COMPETITTIVIDAD 258
3.1.1. FASE I. PONDERACIÓN DE ELEMENTOS ANALIZADOS 260
3.1.2. FASE II. CALIFICACIÓN DE LOS ÍNDICES. 270
3.1.3. FASE III: CALCULO DE COMPETITTIVIDAD DEL SECTOR 315
3.2. ANÁLISIS FODA. 350
3.2.1. ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR TURISMO. 351
3.3. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA 363
3.3.1. INVENTARIO DE PROBLEMAS 363
3.3.2. SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS A RESOLVER 369
3.3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 381
4. BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN 382
4.1. PLANTAMIENTO DE ALTERNATIVAS 382
4.2. EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN 383
4.3. ESPECIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN. 385
4.4. ESQUEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN 386

CAPÍTULO III

DISEÑO DE PROPUESTAS

1. OBJETIVOS 388
2. ALCANCE Y LIMITACIÓN 389
3. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA ETAPA DE DISEÑO 390
3.1 DEFINICIÓN DE LAS PROPUESTAS. 392
3.1.1 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN. 392
3.1.2 PROPUESTA DE GESTIÓN DE CALIDAD. 404
3.1.3 PROPUESTA DE LOGÍSTICA. 480

3.1.4 PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. 519
3.2 INTERRELACIONES ENTRE LAS PROPUESTAS. 551
3.3 MANUAL DE APLICACIÓN DE PROPUESTAS 553
3.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS 554
3.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROPUESTAS 555
3.3.3 ELABORACIÓN DE PERFIL DEL CAPACITADOR 560
3.3.4 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN 562
3.3.5 PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN 577
3.3.6 FORMATOS UTILIZADOS 578
3.3.7 RECURSOS DE IMPLEMENTACIÓN 599
3.3.8 RECURSOS DE CAPACITACIÓN 600
3.3.9 ORGANIZACIÓN NECESARIA PARA LA APLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS. 600
3.4 ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA MODELO PARA LA APLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE SOLUCIÓN. 602
3.4.1 PROPÓSITO 602
3.4.2 SELECCIÓN DE LA EMPRESA 602
3.4.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 604
3.5 APLICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS. 605
3.5.1 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN. 605
3.5.2 PROPUESTA DE GESTIÓN DE CALIDAD. 672
3.5.3 PROPUESTA DE LOGÍSTICA. 734
3.5.4 PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. 772
3.6 VALIDACIÓN DE LAS PROPUESTAS. 802

CAPÍTULO IV

EVALUACIONES

1. INTRODUCCIÓN. 814

2. OBJETIVOS 815

3. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA. 816

3.1 GUÍA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN ECONÓMICA. ANÁLISIS INCREMENTAL. 816

3.1.1. PASOS DE LA GUÍA PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA. 818

3.1.2. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO. 848

4. EVALUACIÓN SOCIAL. 871

CAPÍTULO V

IMPLANTACIÓN

1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE DISEÑO. 872

1.1 ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN 872

1.2 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN. 875

1.3 ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS 876

1.4 MANUALES PARA ADMINISTRACIÓN DE IMPLANTACIÓN DE PROPUESTAS .. 879

CONCLUSIONES……...…….VII

RECOMENDACIONES…….……...IX

BIBLIOGRAFÍA……XI

GLOSARIO……...XV

ANEXOS

TABLAS

TABLA 1. LLEGADAS TURÍSTICAS INTERNACIONALES, 1950 -2004 7
TABLA 2. LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES POR (SUB) REGIONES 10
TABLA 3. SERIE HISTÓRICA DE LLEGADAS DE TURISTAS (1967 – 2005) 15
TABLA 4. INGRESOS DE TURISTAS Y EXCURSIONISTAS Y BENEFICIOS ECONÓMICOS OBTENIDOS POR DICHA ACTIVIDAD 17
TABLA 5. INGRESO DE DIVISAS EN CONCEPTO DE TURISMO COMPARADO CON PRODUCTOS TRADICIONALES DE EXPORTACIÓN (US$ MILLONES) 1989-2004 18
TABLA 6. RELACIÓN PIB, TURISMO, CAFÉ, REMESAS Y MAQUILA. (US$ MILLONES) 1990-2004 19
TABLA 7. ESTADÍSTICAS TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS, AÑO 2005 20
TABLA 8. OFERTA HOTELERA POR DEPARTAMENTO 25
TABLA 9. PATRIMONIO COLONIAL. ESCALA DE VALORACIÓN 1 A 5 40
TABLA 10. ÁREAS NATURALES LEGALMENTE ESTABLECIDAS EN EL SALVADOR 86
TABLA 11. PERCEPCIÓN DEL DESTINO 130
TABLA 12. ENTORNO TURÍSTICO 131
TABLA 13. SITUACIÓN DE OTROS FACTORES 132
TABLA 14. LLEGADA DE TURISTAS Y EXCURSIONISTAS A EL SALVADOR EN EL MES DE AGOSTO (1999-2005) 253
TABLA 15. TIPOS DE TENDENCIAS EVALUADAS (TURISTAS) 253
TABLA 16. TIPOS DE TENDENCIAS EVALUADAS (EXCURSIONISTAS) 253
TABLA 17. ASIGNACIÓN DE PESO A CADA ÁREA DE ACTIVIDAD POR CANTIDAD Y TIPO DE ESTABLECIMIENTOS 262
TABLA 18. ASIGNACIÓN DE PESO DE CADA ÁREA DE ACTIVIDAD POR LLEGADA DE VISITANTES 263
TABLA 19. PESO ASIGNADO POR ÁREA DE ACTIVIDAD 264
TABLA 20. CÁLCULO DE GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTABLECIMIENTOS. TURISMO RURAL Y CULTURAL 265
TABLA 21. CÁLCULO DE GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTABLECIMIENTOS. TURISMO SOL Y PLAYA 266
TABLA 22. CÁLCULO DE GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTABLECIMIENTOS. TURISMO CONGRESOS Y CONVENCIONES 266

TABLA 23. CÁLCULO DE GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTABLECIMIENTOS. TURISMO ENTRETENIMIENTO 266
TABLA 24. CÁLCULO DE GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTABLECIMIENTOS. TURISMO NATURALEZA Y AVENTURA 266
TABLA 25. DISTRIBUCIÓN DE LOS PROMEDIOS SEGÚN ELEMENTO DEL DIAMANTE 267
TABLA 26. PONDERACIÓN DE LOS ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD. 267
TABLA 27. CALIFICACIÓN SEGÚN DISTRIBUCIÓN DEL GASTO TURÍSTICO 377
TABLA 28. CALIFICACIÓN SEGÚN CANTIDAD DE PROBLEMAS. 378
TABLA 29: CALIFICACIÓN SEGÚN CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS 378
TABLA 30. PUNTAJE FINAL DEL ÁREA DE ACTIVIDAD. 379
TABLA 30 CLASIFICACIÓN SEGÚN GRAVEDAD O SEVERIDAD DE FALLO 455
TABLA 31 CLASIFICACIÓN SEGÚN LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 456
TABLA 32. CLASIFICACIÓN SEGÚN LA PROBABILIDAD DE NO DETECCIÓN 457
TABLA 33. CÁLCULO DE LÍMITES DE CONTROL. 474
TABLA 34 FASES DEL INVENTARIO FÍSICO. 505
TABLA 35 EVALUACIÓN CRITERIOS PARA DETERMINAR EL TIPO DE ORGANIZACIÓN 607
TABLA 36. DESGLOSE DEL PERSONAL ACTUAL DEL ESTABLECIMIENTO. 613
TABLA 37. CARGAS DE TRABAJO. 614
TABLA 38. PROYECCIONES ANUALES DE HABITACIONES ARRENDADAS. 626
TABLA 39. PROYECCIONES ANUALES DE VENTAS DE PLATILLOS. 626
TABLA 40. PROYECCIÓN DIARIA DE HABITACIONES ARRENDADAS. 626
TABLA 41. PROYECCIONES DIARIAS DE VENTAS DE PLATILLOS. 626
TABLA 42 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS 632
TABLA 43 . CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN 632
TABLA 44. PERSONAS ENCUESTADAS 676
TABLA 45: RESUMEN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DEL CUESTIONARIO DE FORMATO 41 680
TABLA 46: DISCREPANCIAS ENTRE ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y EXPECTATIVAS. 682
TABLA 47. DISCREPANCIAS ENTRE ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y SERVICIO REAL PRESTADO 684

TABLA 48. DISCREPANCIA ENTRE LO QUE SE DA A CONOCER EN EL EXTERIOR DEL HOTEL Y LO QUE REALMENTE SE BRINDA 686
TABLA 49: CÁLCULO DE LA BRECHA 5, CÁLCULO ESTADÍSTICO POR PREGUNTA. 689
TABLA 50: CÁLCULO DE LAS BRECHAS SEGÚN LAS DIMENSIONES 690
TABLA 51. AMFE DE PROCESO. 702
TABLA 52: ESTADÍSTICAS DE VENTAS Y PRONÓSTICO 2007. 738
TABLA 53: ESTADÍSTICAS DE VENTAS Y PRONÓSTICO 2007. 738
TABLA 54: PORCENTAJE DE INCREMENTO PARA SIGUIENTE AÑO. 738
TABLA 55: ESTADÍSTICAS DEL MES DE ESTUDIO. 739
TABLA 56. PORCENTAJE DE INCREMENTO PARA SIGUIENTE AÑO. 739
TABLA 57. ESTADÍSTICAS DEL MES DE ESTUDIO. 739
TABLA 58. CANTIDADES PRONOSTICADAS SEMANALES. 739
TABLA 59. CANTIDADES PRONOSTICADAS SEMANALES. 740
TABLA 60: ESTÁNDARES DE CONSUMO POR PLATILLO 741
TABLA 61. INSUMOS DEL PROCESO DE LIMPIEZA Y ORNATO. 742
TABLA 62: CALIFICACIÓN DEL SOCIO BENCHMARKING 778
TABLA 63. DETERMINACIÓN DE PORCENTAJE DE BENEFICIOS OBTENIDOS PARA . 806
TABLA 64: COSTOS ACTUALES DE ALMACENAMIENTO 810
TABLA 65: COSTOS DE ALMACENAMIENTO CON SITUACIÓN PROPUESTA 810
TABLA 66: ESTADO DE LA COMPETITTIVIDAD ACTUAL DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR 813
TABLA 67: ESTADO DE LA COMPETITTIVIDAD CON SITUACIÓN PROPUESTA DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR 813
TABLA 68. INCREMENTO ANUAL EN HABITACIONES OCUPADAS DEBIDO A LAS PROPUESTAS 848
TABLA 69. INCREMENTO ANUAL EN PLATILLOS VENDIDOS DEBIDO A LAS PROPUESTAS 848
TABLA 70. PRECIOS DE VENTA DE CADA TIPO DE HABITACIÓN. 848
TABLA 71. PRECIOS DE VENTA DE CADA TIPO DE PLATILLO. 849
TABLA 72. INGRESOS POR VENTAS ANUAL DEL ALOJAMIENTO 849
TABLA 73. INGRESOS POR VENTAS ANUAL DEL ALIMENTACIÓN 849
TABLA 74. INGRESOS POR VENTAS ANUALES 849
TABLA 75. ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS INCREMENTALES 862
TABLA 76. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS. 865

TABLA 77: CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA DETERMINAR EL TIPO DE ORGANIZACIÓN 876
TABLA 78: FUNCIONES DE LA UNIDAD EJECUTORA 878

CUADROS

CUADRO 1. PRINCIPALES PRODUCTOS Y PROVEEDORES DE LOS TOUR OPERADORES. 29
CUADRO 2. PAÍSES A LOS QUE REALIZA VUELOS LAS DIFERENTES AEROLÍNEAS. 34
CUADRO 3. PRINCIPALES SITIOS ARQUEOLÓGICOS DE EL SALVADOR 36
CUADRO 4. CARACTERÍSTICAS DE OTROS SITIOS ARQUEOLÓGICOS DE EL SALVADOR 38
CUADRO 5. PLAYAS DE EL SALVADOR Y ACTIVIDADES QUE SE PUEDEN DESARROLLAR 51
CUADRO 6. PARQUES RECREATIVOS ADMINISTRADOS POR EL ISTU 59
CUADRO 7. ÁMBITO DE ACCIÓN DE LAS INSTITUCIONES QUE APOYAN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA 90
CUADRO 8. SITIOS DONDE SE REALIZA EL TURISMO SOL Y PLAYA 97
CUADRO 9. ALOJAMIENTOS EN LAS DISTINTAS PLAYAS DE EL SALVADOR 98
CUADRO 10. RESTAURANTES LOCALIZADOS EN LAS PLAYAS DE EL SALVADOR 100
CUADRO 11. RUTAS DE ACCESO A LAS PLAYAS DE EL SALVADOR 100
CUADRO 12. SITIOS DONDE SE REALIZA EL TURISMO SOL Y PLAYA 105
CUADRO 13. CLASIFICACIÓN DE LAS PLAYAS PARA LA PRÁCTICA DEL SURF. 109
CUADRO 14. RECURSOS DISPONIBLES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA RUTA DE LAS FLORES 118
CUADRO 15. RECURSOS DISPONIBLES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA RUTA PARAÍSO ARTESANAL 118
CUADRO 16. RECURSOS DISPONIBLES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA RUTA ARQUEOLÓGICA 118
CUADRO 17. RECURSOS DISPONIBLES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA RUTA DE LAS MIL CUMBRES 119
CUADRO 18. RECURSOS DISPONIBLES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA RUTA SOL Y PLAYA 119

CUADRO 19. RECURSOS DISPONIBLES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA RUTA ARTESANAL 120
CUADRO 20. RECURSOS DISPONIBLES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA RUTA DE LA PAZ 120
CUADRO 21. RECORRIDO DISEÑADO COMO RESULTADO DEL PLAN DE ORDENAMIENTO TURÍSTICO 122
CUADRO 22. DIFERENCIACIÓN ENTRE LOS TURISMOS REALIZADOS EN LA REGIÓN CENTROAMERICANA 129
CUADRO 23. NICHOS DE MERCADOS DE LOS PAÍSES CENTROAMERICANOS 134
CUADRO 24. FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD SEGÚN EL WEF. 209
CUADRO 25. RESUMEN DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD SEGÚN EL INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD). 212
CUADRO 26. MATRIZ COMPARATIVA DE LOS DIFERENTES MODELOS DE COMPETITIVIDAD. 213
CUADRO 27. PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL MODELO. 219
CUADRO 28. VARIABLES DE LOS DIFERENTES MODELOS DE COMPETITIVIDAD Y LA DISPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS Y LOS TURISTAS A RESPONDER LAS PREGUNTAS QUE BUSCA ESTUDIAR LAS VARIABLES. 220
CUADRO 29. VARIABLES DE LOS DIFERENTES MODELOS DE COMPETITIVIDAD QUE PUEDEN SER CUANTIFICADOS 222
CUADRO 30. FLEXIBILIDAD DEL MODELO A LAS DIFERENTES EMPRESAS QUE CONSTITUYEN EL SECTOR 225
CUADRO 31. ALCANCE DEL MODELO 225
CUADRO 32. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS SIMILARES 225
CUADRO 33. DETALLE DE ÍNDICES PARA ESTABLECER LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO DE EL SALVADOR 229
CUADRO 34. ESTIMACIÓN DEL ERROR MUESTRAL 247
CUADRO 35. RESUMEN DE UNIVERSOS DEL ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR. 249
CUADRO 36. MUESTRA PARA LA PRUEBA PILOTO. 250
CUADRO 37. PROPORCIÓN DE ENCUESTAS RESPONDIDAS VERSUS ENCUESTAS NO RESPONDIDAS. 251
CUADRO 38. PROPORCIONES DE P Y Q. 251

CUADRO 39. DETALLE DE LA MUESTRA DEFINITIVA PARA EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR. 252
CUADRO 40. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PRUEBA PILOTO (TURISTAS Y EXCURSIONISTAS) 256
CUADRO 41. ASIGNACIÓN DE PESOS A ELEMENTOS DEL DIAMANTE. 260
CUADRO 42. CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE PESO AL ELEMENTO DEL DIAMANTE: GOBIERNO 261
CUADRO 43. PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN 383
CUADRO 44. CALIFICACIÓN DE CRITERIOS. 384
CUADRO 45. EVALUACIÓN POR PUNTOS 384
CUADRO 46. PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS 385
CUADRO 47 TIPOS DE ORGANIZACIÓN. ..... - 393 -
CUADRO 48 TIPOS DE ORGANIGRAMAS. 399
CUADRO 49. RESUMEN DE RESPONSABILIDADES. 439
CUADRO 50. RESUMEN DE RESPONSABILIDADES DEL SAQ 441
CUADRO 51. TIPO DE AMFE PARA LAS DIVERSAS SITUACIONES 450
CUADRO 52. CARACTERÍSTICAS DE LAS CARTAS DE CONTROL POR ATRIBUTOS 463
CUADRO 53. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MUESTREO 464
CUADRO 54. MÉTODOS PARA PRONOSTICAR. 483
CUADRO 55. ESTADOS FINANCIEROS. 498
CUADRO 56. FLUJO DE EFECTIVO 498
CUADRO 57. BALANCE GENERAL PROYECTADO 499
CUADRO 58. ANÁLISIS FINANCIERO 501
CUADRO 59 PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA ... 603
CUADRO 60 EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO AL QUE SE HARÁ LA APLICACIÓN 603
CUADRO 61 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PARA APLICACIÓN. 604
CUADRO 62. RESUMEN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA DE LAS UNIDADES EXISTENTES EN EL ESTABLECIMIENTO 608
CUADRO 63 DOCUMENTOS CONSULTADOS DURANTE EL ESTABLECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN 611
CUADRO 64: GRUPOS ENCUESTADOS PARA ESTABLECER LA DISCREPANCIA 3 ... 684
CUADRO 65: PREPARACIÓN DE CONTROL DE CALIDAD PARA VALIDACIÓN 707
CUADRO 66: DESCRIPCIÓN DE POSIBLES FALLOS EN PROCESO DE RESERVACIÓN . 710

CUADRO 67: DESCRIPCIÓN DE POSIBLES FALLOS EN PROCESO DE LLEGADA, REGISTRO, ESTANCIA Y FACTURACIÓN 717
CUADRO 68: DESCRIPCIÓN DE POSIBLES FALLOS EN PROCESO DE SERVICIO DE ALIMENTACIÓN 725
CUADRO 69. ESTADOS FINANCIEROS. 764
CUADRO 70. FLUJO DE EFECTIVO 765
CUADRO 71. BALANCE GENERAL PROYECTADO 766
CUADRO 72. ANÁLISIS FINANCIERO 767
CUADRO 73: ELEMENTOS CON FUNCIÓN SUSTANTIVA PARA EL ANÁLISIS FODA 792
CUADRO 74. BENEFICIOS ESTIMADOS 811

FIGURAS

FIGURA 1. CLASIFICACIÓN DEL VISITANTE SEGÚN LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO 2
FIGURA 2. LLEGADAS TURÍSTICAS INTERNACIONALES, 1950 – 2004* 7
FIGURA 3. CLUSTER DE TURISMO EN EL SALVADOR. 23
FIGURA 4. ESTRUCTURA GENERAL DEL ALOJAMIENTO 24
FIGURA 5. ESQUEMA DEL TURISMO SOL Y PLAYA 97
FIGURA 6. ZONAS DE EL SALVADOR DONDE SE REALIZA EL TURISMO DE PLAYA .. 103
FIGURA 7. ZONAS DE EL SALVADOR DONDE EXISTEN SITIOS ARQUEOLÓGICOS. ... 106
FIGURA 8. ZONAS DE EL SALVADOR DONDE EXISTEN PUEBLOS COLONIALES Y FOLKLORE. 107
FIGURA 9. COMPOSICIÓN DEL SUBSECTOR NATURALEZA Y AVENTURA 108
FIGURA 10. ÁREAS PARA LA PRÁCTICA DE TURISMO DE NATURALEZA Y AVENTURA. 112
FIGURA 11. ZONAS DONDE SE ENCUENTRAN LOS ESTABLECIMIENTOS PATA REALIZAR EL TURISMO DE CONVENCIONES. 115
FIGURA 12. ZONAS PARA DESARROLLAR LA RUTA DEL CAFÉ 121
FIGURA 13. DIAMANTE DE LA COMPETITTIVIDAD, LAS CUATRO FUENTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA. 185
FIGURA 14. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DEL SECTOR DE PORTER 193
FIGURA 15. LA CADENA DE VALOR Y DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LAS EMPRESAS. 197

FIGURA 16. ADAPTACIÓN DEL MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO AL ESTUDIO DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR. 228
FIGURA 17. COMPARACIÓN DEL ERROR MUESTRAL Y TAMAÑO DE LA MUESTRA ... 246
FIGURA 18. DIAGRAMA DE LA METODOLOGÍA PARA EL CALCULO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO. 259
FIGURA 19. ESQUEMA DE LA METODOLOGÍA PARA CALCULAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO DE EL SALVADOR 317
FIGURA 20. CÁLCULO DE ÍNDICES GENERALES 318
FIGURA 21. CÁLCULO DE ÍNDICES ESPECÍFICOS 319
FIGURA 22. CÁLCULO DEL VALOR DE CADA ELEMENTO DEL DIAMANTE EN LOS DIFERENTES TIPOS DE TURISMO REALIZADOS EN EL SALVADOR. 320
FIGURA 23. OBTENCIÓN DEL INDICADOR POR TIPO DE TURISMO 321
FIGURA 24. OBTENCIÓN DE COMPETITIVIDAD POR CADA TIPO DE TURISMO 321
FIGURA 25. COMPETITIVIDAD DEL TURISMO DE EL SALVADOR 322
FIGURA 26. COMPETITIVIDAD GENERAL DEL SECTOR TURISMO. 348
FIGURA 27. CÁLCULO GLOBAL DE COMPETITIVIDAD 349
FIGURA 28. ESQUEMATIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN 386
FIGURA 29. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA Y PROPUESTAS. 387
FIGURA 30. DIAGRAMA DE LA METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DE LA ETAPA TÉCNICA. 390
FIGURA 31: ESQUEMA DE LA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN 401
FIGURA 32 ADAPTACIÓN DE LA CADENA DE DEMING A LA GESTIÓN DE CALIDAD EN TURISMO. 404
FIGURA 33 CICLO DE DEMING VERSUS PROPUESTAS. 404
FIGURA 34 PROCESO DE APQP 410
FIGURA 35. PROCESO DE APLICACIÓN DEL GAP 415
FIGURA 36 PROCESO GAP 418
FIGURA 37. RESUMEN DE HIPÓTESIS. 419
FIGURA 38 MEDICIÓN DE LA CALIDAD CON MODELO SERV-QUAL. 431
FIGURA 39 COMPARACIÓN DE EXPECTATIVAS VERSUS PERCEPCIÓN DEL CLIENTE 431
FIGURA 40 PROCESO DE APLICACIÓN DEL SERVQUAL 432
FIGURA 41. MODELO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS (SAQ) 440
FIGURA 42. GRÁFICO DE CONTROL TÍPICO 460

FIGURA 43 MODELO GENERAL DE LA CADENA DE LOGÍSTICA..... 481
FIGURA 44 PROCESO GENERAL DE PREPARACIÓN DE PLATILLOS..... 487
FIGURA 45. PROCESO GENERAL DE ADECUACIÓN DE HABITACIONES..... 487
FIGURA 46 UTILIZACIÓN DEL INVENTARIO A TRAVÉS DEL TIEMPO..... 493
FIGURA 47 DIAGRAMA DE FLUJO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS..... 502
FIGURA 48. DIAGRAMA DE LA DISTRIBUCIÓN DEL ACOMODO DE MERCANCÍAS..... 509
FIGURA 49. DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS EN ESTANTES O ANAQUELES..... 510
FIGURA 50 EJEMPLO DE DISTRIBUCIÓN EN ESTANTES O ANAQUELES..... 510
FIGURA 51 RELACIÓN DEL BENCHMARKING Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... 520
FIGURA 52 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... 526
FIGURA 53 OBTENCIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO..... 527
FIGURA 54. ASPECTOS INVOLUCRADOS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... 543
FIGURA 55. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... 544
FIGURA 56. ELEMENTOS CON FUNCIÓN SUSTANTIVA DEL ANÁLISIS FODA..... 547
FIGURA 57 MATRIZ FODA..... 548
FIGURA 58 DIAGRAMA DE LA METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS..... 552
FIGURA 59. METODOLOGÍA PARA OBTENER LA ORGANIZACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS PROPUESTAS..... 612
FIGURA 60. MAPA DE PROCESOS DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS..... 672
FIGURA 61: INTEGRACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EN LA APLICACIÓN..... 673
FIGURA 62: PROCEDIMIENTO ACTUAL DE RESERVAS..... 697
FIGURA 63: PROCEDIMIENTO LLEGADA/RECEPCIÓN-ESTANCIA-DESPEDIDA/FACTURACIÓN..... 698
FIGURA 64: PROCEDIMIENTO SERVICIO DE ALIMENTACIÓN..... 699
FIGURA 65: PROCESO GENERAL DE PREPARACIÓN DE PLATILLOS..... 740
FIGURA 66. PROCESO GENERAL DE ADECUACIÓN DE HABITACIONES..... 740
FIGURA 67: GRAFICA DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS EN LA SEMANA..... 747
FIGURA 68: DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS DE ALMACENAJE..... 769
FIGURA 69: LAYOUT DE LA DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN INTERNA..... 771
FIGURA 70: DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA SELECCIONAR EL SOCIO BENCHMARKING..... 776
FIGURA 71: PASOS PARA DETERMINAR LOS VALORES DEL HOTEL..... 787

FIGURA 72. PROYECCIÓN DEL NIVEL DE OCUPACIÓN HOTELERA EN EL SALVADOR 794
FIGURA 73. PROYECCIÓN DEL NIVEL DE OCUPACIÓN DEL HOTEL ANALIZADO 794
FIGURA 74: PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2010. 797
FIGURA 75: METODOLOGÍA PARA LA VALIDACIÓN DE LAS PROPUESTAS. 802
FIGURA 76. COMPONENTES DE LA INVERSIÓN. 818
FIGURA 77. PASOS PARA OBTENER EL COSTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS. 858
FIGURA 78: DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS PROPUESTAS 873

FORMATOS

FORMATO 1 HOJA DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO 402
FORMATO 2 CARACTERÍSTICAS A EVALUAR EN LA ORGANIZACIÓN 402
FORMATO 3. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE CRITERIOS 403
FORMATO 4 TABLA DE DISCREPANCIAS ENTRE PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS. 421
FORMATO 5. CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS PARA DETERMINAR LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD REQUERIDA QUE POSEEN LOS ESTABLECIMIENTOS 423
FORMATO 6. TABLA DE DISCREPANCIAS ENTRE ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y EXPECTATIVAS. 424
FORMATO 7. CUESTIONARIO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN DEL GAP 3 426
FORMATO 8. TABLA DE DISCREPANCIAS ENTRE ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y SERVICIO REAL PRESTADO 427
FORMATO 9. ENCUESTA PARA ESTABLECER LA EXPECTATIVA GENERADA POR LA PUBLICIDAD EN EL HOTEL 428
FORMATO 10. DISCREPANCIA ENTRE LO QUE SE DA A CONOCER EN EL EXTERIOR DEL HOTEL Y LO QUE REALMENTE SE BRINDA 428
FORMATO 11. ENCUESTA PARA ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACIÓN 443
FORMATO 12. ENCUESTA PARA ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO. 444
FORMATO 13. DETALLE DEL PROCESO OBJETO DE ESTUDIO 451
FORMATO 14. FORMATO AMFE 453

FORMATO 15. HOJA DE REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE UNIDADES NO CONFORMES 467
FORMATO 16. HOJA DE REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES 468
FORMATO 17. HOJA RESUMEN CARTA P 469
FORMATO 18. HOJA RESUMEN PARA CARTA NP 470
FORMATO 19. HOJA RESUMEN PARA CARTA U 471
FORMATO 20. HOJA RESUMEN PARA CARTA C 472
FORMATO 21 HOJA PARA LLEVAR EL HISTORIAL DE VENTAS ANUALES (ALIMENTACIÓN) 484
FORMATO 22 HOJA PARA LLEVAR EL HISTORIAL DE VENTAS ANUALES (ALOJAMIENTO) 485
FORMATO 23 HOJA PARA LLEVAR EL HISTORIAL DE VENTAS SEMANALES (ALIMENTACIÓN) 485
FORMATO 24 HOJA PARA LLEVAR EL HISTORIAL DE VENTAS SEMANALES (ALOJAMIENTO) 486
FORMATO 25. CONSUMO UNITARIO 487
FORMATO 26 CONSUMO UNITARIO 488
FORMATO 27 TIEMPO DE MANO DE OBRA EN RESTAURANTES. 488
FORMATO 28 TIEMPO DE MANO DE OBRA EN HOTELES. 488
FORMATO 29. FORMULARIO PARA REALIZAR LA PROGRAMACIÓN DEL ABASTECIMIENTO. 495
FORMATO 30. ORDEN DE COMPRA DIRIGIDO A LOS PROVEEDORES. 495
FORMATO 31. REGISTRO DE COMPRAS CADUCAS 503
FORMATO 32 GUÍA DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA/INSUMOS. 503
FORMATO 33. FORMATO DE CONTROL FÍSICO. 505
FORMATO 34. KARDEX 506
FORMATO 35. HOJA DE EVALUACIÓN DE LA CRITICIDAD DE LOS PROCESOS, SEGÚN EL EFECTO 527
FORMATO 36 . ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO 605
FORMATO 37. CARACTERÍSTICAS A EVALUAR EN LA ORGANIZACIÓN 606
FORMATO 38 HOJA PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN SOBRE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO. 609
FORMATO 39 HOJA PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN SOBRE LOS PUESTOS RELACIONADOS AL DEPARTAMENTO 610

FORMATO 40: ENCUESTA GAP 1 675
FORMATO 41: CUESTIONARIO REALIZADO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PARA CONOCER SI EXISTE LA CAPACIDAD PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD 678
FORMATO 42: CUESTIONARIO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN DEL GAP 3 683
FORMATO 43: ENCUESTA PARA ESTABLECER LA EXPECTATIVA GENERADA POR LA PUBLICIDAD EN EL HOTEL 685
FORMATO 44: TIEMPO DE MANO DE OBRA EN RESTAURANTES. 742
FORMATO 45: TIEMPO DE MANO DE OBRA EN HOTELES. 743
FORMATO 46: CONSUMO SEMANAL DE MATERIAS PRIMAS 745
FORMATO 47: CONSUMO SEMANAL DE MATERIAS PRIMAS 746
FORMATO 48: PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA ALIMENTACIÓN. 755
FORMATO 49: PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA ALOJAMIENTO. 756
FORMATO 50: GUÍA DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA/INSUMOS. 768
FORMATO 51: REGISTRO DE COMPRAS CADUCAS 769
FORMATO 52: FORMATO DE CONTROL FÍSICO. 770
FORMATO 53: KARDEX 770
FORMATO 54: HOJA DE CALIFICACIÓN DE CRITERIOS 777
FORMATO 55: HOJA DE CALIFICACIÓN DE CRITERIOS Y DE SOCIOS BENCHMARKING 777
FORMATO 56: LISTA DE CHEQUEO APLICADA. 780
FORMATO 57: HOJA DE EVALUACIÓN DE VALORES. 788
FORMATO GDC- 1. CUESTIONARIO SERVQUAL-1 580
FORMATO GDC- 2. HOJA DE DISCREPANCIAS GAP 1 581
FORMATO GDC- 3. CUESTIONARIO DE ESPECIFICACIONES DE CALIDAD REQUERIDA 582
FORMATO GDC- 4. HOJA DE DISCREPANCIAS GAP 2 583
FORMATO GDC- 5. CUESTIONARIO GAP 3 583
FORMATO GDC- 6. HOJA DE DISCREPANCIAS GAP3 584
FORMATO GDC- 7. HOJA DE DISCREPANCIA GAP 4 584
FORMATO GDC- 8. CUESTIONARIO SERVQUAL-2 585
FORMATO GDC- 9A. ENCUESTA PARA ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACIÓN. 586
FORMATO GDC- 10. DETALLE DEL PROCESO OBJETO DE ESTUDIO 588
FORMATO GDC- 11. CUADRO AMFE 588
FORMATO GDC- 12. 589

AGRADECIMIENTOS.

Doy gracias al sempiterno y todopoderoso Dios porque ha sido Él quien ha puesto a las personas, recursos e ideas adecuadas para lograr la finalización del presente proyecto

A mi mamita la Santísima Virgen María por estar allí siempre a mi amparo en los momentos de desánimo

A mis Padres Armando Guzmán y María Magdalena Velásquez por el Amor, el apoyo incondicional y por sus oraciones para la consecución de mis objetivos

A mis hermanas y hermano por su apoyo y por inyectarme ánimo siempre

A la Ingeniera Sonia García nuestra asesora por estar siempre disponible para ayudarnos en las dudas

A mis compañeros José Roberto y Manuel de Jesús por soportar mis rabietas y por aportar ánimo y trabajo para la realización del presente proyecto

A Roxana Guadalupe (secretaria de la EII), al licenciado Paniagua (Gerente Mercadeo CORSATUR) y a todas las personas que nos ayudaron de una u otra manera para la realización de este proyecto

CARLOS RIGOBERTO GUZMÁN

AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer de forma afectuosa a:

Mi Dios; a mi Padre celestial por haberme dado la fuerza suficiente para lograr escalar un peldaño pequeño pero esencial en mi vida. Por haberme dado discernimiento y capacidad de resolver los problemas y por darme la oportunidad de franquearlos con éxito. Por poner a las personas indicadas en mi vida que me ayudaron con criterios y consejos para desarrollar nuestro tema de tesis y por proveer cuando era necesario. En la medida de lo posible utilizaré mis habilidades "ingenieriles" para exaltarte. Muchísimas gracias

A mis padres: ***Víctor Manuel Hernández y Marta Soledad Cerrato de Hernández***, por ofrecerme la oportunidad de poder estudiar. Por estar apoyándome desde el principio e impulsarme hasta llegar a la meta. Este sacrificio se los doy a ellos.

A mis amigos y familiares: ***Tío Guayo, Tato, Adriana, Bravo, Flor y demás familiares que se me escapan del tintero***. Por poner sus manos en mi espalda y ayudarme a seguir haciéndole ganas. Por esa ayuda oportuna que sirvieron como herramientas para forjar mi trabajo de graduación y la carrera.

A mi asesora: Ingeniera ***Sonia García***, por iluminarnos y forjarnos criterios como profesionales y por prepararnos para asumir nuestro nuevo rol de ingenieros industriales. Por su comprensión y empeño en su enseñanza. Así también al ingeniero Fernández por darnos apoyo moral cuando lo necesitábamos y por tendernos su mano de amigo.

A mis compañeros de tesis: ***Manuel Quintanilla y Rigoberto Guzmán***, que con mucho esfuerzo logramos culminar este fruto.

Por último, Muchas gracias a todas aquellas personas que directa o indirectamente pusieron su aporte, ya sea con oraciones o con sabios consejos. Muchas gracias.

José Roberto Hernández

AGRADECIMIENTOS

Le Agradezco a Dios Todopoderoso por estar en todo momento junto a nosotros durante el desarrollo del Trabajo de Graduación y en nuestras vidas, porque sin él nada de esto hubiera sido posible.

A mis padres Rosa Edith Granillo y Manuel de Jesús Quintanilla por todo el apoyo que me han brindado durante todo este tiempo, la paciencia que han tenido y por todo el sacrificio que han hecho para que pudiera finalizar mis estudios.

A toda mi familia por estar siempre a mi lado apoyándome y dándome ánimos para seguir adelante durante todo este tiempo.

A mis compañeros y amigos Carlos Rigoberto y José Roberto por haber estado unidos hasta el final sin importar los momentos malos que pasamos.

A la Ingeniera Sonia García por todo el tiempo que nos dedicó para orientarnos de la mejor manera posible durante el desarrollo de este trabajo.

A Roxana Guadalupe porque estuvo pendiente de nosotros y por la amabilidad con que siempre nos atendió cuando la necesitábamos.

A nuestros evaluadores porque nos mostraron en que aspectos teníamos que mejorar y por la disposición que siempre tuvieron para evaluarnos.

Manuel de Jesús Quintanilla Granillo

INTRODUCCIÓN.

El Turismo como industria es un fenómeno que ha venido adquiriendo una presencia creciente en la dinámica económica internacional, según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT) el turismo mundial aumentará en 4% en promedio a nivel mundial en el año 2007; en Centro América se estima que el crecimiento en el mismo año será de 8.7%; el turismo se ha convertido en las actividades fundamentales, generadoras de ingreso, empleo y desarrollo en muchos países.

En El Salvador, el turismo ha tenido un crecimiento bastante considerable, y en los últimos años este sector ha tenido una participación significativa en el Producto Interno Bruto, según datos del Concejo Centroamericano de Turismo las divisas generadas por dicho sector en El Salvador en los años 2005 y 2006 son respectivamente 644.21 y 870.67 millones de US$, lo que significo un porcentaje de participación en el Producto Interno Bruto de 3.79% y 4.6% respectivamente para los dos años en cuestión. Por sus características, el turismo tiene importante impacto en el resto de los sectores económicos y en las relaciones sociales tanto de los lugares donde se practica, como en los países de origen de los visitantes, que retoman portadores de nuevas experiencias que podrían ser positivas o negativas.

Dado que el turismo genera muy buenas expectativas a futuro y a su importante impacto en la economía, es necesario que se vea apoyado por medidas en diferentes sentidos para lograr que el sector sea competitivo con respecto a la región centroamericana.

La temática consiste en primer lugar en aspectos teóricos relacionados con la competitividad y el turismo, en segundo lugar se abordan los antecedentes del turismo tanto a nivel mundial como a nivel de El Salvador, investigación de campo para posteriormente presentar el diagnóstico de la situación competitiva y problemática actual del sector turismo en El Salvador; después de tener el diagnóstico, el proyecto se orienta a presentar soluciones que permitan mejorar la situación competitiva por medio de propuestas de solución desde el punto de vista de la Ingeniería Industrial; por último se presenta las respectivas evaluaciones que serán necesarias para la toma de decisión de inversión por parte de dueños de los establecimientos turísticos a los cuales van dirigidas las propuestas y la respectiva calendarización de actividades y organización necesaria para la implantación de las propuestas de solución para incrementar la competitividad del sector turismo en El Salvador.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

1. GENERAL

Diseñar propuestas que permitan incrementar la competitividad del sector turismo en El Salvador para que éste dé un mayor aporte al desarrollo económico y social del país.

2. ESPECÍFICOS

- Realizar investigación de campo en establecimientos del sector turismo para establecer el diagnóstico de la situación actual de la competitividad
- Establecer en base al resultado del diagnóstico las áreas problemáticas y en qué tipo de establecimientos del sector se dará un mayor incremento de la competitividad para orientar las propuestas de solución hacia esas áreas problema y a ese tipo de establecimientos respectivamente.
- Diseñar propuestas de solución a un área específica del sector turismo para incrementar la competitividad a nivel empresarial con el propósito y por efecto cascada se traducirá en incremento a nivel sector turismo.
- Realizar las respectivas evaluaciones para que los inversionistas tomen la decisión de implementar o no las propuestas presentadas.

ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

- El diseño de las propuestas de solución estará orientada hacia aquel subsector del turismo que presente más oportunidades de incrementar la competitividad con la implantación de las propuestas
- El periodo para el que se diseñan las propuestas será de tres años, debido a tendencias y requerimientos altamente cambiantes en el actual turismo globalizado[1], posterior a ese período se debe implementar un nuevo estudio de la competitividad para verificar la validez de las presentes propuestas.

2. LIMITACIONES

- El contenido de las propuestas de solución estará orientado al uso de técnicas aplicadas en Ingeniería Industrial.
- Las propuestas están orientadas a mejora la competitividad de un tipo de empresas del sector, por lo que no abarcan a todos los tipos de establecimientos del mismo.

[1] CERVANTES BLANCO, MIGUEL; GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, ANA; MUÑIZ MARTÍNEZ, NORBERTO (2000): *"La segmentación del mercado de los turistas de destino interior en la comercialización turística"*, Actas del 2º Congreso de Turismo, Universidad y Empresa, Ed. Tirant lo Blanch.

IMPORTANCIA.

El turismo es un sector que ha tenido auge en los últimos años y las divisas que este generó en el año 2006[2] fue de $870.67 millones, siendo apenas sobrepasada por las exportaciones del café ($188 millones 656 mil)[3] y cereales en grano ($686 millones) en conjunto. Para el año 2006, el turismo representó un 4.6% de la participación del PIB. Lo que indica que ocupa un 2.7 % del PIB. Así también, en 2005 el país recibió un total de 1, 257,952 turistas internacionales.

Otro aspecto relevante es el número de personas que absorbe el rubro de turismo como mano de obra en la prestación del servicios turísticos, como se puede observar en el cuadro 4, el número de personas empleados en la actividad económica de comercio, hoteles y restaurantes durante el año 2004 fue de 739,510 personas, es decir, un porcentaje equivalente a 29.3%[4] de la población ocupada. Esto hace ver la importancia del desarrollo de un proyecto que permita fortalecer el turismo en El Salvador.

A partir de estos resultados, el gobierno de El Salvador a través de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) ante la recomendación de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) de impulsar el turismo en el país, ha desarrollado el llamado Plan Nacional de Turismo 2014; dicho plan contiene una serie de estrategias para potenciar el sector turismo; entre las estrategias se encuentran programas relacionados con la promoción del sector, mejora de la infraestructura turística, pero además se plantean estrategias relacionadas con la planeación y mejora de la calidad de los servicios turísticos, que es donde el Ingeniero Industrial puede desenvolverse y aportar por medio de la aplicación de técnicas propias de la carrera. Por lo anterior, se considera importante el desarrollo de un proyecto en el que se ayude al Plan Nacional de Turismo a alcanzar sus metas.

.

[2] http://www.sica.int/cct/estadisticas.aspx?IdEnt=11.
[3] Revista trimestral BCR Enero/Marzo 2007,
[4] http://www.mtps.gob.sv/imagenes/estadisticas/2004/Modulo3/CUADRO_3.1.3.pdf

JUSTIFICACIÓN.

El empuje al sector Turismo es una de las estrategias de gobierno presentadas a través de la Secretaría Técnica de la Presidencia de la Republica en su informe de Perspectivas Económicas 2005, es decir hacerlo más competitivo (frente a un TLC), mediante el fortalecimiento de los factores de la infraestructura y regulaciones que ayudan a darle soporte, tales como educación en áreas especificas necesarias para el mejoramiento del conjunto de empresas relacionadas y especializadas en dicho sector. Esto se puede observar con el primer MEGATEC para educación técnica y tecnológica formal y no formal en La Unión y el fortalecimiento de las capacidades bilingües.

Otro factor es la Infraestructura vial, se tiene previsto la construcción del canal seco y el corredor norte así como la mejora de toda la red vial actual que comunicaran e interconectaran todo El Salvador.

La concesión y construcción del Puerto de La Unión, al cual le apuestan un polo económico en los próximos años es otro elemento a considerar para incrementar el turismo en El Salvador.

Por otro lado la creación de un Ministerio de Turismo que proporciona el soporte para llevar a cabo un proyecto o estudio.

Tomando en cuenta el grado de desarrollo de los productos turísticos identificados en la actualidad, el Ministerio de Turismo tendrá como una de sus prioridades el turismo de negocios y reuniones como motor de desarrollo turístico del país. Consecuentemente, la meta clave principal será lograr este posicionamiento internacional. Como complemento, la Ley de Turismo ofrece los incentivos fiscales y otras medidas necesarias que vuelven atractiva la construcción de infraestructura en las áreas fuera de la capital.

De esta manera, el auge del turismo de negocios y convenciones –un segmento de alto poder adquisitivo- será el eje bajo el cual se constituirán otras áreas de especialidades turísticas, destacando especialmente: el turismo de sol y playa, el de naturaleza, el surf, el turismo náutico y de pesca deportiva, el turismo cultural y de cruceros.

Así también se ha dado el lanzamiento del Plan Nacional de Turismo 2014, que posee entre otras metas:

- Atraer a 2 millones de turistas internacionales.
- Lograr que el rubro aporte divisas equivalentes al 7% del PIB nacional.

- Propiciar que los turistas tengan un gasto promedio superior a los US $140.00 dólares diarios.
- Aumentar en por lo menos 7,000 habitaciones adicionales la oferta hotelera. El documento también incluye aspectos relativos al desarrollo y ordenamiento de productos y territorios turísticos, a la promoción, comercialización e imagen turística del país, a la sensibilización y calificación del capital humano y participación interinstitucional.

Todo lo anterior hace oportuno el desarrollo de un diagnóstico del sector turismo y trazar soluciones alternativas desde el punto de vista de la Ingeniería Industrial para incrementar la productividad y por ende la competitividad del sector turismo en el país.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. ANTECEDENTES

1.1. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DEL TURISMO

A lo largo del tiempo se han propuesto muchas definiciones del término turismo, aunque éstas suelen incidir en una serie de aspectos tales como la idea de desplazamiento o el motivo de la estancia. No obstante, cabe destacar que el sector turístico es muy complejo puesto que, por un lado, la delimitación del área que comprende es confusa debido a que las actividades o los subsectores que forman parte del mismo son heterogéneos y, por otro, existen múltiples y complejas interrelaciones entre los mismos elementos que lo constituyen.

En marzo de 1993 la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas adoptó una serie de recomendaciones sobre Estadísticas del Turismo preparadas por la Organización Mundial del Turismo.

Las definiciones y clasificaciones recomendadas se basan en los criterios de:

a) Las definiciones y clasificaciones deben ser de aplicación práctica a nivel mundial, tanto en los países desarrollados como en desarrollo;
b) Deben caracterizarse por su sencillez y claridad;
c) Deben limitarse a fines estrictamente estadísticos;
d) Deben ser compatibles, en todo lo posible, con las clasificaciones y normas internacionales recomendadas en áreas afines tales como las estadísticas sociales y demográficas, las estadísticas de transporte, empresa, migraciones internacionales, la balanza de pagos, el sistema de contabilidad nacional, etc.;
e) Deben expresarse en términos sencillos que puedan medirse, habida cuenta de las dificultades prácticas inherentes a las encuestas a los visitantes.

Por lo tanto la definición otorgada al término turismo por la OMT es la siguiente:

El turismo comprende "*las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos*".

La Organización Mundial del Turismo (OMT) diferencia en el turismo internacional términos como visitante, turista y excursionista los cuales se definen a continuación ***(ver figura 1)***:

Figura 1. Clasificación del visitante según la Organización Mundial de Turismo

FUENTE: Elaboración propia

a. Visitante Internacional

La expresión visitante internacional designa a *"toda persona que viaja, por un período no superior a doce meses, a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, pero fuera de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado".*

En la definición anterior del concepto de visitante se están contemplando las siguientes dos categorías distintas, turistas y excursionistas:

- *Turistas:* Son visitantes que permanecen al menos 24 horas pero no más de un año en el país que visitan y cuyos motivos de viaje pueden clasificarse del modo siguiente:
  a) placer, distracción, vacaciones, deporte;
  b) negocios, visita a amigos o parientes, misiones, reuniones, conferencias, salud, estudios, religión.
- *Excursionistas:* Son visitantes que permanecen menos de 24 horas en el país que visitan (incluidos los pasajeros en crucero)".

b. Visitante Nacional

Un visitante nacional "*denota una persona, cualquiera que sea su nacionalidad, que resida en un país y que viaje a un lugar situado en ese mismo país para permanecer en él no más de un año y cuyo motivo principal para la visita sea distinto del de ejercer una ocupación remunerada en el mismo lugar visitado*".

De nuevo, la definición anterior de visitante nacional comprende las mismas dos categorías que las apuntadas para la denominación general de visitante, es decir, que también puede clasificarse en turistas y excursionistas nacionales.

1.2. TIPOS DE TURISMO

Con relación a un país dado, se pueden distinguir los siguientes tipos de turismo:

a. **Turismo interno.** El de los residentes del país dado que viajan únicamente dentro de este mismo país;
b. **Turismo receptor.** El que realizan los no residentes que viajan dentro del país dado;
c. **Turismo emisor.** El de los residentes del país dado que viajan a otro país.

Estas 3 formas básicas de turismo pueden combinarse de diversas maneras produciendo entonces las siguientes categorías de turismo:

a. **Turismo interior** *(Incluye el turismo interno y el turismo receptor).*
b. **Turismo nacional** *(Incluye el turismo interno y el turismo emisor).*
c. **Turismo Internacional** *(Se compone del turismo receptor y turismo emisor).*

Pueden describirse las mismas formas de turismo sustituyendo la palabra "país" por "región" en cuyo caso dichas formas de turismo no se referirán ya a un país, sino a una región. La denominación "región" puede designar tanto a una zona dentro de un país como a un conjunto de países.

Los motivos principales de la visita para turismo receptor, emisor e interno son:

1. Ocio, recreo y vacaciones.
2. Visitas a familiares y amigos
3. Negocios y motivos profesionales
4. Tratamiento de salud
5. Religión / peregrinaciones
6. Otros motivos

En el turismo receptor, es preferible la clasificación de los visitantes por país de residencia a la clasificación por nacionalidad. En lo que respecta a la clasificación por zonas de residencia y de destino en el interior del país; la OMT, recomienda desarrollar, con fines de estadística de turismo, un sistema de clasificación por ciudades o centros turísticos importantes dentro del país, ya que los datos de turismo son de particular interés en pequeñas áreas.

1.3. OTROS CONCEPTOS Y DEFINICIONES RELACIONADAS CON EL TURISMO.

Turismo:[5]

1. Es el desplazamiento voluntario de un individuo o grupo de individuos por espacios distintos de sus lugares habituales de residencia con fines recreativos, culturales o de descanso, y ajenos a todo propósito remunerativo o de trabajo profesional.
2. Es la suma de las relaciones y prestaciones de servicios que se derivan de los desplazamientos humanos voluntariamente efectuados, de una manera temporal y por razones diferentes, tantos de los negocios, placer, así como de las consideraciones profesionales.
3. Es el conjunto de integraciones humanas como: transportes, hospedaje, diversión, enseñanza derivadas de los desplazamientos humanos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población, con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas variadas de motivaciones.
4. El turismo es la actividad que se realiza, según las motivaciones que experimenta el individuo para satisfacer sus necesidades y en busca de la consumación de sus deseos.
5. Es la práctica de viajar por placer o por negocios a otros lugares o poblaciones dentro del mismo país, o en el extranjero, sin la intención de adquirir un trabajo remunerado. Para esto se ha creado una infraestructura de medios y servicios que permite la atención de los viajeros.

Turista.

Según el Artículo 6 de la Ley de Migración de El Salvador **"**Son turistas las personas que ingresen al país con fines recreativos, de salud, familiares, religiosos, deportivos, culturales y otros semejantes; o en tránsito, y permanezcan en el territorio nacional por más de cuarenta y ocho horas, hasta NOVENTA DIAS, o por otro período igual; pero no podrán dedicarse a ningún trabajo."

También se considerarán como turistas a aquellas personas que vengan en vía de negocios, ya sea como Agentes Viajeros o Representantes de casas extranjeras, o en cualquiera otra calidad

[5] Tomadas de la "Diccionario General de Turismo"

semejante, pudiendo dedicarse únicamente a esas actividades; pero estarán obligadas a declararlo ante el Delegado de Migración del lugar de su ingreso.

Industria Turística

Llamada también industria sin chimeneas, es la que se ocupa de transportar, cuidar, alimentar y distraer a los turistas.

Servicios turísticos[6].

Se pueden definir como los hechos, actividades, los productos elaborados, las formulas comerciales, etc., que permiten el transito, la facilitación, el acercamiento, el uso y el disfrute de los bienes turísticos a la masa de personas que, potencialmente o de hecho se califican como turistas.

El servicio turístico, puede incluir o no una prestación física, material, y exigir o no un pago estipulado en una contra prestación comercial o espiritual. De ahí la conveniencia de establecer el siguiente esquema general de los servicios turísticos:

a) Servicios básicos. Normalmente son de carácter gratuito, sin que se haya llegado a establecer si quiera la exigencia de una propina. Entre estos se pueden mencionar:

- Información, consejo y la orientación general
- Preparación de presupuestos, itinerarios.
- Entrega de literatura, mapa y fotografía.
- Interpretación de idiomas en cierto caso.

b) Servicios elaborados (actividades turísticas de carácter comercial). Los servicios suelen exigir un pago fijo o a establecer directa y personalmente entre el prestador y usuario. Entre otros muchos habría que mencionar: Transporte, alimentación, alojamiento, los espectáculos, agentes de viajes, asistencia de compras y alquileres de varios tipos (renta autos), operadores de turismo, etc.

Bienes turísticos[2]

Los constituyen todos aquellos objetos, naturales o físicos, hechos y categorías espirituales, etc., susceptibles a provocar un interés o un atractivo que, sobrepasando el marco local influyan en el movimiento y en el desplazamiento de las personas con una finalidad turística.

[6] Manuel Ortuño Martínez, Introducción al estudio del turismo, Madrid 1994.

La sistematización esquemática y general de los bienes turísticos podría establecerse como sigue:

a) *Objetos naturales*: Playas, montaña, bosque, río, manantial, mar, lagos, lagunas.
b) *Atractivos naturales*: Paisajes, climas, erupciones volcánicas, fenómenos físicos, ejercicios deportivos.
c) *Hechos espirituales*: Lugares de peregrinación, centros de religión, escuelas y universidades, centros de cultura, núcleos de arte, motivaciones artísticas, centros de diversión.
d) *Sucesos*: Lugares históricos, convenciones, congresos, ferias, acontecimientos extraordinarios, etc.

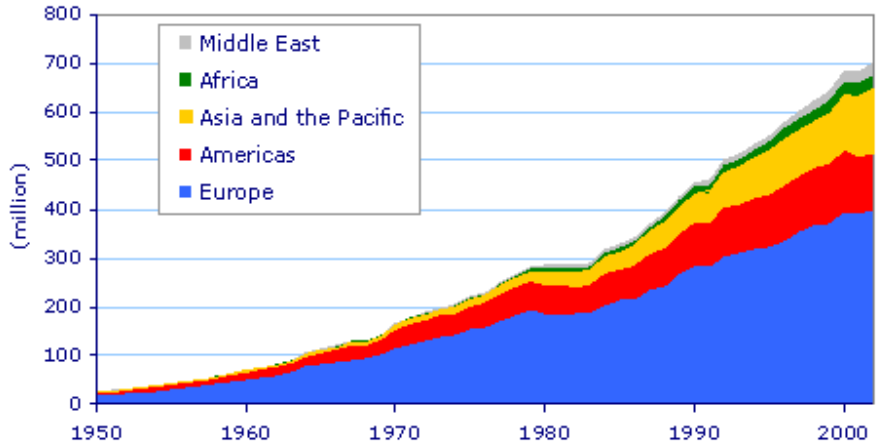
1.4. PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL TURISMO MUNDIAL

El crecimiento sustancial de la actividad del turismo es uno de los fenómenos económicos y sociales más notables del último siglo. En los últimos 50 años el turismo se ha visto afectado por una multitud de problemas diferentes (catástrofes naturales, graves conflictos sociales, guerras, crisis económicas y terrorismo). A partir de todos estos problemas la industria del turismo ha desarrollado la capacidad de adaptarse y sobrevivir. Lo que ha quedado claro es que el turismo tiene una resistencia extraordinaria y una habilidad sin comparación con otras industrias para superar las crisis. En su expansión, el turismo internacional ha sufrido importantes fluctuaciones de su tasa de crecimiento. Sin embargo, desde el inicio de la serie cronológica en 1950 no ha experimentado en todo el mundo ni un solo año de disminución significativa.

En el año 2000 el turismo internacional creció con una tasa excepcional del 7.4% hasta alcanzar un total de 699 millones de llegadas de turistas internacionales. De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo, entre los años 1990 y 2000 el turismo internacional medido en llegadas creció con una tasa media del 4.3% anual a pesar de la guerra del Golfo, de los conflictos relacionados con la desintegración de Yugoslavia o de la crisis financiera asiática.

La ***figura 2*** muestra el comportamiento de las llegadas turísticas internacionales desde 1950 hasta el año 2004

Figura 2. Llegadas turísticas internacionales, 1950 – 2004*



FUENTE: Organización Mundial de Turismo

En la ***figura 2*** se puede observar que en el número de las llegadas internacionales existe una evolución de no más de 25 millones de llegadas internacionales en 1950 a un aproximado de 763 millón en 2004; lo cual corresponde a una proporción media de crecimiento anual de 6.5 por ciento

En la ***tabla 1*** se muestra con más detalle la forma en que ha ido evolucionando el número de llegadas turísticas a nivel mundial desde 1950 hasta el año 2004.

Tabla 1. Llegadas Turísticas internacionales, 1950 -2004*

	Mundo	África	América	Asia y el pacífico	Europa	Medio Este	Mundo	África	América	Asia y el pacífico	Europa	Medio Este
	Llegadas Turísticas internacionales (millones)						Cambio con respecto al año anterior					
1950	25.3	0.5	7.5	0.2	16.8	0.2						
1960	69.3	0.8	16.7	0.9	50.4	0.6						
1965	112.9	1.4	23.2	2.1	83.7	2.4						
1970	165.8	2.4	42.3	6.2	113.0	1.9						
1975	222.3	4.7	50.0	10.2	153.9	3.5						
1980	278.2	7.3	62.3	23.6	177.5	7.5						
1981	278.6	8.1	62.5	25.4	174.6	8.0	0.1	11.1	0.3	7.7	-1.6	6.2
1982	277.1	7.5	59.7	26.6	174.8	8.5	-0.5	-6.6	-4.5	4.6	0.1	7.4
1983	282.1	8.2	59.9	27.1	179.1	7.8	1.8	8.6	0.4	1.9	2.5	-8.7
1984	306.9	8.8	67.4	30.1	192.6	8.1	8.8	7.4	12.5	11.1	7.5	3.9
1985	320.2	9.6	65.1	33.6	203.4	8.5	4.3	9.3	-3.4	11.6	5.6	4.5
1986	330.5	9.3	70.9	37.6	205.3	7.4	3.2	-3.2	8.9	12.1	0.9	-12.9
1987	359.8	9.8	76.6	43.1	222.7	7.5	8.9	5.2	8.0	14.6	8.5	2.3
1988	385.5	12.5	83.0	50.1	230.5	9.4	7.1	28.3	8.4	16.1	3.5	24.0

	Mundo	África	América	Asia y el pacífico	Europa	Medio Este	Mundo	África	América	Asia y el pacífico	Europa	Medio Este
	Llegadas Turísticas internacionales (millones)						Cambio con respecto al año anterior					
1989	410.2	13.8	86.9	50.8	249.2	9.5	6.4	10.4	4.7	1.4	8.1	1.7
1990	441.0	15.2	92.8	57.7	265.3	10.0	7.5	9.6	6.8	13.7	6.5	5.5
1991	443.9	16.0	95.3	59.7	263.5	9.4	0.6	5.4	2.7	3.4	-0.7	-6.4
1992	481.4	18.3	102.2	67.8	281.4	11.8	8.5	14.3	7.3	13.5	6.8	25.1
1993	494.7	18.7	102.2	74.5	287.4	11.9	2.8	2.5	0.0	9.9	2.1	1.4
1994	519.5	19.1	105.1	82.2	300.4	12.7	5.0	2.3	2.9	10.3	4.5	6.1
1995	538.1	20.4	109.0	85.0	309.3	14.3	3.6	6.8	3.7	3.5	3.0	13.0
1996	569.6	22.1	114.5	94.0	323.0	16.0	5.9	8.0	5.1	10.6	4.4	11.9
1997	592.5	23.0	116.2	93.0	343.3	17.0	4.0	4.3	1.5	-1.1	6.3	6.1
1998	611.6	25.5	119.2	92.4	355.7	18.9	3.2	10.6	2.5	-0.7	3.6	11.4
1999	634.1	26.9	121.9	102.3	360.5	22.5	3.7	5.5	2.3	10.8	1.3	18.8
2000	680.6	28.2	128.2	114.9	384.1	25.2	7.3	4.8	5.1	12.3	6.6	12.3
2001	680.4	28.9	122.1	120.7	383.8	25.0	0.0	2.5	-4.7	5.1	-0.1	-0.9
2002	700.4	29.5	116.6	131.1	394.0	29.2	2.9	2.2	-4.5	8.6	2.7	16.6
2003	689.7	30.8	113.1	119.3	396.6	30.0	-1.5	4.3	-3.0	-9.0	0.6	2.9
2004*	763.2	33.2	125.8	152.5	416.4	35.4	10.7	8.0	11.2	27.9	5.0	18.0

Crecimiento medio anual (%)						
1950-2000	**6.8**	**8.3**	**5.8**	**13.2**	**6.5**	**10.2**
1950-2003	6.4	8.0	5.3	12.5	6.1	9.9
1950-1960	10.6	3.7	8.4	14.1	11.6	12.3
1960-1970	9.1	12.4	9.7	21.6	8.4	11.5
1970-1980	5.3	11.7	4.0	14.2	4.6	14.9
1980-1990	4.7	7.6	4.1	9.4	4.1	3.0
1980-1985	2.9	5.7	0.9	7.3	2.8	2.5
1985-1990	6.6	9.6	7.3	11.5	5.5	3.5
1990-2000	4.4	6.4	3.3	7.1	3.8	9.7
1990-1995	4.1	6.2	3.3	8.0	3.1	7.3
1995-2000	4.8	6.6	3.3	6.2	4.4	12.0
2000-2004*	2.9	4.2	-0.5	7.3	2.0	8.8

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT) © *** (Datos coleccionados por OMT el 2005 de noviembre)**

Durante el periodo 1950-2000, el desarrollo era particularmente fuerte en Asia y el Pacífico (13% en promedio por año) y en el Medio Este (10%) mientras que en América (5%) y Europa (6%) el crecimiento se dio a un paso más lento y ligeramente debajo del crecimiento del promedio del mundo. Los Nuevos destinos están aumentando su porción del mercado firmemente mientras las regiones más maduras como Europa y América tienden a tener crecimiento menos dinámico. La porción del mundo de Europa rechazada por casi 10% apunta desde 1950 considerando que América perdió más de 13 puntos del porcentaje. Aunque la actuación de América ha sido la más afectada por los declives sufridos en los últimos años, el hecho es que su proporción media de crecimiento anual para el periodo 1950-2000 era 5.8%.

Europa y América eran las regiones turista-receptores principales entre 1950 y 2000. Ambas regiones representaron una porción de mercado de más de 95% en 1950, 82% cuarenta años después y 76% en el 2000.

EL barómetro del turismo mundial asegura que en el año 2005, las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo fueron mayores de 800 millones lo que significa que hubo un incremento de más de 42 millones con respecto al año 2004 ***(ver tabla 2).*** Este incremento, se registró en las diferentes regiones de la siguiente manera: 18 millones en Europa, 11 millones en Asia y el pacífico, 7 millones en América, 3 millones en África y 2 millones en Oriente Medio.

Los resultados por región muestran que África fue la región que mayor crecimiento experimentó en términos de llegada el año 2005 con +10%, seguida de Asia y el Pacífico con +7%, Oriente Medio con +7%, América con +6% y Europa con +4%.

Desde el año 2000 se ha registrado en Oriente medio un incremento promedio anual del 9%, frente al 7% experimentado en Asia y el Pacífico, el 5% en África, el 2.3% en Europa y menos del 1% en América.

Tabla 2. Llegadas de turistas internacionales por (sub) regiones

	Año completo											Crecimiento	Cuota	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	03/02	04/03	05*/04	05*/04	05*/00	2000-2005*	2000	2005*
					Abs. (millones)			Variación (%)		Abs. (millones)		Variación (%)		(%)
Mundo	***689***	***688***	***709***	***697***	***766***	***808***	***-1.7***	***10.0***	***5.5***	***42.3***	***119.2***	***3.2***	***100***	***100***
Europa	***396.2***	***395.8***	***407.4***	***408.6***	***425.6***	***443.9***	***0.3***	***4.2***	***4.3***	***18.3***	***47.7***	***2.3***	***57.5***	***54.9***
Europa del Norte	44.6	42.3	43.8	44.5	48.4	51.8	1.8	8.6	7.1	3.4	7.2	3.0	6.5	6.4
Europa Occidental	139.7	135.8	138.0	136.1	138.7	141.1	-1.4	1.9	1.7	2.3	1.4	0.2	20.3	17.5
Europa Central/Oriental	71.2	74.0	78.1	80.3	89.1	92.3	2.8	11.0	3.6	3.2	21.1	5.3	10.3	11.4
Europa Meridional/Mediterránea	140.8	143.7	147.6	147.7	149.5	158.8	0.1	1.2	6.2	9.3	18.0	2.4	20.4	19.6
Asia y el Pacífico	***111.4***	***116.6***	***126.1***	***114.2***	***145.4***	***156.2***	***-9.4***	***27.3***	***7.4***	***10.8***	***44.8***	***7.0***	***16.2***	***19.3***
Asia del Noreste	58.3	61.0	68.2	61.7	79.4	87.5	-9.6	28.6	10.2	8.1	29.2	8.5	8.5	10.8
Asia del Sureste	37.8	40.7	42.8	37.0	48.3	50.2	-13.6	30.3	4.1	2.0	12.5	5.9	5.5	6.2
Oceanía	9.2	9.1	9.1	9.0	10.2	10.6	-0.9	12.4	3.9	0.4	1.3	2.7	1.3	1.3
Asia Meridional	6.1	5.8	5.8	6.4	7.6	7.9	10.2	18.1	4.5	0.3	1.8	5.4	0.9	1.0
América	***128.2***	***122.2***	***116.7***	***113.1***	***125.8***	***133.1***	***-3.1***	***11.2***	***5.8***	***7.3***	***4.9***	***0.8***	***18.6***	***16.5***
América del Norte	91.5	86.4	83.3	77.4	85.9	89.4	-7.1	10.9	4.1	3.5	-2.1	-0.5	13.3	11.1
El Caribe	17.1	16.8	16.0	17.0	18.2	19.2	6.5	6.7	5.4	1.0	2.1	2.3	2.5	2.4
América Central	4.3	4.4	4.7	4.9	5.8	6.6	4.2	17.8	13.6	0.8	2.2	8.6	0.6	0.8
América del Sur	15.2	14.6	12.7	13.7	16.0	18.0	7.9	16.2	12.7	2.0	2.8	3.4	2.2	2.2
África	***28.2***	***28.9***	***29.5***	***30.7***	***33.3***	***36.7***	***4.1***	***8.4***	***10.1***	***3.4***	***8.5***	***5.4***	*4.1*	***4.5***
África del Norte	10.2	10.7	10.4	11.1	12.8	13.6	6.6	15.5	6.1	0.8	3.4	4.9	1.5	1.7
África Subsahariana	18.0	18.2	19.1	19.6	20.5	23.1	2.8	4.5	12.6	2.6	5,1	5.2	2.6	2.9
Oriente Medio	***25.2***	***25.0***	***29.2***	***30.0***	***35.9***	***38.4***	***2.9***	***19.8***	***6.9***	***2.5***	***13.2***	***8.8***	***3.7***	***4.8***

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT) © **(Cifras procedentes de la OMT, Enero del 2006)**

1.5. CRECIMIENTO DEL TURISMO EN C.A.

La Organización Mundial del Turismo a través del informe *Barómetro del Turismo Mundial*, de enero del 2006, asegura que Centroamérica es la región del planeta que registra el mayor aumento del flujo de visitantes del mundo en el año 2005. Según los datos proporcionados en la ***Tabla 2***, el ritmo de crecimiento de este flujo de visitantes es más acelerado que en otras regiones con mayor tradición ya que Centroamérica crece a un 8.6%, un poco más que el noreste asiático. Este informe además señala que Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua han experimentado crecimientos de entre el 10 y el 20% respecto al año 2004, lo cual los sitúa entre los países con mayor crecimiento del continente americano.

En el año 2005, la industria turística centroamericana aportó a las economías de la región cerca de cuatro mil 700 millones de dólares. Este auge del turismo ha motivado nuevas inversiones hoteleras en la región. Recientemente, la cadena hotelera internacional Hilton invirtió 2.5 millones de dólares en tres hoteles aliados en Centroamérica que han estandarizado sus niveles de seguridad y calidad para sus clientes; Sin embargo, la región aún lucha por eliminar la mala imagen que dejaron los conflictos internos de la década de 1980, así como la falta de una buena infraestructura hotelera

1.6. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL SALVADOR.

Década de los 30´s a los 50´s

En la tercera década del siglo veinte, el gobierno de El Salvador, convencido de la importancia que representaba el fomento del turismo en el país tanto para los nacionales como para los extranjeros, para dar a conocer sus adelantos, lugares históricos, de interés científico y de recreo, así como también con el fin de mostrar el grado de cultura salvadoreña y establecer nuevas relaciones que beneficiaran el comercio, la industria y la agricultura del país, estudió la necesidad de una institución cuya función fuera la motivación y la promoción del turismo en El Salvador. Así, el 12 de Junio de 1924 se crea la Primera Junta de Fomento de Turismo y Propaganda Agrícola e Industrial dependiente del Ministerio de Fomento (hoy Obras Públicas), cuyas principales atribuciones eran las de realizar al exterior una propaganda eficaz y efectiva que pudiera atraer al turismo, contando con la colaboración del Ministerio de Relaciones Exteriores, mediante los cónsules residentes en el exterior.

Viendo la necesidad de fomentar el desarrollo del turismo en el país corno un agente beneficioso para el desarrollo del comercio e industrias nacionales, la Asamblea Legislativa crea

el 14 de Agosto de 1930 la Junta Nacional de Turismo, la que se encargaría de dirigir la campaña aludida en todo lo relativo al fomento del turismo en El Salvador. Para ello se destina la cantidad de 10,000.00 colones para gastos de propaganda y sostenimiento de la campaña pro-turismo, bajo la supervisión del Ministerio de Fomento. Esta Junta dura hasta el año de 1939, ya que la Asamblea Legislativa deroga el decreto que creaba dicha junta, en vista de la necesidad de establecer una entidad que le diera nuevas orientaciones a ese ramo, aprovechando el moderno sistema de carreteras con que se contaba en ese momento en el país. Se crean juntas de ornato de carreteras, balnearios y jardines públicos en cada una de las jurisdicciones de cada departamento de la República; al empezar a funcionar esas juntas de ornato, es cuando la Junta Nacional de Turismo cesa sus labores.

En 1945, al implementar un sistema rígido de control, se reestablece en cada uno de los departamentos las Juntas de Progreso y Turismo, las que tendrían a su cargo todo lo relacionado con el progreso material en beneficio del turismo.

Las Juntas de Fomento fueron reemplazadas por las Juntas de Ornato y por ultimo por las Juntas de Progreso y Turismo, todas dependiendo de Obras Públicas. Dichas Juntas estuvieron laborando entre los años de 1939 y 1945 y posiblemente hasta 1946, o sea, hasta la creación del Departamento Nacional de Turismo. Con la creación de este Departamento estuvo funcionando en el Ministerio de Relaciones Exteriores una oficina llamada: Sección de Turismo.

En 1947, el presidente de la República, General Salvador Castaneda Castro envía una nota al Ministerio de Relaciones Exteriores en la cual remitía un proyecto de Decreto, por medio del cual podría crearse la Junta Nacional de Turismo al ser aprobada por el cuerpo legislativo. Es así como mediante el Decreto No.96 del 9 de Mayo de 1947 se crea la Junta Nacional de Turismo, con carácter de utilidad pública, autonomía completa y sujeta a las disposiciones de esa ley, concediéndole la calidad de personería jurídica; considerando un deber del Estado fomentar el desarrollo material y cultural del país, siendo el turismo un medio excelente, no solo en lo económico, sino también en lo social; combinando los esfuerzos del gobierno y de la empresa privada.

El 10 de mayo de 1949 se emite el Decreto No.132 haciendo hincapié en el fomento del turismo nacional e internacional en todos sus aspectos de acuerdo a lo siguiente:

a. Coordinar los esfuerzos del gobierno con los de la empresa privada, para atraer, recrear y garantizar comodidades a los turistas que visitan el país.

b. Servir de intermediarios en operaciones de financiamiento para impulsar el desarrollo turístico (hoteles, balnearios, parques nacionales, etc.).
c. Fomentar la educación y espíritu turístico a través de la especialización de las personas que laboraban en este sector por medio de la capacitación constante.

La Junta Nacional de Turismo funciona hasta 1960, al ser reemplazada por el Departamento de Fomento de la Industria Turística, dependiendo del Ministerio de Economía. Entre sus principales atribuciones figuran las siguientes:

1. Dictar medidas tendientes a fomentar el turismo.
2. Desarrollar la propaganda y publicidad para el incremento del turismo.
3. Patrocinar la empresa privada interesada en fomentar el turismo.
4. Promover la creación de nuevos centros turísticos.
5. Gestionar con empresas nacionales y extranjeras, las facilidades en beneficio del turismo.
6. Publicar guías, folletos, mapas y planos turísticos.
7. Crear una Comisión de Turismo que funcionara como organismo de consulta.

Década de los 60´s

La década de los años 60's considera el punto de partida del análisis, porque es, en este momento, cuando el turismo se organizó de una manera más sistemática, y cuando se crearon las instancias oficiales para su promoción.

El turismo arrancó en un ambiente de relativa bonanza económica. El Programa de Integración Económica Centroamericana, que se fortaleció a inicios de los años 60, le dio cierto dinamismo a la economía, expandiendo las exportaciones y acarreando cierta modernización y en el cual está considerada la integración turística de Centroamérica, creando el Consejo de Turismo de la Organización de Estados Centroamericanos, conocido con las siglas de SITCA.

Varios factores explican la mayor importancia del turismo en El Salvador a partir de los años 60. Por un lado, la modernización del transporte (ampliación de la infraestructura de caminos, aumento de los vuelos con la creación del Aeropuerto Internacional de Ilopango); por otro el nacimiento del turismo masivo, cuya onda expansiva alcanzó también a Centroamérica.

En 1961 se creó el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) 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. El monitoreo del sector se facilitó desde 1968, cuando el ISTU comenzó a publicar boletines estadísticos detallados sobre el flujo de turistas hacia El Salvador.

La conformación del marco institucional se reforzó con la emisión de la Ley de Fomento de la Industria Turística en 1967, la cual dotaba de incentivos fiscales a las empresas que se acogieran al sistema nacional de turismo.

El panorama financiero también mejoró para la industria, con la apertura de líneas de crédito para promover la inversión turística. El Fondo de Desarrollo Económico del Banco Central de Reserva, creado en 1966, contemplaba el otorgamiento de créditos a proyectos de construcción de infraestructura turística. No obstante, el impacto de estas políticas no parece haber sido muy significativo: para 1969 existían únicamente 320 habitaciones disponibles (Hotel El Salvador Intercontinental 210; Gran Hotel San Salvador 90 y Parker House 20).

En resumen, la década de los 60 es el período en el cual se dieron los inicios del desarrollo organizado del turismo. Los programas estratégicos de fomento del turismo aparecieron en la década siguiente.

Década de los 70´s

Los años 70's son considerados los años de oro del turismo en El Salvador, con una vida económica y política caracterizada por una relativa estabilidad.

En el inicio de la década, 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.

Dos factores impulsaron el desarrollo de la infraestructura hotelera: primero, la motivación de la iniciativa privada al identificar la rentabilidad de este tipo de inversiones; segundo, los incentivos fiscales y las facilidades de crédito otorgadas al sector.

Con la llegada al poder del Coronel Arturo Armando Molina, en 1973, se implantó un estilo de gobierno planificador con argumentos sistemáticos para la priorización de ciertos sectores de la economía.

Tabla 3. Serie histórica de llegadas de turistas (1967 – 2005)

Año	Turistas	Variación (%)	Año	Turistas	Variación (%)	Año	Turistas	Variación (%)
1967	118,433	-	**1980**	118,005	-48.9	**1993**	267,425	-15.0
1968	141,579	19.5	**1981**	81,847	30.6	**1994**	181,332	-32.2
1969	134,160	-5.2	**1982**	98,981	20.9	**1995**	235,007	29.6
1970	137,804	2.7	**1983**	106,090	7.2	**1996**	282,835	20.4
1971	167,229	21.4	**1984**	104,477	-1.5	**1997**	387,052	36.8
1972	174,494	4.3	**1985**	133,208	27.5	**1998**	541,863	40.0
1973	236,137	35.3	**1986**	133,944	0.6	**1999**	658,191	21.5
1974	285,415	20.9	**1987**	124,687	-6.9	**2000**	794,678	20.7
1975	266,016	-6.8	**1988**	134,024	7.5	**2001**	734,627	-7.6
1976	277,896	4.5	**1989**	130,602	-2.6	**2002**	950,597	29.4
1977	278,761	0.3	**1990**	194,268	48.7	**2003**	857,378	-9.8
1978	293,080	5.1	**1991**	198,918	2.4	**2004**	966,416	12.7
1979	230,889	-21.2	**1992**	314,482	58.1	**2005**	1,154,386	19.4

FUENTE: Boletín estadístico de turismo 2004. CORSATUR

En la ***tabla 3*** se presentan los datos históricos de la llegada de turistas a El Salvador desde el año 1967 hasta el año 2004 y se puede apreciar que es en esta época cuando el turismo se visualizó como una actividad capaz de generar cuantiosas divisas y empleos, lo cual conllevó el despegue de la actividad. Algunos parámetros son reflejo de este hecho: el número de visitantes extranjeros en ese año se incrementó en un 35%, manteniendo esta tendencia creciente hasta alcanzar un máximo de 293 000 turistas en 1978 (la mayoría de los cuales provenían de la región centroamericana). Se pueden identificar algunos factores clave de este despegue:

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: el Pacific Paradise, el Izalco Cabañas Club y el Tesoro Beach con categoría de lujo.

- En este mismo período se construyeron más obras de infraestructura que beneficiaron directamente al turismo: se modernizaron algunas carreteras y se construyó el Aeropuerto Internacional de Comalapa. Paralelamente, en la capital aparecieron otros hoteles: el Siesta y el Presidente.

El turismo durante el conflicto armado.

En 1979, fue el comienzo de la crisis política y del clima de violencia que desembocó en el estallido de la guerra civil un año después provocando que el ingreso de turistas se redujera en un 21.2% con respecto al año 1978. En ese periodo aumentaron las desapariciones y asesinatos y algunos hombres de negocios fueron secuestrados por las organizaciones militares de izquierda (tal fue el caso del presidente del ISTU, don Roberto Poma). La prensa internacional difundió la imagen de hostilidad y el país fue declarado como peligroso para los turistas. Es así como la afluencia de viajeros se redujo a los niveles de siete años atrás; en 1980 se alcanzó la cuota más baja de visitantes en 15 años que fue de 118,005 visitantes y lo que significa una disminución de turistas de 48.9%, en 1982, se registraron más bajo de ingreso de turistas, el cual fue de 81,847 visitantes equivalente una variación de -30.6%

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. Los únicos visitantes extranjeros estaban ligados con el conflicto armado: asesores militares, personas afines a tendencias izquierdistas, funcionarios de organismos internacionales, periodistas o curiosos acerca de la situación de la guerra.

La industria hotelera, en particular, fue afectada en los primeros años del conflicto armado, pero posteriormente su situación mejoró, mostrando niveles aceptables de ocupación a causa de a la escasez de habitaciones que había en la capital para albergar a las personas mencionadas. Un caso especial fue el del Hotel Camino Real, el cual estaba considerado como el hotel más seguro, y que se benefició enormemente al ser escogido por la prensa internacional como su base de operaciones. Los establecimientos que salieron más perjudicados fueron los situados en la costa, por su orientación al turismo recreacional.

La paz en El Salvador y el sector turismo.

Los acuerdos de paz entre el gobierno y las fuerzas de oposición (aglutinadas en el FMLN), fueron firmados en enero de 1992. Numerosos observadores internacionales ingresaron al país para presenciar este importante acontecimiento. El "boom" de visitantes fue de tal magnitud y las expectativas acerca de las posibilidades futuras de El Salvador tan optimistas que de nuevo se abrieron las puertas de la esperanza para el sector turismo.

En 1990 hubo un crecimiento de ingreso de turistas de 48.7% con respecto a 1989 y para 1992 el crecimiento fue de 58.1% ya que para ese año ingresaron 314,482 visitantes al país.

En 1994, 181 mil turistas dejaron al país 28.8 millones de dólares sin embargo esta cifra refleja que en ese año hubo una variación de -32.2%. En 1997, el entorno sociopolítico es cualitativamente diferente del que se vivió durante el conflicto armado, parece ser el momento adecuado para dinamizar la actividad. La constitución de un nuevo ente rector de la industria, la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), podría traer nuevas energías y generar los incentivos necesarios para hacer del turismo un "cluster" de calidad mundial, ese año ingresaron 387 mil visitantes lo que significó un monto de 74.7 millones de dólares en divisas para este rubro.

Desde ese momento el turismo ha registrado un crecimiento significativo con respecto a los años anteriores.

Tabla 4. Ingresos de turistas y excursionistas y beneficios económicos obtenidos por dicha actividad

AÑO	TURISTAS	EXCURSIONISTAS	INGRESOS (US$ MILLONES)	VARIACIÓN	
				ABSOLUTA	RELATIVA (%)
2000	794678	72316	254.30	--	--
2001	734627	66851	235.08	-19.22	-7.56
2002	950597	86504	342.21	107.13	45.57
2003	857378	78021	373.00	30.79	9.00
2004	966416	78509	424.73	51.73	13.87
2005	1,154,386	179,044	644.21	219.48	51.67
2006	1,257,952	222,434	870.67	226.46	35.15

FUENTE: Ministerio de Turismo de El Salvador

En la ***tabla 4*** se observa que en el año 2002 el turismo de El Salvador tuvo un crecimiento en los ingresos del 45.57% sin embargo para el año 2003 esta variación fue leve ya que los ingresos solamente aumentaron en un 9%: Sin embargo, en el 2004, la actividad inyectó $424.73 millones a la economía; además, se creó el Ministerio de Turismo y el arribo de turistas rozó además el millón de visitantes, al marcar los 966, 416 turistas, provocando que el turismo

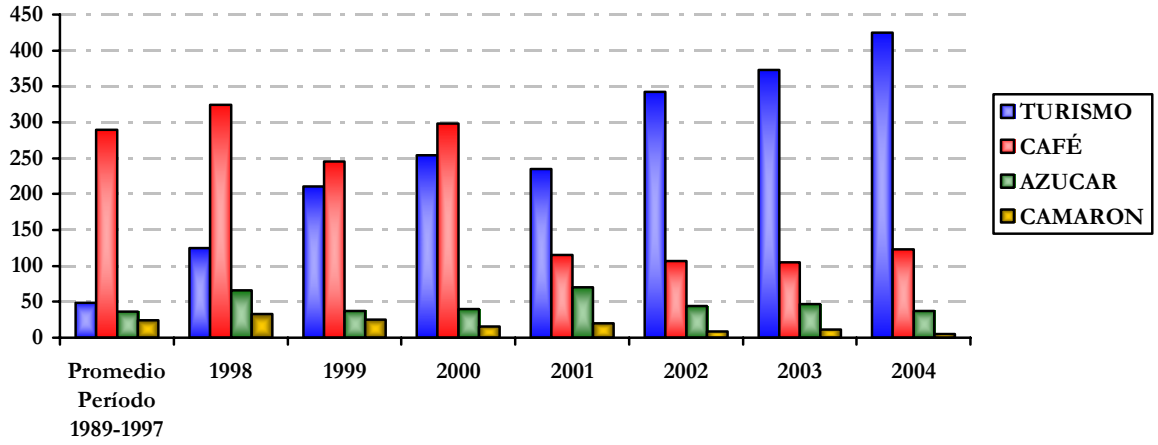
haya desplazado a productos tradicionales de exportación en concepto de ingresos por divisas tal como se puede observar en la tabla 5 y gráfico 1.

Tabla 5. Ingreso de divisas en concepto de turismo comparado con productos Tradicionales de exportación (US$ millones) 1989-2004

AÑO	CAFÉ	TURISMO	AZÚCAR	CAMARÓN
1989	228.6	25.1	13.4	10.1
1990	260.3	18.4	20.3	14.4
1991	219.5	39.8	31.9	19.9
1992	151.2	49.1	44.7	19.8
1993	226.3	40.7	31.1	25.8
1994	270.9	28.8	27.7	22.7
1995	361.8	40.9	37.8	26.0
1996	339.0	44.1	36.7	38.8
1997	517.8	74.6	56.0	29.0
1998	324.0	125.0	66.0	33.0
1999	245.0	210.6	37.0	25.0
2000	298.0	254.3	40.0	16.0
2001	115.1	235.1	70.0	19.6
2002	106.9	342.2	44.4	9.0
2003 *	105.0	372.9	47.0	11.0
2004 *	123.0	424.7	37.0	5.0

FUENTE: BANCO CENTRAL DE RESERVA, ISTU, CORSATUR

Gráfico 1. Ingresos por turismo comparado con productos Tradicionales de exportación (US$ millones)



FUENTE: BANCO CENTRAL DE RESERVA

La ***tabla 5*** muestra los ingresos que generan los productos que tradicionalmente exporta El Salvador así como los ingresos que genera el turismo; además, en el ***gráfico 1*** se muestra

como ha sido el comportamiento a partir de 1989 del turismo y de los productos tradicionales de exportación en la generación de ingresos para el país. Como se puede observar, hasta el año 2000, el café era el producto tradicional de exportación que más divisas generaba al país, sin embargo, debido al crecimiento que el turismo ha tenido a partir de 1990 combinado con la disminución de generación de divisas por parte del café, ha permitido que el turismo se haya posicionado por encima de los productos tradicionales de exportación en lo que respecta a la generación de divisas para el país.

Tabla 6. Relación PIB, turismo, café, remesas y maquila. (US$ millones) 1990-2004

AÑO	PIB	CAFÉ	TURISMO	REMESAS	MAQUILA (V.A.)	CAF/PIB	T/PIB	REM/PIB	MAQ/PIB
1990	4,801.0	260.3	18.4	322.1	17.3	5.4	0.4	6.7	0.4
1991	5,311.0	219.5	39.8	790.1	26.4	4.1	0.7	14.9	0.5
1992	5,954.7	151.2	49.1	858.3	42.1	2.5	0.8	14.4	0.7
1993	6,938.0	226.3	40.7	864.1	70.1	3.3	0.6	12.5	1.0
1994	8,085.6	270.9	28.8	962.5	108.4	3.4	0.4	11.9	1.3
1995	9,500.0	361.8	40.9	1,061.4	154.7	3.8	0.4	11.2	1.6
1996	10,315.0	339.0	44.1	1,066.5	180.2	3.3	0.4	10.3	1.7
1997	11,134.7	517.8	74.6	1,199.5	247.4	4.7	0.7	10.8	2.2
1998	11,974.0	324.0	125.0	1,338.3	282.8	2.7	1.0	11.2	2.4
1999	12,470.0	245.0	210.6	1,373.8	294.8	1.9	1.7	11.0	2.4
2000	13,216.0	298.1	254.3	1,750.7	456.3	2.3	1.9	13.2	3.5
2001	13,813.0	115.1	235.1	1,910.5	444.1	0.8	1.7	13.8	3.2
2002	14,312.0	106.9	342.2	1,935.2	443.9	0.7	2.4	13.5	3.1
2003	14,941.0	105.0	372.9	2,105.3	472.0	0.7	2.5	14.1	3.2
2004	15,942.0	123.0	424.7	2,547.6	412.2	0.8	2.7	16.0	2.6

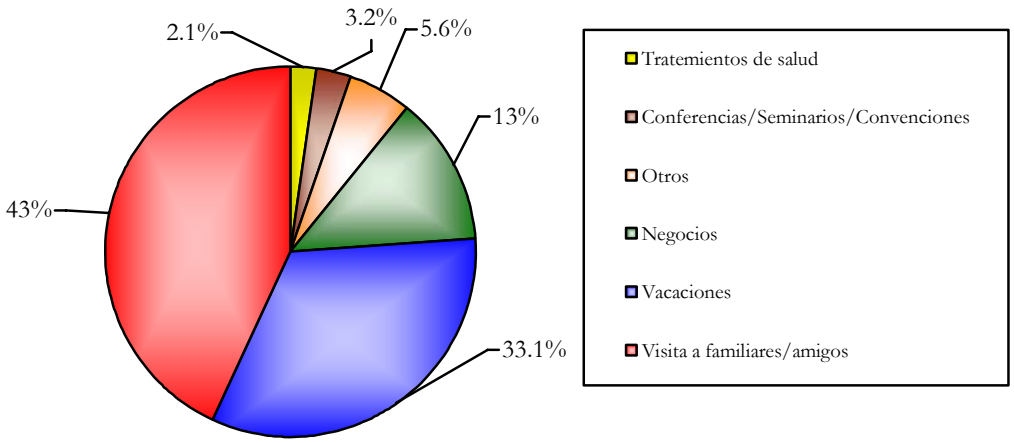
FUENTE: BANCO CENTRAL DE RESERVA Y CORSATUR

En lo que respecta al Producto Interno Bruto del país, en la ***tabla 6*** se muestra la relación que existe entre el turismo, el café, las remesas y la maquila con el PIB desde 1990 hasta el año 2004. En este cuadro se puede observar como el crecimiento del turismo ha logrado que este sector tenga para el 2004 una participación de un 2.7% en el PIB el cual está por arriba de lo que aporta el café y un punto porcentual arriba de la participación de la maquila; aunque se debe mencionar que el porcentaje de participación en el PIB de la maquila ha ido disminuyendo al igual que el café. Además, a pesar del crecimiento que ha tenido el turismo en el país, todavía se encuentra muy por debajo de los ingresos que generan las transacciones

familiares ya que la participación en el PIB generado por las transacciones familiares es del 16%.

En la actualidad, el turismo no está basado en la atracción del turismo vacacional, sino más bien la visita de salvadoreños residentes en Estados Unidos que regresan a su país ***(ver gráfico 2).***

Gráfico 2. Llegada de visitantes según motivo de viaje, año 2005



FUENTE: Boletín Estadístico de Turismo2005, CORSATUR

En el ***gráfico 2*** se puede observar que el turismo vacacional constituye el 33% de las llegadas de visitantes, sin embargo, aunque es una cifra relativamente alta, no es el principal motivo ya que un 43% de todos los visitantes que llegan al país llegan a visitar amigos o familiares.

Otro aspecto es que a pesar de los avances que se ha tenido en el turismo, en Centroamérica el país se encuentra por debajo de otros destinos consolidados de la región como Costa Rica y Guatemala ***(ver tabla 7).***

Tabla 7. Estadísticas turísticas centroamericanas, año 2005

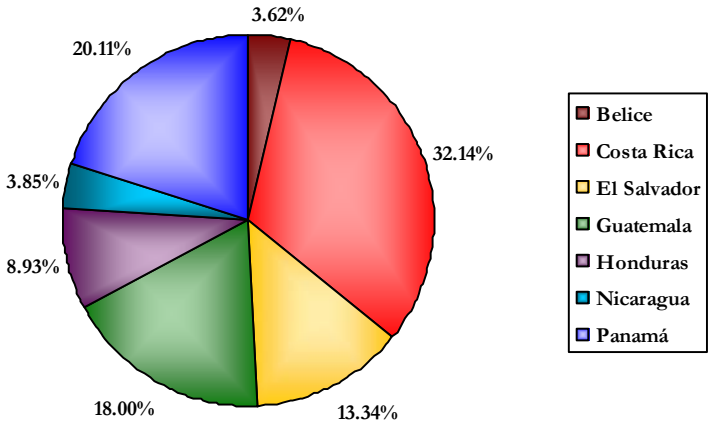
PAÍS	TURISTA	EXCURSIONISTA	DIVISAS (Millones US$)
Belice	236,573	800,331	174.7
Costa Rica	1,659,167	255,336	1551.3
El Salvador	**1,154,386**	**179,044**	**644.2**
Guatemala	1,297,671	179,75	868.8
Honduras	749,400	444,600	431.3
Nicaragua	700,000	914,89	186.0
Panamá	661,401	405,375	971.0
TOTAL	**6,458,598**	**2,194,150**	**4,827.3**

FUENTE. Secretaría Técnica del Consejo Centroamericano de Turismo.

En la ***tabla 7*** se observa que Costa Rica y Guatemala son los principales destinos turísticos de la región centroamericana con 1,659, 167 y 1,297671 visitantes respectivamente; seguido por El Salvador 1,154,386 visitantes.

En el ***gráfico 3*** se puede observar que de los US$ 4,827.3 millones generados en Centroamérica, los países que más divisas generan debido a la llegada de turistas y excursionistas son Costa Rica con 32.14%, Panamá con 20.11% y Guatemala con 18% lo cual indica que a pesar del incremento de llegadas que ha tenido el país, la generación de divisas es mucho menor en comparación con otros países como Costa Rica y Panamá.

Gráfico 3. Ingresos por turismo en Centroamérica



FUENTE: Elaboración propia a partir de la tabla 7

De acuerdo al Ministerio de Turismo, la falta de promoción en el exterior y de infraestructura adecuada para acoger al turismo internacional son algunos de los problemas más citados. Los puntos a favor son la mejora sustancial de la infraestructura de carreteras, la remodelación del Aeropuerto Internacional de El Salvador, en Comalapa.

Una cualidad del territorio es que la extensión es pequeña por lo que a El Salvador se le conoce como "el país de los 40 minutos", debido a que desde la capital se accede en ese tiempo a distintos lugares turísticos: playas a lo largo del sur del territorio, montañas ubicadas al occidente norte y a los pueblos del interior.

Para favorecer el impulso de esta actividad, durante 2005 se ha elaborado una Ley de Turismo. Además el 2 de febrero de 2006 el gobierno presenta el "Plan Nacional de Turismo" que es un documento proyectado hasta el 2014 y junto con la Ley de Turismo buscan convertir al

turismo en el pilar básico de la economía nacional mediante la consolidación de El Salvador como un destino turístico de calidad en el mercado internacional.

2. GENERALIDADES DEL TURISMO DE EL SALVADOR Y CENTROAMERICA

2.1. DEFINICION DE CLUSTER

Un cluster es un grupo de compañías e instituciones, geográficamente próximas e interconectadas entre sí por prácticas comunes y complementarias dentro de un sector específico. El alcance geográfico de un cluster puede variar desde una ciudad, hasta un estado o país y, aún más allá, a una red de países vecinos.

Este concepto, es útil para el análisis de las interacciones locales entre empresas e instituciones, ya que trasciende las definiciones tradicionales de sectores productivos. Asimismo, es útil para el diseño e instrumentación de políticas locales de desarrollo productivo. No obstante, es un concepto difuso y no tiene una definición operativa comúnmente aceptada, ya que se aplica a espacios geográficos de distinto tamaño, a grupos empresariales de conformación variable y a marcos institucionales disímiles. Esta adaptabilidad es una fortaleza del concepto, pues permite que se amolde fácilmente a la heterogénea realidad de cada caso

El análisis de cluster en su sentido económico está basado en los estudios de Alfred Marshall (1920), quien explicó el desarrollo de complejos industriales debido a la existencia de externalidades positivas en el marco de grupos (aglomeraciones) de empresas interrelacionadas. Estas externalidades eran causadas por tres fuerzas principales: la difusión de conocimiento entre compañías, la presencia de insumos y servicios especializados de otras empresas del sector y la oferta de mano de obra especializada[7].

En 1990, Michael Porter en "La Ventaja Competitiva de las Naciones" desarrolló el concepto cluster para explicar por qué en algunos países existen tantas empresas competitivas y en otros tan pocas: las empresas con éxito competitivo en el mercado internacional de ciertos bienes y servicios se concentran en un mismo país.[8]

[7] Fuente: OECD, Creating a coherent design for cluster analysis and related policies, M.Peneder,1997

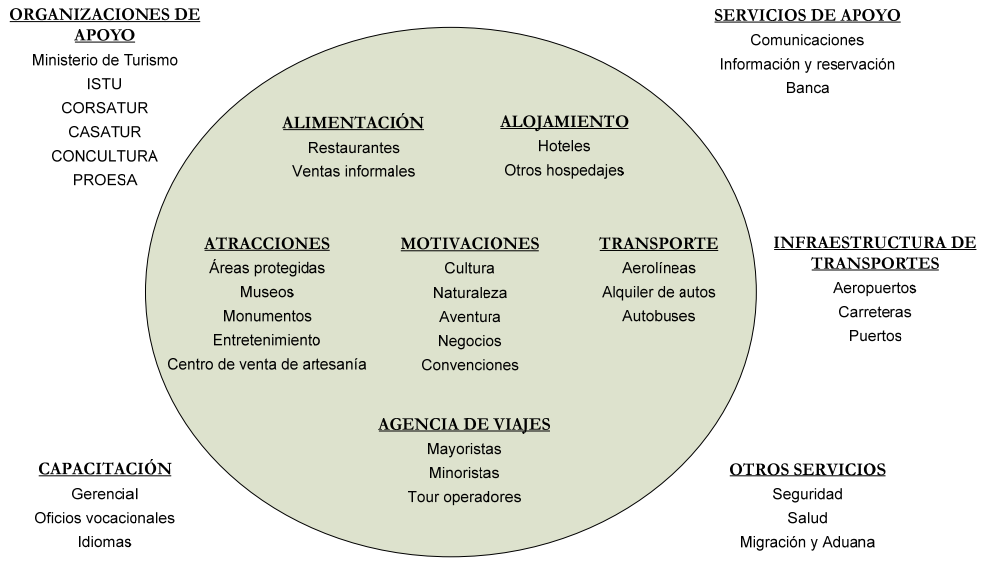
[8] Fuente: Tomado de Michael Porter.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL "CLUSTER" TURISMO DE EL SALVADOR

Al analizar el turismo, con frecuencia se estudia en detalle la hotelería. Sin embargo, otras industrias turísticas relacionadas como son las de transporte, alimentación, atracciones, "tour" operadores, servicios de apoyo y capacitación deberían analizarse con mayor intensidad, si lo que se pretende es desarrollar el sector como un "cluster" competitivo a nivel internacional.

En la ***figura 3*** se presenta, en forma esquemática, el "cluster" principal de turismo en El Salvador, es decir, aquél que gira en torno al turista que siente una especial inclinación por las actividades culturales, de naturaleza y aventura.

Figura 3. Cluster de Turismo en El Salvador.



Fuente: Monitor Company e INCAE

En el centro del "cluster" se encuentran las motivaciones que mueven a los turistas a visitar El Salvador, de las cuales las que más relevancia tiene para este estudio son aquéllas que tienen una relación directa con la cultura, naturaleza y aventura. En el círculo alrededor de esas motivaciones, se colocaron los elementos de la industria que interactúan directamente con el turista. Estos son: hospedaje, transporte, alimentación, atracciones y "tour" operadores.

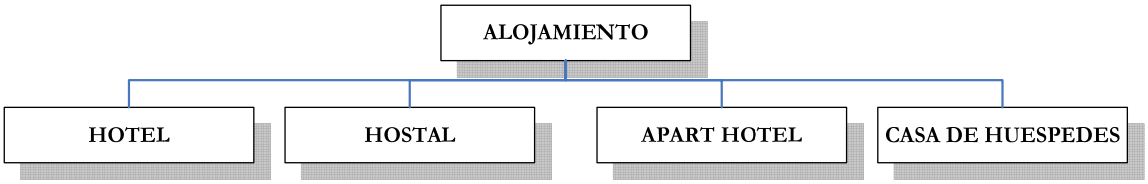
En la periferia del círculo se encuentran los elementos de apoyo y conexos. Se definen como tales los que son importantes para el servicio que, finalmente, recibe el turista, pero que, en general, no interactúan directamente con éste, sino que apoyan y son proveedores de los sectores directamente relacionados con los visitantes.

2.3. ELEMENTOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS AL CLUSTER DE TURISMO.

2.3.1. ALOJAMIENTO.[9]

El alojamiento turístico es todo establecimiento que facilite regular u ocasionalmente alojamiento a Turistas; en El Salvador, las empresas que prestan el servicio de alojamiento se clasifican de la siguiente manera ***(ver figura 4)***:

Figura 4. Estructura general del Alojamiento



- **Hotel.** Es un establecimiento que proporciona y facilita alojamiento durante un tiempo determinado, y que por lo general ofrece otros servicios adicionales como lavandería, restaurante, piscina, guardería, gimnasio, salas de conferencias, etc. que determinan la calidad y el precio de dicho alojamiento.
- **Hostal.** Es un establecimiento de menor categoría que un hotel donde se proporciona alojamiento y comida. Normalmente proviene de una empresa familiar por lo que se caracteriza como establecimiento de pequeñas dimensiones, atmósfera cálida y agradable y muy formal. Los hostales raramente pueden ofrecer los servicios de un hotel ya que no disponen de unas instalaciones preparadas para ello.
- **Apart Hotel.** Es un Complejo de apartamentos con servicios hoteleros
- **Casa de Huéspedes (Alquiler de casas).** Son Casas de campo, pisos, quintas y mansiones que son utilizadas para brindar el servicio de alojamiento

[9] Ver Anexo 1 de establecimientos que prestan el servicio de alojamiento en El Salvador.

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme Rev. 3, el alojamiento se encuentra clasificado de la siguiente manera.

ALOJAMIENTO		
Categoría	H.	Hoteles y restaurantes
División	55	Hoteles y restaurantes
Grupo	551	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal
Clase	5510	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal

Según CORSATUR, uno de los segmentos que ha tenido un crecimiento sólido con respecto al año 2004 es el alojamiento, con un 25.6% (el incremento fue de 55 alojamientos principalmente en la ciudad, rural y los de tipo playa).

En la ***tabla 8*** se puede apreciar que El Salvador cuenta actualmente con un total de 5,757 habitaciones, distribuidas en todo el país; siendo el departamento de San Salvador donde se concentra el mayor número de habitaciones, con un 36.7% del total existente, seguido de la Libertad y Sonsonate, con 11.31% y 10.34% respectivamente.

Tabla 8. Oferta hotelera por departamento

DEPARTAMENTO	No. DE HABITACIONES	CONCENTRACIÓN (%)
Ahuachapán	231	4.01
Santa Ana	432	7.50
Sonsonate	595	10.34
La Libertad	651	11.31
San Salvador	2113	36.70
La Paz	511	8.88
Chalatenango	211	3.67
Usulután	189	3.28
San Miguel	509	8.84
Morazán	67	1.16
Cuscatlán	46	0.80
La Unión	202	3.51
Total	**5757**	**100**

FUENTE: Boletín Estadístico de Turismo 2005, CORSATUR

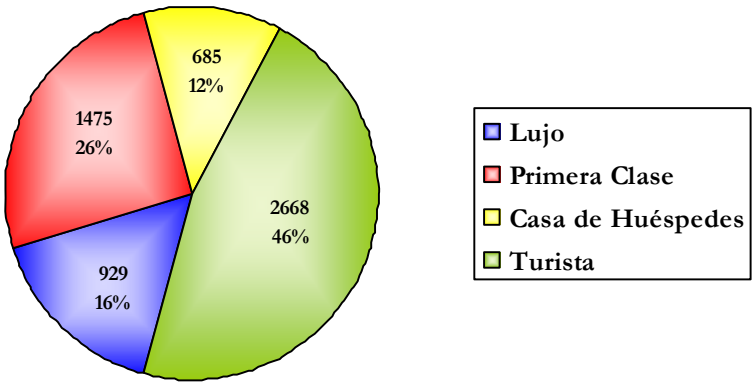
A excepción de los grandes hoteles que están afiliados a una cadena hotelera y que, por tanto, ofrecen un servicio acorde a la marca que presentan; en el país no existe una clasificación o estandarización formal por estrellas para los servicios de alojamiento.

A pesar de no existir una clasificación por estrella, el alojamiento en El Salvador se divide en las siguientes categorías:

- Lujo
- Primera clase
- Presupuesto Limitado
  - *Casa de huéspedes*
  - *Clase Turista*

En la ***gráfico 4*** se puede observar la forma en que se encuentran distribuidas las habitaciones existentes de acuerdo a su categoría; un 46% de estas habitaciones pertenece a la categoría de Turista seguido de las habitaciones de primera clase con un 26%.

Gráfico 4. Número de habitaciones según categoría



FUENTE: Boletín Estadístico de Turismo 2005, CORSATUR

Como entes asociativos establecidos en el territorio para la representación gremial de las empresas de alojamiento destacan la "Asociación de Pequeños Hoteles de Centroamérica" y la "Asociación Salvadoreña de Hoteles". Cada una está participada por 38 y 22 establecimientos respectivamente, cifra que permite deducir el bajo índice de cohesión empresarial para la

actividad, máxime teniendo en cuenta que es común la existencia de establecimientos que forman parte de ambas organizaciones.

Con respecto a la estructura empresarial del sector alojamiento, éste se presenta configurado de forma mayoritaria por unidades pequeñas de tipo familiar, máxime en áreas de interior o poblaciones tradicionales costeras. La problemática de esta gran mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas se centra en los siguientes aspectos[10]:

- **Financiación.** Dificultades de acceso al crédito y desconocimiento de mecanismos de apoyo al sector. Específicamente, los obstáculos encontrados en la solicitud de créditos en la banca local se centran en garantías insuficientes o insatisfactorias para otorgar el crédito solicitado, demasiados requisitos e intereses muy altos y sin períodos de gracia.
- **Capacitación.** Se detectan necesidades de formación del personal de base en áreas como atención al cliente y técnicas de servicio. Asimismo, capacitación sobre gestión empresarial para propietarios y administradores.
- **Calidad.** A excepción de los hoteles ubicados en la capital, la gran mayoría de establecimientos desconoce las normas internacionales al respecto y no tienen, por tanto, programas de mejoramiento de la calidad de los servicios.
- **Mercadeo y comercialización.** Una porción pequeña de establecimientos utiliza el correo electrónico e Internet para comercializar sus servicios. En general, no existen acuerdos entre los distintos subsectores del ámbito turístico, denotan un poder de negociación reducido ante los operadores turísticos y la falta de recursos y competencias dificultan la tarea de promoción.

2.3.2. ALIMENTACIÓN.[11]

Según el Boletín Estadístico de Turismo 2005, el gasto promedio de los turistas que visitaron El Salvador fue de $91.60 diarios, de los cuales, el 25% de ese gasto fue realizado en alimentos y bebidas. Además, sostiene que 4.83% de los turistas que visitaron el país fue por motivos gastronómicos (comida).

[10] Diagnostico de Necesidades Pequeños Hoteles de Centroamérica. 2003

[11] Ver listado de establecimientos que ofrecen el servicio de alimentación en anexo 1

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme Rev. 3, los establecimientos de alimentación se encuentran clasificados de la siguiente manera.

ALIMENTACIÓN		
Categoría	H.	Hoteles y restaurantes
División	55	Hoteles y restaurantes
Grupo	552	Restaurantes, bares y cantinas
Clase	5520	Restaurantes, bares y cantinas

De acuerdo al Ministerio de Turismo, en El Salvador existen 566 restaurantes en los cuales por lo general se presentan las siguientes problemáticas (especialmente en establecimientos del interior del país):

- Limitada variedad de la oferta gastronómica, en cuanto a calidad y diversidad de platos.
- Inseguridad sobre las condiciones sanitarias de la comida, a causa de los deficientes controles de salubridad.
- Instalaciones poco atractivas y servicios sanitarios deficientes.
- Ausencia de acuerdos con operadores de turismo para la recepción de grupos.
- Falta de capacitación del personal de servicio y de gestión.
- Ausencia de actividades de animación y de promoción.

2.3.3. TOUR OPERADORES.

Como intermediarios entre turistas y proveedores de servicios turísticos, los tour operadores agrupan una gran variedad de servicios relacionados al turismo para formar un paquete vacacional completo, el cual es ofrecido posteriormente a clientes ya sea directamente o a través de agentes de viajes. Cada paquete generalmente consiste de alojamiento (por lo general incluye algunas comidas), transporte al destino final y de regreso al punto de origen, transporte terrestre por el destino final, así como también algunos eventos o actividades tales como excursiones y actividades sociales ***(ver cuadro 1)***.

Cuadro 1. Principales productos y proveedores de los tour operadores.

ELEMENTOS DE LOS PRODUCTOS DEL TURISMO	PROVEEDORES
Alojamiento	Hoteles con o sin servicios de alimentación, apart-hotel con o sin servicio de alimentación, casas de huéspedes y campamentos.
Transporte ida y vuelta	Aeropuertos, vuelos programados, vuelos charter, viajes marítimos programados, charters marítimos, autobuses, cruceros
Servicios de alimentación y bebidas	Restaurantes y bares, tiendas de abarrotes, granjeros, pescadores, comercios y mercados locales, panaderos, carniceros, mayoristas de alimentos
Transporte terrestre	Renta de automóviles, renta de barcos, proveedores de combustible, gasolineras, renta de autobuses
Servicios terrestres	Guías en el lugar de destino
Recursos ambientales, culturales y patrimoniales de los destinos	Proveedores de tours y excursiones, instalaciones recreativas y deportivas, tiendas y fábricas
Recursos ambientales, culturales y patrimoniales de los destinos	Autoridades públicas, administradores de sitios protegidos, concesionarios privados y dueños

Fuente: Compromiso de los tour operadores en la cadena de abastecimiento (The center for enviromental leadership in business, 2004)

Los tour operadores de acuerdo a la CIIU REV 3 quedan clasificados de la siguiente manera:

TOUR OPERADORES		
Categoría	I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
División	63	Actividades de transporte complementarias y auxiliares; actividades de agencias de viajes
Grupo	630	Actividades de transporte complementarias y auxiliares; actividades de agencias de viajes
Clase	6304	Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes; actividades de asistencia a turistas n.c.p.

Según el Ministerio de Turismo, los paquetes que ofrecen los operadores de viajes en la actualidad se encuadran en diversas tipologías turísticas, principalmente turismo de sol y playa, aventura y arqueológico. Mayoritariamente, ofrecen una amplia gama de tours de un día lo que

obedece a la falta de articulación del sistema turístico en varias zonas del país así como la ausencia de alianzas comerciales con otros subsectores.

Entre los operadores turísticos establecidos en El Salvador se encuentran los siguientes:

- Otec Tours
- Tours & Aventuras. Operadores de Viaje y Turismo.
- Cotur
- Excursiones Tropicales
- Jolly Tours
- Megatur
- Servicios Internacionales Nanch
- Servitur
- Internacional Touring Service
- Asiprotour
- Akwaterra
- Amazing Tour El Salvador
- Amor Tour
- Avi Tours
- Diviertiviajes
- EcoMayan Tours
- Ecotours de Centroamérica
- Tours & Aventuras
- Turismo Calle Real
- Turismo, S.A.
- Sol Bohemio
- Eva Tours
- Grayline Tours El Salvador
- Green Expeditions
- Imposible Tours
- In´Guana John´s Tours
- Inter Tours
- Internacional Resorts
- Julio Tours
- Nahuat Tours
- NicaraoTours
- Opentours
- Papagayo Adventures
- Perguin Tours
- Planet Tours
- Punta Roca Surf Adventures
- Puntamango Surf Trip
- Reditur
- Emely Tours
- Reyna Tours
- RPC
- S&M Tours, S.A.

La oferta ecoturística y de aventura, relacionada con el disfrute de la naturaleza, es la más significativa en los folletos de los Operadores Turísticos. Dada la amplia variedad de actividades que abarca este segmento se encuentran diversos paquetes y rutas turísticas confeccionadas para este público objetivo.

Mayoritariamente ofrecen tours de un día por lo se concentran en las zonas cercanas a San Salvador, descuidando la comercialización de zonas atractivas para este nicho de mercado, en el norte oriental y occidental del país. Respecto a la oferta de actividades que ofrecen en este ámbito destacan el kayak, el rafting, así como el senderismo y la bicicleta de montaña.

A continuación se detallan los tours y rutas que configuran la oferta más destacada de los principales Operadores Turísticos[12]:

- **Tour Panorámico de la Ciudad de San Salvador**
  Atractivos: Visita a la Catedral, Palacio Nacional, Teatro Nacional y Mercado de Artesanía.
  Recursos: Patrimonio histórico-cultural.
  Duración: 1 día, 3-4 horas.

- **Ruta Maya**
  Atractivos: Lugares arqueológicos de Joya Cerén, San Andrés y Tazumal. Lago de Coatepeque.
  Recursos: Patrimonio histórico-cultural y naturaleza.
  Duración: 1 día**,** 6-7 horas.

- **Volcanes y Parque Cerro Verde**
  Atractivos: Visita al parque Cerro Verde, senderismo, paisajes.
  Recursos: Naturaleza.
  Duración: 1 día**,** 6-7 horas

- **Suchitoto Colonial**
  Atractivos: Visita a pueblo colonial y Lago Suchitlan.
  Recursos: Patrimonio histórico-cultural y naturaleza.
  Duración: 1 día, 4-5 horas

[12] Ministerio de Turismo

- **Tours de Sol y Playa**

  Atractivos: Actividades acuáticas y práctica de Surf.

  Recursos: Playas y espacios de litoral

  Duración: 1 día

- **Tours de Artesanía**

  Atractivos: Pueblos de Ilobasco y San Sebastián. Elaboración artesanías de barro y tejidos.

  Recursos: Patrimonio histórico-cultural.

  Duración: 1 día, 5 horas.

- **Tours de Aventura**

  ***Atractivos*:** Actividades al aire libre como rafting, kayac o *mountain bike*. Visitas a volcanes de la zona y parques naturales.

  Recursos: Naturaleza

  ***Duración*:** 1 día, 8 horas.

Una característica de los tour operadores es que quienes ofrecen productos constituidos casi en su totalidad de bienes y servicios contratados, lo que implica que para garantizar la satisfacción del turista, el tour operador se debe asegurar que las empresas con las que tiene contrato presten el mejor servicio, de tal manera que el turista quede realmente satisfecho.

2.3.4. TRANSPORTE

a. Alquiler de Autos.

Según la Asociación Salvadoreña de Rentadores de Autos (ASRA), en el 2004 conforman la oferta de "rent a car" en El Salvador 39 compañías. Éstas se localizan de forma mayoritaria en la ciudad de San Salvador, estando presentes fundamentalmente en el Aeropuerto Internacional y los principales establecimientos hoteleros de la capital y, en menor medida, en el Departamento de San Miguel.

Los principales segmentos de mercado de este sub sector son:

- Hombres de negocios (locales y extranjeros)

- Turista étnico (salvadoreños que residen en Estados Unidos y que regresan de vacaciones al país).

Las estrategias de captación van desde anuncios en las páginas amarillas, hasta anuncios clasificados en periódicos nacionales y en revistas extranjeras. También es importante el mercadeo directo a empresas nacionales. Las alianzas con mayoristas internacionales proveen a algunas empresas de clientes que adquieren el servicio desde el exterior como parte de un paquete, lo que incluye el alquiler de autos.

Este subsector esta compuesto por las empresas de taxis y por las empresas renta autos.

b. Autobuses.

En lo que respecta al transporte público, en El Salvador existen 13,916[13] unidades de transporte público; sin embargo, 1527 de estas unidades se encuentran obsoletas; además hay que considerar que el recorrido que realizan no está orientada específicamente a la actividad turística.

c. Cruceros.

La industria naviera para cruceros a nivel mundial está conformada por pocas empresas, entre las cuales existe una alta competencia. Por ello, las navieras constantemente están buscando nuevos destinos.

Los cruceros son una oportunidad para dar a conocer al país, implican un gasto diario por turista alto y ofrecen la posibilidad de atraer a otros turistas vía recomendación persona a persona. Sin embargo, ampliar este segmento de mercado obliga a realizar importantes obras de infraestructura que no necesariamente están en el orden actual de prioridades gubernamentales. Además, los turistas que viajan por cruceros son muy exigentes con los servicios que reciben y su atención debe ser muy esmerada, lo cual es un campo en el que El Salvador necesita mejorar.

d. Transporte aéreo.

El Salvador cuenta con un aeropuerto internacional**,** ubicado a 45 km. de la capital; hay diversas aerolíneas internacionales que con cierta regularidad vuelan a El Salvador, estas

13 Viceministerio de Transporte

aerolíneas son: American Airlines, Delta Airlines, Mexicana de Aviación, Continental Airlines y United Airlines vuelan con cierta regularidad a El Salvador.

La compañía aérea más importante de El Salvador es la privada Grupo TACA, que ofrece diversos vuelos de carácter regional, Los destinos a los que las aerolíneas realizan vuelos se presentan el ***cuadro 2***, solamente se detallan los países.

Cuadro 2. Países a los que realiza vuelos las diferentes aerolíneas.

AEROLINEA	PAIS
TACA AIRLINES	Belice, Colombia, Estados Unidos, Argentina, Venezuela, México, Perú, Ecuador, Cuba, Bolivia, Nicaragua, Panamá, Honduras, Costa Rica, Chile, Brasil y Canadá. (en total hace 37 vuelos a diferentes destinos en estos países)
DELTA AIRLINES	Estados Unidos, con conexión a mas de 400 destinos alrededor del mundo
AMERICAN AIRLINES	Estados Unidos Con conexión a 230 países
MEXICANA DE AVIACIÓN	Desde México, con conexión a mas de 60 destinos.
CONTINENTAL AIRLINES	Estados Unidos, con conexión a más de 250 destinos alrededor del mundo.
UNITED AIRLINES	Estados Unidos, con conexión a mas de 300 destinos alrededor del mundo

FUENTE: www.taca.com, www.united.com, www.continental.com, www.aa.com, www.delta.com, www.mexicana.com.mx

Es importante citar, asimismo, la existencia de vuelos procedentes de Madrid que sin escalas llegan a Guatemala, Costa Rica y Panamá, ya que la accesibilidad aérea que presenta la región centroamericana respecto al continente europeo afecta directamente a El Salvador, aunque a este aeropuerto no llegue ningún vuelo directo desde Europa, siendo Miami el aeropuerto de conexión más frecuente.

A continuación se detalla como se encuentran clasificados los servicios de transporte antes mencionados, según la CIIU.

TRANSPORTE			
Alquiler de autos	Categoría	I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
	División	60	Transporte por vía terrestre; transporte por tuberías
	Grupo	602	Otros tipos de transporte por vía terrestre
	Clase	6022	Otros tipos de transporte no regular de pasajeros por vía terrestre
Autobuses	Categoría	I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
	División	60	Transporte por vía terrestre; transporte por tuberías
	Grupo	602	Otros tipos de transporte por vía terrestre
	Clase	6021	Otros tipos de transporte regular de pasajeros por vía terrestre
Cruceros	Categoría	I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
	División	61	Transporte por vía acuática
	Grupo	612	Transporte por vías de navegación interiores
	Clase	6120	Transporte por vías de navegación interiores
Transporte aéreo	Categoría	I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
	División	62	Transporte por vía aérea
	Grupo	621	Transporte regular por vía aérea
	Clase	6210	Transporte regular por vía aérea

2.3.5. ATRACTIVOS TURÍSTICOS [14]

Los recursos más importantes a priorizar en una estrategia de desarrollo turístico, son las zonas que tienen potencialidades para atraer a los visitantes y otros recursos que no han sido descubiertos por no estar bien definido el producto turístico como pueden ser lo cascos de haciendas y áreas naturales.

El atractivo principal de El Salvador es la posibilidad de ofrecer una variedad de atractivos en el mismo destino. Las cortas distancias en el territorio salvadoreño (20,792 km^2), permiten la accesibilidad a varias partes en tiempos cortos.

a. Recursos Arqueológicos

San Andrés

En El Salvador han sido identificados más de un millar de Sitios Arqueológicos, muchos de los cuales continúan aún sin excavar. No obstante entre aquellos que actualmente cuentan con bienes emergentes y a su vez presentan cierto grado de puesta en valor para uso turístico se destacan en el ***cuadro 3***:

Cuadro 3. Principales sitios arqueológicos de El Salvador

DEPARTAMENTO	RECURSOS
La Libertad	Joya de Cerén San Andrés
Santa Ana	Tazumal Casa Blanca
San Salvador	Cihuatán

FUENTE: CORSATUR

- ***Joya de Cerén:*** Sitio arqueológico declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1993. Las estructuras del asentamiento precolombino se conservan por la invasión de lava de la erupción del Volcán Caldera hace 1.400 años. Se conservan estructuras arquitectónicas y útiles diversos, constituyendo el único ejemplo existente de la vida cotidiana de la civilización maya. Dista 35 Km. de San Salvador.

[14] Ver apartado 2.5, en donde se encuentra la clasificación de los diferentes atractivos turísticos de El Salvador

Su nombre Joya lo toma por la importancia del sitio arqueológico y Cerén porque la hacienda donde fue encontrado el sitio cuando construían los silos para almacenar granos perteneció a la familia Cerén.

Este sito es tan importante para la historia de la humanidad debido a que gracias a este hallazgo se conoce acerca de la manera en que los indígenas realizaban sus huertos caseros, como era la distribución de sus casas además de otras actividades que realizaban en los alrededores como la elaboración de utensilios para el hogar, elaboración de artesanías y el intercambio comercial entre otros.

- ***San Andrés:*** Centro monumental prehispánico destacado, que data del año 600 d. C. Está conformado por un centro monumental rodeado de una zona residencial. El primero con una superficie aproximada de 20 Has, donde se han localizado la mayor parte de las prospecciones arqueológicas realizadas hasta el momento en torno a un complejo de pirámides y otras construcciones anexas. Dista de la capital 32 Km.

  Posee un pequeño museo construido en honor al Sr. Carlos De Sola quién fue un ejecutivo de la Dirección General de Cultura y Juventud y Deportes. Don Carlos insistió siempre en que debía de haber un museo en cada uno de los sitios arqueológicos aunque estos fueran pequeños, pero donde la población apreciara, valorará e hiciera suyo el legado prehispánico que habíamos heredado de nuestros antepasados. Por esta razón cada uno de los sitios arqueológicos que se encuentran bajo la administración de CONCULTURA posee un pequeño museo a la disposición de los visitantes.

- ***Tazumal:*** Ocupación que data del año 1200 a.C. Su estructura mayor mide 24 m. de altura, cuenta con doce escalones ó plataformas en ella se encontraron tumbas con más de 116 vasijas, joyería de jade, "espejos" de pirita de hierro, artefactos de juego de pelota y cerámica con forma de lagartos, al sur se encuentra algo que parece un campo de juego de pelota pero aún esta considerándose como investigación el área de lo que parece un juego de pelota delimitado por la pirámide. El sitio arqueológico de Tazumal cuenta con museo, guías locales, tiendas de artesanías/souvenirs y taller de jade.

  Su primera referencia data del año 1892, sitio registrado formalmente en 1940 por Stanley Boggs. La ocupación de Tazumal tuvo lugar desde 1200 a.c. En Tazumal se halla también la piedra de las victorias es un monolito de influencia olmeca que presenta cuatro petrograbados distintos en sus cuatro lados. Pertenece a 700 años a.c. aprox. es ineludible destino para los amantes de la arqueología.

- ***Casa Blanca:*** sitio arqueológico ocupado durante el periodo preclásico, clásico y postclásico que data del año 1500 a.C. y cuya ocupación se ha mantenido hasta el siglo XV.

  El parque cuenta con un museo que exhibe 4 piedras talladas de más de un metro de altura, hay también un taller de añil en el que el visitante puede participar creando su propio modelo de estampado, una vivencia muy interesante.

  Se encuentra a 300 m. de la entrada a Chalchuapa continuando por la carretera que conduce hacia la Frontera de las Chinamas

- ***Cihuatán:*** Se trata de un santuario o centro ceremonial diseminado del que se aprecian vestigios de la pirámide de siete caras, el castillo y el patio de juego de pelota. Actualmente no existen instalaciones turísticas en Cihuatán.

Además de los sitios arqueológicos anteriormente mencionados, existen otros lugares que poseen características que se deben de tomar en cuenta para ser considerados sitios arqueológicos ***(ver cuadro 4)***

Cuadro 4. Características de otros sitios arqueológicos de El Salvador

DEPARTAMENTO	RECURSOS	CARACTERÍSTICAS
San Vicente	Tehuacan.	Posee edificaciones y otros restos precolombinos.
Morazán	Corinto	Posee dos cavernas llamadas Espíritu Santo y Cabeza de Elf, contienen pinturas rupestres que datan de 10,000 años de edad.
San Miguel	Quelepa	Contiene restos de una villa precolombina
Ahuachapán	Santa Leticia	Posee restos de monolitos de roca, así como tres monumentos arqueológicos de 2,600 años de edad.
	Cajete	Contiene restos de cerámica y piedras que descubre la marea baja.
Santa Ana	Güija	Contiene los siguientes sitios arqueológicos: Azacualpa, Isla de Teotipa, Península de Igualtepec.

FUENTE: CORSATUR

b. Ciudades coloniales y artesanales

Iglesia Santa Lucía, Suchitoto

Son numerosas las ciudades que conservan las características urbanísticas y recursos arquitectónicos del periodo de ocupación española. Durante el mismo los asentamientos se vieron influidos por las tendencias urbanísticas propias de la cultura cristiana. Entre las ciudades que conservan los más valiosos ejemplos de la arquitectura colonial destaca Suchitoto.

Además de Suchitoto, existen diversas localidades con un rico patrimonio histórico-cultural de la época colonial que sin embargo, no ofrecen una oferta articulada que les permita ostentar un alto atractivo turístico en la actualidad, pero que deben ser consideradas por su alto potencial. Entre otras, destacan las siguientes: Santa Ana, Panchimalco y Nahuizalco.

Asimismo, poblaciones como Jocoaltique y Joateca en el departamento de Morazán y Metapán en el departamento de Santa Ana entre otras, presentan interés en este ámbito.

Además, las tradiciones culturales de El Salvador se manifiestan en una gran diversidad de labores artesanales que sin duda ofrecen un alto atractivo turístico. Entre los pueblos más representativos en este aspecto se encuentran: Ilobasco. La Palma, San Ignacio, San Sebastián, Nahuizalco Cacaotera, Guatajiagua y Concepción de Ataco.

Cabe resaltar la existencia de los denominados Centros de Desarrollo Artesanales, fomentados por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). Estos se encuentran ubicados en cuatro departamentos, Morazán, Cabañas, Chalatenango y Sonsonate, y brindan a artesanos, productores y comercializadores, servicios de capacitación y asistencia técnica en diferentes áreas, como diseño, mercadeo, gestión empresarial y computación.

- ***Suchitoto.*** Es una ciudad emplazada en el Departamento de Cuscatlán, conserva las singularidades urbanísticas y arquitectónicas coloniales, siendo características las calles de gran amplitud, empedradas y sus casas con balconadas de hierro forjado, que le confieren un singular atractivo como recurso turístico.

  En el Municipio de Suchitoto existe una gran riqueza cultural, antropológica, arqueológica e histórica. Uno de los elementos clave en este sentido lo presenta la

denominación de Conjunto Histórico de Interés Cultural de parte del Casco Urbano de la Ciudad de Suchitoto, según el decreto legislativo No. 1028. Además se ha determinado un Área de Amortiguamiento alrededor del Conjunto Histórico y se ha realizado un inventario de los bienes inmuebles dentro de la ciudad. En este sentido son grandes los esfuerzos ya realizados, sin embargo aún pueden tomarse más medidas de conservación y de dinamización: identificación visual del Conjunto Histórico, para conocimiento de todos los visitantes, definición de usos de suelo permitidos, establecimiento de una oficina del Conjunto Histórico, dar a conocer a la población la necesidad de conservación del Patrimonio Cultural, promoción de restauraciones mediante acuerdos con la Escuela Taller de Artes y Oficios de Suchitoto[15]. Cabe citar los vestigios de gran riqueza de la historia colonial hispánica que existen en Centroamérica, con ciudades de gran renombre como Antigua Guatemala, Trujillo en Honduras y Granada en Nicaragua, que pudieran articularse conjuntamente a los de El Salvador, creando oportunidades de crecimiento para el turismo regional.

En la ***tabla 9*** se presenta un análisis comparativo que refleja la necesidad de convertir la ciudad de Suchitoto en un destino colonial competitivo para mejorar así su posicionamiento respecto a la oferta regional que existe en este sentido.

Tabla 9. Patrimonio colonial. Escala de valoración 1 a 5

PAÍS /CIUDAD	EXISTENCIA	PUESTA EN VALOR	TOTAL
El Salvador (Suchitoto)	2	2	4
Panamá (Casco Antiguo Ciudad de Panamá)	4	3	7
Nicaragua (Granada)	4	4	8
Hoduras (Trujillo)	3	2	5
Guatemala (Antigua)	5	4	9
Mexico (San Cristóbal de las Casas)	3	4	7

FUENTE: Análisis de las características del Turismo en El Salvador. Proesa. 2.004

- ***Santa Ana.*** Segundo espacio urbano en importancia de El Salvador. Es famosa por la elaboración de dulces tradicionales como el mazapán (masa de semilla de marañón y

[15] Plan de Desarrollo Turístico y de Conservación del Municipio de Suchitoto.

pepitoria), dulce de leche, naranja, papaya, chilacayote, etc. Dicha actividad fue introducida por los españoles en la época colonial. En la ciudad se puede apreciar: La Catedral, imponente obra considerada una de las mejores de Centro América, el Teatro de Santa Ana construido a finales de finales de 1,800, cuya ornamentación fue importada de Italia y la Alcaldía Municipal, que se ubican en uno de los centros históricos mejor conservados del país.

- ***Panchimalco:*** emplazado en el departamento de San Salvador, se trata del asentamiento colonial más próximo a la capital. Conserva numerosas tradiciones coloniales y prehispánicas. De la misma destaca su iglesia, por ser la más antigua del país, en torno a 200 años. Como principales atractivos de la localidad cabe señalar el folklore tradicional, la indumentaria típica de las Panchas y la Procesión de Las Palmas.
- ***Nahuizalco***: Se encuentra ubicado a 7 Km. de la cabecera departamental de Sonsonete. Es un pueblo de costumbres indígenas, conocido por sus artesanías en mimbre y tule. Con una remozada iglesia colonial rehabilitada tras los daños sufridos durante los terremotos de 2001.

  En la actualidad es un importante centro de producción de finos muebles de mimbre elaborados en una amplia gama de diseños. Ahí mismo se encuentran también bellos muebles tipos "imitación caña de la India" elaborados en madera de cedro y laurel de alta calidad, donde se pueden apreciar juegos de sala, comedores, bares, libreros y otros más. Paseando por las calles empedradas de esta ciudad se descubre también mujeres todavía dedicadas al antiguo arte prehispánico del "petate" (tejido de en fibra vegetal utilizada para descansar); elaborado con la cáscara del tule negro en una amplia gama de tejidos, colores y tamaños. Aprovechando la variedad de plantas ofrecidas por la naturaleza en los alrededores, se encuentran hombres dedicados a la fabricación de alfombras, canastos, papeleras, tombillas, paneras y otros más para fines utilitarios y decorativos elaborados en fibras vegetales como el bambú, tule blanco, tule negro, mimbre, carrizo y bejuco chupamiel. Durante las fiestas patronales que se celebran del 20 al 25 de Junio en honor de San Juan Bautista se realiza la feria artesanal donde se puede apreciar toda la variedad de artículos producidos en la ciudad y otros departamentos del país; además de los bailes de los "historiantes" a través de los cuales se revive el ambiente de la conquista española.

- ***Chalchuapa.*** Camino hacia la frontera con Guatemala, a 16 Kms. De Santa Ana. Cuyo nombre en legua Náhuatl significa "Río Jade" debido a los importantes yacimientos de este mineral en sus alrededores, explotados durante la época prehispánica. En este lugar se practica la talla del Jade en las variantes verdes y negra de este mineral, reproduciendo ídolos y caras precolombinas, ceniceros, animales, etc. Alrededor de las ruinas arqueológicas del Tazumal se pueden encontrar pintorescas tiendas que ofrecen objetos de Jade y mármol, así como replicas de cerámicas precolombinas.
- ***San Juan El Espino.*** Situado en Ahuachapán a 83 kms de San Salvador. Es un pequeño poblado dedicado a la fina reproducción de cerámica Payu del periodo clásico tardío (650- 900 d.C.). Caminando en el pueblo se puede apreciar en los patios de las casas hermosas piezas totalmente elaboradas a mano utilizando las antiguas técnicas Mayas del decorado con "engobes" (tierra de diferentes colores) y del quemado con estiércol de vaca; los diseños de las piezas que reproducen diversos aspectos de la vida diaria de esta antigua civilización, incluyendo los rituales y festejos a sus dioses.
- ***La Villa de Concepción de Ataco.*** Localizada en Ahuachapán; es una población de origen precolombino fundada por los Pipiles. En lengua Náhuatl Ataco significa "En el Barranco" debido a su particular ubicación. Desde la época colonial permanece sin interrupción la fina elaboración de imaginería religiosa y máscaras representando personajes de danzas tradicionales talladas en madera de cedro, naranjo, caoba y nogal.
- ***La Villa de Apaneca.*** Se encuentra localizada a 8 Kms. de Concepción de Ataco. Población de origen precolombino fundada por los pipiles e incorporada en 1576 por los conquistadores españoles al Convento Seráfico de Sonsonate. Hoy en día su arquitectura todavía refleja esa influencia colonial y la antigua iglesia es uno de los ejemplos más hermoso. En lengua Náhuatl Apaneca significa "Río del Viento", considerando que se encuentra a 1455 metros sobre el nivel del mar. Circundando por grandes extensiones de café y colinas ondulantes cubiertas de cipreses, es una población caracterizada por la fabricación de muebles rústicos, en madera, y ramas de la poda del café. En este lugar se pueden encontrar bancos, sillas, mesas, repisas y otros más con formas muy originales que dan un toque fresco y tradicional.
- ***Santo Domingo de Guzmán.*** Pueblo famoso por su bella alfarería. "Huitzapa", nombre primitivo del pueblo que significa el lengua náhuatl "Espina de Río", fue fundado por los pipiles al norte de su asiento actual. En 1572 los frailes dominicos de

Sonsonate le dieron el nombre de Santo Domingo. Caminando por sus calles empedradas se puede apreciar en los patios de las casas hermosos comales, cántaros, ollas, sartenes, porrones y tinajas totalmente elaborados a mano. La iglesia colonial ofrece un sugestivo escenario durante la celebración de las fiestas patronales del 1 al *5* de Agosto en honor de Santo Domingo de Guzmán. En esta ocasión se aprecia toda la gama de alfarería producida en el pueblo en un ambiente tradicional.

- ***Izalco.*** Ciudad localizada en las faldas del volcán de Izalco, fundada en 1054. En lengua náhuatl Izalco significa "Lugar de las Casas de Obsidianas" debido a los importantes yacimientos de este mineral en sus alrededores, explotados durante la época precolombina. Rodeado por uno de los escenarios más espectaculares del país, esta ciudad merece su fama por la cofradía (hermandad de fieles arraigados a un modo de vida y ligados a la devoción de un determinado patrono) donde los ritos de la religión católica se mezclan con los ritos tradicionales indígenas. En este entorno místico, marcado por los restos arqueológicos de la iglesia la Asunción, Izalco ha desarrollado desde la época colonial la elaboración de imaginería en madera donde se aprecia una amplia variedad de bellas esculturas de ángeles, figuras de santos, crucifijos y misterios. En estos mismos talleres elaboran finos retablos y baúles adornados con diseños étnicos, paisajes, pájaros y flores típicas del lugar.
- ***Concepción Quezaltepeque.*** (Chalatenango a 69 Km. de San Salvador). Población de origen precolombino lenca donde el pasado persiste aún en los petroglifos del Pasaje de la Cofradía. Hoy en día la villa es famosa por la elaboración de hamacas en hilo de algodón. Caminando por las calles empedradas se descubre en los patios de las casas hábiles manos tejiendo los "mantos" y elaborando finas "cortinas" en crochet en una amplia variedad de diseños. Aquí se encuentran hamacas de todo tipo, elaboradas en ***todos*** los colores.
- ***La Palma.*** Originalmente "Cantón Dulce Nombre de La Palma", erigido en 1815. En los '70 el famoso artista salvadoreño Fernando Llort enseñó a los pobladores el arte "Taif", representando momentos de la vida rural cotidiana así como la flora y fauna típica del lugar plasmado hoy en día en una gran variedad de artículos en madera de Pino. Desde su ingreso en la ciudad, se está envuelto por decenas de casas donde hábiles manos decoran con paciencia y creatividad cofres, portarretratos, bandejas, portalápices, cruces, misterios, revisteros y decenas de otros artículos más. Elaboran también

verdaderas miniaturas "naif" realizadas en semillas de copinol (planta papilionácea que abunda en los alrededores) en una variedad de llaveros, aritos, dijes, rosarios y prensa pelos.

- ***Cantón El Pinar.*** Se encuentra en Chalatenango. Dedicado exclusivamente al bordado, cuya técnica de origen colonial ha sido enseñada por las monjas a las mujeres indígenas para la elaboración de los típicos diseños españoles. Hoy en día se utiliza en la aplicación de los diseños "naif" de La Palma en artículos de vestuario y accesorios para el hogar. Aquí se puede apreciar lindos diseños con variopintos hilos de lana sobre batas, camisetas, cojines y cuadros, creando una línea de vestuario y accesorios típica.
- ***Quezaltepeque.*** (Localizada en el departamento de La Libertad, en la falda septentrional del Volcán de San Salvador). Población de origen precolombino lenca cuyo nombre en lengua náhuatl significa "cerro del Quetzal". Hoy en día se destaca por la producción de alfarería y colorida floristería en papel. Aquí fabrican comales, ollas, sartenes, porrones, y tinajas totalmente elaborados a mano a la par de variopintas rosas, camelias, margaritas, cartuchos, dalias y otras flores más elaboradas en papel crespón o parafinado e inspiradas en la naturaleza de los alrededores.
- ***Tenancingo***. (Localizado en el departamento de Cuscatlán a 20 Km. de Cojutepeque la cabecera departamental). Pueblo de origen precolombino fundado por los pipiles, cuyo nombre en lengua náhuatl significa "Lugar de Vallecillos" debido a las pequeñas llanuras existentes entre las lomas que rodean la villa. Durante la época colonial se introdujo en este municipio el trabajo de la Palma, llegando a ser hoy en día el más importante centro de producción de sombreros del país. Aquí se descubre en los patios de las viviendas campesinas sugestivos escenarios creados por el secamiento de la palma que será luego transformada en hebras; también mujeres tejiendo con habilidad y paciencia los casquillos de palma y las trenzas decorativas. En el interior de las viviendas se puede observar hombres que con mucha destreza y con el auxilio de una máquina, cosen el casquillo creando la variedad de sombreros.
- ***Cojutepeque.*** (Localizado en el departamento de Cuscatlán). Población de origen precolombino pipil cuyo nombre en lengua náhuatl significa "Cerro de Las Pavas". Hoy en día es un dinámico centro donde se elaboran los sombreros de palma con el casquillo traído de Tenancingo y los fuegos artificiales más bellos del país. Aquí se fabrican los fuegos de "trueno" y de "luces" como el torito, las bombas de colores, los morteros, los

casquillos, los platillos voladores, las estrellitas, los fulminantes, los silbadores, los buscaniguas y otros más. Esta tradición que remonta a la época colonial se mantiene aún viva creando sugestivos escenarios en las fiestas patronales del país.

- ***San Vicente.*** Fundada en 1635 por familias españolas residentes en la zona. Hoy en dia es famosa por la elaboración de sabrosos dulces tradicionales como las tortitas de camote, conservas de coco, dulces de frutas de nance, tamarindo y otros más. Como en otros lugares del país esta actividad fue introducida por los españoles en la época colonial y se ha venido transmitiendo por tradición oral de generación en generación, innovando en el tiempo las recetas originales. Las fiestas patronales celebradas del 23 al 25 de diciembre en honor de San Vicente se consideran la ocasión más apropiada para poder apreciar toda la rica variedad de estos dulces, elaborados por decenas de dulceras en un pintoresco ambiente lleno de agradables fragancias.
- ***San Esteban Catarina.*** Se encuentra ubicada a 5 Km. de la ciudad de San Vicente. Famosa por la fabricación de sabrosos dulces a base de panela y azúcar de pilón. Aquí se admiran las "melcocheras" procesando con mucha habilidad la miel para obtener las melcochas y los alfeñiques (movimiento de la masa, primero enrollada y después estirada y enganchada, hacen que la miel se oxigene y cambie de color, pasando del café oscuro al amarillento y blanquecino). Al final moldean las melcochas en forma de capullo mientras los alfeñiques tornarán forma de rosca.
- ***Ilobasco.*** Ubicada en el departamento de Cabañas a 80 Km. de la ciudad capital. Es es una localidad considerada uno de los centros artesanales más antiguos de Centroamérica. La actividad artesanal, iniciada en el siglo XVIII, aún se conserva en la actualidad. Son típicos los "dulces de atado" obtenidos a partir de molienda tradicional y los trabajos en arcilla que se trabajan de diferentes formas:
  - ✓ Tradicional, mediante la que se fabrican comales, ollas, sartenes, cantaros, macetas, etc.
  - ✓ Popular, para juguetes navideños y figuras de Belén.
  - ✓ Decorativa, para elementos decorativos diversos.
  - ✓ Típica, mediante la que se confeccionan muñequitos y adornos representativos de la naturaleza y labores del pueblo salvadoreño, siendo conocidas entre éstos las Miniaturas.

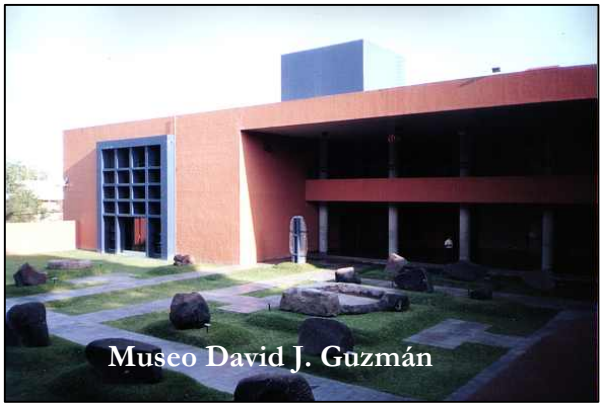
- ***La Palma.*** Localidad emplazada en el Departamento de Chalatenango. Es conocida por los trabajos artesanales en madera y arte Naif. Se localizan en la misma numerosos talleres en los que es posible observar como se trabaja y comprar artículos artesanales en madera, cuero, cerámica y otros trabajos con semillas de copinol y de diseño textil.
- ***Zacatecoluca (La Paz).*** Población de origen precolombino nonualco fundada en el siglo XVIII cuyo nombre en lengua náhuatl significa "Lugar de Buhos y Hierbas", Hoy en día es el único lugar del país donde sigue presente la técnica de la filigrana (decorado) en oro y plata introducida durante la época colonial. Visitando los talleres de la ciudad con paciencia y precisión se observa la habilidad de los joyeros al realizar el embobinado de fino hilo de metal para formar luego rosas, jarrones, orquídeas, zapatitos y muchos otros módulos más que servirán para la elaboración de pulseras, aretes, anillos y dijes.
- ***San Ignacio.*** Es una pequeña villa situada en el Departamento de Chalatenango. Alberga diversos talleres artesanales en los que se trabaja la madera para elaborar cofres, portarretratos, bandejas, portalápices, revisteros y decenas de otros artículos más..
- ***San Sebastián.*** Es una localidad que se encuentra en San Vicente y es famosa por la producción de textiles. Aquí, caminando por las calles empedradas se descubren casas con grandes telares de palanca mecanismo que fue introducido durante la época colonial a fin de sustituir los pequeños telares indígenas de cintura. En un pintoresco escenario se observan decenas de madejas de hilo de algodón formando arco iris en las calles mientras se están secando al sol luego de haber sido "enchilatadas", hombres elaborando cañones y camillas de hilo con tornos y devanadoras de madera mientras otros, con exacta coordinación de manos y pies, tejen produciendo un sonido seco y continúo. Aquí se encuentran excelentes telas que serán utilizadas para la elaboración de una amplia gama de hamacas, manteles, centros de mesa, cojines, cubrecamas y cortinas.
- ***Cacaopera (Morazán).*** Pueblo de origen precolombino ulúa cuyo nombre significa "Huertas de Cacao". Hoy en día es famosa por la elaboración de bellas hamacas en hilo de algodón y de henequén, variedad de Agave cultivada en el oriente del país. Aquí se elaboran hamacas de algodón de diferentes clases y hamacas sencillas de henequén de uso campesino.
- ***Delicias de Concepción (Morazán).*** Otro importante centro artesanal de producción de hamacas. Fundado en 1897 por varios cantones. Aquí, además de la variedad de

hamacas de algodón ya conocida se encuentran mujeres elaborando en macramé (Tejido hecho de nudos con un hilo muy grueso) bellos maceteros y columpios.

- ***Guatajiagua.*** Localizada a 12 Km. de la ciudad de San Francisco Gotera, departamento de Morazán, Población de origen precolombino lenca cuyo nombre significa "Valle con Cultivos de Tabaco", principal actividad productiva en época prehispánica. Hoy en día es muy famosa por la producción de alfarería negra. Caminando por las calles de la ciudad se observan en los patios de las casas mujeres elaborando bellos comales con asas, sartenes, ollas y tinajas mientras algunas las estarán pintando con tinte vegetal a base de semilla de nacazcol para obtener el típico color negro.
- ***Chilanga.*** Se encuentra ubicada a 4 Km. de la ciudad de San Francisco Gotera en el departamento de Morazán. Es un pueblo de origen precolombino lenca cuyo nombre significa "La Ciudad de las Nostalgias". Esta villa se ha vuelto famosa por la fabricación de fuegos artificiales que alborotan en un arco iris de luces todas las fiestas Patronales de Oriente, al igual que en otros lugares del país aquí se observan los fuegos del torito, las bombas de colores, los morteros, los castillos, los platillos voladores, las estrellitas, los fulminantes, los silbadores, los buscaniguas y otros más. Característica de esta villa es la iglesia colonial que ofrece un escenario muy sugestivo durante la celebración de las fiestas patronales del 22 al 27 de julio en honor a María Magdalena, donde se aprecian todos los bellos fuegos de "luces" y de "truenos" fabricados en el lugar.
- ***Pueblo de Santa María***. Se encuentra ubicado en el departamento de Usulután, a 3 Km. de la cabecera departamental. Fundado por los lencas en 1530. Conocido con su nombre original de "Monleo", que en lengua ulúa significa "Casa en la Cañada Caliente", es el lugar de las bellas réplicas de ídolos precolombinos en barro y de las miniaturas en mármol. Las técnicas de reproducción de las figuras prehispánicas parecen verdaderas piezas extraídas de la tierra. No menos hermosa es la reproducción en miniatura de animales propios de la zona elaborados en mármol, donde se aprecian armadillos, tortugas, lagartos y otros más.
- ***Santa Rosa de Lima (La Unión),*** Famosa por la producción de orfebrería tradicional. Por su cercanía con las minas de oro aquí se refina y procesa el metal extraído elaborando hermosas alhajas típicas. Aquí se elaboran aretes, pulseras, anillos, dijes y collares con diseños de origen colonial.

- ***Ciudad de San Alejo.*** Se encuentra a 7 Km. de la cabecera departamental de La Unión. Único lugar en el país donde se talla la piedra caliza para obtener metates (piedras de moler) indispensables para la elaboración de alimentos corno la masa de maíz para tortillas, tamales y otros más.
- ***Perquín (Municipio del departamento de Morazán).*** En este lugar se encuentra el museo de la Revolución y el monumento a El Mozote (dedicado a los caídos en combate durante el conflicto armado). Es un pueblo donde se conservan los vestigios del armamento y equipo utilizado durante el conflicto armando en El Salvador; también se puede disfrutar de un paseo por la Comunidad Segundo Montes en la que elaboran artesanías de lazo, así como de las cataratas y el río Corola

c. Museos, Salas de Exposición y Galerías de Arte.


Museo David J. Guzmán

El Salvador cuenta con varios museos, galerías de arte y salas de exposición que son consideradas como atractivos turísticos y que son clasificados en el turismo rural-cultural, a continuación se describen varios de ellos, la lista completa de este tipo de atractivos se puede encontrar en el ***anexo 1.***

- ***Museo de la palabra y la imagen.*** El Museo de la Palabra y la Imagen (MUPI), es una iniciativa ciudadana, establecida legalmente como una Fundación sin fines de lucro, se dedica investigar, rescatar, preservar y mostrar al público elementos de la cultura y la historia de El Salvador.

  Posee colecciones de manuscritos, fotografía, audio, cine, video, afiches, objetos y publicaciones donados al museo por la entusiasta colaboración de la sociedad, que ha respondido al llamado "contra el caos de la desmemoria". El museo posee un local propio en el cual se llevan a cabo exposiciones itinerantes sobre temas de identidad, cultura y memoria histórica en los lugares más apartados del país. Además de producir libros, audiovisuales y numerosas actividades educativas y culturales.

- ***Museo de la ciudad.*** En la última década del siglo XX, un grupo de tecleños, unidos por el gran cariño que le tienen a la ciudad, observo las posibilidades y potencialidades de la ciudad para la formación de un Museo que recoja los datos históricos de la Ciudad. Iniciándose la colección del museo con la disposición de la colección personal del fundador Carlos Mejia, la cual consistía en arqueología de la ciudad, filatelia y objetos históricos.

  En junio del año 2000, el movimiento se constituye en La Asociación Museo de la ciudad, teniendo como primeras acciones realizar gestiones con la Municipalidad de Nueva San Salvador, con el fin de encontrar un respaldo institucional, financiero y de apoyo físico, para poder iniciar formalmente el proyecto del Museo de la Ciudad; pero al final no pudo concretarse estas acciones.

  A principio del año dos mil uno, Santa Tecla es afectada por un terremoto, el cual destruye entre el 60% y 80% de las edificaciones que constituyen el Centro Histórico, desapareciendo buena parte de las evidencias arquitectónicas de la fundación de la Ciudad en el siglo XIX y de principios del siglo XX.

  A raíz de estos acontecimientos se produce un saqueo y comercialización de los elementos arquitectónicos de la ciudad, sumado a las réplicas sucesivas y el terremoto del 13 de febrero, que amenazaban las pocas estructuras que quedaban en pie, la Asociación emprende el Proyecto denominado "Terremoto 2001", el cual consistió en "recuperar" las evidencias arquitectónicas del patrimonio edificado de la ciudad. Teniendo como fruto, la recuperación y donación de mas de 300 objetos entre los que pueden mencionarse: algunas columnas de los portales, puertas, herrería, ventanales, decoraciones de cielos falsos, columnas en metal ployet, decoraciones en cemento premoldeado, etc., que hoy son custodiados por el Museo. De igual forma, y en vista de las destrucción, se recuperan objetos que habían sido abandonados en las casas destruidas, como fotografías, libros, antigüedades familiares (muchos de ellos pertenecientes a personalidades), "diarios" personales, correspondencia, etc.

  A finales del 2001 se instaló el Taller de Restauración, así como el Taller-Escuela de Conservación y Restauración, con el cual se ha contribuido a la difusión de conocimientos para la protección de los bienes culturales muebles.

  Gracias al decidido trabajo de los miembros de la Asociación en el rescate de los elementos dañados por el terremoto, la alcaldía de Nueva San Salvador se suma al

esfuerzo por el rescate de la memoria cultural de la ciudad y gracias a su apoyo financiero el 12 de diciembre del año 2002 se abre al publico la sala de exposición del Museo de la Ciudad, en la casa ubicada en 4ª. Calle Oriente 1-6, Santa Tecla, desarrollándose exposiciones de diversa índole, así como actividades culturales que reúnen a un buen número de tecleños interesados en las manifestaciones culturales.

Interesados en dar una mejor oferta cultural, La Asociación inicia gestiones para poder obtener en comodato el inmueble de la antigua penitencieria que es devuelto por la Academia Nacional de Seguridad Pública a la Alcaldía de Santa Tecla. La alcaldía acuerda otorgar el 100% del inmueble a la Asociación para que esta pueda dar allí sus servicios y también sea la encargada de la restauración y adecuación del edificio. Es así como el museo es trasladado a mediados del año 2005, donde se comienza una labor de restauración del edificio y al mismo tiempo la catalogación de la colección del museo gracias a un aporte económico de CONCULTURA.

- ***Museo Wanakirika.*** Ubicado en el municipio de Cacaopera en el departamento de Morazán, el museo es un espacio destinado a mostrar el acervo histórico, cultural y religioso de los Cacaoperas.
- ***Museo joya de cerén.*** Ubicado en el sitio arqueológico del mismo nombre en el km. 36 de la carretera que conduce de San Salvador a Santa Ana, muestra el visitante piezas cerámicas arqueológicas, restos orgánicos (carbón, cordeles, semillas, plantas). reconstrucciones gráficas, fotografias.
- ***Museo de Historia de la Fuerza Armada.*** Ubicado en el Cuertel El Zapote, Barrio San Jacinto, San Salvador, el museo de historia de la fuerza armada esá abierto al público, dicho museo muestra Patrimonio Cultural militar,donde se encuentran colecciones armas y de uniformes militares de siglo XVIII, XIX y XX.
- ***Museo nacional de antropología David J. Guzmán.*** En este museo se encuentran exposiciones de materiales etnográficos y arqueológicos.
- ***Museos regionales de occidente y de oriente.*** Ubicados en las cuidades de Santa Ana y San miguel respectivamente, estos museos muestran galerias de arte de diferente índole.

Además de los museos descritos en los párrafos anteriores, El Salvador cuenta con salas de exposición, galerías de arte, teatros y muchos otros museos.

De acuerdo a la CIIU, los pueblos coloniales, sitios arqueológicos, museos y galerías de arte pueden ser clasificados de la siguiente manera:

SITIOS ARQUEOLÓGICOS, MUSEOS, GALERIAS DE ARTE		
Categoría	O	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
División	92	Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas
Grupo	923	Actividades de bibliotecas, archivos y museos y otras actividades culturales
Clase	9232	Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos

d. Playas y espacios litorales

El Salvador posee 321 Km. de costa, conformada por playas de características muy diversas, de gran singularidad y atractivo natural que bañan las aguas del Océano Pacífico. A lo largo del espacio litoral se alternan playas de y diferentes estructuras geológicas, las cuales contribuyen a potenciar la diversidad de actividades recreativas y deportivas a desarrollar. ***El cuadro 5*** evidencia esta realidad.

Cuadro 5. Playas de El Salvador y actividades que se pueden desarrollar

ZONA	PLAYA	ACTIVIDADES
COSTA OCCIDENTAL	Barra de Santiago	Natación, kayaking, velerismo, ski acuático.
	Metalio	Fotografía de naturaleza.
	Los Cóbanos	Buceo de superficie.
COSTA CENTRAL	El Palmarcito	Surf, body surf.
	El Sunzal	Surf, snorkel, buceo de superficie.
	La Paz	Surf, tours en barco, pesca en mar afuera, compra de marisco, observación de cetáceos.
	San Diego	Jogging, volleyball, football playa.
	Costa del Sol y Estero de Jaltepeque	Jogging, volleyball, football playa, visita a los manglares del estero, paseo en lancha, visita a la Isla de Montecristo.
COSTA ORIENTAL	Bahía de Jiquilisco	Natación, ski acuático, snorkel, observación de aves, velerismo, kayaking, pesca, visita a islas y manglares del estero.
	El Espino	Football playa, volleyball, jogging, pesca, natación.
	El Tamarindo	Paseo en lancha
	Playas Negras y Las Tunas	Paseo en lancha
	Golfo de Fonseca	Velerismo

FUENTE: Ministerio de Turismo

A continuación se citan las principales características de las zonas de litoral más relevantes así como aquellos elementos que permiten distinguirlas.

- ***Barra de Santiago.*** Se encuentra ubicada en el departamento de Ahuachapán. Este es un pueblo de playa en el cual se encuentra numerosa oferta de productos del mar; además está en contacto con el océano y con el estero de la barra. El estero es apto para practicar la natación, el kayaking, velerismo, ski acuático, y se puede ir mar afuera en marea alta a través de la bocana de El Zapote.
- ***Playa de Metalío.*** La Playa de Metalío es una playa clásica, sus arenas negras y la temperatura de sus aguas le cautivarán. En esta playa hay muchos pequeños restaurantes con frescos productos del mar, su proximidad con el Puerto de Acajutla le proporciona mucho dinamismo a su comercio y oferta de mariscos.
- **Playa Los Cobanos.** Bellísima playa de arrecifes, arenas blancas, excelente destino para los aficionados al buceo. En la temporada de verano hay tours de buceo que ofrecen los operadores; éstos parten de el muelle artesanal de Acajutla duran de 4 a 5 horas se adentran en el mar aproximadamente 5 a 10 kilómetros y las inmersiones son a 20m. ó 30 m. de profundidad.

  En la playa Los Cóbanos hay alojamientos en casas de lugareños que pueden rentar glorietas frente a la playa y que ofrecen servicios de alimentación.

  Excelente playa para la práctica del surf o body surf, hay pequeños negocios que ofrecen servicios de alimentación con frescos mariscos, hay áreas de parqueo con vigilancia, además hay un club que ofrece todos los servicios como alimentación, alojamiento, tiene piscinas artificiales para niños y adultos, toboganes, tiene también dos bellas piscinas de agua salada contiguo al mar en las cuales las olas del mar reciclan sus aguas, posee excelentes miradores, el ingreso a este club cuesta $7.00 hay suites que cuestan $ 20.00 su horario es de martes a domingo de 9:00 a 05:00 p.m.
- **Playa El Sunzal.** Considerada por los medios especializados y surfeadores internacionales entre las 10 mejores playas del mundo para practicar el surfing, excelente playa para practicar el snorkeling y buceo a poca profundidad. En su lecho marino que es rocoso puede observar el hábitat de ostras, langostas, corales con toda claridad en especial en los meses de verano (noviembre a abril). En la Playa El Tunco, que está contiguo al Sunzal; hay variedad de restaurantes que ofrecen delicias del mar y alojamiento a surfers y turistas. Existe también en el área un excelente restaurante: Casa

de Mar, con cocina internacional y magnificas instalaciones que satisface los gustos más exigentes; hay también un taller de tablas en caso de que el surfboard del turista se dañe, así como renta de tablas e instructores para este deporte.

- **Playa La Paz.** Inevitable destino para los aficionados al surfing. En esta playa se desarrollan importantes campeonatos de surfing a nivel Centro y Latinoamericano; así mismo, en su entorno hay abundante y variada oferta de servicios turísticos como restaurantes, alojamientos, instructores de surfing y kayaking, tours en minicruceros por su cercanía al muelle de La Libertad. Ofrece facilidad de adquirir productos del mar al momento en que son desembarcados por pescadores artesanales. Los aficionados a la pesca en mar afuera, pueden rentar una lancha en este muelle con un marinero que lo llevará a lo largo de la costa y que le asesorará o le acompañará.

  Así mismo en este muelle se puede abordar un pequeño crucero llamado "Barco La Conquista" este barco tiene dos recorridos:

  - *Recorrido corto (2 horas).* Parte del muelle de La Libertad llegando a Playa El Majahual, luego regresa hasta Playa de San Diego donde se detiene para que la gente pueda tomar un baño de mar (mar afuera) a los que no pueden nadar se les proporciona chalecos y la gente que le gusta la pesca puede hacerlo, luego retorna hasta el muelle.
  - *Este recorrido es más largo (5 horas).* Conduce desde el Muelle de La Libertad hasta Playa La Perla. Allí el barco se detiene y las personas pueden nadar, pescar, tomar sol etc. el barco tiene servicio de bar en el que le sirven coctails de mariscos; pero si el turista desea, puede llevar su hielera con sus bebidas o comida para consumirla en el crucero.

  Un dato importante de estos viajes es que se observan en esta navegación muchas especies marinas como delfines, dorados, marlins, atunes, etc, y en ocasiones, en los meses noviembre a marzo se puede observar la migración de ballenas que se dirigen hacia Norte América y que hacen de las aguas territoriales de El Salvador una ruta hacia aguas más frías

- ***Playa de San Diego.*** Amplia playa con más de 7 kilómetros de extensión, ideal para deportes de playa como jogging, volley ball o football de playa, caminar o simplemente broncearse. Su oleaje es gentil. Existe en ella mucha oferta de servicios como

alojamientos, restaurantes y lugares donde puede disfrutar de la variedad de cócteles que los lugareños ofrecen a los visitantes.

- ***Playa de Costa del Sol y Estero de Jatepeque.*** La playa mas extensa de El Salvador de 12 a 15 km. aproximadamente con muchos hoteles, clubes de playa y lugares donde poder ver hermosos amaneceres y atardeceres. También se puede disfrutar de mariscos frescos una variedad de bebidas. Por su extensión es ideal para la práctica del jogging, practicar football, volley ball de playa.

  Así mismo al final del Boulevard Costa del Sol se puede tener acceso al Estero de Jaltepeque donde es posible navegar a través de sus canales con manglares y observar aves como garzas, patos, gaviotas; ya que estos manglares son refugio de aves migratorias y residentes.

  También se puede ir mar afuera saliendo por la bocana del Río Lempa que está contiguo a la playa Los Negros la cual es una maravillosa playa virgen muy tranquila, el transporte desde la puntilla que está ubicada al final del Boulevard Costa del Sol hasta la desembocadura del Río Lempa cuesta aproximadamente $45, lancha con capacidad para 12 personas (3 horas ida y regreso). Además, se puede visitar la Isla Montecristo que ofrece servicio de alojamiento y alimentación

- ***Bahía de Jiquilisco.*** La Bahía de Jiquilisco es una reserva natural con una longitud de costa de 55 kilómetros; se encuentra ubicada en la zona costera del departamento de Usulután, a poco más de 100 kilómetros de la ciudad de San Salvador; en el municipio de Jiquilisco.

  La Bahía de Jiquilisco es uno de los ecosistemas marítimos más hermosos de El Salvador, con un ambiente de sol y playa, mezclado con el delicioso y suave aroma a coco.

  Posee la zona de manglar más grande del país, en el que habitan 54 especies de aves exóticas, como garzas, pelícanos, pichiches y espátulas rosadas. También se puede encontrar una diversidad de peces y reptiles, entre ellos tortugas marinas, iguanas, masacuatas, boas y cocodrilos.

  En la bahía se encuentran alrededor de 27 islas, entre las que se encuentran La Pirraya, Cumichin, Tortuga, Isla Méndez, San Dionisio, El Recodo, San Sebastián, Sumaria, Corral de Mulas y Espíritu Santo, conocida también como "Isla de los Cocos", por las extensas plantaciones de esta palma, de donde se extrae el aromático aceite de coco. Sus

bocanas por las que puede ir mar afuera son dos: La Chepona y El Bajón. Sus puertos de cabotaje son el Puerto El Triunfo, Puerto Barillas y Puerto Parada.

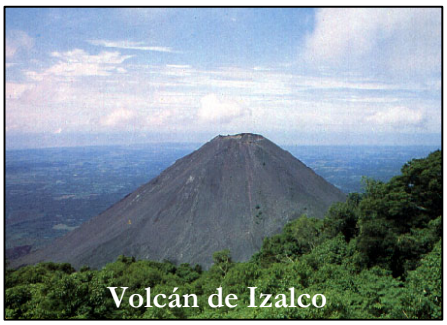
En la Bahía de Jiquilisco el visitante puede practicar la natación, el ski, snorkeling, observación de aves (birdwatching), velerismo, kayaking, navegación ,pesca, windsurfing, etc,

Asimismo puede visitar el área protegida de **Chahuantique** sitio ideal para practicar el ecoturismo. En esta área se puede observar los monos araña (en peligro de extinción) y la mariposa Big Blue. Además, se encuentran nacimientos de agua, así mismo hay estanques de crianza de camarón y tilapias (peces). Esta área posee una caseta de observación de 24 mts. de altura para observar los monos araña que es una especie rara de simios que sólo poseen 4 dedos y que está siendo preservada en esta área.

El ingreso al área cuesta US$3.42 sólo por la mañana para un grupo de 15 personas y US$6.86 para todo el día a un grupo de máximo 15 personas. En la Bahía de Jiquilisco se puede visitar también la Isla Jobal donde se puede observar el proceso de industrialización del coco del cual se extrae aceite.

- ***Playa El Espino.*** Una de las mas extensas playas de El Salvador con más de 10 kilometros de longitud, ideal para practicar deportes de playa que requieren amplia área como fútbol de playa, volley ball, jogging o también pescar, practicar natación etc.
- ***Playas El Tamarindo, Playas Negras y Las Tunas.*** Es un área que reúne las tres playas anteriormente mencionadas y en un pequeño sector se puede hallar diferentes tipos de playas. Las Tunas y Playas Negras son playas de arenas negras con formaciones rocosas en las que el turista encuentra pequeñas pozas que se han formado en las rocas y disfrutar de ellas como en una piscina natural. El Tamarindo es una playa con características de estero, poco oleaje y poca y constante profundidad, en El Tamarindo el turista encuentra oferta de lanchas que lo llevan a conocer el litoral oriente de El Salvador, o lo pueden llevar a las Islas del Golfo de Fonseca.
- ***Otras playas del país.*** Aunque solo se han especificado las características de las playas antes mencionadas, en El Salvador existen otras playas que son atractivos turísticos del país, las cuales son: Playa El Cuco (San Miguel), Playa San Blas (La Libertad),Playa Metalío (Sonsonete), Playa El Pimental (San Luis Talpa), Playa El Tunco (La Libertad), El Majahual (La Libertad), Playa Conchalío (La Libertad), Playa El Obispo (La Libertad).

e. Volcanes, Montañas, Lagos y Espacios Naturales Protegidos


Volcán de Izalco

Emplazado en el "Cinturón de Fuego del Pacífico", El Salvador constituye un territorio volcánicamente activo, siendo de dicha naturaleza el 90% de los materiales que lo conforman. De acuerdo al Servicio Nacional de Estudios Territoriales (SNET), en el país existen un total de 23 volcanes individuales, Los cuales son:

Ahuachapán	Usulután	La Unión	San Salvador
▪ Cuyanausul	▪ Tecaza	▪ Conchagua	▪ San Salvador
▪ Laguna Verde	▪ Volcán de Usulután	▪ Conchaguita	▪ El Playón
▪ Cerro de Las Ninfas	▪ Cerro El Taburete		▪ Islas Quemadas

Santa Ana	Sonsonate	San Miguel
▪ Santa Ana	▪ Izalco	▪ San Miguel
▪ Caldera de Coatepeque	▪ San Marcelino	▪ Laguna Seca El Payacal
▪ Chingo	▪ Cerro Las Ranas	▪ Limbo (Ojo de Agua)
	▪ Cerro Los Naranjos	▪ Cerro Chambala

El volcán Quezaltepec, conocido como "El Volcán de San Salvador" se encuentra ubicado a 20 minutos de la capital de San Salvador y está conformado por tres cerros: El Jabalí, El Boquerón, y El Picacho. En él se puede observar variedad de flora y fauna, y se pueden realizar paseos en bicicleta de montaña o caminatas por los lugares que rodean el volcán, a través de pequeños senderos que llevan al "Playón", la Zona de Lava de Quezaltepeque. Su proximidad a la capital justifica la inexistencia de infraestructura de alojamiento aunque pudiera resultar atractiva la creación de un spa.

En la zona de la denominada Ruta de la Flores, situada en los departamentos de Sonsonate y Santa Ana, encontramos un gran número de volcanes. Cabe resaltar que el volcán de Izalco es escalable. Asimismo, existen algunas actividades de canopying en el Complejo Los Volcanes, aunque la oferta complementaria parece, en general, insuficiente y poco atractiva El Parque Nacional de Cerro Verde, donde se encuentra un hotel (cerrado) propiedad de Corsatur, ofrece unas magnificas vistas del volcán de Izalco.

En la zona próxima a la pintoresca ciudad de Alegría, en el departamento de Usulután, se encuentra el Volcán de Tecaza y otros cerros como El Tigre, El Taburete y el Volcán de Usulután. Se trata de un paraje de naturaleza de gran belleza e interés turístico que, sin embargo, no ha sido desarrollado. La oferta de alojamiento es mínima y la oferta complementaria casi inexistente. La utilización de aguas termales en la zona propiciaría el

desarrollo de una interesante oferta de balneario o spa a dimensionar adecuadamente. Su proximidad a la Bahía de Jiquilisco supone una oportunidad para su desarrollo, así como la presencia de otros municipios de interés y la laguna azufrada de Alegría, de gran singularidad.

La zona norte del departamento de Morazán se caracteriza por ser un sistema montañoso con altitudes entre 400 y 1.300 metros, y paisajes caracterizados por pinos y robles. En dicha zona se integra la denominada Ruta de la Paz, la cual se describirá en un epígrafe posterior. Sin embargo, la oferta de actividades complementarias a realizar al aire libre es escasa lo que no potencia su atractivo en el ámbito de la naturaleza.

El norte del departamento de Chalatenango es asimismo una zona montañosa de rica vegetación y forestales de gran atractivo. Próximo al puesto fronterizo de El Poy, se encuentra el Cerro EL Pital, el más alto del país con 2.730 metros. Éste es de propiedad privada y ofrece un área de acampada. Cercano a éste se encuentra el Cerro Montecristo con 2.350 metros de altitud. En esta zona existen ciertas rutas interpretativas.

El Salvador posee, asimismo, una importante oferta de lagos y lagunas, entre los que destacan los siguientes:

- ***Lago de Coatepeque.*** Lago de origen volcánico ubicado en el Departamento de Santa Ana, concretamente junto a la falda del volcán del mismo nombre. Con una extensión de 26 Km2, constituye un medio óptimo para la práctica de deportes acuáticos como el kayak, navegación en embarcaciones de vela o motor, ski acuático y prácticas de natación.

Lago de Coatepeque

- ***Lago de Guija.*** Emplazado en la zona fronteriza norte con Guatemala, el lago conforma un entorno de gran riqueza natural desde el punto de vista topográfico, de manera que aparece circunvalado por los volcanes inactivos de Mita, San Diego y Cerro Quemado. Asimismo, cabe resaltar su interés cultural ya que gran cantidad de petrograbados han sido hallados en él, los cuales se conservan en el Museo David J. Guzmán.
- ***Lago de Ilopango.*** Ubicado entre los departamentos de San Salvador, Cuzcatlan y La Paz. Con 72 Km2, constituye uno de los humedales de mayor extensión del país. Posee

abundante riqueza piscícola y características idóneas para la navegación a vela o en embarcaciones de motor.

- ***Laguna El Jocotal.*** Ecosistema lacustre, cercano a la Bahía de Jiquilisco, de gran valor ecológico por la biodiversidad que alberga así como por constituir un emplazamiento estratégico para las aves migratorias. Desde el punto de vista socioeconómico, la relevancia del mismo radica en su riqueza pesquera y en el suministro de agua a las comunidades rurales próximas.
- ***Lago de Suchitlán.*** En la ribera del también llamado Embalse Cerrón Grande se sitúa la ciudad de Suchitoto. Se realizan en éste paseos en lancha y diversas actividades lúdicas aunque presenta altos índices de contaminación. Además, existe un ferry que comunica Suchitoto con la ciudad de Chaletenango.

Finalmente cabe resaltar la existencia de dos Parque Nacionales en El Salvador, los cuales se describen a continuación:

- ***Parque Nacional Montecristo.*** Se trata de la primera área declarada protegida en El Salvador. Formado por un bosque nebuloso, constituye éste uno de los pocos bosques tropicales que subsisten en Centroamérica. Alberga además tres altitudes destacadas: Montecristo, Miramundo y Brujo que llegan a alcanzar 2.418 metros sobre el nivel del mar. Además de su importante riqueza y diversidad botánica y faunística cabe destacar el importante número de aves endémicas que alberga. Para la visita al espacio se requiere el permiso correspondiente del Servicio de Parques Nacionales que debe ser requerido previamente a dicha visita. El Parque cierra de Mayo a Octubre. Se accede a él desde la ciudad de Metapán. Ofrece la posibilidad de acampar y realizar pic-nics. Entre las actividades que pueden ser desarrolladas destacan la observación de aves, las caminatas y los paseos a caballo.

Parque Nacional Montecristo

- ***Parque Nacional El Imposible.*** Espacio protegido que alberga uno de los últimos bosques secos que se conservan en el país. Posee una extensión de 3.794 hectáreas y

acoge una gran diversidad de especies botánicas y faunísticas, algunas de las cuales están catalogadas en peligro de extinción, lo que otorgan más valor a su carácter relíctico. Su visita requiere la autorización previa. Cuenta con guías locales y seguridad interna.

Los dos Parques Nacionales citados, junto con la Laguna El Jocotal, conforman la oferta de "Áreas Naturales Protegidas Legalmente Establecidas de El Salvador".

Parques Recreativos

El Salvador dispone de una oferta de 13 Parques Recreativos que gestiona el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU). Estos, según el tipo de parque se clasifican en Parques Acuáticos y Naturales, los cuales se muestran en el ***cuadro 6***

Complementariamente el Instituto Salvadoreño de Turismo ha promovido el **"Programa Buses Alegres"**; el cual se refiere a un servicio de transporte que permite el acceso a los diferentes parques recreativos. El transporte, de ida y vuelta, incluye servicio de guía.

Cuadro 6. Parques recreativos administrados por el ISTU

	PARQUE RECREATIVO	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS QUE OFRECEN
PARQUES ACUÁTICOS	Sihuatehuacán	Santa Ana	Piscinas para niños y adultos con tobogán de aguas de manantial. Pista de patinaje, canchas de fútbol y basketball, merenderos de comida típica y área de picnic, anfiteatro (cap. 1.000 pers.), cabañas, senderos peatonales, servicios sanitarios, área de juegos infantiles, zona de estacionamiento de vehículos.
	Atecozol	Izalco	Dos piscinas para adultos, una de ellas con tobogán, cinco piscinas infantiles, cabañas, desvestideros, sanitarios, merenderos típicos, área de estacionamiento de vehículos, zona de picnic, juegos infantiles, canchas de fútbol y basketball.
	Agua Fría	Chalatenango	Piscina olímpica con tobogán y deslizadero, piscina de niños y de adultos, restaurante, merendero, salón de usos múltiples, kioscos de picnic, vestidores, servicios sanitarios, cancha de football y área de estacionamiento de vehículos.
	Toma de Quezaltepeque	Quezaltepeque	Dos piscinas de adultos y una infantil, tobogán acuático, lago artificial, juegos infantiles, cabañas familiares, vestidores, servicios sanitarios, merenderos, restaurante, área de picnic, dos canchas de basketball, dos canchas de volleyball y cancha de football. Área de estacionamiento de vehículos.

	PARQUE RECREATIVO	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS QUE OFRECEN
	Ichanmichen	Zacatecoluca	Tres piscinas de adultos y dos de niños, tobogán acuático, estanques naturales, área de picnic, área de juegos infantiles, cabañas, merenderos, cancha de fútbol y basketball, vestidores y servicios sanitarios. Estacionamiento para vehículos.
	Apulo	Ilopango	Piscinas de niños y adultos, cabañas a orillas del lago, kiosco, vestidores, servicios sanitarios, restaurante, merenderos y área de picnic, malecón. Área de estacionamiento de vehículos.
	Apastepeque	San Vicente	Piscina, área de picnic, cabañas, restaurante, muelle flotante, malecón, vestidores y servicios sanitarios.
	Costa del Sol	San Luis La Herradura	Dos piscinas de adultos y dos para niños, cabañas, locales de comida, merenderos, vestidores, servicios sanitarios, cancha de Fútbol y basketball, área de picnic, guardavidas y guardaparques. Área de estacionamiento de vehículos
	Altos de las Cuevas	San Miguel	Lago artificial con tobogán, piscinas para niños y adultos, vestidores, servicios sanitarios, área recreativa infantil, merenderos típicos, área de picnic, cabañas, canchas de basketball, volleyball y fútbol. Estacionamiento para vehículos.
	Amapulapa	San Vicente	Dos piscinas para adultos, dos piscinas para niños, tobogán acuático, cabañas familiares, merenderos, restaurante, vestidores, área de picnic, cancha de basketball y fútbol. Zona de estacionamiento de vehículos.
PARQUES NATURALES	Walter Thilo Deininger	La Libertad	Centro de interpretación, recorridos guiados por la zona boscosa, que constituye una de las más importantes reservas naturales del país.
	Balboa	Panchimalco	Pista de patinaje, cancha de basketball, área de juegos infantiles, picnic, servicios sanitarios, merenderos y zona de estacionamiento
	Cerro Verde	Santa Ana y Sonsonate	Servicios sanitarios, juegos para niños, zona de picnic, kiosko, senderos interpretativos, zona de conservación e investigación, servicio de guías especializados. (El ingreso en el parque requiere el premiso correspondiente, a excepción de personas extranjeras).

FUENTE: Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU)

De acuerdo a la CIIU, los parques naturales, áreas protegidas y parques acuáticos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

PARQUES NACIONALES Y AREAS NATURALES PROTEGIDAS		
Categoría	O	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
División	92	Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas
Grupo	923	Actividades de bibliotecas, archivos y museos y otras actividades culturales
Clase	9233	Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales
TURICENTROS Y PARQUES ACUÁTICOS		
Categoría	O	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
División	92	Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas
Grupo	924	Actividades deportivas y otras actividades de esparcimiento
Clase	9249	Otras actividades de esparcimiento.

2.4. ELEMENTOS DE APOYO Y CONEXOS AL CLUSTER DE TURISMO.

2.4.1. CAPACITACIÓN

Hay que tomar en consideración que las personas que forman parte de las distintas empresas turísticas, deben de estar debidamente capacitadas para que se encuentren en condiciones de brindar un servicio que satisfaga las exigencias de los turistas.

Se debe de tener en cuenta que la capacitaciones brindadas deben de cumplir con los estándares de calidad requeridos para que los nuevos profesionales del sector puedan contribuir a convertir de El Salvador un "cluster" de turismo de clase mundial. Por otra parte, cuando existen muchas las áreas donde no hay formación, esto limita el desarrollo de la industria.

2.4.2. INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE

- **El Aeropuerto Internacional El Salvador.**

  Puede afirmarse que el Aeropuerto Internacional El Salvador es el más moderno de la región y uno de los cuatro mejores de Latinoamérica.

  El Aeropuerto Internacional de San Salvador tiene una capacidad para recibir un total de 2,5 millones de pasajeros al año. Actualmente presenta un tráfico de 1.8 millones de pasajeros y 25.000 vuelos comerciales anuales.

  La Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), dependencia del Ministerio de Economía, es el ente encargado de administrar las instalaciones del Aeropuerto Internacional El Salvador (Comalapa) y demás puertos marítimos nacionales. Entre los objetivos de esta comisión se encuentra crear la infraestructura adecuada para apoyar el desarrollo de las diferentes industrias del país, entre ellas el turismo.

  De acuerdo a la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), el Aeropuerto Internacional de El Salvador se consolida como el líder en la región gracias a su eficiente servicio y a las facilidades que ofrece a los pasajeros y usuarios que hacen uso de sus instalaciones.

- **Puertos.**

  El Salvador cuenta con dos puertos principales, ambos públicos. Hasta la fecha, los puertos del país han sido utilizados casi exclusivamente para las actividades de exportación e importación de bienes. A causa de esta situación, las instalaciones portuarias están equipadas únicamente con maquinarias, bodegas y oficinas de control y carecen de personal migratorio para poder atender la afluencia de visitantes.

  a) ***El Puerto de Acajutla***. Ubicado a 120 km. de la ciudad de San Salvador. Es el puerto comercial más importante, puesto que aproximadamente el 95% de la carga del país, estimada en casi un 50% del valor del comercio exterior, pasa por este puerto. Es uno de los más modernos del Océano Pacífico. Tiene acceso inmediato por vía terrestre (45 km) o ferroviaria (103 km) desde San Salvador.

  b) ***El Puerto de Cutuco.*** Se encuentra ubicado en el Golfo de Fonseca, Bahía de la Unión, en la zona oriental del país, a una distancia de 185 km. por carretera desde San Salvador. Es un puerto de carga menor, operando tan solo un 1% del comercio exterior. No obstante, está prevista su reactivación, pretendiéndose que éste se convierta en el atracadero de aguas profundas más moderno y funcional de la región.

Es importante mencionar que, dada la escasa relevancia de la cantidad de turistas llegados al país por esta vía, el Gobierno de El Salvador no se ha preocupado en proporcionarles condiciones apropiadas en estos sitios. Sin embargo, la Comisión Nacional de Desarrollo, en el marco del Programa Presidencial Plan de Nación, ha formulado un proyecto complementario al nuevo Puerto de la Unión denominado "Frente de Playa" que consiste en una serie de intervenciones urbanas en la zona costera de la ciudad de La Unión, a fin de crear un espacio público de alta calidad que armonice la ciudad con el nuevo puerto.

- **Carreteras.**

  El buen estado de la infraestructura vial es importante para tener buena accesibilidad a todos los sitios turísticos que posee el país

  Según el Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, existían en 2001, 10.120 Km. de red vial, de los cuales un 22,20% (2.250 Km.) correspondían a red vial pavimentada. Para los años siguientes, la SIECA (Secretaría de Integración Económica Centroamericana) estimaba que a finales de 2003, la red viaria pavimentada alcanzaría los 2.896 Km. De seguir esta tendencia, para finales de 2004 el país se encontraría en posición de haber superado los 3.000 Km. En este sentido, cabe señalar la existencia de la carretera Panamericana, la cual recorre el país de este a oeste, extendiéndose desde la frontera con Guatemala hasta la frontera con Honduras.

  La inversión efectuada en la construcción y mantenimiento de las calles rurales, carreteras, puentes, calles urbanas y pasos a desnivel ha sido extremadamente significativa. El Fondo de Conservación Vial (FOVIAL) procura asegurar del buen estado de las carreteras todo el año.

  A continuación se presentan las distancias existentes entre los distintos departamentos del país y San Salvador, así como el estado de la red vial que las separa.

  - ✓ **Santa Ana**

    Zona Geográfica: Occidente del país

    Capital: Santa Ana

    Distancia a la capital: 66 kilómetros, carretera pavimentada.

- ✓ **Ahuachapán**

  Zona Geográfica: Occidente del país

  Capital: Ahuachapán

  Distancia a la capital: 100 kilómetros, carretera pavimentada.

- ✓ **Sonsonate**

  Zona Geográfica: Occidente del país

  Cabecera: Sonsonate

  Distancia a la capital: 65 kilómetros, carretera pavimentada.

- ✓ **Usulután**

  Zona Geográfica: Oriente de País

  Cabecera: Usulután

  Distancia a la capital: 110 Km, carretera pavimentada

- ✓ **San Miguel**

  Zona Geográfica: Oriente del País

  Cabecera: San Miguel

  Distancia a la capital: 138 kilómetros, carretera pavimentada.

- ✓ **Morazán**

  Zona Geográfica: Oriente del país

  Cabecera: San Francisco Gotera

  Distancia a la Capital: 168 kilómetros, carretera pavimentada.

- ✓ **La Unión**

  Zona Geográfica: Oriente del País

  Cabecera: La Unión

  Distancia a la Capital: 184 kilómetros, carretera pavimentada.

- ✓ **La Libertad**

  Zona Geográfica: Centro del país

  Cabecera: Nueva San Salvador (Santa Tecla)

  Distancia a la Capital: 12 kilómetros, carretera pavimentada.

- ✓ **Chalatenango**

  Zona Geográfica: Centro del País

  Cabecera: Chalatenango

  Distancia a la Capital: 72 kilómetros, carretera Troncal del Norte pavimentada.

- ✓ **Cabañas**

  Zona Geográfica: Centro del País

  Cabecera: Sesuntepeque

  Distancia a la capital: 54 kilómetros, carretera pavimentada.

- ✓ **La Paz**

  Zona Geográfica: Centro del País

  Cabecera: Zacatecoluca

  Distancia a la capital: 56 kilómetros, carretera pavimentada.

- ✓ **San Vicente**

  Zona Geográfica: Centro del País

  Cabecera: San Vicente

  Distancia a la capital: 60 kilómetros, carretera pavimentada.

- ✓ **Cuscatlán**

  Zona Geográfica: Centro del País

  Cabecera: Cojutepeque

  Distancia a la capital: 33 kilómetros, carretera pavimentada

2.4.3. SERVICIOS DE APOYO

- **Banca.**

  Se debe de establecer de qué manera está conformada y como funciona la industria financiera salvadoreña para determinar en que forma la banca puede servir de apoyo al turismo ya sea en la concesión de créditos a empresas de esta industria o en otro aspecto que beneficie al turismo.

2.4.4. OTROS SERVICIOS

- **Seguridad.**

  La inseguridad real y percibida, así como la violencia y la mala imagen internacional del país pueden constituirse como los más fuertes inhibidores de la inversión (extranjera y local) y de la llegada de turistas.

- **Salud.**

  La salud es uno de los aspectos más importantes en la toma de decisión de viaje de un turista. La calidad del agua y los servicios médicos con que se cuenta, por ejemplo, pesan mucho en este proceso.

- **Migración.**

  Se refiere a las vías oficiales que existen para ingresar a El Salvador, en las cuales se han establecido puestos de migración y aduana, mientras que el Aeropuerto Internacional El Salvador recibe el tráfico aéreo y el atraco de buques se lleva a cabo en los puertos de Acajutla, La Libertad, El Triunfo y el Golfo de Fonseca (Cutuco).

  Con respecto a los puestos de migración terrestre, El Salvador cuenta con 6 fronteras terrestres, colindando con Guatemala (Las Chinamas, La Tachadura, San Cristóbal y Angiatú) y con Honduras (El Amatillo y El Poy.

2.4.5. ORGANIZACIONES QUE DAN APOYO AL DESARROLLO TURÍSTICO DE EL SALVADOR.

La mayoría de los países que se convierten en receptores de turismo, disponen de una institución encargada del buen funcionamiento que coordina, controla y organiza su turismo. Cada entidad nacional puede adoptar multitud de formas y abarcar responsabilidades distintas en cada una de ellas, o bien, como es el caso de El Salvador, asignar éstas responsabilidades entre diversos entes para actuar específicamente en cada rama de la industria turística.

La función de estas instituciones depende en gran parte de la estructura política y económica de la nación, así como de los recursos de explotación turística que posee. En El Salvador, se encuentran múltiples opciones en cuanto a turismo, y actualmente existen diversos entes que trabajan en la promoción y explotación de éstos.

A continuación, se detallan las organizaciones encargadas de manejar los recursos turísticos con que cuenta el país para atraer el turismo.

- **Ministerio de Turismo (MITUR)**

  El Gobierno de la República de El Salvador estableció en 2004 el Ministerio de Turismo con el objetivo de fomentar y ordenar el desarrollo de la actividad turística. Además esta institución tiene la responsabilidad de la conducción de dos instituciones ya existentes, el

Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) y la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

Visión Institucional

Un ministerio consolidado como rector, promotor y facilitador del turismo, que junto al sector privado desarrolle capacidades para promover al país como destino turístico competitivo.

Misión

Convertirse en el dinamizador de la economía nacional, el promotor del desarrollo humano y comunitario y el impulsador de la convivencia pacifica, estabilidad y gobernabilidad, a través de la facilitación de la creación, el desarrollo y la promoción de productos y servicios turísticos de calidad, un marco legal que lo posibilite, un financiamiento suficiente y oportuno y sobre todo, de una nueva y sólida cultura turística que convierta a cada salvadoreño en un gestor turístico permanente y eficiente en donde quiera que se encuentre

Objetivos

- ✓ Posicionar al país como destino Turístico.
- ✓ Lograr la competitividad a nivel Nacional. Regional e Internacional.
- ✓ Aumentar el nivel de permanencia y fidelidad del consumidor turístico.

Finalmente, cabe señalar que la labor del Ministerio de Turismo de El Salvador resulta fundamental en el desarrollo turístico de la región centroamericana, formando parte éste del Consejo Centroamericano de Turismo, integrado por los Ministros de Turismo de los siete países centroamericanos, el cual define las directrices y políticas de integración en materia de turismo.

- **Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).**

  La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) fue creada el 25 de julio de 1996 por medio del Decreto Legislativo N° 779, como una entidad autónoma de derecho público, con la finalidad de promover el desarrollo del turismo en el salvador.

CORSATUR es la institución gestora del desarrollo turístico del país. Sus acciones están orientadas hacia la coordinación de esfuerzos intersectoriales que buscan contribuir a que el sector se convierta en una de las principales fuentes generadoras de empleo e ingresos que conduzcan al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en forma sostenible.

CORSATUR apoya a otras instituciones, públicas y privadas, en la promoción del rescate de los valores naturales, culturales e históricos del país con la finalidad de convertirlos en atractivos turísticos. 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.

Siendo CORSATUR el organismo encargado de ejecutar las directrices emitidas por el Ministerio de Turismo, resulta de máximo interés analizar sus competencias y valorar el desarrollo de aquellas actividades de mayor relevancia para la configuración de un sistema turístico competitivo.

Estructura y organización de CORSATUR

La Corporación funciona bajo la coordinación de una Junta Directiva que en la actualidad está conformada por:

- ✓ Ministerio de Turismo
- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores
- ✓ Ministerio de Gobernación
- ✓ Ministerio de Medio Ambiente
- ✓ Representantes del sector privado

La Gerencia de CORSATUR recibe apoyo de una Unidad Jurídica, Secretaría, comunicaciones e Informática, y tiene a su cargo los siguientes departamentos operativos:

- ✓ Gerencia Financiera
- ✓ Sub-gerencia administrativa
- ✓ Gerencia de Mercadeo y Promoción
- ✓ Gerencia de Planeamiento
- ✓ Gerencia de Gestión Turística

Visión

Promover a El Salvador como un destino turístico atractivo a nivel internacional y atraer un flujo de turismo que incremente el ingreso de divisas y fuentes de trabajo, contribuyendo al desarrollo económico y social de manera integral, equilibrada y sostenible.

Objetivo

Mejorar la imagen turística de El Salvador y consolidar el desarrollo del sector turismo, haciendo un uso racional de los recursos culturales y naturales, como un medio efectivo de generación inmediata y sostenible de empleos y divisas para mejorar las condiciones de vida de la población.

Áreas de trabajo.

a. Planificación: Su labor va orientada a apoyar el desarrollo de productos turísticos especialmente en las áreas rurales, así como al desarrollo de estudios e investigaciones tendientes a obtener información acerca de los gustos y preferencias del turista

   CORSATUR está llevando a cabo en la actualidad, gracias al apoyo brindado por el Banco Multisectorial de Inversiones, un levantamiento de datos de los principales polos turísticos del país. El objetivo de dicha iniciativa consiste en actualizar la oferta turística nacional, tipificando los establecimientos según la calidad de la oferta y el servicio ofrecido y el tipo de turismo que puede atraer dicho establecimiento, y a su vez, identificar la capacidad instalada, recursos turísticos, necesidades de financiamiento y capacitación de cada polo de desarrollo turístico, con el fin de generar proyectos de inversión y acciones concretas para convertirlos en Centros Turísticos Integralmente Planeados.

b. Mercadeo y Promoción Internacional: Sobre la base de un análisis de mercado, selecciona sus destinos y productos turísticos, desarrollando diversas estrategias mercadológicas, a fin de promover a El Salvador en los mercados internacionales.

   La misión de CORSATUR al respecto se centra en lograr posicionar El Salvador como un destino turístico de peso en el ámbito regional e internacional mediante una labor efectiva de promoción y comunicación. En este sentido, el principal

inconveniente al que se enfrentan, según el Ministerio de Turismo, es la falta de una imagen de marca que permita el posicionamiento exitoso del país en los diversos mercados emisores de relevancia.

c. Recursos Turísticos y Capacitación: Desarrolla los mecanismos necesarios para reglamentar la actividad turística y disponer de un inventario de recursos turísticos; asimismo, implementar programas integrales de capacitación.

   En el ámbito de la capacitación CORSATUR intenta apoyar las iniciativas que urgen de los propios empresarios del sector. En este sentido resultan de gran importancia los programas de cooperación internacional, que suelen priorizar la capacitación como herramienta de apoyo al desarrollo.

   Entre las actuaciones más relevantes llevadas a cabo por CORSATUR destacan los programas de concientización y sensibilización turística que se realizan en todo el país, dirigidos a empresarios, comunidades y población educativa. Asimismo, en colaboración con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (Insaforp), fue elaborado un programa piloto de formación para guías turísticos certificados, cuyos resultados tuvieron un alcance limitado.

d. Finanzas y Administración: Garantiza a cada una de las unidades, la oportunidad de disponer de los insumos necesarios, para el cumplimiento de las metas y objetivos dentro del marco legal.

e. Comunicaciones y Relaciones Públicas: Encargada de promover y difundir la información necesaria para fortalecer la imagen institucional de CORSATUR.

Actividades concretas

a. Busca colocar al turismo como una de las principales fuentes generadoras de empleo en el país, con el propósito de mejorar las condiciones de vida en forma sostenible.

b. Coordina con el sector privado y otras instituciones gubernamentales, el rescate y conservación de los patrimonios naturales y culturales del país, en función de aprovecharlos como atractivos para el turismo.

c. Facilita la gestión con el sector privado en el desarrollo de proyectos turísticos.

d. Establece el diseño e implementación de un sistema de registro de empresa y actividades turísticas.

e. Desarrolla programas de capacitación que mejoren la cultura y calidad de los servicios turísticos.
f. Apoya la elaboración de proyectos de inversión para el desarrollo turístico de el salvador.
g. Desarrollo investigaciones sobre el comportamiento y tendencias del turismo en el país.
h. Proporciona a turistas nacionales y extranjeros información turística.
i. Apoya el desarrollo de productos turísticos atractivos y competitivos a nivel internacional

Propiedades de CORSATUR

CORSATUR es propietario de cinco inmuebles con clara vocación turística en el territorio salvadoreño:

- ✓ Complejo Turístico del Puerto de La Libertad.

  Está localizado en el municipio de La Libertad, a 22 Km. de Nueva San Salvador. El proyecto que está llevando a cabo CORSATUR consiste en la rehabilitación del complejo, principalmente mediante la articulación de los siguientes servicios:

  a) Anfiteatro con capacidad para 3500 personas. Esta fase ha sido ya iniciada. Se espera que las obras finalicen en el año 2006 y salga a concurso público la concesión del mismo.
  b) Infraestructura para el mercado de mariscos.
  c) Mejoramiento del malecón y desarrollo de plazas multiusos.
  d) Edificaciones para la instalación de oficinas, locales de artesanías y otros servicios al turista.
  e) Mejoramiento de áreas recreativas y servicios varios.

  Este proyecto ha sido planificado de forma integral aunque se está llevando a cabo por fases ya que, efectivamente, se trata de un proyecto ambicioso que requiere de una alta asignación de fondos. Sin embargo, su culminación, prevista para finales del 2008, puede suponer un importante factor para el desarrollo turístico de esta zona, si se complementa con otras iniciativas públicas y privadas que permitan mejorar ciertos aspectos como accesibilidad, calidad de las playas, oferta de servicios al turista, etc., y se gestiona de una manera profesional y altamente cualificada.

- ✓ Hotel de Montaña Cerro Verde.

  Se ubica a 67 km. de San Salvador en la cumbre del Volcán Cerro Verde. Situado en la reserva natural que comprende el macizo volcánico de Izalco y los volcanes Cerro Verde y Santa Ana, constituye una oferta de gran potencial en el ámbito del ecoturismo. Para lograr rehabilitar las instalaciones y posicionar dicho establecimiento en el panorama ecoturístico internacional, CORSATUR ha elaborado unos términos de referencia para ceder su gestión. Dicho proceso de concesión se encuentra en fase de análisis. Cabe resaltar que empresas internacionales se han interesado en este proyecto ya que su ubicación es muy competitiva y posee un gran potencial de desarrollo, si bien su manejo y promoción deberán orientarse correctamente y ofrecer una total coherencia con los objetivos de posicionamiento del país.

- ✓ Bola de Monte

  Es un terreno de 122 hectáreas y 4,5 Km. de frente de playa, situado en la costa del Océano Pacífico, en el departamento de Ahuachapan. Se encuentra a poca distancia del Parque Nacional El Imposible y la Reserva Natural de la Barra de Santiago, así como de la frontera con Guatemala. Ofrece diversas oportunidades de desarrollo turístico, sobresaliendo en el ámbito de la pesca deportiva y el turismo náutico. Existe un Plan Maestro de Desarrollo Turístico que debiera ser revisado ya que fue elaborado en los años noventa, pero que sin duda resalta sus fortalezas. Si se logran resolver las condiciones de ocupación del terreno, y se posiciona éste correctamente, se podría valorar su interés para posibles inversionistas interesados en el sector turístico.

- ✓ Playa El Icacal

  Es un terreno de 45.4 Hectáreas y 2 Km. de playa situado en el departamento de La Unión. Resulta un lugar de alto potencial turístico por contar con una gran variedad de recursos naturales.

  Además, su proximidad al nuevo Puerto de La Unión, proyecto de gran trascendencia para el futuro económico y turístico de El Salvador, acreditan su alto potencial y justifican su desarrollo. En el Estudio sobre las Alternativas de Desarrollo para las Playas de El Cuco y El Icacal realizado en el año 2.002, se resalta la idoneidad de llevar a cabo un proyecto adecuadamente planificado y ordenado que

desarrolle la zona bajo principios de sostenibilidad y calidad. Dicho estudio subraya la importancia de esta zona para el Turismo Étnico y Regional, debido a la gran diversidad de atractivos que presenta: playa, clima, flora y fauna, recursos naturales, accesibilidad, deportes, etc. Efectivamente, la playa es considerada de "alta calidad", especialmente por su mínimo nivel de contaminación y su carácter inexplorado.

- ✓ Mirador de Los Planes de Renderos

  Ofrece oportunidades de desarrollo turístico en el ámbito cultural y artístico. En este inmueble, se ha instalado una Casa de la Cultura, la cual es administrada por CONCULTURA. Paralelamente, CORSATUR en colaboración con dicha institución, ha propiciado el fomento de este recurso mediante la llamada Ruta de Las Palmas, proyecto que se encuentra en fase de planificación.

En definitiva, CORSATUR es propietario de cinco importantes recursos turísticos, situación de gran relevancia que aporta beneficios claros para su futuro desarrollo ya que dicha institución puede asegurar que éste se realice de manera sostenible y ordenada. CORSATUR se convierte, por tanto, en un protagonista directo de la configuración de polos turísticos que pudieran establecerse como motores de desarrollo del resto del país.

- **Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU).**

  En 1961, nuevamente el gobierno se interesa por fomentar el turismo, con la idea de hacer de él una fuente de riqueza para la economía nacional, lo cuál ninguno de los organismos anteriores había logrado (Junta Nacional de Turismo -1930 a 1939-, Junta de Progreso y Turismo -1945-, Junta Nacional de Turismo -1947 a 1960- y Departamento de Fomento de la Industria Turística -1960-), por lo que el día 13 de Diciembre del mismo año, decreta la ley de creación del "Instituto Salvadoreño de Turismo", con el objeto específico de la promoción y estímulo del turismo en todos sus aspectos; ya que uno de los objetivos principales de la creación del Instituto era el de incrementar la promoción turística en El Salvador.

  Misión.

  Promover el turismo nacional y la recreación familiar brindando un eficiente servicio de calidad en los Parques Recreativos.

Visión.

Ser la institución rectora de la recreación familiar a través de un sistema de calidad en el servicio, apoyado en una infraestructura de Parques Recreativos que satisfagan las expectativas de los visitantes.

Objetivos

a) Fomentar el desarrollo del turismo nacional brindando en forma integral recreación y esparcimiento a la familia salvadoreña.
b) Crear condiciones óptimas en la infraestructura de los Parques Recreativos. Buscar constantemente una mejor calidad del servicio que se brinda a los usuarios.
c) Diseñar e interpretar un programa de recreación familiar en los Parques Recreativos Naturales y Acuáticos que satisfagan las expectativas de los visitantes.
d) Proteger y conservar el manejo sostenible de los recursos naturales y culturales el medio

Servicios que presta

En la actualidad, el ISTU presta los siguientes servicios:

a) Artículos promocionales por medio de la distribución de brochures
b) Buses alegres que salen todos los domingos desde la Plaza Barrios hasta los diferentes parques recreativos, principalmente Turicentro Amapulapa (San Vicente), Turicentro La Cueva (San Miguel), Turicentro Ichanmichen (La Paz) y Turicentro Atecozol (Sonsonate).
c) Caminatas al Cerro verde y al parque Walter Thilo Deininger
d) Parques Recreativos tanto acuáticos (Agua Fria, Amapulapa, Apastepeque, Apulo, Atecozol, Costa del Sol, Altos de La Cueva, Ichanmichen, Toma de Quezaltepeque y Sihuatehuacán) como naturales (Parque Balboa, Cerro Verde y Walter Thilo Deininger)
e) Paquetes turísticos que incluyen:

   Básico: Incluye transporte, guía especializado, guardavida exclusivo para su grupo, ingreso al parque y cabañas.

Económico: Incluye beneficios de Paquete Básico más alimentación sencilla, entre las **cuales** puede escoger: hamburguesa, torta mexicana, pupusas o sopas (todos los platillos incluyen soda).

Todo Incluido: Contiene beneficios del Paquete Básico, más alimentación completa, entre las que puede elegir: carne asada, pollo, camarones al ajillo o pescado frito (todos incluyen ensalada, arroz, dos tortillas y bebida).

2.4.6. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

En el desarrollo de la actividad turística intervienen multitud de factores que no son competencia directa de la máxima autoridad en el sector. Por tanto, resulta fundamental evaluar la coordinación entre el Ministerio de Turismo y otras entidades gubernamentales y no gubernamentales, así como las actuaciones que dichas entidades llevan a cabo y que influyen tanto directa como indirectamente en el desarrollo de la actividad turística.

- **Municipalidades**

  En El Salvador se contabilizan 262 municipios distribuidos en 14 departamentos. Algunas de las competencias más importantes atribuidas a las municipalidades son:

  - ✓ Confección del presupuesto municipal.
  - ✓ Mantenimiento de las infraestructuras básicas
  - ✓ Elaboración de planes de desarrollo urbano y rural
  - ✓ Impulso de la actividad turística

  La financiación de los entes locales se realiza a través de los fondos de desarrollo económico y social (FODES) que representan una asignación fija del 6% del Presupuesto General Nacional, lo cual es un porcentaje bastante bajo con respecto al de otros países de América Latina[16].

[16] Fuente: Ministerio de Turismo, "El impacto de la inversión del FODES en el desarrollo económico y social de los municipios" COMURES, Septiembre de 2003

- **Consejo Nacional de Gremiales Turísticas**

  En el ámbito no gubernamental, cabe resaltar, por su poder de intervención en el panorama turístico de El Salvador, el Consejo Nacional de Gremiales Turísticas. Éste se compone de las principales asociaciones del sector turístico, que se agruparon a instancias del Ministerio de Turismo, debido a la fragmentación de esfuerzos que venían realizando individualmente. El Consejo está conformado por los siguientes entes asociativos:

  - ✓ Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR), que integra a empresarios turísticos en general.
  - ✓ Buró de Convenciones.
  - ✓ Asociación Salvadoreña de Hoteles.
  - ✓ Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador
  - ✓ Asociación Salvadoreña de Operadores de Turismo (ASOTUR), a la que están adscritas los operadores receptivos de mayor envergadura.
  - ✓ Asociación Salvadoreña de Agencias de Viajes y Empresas de Turismo (ASAV), gremial de los operadores emisores.
  - ✓ Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES)
  - ✓ Asociación de Líneas Aéreas (ASLA)
  - ✓ Asociación de Renta Autos de El Salvador.
  - ✓ Asociación de Inversionistas y Promotores Turísticos.
  - ✓ Comité de Artesanías de El Salvador.
  - ✓ Fundación Mundo Maya.
  - ✓ Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

  A continuación se describen algunas de las instituciones que forman parte del Consejo Nacional de Gremiales Turísticas:

  - ✓ *Cámara Salvadoreña de Turismo* ***(****CASATUR****).***

    Fue fundada en 1978 como una entidad apolítica no lucrativa ni religiosa, que se encarga de la promoción del desarrollo empresarial turístico a nivel nacional, fomentando la integración del sector privado turístico, así como analizar y plantear soluciones a los problemas que se presenten en el desarrollo del sector turismo.

    La Cámara es miembro de la Federación de Cámaras de Turismo de Centro América (FEDECATUR); y tiene como visión hacer del sector turístico un rubro importante en el desarrollo de la economía del país, fomentar la competitividad,

lograr mayor protección del medio ambiente, fortalecer la confianza y la relación con el sector público, contribuir a mejorar los productos y servicios actuales y aumentar la afluencia de turistas al país.

La misión de CASATUR es representar y analizar las necesidades y los intereses de los socios a través de la ejecución de programas y proyectos dirigidos al fortalecimiento y desarrollo del sector turístico, así como a la formación integral para que sus empresas estén preparadas y diseñadas para la contribución positiva de los cambios económicos, sociales y del medio ambiente del país, orientados estos hacia una cultura de calidad como valores fundamentales basados en:

2. Calidad en la formación empresarial.
3. Calidad en los servicios.
4. Calidad en el desempeño gremial.
5. Calidad en el uso de tecnología.

Puede asociarse a CASATUR cualquier persona natural o jurídica que se dedique a la explotación de actividades turísticas y afines, por medio de una solicitud, la cual tiene que ser aprobada por la Junta Directiva por mayoría de votos, y la resolución es notificada al solicitante.

La Cámara Salvadoreña de Turismo tiene como objetivo Trabajar unidos con el apoyo de CORSATUR, con un compromiso de participación activa en la toma de decisiones y ejecución de las mismas, con el objetivo de incrementar su participación en el desarrollo económico del país y representar realmente los intereses del sector privado turístico ante cualquier instancia.

- ✓ *Buró de Convenciones y visitantes de la Ciudad de San Salvador.*

El Buró de Convenciones de El Salvador es una empresa privada sin ánimo de lucro que se financia a través de membresías y la comisión obtenida por la organización de eventos relacionados con su actividad principal.

Su objetivo principal es el de promocionar la ciudad de San Salvador corno sede de convenciones y congresos; para ello, se realiza constantemente un esfuerzo promocional para llevar la imagen de la ciudad más allá de la frontera para que San Salvador sea escogido como sede para diversos eventos.

Creado en Mayo de 1973, ha estado más de 30 años asistiendo a congresos y exposiciones de comercio, turismo y convenciones, como la conferencia anual de la

Asociación internacional de Buró de Convenciones a la cual pertenece desde sus inicios. Ha asistido a otros eventos que también realiza la Asociación en la ciudad de Washington, en los cuales se tiene la oportunidad de promocionar al país directamente con los organizadores de todo el mundo.

A nivel nacional, el Buró actúa corno organizador y coordinador de eventos, haciéndose partícipe del éxito que el congreso tenga, colaborando en arreglos y montajes de salones, acomodación de asistentes, y protocolos de inauguraciones y clausuras. Así como colabora organizando congresos y promocionando la ciudad para ser sede de convenciones, también brinda asesoría en cuanto a transporte, hoteles, restaurantes, tiendas de artesanías, renta de autos, servicios de traducción, reservaciones de boletos aéreos, etc.

- ✓ *Asociación Salvadoreña de Hoteles (ASH).*

La Asociación Salvadoreña de Hoteles fue fundada el 26 de septiembre de 1996, como una entidad apolítica, no lucrativa ni religiosa, con los siguientes fines:

a. El desarrollo turístico en El Salvador.
b. El fortalecimiento de las relaciones entre los hoteles.
c. Presentar un bloque unido para la consecución de sus fines.
d. Cooperar con otros organismos o entidades públicas o privadas para desarrollar actividades turísticas.
e. Organizar y ejecutar obras de carácter social y cultural en beneficio del turismo.
f. Editar y hacer publicaciones para dar a conocer los diferentes hoteles en el exterior y promocionar eventos especiales de cada hotel a nivel nacional.

Para ingresar corno nuevos miembros, se debe presentar una solicitud por escrito a Junta Directiva de la Asociación y es de la competencia de ellos aceptar o denegar el ingreso. Para ser aceptado como miembro de la Asociación se requiere:

a. Ser un hotel en funciones.
b. Gozar de una buena reputación comercial.
c. Ser apadrinado por un miembro de la Asociación.

La Asociación esta constituida por Asamblea General y Junta Directiva; en la cual la Junta Directiva es electa de voz y voto por todos los miembros, La Asociación Salvadoreña de Hoteles reúne a los más importantes hoteles que forman la

industria del alojamiento en El Salvador. Los hoteles ofrecen a sus clientes, tanto en turismo como en negocios, un servicio de alto nivel internacional así corno el alojamiento en modernas y cómodas instalaciones, servicios especializados en eventos sociales de toda clase, capacitaciones, convenciones, seminarios, etc.

- ✓ *Asociación Salvadoreña de Agencias de Viajes y Empresas de Turismo (ASAV).*

  Es un organismo formado en 1961, que agrupa a la mayoría de agencias de viajes en El Salvador. ASAV es miembro de las Confederaciones Turísticas de América Latina (COTAL) y de la Federación Mundial de Agencias de Viajes (FUAV).

  Las funciones de ASAV son las siguientes:

  1. Unificar el gremio.
  2. Dirigir campañas publicitarias con el objetivo de hacer conciencia en el público de la necesidad de buscar los servicios del profesional de viajes.
  3. Actualizar al agente de viajes en las nuevas técnicas de ventas, organización, computarizada y otras.
  4. Representar al gremio ante los organismos estatales.
  5. Organizar eventos promocionando al país.

- ✓ *Organización Mundo Maya (OMM).*

  La OMM es un programa nacional turístico creado en 1990, y que se contemplaba desde 1988, dada la particular mezcla de atractivos naturales, culturales e históricos de la Ruta Maya. El turismo es la base de éste innovador plan de desarrollo regional, que busca mejorar la calidad de vida de las comunidades por medio de proyectos de desarrollo sostenible que protejan el medio ambiente y los sitios arqueológicos, con el fin de dejar una herencia cultural para las futuras generaciones.

  Las actividades de la Organización Mundo Maya se llevan a cabo a través de reuniones, a las que asisten representantes del gobierno y sector empresarial. En ellas se establecen las estrategias de desarrollo de productos y promoción turística, que se hacen de manera conjunta en la región. Esta zona geográfica comprende Belice, El Salvador, Guatemala, Honduras y el Sureste de México.

  En ciertas regiones de ésta extensa área geográfica, aun se conservan vivas las tradiciones y el folklore, las cuales motivaron a los representantes de los cinco

países acordar que el turismo fuera la base de un innovador plan de desarrollo regional.

Actualmente la OMM está realizando una intensa promoción internacional, haciendo especial énfasis en la capacitación de personal para mejorar la calidad de los servicios. Uno de los beneficios más importantes, es en cuanto a la actitud de respeto que se ha tomado por el entorno, dentro de lo cuál se pretende incorporar a las comunidades locales a fin de hacer una mejor distribución de los ingresos, pero principalmente, revalorar la identidad cultural e histórica del área.

Los objetivos estratégicos de la OMM son:

a. Facilitar el tránsito libre de los turistas en el Mundo Maya
b. Posicionar y diversificar el producto bajo un estándar de excelencia
c. Fortalecer mecanismos para la ejecución de programas de proyectos de turismo sostenible
d. Conservar y manejar productivamente la biodiversidad y el patrimonio cultural
e. Desarrollar sistemas de medición para facilitar la toma de decisiones

Las principales estrategias institucionales son:

a. Involucramiento de sector privado y público para armonizar acciones en búsqueda de objetivos comunes
b. Comercialización de marca Mundo Maya
c. Promoción del Mundo Maya como una sola región, que significa un multiproducto multidestino, compuesto por 5 países

- **Ministerio de Relaciones Exteriores**

El Ministerio de Relaciones Exteriores se encuentra representado en la Junta Directiva de CORSATUR por lo que cabe esperar su compromiso con el sector. Su relevancia se centra principalmente en dos aspectos:

Salvadoreños en el exterior

Cooperación Internacional

Cabe resaltar que en la página Web del Ministerio de Relaciones Exteriores existe en la actualidad una sección sobre Turismo dirigida a los salvadoreños residentes en el

extranjero. Ésta ofrece únicamente datos útiles y prácticos acerca del ingreso en el país pero denota una línea de coordinación y colaboración que debiera ser potenciada.

- **Ministerio de Gobernación**

  El Ministerio de Gobernación se encuentra representado igualmente en la Junta Directiva de CORSATUR.

  Siendo la seguridad uno de los factores más valorados por el turista, no cabe duda de la importancia de cuantas acciones se lleven a cabo al respecto. En este sentido, es importante citar la existencia de una División de Policía Turística, aunque ésta, sin embargo, no ha sido dimensionada en relación al número de llegadas turísticas y en la actualidad, sus funciones se centran en el acompañamiento puntual a grupos que así lo requieren.

  Asimismo, el boletín estadístico de turismo es producido gracias a los datos aportados por la Dirección General de Migración por lo que su colaboración es fundamental, especialmente a la hora de introducir cambios en dicho sistema estadístico.

- **Ministerio de Hacienda**

  El Ministerio de Hacienda adquiere especial relevancia en el momento en que la nueva Ley de Turismo es aprobada ya que interviene tanto en la recaudación de los fondos para la promoción de turismo como en el ámbito de los incentivos para fomentar la inversión. La colaboración, por tanto, será aun más estrecha y resultará de vital importancia para el éxito de estas iniciativas.

  Asimismo, este Ministerio gestiona la aportación de fondos para el funcionamiento del Ministerio de Turismo así como las entidades a él adscritas, y se responsabiliza de la obtención de asistencia financiera internacional para el desarrollo de proyectos.

- **Ministerio de Economía**

  Dependiendo de este ministerio se encuentra la Oficina Nacional de Inversiones (ONI), una Ventanilla Única que facilita las autorizaciones necesarias para el establecimiento y operación de inversiones nacionales y extranjeras en el país. La ONI realiza trámites ante el Centro Nacional de Registros, el Ministerio de Hacienda, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Dirección General de Estadísticas

y Censos, así como el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el Ministerio de Gobernación. Esta oficina supone, por tanto, una fortaleza a la hora de incentivar la inversión para el incremento de la oferta de servicios turísticos.

Igualmente adscrito al Ministerio de Economía se encuentra el Centro Nacional de Registro (CNR), el cual ha firmado un convenio de colaboración con CORSATUR para desarrollar diversas actividades vinculadas a la información turística y el aprovechamiento de las bases de datos georeferenciadas disponibles en el país.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE, dependencia de este Ministerio, trabaja para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, como parte de los planes de desarrollo económico del país. Entre los proyectos que maneja a fin de facilitar el desarrollo empresarial destaca la existencia del Fondo de Asistencia Técnica para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y el Programa de Desarrollo Integral de Artesanías, entre otros. En la actualidad, no presentan ninguna línea específica de actuación en el sector Turismo ya que dichas actuaciones suelen ser de carácter multisectorial.

La Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) al igual que el Banco Central de Reserva (BCR) colaboran con CORSATUR en el establecimiento de la Cuenta Satélite de Turismo, habiendo constituido una comisión interinstitucional que ha iniciado el proceso de formulación de los manuales de aplicación de la cuenta y la identificación de los datos que será necesario recabar de manera conjunta a través de diversas investigaciones. Este proyecto implica un gran esfuerzo no solo por el desarrollo de la plataforma de información requerida, los procesos de investigación necesarios para la obtención de los insumos del sector turismo y el equipo informático de apoyo, sino que también requiere de personal capacitado y dedicado totalmente a dicho proyecto.

- **Ministerio de Educación**

  En la actualidad la formación de nivel técnico del sector se desarrolla mayoritariamente a través del Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA), cuya gestión está a cargo de la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).

  El MINED está, sin embargo, muy interesado en incluir el Turismo en los planes de estudios de las escuelas, al objeto de educar y sensibilizar a la población en este ámbito.

El Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA), institución semi-autónoma adscrita al Ministerio de Educación, resulta clave en el desarrollo de la actividad turística en El Salvador ya que su principal responsabilidad es proteger la cultura y el arte del país. Debido a que la cultura y el patrimonio histórico-artístico de El Salvador suponen atractivos importantes para la actividad turística resulta fundamental que exista una total sintonía entre esta entidad y el Ministerio de Turismo. Efectivamente la Ley de Turismo asegura que el desarrollo previsto se produzca respetando el patrimonio artístico, arqueológico y cultural.

- **Ministerio de Trabajo y previsión Social**

  Además de su lógica intervención en el sector, por ser la entidad gubernamental responsable de garantizar el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores, resalta su vinculación ya que el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, Insaforp, se encuentra adscrito a este Ministerio.

  El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, institución autónoma creada 1993, tiene la misión de organizar y coordinar la oferta de formación profesional que se realiza a nivel nacional, como medio para satisfacer las necesidades de formación de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país. El Insaforp es financiado por el tejido empresarial que aporta el 1% de su masa salarial. Los sectores que abarca son diversos, destacando su labor en el ámbito turístico. En este sentido, cabe resaltar la calidad de las instalaciones destinadas a la formación en hotelería y restaurantes que esta entidad posee en la capital. Asimismo, ha colaborado con CORSATUR en la puesta en marcha de la formación destinada a guías turísticos.

  Sin embargo, parece relevante valorar el grado de aprovechamiento del sistema de formación continua por parte de las pequeñas empresas, especialmente aquellas situadas en zonas sin un desarrollo turístico evidente. Efectivamente, el Diagnostico de Necesidades de Pequeños Hoteles de Centroamérica realizado en el año 2.003 refleja esta dificultad, como se observará en el apartado de la oferta.

- **Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano**

  El Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (PNODT) responde a una iniciativa estratégica del Gobierno de El Salvador. Esta iniciativa es muy importante ya

que en la actualidad no existe una definición de reglas claras respecto al uso del territorio que junto con otros factores dificulta la creación de un escenario que propicie la inversión privada en el territorio. Además, el desarrollo territorial debe realizarse bajo parámetros claros de sostenibilidad sin que se cree una situación en la que el cuidado medioambiental esté en confrontación con dicho desarrollo. En el marco de dicho Plan, durante el periodo 2005-2009, se pretende oficializar la Política Territorial así como elaborar e implementar 14 planes regionales. En este sentido, el PNODT resalta la perdida de vigencia de la organización administrativa de El Salvador que data de 1879, y propone una reorganización del territorio en 3 zonas, 14 regiones y 31 micro regiones.

La relevancia del PNODT para el sector turístico se evidencia en los diversos objetivos que persigue la política territorial resultante. Dicho Plan hace referencia clara a este sector cuando establece como aspiración el "mejorar las condiciones del entorno para favorecer el desarrollo de las actividades turísticas". Asimismo, busca la consecución de diversas metas que afectan en mayor o menor medida a la actividad turística, ya que pretende orientar el desarrollo de los centros urbanos, integrar y vertebrar el territorio salvadoreño a través de una moderna red vial no congestiva, recuperar, conservar y valorizar el patrimonio cultural e integrar al territorio los recursos del mar, entre otros.

Siendo los planes territoriales regionales, subregionales y locales de máxima importancia para el desarrollo turístico del país, aun lo es más que tanto en aquellas zonas donde ya se observa cierto grado de desarrollo como en aquellas otras con potencial aun por desarrollar, se complementen dichos planes de ordenamiento del territorio con Planes Especiales de Desarrollo Territorial Turístico. En este sentido cabe destacar la asistencia técnica prestada por el Gobierno de Argentina, en el marco del programa de cooperación que dicho gobierno tiene con CORSATUR. Ésta queda reflejada en la propuesta de dos planes de esta naturaleza, POT-T de la Zona Alta de Chalatenango (2003) y POT-T de la Microregión Norte de Morazán (2005), los cuales ofrecen un modelo de desarrollo integral especialmente interesante en el ámbito del ordenamiento territorial turístico, proponiendo la elaboración de un Código de Planeamiento Territorial que rija todos aquellos asuntos relacionados directa o indirectamente con el uso del suelo, de los edificios, estructuras e instalaciones, la subdivisión y englobamiento de parcelas, los volúmenes edificables, el tejido urbano, la preservación de los ámbitos históricos, arquitectónicos, ambientales y paisajísticos, entre otros.

Aun considerando la calidad y profundidad de ambos estudios, cabe resaltar, sin embargo, que dichos POT-T al igual que aquellos que se desarrollen en un futuro, deberán ser planteados en total coherencia con el PNODT y por tanto, deberán contar con la colaboración del Viceministerio de la Vivienda y Desarrollo Urbano.

El municipio de Suchitoto merece una mención especial en este ámbito ya que desde 1994 trabaja con un Plan de Desarrollo Local, el cual ha sido actualizado e impulsado por el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. Asimismo, éste se complementa con un Plan de Desarrollo Turístico y de Conservación y un Plan de Manejo integral de los desechos sólidos y líquidos, lo que convierte a este municipio en un exponente de planificación ordenada y sostenible en El Salvador.

El VMVDU ofrece, al igual que el Ministerio de Economía, un servicio de Ventanilla Única que permite agilizar los trámites necesarios para la ejecución de un proyecto de interés social. La llegada al país en el año 2.004 de la empresa hotelera Decameron sirvió como experiencia piloto para su aplicación en el sector turismo. Si bien los permisos tardaban hasta un año antes de su aparición, mediante esta Ventanilla Única se ha reducido dicho proceso a un máximo de 60 días hábiles, si el proyecto requiere un estudio de impacto ambiental, y 30 días hábiles si esto no es necesario. Dicha ventanilla tramita los permisos necesarios de ANDA, Concultura, Ministerio de Medio Ambiente, Viceministerio de Vivienda y Ministerio de Salud. Se trata pues de un formulario único que facilita de sobremanera el proceso.

- **Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales**

  Su misión consiste en "dirigir una gestión ambiental efectiva a través de políticas y normas que en forma participativa y transparente faciliten el desarrollo sostenible de la sociedad salvadoreña."

  El Ministerio tiene a su cargo el Sistema de Áreas Naturales Protegidas. Actualmente en El Salvador se han identificado 118 unidades de conservación con potencial de ser integradas en el Sistema de Áreas Naturales Protegidas (SANP). Dentro del SANP, se identificaron 30 áreas que se reconocen como Áreas Prioritarias, que cumplen criterios relacionados con los ecosistemas representados, la extensión, los recursos naturales y culturales contenidos, accesibilidad, base legal e institucional y potencial para desarrollo a

corto y mediano plazo. Estas se organizan en unidades de conservación, ya sea como Complejos o como áreas individuales[17].

En El Salvador existen únicamente tres áreas naturales legalmente establecidas ***(ver tabla 10)*** ya que el proceso de establecimiento legal de éstas requiere el cumplimiento de una serie de requisitos técnicos y legales que una vez cumplidos permiten que se pueda promulgar la declaratoria de un área natural.

Tabla 10. Áreas Naturales legalmente establecidas en El Salvador

Nombre del Área Natural Protegida	Tipo de declaratoria	Superficie (Ha)
Parque Nacional Montecristo	Decreto Ejecutivo	1973.4650
Parque Nacional El Imposible	Decreto Ejecutivo	2985.9817
Laguna El Jocotal	Decreto Legislativo	1571.891917

FUENTE: Informe Nacional Estado Actual de las Áreas nacionales Protegidas de El Salvador. 2003

El Ministerio no maneja las áreas protegidas sino que otorga su administración a ONGs. En este sentido las ONGs cumplen un rol importante en la divulgación y ejecución de planes y programas de desarrollo. El Ministerio únicamente maneja el Parque Nacional Montecristo. El Plan de Manejo de dicho Parque involucra, en el marco del Proyecto Plan Piloto Trifinio, a Guatemala y Honduras.

En relación a los Planes de Manejo cabe citar que la mayoría de estos se encuentran en fase de consulta y validación, aunque se están ejecutando algunos de manera parcial. En este sentido, el MARN da los lineamientos para la elaboración de los Planes de Manejo que contienen a su vez diversos programas y subprogramas. Las ONGs presentan al MARN su plan operativo y el Ministerio los aprueba. Estos planes contienen los procesos de recolección y manejo de desechos sólidos, investigación, zona de amortiguamiento, ejecución de proyectos, limpieza, vigilancia y educación ambiental.

La importancia del Ministerio de Medioambiente en el sector Turismo resulta evidente ya que los atractivos turísticos relacionados con la naturaleza son reclamo para turistas tanto nacionales como extranjeros. En este sentido, cabe resaltar que dicho Ministerio se encuentra representado en la Junta Directiva de CORSATUR. Además, se observa que en

[17] Informe Nacional Estado Actual de las Áreas nacionales Protegidas de El Salvador. 2.003

años recientes ha existido una estrecha colaboración del MARN con CORSATUR, al desarrollar conjuntamente proyectos relacionados con el Ecoturismo y el Agroturismo como la elaboración del Plan Estratégico para el Impulso y Desarrollo del Agroturismo en El Salvador, el cual define líneas de actuación que permitirían fomentar el turismo rural y agregar valor a las actividades típicas del sector agropecuario. Dicho estudio identifica las condiciones necesarias para el impulso de esta actividad en lo que se refiere a recursos, servicios y accesibilidad, entre otros.

- **Promoting Investment In El Salvador /Agencia para la Promoción de Inversiones en El Salvador (PROESA)**

  PROESA, es una agencia gubernamental dedicada a promover la inversión extranjera en El Salvador creada en junio de 2000. Fue creada a través de la participación del sector privado y busca la generación de empleos, transferencia de tecnología y asistencia en el proceso de desarrollo del país. El objetivo primario de la agencia es:

  Atraer y asesorar la inversion extranjera directa en industrias tales como: agroindustria, textiles Call Centers, industria manufacturera en general, centros de logística y distribución, desarrollo de software y turismo. Formada por un grupo diverso de profesionales, PROESA no ofrece solamente la promoción de la inversión en el Salvador fuera del país, también provee la información que los inversionistas requieren para establecer sus empresas. Desde su creación, PROESA ha ayudado a más de 138 multinacionales a establecer operaciones en El Salvador.

  La misión de PROESA es generar empleo y transferencia de tecnología en áreas estratégicas para fomentar el desarrollo económico y social de El Salvador, a través de la atracción y mantenimiento de la inversión extranjera.

- **Fundación Empresarial para el Desarrollo - Instituto Tecnológico Centroamericano**

  La Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) tiene como misión "apoyar como empresa privada la educación pública y tecnológica superior en El Salvador". Desde sus inicios FEPADE ha perseguido el objetivo de capacitar al mayor número posible de personas, con el fin de garantizarles la pronta obtención de empleos y así mejorar su nivel de vida.

El Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA) es una institución educativa gestionada por FEPADE, la cual está integrada por cuatro institutos: la Sede Central en Santa Tecla y tres centros regionales ubicados en Zacatecoluca, San Miguel y Santa Ana. El ITCA ofrece estudios técnicos en el ámbito turístico, destacando la carrera que desarrollan en su sede de La Unión y que permite obtener el título de Técnico en Hostelería y Turismo. El contenido de dicha carrera se dirige a personas que están interesadas en administrar, dirigir, mejorar y emprender actividades económicas relacionadas con empresas hoteleras, restaurantes, comida rápida, bares, cafés, agencias de viajes y cualquier tipo de actividad relacionada con el turismo ecológico, cultural, etnográfico, antropológico, de aventura y recreativo.

- **Banco Multisectorial de Inversiones**

  El BMI es una institución pública de crédito regida por principios de mercado que apoya la inversión privada para contribuir al desarrollo económico y social del país, al proporcionar oportunamente financiamiento por medio del sistema financiero y otros servicios complementarios.

  Dicha institución presenta un gran interés en el desarrollo turístico del país y trabaja activamente en el diseño de instrumentos financieros que faciliten las inversiones tanto nacionales como extranjeras, haciendo especial hincapié en responder a las dificultades de financiación de las MIPYMES.

- **Patronato Pro Patrimonio Cultural.**

  El Patronato es una entidad apolítica, no religiosa y sin fines de lucro, cuyo fin primordial es la protección del patrimonio cultural a través de la conservación y estudio de los restos materiales que constituyen la herencia monumental y artística, así como el rescate y fomento de las expresiones populares tradicionales y de los valores propios de la sociedad salvadoreña que la historia ha ido diseñando y consolidando.

  El Patronato se propone realizar esta tarea en conjunto con las comunidades en su particular personalidad y con los planes de desarrollo cultural del Estado.

  El Patronato nació como una necesidad de organizar esfuerzos para lograr su misión y finalidad; adquirió legalidad por acuerdo ejecutivo en el ramo del interior el 8 de

diciembre de 1983, con sus estatutos publicados en el diario Oficial el 12 de Enero de 1984.

- **Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART).**

  CASART, es una entidad apolítica, no lucrativa ni religiosa integrada por personas naturales o jurídicas, que tienen como fin brindar apoyo integral al sector artesanal y contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país.

  La Cámara tiene su origen con la finalización del Programa de Apoyo a la Artesanía (PRODESAR), que desarrolló acciones de apoyo con el sector desde 1989 hasta 1998. Su base legal es mediante el acuerdo 716 del Ministerio del Interior, publicado en el Diario oficial 198, tomo 341 del 13 de octubre de 1998.

  El objetivo de la Cámara es apoyar al desarrollo de las artesanías en El Salvador, y la gremialización del sector artesanal. La Cámara realiza convenios con el Banco Agrícola, el Banco de Fomento Agropecuario y Cajas de Crédito, para que éstas faciliten créditos a los microempresarios artesanos que tradicionalmente no son obtenidos con otras líneas del sistema. Estos créditos cubren capital de trabajo, ampliación de talleres, compra de materias primas, maquinaria y herramientas.

  Las artesanías son un elemento que permite descubrir a las localidades a través de las manifestaciones de cultura que se plasman en ella y que son las que atraen al visitante y le permiten conocer las tradiciones y desarrollo e historia de los diversos pueblos que conforman la nación.

- **Grupo TACA.**

  Fundada por el neo-zelandés Lovel Yerex en 1931; compañía que volaba sobre toda Centroamérica y adquirida posteriormente por Ricardo Kriete (estadounidense) que residía en El Salvador, hacia donde fueron trasladadas las oficinas centrales de la compañía. TACA se consolidó a pesar de las adversidades durante la década de los 80, ya que a pesar de existir el conflicto armado en el país, había mucha gente que quería huir de la guerra, y aún con vuelos riesgosos TACA adquirió confianza. Actualmente TACA es una Alianza Estratégica conformada por AVIATECA (Guatemala), LACSA (Costa Rica), NICA (Nicaragua), TACA (honduras), TACA (El Salvador) y TACA (Perú); convirtiéndose así en

la tercera línea aérea más grande de Latinoamérica que vuela a más de 60 ciudades en 19 países en América.

El Grupo TACA es un promotor de la labor turística no solo de El Salvador, sino de toda la región centroamericana, principalmente del Mundo Maya.

Las promociones las logra a través de cinco programas de mercadeo, los cuales son:

- ✓ DESTINOS: se promociona toda Centroamérica y México en Sur América.
- ✓ DESTINOS VACATION: la promoción se da en Estados Unidos hacia Centro y Sur América.
- ✓ MAYAN AIR PASS: se promueve la región Maya.
- ✓ VISIT CENTRAL AMERICA: Promoción de toda Centroamérica.
- ✓ LATIN AIR FLEX: diseñado especialmente para promocionar la región a jóvenes, por ser un programa muy flexible y económico.

Además utiliza otras estrategias tales como:

- ✓ Participación en eventos internacionales como el "Kick off in CA." (seminario para mayoristas de turismo y agentes de viaje).
- ✓ Folletería, audiovisuales y exposiciones fotográficas.

En el ***cuadro 7*** se muestra un resumen de la forma en que intervienen las distintas instituciones que apoyan la actividad turística en El Salvador.

Cuadro 7. Ámbito de acción de las instituciones que apoyan la actividad turística

INSTITUCIÓN	ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Municipalidades	✓ Gestión urbana y desarrollo local ✓ Infraestructuras y accesibilidad
Consejo Nacional de Gremiales Turísticas	✓ Actuación coordinada del sector privado
Ministerio de Relaciones Exteriores	✓ Salvadoreños en el exterior ✓ Cooperación Internacional
Ministerio de Hacienda	✓ Contribución Fondo de Promoción Turística ✓ Inversiones nacionales y extranjeras – incentivos fiscales
Ministerio de Economía ✓ ONI ✓ CNR ✓ CONAMYPE ✓ DIGESTYC	✓ Inversiones nacionales y extranjeras - trámites ✓ Sistema de Información Geográfica ✓ Apoyo micro y pequeña empresa ✓ Cuenta Satélite de Turismo
Ministerio de Educación ✓ CONCULTURA	✓ Concientización y Sensibilización turística ✓ Puesta en valor de patrimonio histórico-cultural
Ministerio de Trabajo y Previsión Social ✓ INSAFORP	✓ Regulación laboral ✓ Formación Profesional

INSTITUCIÓN	ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Ministerio de Obras Públicas, Viceministerio de Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano	✓ Ordenamiento Territorial ✓ Inversiones nacionales y extranjeras – Trámites ✓ Red vial ✓ Señalización
Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales	✓ Puesta en valor de los recursos naturales
CEPA	✓ Administración sistema portuario, aeroportuario y ferroviario
PROESA	✓ Promoción de inversiones extranjeras
ITCA	✓ Formación Profesional Técnica
BMI	✓ Apoyo inversiones y desarrollo del sector
Patronato Pro Patrimonio Cultural	✓ Protección del patrimonio cultural así como el rescate y fomento de las expresiones populares tradicionales y de los valores propios de la sociedad salvadoreña
Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)	✓ Apoyo integral al sector artesanal.
Grupo TACA	✓ Promoción de la labor turística de la región principalmente del Mundo Maya.

2.5. EL PAPEL DEL GOBIERNO EN EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL EL SALVADOR.

2.5.1. EL PAPEL DEL GOBIERNO DE EL SALVADOR

En el documento "Política de Turismo", presentado por el Ministerio de Turismo en octubre de 2004, se plantean principios y lineamientos generales que a continuación se presentan:

- **Principios.**

  Los principios por definición son representativos de normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. Por lo anterior los principios de esta política representan ideas que deben servir para regir las iniciativas y mecanismos que se utilicen para impulsar el desarrollo y consolidación del turismo en El Salvador.

  1. Sostenibilidad.

     La participación activa y responsable de los actores en la determinación de las acciones principales para el impulso del desarrollo turístico, propicia la permanencia en el tiempo de las decisiones adoptadas e incluye predominantemente criterios desde la perspectiva ambiental, social cultural y económica.

2. Corresponsabilidad.

   Se hace necesario que todos los actores, aporten de forma significativa recursos y sobre todo su inteligencia, sabiduría, información y energía, para generar las condiciones que propicien el desarrollo de la industria del turismo, lo que contribuirá a alcanzar más y mejores empleos y finalmente lograr mejores niveles de vida para la población como producto de la participación en las actividades turísticas.

3. Subsidiaridad.

   El Estado está obligado a invertir únicamente en aquellos casos de necesidad o conveniencia pública en que los agentes productivos que participan se vean imposibilitados de hacerlo, para lo cual deberán hacer efectivas las inversiones en los proyectos definidos, asumiendo responsabilidades bajo criterios de asociatividad u otros que resulten más convenientes para la consecución de las metas y objetivos del país.

4. Compromiso de país.

   Todos los actores que participan directa o indirectamente deben asumir el compromiso, la responsabilidad y el acuerdo de impulsar la ejecución de los programas, proyectos y acciones para el desarrollo turístico del país.

5. Apertura e inclusión.

   El desarrollo del Sector Turístico en El Salvador, involucra a todos los actores y sectores susceptibles e interesados, dentro de un proceso de consulta incluyente que se refleja en la elaboración de un marco operacional y normativo que al contar con un amplio consenso, posibilitara la velocidad y profundidad de las actividades que garanticen su avance y que propicien los mejores beneficios económicos y sociales. Asimismo facilita la apertura e integración de todos aquellos agentes públicos y privados que con sus actividades pueden contribuir a fortalecer la red que trabaja para el Turismo. Incluye también a todas las regiones y sitios del país, para que puedan manifestar su potencial, vocación y creatividad al ofrecer servicios y productos turísticos de la más variada gama en naturaleza, cultura y experiencia, de forma que el turista pueda satisfacer sus expectativas más exigentes

6. Eficiencia y transparencia en el uso de los recursos y calidad en los servicios.

   En el marco institucional deben definirse las competencias de los diferentes actores, quienes deben asumir el compromiso de ejecutar lo que les corresponde en cumplimiento de objetivos y metas concretas, cuidando la aplicación de normativas y procesos que hagan transparente el uso de los recursos, así como aplicando estrategias de organización y funcionamiento que permitan ofrecer productos y servicios de calidad estandarizada a los clientes, bajo la supervisión, contraloría y aplicación de la ley por parte del Ministerio.

- **Lineamientos generales.**
  1. Para efectos de la realización de la Estrategia de Desarrollo Turístico se considera que todo el país tiene potencial, no obstante se deberá priorizar según criterios definidos, lo que permitirá construir una oferta estructurada técnicamente y programada en el tiempo, estableciendo las posibilidades realizables en el corto, mediano y largo plazo dentro de las siguientes esferas:
     a) Los recursos del Estado, específicamente los pertenecientes al ISTU y CORSATUR (centros de recreación familiar popular, parques, hoteles y otros recursos).
     b) Los recursos locales de las comunidades y regiones, (Suchitoto, Juayúa, Norte de Chalatenango, Bajo Lempa y otros).
     c) Los recursos privados (hoteles, restaurantes, parques acuáticos, tour operadores y otros).
  2. Las iniciativas que se impulsen para el desarrollo del sector turismo, deberán armonizarse con otras políticas y estrategias gubernamentales de forma que se genere sinergia en beneficio de alcanzar los objetivos, para lo cual es recomendable y conveniente la creación del Gabinete de Turismo.
  3. El Gobierno mediante la representación y liderazgo del Ministerio de Turismo y los demás actores públicos vinculados, participará activamente en la planificación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos encaminados al desarrollo turístico del país, cumpliendo un papel de facilitador y promotor de las actividades del sector y definiendo los proyectos y centros turísticos de interés nacional.

4. El Ministerio de Turismo como rector del sector de turismo, debe articular planes, programas, proyectos y acciones con otros sectores sociales y económicos, ya que el sector turismo *por su naturaleza es aglutinador* de toda una gama compleja y abundante de actividades económicas, y además con la finalidad de lograr eficiencia en la gestión pública con los consecuentes efectos positivos en el sector privado y comunitario.
5. Todo los actores que intervienen en el desarrollo del Turismo, deben aprovechar las ventajas que ofrece el país, tal como la calidez, variedad, intensidad, concentración, conectividad vial y comunicacional, entre otros, para convertir los recursos en productos atractivos, viables y rentables que ayuden a convertir al país en el centro de atracción del área.
6. El Ministerio de Turismo deberá atender los grandes desafíos para el desarrollo del sector, en materia de infraestructura directa y de apoyo, oferta de servicios, diversificación de productos y servicios, formación, capacitación y habilitación de recursos humanos para el turismo y otros elementos complementarios, los cuales serán asumidos por todos las actores, públicos y privados como compromisos conjuntos y apoyándose según el caso y las posibilidades con la cooperación internacional y bajo su facilitación y supervisión.
7. El Ministerio de Turismo deberá coordinar iniciativas con los Gobiernos Locales, ONG, comunidades, sector académico, empresa privada, para integrar los Comités de Desarrollo Turístico, a fin de que estos participen en los planes, programas y proyectos de desarrollo turístico, de forma que aporten recursos y obtengan beneficios de la actividad
8. El Ministerio de Turismo deberá mantener un monitoreo del comportamiento de la calidad y cantidad de la oferta de productos y servicios locales, en comparación con la demanda en materia turística nacional, regional e internacional, para lo cual se deben utilizar todos los mecanismos disponibles con énfasis en el uso de la tecnología de información y comunicaciones con las entidades encargadas de la inteligencia turística, manteniendo la información a disposición de los interesados.
9. Los actores participantes en el sector deben mantener mecanismos de participación activa, tales como: foros, consultas, comisiones y otros, de forma que tengan

incidencia en todas las iniciativas sectoriales con la finalidad de fortalecer la red interinstitucional y empresarial.

10. Se deben formular y aplicar estrategias especiales, que permitan promover al país para atraer a los turistas como producto de hacerlo atractivo, con énfasis en traer eventos internacionales importantes al país, ya sea en materia, cultural, educativa, comercial, empresarial, deportiva, religiosa o de entretenimiento.
11. Se deben visualizar mercados turísticos emisores internacionales como Europa, Asia y Norteamérica que están experimentando un permanente aumento en la demanda de nuevos destinos como podría ser El Salvador en un futuro cercano.
12. Los Gobiernos Locales, la red empresarial y los Comités de Desarrollo Turístico participante en las actividades del sector turístico serán interlocutores válidos para articular iniciativas en conjunto con el Gobierno, a través del Ministerio de Turismo para impulsar el desarrollo del sector.
13. Se involucrará a la Micro, Pequeña y Mediana empresa en las actividades económicas propias del sector, para lo cual será fundamental la estrategia de asociatividad entre este segmento empresarial, para poder estructurar una oferta diversificada e integral de productos y servicios turísticos.
14. Es conveniente y muy necesario tener en cuenta la Conceptualización, divulgación y consolidación de una nueva imagen de país, Cultura y Educación Turísticas que permita convertir al Turismo en una industria floreciente, impulsadora del orgullo y la autoestima, recuperadora de la identidad, conservadora del patrimonio natural y cultural, descentralizadora del desarrollo y el crecimiento económico y que en términos generales garantice la viabilidad de la forma de vida, preservando para las nuevas generaciones condiciones superiores de mas y mejores oportunidades y que desincentive la aspiración de migrar peligrosa y descontroladamente en su búsqueda.

2.5.2. LEGISLACIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA.

El éxito de desarrollo de toda actividad, depende de las acciones que se lleven a cabo en el sector específico, pero especialmente del buen funcionamiento de los aspectos técnicos, administrativos y financieros, este buen funcionamiento se alcanza por medio de leyes que rijan la actividad turístico, es por ello que fue creada por decreto legislativo número 899 con fecha

10 de diciembre de 2005, la ley de turismo ***(Ver en ANEXO 2)*** recientemente fue aprobado el Plan Nacional de Turismo2014 ***(ver ANEXO 3).***

2.6. CLASIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE TURISMO EN EL SALVADOR, SEGÚN CORSATUR

2.6.1. TURISMO SOL Y PLAYA

La playa es uno de los componentes del producto integrado que El Salvador ofrece como destino turístico, en estas se pueden practicar diversidad de deportes tales como: La pesca, buceo, windsurf, y principalmente el surfing, ya que las playas salvadoreñas ocupan el tercer lugar a nivel mundial de las preferidas para la práctica de este deporte. Algunas de las playas han aparecido en revistas especializadas de dicho deporte.

El Salvador brinda una oferta de sol y playa. Una de las más visitadas por los turistas son las de La Libertad, en la zona central del país. Hay playas muy visitadas y también una gran variedad de restaurantes donde ofrecen el típico "caldo 7 mares"; cocteles de concha, camarón, mixto; ceviche; ostras y por supuesto, para acompañar la comida, cerveza, debido a que el consumo de mariscos es alto en este país.

Las playas como El Tunco o El Sunzal son ideales para practicar el surfing. Muchos europeos y estadounidenses han quedado fascinados por las olas salvadoreñas, catalogadas entre las mejores del mundo para surfear.

En fin, en las playas salvadoreñas también se puede pescar, hacer surf, o simplemente tomar el sol. Toda la costa del país posee hermosas playas, desde Ahuachapán hasta La Unión. Cada una es especial, por su gente, sus aguas (no es lo mismo bañarse en "La Barra de Santiago" en Ahuachapán, que en "El Tamarindo" en La Unión) y la belleza de sus atardeceres.

La oferta de hoteles se encuentra aún en desarrollo, pero durante 2005 se han dado varias inversiones en el ramo de resorts de playa. Casa de Mar, en El Sunzal; el Pacific Sunrise, en La Libertad; Club Joya del Pacífico, en la Costa del Sol y el Hotel Decameron en la Playa Salinitas ya están en operaciones.

Asimismo, inversionistas locales están planeando desarrollar más la Costa del Sol y la Bahía de Jiquilisco. Este último sitio, ubicado en Usulután, es uno de los atractivos más paradisíacos en el país por su diversidad natural. En el ***cuadro 8*** se muestran las principales playa del país.

Cuadro 8. Sitios donde se realiza el Turismo Sol y Playa

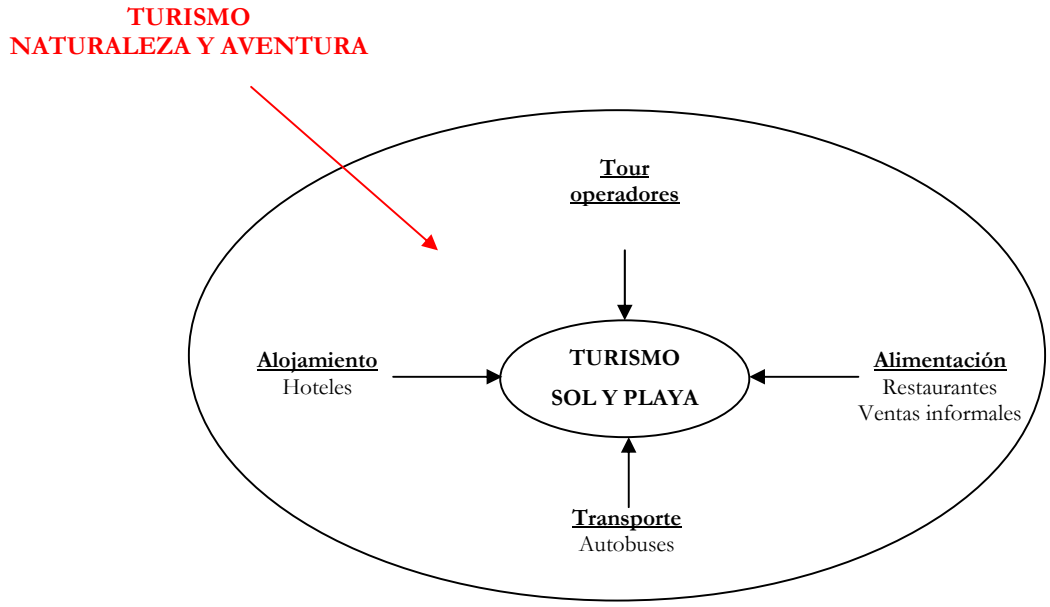
ZONA OCCIDENTAL	ZONA CENTRAL	ZONA ORIENTAL
Playa de La Barra de Santiago Playa El Palmarcito Playa de Metalío Playa Los Cóbanos	Playa El Sunzal Playa La Paz Playa de San Diego Playa de Costa del Sol y Estero de Jaltepeque	Playa El Espino Playa El Tamarindo, playas Negras y playa Las Tunas Bahía de Jiquilisco[18]

Fuente: CORSATUR

- **Esquema del Turismo Sol y Playa**

  En la ***figura 5*** se muestra un esquema de los elementos que intervienen en el turismo Sol y playa.

Figura 5. Esquema del turismo Sol y Playa



Fuente. Elaboración propia

En la figura 5 se puede observar que el turismo Sol y Playa está relacionado con el turismo Naturaleza y Aventura, esto se debe a que algunas de las actividades como el surf, el buceo y el ecoturismo los cuales pertenecen al turismo Naturaleza y aventura, se desarrollan en las playas o en la Bahía de Jiquilisco.

[18] De acuerdo a CORSATUR, La Bahía de Jiquilisco se considera dentro del turismo Sol y Playa

- **Elementos relacionados al turismo Sol y Playa**

  En el turismo Sol y Playa intervienen cuatro elementos que son: Alojamiento, Alimentación, transporte y los tour operadores.

  ✓ *Alojamiento.*

  El Alojamiento está relacionado con los hoteles de playa, cabañas o clubs o cualquier lugar que brinde el servicio de alojamiento al turista. El número de hoteles que se encargan de alojar a los turistas en las distintas playas del país es de 49; los cuales se detallan a continuación en el ***cuadro 9.***

Cuadro 9. Alojamientos en las distintas playas de El Salvador

PLAYA	ALOJAMIENTO
Playas Negras	• Hotel Playas Negras
Las Tunas	• Hotel Torola Cabaña Club • Hotel y Restaurante Las Tunas
El Tamarindo	• Hotel Tropi Tamarindo • Tropiclub El Tamarindo
El Cuco	• Hotel Pacific Paradise playa El Cuco • Hotel Cuco Lindo • Tropiclub El Cuco • Hotel y Restaurante Leones Marinos • Hotel y Restaurante Viña del Mar
Costa del Sol	• Hotel Bahía del Sol Club (km. 77 boulevard Costa del Sol) • Hotel Suites de Jaltepeque (km. 77 Boulevard Costa del Sol) • Hotel Pacific Paradise (km 75 boulevard Costa del Sol) • Hotel Costa del Sol Club (Km. 60 Boulevard Costa del Sol) • Tesoro Beach • Hotel Izalco Cabaña Club
Playa El Espino	• Hotel Arcos del Espino • Hotel Real Oasis del Espino • La Estancia de Don Luis
Bahía de Jiquilisco	• Puerto Escobar • Complejo Ecoturístico "LaPirrayita" • Coconut Beach Resort
El Majahual	• Hotel El Pacífico I • Hotel El Pacífico II • Hotel y Restaurante Santa Fe
Playa El Obispo	• El Malecón de Don Lito
Playa Metalío	• Casa Metalio

PLAYA	ALOJAMIENTO
Playa El Tunco	• Hotel y Restaurante Roca Sunzal • Tortuga Surf Lodge
Playa San Blas	• Hotel y Restaurante Sol Bohemio
Playa La Paz	• La Posada de Don Lito • Rancho Mar El Delfín No. 1 • La Posada Familiar • Mangos lounge
Playa San Diego	• Las Cabañas de Don Lito
Playa El Pimental	• Rancho Estero y Mar
Playa El Sunzal	• Hotel Casa de Mar
Barra de Santiago	• El Capricho Beach House • Paradise in Central America
La Herradura	• Pacific Paradise
Playa Las Flores	• Las Flores Surf Club
Playa Conchalío	• Arcos del Mediterráneo • Conchalío • Las Cabañas de don Chepe
Playa Salinitas	• Hotel Decameron
Playa Costa Azul	• Hostal Las Delicias
Playa Los Cóbanos	• Hotel Villas Las Veraneras

Fuente: CORSATUR, elsalvador.com, elsalvador.org, turismo.com

✓ *Alimentación.*

En este elemento s consideran a los restaurantes así como a los vendedores informales. Sin embargo, debido a que no existe un registro de los vendedores informales, en el ***cuadro 10*** solamente se muestran los restaurantes localizados en las distintas playas del país.

Cuadro 10. Restaurantes localizados en las playas de El Salvador

PLAYA	RESTAURANTE
Playa El palmarcito	Restaurante Lo Nuestro
Playa La Paz	Restaurante Los Amigos Restaurante Brisas del Mar Restaurante El Delfín 2 Restaurante Punta Roca
Playa El Obispo	Restaurante La Marea Restaurante Bertha's Restaurante El Hawaiano Restaurante Miramar
Playa El Zonte	Restaurante La Casa de Frida
Playa San Marcelino	Restaurante Yessenia
Playa Las Flores	Restaurante y Club de Playa Fisherman's

Fuente: CORSATUR

✓ *Tour Operadores*

Los tour operadores se relacionan con el turismo Sol y Playa, ya que dentro de los paquetes que estas empresas ofrecen es necesario que consideren a este tipo de turismo.

✓ *Transporte.*

El transporte público se encuentra contemplado en este tipo de turismo, ya que el turista tiene la posibilidad de utilizar este medio para llegar a las distintas playas del país. En el ***cuadro 11*** se detallan las rutas que el turista debe tomar para llegar a los distintos lugares que comprende el turismo Sol y Playa.

Cuadro 11. Rutas de acceso a las playas de El Salvador

PLAYA	¿CÓMO LLEGAR?
PLAYA DE LA BARRA DE SANTIAGO	• ***En auto.*** Su acceso es a través de la carretera CA-2 que conduce a la Frontera de la Hachadura. Desde San Salvador se llega a Sonsonate y luego a Acajutla; al llegar al desvío del Km 5, girar a la derecha (al occidente) y continuar hasta el km. 99; allí se debe encontrar un desvío señalizado que indica "hacia la Barra de Santiago"; luego, continuar

PLAYA	¿CÓMO LLEGAR?
	sobre esta calle la cual conducirá hasta el embarcadero, desde ese lugar se aborda una lancha la que a través de los manglares se puede ir hasta el pueblo de la Barra de Santiago.
PLAYA DE METALIO	• ***En auto.*** Desde San Salvador ir a con dirección al Puerto de Acajutla, en el desvío del Kilo 5 girar hacia el occidente (a mano derecha) para abordar la carreterra CA- 2 ,y recorrer 9.9 kilómetros donde se encuentra un desvío con señalización que indica donde cruzar para llegar a la playa. • ***En autobús.*** De San Salvador se debe ir a la Terminal de Occidente y abordar la ruta #205 al llegar a Sonsonate tomar la ruta #259 que lleva a la Frontera la Hachadura y se debe bajar en el desvío que indica cruzar a Metalío, desde ese lugar hacia la playa hay aproximadamente 1 kilómetro que se puede recorrer caminando.
PLAYA LOS COBANOS	• ***En auto.*** Se debe ir hacia Sonsonate, luego de pasar por Sonsonate, continuar en dirección hacia Acajutla pasar el desvío Kilo 5, y a 3 Km. aproximadamente se encuentra el desvío hacia Los Cóbanos, luego se debe girar a la izquierda (hacia el oriente); la playa Los Cóbanos está a 7 Km. aproximadamente luego de pasar ese desvío • ***En autobús.*** Se debe ir hacia Sonsonate en la ruta 205, luego se debe tomar la ruta 257 que lleva directo a la playa Los Cóbanos
PLAYA EL PALMARCITO	• ***En auto.*** De San Salvador hay que dirigirse hacia La Libertad a través de la carretera CA-4 luego al llegar a La Libertad girar hacia el oriente sobre la carretera CA-2 y en el kilómetro 51.5 se encuentra una señal que indica la entrada al club y a la playa. • ***En autobús.*** Abordar en la Terminal de Occidente la ruta 102; al llegar a La Libertad tomar la ruta 192 que conduce a La Perla y al llegar al kilometro 49.5 se encuentra el letrero de la playa El Palmarcito**.** La otra opción es abordar en el Parque Libertad la ruta 107 la cual le conduce desde San Salvador hasta la playa El Palmarcito, esta ruta se dirige hasta Teotepeque de manera que esta ruta continua su recorrido después de El Palmarcito.
PLAYA EL SUNZAL	• ***En auto.*** De San Salvador ir hacia El Puerto de La Libertad a través de la carretera CA-4 al llegar a La Libertad girar a la derecha (al occidente) y sobre la carretera CA-2 avanzar hasta el km. 44 donde se encuentra una señal que indica la entrada a esta playa. • ***En autobús.*** En la Terminal de Occidente abordar la ruta 102 que conduce a La Libertad luego tomar la ruta 80-A para llegar a esta playa.
PLAYA LA PAZ	• ***En auto.*** Ir de San Salvador a La Libertad a través de la carretera CA-4 a 36 km. de San Salvador por esta ruta. • ***En autobús.*** Abordar la ruta #102 en la Terminal de occidente la cual le lleva directo al Puerto de La Libertad , luego caminar 700 m. hacia el oriente aproximadamente donde se encuentra esta playa
PLAYA DE SAN DIEGO	• ***En auto.*** Ir hacia el Puerto de La Libertad, al llegar al Puerto girar a la izquierda (al oriente) 4 km. sobre la carretera litoral (CA-2) que de La Libertad conduce a Comalapa

PLAYA	¿CÓMO LLEGAR?
	donde se encuentra el desvío a San Diego. • ***En autobús.*** Abordar en la Terminal de Occidente la ruta 102 y al llegar al Puerto de La Libertad tomar la ruta 80-B la cual lleva hasta La Playa de San Diego.
PLAYA DE COSTA DEL SOL Y ESTERO DE JATEPEQUE	• ***En auto.*** De San Salvador se debe ir por la carretera CA-2 que conduce hacia el oriente, en el kilómetro 43 se encuentra el desvío que conduce hacia la Costa del Sol, en ese lugar se gira a la derecha y a 15 minutos se encuentra el desvío señalizado que lleva a esa playa • ***En autobús.*** En la Terminal del sur se aborda la ruta # 133 que lleva a Zacatecoluca y se tiene que bajar en el desvío a Costa del Sol; en ese lugar, se toma la ruta 193.
BAHIA DE JIQUILISCO	• ***En auto.*** A través de la Carretera Litoral (CA-2) que conduce a oriente se llega al desvío de Jiquilisco en el kilómetro 101 , luego se gira a la derecha (al sur) a 4 kilómetros de esa desviación está el puerto El Triunfo, desde donde se toma una lancha que lleva al turista por la bahía y a sus islas. rsEste recorrido cuesta entre $20 y $30 dolares la capacidad de las lanchas es de 10 personas. • ***En autobús.*** En la Terminal del Sur se aborda la ruta 185 desde San Salvador a Jiquilisco, esta ruta conduce a la Bahía y Puerto El Triunfo. Si se desea conocer el área de chaguantique se aborda esta misma ruta de buses y la persona tiene que solicitar que lo desembarquen en el área de Chaguantique cuya entrada está señalizada.
PLAYA EL ESPINO	• ***En auto.*** Se debe de ir a través de la Carretera Litoral (CA-2) que conduce de San Salvador hacia el oriente y después de pasar la ciudad del departamento de Usulután; a 3 kilómetros se encuentra el desvío a Playa El Espino, el desvío está señalizado, en ese lugar se debe girar hacia el sur (a mano derecha) y viajar 22 km. aproximadamente para llegar a la playa. • ***En autobús.*** Se debe ir a la Terminal de Sur y abordar la ruta 302 que lo lleva a Usulután. En la terminal de dicho departamento se aborda la ruta 358-B o la ruta 351 que se dirigen directo a la playa El Espino. Estos buses salen a las 6:00 hrs. y 09:00 hrs.
PLAYAS EL TAMARINDO, PLAYAS NEGRAS Y LAS TUNAS	• ***En auto.*** Se debe ir sobre la carretera litoral (CA-2) que de San Salvador conduce hacia el oriente, después de pasar el Departamento de Usulután, se encuentra un desvío llamado El Delirio , en ese lugar se gira a mano derecha y continua, primero se encuentra el desvío que dice al Cuco, luego, a pocos kilómetros se encuentra otro desvío que conduce a Intipucá, llegando a un tercer desvío que le conduce a El Tamarindo, Se debe girar a mano derecha donde se encuentran las playas antes mencionada; primero la Playa las Tunas, después Playas Negras y luego a 12 km. aproximadamente la playa El Tamarindo • ***En autobús.*** Se debe ir a la Terminal de Oriente y abordar la ruta # 301 que lo conduce al Departamento de San Miguel, en dicha terminal, se debe abordar la ruta 385 que va a Playa el Tamarindo. El viaje de San Miguel a El Tamarindo dura entre una hora y una hora media.

FUENTE: CORSATUR

Figura 6. Zonas de El Salvador donde se realiza el turismo de playa

Localización de las principales playas de El Salvador: 1. Barra de Santiago, 2. Los Cóbanos, 3. Atami,4. El Sunzal, 5. La Libertad, 6. Costa del Sol, 7. Bahía de Jiqilisco, 8. El Espino, 9. El Cuco, 10. Las Tunas ,11. Playas Negras, 12.El Tamarindo

2.6.2. TURISMO RURAL Y CULTURAL

El turismo rural y cultural comprende la visita a sitios arqueológicos y a pueblos rurales que existen en El Salvador así como las visitas a museos y que por lo general se encuentran en los sitios arqueológicos. Por lo tanto el turismo Rural y cultural comprende los siguientes aspectos:

- **Arqueología y museos**

  El Salvador, posee una serie de atractivos arqueológicos, que lo convierten en elemento importante en la Ruta Maya. Este turismo cultural o educativo es fomentado principalmente por los sitios arqueológicos en toda la República; estos sitios reflejan rasgos de las culturas que habitaron la región, entre estas los Mayas y Pipile

- **Pueblos coloniales y folklore**

  El Salvador, encierra una gran cantidad de costumbres y tradiciones, especialmente en las diferentes comunidades ubicadas en las zonas rurales del país. Cada municipio, cantón o caserío, tiene sus propias tradiciones a lo largo del año, en donde a pesar de la influencia de las grandes ciudades, todavía se pueden apreciar costumbres como los historiantes, la quema de pólvora, las procesiones religiosas, atuendos indígenas, artesanías, danzas, comidas típicas, juegos, lenguajes, etc., es todo lo que forma parte de las raíces históricas de la identidad salvadoreña. En estos lugares, se puede además observar la arquitectura colonial, con las formas de construcción indígena, calles empedradas que se remontan a la época de la conquista, parques e iglesias tradicionales, y sobre todo espíritu de cordialidad característico de sus habitantes.

En el ***cuadro 12*** se observan los sitios turísticos que están comprendidos dentro del turismo Rural y Cultural mientras que en la ***figura 7 y 8*** se muestran las zonas de El Salvador donde se encuentran los sitios arqueológicos y los pueblos coloniales respectivamente.

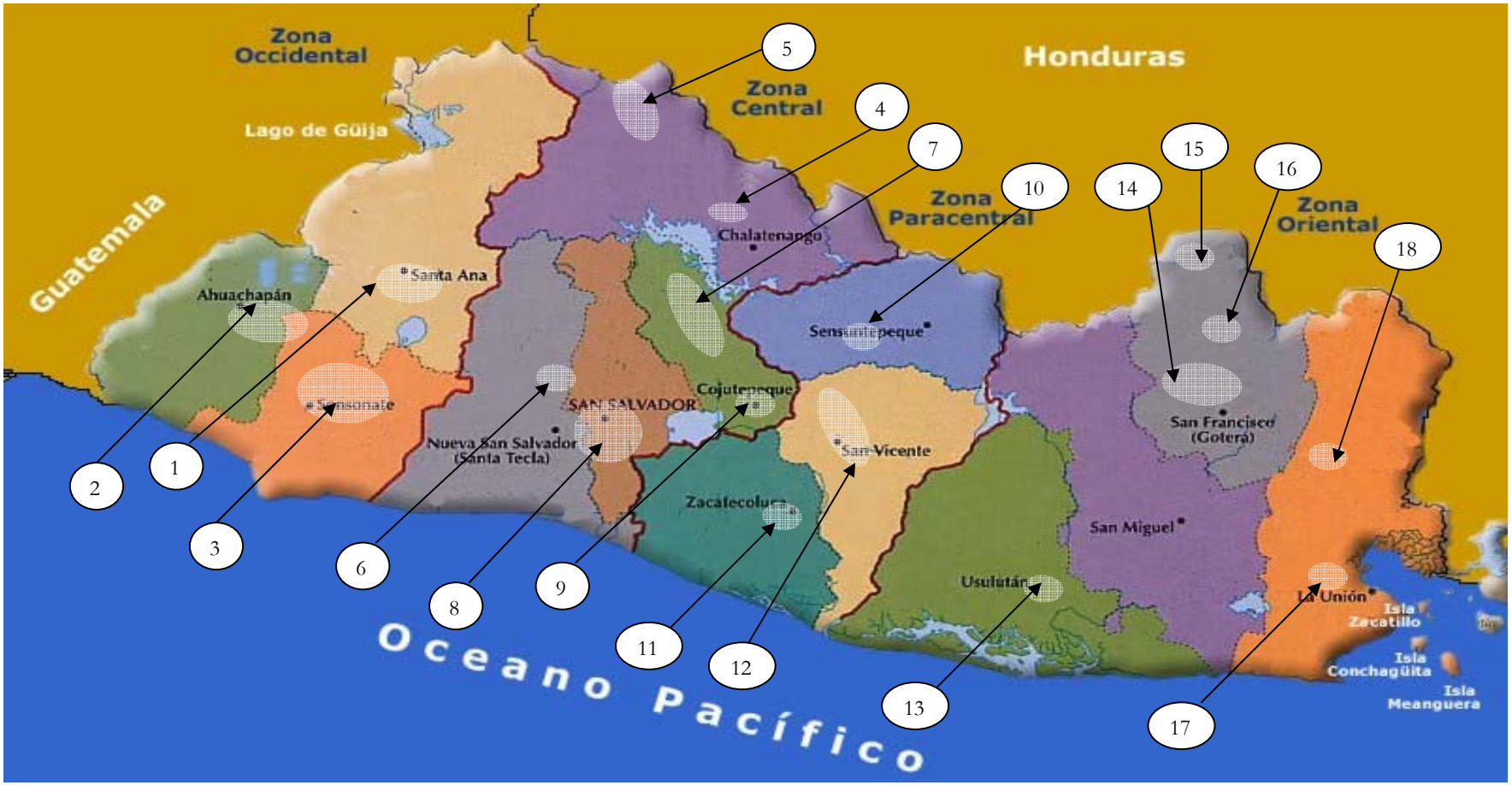
Cuadro 12. Sitios donde se realiza el Turismo Sol y Playa

	ZONA ORIENTAL	ZONA CENTRAL	ZONA OCCIDENTAL
ARQUEOLOGÍA	✓ Corinto ✓ Quelepa	✓ Cihuatán ✓ Tehuacan ✓ Colima	✓ Joya de Cerén. ✓ San Andrés. ✓ Tazumal. ✓ Casablanca. ✓ Güija. ✓ Santa Leticia ✓ Cajete.
PUEBLOS COLONIALES	✓ Chilanga ✓ Cacaotera ✓ Delicias de Concepción (Morazán) ✓ Guatajiagua ✓ Pueblo de Santa María ✓ Santa Rosa de ✓ Ciudad de San Alejo	✓ Concepción Quezaltepeque. ✓ La Palma ✓ Cantón El Pinar ✓ San Ignacio ✓ El Pital ✓ Quezaltepeque. ✓ Panchimalco ✓ Tenancingo. ✓ Cojutepeque. ✓ Ilobasco ✓ San Vicente. ✓ San Esteban Catarina. ✓ San Sebastián ✓ Zacatecoluca	✓ Santa Ana. ✓ Chalchuapa. ✓ San Juan El Espino. ✓ Villa de Concepción de Ataco. ✓ Villa de Apaneca. ✓ Nahuizalco. ✓ Santo Domingo de Guzmán. ✓ Izalco.
MUSEOS	✓ Museo Wanakirika Museo Regional de oriente.	✓ Museo de la palabra y la imagen. Museo de la ciudad. ✓ Museo de Historia de la Fuerza Armada ✓ Museo nacional de antropología David J. Guzmán.	✓ Museo joya de cerén. ✓ Museos Regional de occidente

Figura 7. Zonas de El Salvador donde existen sitios arqueológicos.

1. Santa Leticia, 2. El Cajete, 3. El Tazumal y Casa Blanca, 4. Joya de Cerén y San Andrés, 5. Cihuatán, 6. Tehuacan, 7. Güija, 8. Quelepa, 9. Corinto.

Figura 8. Zonas de El Salvador donde existen pueblos coloniales y folklore.



1. Santa Ana y Chalchuapa, 2. San Juan El Espino, Concepción de Ataco, Apaneca y Juayua, 3. Sonsonate, Nahuizalco, Izalco y Santo Domingo de Guzmán, 4. Concepción Quezaltepeque, 5. La Palma, San Ignacio, 6. Quezaltepeque, 7. Suchitoto y Tenancingo, 8. San Salvador y Panchimalco 9. Cojutepeque, 10. Ilobasco, 11. Zacatecoluca, 12. San Vicente, San Esteban Catarina y San Sebastián, 13. Santa María, 14. Chilanga y Guatajiagua, 15. Perquín, 16. Cacaopera, 17. San Alejo, 18. Santa Rosa de Lima

2.6.3. TURISMO NATURALEZA Y AVENTURA

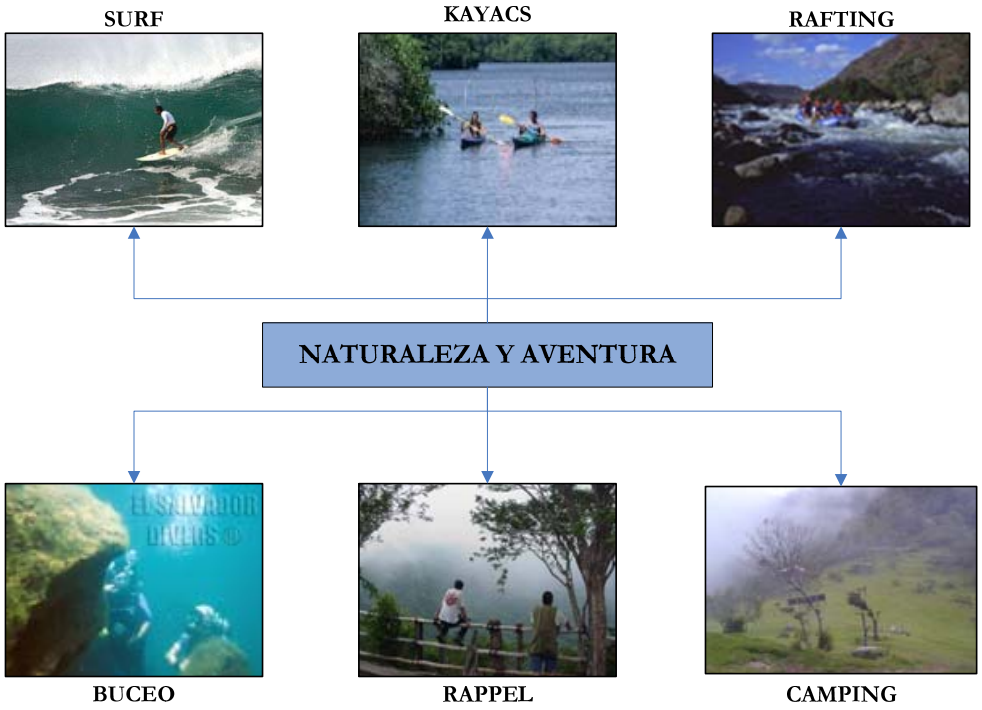
Este subsector dedicado para los amantes de la naturaleza y la adrenalina concentra 6 actividades específicas dentro de los cuales se puede disfrutar de paseos a campo traviesa, climas agradables y parajes naturales, tales como volcanes, ríos y mares, en los distintos departamentos del país.

Las actividades son las siguientes:

- Surf
- Kayacs
- Rafting
- Areas camping
- Rappel
- Buceo.

A continuación se presentan de manera esquemática la conformación del área de actividades del subsector Naturaleza y Aventura.

Figura 9. Composición del subsector Naturaleza y Aventura



FUENTE: CORSATUR

Estas actividades son promovidas por el Ministerio de Turismo, y poseen promociones a través de paginas Web, donde muestran sus numero telefónicos y lugares de contacto.

- **Surf.**

  El surf se define como un deporte que consiste en deslizarse sobre las olas del mar de pie sobre una tabla, dirigiéndola gracias a varias quillas. Originario de las islas Hawaii, se exportó a los Estados Unidos donde, a mediados del siglo XX se puso de moda y, posteriormente, se extendió al resto del mundo, incluida Europa.

  Esta actividad consiste en atraer a los turistas hacia las playas (19) que poseen las olas de mayor altitud, necesaria para la práctica de este deporte.

  Las playas están clasificadas en tres áreas a nivel nacional, como se muestra en el ***cuadro 13***.

Cuadro 13. Clasificación de las Playas para la práctica del Surf.

AREA DE LA LIBERTAD (13 PLAYAS)	AREA COSTA ESTE (4)	AREA COSTA OESTE (2)
Punta Roca Conchalio Cocal San Blas Bocana Sunzal Palmarcito Zonte KM 59 KM 61 La Perla y Shalpa Mizata Punta Pescador	Las Flores Punta Mango La Ventana Lucky Man's	Acajutla La Barra de Santiago

Fuente. Punta Mango Surf Trips

El Surf es promocionado a través de CORSATUR, el Ministerio de Turismo (en su página Web) y otras empresas, que igual poseen sus propias paginas, tales como: Puntamango Surf Trip, El Salvador Surfing y las Flores Surf Club.

Estas empresas ofrecen paquetes que incluyen, transporte desde el aeropuerto, alojamiento, tour de surf con guía bilingüe, paseo en yates o pangas, conexión a Internet vía satélite y llamadas gratis a Estados Unidos.

- **Kayacs**

  Mejor conocido como kayaking, es una actividad que consiste en navegar con un kayac (tipo de piragua o canoa) en el que el practicante va sentado mirando al sentido de la marcha y en las manos lleva la pala o remo.

  La práctica del kayac en El Salvador se puede realizar en cuatro puntos conocidos: Bahía de Jiquilisco, Lago de Coatepeque y Lago de Ilopango, Barra de Santiago No existe un ente que promocione esta práctica como una actividad singular, sino que forma parte de paquetes promocionales ofrecidos por tour operadores.

- **Rafting.**

  El rafting es también conocido como descenso de ríos, que es una actividad deportiva y recreativa que consiste en recorrer el cauce de ríos en la dirección de la corriente (río abajo), por lo general sobre algún tipo de embarcación. Por lo común los ríos que se navegan tienen algún grado de turbulencia, éstos también son llamados ríos de "aguas blancas" debido a que este color es característico de la espuma que genera la turbulencia en los cuerpos de agua. Otra denominación común para este tipo de ríos es simplemente *"rápidos*".

  El Rafting es promocionado por Ríos Aventuras, quien proporciona todo el equipo necesario para practicar el deporte a través de 3 ríos del país que poseen el caudal necesario (1-Río Lempa, 2-Río Paz, 3-Río Sumpul, 4-Río Torola) y divide la actividad en 2 rutas: 1-Ruta de verano y 2- Ruta de Invierno, practicado en 1 y 2 días, dependiendo de su ruta.

- **Áreas Camping**.

  Esta actividad consistente acampar al aire libre implica pasar una o más noches en una tienda, carpa o caravana, con el fin de "alejarse de la civilización" y disfrutar de la naturaleza.

  El Salvador posee 4 áreas para acampar: 1- Parque nacional Montecristo, 2-Parque nacional El Imposible, 3-El Pital y 4- Eco albergue Rio Sapo. Los cuales cuentan con cabañas con camas, cocinas y baños en condiciones de higiene y seguridad.

- **Rappel**.

  El rapel (del inglés rappel) es un sistema de descenso por cuerda utilizado en superficies verticales considerables. Se utiliza en lugares donde es el descenso de otra forma es complicado, difícil o inseguro. Para su practica, El Salvador cuenta con Los Chorros de la

calera, La Puerta del Diablo, así como otros despeñaderos en Juayua, para lo cual El comité turístico de Juayúa renta equipos necesario para este deporte.

- **Buceo**.

  Se denomina **buceo** a la acción de nadar por debajo de agua con o sin ayuda de equipos especiales como escafandras. El buceo presenta dos formas de practicarlo: la apnea (del griego apnoia, "sin respiración"), técnica también conocida como **buceo libre** o a pulmón; y el **buceo con equipo**, que puede ser con escafandra autónoma deportiva —también denominado SCUBA (acrónimo inglés de *Self Contained Underwater Breathing Aparatus*) o buceo con botella— o dependiente de superficie (SSD —*Surface Suply Dive*).

  El Salvador cuenta con cráteres volcánicos que hicieron erupción hace más de 1800 años y se llenaron de agua dulce con el correr del tiempo.

  El más buceado es el cráter activo de Ilopango, el cual presenta una topogragma quebradiza rocosa, arenosa de origen volcánica con precipicios y paredes de hasta 700 pies (214 mts.).

Figura 10. Áreas para la práctica de turismo de naturaleza y aventura.

1. Área para práctica de surf en la costa occidental, 2. Áreas para práctica del Surf en La libertad, 3. Área para surf en la costa oriental, 4. Área para Kayaking, 5. Lago de Coatepeque, 6. Lago de Ilopango, 7. Rio Paz, 8. Rio lempa, 9.Rio Sumpul, 10. Río Corola, 11. Parque El Imposible, 12, Parque Cerro Verde y Los Andes, 13. Parque montecristo

2.6.4. TURISMO DE CONGRESO Y CONVENCIONES.

El Salvador es un país cuya economía figura entre las más estables y dinámicas de Latinoamérica, su infraestructura de servicios, su moderno aeropuerto, la tecnología de comunicaciones y su moderna red de carreteras hacen de este bello país un destino estratégico para realizar negocios, convenciones y ferias internacionales

El Salvador es un país estratégicamente ubicado en la geografía del mundo, por encontrarse en el centro de América central, situación que le permite al visitante de negocios un fácil acceso y desplazamientos por la región.

La conectividad aeropuerto-ciudad es ágil; una moderna carretera de 4 vías le conduce a la ciudad en menos de 45 minutos donde se dispone de un moderno centro de convenciones y amplio parque ferial con 127,000 metros cuadrados de capacidad que incluyen areas cubiertas y abiertas y en los que se cuentan tres modernos salones multiusos acondicionados para eventos de gran magnitud.

FIES, institución que gestiona el recinto ferial, se encuentra afiliado organismos internacionales como la Unión de Ferias Internacionales (UFI) y la Asociación de Ferias Internacionales de América (AFIDA).

Hasta el momento, la actividad del segmento de negocios se concentra de forma prioritaria en San Salvador, circunstancia que aparece favorecida por la superioridad cualitativa y cuantitativa de la oferta de centros e instalaciones enfocados a la organización de eventos de reuniones en la capital respecto al resto del país.

En San Salvador existen en la actualidad 83 salones para llevar a cabo convenciones y conferencias, distribuidos en diversos hoteles. Cabe resaltar el Hotel Radisson, que acoge un máximo de 2.700 personas en sus salones y el Hotel Sheraton Presidente, con una capacidad máxima de 2.000 personas.

Asimismo, existe el Centro de Convenciones de Fusal que ofrece 910 metros cuadrados para la realización de reuniones. Junto a San Salvador, ciudades como Santa Ana y San Miguel presentan cierto desarrollo en la oferta de instalaciones para convenciones y congresos, constituyendo estos los principales focos receptores de la demanda de reuniones para los mercados nacionales y regionales. No obstante, la capital salvadoreña concentra la demanda de turismo de negocio internacional.

Así mismo encuentra hoteles que cuentan con la más moderna infraestructura para la celebración de convenciones y conferencias que en conjunto ofrecen más de 25,700 metros cuadrados (83 salones y 3 pabellones) con toda la tecnología de comunicaciones y equipos de proyección avanzados, que facilitan la organización de sus convenciones y eventos de negocios.

- **Tecnología y Comunicaciones.**

  El Salvador ahora cuenta con una moderna y funcional red vial que facilita el transito vehicular a lo largo y ancho de todo el territorio nacional de una forma más ágil y cómoda para el turista.

  De acuerdo a SIGET, para el año 2005 existen 923,133 líneas fijas telefónicas en funcionamiento; 2,024,375 números de teléfonos móviles y fibra óptica en todo el país con capacidad de banda ancha.

  Además, existen 11 empresas con servicios de Internet, 11 carrier para llamadas internacionales, 5 operadores de telefonía móvil con buena cobertura a nivel nacional y 2 operadores de telefonía satelital.

- **Alojamiento.**

  La excelente infraestructura hotelera y feria permite a El Salvador ofrecer óptimas alternativas de alojamiento y ambientes para congresos y convenciones.

  San Salvador tiene hoteles de lujo, de primera categoría que en conjunto ofrecen una amplia variedad de servicios a sus huéspedes además de una moderna infraestructura para el desarrollo de conferencias y convenciones. Otras opciones le ofrecen centros de capacitación, algunos hoteles de montaña y de playa.

- **Aeropuerto**

  El Aeropuerto Internacional El Salvador en Comalapa, Departamento de La Paz, a 38 Km., al sureste de San Salvador, posee la mas moderna y funcional infraestructura de Centroamerica con 17 puertos de embarque. Presta servicios a 16 líneas aéreas internacionales. Su tráfico anual es de aproximadamente 2 millones de viajeros. Cuenta con oficinas de información turísticas, tiendas libres de impuestos, renta autos, sucursales bancarias, restaurantes, salones de conferencias, etc.

Figura 11. Zonas donde se encuentran los establecimientos pata realizar el turismo de convenciones.

1. Centro de convenciones Ágape, 2. Centro de convenciones de Santa Ana, 3. Centros de convenciones de la ciudad de San Salvador, 4. Convenciones en la ciudad de San Miguel

2.6.5. TURICENTROS Y OTROS LUGARES TURÍSTICOS DE EL SALVADOR.

- **Turicentros**

  El Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) ha sido el encargado de la administración y funcionamiento de los turicentros y parques nacionales.

  La principal característica de los turicentros nacionales es que proporcionan al visitante la posibilidad de interactuar con el medio ambiente y un sano esparcimiento a un bajo precio. En El Salvador Existen actualmente 10 turicentros, los cuales son controlados por el ISTU a través de programas de limpieza, seguridad, campañas de fumigación y actualmente una campañas de remodelación de estos turicentros, lo cual permitirá un mejor servicio para el turista. Estos turicentros son: Sihuatehuacán., Atecozol, Apastepeque, Amapulapa, Ichanmichen. , Costa del Sol, Apulo, Agua Fria y Altos de las Cuevas

- **Otros atractivos turísticos**

  San Salvador, capital de la República de El Salvador cuenta con muchos lugares que son catalogados de interés turístico para el visitante que quiere conocer la vida cosmopolita del país.

  Algunos lugares de interés son:

  a) *La Zona Rosa:* En la que se origina la alegría de San Salvador, esta zona cuenta con discotecas y bares de todo tipo. Además, en esta zona están los mejores restaurantes de la ciudad, los centros comerciales y tiendas donde se pueden adquirir regalos, artículos personales y otros.

     Cerca de esta zona hay hoteles de primera calidad, el Teatro Presidente, el Museo Nacional David J. Guzmán, la Feria Internacional, el Mercado de Artesanías, Galerías de Arte, ventas de libros y los principales bancos. Además el Turismo Nocturno puede disfrutarse a lo largo del Paseo General Escalón y de la relativamente nueva zona turística de Cafés y Bares sobre la calle a San Antonio Abad

  b) *Centros Comerciales*. Los espaciosos centros comerciales de San Salvador tienen todo lo que el visitante quiera adquirir. Entre los principales están: Villas Españolas, Plaza Merliot, Basilea en la Zona Rosa, Metrocentro y Metrosur, Galerías Escalón, San Luis, Portofino, Condominio Balam Quitzé en el Paseo Escalón, Plaza Metrópolis, San Benito, La Gran Vía, Hiper Mall Las Cascadas y Multiplaza

c) Zonas de recreación

- ✓ El Parque Zoológico Nacional.
- ✓ Teleférico San Jacinto (Actualmente no está en uso).
- ✓ Parque Saburo Irao.
- ✓ Parque de la Familia en los Planes de Renderos.

d) Monumentos

- ✓ Monumento a la Constitución.
- ✓ Salvador del Mundo.
- ✓ Monumento a la Revolución.
- ✓ Monumento Hermano Bienvenido a casa
- ✓ Monumento al Cristo de la Paz.
- ✓ Parque Libertad y Centro Histórico de San Salvador (Palacio Nacional, Teatro Nacional y Catedral Metropolitana).
- ✓ Monumento a Simón Bolivar

2.6.6. RUTAS TURÍSTICAS COMO UN COMBINADO DE LAS ÁREAS PRINCIPALES DE ACTIVIDAD

El Ministerio de Turismo en coordinación con CORSATUR, han creados rutas turísticas como "producto" para ofrecer al turista una diversidad de atractivos de diferentes índole en las cuales se pueden apreciar una combinación de turismo rural-cultural, ecológico-aventura

Son diversas las Rutas Turísticas Temáticas que actualmente son promocionadas por la Corporación Salvadoreña de Turismo. ***Los cuadros 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20*** recogen, para cada una de las rutas, los municipios implicados, así como los recursos que sustentan los contenidos de las mismas y las actividades factibles de realizar, según información recogida de los diversos elementos promocionales de las mismas.

Cuadro 14. Recursos disponibles y actividades desarrolladas en la Ruta de las Flores

MUNICIPIOS	RECURSOS	ACTIVIDAD
Nahuizalco	✓Mercado nocturno ✓Talleres artesanales	✓Compra de artesanía en mimbre y productos alimentarios típicos. ✓Visita a talleres trabajos en mimbre, tule, madera y algodón
Salcoatitán	✓Tren turístico ✓Festival Gastronómico	✓Degustación de productos típicos
Juayúa	✓Festival Gastronómico ✓Itinerario ecuestre ✓Los Chorros de La Calera ✓Estanque del Río Monterrey	✓Degustación de productos típicos, mariscos, carnes y sopas. ✓Recorrido a caballo por el entorno de la ciudad. ✓Recorrido turístico en tren por la ciudad además de carruaje turístico. ✓Recorrido natural por la Calera. ✓Actividades de baño en las piscinas del estanque.
Apaneca	✓Laguna Verde ✓Laguna de Las Ninfas ✓Sitio Arqueológico Santa Leticia ✓Fiestas Patronales	✓Itinerario natural por bosques de coníferas. ✓Visita guiada al sitio arqueológico y las lagunas.
Ataco	✓Piscina de Atzumpa ✓Cruz del Cielito Lindo ✓Cruz del Chico	✓Actividades de baño. ✓Observación del paisaje en miradores. ✓Compra de artesanía.
Ahuachapán	✓Parroquia La Asunción ✓Laguna El Espino ✓Planta Geotérmica	✓Visita a la Iglesia colonial ✓Paseo en bici-bote ✓Visita a la planta geotérmica ✓Compra de artesanía

Cuadro 15. Recursos disponibles y actividades desarrolladas en la Ruta Paraíso Artesanal

MUNICIPIOS	RECURSOS	ACTIVIDAD
Cihuatán	✓Complejos arquitectónicos de Cihuatán	✓.Visita a los complejos
La Palma	✓Plaza de los Artesanos ✓Cooperativa ✓Iglesia del Pilar	✓Compra y participación en la elaboración de artesanías. ✓Visita a la Iglesia
San Ignacio	✓Peñón de Cayahuanca ✓Cerro El Pital ✓Las Pilas (zona de cultivos orgánicos)	✓Senderismo y rappel. ✓Observación del paisaje. ✓Hiking y rappeling en piedra rajada. ✓Compra de productos vegetales.

Cuadro 16. Recursos disponibles y actividades desarrolladas en la Ruta Arqueológica

MUNICIPIOS	RECURSOS	ACTIVIDAD
La Libertad	✓Joya de Cerén (Patrimonio de la ✓Humanidad)	✓Visita al sitio arqueológico y al museo.
Ciudad Arce	✓San Andrés	✓Visita al sitio arqueológico y al museo. ✓Compra de artesanías.
Santa Ana	✓Catedral ✓Teatro de Santa Ana ✓Palacio Municipal ✓Volcán de Santa Ana	✓Visita al centro histórico. ✓Visita/compras en los centros comerciales.
Chalchuapa	✓Iglesia colonial ✓Museo de arte sacro	✓Visita a las zonas arqueológicas. ✓Compra de artesanías y souvenirs Visita a museos (arte sacro

MUNICIPIOS	RECURSOS	ACTIVIDAD
	✓Sitio Arqueológico de Tazumal ✓Sitio Arqueológico Casablanca	y Tazumal).
El Congo	✓Lago de Coatepeque	✓Practica de deportes acuáticos (esquí, velerismo, navegación, ✓pesca y buceo) ✓Actividades de baño.
Metapán	✓Iglesia colonial ✓Lago de Guija ✓Bosque de Montecristo	✓Visita al centro de interpretación ✓Acampada y picnic ✓Visitas guiadas
Izalco	✓Volcanes Cerro Verde e Izalco	✓Recorridos por senderos interpretativos. ✓Observación de paisajes.

Cuadro 17. Recursos disponibles y actividades desarrolladas en la Ruta de las Mil Cumbres

MUNICIPIOS ÁREAS	RECURSOS	ACTIVIDAD
Alegría	✓Viveros caseros ✓Laguna de Alegría ✓Ruta Quemella ✓Fiestas Patronales	✓Visita a los viveros de plantas ornamentales ✓Visita a la laguna. ✓Senderismo: cafetales-volcán Tecapa-laguna. ✓Observación del paisaje.
Santiago de María	✓Municipio	✓Recreación y visita del municipio.
Berlín	✓Municipio	✓Observación del paisaje.
Bahía de Jiquilisco	✓Playas ✓Islas ✓Bosques Tropicales	✓Actividades de baño. ✓Observación de fauna y flora ✓Turismo náutico ✓Deportes acuáticos
Chaguantique	✓Laguna El Jocotal	✓Observación de fauna y especies botánicas.

Cuadro 18. Recursos disponibles y actividades desarrolladas en la Ruta Sol y Playa

ÁREAS LITORALES	RECURSOS	ACTIVIDAD
Costa Oriental	✓Puerto El Triunfo ✓Playa El Cuco ✓Playas Negras, Tamarindo y Las Tunas ✓Meanguera	✓Degustación y compra de mariscos. ✓Paseos en lancha. ✓Visita a las islas próximas. ✓Actividades de playa y pesca. ✓Observación de aves.
Costa Central	✓Isla Tasajera ✓Costa del Sol ✓La Libertad	✓Degustación de mariscos y otros productos del mar. ✓Pesca ✓Esquí acuático ✓Paseos en lancha ✓Observación de aves de los manglares
Costa Occidental	✓Los Cóbanos ✓Barra de Santiago	✓Buceo en arrecife coralino ✓Paseo en lancha ✓Visita al manglar ✓Observación de fauna. ✓Pesca

Cuadro 19. Recursos disponibles y actividades desarrolladas en la Ruta Artesanal

MUNICIPIOS	RECURSOS	ACTIVIDAD
Ilobasco	✓Talleres artesanales	✓Visita a los talleres. ✓Compra de artesanía de barro.
Suchitoto	✓Cascada los "Tercios" ✓Casa de la Cultura ✓Centro de reuniones Monseñor Romero ✓Centro de reuniones multifuncional ✓Casa de los Mestizos" ✓Galería de Arte Lucía Cañas ✓Iglesia de Santa Lucía ✓Casa Museo de Alejandro Coto	✓Observación de la arquitectura colonial. ✓Recorrido en bicicleta por el pueblo. ✓Visita de Exposiciones Artísticas y conciertos (según cartelera). ✓Compra de vinos, cafés y óleos. ✓Compra de tabaco artesanal.
Diversos Municipios	✓Lago de Ilopango	✓Visita al lago ✓Deporte acuáticos ✓Velerismo ✓Baño

Cuadro 20. Recursos disponibles y actividades desarrolladas en la Ruta de la Paz

MUNICIPIOS	RECURSOS	ACTIVIDAD
Perquín	✓Museo de la Revolución ✓Quebrada de Perquín ✓Poza El Indio ✓Festival de Invierno	✓Visita al museo. ✓Senderismo. ✓Observación de aves. ✓Actividades de baño.
Villa El Rosario	✓Cascada del Río Araute	✓Hiking y otras actividades de aventura.
Arambala	✓Llano del Muerto ✓Cascada El Perol ✓Cerro El Pericón ✓Río Sapo ✓Monumento El Mozote	✓Actividades de baño. ✓Senderismo por formaciones boscosas. ✓Observación de aves de rivera.
Cacaopera	✓Museo Guinakirika ✓Casa de la Cultura ✓Iglesia colonial ✓Los Encuentros ✓Artesanía de Jarcía ✓Pozas La Barca y del Horno ✓Petrograbados de la Cueva La Koquinca	✓Visita al museo y casa de la cultura. ✓Compra de artesanías de jarcía ✓Actividades de baño. ✓Pesca. ✓Observación de flora y fauna.
Corinto	✓Arte rupestre de las Grutas del Espíritu Santo (Monumento Nacional)	✓Visita a las Grutas.

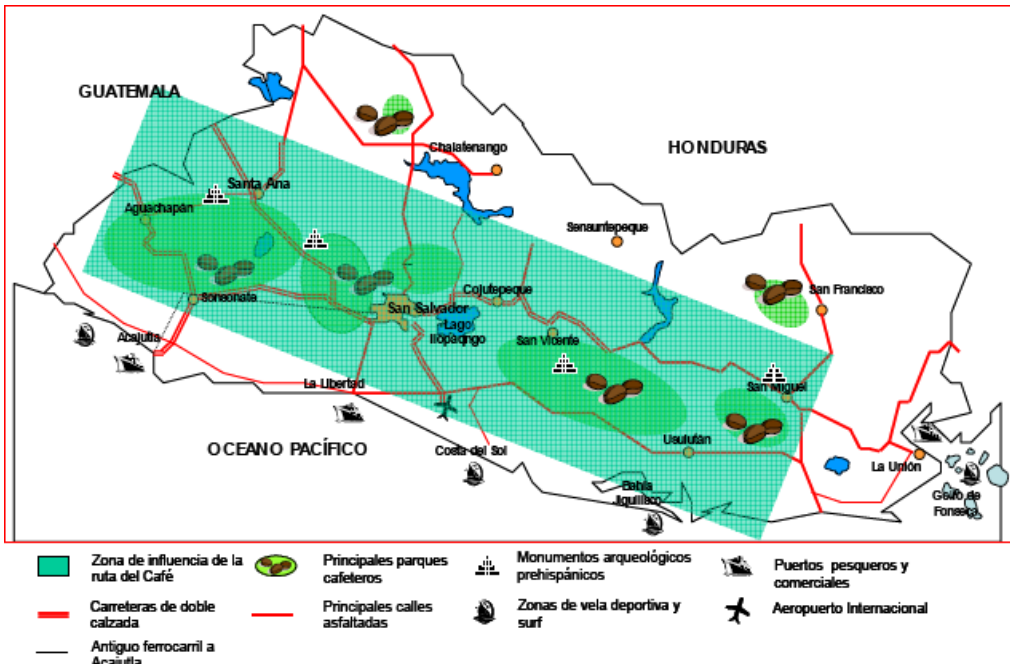
Asimismo, se han identificado otras iniciativas respecto a la creación de rutas y circuitos, entre las que destaca la denominada Ruta del Café. Según el estudio realizado por la OMT para la definición de una ruta turística en los parques cafetaleros de El Salvador, existen en este país

elementos suficientes y de relevancia para la creación de un producto turístico competitivo asociado al cultivo y cultura del café ***(Ver figura 12).***

Los empresarios y productores de café de El Salvador están en disposición de abordar nuevos segmentos de negocio, relacionados con la actividad turística, como complemento económico del cultivo y comercialización del café y están muy sensibilizados hacia las posibilidades de una gestión sustentable de la actividad turística. Según dicho estudio los factores favorables al desarrollo de turismo cafetero en El Salvador son los siguientes:

1. Existencia de emprendedores motivados para desarrollar negocios turísticos asociados al café.
2. Buena disposición de la población hacia la actividad turística.
3. Organización del cultivo respetuosa con el medio ambiente, implicada en procesos de certificación ambiental y sensibilizada en la sustentabilidad.
4. Existencia de recursos potenciales suficientes: haciendas, paisaje, instalaciones de beneficio, arquitectura popular y tradiciones gastronómicas o populares asociadas al café.
5. Interés y compromiso de los responsables públicos en el desarrollo del producto.
6. Posibilidad de recabar apoyos internacionales para el desarrollo del producto

Figura 12. Zonas para desarrollar la Ruta del Café



FUENTE: Proyecto para la definición de una ruta turística en los parques cafetaleros de El Salvador. OMT

Asimismo, se advierten diversos proyectos y estudios realizados en el país, entre los que destaca el Plan de Ordenamiento Territorial Turístico de la Zona Alta de Chalatenango, en el que se han diseñado circuitos y recorridos interesantes a fin de lograr una mejora sustantiva de la articulación del producto turístico ofertado. En el ***cuadro 21*** se muestra un ejemplo, que se presenta a modo de buenas prácticas, y que refleja el interés de conectar de manera atractiva y comercializable diversos recursos turísticos, respondiendo así a motivaciones complementarias.

Cuadro 21. Recorrido diseñado como resultado del Plan de Ordenamiento Turístico

NOMBRE DE LA EXCURSIÓN	**PEÑA CAYAHUANCA Y SALTO LA GOLONDRINA**
Tipo de excursión	Naturaleza / Turismo Aventura
Breve descripción	La Peña Cayahuanca es una formación rocosa ubicada a 1,550 msnm. Es un excelente punto panorámico de la región, constituyendo además un punto limítrofe con Honduras. Se transita por bosques abiertos y cerrados, pastizales y senderos con distintos niveles de dificultad, hasta llegar a la cima, desde donde es posible observar un paisaje único con vistas a las poblaciones de San Ignacio, Citalá y El Rosario, el Río Lempa y el territorio hondureño. Luego, de regreso se visita el Salto La Golondrina, una caída de agua de gran belleza escénica en el Río Rosario, ideal para bañarse y recrearse.
Duración	Excursión de día entero (aproximadamente 7 hs.). El ascenso a la Peña dura entre 1:30 y 2:00 hs. El descenso al Salto La Golondrina se realiza en 1 hr.
Actividad	Trekking.
Ruta	La caminata de ascenso a la Peña se puede iniciar desde el Caserío El Rosario. Se atraviesa inicialmente por un área de plantaciones. Luego se recorre por un bosque abierto que ofrece unas vistas interesantes del relieve, las quebradas y la vegetación presente. Luego se ingresa a un pastizal, aprovechado como área de pastoreo que ofrece unas vistas panorámicas interesantes El último tramo para acceder a la Peña es un sendero muy angosto que atraviesa un bosque cerrado. Finalmente se accede a la Peña por un bosquecillo abierto. Para el descenso al Salto La Golondrina, se toma un desvío del sendero transitado y se recorre una quebrada. En algunos tramos es necesario vadear el río.
Elementos necesarios	A cargo del cliente: mochila pequeña con agua, frutas, dulces, gorro, calzado cómodo apto para la montaña (tipo bota montañera), ropa de algodón cómoda y fresca para caminar, anteojos de sol, bastón o vara para caminar, campera liviana tipo nylon (en caso de lluvia). Elementos del Guía: prismáticos, botiquín de primeros auxilios, cuerdas y equipos de comunicación (tipo handie).
Nivel de dificultad	Exigente.
Servicios Incluidos	Traslados de ida y vuelta entre el Hotel y la base del cerro en el Caserío El Rosario, Servicio de Guía de Montaña, Comida para el almuerzo.
Precio de venta sugerido	U$D 35 / U$D 40.- por persona.
Tamaño óptimo de Grupo	Entre 10 y 15 personas por salida.

FUENTE: Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial Turístico de la Zona Alta de Chalatenango. 2003

2.7. TURISMO EN CENTROAMÉRICA

2.7.1. DESCRIPCIÓN DEL TURISMO EN LA REGIÓN

A continuación se realiza una descripción de los principales destinos de Centroamérica que, por su ubicación geográfica así como por los recursos y atractivos turísticos que poseen, se consideran competidores de El Salvador en el ámbito turístico.

- **Costa Rica**

  Costa Rica se posiciona como el principal destino receptor de turistas en la Región Centroamericana. Asimismo, se sitúa como el país que percibe mayor cantidad de ingresos en el ámbito turístico. Sin duda, Costa rica presenta un nivel de desarrollo turístico importante.

  El servicio de telecomunicaciones es provisto por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), entidad perteneciente al Estado. La moderna red de telecomunicaciones incluye: comunicación directa a todo el mundo por el sistema telefónico automático MIDA, servicio de télex, telegrama, facsímil, celular, internet y transmisión de datos mediante el uso de satélites y microondas.

  Costa Rica posee una extensa red de carreteras, en su mayoría asfaltadas, las cuales permiten el acceso a casi cualquier punto del país. El sistema nacional de autobuses facilita un servicio cómodo, fluido y económico a casi todas las zonas y en especial a los puntos de interés turístico.

  La oferta es muy amplia en cuanto a alquiler de vehículos, gracias a la existencia de muchas agencias, algunas de las cuales prolongan sus servicios en el ámbito internacional.

  El servicio de taxis a los diferentes puntos del país es moderno, eficiente y seguro, aunque es aconsejable utilizar solo compañías bien reconocidas. El color que identifica esta flotilla es el rojo. En áreas rurales, los taxis son a menudo vehículos de doble tracción para dar fácil acceso a este tipo de zonas. Los taxis de color anaranjado, proporcionan el servicio hacia y desde el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Los servicios de bus están disponibles, tanto en la provincia como entre ellas, así como también internacionalmente.

  Costa Rica goza de una amplia gama de servicios de alojamiento en variadas ofertas, que van, desde los hoteles de lujo de las principales cadenas mundiales, hasta los albergues ecológicos y los más modestos del tipo denominado cama y desayuno ('bed and breakfast').

  Tres son los principales aeropuertos de que dispone el país: los internacionales Juan Santamaría en Alajuela, cerca de la capital, y el Daniel Oduber Quirós, en Liberia, provincia

de Guanacaste (Pacífico Norte). En Pavas, San José, se encuentra el Tobías Bolaños para vuelos nacionales, aunque también existen numerosas pistas de aterrizaje que habilitan diferentes sitios turísticos. Los turistas deben pagar un impuesto de $26 por persona cuando ingresan a los aeropuertos internacionales.

Los visitantes que deseen ingresar por mar, pueden hacerlo por los puertos de Limón o Moín en el Caribe, Puerto Caldera y Puntarenas en el Pacífico Medio y Golfito y Quepos en el Pacífico Sur.

El país está caracterizado principalmente por las áreas naturales que ostenta, que son de una gran riqueza y variedad. Parte de estas áreas se encuentran protegidas; cuenta con 20 Parques Nacionales y 8 Reservas Biológicas. En este sentido, Costa Rica presenta un producto turístico articulado, proporcionando una oferta rica al igual que singular. Cabe destacar la posibilidad de que los visitantes exploren el ecosistema desde las alturas, ya sea en un teleférico que pasa a través de las copas de los árboles o mediante un tour de canopy. Existe, incluso, una reserva privada que permite pernoctar a los turistas en una habitación ubicada en la copa de un árbol.

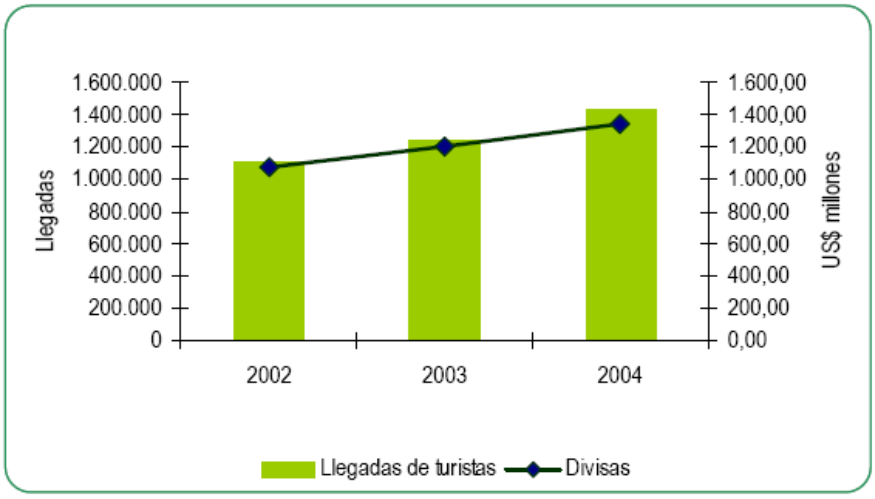
El Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Costa Rica cuenta con 160 unidades distribuidas en nueve categorías de manejo, nueve más que hace tres años , las que reúnen en conjunto el 26% de la superficie terrestre del país y el 3% de la superficie total nacional (terrestre y marina). La mayoría de dichas áreas silvestres protegidas son refugios nacionales de vida silvestre (67), zonas protectoras (31) y parques nacionales (27). Estos últimos son la categoría de manejo que aglutina la mayor cantidad de superficie protegida (625,531 has) , aunque los refugios nacionales de vida silvestre representan la categoría con más áreas nuevas declaradas (9) durante el periodo 2002-2005. Todos estos esfuerzos complementarios de conservación, que van desde los corredores biológicos y las servidumbres ecológicas, hasta las reservas privadas y el programa nacional para el pago de servicios ambientales. Existe, además el compromiso nacional de brindarle mayor atención al tema de las áreas silvestres protegidas marinas.

Estos recursos naturales, unidos a las playas de sus dos fachadas marítimas, han determinado que Costa Rica se configure como uno de los principales destinos en los segmentos de ecoturismo y naturaleza así como de sol y playa. Entre las principales actividades que realizan los turistas que viajan a Costa Rica se encuentra el senderismo, la observación de flora y fauna, el surf, etc.

Costa Rica ofrece una importante oferta de alojamiento y complementaria. Destaca el Tabacon Hot Springs Resort & Spa, el cual ofrece unas magnificas vistas del Volcán Arenal y el disfrute de aguas termales. Asimismo, cabe resaltar la presencia de cadenas hoteleras internacionales tanto en la capital como en la costa del país, ofreciendo una gama de hoteles de lujo que atraen a un segmento de mercado de alto poder adquisitivo.

En el ***gráfico 5*** se observa el volumen de llegadas de turistas a Costa Rica y los ingresos percibidos. De los 1.437.098 turistas llegados al país en 2004, el 49,4% provienen de América del Norte y el 25,3% de América Central.

Gráfico 5. Evolución de la llegada de turistas y entrada de divisas por turismo en Costa Rica. 2002-2004



FUENTE: Consejo Centroamericano de Turismo. 2004

Asimismo, es destacable la duración media de la estancia de los turistas en Costa Rica, la cual se sitúa en torno a 13.3 días, en el año 2003.

Cabe señalar también la importancia del segmento turístico de Surf, el cual ha supuesto el 20% de los ingresos turísticos del país. El gasto promedio de este segmento se contabilizó en 119,2 US$ diarios en el 2004.

Destaca, también, su actividad receptiva de cruceros, recibiendo los Puertos de Puntarenas y de Puerto Caldera, 66 y 67 buques respectivamente, en el periodo 2000-2001.

- **Guatemala**

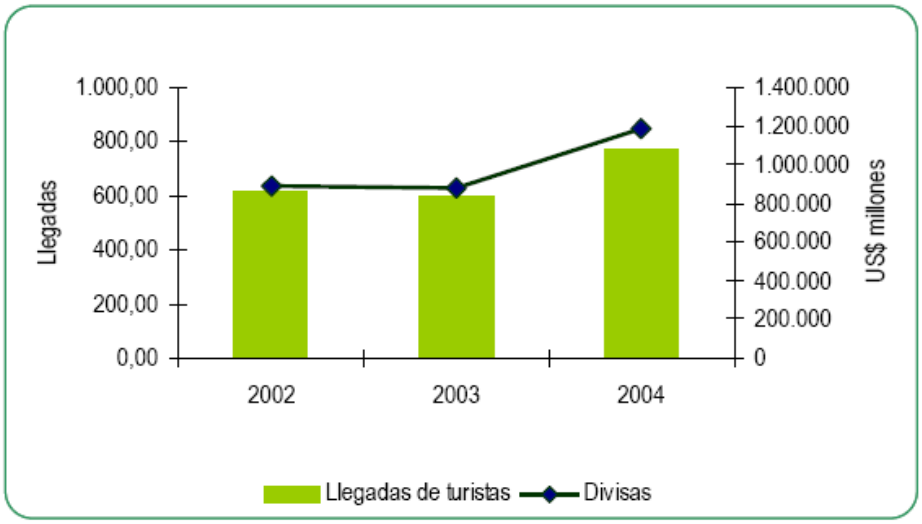
  Guatemala se sitúa como segundo país receptor de turistas en la Región Centroamericana, con una cuota de mercado del 21%, y mantiene una posición importante en cuanto a los ingresos percibidos.

  Guatemala destaca principalmente por su oferta de recursos culturales y arqueológicos, ofreciendo vestigios mayas, arquitectura colonial así como una gran riqueza indígena. Asimismo, se distinguen los diferentes espacios naturales que posee, en especial la zona de Petén.

  Otro segmento turístico que sobresale, sobre todo en la ciudad de Antigua, es el turismo idiomático procedente principalmente de Estados Unidos, que se siente atraído por un importante patrimonio histórico-cultural así como por una oferta complementaria que satisface sus expectativas, encontrándose en esta localidad numerosas escuelas de español.

  Precisamente, la ciudad de Antigua Guatemala supone, en sí misma, un importante destino receptivo, ya que ha sabido poner en valor sus recursos históricos y culturales, lo cual ha producido una importante afluencia de inversores que han creado una variada oferta turística, en la que destacan numerosos hoteles boutique de gran belleza.

Gráfico 6. Evolución de la llegada de turistas y entrada de divisas por turismo en Guatemala. 2002-004



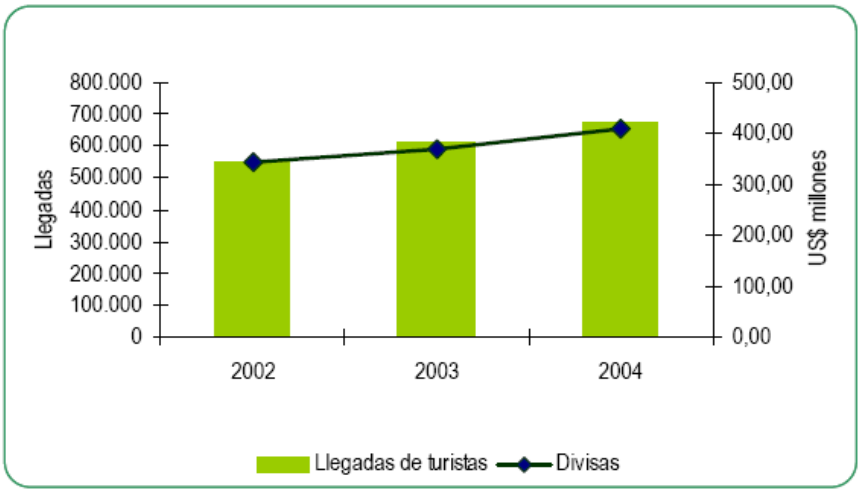
FUENTE: Consejo Centroamericano de Turismo. 2004

- **Honduras**

  El destino hondureño se caracteriza por sus recursos arqueológicos y sus playas, principalmente en el Caribe. En este último, destaca la práctica del buceo en islas que presentan una importante oferta de arrecifes coralinos.

  En el año 2004, llegaron a Honduras un total de 672.103 turistas, en su mayoría procedentes Centroamérica. El mercado norteamericano representa el 30% de las llegadas ***(ver grafico 7).***

Gráfico 7. Evolución de la llegada de turistas y entrada de divisas por turismo en Honduras. 2002-2004



FUENTE: Consejo Centroamericano de Turismo. 2004

Honduras representa un destino que se encuentra en plena fase de desarrollo siendo éste aún incipiente. Aunque la importante apuesta que se está realizando por el Gobierno debiera, sin duda, acelerar y aumentar la actividad turística. En este sentido, cabe destacar el proyecto de Bahía de Tela y la construcción de un aeropuerto en las proximidades de Copán.

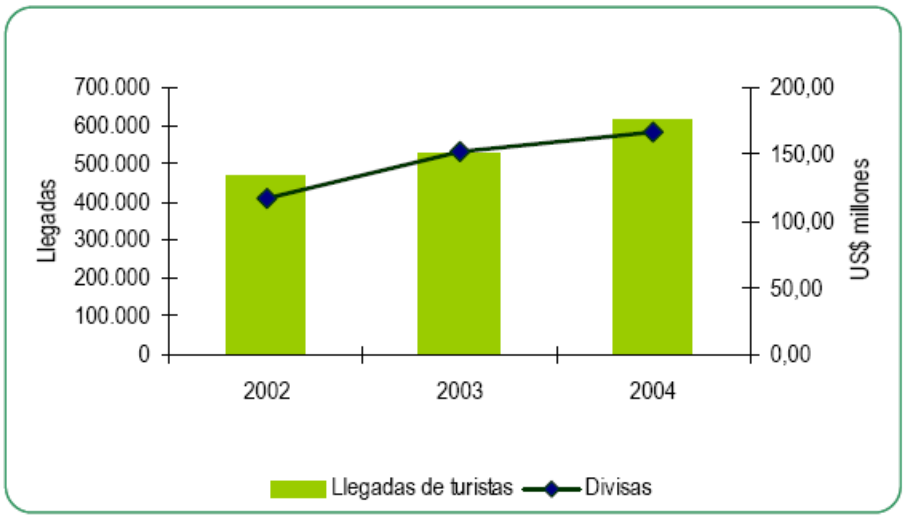
- **Nicaragua**

  Nicaragua, presenta una gran extensión en comparación con otros países centroamericanos. Posee una variedad de recursos importante, destacando el turismo de naturaleza, por sus volcanes y lagos, el turismo cultural, en sus pueblos coloniales y el turismo de sol y playa, más desarrollado en la costa del Pacífico.

El futuro del sector nicaragüense se presenta optimista. La llegada de turistas internacionales al país ascendió a 614.782 en el año 2004 ***(ver gráfico 8)***, logrando una tasa de crecimiento del 16,9% con respecto al año anterior.

El mercado centroamericano se posiciona como principal emisor de turistas a Nicaragua. Éste representó el 61,4% del total de llegadas internacionales a dicho país durante el año 2004. Norteamérica se erige como segundo mercado emisor, acaparando el 25,7% de las llegadas.

Gráfico 8. Evolución de la llegada de turistas y entrada de divisas por turismo en Nicaragua. 2002-2004



FUENTE: Consejo Centroamericano de Turismo. 2004

Finalmente, conviene reseñar la llegada de cruceros a la costa del Pacífico, habiendo recibido la localidad de San Juan del Sur 38 buques, en el periodo 2000-2001.

- **Panamá**

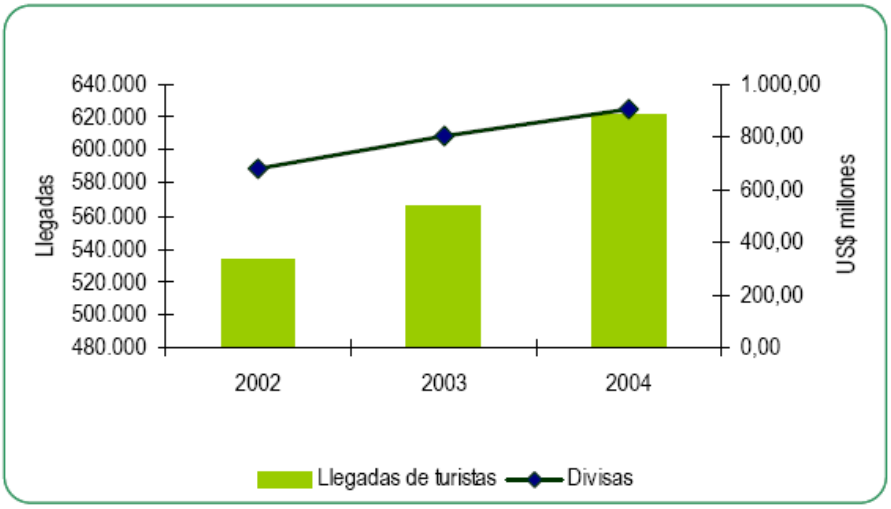
Panamá se presenta como un destino relevante en cuanto a los ingresos que percibe en el ámbito turístico, posicionándose en tercer lugar dentro de la región Centroamericana.

Panamá representa un destino con una gran variedad de atractivos culturales, reflejado en un rico patrimonio colonial e indígena, así como natural, contando con grandes extensiones litorales tanto en el Pacífico como en el Caribe, y una abundante diversidad de flora y fauna. Destaca principalmente su recurso más conocido, el Canal de Panamá, que es considerado de una gran belleza paisajística.

La ciudad de Panamá presenta una oferta turística importante en cuanto a oferta alojamiento y centro de convenciones, lo que la convierte en un destino de peso en el

segmento turístico de negocios y reuniones. Asimismo, se considera un destino de compras importante.

Gráfico 9. Evolución de la llegada de turistas y entrada de divisas por turismo en Panamá. 2002-2004



FUENTE: Consejo Centroamericano de Turismo. 2004

Panamá se posiciona muy positivamente en cuanto a la entrada de divisas por turismo. Sin embargo, esto contrasta con el bajo número de llegadas internacionales al país, siendo el segundo destino centroamericano que menos turistas recibe, sólo por delante de Belice.

2.7.2. POSICIONAMIENTO DE LOS MERCADOS TURÍSTICOS DE CENTROAMÉRICA

Actualmente los destinos competidores, en mayor o menor medida, se están intentando posicionar en el mercado turístico con una imagen de marca relativamente diferenciada. El ***cuadro 22*** muestra las estrategias de marca de los países competidores en turismo.

Cuadro 22. Diferenciación entre los turismos realizados en la región centroamericana

PAÍS	ELEMENTOS DIFERENCIADORES	SLOGAN TURÍSTICO
Costa Rica	Ecoturismo y naturaleza	"Sin ingredientes artificiales"
Honduras	Cultura maya, naturaleza, playas y arrecifes	"Un país pequeño, tres grandes mundos"
Guatemala	Cultura y naturaleza Autenticidad y diversidad	"Alma de la Tierra"
Nicaragua	Aventura, lagos, naturaleza, gente amable	"Un país con corazón"
Panamá	Playas y naturaleza	"La ruta por descubrir"

FUENTE: Consejo Centroamericano de Turismo.

En este sentido, cabe resaltar la labor que Guatemala ha llevado a cabo en los últimos meses para comunicar su nueva marca-país - "Alma de la Tierra" -, la cual se desarrolló a partir de la definición de diversos atributos: Misticismo, Cercanía, Diversidad, Evolución y Autenticidad. Efectivamente, los esfuerzos realizados en torno a la imagen de marca tienen una repercusión directa en la percepción del destino por parte del turista real y potencial ***(ver tabla 11).***

Tabla 11. Percepción del destino

Criterios	Peso	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá
Percepción del destino		**4**	**2,25**	**3**	**2**	**1,5**	**2,75**
Conocimiento de marca	25%	4	1	3	2	2	3
Imagen	25%	4	2	3	2	2	2
Tendencia	50%	4	3	3	2	1	3

Fuente: "Consultoría sobre investigación y análisis de las características del turismo en El Salvador". PROESA. 2004

La tabla 15 demuestra la posición competitiva de Costa Rica, principalmente, así como Guatemala. Ciertamente, estos destinos presentan el mayor número de llegadas turísticas. No obstante, cabe señalar que la ausencia de marca turística en El Salvador debe considerarse como una oportunidad.

El proceso de definición y creación de la marca-país, tanto en relación a su contenido como en su representación gráfica, deberá tener en cuenta no solo los atributos propios de El Salvador sino también las ventajas comparativas de éste respecto al resto de países centroamericanos ***(ver tabla 12).***

Tabla 12. Entorno turístico

Criterios	Peso	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá
SITUACIÓN TURÍSTICA		**4**	**2,58**	**3**	**3,34**	**1,5**	**3,14**
Demanda Turística	**60%**	**3,8**	**3,2**	**2,8**	**3,8**	**1,4**	**2,6**
Tamaño mercado	40%	5	4	4	3	2	2
Crecimiento mercado	40%	2	3	1	5	1	2
Ingreso medio	20%	5	2	4	3	1	5
Oferta turística	**40%**	**4,29**	**1,65**	**3,3**	**2,64**	**1,65**	**3,96**
Oferta hotelera	33%	5	3	3	3	1	4
Patrimonio Humanidad	33%	3	1	3	2	1	4

Fuente: Ministerio de Turismo, "Consultoría sobre investigación y análisis de las características del turismo en El Salvador". PROESA. 2004

La valoración turística de los distintos países centroamericanos demuestra, de nuevo, la importancia de Costa Rica, tanto por el desarrollo de su oferta como por la magnitud de su demanda. Destaca, especialmente, la valoración positiva de Honduras, con una tasa de crecimiento de la demanda que resulta clave. El Salvador, muestra de nuevo su potencial de desarrollo, si bien presenta una debilidad importante respecto al ingreso medio percibido. Asimismo, la escasez de recursos considerados Patrimonio de la Humanidad, resalta la necesidad de posicionarse bajo perspectivas de distinta naturaleza.

Tabla 13. Situación de otros factores

Criterios	Peso	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá
Situación otros factores		**3,27**	**2,14**	**1,99**	**2,13**	**1,78**	**2,67**
Sociodemográficos	**10%**	**4,2**	**2,4**	**2**	**2**	**1,8**	**4,1**
Sanidad/agua potable	20%	4	1	3	2	2	4
Analfabetismo	30%	5	3	1	2	1	5
Mortalidad infantil	20%	5	2	1	2	1	3
Doctores/camas	30%	3	3	3	2	3	4
Estabilidad política	**25%**	**5**	**2**	**1,5**	**3**	**1,5**	**3**
Consolidación democracia	50%	5	3	2	3	2	5
Paz social	50%	5	1	1	3	1	1
Infraestructura	**10%**	**4,29**	**3,63**	**2,31**	**2,31**	**1,32**	**3,96**
Calidad de las carreteras	33%	3	4	3	3	2	5
Dimensión del tráfico aéreo	33%	5	4	2	2	1	3
Acceso nuevas tecnologías	33%	5	3	2	2	1	4
Entorno económico	**20%**	**3**	**3,2**	**3,4**	**2,5**	**3,6**	**2,3**
Crecimiento PIB per cápita	20%	5	3	3	1	5	2
Crecimiento PIB	30%	3	3	4	4	5	2
Inflación	20%	1	4	2	1	4	5

Criterios	Peso	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá
Tasa desempleo	30%	3	3	4	3	1	1
Entorno inversor	**25%**	**1,1**	**1**	**1**	**1**	**0,3**	**1,4**
Rating país	30%	1	2	1	1	0	1
Tendencia país	30%	0	0	1	1	1	1
Riesgo país	40%	2	1	1	1	0	2
Disposiciones legales	**10%**	**3**	**1,5**	**2,5**	**2**	**3**	**3**
Leyes y normativas generales	50%	3	3	2	2	3	3
Leyes y normativas turísticas	50%	3	0	3	2	3	3

Fuente: Ministerio de Turismo, "Consultoría sobre investigación y análisis de las características del turismo en El Salvador". PROESA. 2004

La tabla anterior contempla una serie de factores que resultan clave ya que determinan el entono de desarrollo de la actividad turística, influyendo éste tanto en la llegada de inversiones al país como en el arribo de visitantes.

En este sentido, cabe resaltar las bajas valoraciones que todos los países centroamericanos obtienen respecto al entorno inversor, sobresaliendo, aunque escasamente, El Salvador en cuanto al "rating" obtenido. Éste se refiere al que emiten aquellos organismos especializados en analizar la evolución económica de los países en el ámbito de atracción de inversiones extranjeras (Por ejemplo, Standard & Poors y PRS Group).

Asimismo, El Salvador presenta una posición muy competitiva respecto a las infraestructuras, siendo sólo superado por Costa Rica y Panamá; y el entorno económico, en el que se sitúa por encima de estos dos países además de Honduras.

Por último, se observa que *"leyes y normativas turísticas"* El Salvador aparece con una puntación de cero, sin embargo hay que considerar que en el momento que ha sido elaborado el documento *("Consultoría sobre investigación y análisis de las características del turismo en El Salvador".*

PROESA. 2004) de donde se ha obtenido esta información, El Salvador aún no había implantado la Ley de Turismo ni el Plan Nacional 2014.

Teniendo en cuenta las distintas iniciativas de integración de la Región Centroamericana, cabe destacar en primer lugar el interés de distinguir a los países que la integran, como socios estratégicos para el desarrollo turístico de El Salvador, debido a los beneficios que reporta dicha integración, en su sentido más amplio, así como a los efectos positivos que una promoción turística conjunta pueden suponer, en determinados mercados.

En este sentido, resulta interesante analizar la actividad turística de los países centroamericanos a fin de reconocer ventajas competitivas que pudieran ser aprovechadas por El Salvador.

Guatemala se sitúa como el segundo receptor de turistas en la región. Esta gran afluencia debiera tener efectos positivos en El Salvador, debido a su situación fronteriza con este destino. No obstante, debido a la situación geográfica de todos los países centroamericanos así como a la oferta turística que éstos presentan, no se puede obviar el hecho de valorarlos, asimismo, como competidores, tanto en el ámbito de visitas turísticas como en el de inversiones extranjeras.

En el ***cuadro 23*** se puede observar los nichos de mercado prioritarios para cada uno de los destinos centroamericanos, en los que compiten con El Salvador, tanto por la riqueza de su oferta como por la solidez de su demanda.

Cuadro 23. Nichos de mercados de los países centroamericanos

PAÍS	NICHO DE MERCADO
Costa Rica	Ecoturismo / Aventura Sol y Playa Surf
Guatemala	Arqueológico / Cultural Ecoturismo / Aventura Idiomático
Honduras	Arqueológico / Cultural Sol y Playa Ecoturismo / Aventura
Nicaragua	Sol y Playa Ecoturismo / Aventura Cultural
Panamá	Negocios Compras

FUENTE: Ministerio de Turismo

Definitivamente la competencia más amplia se sitúa en Costa Rica, que presenta un producto turístico consolidado. Sin embargo, cabe resaltar que dicho grado de desarrollo ofrece también desventajas respecto a un destino emergente como El Salvador, debido principalmente al coste de los servicios ofrecidos, que resultan superiores en Costa Rica. Este factor es especialmente importante para los segmentos de surf y turismo náutico ya que estos requieren unos atributos complementarios al recurso principal, el mar, que pueden ser planificados.

Costa Rica es, sin duda, el destino mejor posicionado en el segmento del ecoturismo y turismo de aventura. Países como Guatemala, Honduras y Nicaragua, que cuentan con una oferta importante en este sentido, no despuntan especialmente en relación a El Salvador, que cuenta con importantes recursos en este sentido. La clave, por tanto, consiste en la puesta en valor de estos y en la articulación de productos singulares.

Guatemala y Honduras presentan una oferta arqueológica/cultural de gran peso, ventaja competitiva a la que es difícil acceder. Sin embargo, la oferta que presenta El Salvador al respecto, resulta de importancia en la configuración de un destino multitemático, y debería ser, por tanto, potenciado aunque no como principal ventaja comparativa.

Asimismo, cabe citar que Guatemala se posiciona muy positivamente en el segmento de turismo idiomático, específicamente en la ciudad de Antigua Guatemala. Dicha ciudad colonial ofrece prácticamente el mismo carácter histórico-cultural que el municipio de Suchitoto en El Salvador, por lo que el análisis competitivo en este ámbito se deba precisar aun más.

Nicaragua presenta, además de Costa Rica, un turismo de sol y playa muy desarrollado en la costa del Pacífico. Honduras, atrae también a este segmento, pero más en su litoral caribeño, por lo que no compite directamente con El Salvador.

Cabe destacar también, la situación especialmente competitiva de Costa Rica, en relación al turismo de cruceros y turismo náutico, por la existencia de dos puertos y varias marinas deportivas. En este sentido, principalmente en el ámbito náutico y de pesca deportiva, es necesario comentar que desde la costa pacífica mexicana hasta aquella de Costa Rica, se observa escasez de este tipo de marinas turísticas.

Asimismo, se evidencia que Panamá aparece como único competidor directo de El Salvador, en cuanto al turismo de negocios y de compras. Aunque, en cierta medida, la Ciudad de Guatemala podría convertirse, en el medio plazo, en una competencia importante en este segmento.

El Salvador, como destino turístico, presenta varias singularidades con respecto a sus competidores directos. La más importante consiste en su liderazgo en el segmento de negocios y reuniones. Asimismo, el fenómeno migratorio de los salvadoreños, dota al país de una ventaja importante debido a la magnitud del mismo.

2.7.3. ORGANIZACIONES DE APOYO AL TURISMO CENTROAMERICANO

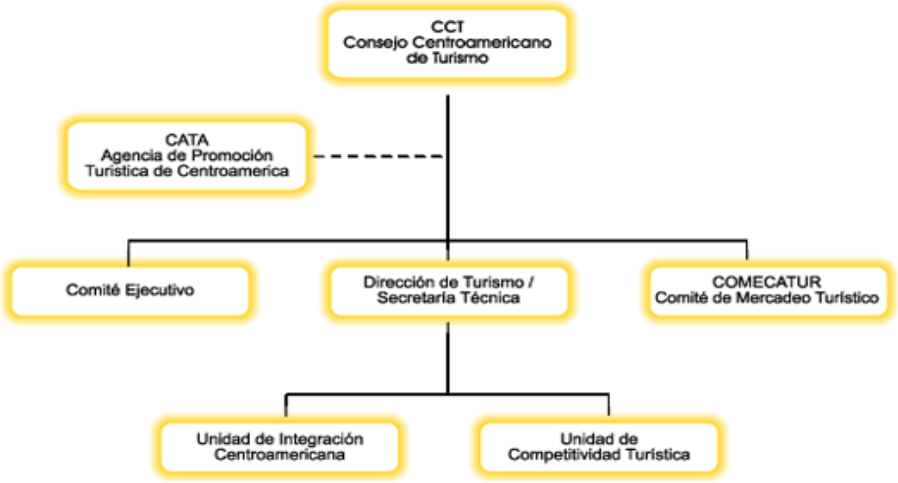
a) Consejo Centroamericano de Turismo (CCT)

El Consejo Centroamericano de Turismo (CCT) es un órgano subsidiario del SICA, el cual está conformado por los Ministros de Turismo de los gobiernos de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

El principal objetivo de este Consejo es la facilitación y fomento del desarrollo del turismo en toda la región centroamericana, para lo cual promueve que esta industria se integre como un sector estratégico en cada país, a fin de coadyuvar al desarrollo turístico sostenible de la región. Además, pretende facilitar y estimular el desarrollo del turismo en toda la región Centroamericana, eliminando todo obstáculo e impedimentos al libre movimiento de personas de la región e integrando el fomento del turismo, como función estatal, a las demás funciones que tienen las diferentes dependencias y organismos gubernamentales, tanto a nivel nacional como regional, para que, en los respectivos casos, se logre una mayor efectividad en los esfuerzos tendientes al desarrollo turístico de Centroamérica.

La misión de este organismo es proporcionar al visitante experiencias altamente satisfactorias y enriquecedoras a través de productos turísticos sostenibles y competitivos, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Centroamérica. La organización institucional de este organismo se presenta a continuación:

Organización institucional del CCT



Cada una de estas instancias desarrolla actividades que responden a una agenda turística común, que es la que guía el desarrollo y la integración del turismo en el Istmo; trabajando de manera coordinada y desarrollando reuniones periódicas, en las cuales se evalúan los avances y metas alcanzadas en el proceso de la integración turística. A continuación se describen cada una de estas instancias:

- **La Agencia de Promoción Turística de Centroamérica (CATA**)

  La Agencia de Promoción Turística de Centroamérica (CATA por sus siglas en inglés) es una entidad mixta (público/privado), de carácter técnico, que se encarga de implementar la estrategia regional en cuanto a participación conjunta en ferias internacionales de turismo, promoción, mercadeo, publicidad y relaciones públicas. Tiene su sede en Madrid, España y es establecida durante la XXII Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de Centroamérica, mediante el Consejo Centroamericano de Turismo (CCT) y en coordinación con la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR).

- **Comité Ejecutivo**

  El Comité Ejecutivo es una instancia técnica de apoyo y asesoría al CCT, para la consecución de las distintas iniciativas, programas y proyectos de integración regional y de cooperación. Está formado por un representantes de cada uno de los siete países centroamericanos, nombrado por el Ministro de Turismo de su país, debiendo ser un

funcionario de alto nivel jerárquico, con capacidad y suficiente delegación y representatividad, para la toma de decisiones en el contexto del Comité.

- **Secretaría Técnica del CCT**

  Es la oficina permanente del CCT y funciona como brazo técnico y de apoyo para la coordinación con las distintas instancias regionales del Consejo y de sus programas; a la vez que se encarga de la coordinación de la puesta en marcha del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible de Centroamérica, de gestionar cooperación internacional, dar seguimiento a los acuerdos ministeriales, difundir y servir de canal de comunicación sobre el quehacer turístico centroamericano.

  - ✓ ***Unidad de Integración Centroamericana***

    Unidad de apoyo a la Secretaría Técnica del CCT / Dirección de Turismo de la SG-SICA , en los esfuerzos de integración turística, por medio de la ejecución de programas, proyectos y actividades necesarias para el fortalecimiento del proceso de integración turística centroamericana y el cumplimiento de los acuerdos de la Declaración de San José y los planes de acción correspondientes, principalmente en lo referente a temas de integración, facilitación y desarrollo sostenible.

  - ✓ ***Unidad de Competitividad Turística***

    Unidad de apoyo a la Secretaría Técnica del CCT / Dirección de Turismo de la SG-SICA, en los esfuerzos de competitividad turística, por medio de la ejecución de programas, proyectos y actividades necesarias para el fortalecimiento del proceso de integración turística centroamericana y el cumplimiento de los acuerdos de la Declaración de San José y los planes de acción correspondientes, principalmente en lo referente a temas de imagen y promoción del multidestino turístico de Centroamérica.

    Entre los proyectos Regionales del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) se encuentran los siguientes:

Nombre Oficial del Proyecto	Cooperante	Duración
Fortalecimiento a la Planificación Territorial del Desarrollo Turístico Sostenible	en gestión	24 meses
Sistema de Información Geográfico Turística Regional (SIG)	en gestión	24 meses
Promoción y Mercadeo del multidestino Centroamérica	en gestión	24 meses
Turismo Rural / Ruta del Café en la Región Centroamericana	en gestión	24 meses
Ruta Turística Centroamericana de Sitios Patrimonio Mundial – UNESCO	en gestión	18 meses
Programa Regional de Cultura Turística	en gestión	12 meses
Programa de apoyo a Mipymes turísticas Centroamericanas	en gestión	24 meses
Estrategia de Fomento de Inversiones en Turismo	en gestión	12 meses
Proyecto de fortalecimiento de la integración y promoción turística centroamericana	República de China	

- **El Comité de Mercadeo Centroamericano de Turismo (COMECATUR)**

  El Comité de Mercadeo Centroamericano de Turismo (COMECATUR) es una instancia técnica de apoyo y asesoría al CCT, conformado por los directores de mercadeo de los ministerios de turismo de los países de Centroamérica o la persona que éstos designen, además de un miembro (Presidente o Director Ejecutivo) designado por cada una de las Cámaras Nacionales de turismo de Centroamérica. Se encarga de la definición e implementación de la estrategia regional de promoción y mercadeo turístico, que incluye el Plan de Gestión de la Marca y los Planes Operativos de CATA.

b) <u>Federación de Cámaras de Turismo de Centro América (FEDECATUR)</u>

La Federación de Cámaras de Turismo de Centro América, constituida el 4 de febrero de 2004, es una organización regional privada con personalidad jurídica, sin fines de lucro, apolítica y no partidarista, integrada por:

- Belize Tourism Industry Association (BTIA)
- Cámara Nacional de Turismo de Costa Rica (CANATUR)
- Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR)
- Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR)
- Cámara de Turismo de Honduras (CANATURH)
- Cámara Nacional de Turismo de Nicaragua (CANATUR)

- Cámara de Turismo de Panamá (CAMTUR)

La misión de esta organización es representar y defender los intereses del sector turístico privado de Centroamérica, para lograr la integración regional y el desarrollo sostenible del sector turístico.

Las áreas de acción prioritarias de la Federación son *liderazgo*, *participación* y *promoción regional*, dirigiendo sus servicios a las Cámaras Nacionales de Turismo, comprendiendo principalmente:

- Atención, representación y defensa de los intereses de las cámaras nacionales de turismo
- Creación de condiciones favorables
- Fortalecimiento del sector privado turístico a nivel regional

c) Red de Comunicadores en Turismo de Centroamérica (TOURCOM)

La Red de Comunicadores en Turismo de Centroamérica nace en abril de 2005, con el propósito de convertirse en un ente regional encargado de promover a nivel mundial la oferta turística de cada uno de los países de la región, fortaleciendo los procesos de integración del sector y logrando un manejo adecuado de la información en la prensa nacional de cada uno de los países miembros, en situaciones de conflictos sociales.

Su creación es apoyada por el departamento de Prensa y Comunicaciones de la Organización Mundial de Turismo OMT, así como por las Administraciones Nacionales de Turismo de Centroamérica y el sector privado de la región, a través de jefes de redacción de los medios de comunicación social y periodistas.

La visión de la Red es ser la fuente de información más importante en materia de turismo en Centroamérica.

Su misión es apoyar todas las acciones de divulgación, promoción y mercadeo que contribuyan a mejorar la imagen de la región en los mercados internacionales.

2.8. PERFIL DESCRIPTIVO DE TURISMO RECEPTIVO.

2.8.1. PERFIL DEL TURISMO RECEPTIVO GENERAL

La información para definir el perfil del turismo receptivo de El Salvador se ha adaptado del documento "PERFIL DEL VISITANTE INTERNACIONAL PARA EL BCR Y CORSATUR, AÑO 2004" que fue publicado en Febrero del año 2005. El objetivo principal de este documento es: Obtener un perfil básico de los turistas internacionales que visitan el país y de los salvadoreños que viajan a otros países mediante un levantamiento muestral, a través del cual se espera conocer las características del fenómeno turístico en el país y determinar el monto total de ingresos y egresos de divisas por concepto de viajes. El propósito del presente proyecto es solamente el turismo receptivo, por lo que se excluye el perfil del turista salvadoreño que sale del país (emisor).

Los resultados de esta investigación se presentan a continuación explicando primeramente las generalidades de la investigación realizadas con sus antecedentes, y luego explicando en forma detallada el perfil del segmento de turismo hacia el cual se orienta el presente proyecto. El Turismo Receptivo incluyendo todos los perfiles del turista que visita a El Salvador, considerando su nacionalidad, su región, su lugar de nacimiento y de residencia.

El Total de encuestas realzadas fue de 1,500 encuestas distribuidas en 1,100 para el Turismo receptivo (dichas encuestas se aplicaron entre el 6 y 23 de diciembre de 2004) y 400 para el Turismo emisor. Es de señalar que para la ejecución de esta investigación las instituciones involucradas realizaron una planificación que es la que sirvió de base para lograr los objetivos trazados, lo cual significó que desde la adjudicación del proyecto se iniciaron las operaciones de logística técnica y administrativa para lograr las metas proyectadas. A continuación se presenta el perfil del turismo receptivo.

Sobre el Turismo Receptivo se busca establecer el perfil básico de los turistas internacionales que visitaron el país con fines turísticos o de otra índole, a través del cual se conozcan las características del fenómeno turístico en el país, entre los que sobresalen condición del viajero, estadía promedio, gasto promedio, motivo de viaje, nacionalidad, frontera de salida y entrada, lugares visitados, entre otras, y luego considerar aquellas variables relativas a turistas como son: el país de residencia, sexo, ocupación, frecuencia de viaje, entre otras.

- *Sexo*

  El 62.3% de los Turistas entrevistados fueron del sexo masculino y un 37.7% correspondió al sexo femenino.

- *Edad*

  En general la edad de estos turistas sobresalen como edades predominantes los rangos de 29 a 33 años 23.9%, de 34 a 38 años 23.1%, de 39 a 43 años 16.2%, de 24 a 28 años el 14.8%, de 49 a 53 años el 5.9%, de 44 a 48 años el 4.8%, de 18 a 23 años el 4% y de 54 a más años el 7.3%.

- *Turistas Entrevistados*

  De los 1,100 turistas extranjeros que visitaron El Salvador, el 64.7% son extranjeros y el 35.3% son salvadoreños residentes en el exterior.

- *Situación Laboral*

  En términos de la situación laboral el 53.5% de los turistas entrevistados laboran para la empresa privada, 19.8% laboran de manera independiente, 8% labora para el gobierno del país en el cual residen, 4.6% trabaja para organismos internacionales y solamente el 14.1% de los entrevistados manifestó que no trabaja.

- *Puertos de Entrada*

  Los puertos de entrada de estos turistas fueron por el Aeropuerto Internacional El Salvador ingresaron el 35% de estos turistas, por la Hachadura el 5.5%, por Las Chinamas el 18.1%, por San Cristóbal el 7.6%, por Anguiatú el 8%, por El Poy el 7.6% y por el Amatillo ingresaron el 18.2% de los turistas.

- *Motivo Principal del Viaje*

  Respecto al motivo principal del viaje de estos turistas se tiene en orden de importancia que el 43% por visitas a familiares y amigos, el 33.1% por vacaciones, 13% por negocios y motivos profesionales, 0.7% por estudios, 2.5% por asistencia a convenciones, seminarios y capacitaciones, 2.1% por tratamiento de salud, 2.6% por actividades religiosas y el 3% por otros motivos diferentes a los antes señalados.

- *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

  Los turistas que visitaron El Salvador, tomaron en cuenta los factores siguientes: el 37.1% por el lugar de residencia de familiares y amigos, 15.28% diversidad turística, 7.71% por negocios, 7.84% celebración de fiestas patronales y de fin de año, 12.15% por cercanía y

precios bajos accesibles, 5.62% por el clima, 4.83% por gastronomía (comida) y el 9.47% por otros factores distintos a los ya mencionados.

- *Fuentes de Información para visitar El Salvador*

  Dentro de las fuentes de información se tiene que el 63.91% lo hizo por recomendación de amigos y /o familiares, 6.27% por reuniones/convenciones/seminarios, 3.86% lo conoció en alguna feria, 3.7% a través de Internet, 2.73% por revistas/libros/folletos, 2.25% por Tv/documentales, 1.37% embajada o consulado, 1.29% operador turístico y el 14.63% utilizó otra fuente diferente a las ya mencionadas.

- *Frecuencia de visitas al lugar de destino*

  Sobre la frecuencia de viaje de los 1,000 turistas entrevistados el 22.18% es primera vez que viajan a El Salvador, mientras que el 77.82% no es primera vez que vienen a El Salvador, de estos que vienen a El Salvador no por primera vez su frecuencia de viaje es el 65% manifestó que realiza su viaje una vez por año, 12% dos veces al año, cada mes el 5%, cada trimestre 6%, cada cuatro meses 6% y el resto 6% manifestó realizarlo en forma eventual o esporádica que puede ser desde cada semana hasta cada dos años o más.

- *Tipo de alojamiento utilizado*

  El 55.1% de los turistas que visitaron El Salvador, se alojaron en casa de familiares y amigos, el 22.9% hizo uso de hotel urbano, 8.4% casa de huéspedes, 3.9% hostal, 5.4% casa propia, 1.7% hotel rural y el 2.6% utilizó otro tipo de alojamiento.

- *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

  Dentro de los lugares visitados por los turistas en El Salvador el 44.4% visitó departamentos y ciudades sobresaliendo los departamentos de San Salvador, Santa Ana, San Miguel, Sonsonate, La Libertad y Morazán y sus respectivas ciudades, 24.51% playas sobresalen las playas de Costa del Sol, Barra de Santiago, Costa Azul, San Diego, El Espino, El Tamarindo y el Cuco, 10.01% balnearios y parques de diversión privada sobresalen parque acuáticos Atlantis, Galicia, Aqua Park y los de diversión pública, 4.85% sitios arqueológicos, sobresalen Iglesias, Tazumal, Joya de Cerén, San Andrés, entre otros, 4.8% Áreas Nacionales Protegidas, sobresalen Montecristo, Imposible, Cerro Verde y el 11.43% que manifestaron haber visitado otros lugares diferentes a estos como son centros comerciales en ciudades importantes, restaurantes reconocidos, plazas, parques, algunas zonas rurales y pueblos.

- *Actividades realizadas en lugares de destino*

  Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador son el 32.16% realizó compras en centros comerciales, 18.75% compra de artesanías, 6.56% vida nocturna, 3.98% excursiones de turismo interno, 4.64% asistencia a espectáculos culturales, artísticos o deportivos, 8.25% observación de flora y fauna, el 5.06% caminatas, 1.27% acampar, 2.86% cabalgatas y buceo, 2.34% pasear en bote, 1.17% escala de ascensos y descensos y el surf, 0.84% pescar y el 12.1% realizó otro tipo de actividades como negocios, visitar restaurantes, visitar a los amigos y familias, visitar plazas, parques, pueblos y zonas rurales.

- *Tipo de transporte utilizado*

  Del total de turistas que viajaron a El Salvador, el 42.5% utilizó auto privado o propio para movilizarse dentro del país, el 28.3% transporte público, 15% taxi, 2.88% bus de turismo, 2.07% vehiculo de la empresa donde trabaja, 0.36% utilizo vehículo de hotel, 7.37% auto rentado y el 1.52% utilizo otro tipo de transporte.

- *Calidad de la estadía en El Salvador*

  El 89% de estos turistas indican que se encuentran satisfechos con la hospitalidad mostrada por los salvadoreños, seguido de un 84% que calificaron los restaurantes como buenos a la vez y un 95% opinó lo mismo sobre el estado de las calles y carreteras.

- *Aspectos Mejor Evaluados*

  Los aspectos mejor ponderados por los turistas en general fueron el 96.2% califico las vías de acceso como excelentes y buenas, 74.6% califico como bueno la disponibilidad de estacionamientos, 73% como bueno el tiempo de espera en migración, 86.8% califico como excelentes las telecomunicaciones y el 90.9% como excelente y bueno el trabajo de la PNC, 76.2% califico como buenos los servicios de información y el 79.4% califico como buenos, excelentes los bares y restaurantes visitados y un 74.4% califico como buenos los puertos de entrada y salida.

- *Aspectos Menos Evaluados*

  En orden de importancia, la inseguridad ocupa el primer lugar 11%, en segundo lugar, se menciona la falta de higiene en los sitios visitados y los niveles de contaminación 9%, señalando un manejo de recolección de la basura no moderno y deficiente, el poco mantenimiento de centros turísticos del estado 6%, contaminación del aire y falta de controles de calidad e higiene en restaurantes de comidas típicas a nivel nacional con el 4% y la falta de información de algunos lugares turísticos importantes que se quieren conocer y

no dan mucha información con el 2.5%, variables aplicables a la opinión de los turistas durante su estadía en el país.

- *Precios de bienes y servicios*

  En general, el 48.3% de los turistas entrevistados manifestaron que los precios son casi iguales a su país de residencia en cuanto al transporte publico, un 55.3% manifestó que son iguales los precios de los alojamientos en hoteles, mientras que un 24.2% que son más altos, un 26.2% opino que en El Salvador los precios de los alimentos en los restaurantes que se tienen son altos en relación a los existentes en el país de residencia de estos mientras que un 19.3% de estos sostienen que los precios de los alimentos son más bajos que en otros mercados y un 54% manifestó que son iguales.

  Al analizar esta variable por país, los guatemaltecos consideran que los precios son similares a los de El Salvador, Para los hondureños y nicaragüenses, consideran que todos los precios son más altos en el Salvador, excepto los relativos al transporte internacional aéreo y terrestre.

  Para los turistas de Los Estados Unidos de Norte América, el 95% de las variables consideradas y evaluadas en la encuesta tienen precios más bajos en El Salvador, con excepción de los transportes internacional, que son básicamente iguales, lo cual resulta con una lógica de actuación de mercados, esta misma opinión es compartida por los europeos, asiáticos y suramericanos que visitaron El Salvador.

- *Aspectos que más gustaron en la visita realizada*

  Dentro de los aspectos que más les gustaron de la visita realizada sobresalen: presentación de los lugares turísticos muy modernos el 85%, el orden y la limpieza de los lugares visitados el 75%, visitar sitios arqueológicos el 82%, balnearios y centros recreativos modernos con un 80%, aeropuerto y puestos fronterizos modernos con el 90%, carreteras modernas y de primer nivel el 95%, seguridad en carreteras por parte de la PNC con el 89%, ciudades y capital moderna con el 88%, visitar parques nacionales y centros comerciales con un 85% y sus productos étnicos y típicos con un 87%. Así mismo elogiaron la atención recibida por parte de sus familiares, amigos o personas que los atendieron en la visita realizada con un 96%.

- *Aspectos que menos gustaron en la visita al país destino*

  Los aspectos que menos gustaron a los turistas fue inseguridad en ciertas calles invadidas por la delincuencia con el 11%, carreteras en mal estado 1.5%, atención en aduanas en

puerto de entrada deficiente 4.5%, exceso tráfico en la ciudades con un 7%, las ventas ambulantes en la capital y ciudades importantes con un 5% y poca vida nocturna con un 4.5%.

- *Recomendación de visita a El Salvador*

  El 95.71% de los turistas entrevistados manifestó que si recomendarían visitar El Salvador a otras personas como destino turístico, mientras que tan solo el 4.29% no lo recomendaría.

- *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

  La estadía promedio que tuvieron estos turistas que visitaron El Salvador fue de 7.62 noches con un gasto promedio diario de $ 93.38, lo que significó un gasto total por turista durante su estadía de $711.56. Este gasto estuvo distribuido en los siguientes rubros: Alojamiento 37%, Alimentos y Bebidas 25%, Transporte local 12%, Entretenimiento/ diversión 11%, Regalos y Recuerdos 8% y Artesanías 7%.

2.8.2. PERFIL DEL TURISTAS QUE VISITA EL SALVADOR POR REGIONES

- **Perfil del Turista Extranjero residente en Centro América**

  ✓ *Edad*

  Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 34 a 38 años 25.54%, de 29 a 33 años 24.37%, de 39 a 43 años 17.35% y de 24 a 28 años el 15.59%.

  ✓ *Sexo*

  El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 63.94% sexo masculino y el resto 36.06% por el sexo femenino.

  ✓ *Situación Laboral*

  Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: el 49.9% labora para la empresa privada, 21.25% labora de manera independiente, 16.96% no trabaja y el 7.8% labora para el gobierno.

  ✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

  Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 3.51 noches.

  El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 82.07 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 42%,

Alimentos y Bebidas 27%, Transporte local 11%, Entretenimiento/diversión 12 %, Regalos y Recuerdos 5%, Artesanías 3%.

✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 49.28% departamentos y ciudades, 17.43% playas y 14.04% otros lugares entre los que se mencionan centros comerciales, iglesias y pueblos.

✓ *Motivo de viaje*

El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 41.13% vacaciones (turismo), 30.02% visita a familiares y amigos y 15.4% por negocios y motivos profesionales.

✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 30.15% lugar de residencia de familiares y amigos, 21.13% por diversidad turística, 9.92% por negocios, 9.79% por cercanía y 7.86% por precios bajos y accesibles.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia el 38.36% por transporte público, 34.73% por auto privado o propio y el 16% por taxi.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen con el 45.03% casa de familiares y amigos, 26.32% hotel urbano y 14.81% casa de huéspedes.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 33.87% centros comerciales, 8.49% observación de flora y fauna, 8.69% compra de artesanías y 6.69% vida nocturna.

- **Perfil del turista Salvadoreño residente en Centro América**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 29 a 33 años 32.17%, y de 34 a 38 años el 22.38%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 60.14% sexo masculino y el resto 39.86% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 58.74% labora en la empresa privada, 16.08% de manera independiente y 12.59% no trabaja.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 8.21 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 70.31 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 29%, Alimentos y Bebidas 26%, Transporte local 12%, Entretenimiento/diversión 14%, Regalos y Recuerdos 11%, Artesanías 8%

✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 48.02% visito departamentos y ciudades, 17.46% playas, 12.3% balnearios y parques de diversión y el 11.11% otro tipo de lugares, entre los que se mencionan centros comerciales, pueblos e iglesias.

✓ *Motivo de viaje*

El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 67.83% visita a familiares y amigos, 20.28% por vacaciones (turismo) y 6.99% por negocios y motivos profesionales.

✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 57.89% por celebración de fiestas patronales y de fin de año, 32.63% por diversidad turística y el 7.37% por el clima.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 43.95% por auto privado o propio, 39.49% transporte público y 11.46% por taxi.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 71.63% casa de familiares y amigos y 16.31% hotel urbano.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 26.17% compras en centros comerciales, 14.88% compra de artesanías, 6.34% vida nocturna y el 8.54% otras actividades entre las que se mencionan negocios, visitas amigos y/o familiares, entre otros.

- **Perfil del total de turistas residentes en Centro América**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 29 a 33 años 25.99%, 34 a 38 años, 24.92% y de 24 a 28 años 16.41%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 63.32% sexo masculino y el resto 36.68% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 51.82% en la empresa privada, 20.21% de manera independiente y 15.96% no trabaja.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 4.71 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 85.26 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 25%, Alimentos y Bebidas 24%, Transporte local 12%, Entretenimiento/diversión 12%, Regalos y Recuerdos 15%, Artesanías 12%

✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 49.07% departamentos y ciudades, 17.4% playas, 10.17% balnearios y parques de diversión y 13.29% otros lugares entre los que sobresalen centros comerciales, restaurantes, centros nocturnos, entre otros.

✓ *Motivo de viaje*

El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 38.15% visita a familiares y amigos, 36.63% por vacaciones (turismo) y 13.53% por negocios y motivos profesionales.

✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 33.33% lugar de residencia de familiares y amigos, 18.95% por diversidad turística y 16.91% por negocios y cercanía.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 38.56% transporte público, 36.72% por auto privado o propio y 15.11% en taxi.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 51.46% casa de familiares y amigos, 24.35% hotel urbano y 12.63% casa de huéspedes.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 31.84% compras en centros comerciales, 11.71% compra de artesanías y 9.44% observación de flora y fauna.

- **Perfil del Turista Extranjero residente en Norte América**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 29 a 33 años 24.29 y de 34 a 38 años 20%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 61.43% sexo masculino y el resto 38.57% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 60% labora en la empresa privada, 14.29% de manera independiente y el 10% labora dentro del gobierno en el país en el cual residen.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 7.18 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 103.80 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 38%, Alimentos y Bebidas 30%, Transporte local 10%, Entretenimiento/diversión 14%, Regalos y Recuerdos 5%, Artesanías 5%

✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 41% departamentos y ciudades, 37% playas y el 7% balnearios y parques de diversión.

✓ *Motivo de viaje*

El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 32.86% por vacaciones (turismo), 32.86% por visita a familiares y amigos y el 24.29% por negocios y motivos profesionales.

✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 38.04% lugar de residencia de familiares y amigos, 11.96% por clima, 11.96% por diversidad turística y 8.7% por negocios y motivos profesionales.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 38.96% por auto privado o propio, 22.08% por taxi y 16.88% por auto rentado.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 50% casa de familiares y amigos y 47.14% hotel urbano.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

-Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 40.7% compras en centros comerciales, 5.08% observación de flora y fauna, 12.07% compra de artesanías y 5.93% excursiones de turismo interno.

- **Perfil del Turista Salvadoreño residente en Norte América**

  ✓ *Edad*

  Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 34 a 38 años 20.57%, 39 a 43 años 19.43% y 29 a 33 años el 16%.

  ✓ *Sexo*

  El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 60% sexo masculino y el resto 40% por el sexo femenino.

  ✓ *Situación Laboral*

  Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 49.43% en la empresa privada, 23.43% de manera independiente y 6.29% laboran para el gobierno en el país donde residen.

  ✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

  Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 10.54 noches.

  El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 102.29 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 12%, Alimentos y Bebidas 38%, Transporte local 10%, Entretenimiento/diversión 20%, Regalos y Recuerdos 15%, Artesanías 5%.

  ✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

  Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 45.9% playas, 32.09% departamentos y ciudades y el 11.94% balnearios y parques de diversión.

  ✓ *Motivo de viaje*

  El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 64.57% por visita a familiares y amigos, 24.57% por vacaciones (turismo) y 4.57% por negocios y motivos profesionales.

  ✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

  Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 37.35% por gastronomía (comida), clima 28.92% y 20.48% por celebración de fiestas patronales y de fin de año.

  ✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 67.91% por auto privado o propio, 15.51% por auto rentado, 7.49% taxi y 6.42% transporte público.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 76.44% casa de familiares y amigos, 20.69% casa propia y 2.87% hotel urbano.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 40% compras en centros comerciales, 12.28% compra de artesanías, 5.26% observación de flora y fauna y 7.72% excursiones de turismo interno.

- **Perfil del Turista Extranjero residente en El Caribe**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 29 a 33 años 66.7% y 39 a 43 años el 33.3%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 66.7% sexo masculino y el resto 33.3% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 66.7% en la empresa privada y el 33.3% en organismos internacionales.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 11.67 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 88.55 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 42%, Alimentos y Bebidas 30%, Transporte local 12%, Entretenimiento/diversión 10 %, Regalos y Recuerdos 6%.

✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 66.7% departamentos y ciudades y 33.3% balnearios y parques de diversión.

✓ *Motivo de viaje*

El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 33.3% por visita a familiares y amigos, 33.3% por vacaciones (turismo) y el 33.4% por convenciones/seminarios/capacitaciones.

✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 33.3% por clima, 33.3% por gastronomía (comida) y el 33.4% por lugar de residencia y amigos y por trabajo.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 66.7% auto rentado y 33.3% en taxi.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 33.3% casa de huéspedes, 33.3% casa de familiares y amigos y 33.4% casa propia.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 66.7% compras en centros comerciales y 33.3% vida nocturna.

- **Perfil del Turista Extranjero residente en Sur América**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 34 a 38 años 27.78%, de e24 a 28 años 27.78% y de 29 a 33 años el 16.67%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 77.78% sexo masculino y el resto 22.22% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 38.9% lo hace de manera independiente, 33.3% en la empresa privada y 16.7% no trabaja.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 6.11 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 100.47 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 36%, Alimentos y Bebidas 32%, Transporte local 8%, Entretenimiento/diversión 12 %, Regalos y Recuerdos 6%, Artesanías 6%

✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 34.29% departamentos y ciudades, 20% playas, 14.29% balnearios y parques de diversión y el 22.86% otros lugares entre los que se mencionan centros comerciales, cines, restaurantes, pueblos y el área rural.

✓ *Motivo de viaje*

El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 38.9% por negocios y motivos profesionales, 33.3% visita a familiares y amigos y 11.1% por vacaciones (turismo).

✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 23.53% lugar de residencia de familiares y amigos, 20.59% por negocios, 11.76% por clima y comida, 8.82% por cercanía y otro 8.82% por precios bajos y accesibles.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 29.63% por taxi, 22.22% transporte público, 18.52% por auto privado o propio y 18.52% auto rentado.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 61.1% hotel urbano y 22.2% casa de familiares y amigos.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 24.44% compras en centros comerciales, 13.33% vida nocturna, 8.89% observación de flora y fauna y 20% otro tipo de actividades como negocios, visita a familiares y amigos, entre otros.

- **Perfil del Turista Salvadoreño residente en Sur América**

  ✓ *Edad*

  Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 29 a 33 años 41.7%, y de 34 a 38 años el 16.7%

  ✓ *Sexo*

  El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 41.7% sexo masculino y el resto 58.3% por el sexo femenino.

  ✓ *Situación Laboral*

  Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 50% trabaja en la empresa privada, 25% de manera independiente y el 8.3% labora para el gobierno dentro de su país de residencia.

  ✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

  Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 8.67 noches.

  El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 127.84 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 0%, Alimentos y Bebidas 40%, Transporte local 20%, Entretenimiento/diversión 20%, Regalos y Recuerdos 10%, Artesanías 10%

  ✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

  Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 38.1% departamentos y ciudades, 33.33% playas y el 14.29% otros lugares entre los que se mencionan centros comerciales, iglesias pueblos, restaurantes y área rural.

  ✓ *Motivo de viaje*

  El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 75% visita a familiares y amigos, 16.7% por vacaciones (turismo) y el 8.3% por estudios.

  ✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

  Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 36.36% por celebración de fiestas patronales y de fin de año, 27.27% por el clima y el 18.18% por diversidad turística.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 76.92% auto privado o propio, 7.69% por transporte público y otro 7.69% bus de turista.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 91.7% casa de familiares y amigos y el 8.3% casa propia.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 35.71% compras en centros comerciales, 14.29% compra de artesanías, 7.14% buceo, 7.14% excursiones de turismo interno y otro 7.14% de vida nocturna.

- **Perfil del Turista Extranjero residente en Europa**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 29 a 33 años 28.57%, 24 a 28 años 25.71% y de 34 a 38 años el 14.29%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 71.4% sexo masculino y el resto 28.6% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 48.57% labora para la empresa privada, el 20% no trabaja y el 17.14% trabaja para el gobierno en el país en donde residen.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 7.49 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 116.77 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 35%, Alimentos y Bebidas 30%, Transporte local 11%, Entretenimiento/diversión 10 %, Regalos y Recuerdos 8%, Artesanías 5%

✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 30.26% visito playas, 28.95% departamentos y ciudades, 11.84% parques nacionales y 10.53% balnearios y parques de diversión.

✓ *Motivo de viaje*

El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 40% por vacaciones (turismo), 25.71% por visita a familiares y amigos y el 20% por negocios y motivos profesionales.

✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 22.22% lugar de residencia de familiares y amigos, 18.52% diversidad turística y 9.26% por negocios.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 27.69% taxi, 29.23% auto privado o propio, 20% transporte público y el 13.85% auto rentado.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 51.43% hotel urbano y 37.14% casa de familiares y amigos.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 17.19% compra en centros comerciales, 10.16% vida nocturna, 11.72% compra de artesanías, 7.03% caminatas, 6.25% excursiones de turismo interno y otro 6.25% pasear en bote.

- **Perfil del Turista Salvadoreño residente en Europa**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 24 a 28 años 30%, 34 a 38 años 20% y de 18 a 23 años 20%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 60% sexo masculino y el resto 40% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 70% labora en la empresa privada y el 20% no trabaja.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 11.2 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $126.12 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes:

Alojamiento 26%, Alimentos y Bebidas 38%, Transporte local 10%, Entretenimiento/diversión 12%, Regalos y Recuerdos 9%, Artesanías 5%

✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 44.44% playas, 22.22% departamentos y ciudades y 11.11% sitios arqueológicos.

✓ *Motivo de viaje*

El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 80% por visita a familiares y amigos y el 10% por vacaciones (turismo).

✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 50% por el clima, 33.33% por gastronomía (comida) y el 16.67% diversidad turística.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 57.14% auto privado o propio, 28.57% transporte público y 7.14% auto rentado.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 55.6% casa de familiares y amigos, 22.2% hotel urbano y el 22.2% casa propia.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 22.86% compras en centros comerciales, 14.29% observación de flora y fauna y 11.43% vida nocturna.

- **Perfil del Turista Extranjero residente en Asia**

  ✓ *Edad*

  Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 39 a 43 años 40%, 34 a 38 años 20% y de 49 a 53 años el 20%

  ✓ *Sexo*

  El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 60% sexo masculino y el resto 40% por el sexo femenino.

  ✓ *Situación Laboral*

  Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 40% labora para el gobierno, 20% para la empresa privada y 20% labora de manera independiente.

  ✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

  Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 8.6 noches.

  El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 113.72 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 35%, Alimentos y Bebidas 35%, Transporte local 2%, Entretenimiento/diversión 12%, Regalos y Recuerdos 8%, Artesanías 8%

  ✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

  Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 29.41% departamentos y ciudades y 17.65% playas, 11.76% parques nacionales y sitios arqueológicos.

  ✓ *Motivo de viaje*

  El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 40% visita a familiares y amigos, 20% por vacaciones (turismo), 20% negocios y motivos profesionales y el 20% por asistencia a convenciones/seminarios y capacitaciones.

  ✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

  Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 33.33% diversidad turística, 33.33% visita a familiares y amigos, 16.67% negocios y 16.67% precios bajos y accesibles.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 80% por auto privado o propio y el 20% auto rentado.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: casa de familiares y amigos el 60% y el 40% hotel urbano.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 30% compras en centros comerciales y artesanías, y el 40% otro de tipo de actividades entre las que sobresalen capacitaciones, vida nocturna, visitas de trabajo, entre otras.

- **Perfil del Turista Extranjero residente en Otras Regiones**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 24 a 28 años el 100%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 100% sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 100% labora en organismos internacionales.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 9.0 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 55.56 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 0%, Alimentos y Bebidas 30%, Transporte local 10%, Entretenimiento/diversión 25%, Regalos y Recuerdos 20%, Artesanías 15%

✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen el 100% visito departamentos y ciudades.

✓ *Motivo de viaje*

El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 100% por estudios.

✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 100% por otros factores y que señalaron por estudios.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 100% auto privado o propio.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 100% casa de familiares y amigos.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 50% acampar y el 50% otras actividades como visitar amigos, centros comerciales, plazas, área rural y pueblos.

- **Perfil del Turista Salvadoreño residente en otras Regiones**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 39 a 43 años el 23.08% y de 29 a 38 años el 30.76%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 30.8% sexo masculino y el 69.2% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 69.23% labora en la empresa privada y el 23.08% no trabaja.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 13.62 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 98.27 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 0%,

Alimentos y Bebidas 30%, Transporte local 20%, Entretenimiento/diversión 25%, Regalos y Recuerdos 15%, Artesanías 10%

- ✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

  Sobre los lugares visitados por estos turistas en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 56.25% playas, 12.5% departamentos y ciudades y el 6.25% balnearios y parques de diversión.

- ✓ *Motivo de viaje*

  El motivo principal del viaje de estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen 61.54% por visita a familiares y amigos, 23.08% por vacaciones (turismo) y 7.69% por negocios y motivos familiares.

- ✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

  Los factores determinantes que eligieron estos turistas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 50% celebración de fiestas patronales y de fin de año, 30% por clima y gastronomía (comida) y el 20% por lugar de residencia de familiares y amigos.

- ✓ *Tipo de trasporte utilizado*

  El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 69.23% auto privado o propio y el 30.77% auto rentado.

- ✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

  Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 84.62% casa de familiares y amigos y el 15.38% en casa propia.

- ✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

  Las actividades realizadas por estos turistas en El Salvador, durante su estadía las que más sobresalen son: 62.5% compras en centros comerciales, 6.25% compra de artesanías, otro 6.25% asistencia a espectáculos culturales o deportivos y otro 6.25% excursiones de turismo interno.

2.8.3. PERFIL DE TURISTAS QUE VISITAN EL SALVADOR POR MOTIVO DE VIAJE

- **Perfil por Motivo de Viaje-Vacaciones (Turismo) Extranjeros**

  ✓ *Edad*

  Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 24 a 28 años 20.08% y de 34 a 38 años 25%.

  ✓ *Sexo*

  El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 64.54% sexo masculino y el resto 35.46% por el sexo femenino.

  ✓ *Situación Laboral*

  Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 54.76% en la empresa privada y el 13.1% en el gobierno en el país donde residen.

  ✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

  Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 6.69 noches.

  El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $8.15 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 36%, Alimentos y Bebidas 24%, Transporte local 12%, Entretenimiento/diversión 12%, Regalos y Recuerdos 12%, Artesanías 6%

  ✓ *Tipo de trasporte utilizado*

  El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: auto privado o propio el 20.2%, auto rentado 13.15%, taxi 16.15% y transporte público 12.5%.

  ✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

  Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 33.73% hotel urbano, 34.67% casa de familiares y amigos y 17.52% casa de huéspedes.

- **Perfil por Motivo de Viaje-Vacaciones (Turismo) Salvadoreños Residentes en el Exterior.**

  ✓ *Edad*

  Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 24 a 28 años 20.24%, de 29 a 33 años el 26.19% y de 34 a 38 años 25%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 64.29% sexo masculino y el resto 35.71% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 54.76% en la empresa privada y 20.23% de manera independiente.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 8.86 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 69.15 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 10%, Alimentos y Bebidas 28%, Transporte local 12%, Entretenimiento/diversión 25%, Regalos y Recuerdos 15%, Artesanías 10%

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 42.5% auto privado o propio, 25.15% taxi, 14.5% auto rentado y 24.5% transporte público.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 33.73% hotel urbano, 33.73% casa de familiares y amigos y el 17.46% casa de huéspedes.

- **Perfil por Motivo de Viaje-Visitar Familiares y Amigos (Turistas Extranjeros)**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 29 a 33 años 20% y de 34 a 38 años 24.62%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 60.51% sexo masculino y el resto 39.49% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 48.21% labora para la empresa privada y 15.9% labora de manera independiente.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 6.0 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 82.23 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 15%, Alimentos y Bebidas 30%, Transporte local 15%, Entretenimiento/diversión 20%, Regalos y Recuerdos 15%, Artesanías 5%

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: por auto privado o propio 55.15%, transporte público 15%, taxi y auto rentado 15.5%.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 36.41% hotel urbano, 7.18% casa de familiares y amigos y 6.16% casa de huéspedes.

- **Perfil por Motivo de Viaje-Visitar Familiares y Amigos (salvadoreños Residentes en el Exterior).**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 24 a 28 años 13.85% y de 29 a 38 años el 44.62%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 60.51% sexo masculino y el resto 39.49% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 49.23% labora en la empresa privada y el 17.37% labora de manera independiente.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 11.48 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 78.14 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 18%,

Alimentos y Bebidas 30%, Transporte local 17%, Entretenimiento/diversión 15%, Regalos y Recuerdos 13%, Artesanías 7%

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: auto privado o propio 40.5%, auto rentado 15%, transporte público 15% y taxi 15%.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 10.25% hotel urbano y 82.56% casa de familiares y amigos.

- **Perfil por Motivo de Viaje-Negocios y Motivos Profesionales (Extranjeros)**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 29 a 33 años 32.43% y de 34 a 43 años el 37.84%

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 74.77% sexo masculino y el resto 25.23% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 54.96% labora para la empresa privada y 33.33% de manera independiente.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 4.48 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 89.19 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 30%, Alimentos y Bebidas 24%, Transporte local 12%, Entretenimiento/diversión 15%, Regalos y Recuerdos 12%, Artesanías 7%

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: auto privado o propio 14%, auto rentado 15%, taxi 14% y transporte público 15.4%.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 63.97% hotel urbano, 10.82% casa de huéspedes y el 12.61% casa de familiares y amigos.

- **Perfil por Motivo de Viaje-Negocios y Motivos Profesionales (Salvadoreños Residentes en el Exterior).**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 29 a 33 años 32.44% y de 29 a 38 años el 37.84%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 74.78% sexo masculino y el resto 25.22% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 54.96% en la empresa privada y el 33.64% de manera independiente.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 4.48 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 73.24 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 15%, Alimentos y Bebidas 25%, Transporte local 15%, Entretenimiento/diversión 20%, Regalos y Recuerdos 15%, Artesanías 5%

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: auto privado o propio 25%, taxi 15%, auto rentado 12.6% y transporte público 11.52%.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 63.96% en hotel urbano y el 16.22% en casa de familiares y amigos.

- **Perfil por Motivo de Viaje-Estudios (Extranjeros)**

  ✓ *Edad*

  Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 24 a 28 años 80% y de 29 a 33 años 10%

  ✓ *Sexo*

  El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 40% sexo masculino y el resto 60% por el sexo femenino.

  ✓ *Situación Laboral*

  Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 60% no trabaja y el 20% trabaja de manera independiente.

  ✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

  Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 3.78 noches.

  El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 71.23 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 25%, Alimentos y Bebidas 24%, Transporte local 12%, Entretenimiento/diversión 15%, Regalos y Recuerdos 12%, Artesanías 8%

  ✓ *Tipo de trasporte utilizado*

  El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: auto privado y propio el 20%, transporte público un 20%, auto rentado 17% y el 15% taxi.

  ✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

  Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 60% casa de familiares y amigos y el 40% casa de huéspedes y hotel urbano.

- **Perfil por Motivo de Viaje-Asistencia a Convenciones / Seminarios / Capacitaciones (Extranjeros)**

  ✓ *Edad*

  Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 39 a 43 años 33.33% y de 29 a 33 años el 23.81%.

  ✓ *Sexo*

  El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 80.95% sexo masculino y el resto 19.05% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 57.14% labora en la empresa privada, 19.05% no trabaja y el 14.29% labora para el gobierno en el país de residencia.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 8.34 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 78.88 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 30%, Alimentos y Bebidas 25%, Transporte local 13%, Entretenimiento/diversión 11%, Regalos y Recuerdos 12%, Artesanías 9%

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: taxi 14%, transporte público 13.5%, auto rentado el 10%, vehiculo de la empresa el 6%.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 57.14% hotel urbano y 28.57% casa de familiares y amigos.

- **Perfil por Motivo de Viaje-Tratamiento de Salud (Extranjeros)**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 39 a 43 años 31.25% y de 54 a 58 años 31.25%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 62.5% sexo masculino y el resto 37.5% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 75% no trabaja y el 25% restante labora en la empresa privada y de manera independiente.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 3.81 noches.

-El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 58.15 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 15%, Alimentos y Bebidas 25%, Transporte local 10%, Entretenimiento/diversión 5%, compra de medicinas 20% y atenciones médicas 25%.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: transporte público 20%, auto privado o propio 15%, auto rentado 12% y taxi el 11.5%.

✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 43.75% casa de huéspedes, 18.75% casa de familiares y amigos y el 18.75% hostal.

- **Perfil por Motivo de Viaje-Actividades Religiosas (Extranjeros)**

✓ *Edad*

Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 34 a 38 años 56%, de 39 a 43 años 20% y de 29 a 33 años el 16%.

✓ *Sexo*

El género de estos turistas entrevistados y que visitaron El Salvador esta compuesto por: 52% sexo masculino y el resto 48% por el sexo femenino.

✓ *Situación Laboral*

Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos turistas fueron: 32% labora en la empresa privada, 28% no trabaja y el 36% labora en otro tipo de institución como iglesias, ong's de servicio social.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

Estos turistas que visitaron El Salvador tuvieron una estadía promedio de 3.62 noches.

El gasto Promedio diario que realizaron estos turistas que visitaron El Salvador es de $ 54.17 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 27%, Alimentos y Bebidas 25%, Transporte local 10%, Entretenimiento/diversión 12%, Regalos y Recuerdos 15%, Artesanías 11%

- ✓ *Tipo de trasporte utilizado*

  El tipo de transporte que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: auto privado o propio 18%, auto rentado 10%, transporte público 9%, taxi otro 9% y transporte público el 8%.

- ✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

  Sobre el lugar de alojamiento que utilizaron estos turistas que visitaron El Salvador sobresalen: 40% casa de huéspedes y el 44% casa de familiares y amigos.

Después de analizar el estudio realizado por el BCR y CORSATUR referente al perfil del turismo receptivo, se concluye que:

1. Los motivos que mueven a la mayoría de turistas a visitar El Salvador son la visita de familiares y amigos con un 43% y por vacaciones el 33.1%, haciendo entre los dos un total de 76.1% (suponiendo que así haya sido este comportamiento durante el año 2005, el número de turistas que visitó El Salvador fue de 878,488 por estas dos motivaciones.)
2. Los factores determinantes que influyeron mayormente para que los turistas visitaran El Salvador fue: Residencia de familiares y amigos: 37.1%, Diversidad turística: 15.28% y cercanía y precios bajos: 12.15%; entre los tres factores suman un total de 64.23% de turistas.
3. El 63.91% de los turistas tuvieron como fuente de información a cerca de El Salvador a familiares y amigos.
4. El 55.1% de los turistas que visitaron El Salvador durante el periodo del estudio se hospedó en casa de familiares o amigos.
5. Los lugares más visitados en El Salvador por los turistas fueron: San Salvador, Santa Ana, San miguel, Sonsonate, La Libertad y Morazán (un 44.4% de los turistas entrevistados lo hizo); las playas son otro destino muy visitado por los turistas, de los encuestados, el 24.51% manifestó que visitó las playas del país.
6. En las actividades realizadas por los turistas predominan la compra en centros comerciales, la compra de artesanías y diferentes actividades como negocios, visitar amigos y familias, visitar plazas, parques, pueblos y zonas rurales; entre todas estas actividades suman el 62.92%.

7. Un 28.3% utilizó el transporte público como tipo de transporte, esto es un porcentaje significativo.
8. El 89% de los turistas entrevistados manifestó estar satisfecho con la hospitalidad mostrada por los salvadoreños, el 96.2% calificó que el estado como bueno o excelente el estado de las calles y carreteras.
9. El 11% de los turistas manifestó que la inseguridad es el factor más negativo para el desarrollo de actividades turísticas en El Salvador.
10. Un dato importante es que el 95.71% de los turistas entrevistados manifestó que sí recomendarían visitar El Salvador como destino turístico, esto se consideran importante debido a que según el numeral 3, el 63.91% manifestó que la fuente de información para visitar El Salvador fueron familiares y amigos.
11. Los turistas provenientes de Norteamérica, Europa y Asia son los que tienen un gasto turístico mayor, todos ellos están por arriba de los $100/día.

2.8.4. PERFIL DEL EXCURSIONISTA.

Como parte del estudio realizado por el BCR y CORSATUR, se desarrollo el perfil del excursionista, para dicho perfil se tomo una muestra de 40 excursionistas; los resultados de dicho estudio se muestran a continuación.

- ✓ *Edad*

  Dentro del grupo analizado sobresalen como edades predominantes los rangos de 34 a 38 años 30%, de 18 a 23 años el 17.5% y de 29 a 33 años el 20%.

- ✓ *Sexo*

  El género de estas personas que visitaron El Salvador esta compuesto por: 67.5% sexo masculino y el resto 32.5% por el sexo femenino.

- ✓ *Situación Laboral*

  Sobre la situación en relación a las actividades laborales donde se desempeñan estos fueron: 37.5% labora en la empresa privada, 17.5% lo hace de manera independiente y el 12.5% labora para el gobierno.

- ✓ *Tipo de alojamiento utilizado*

  Estas personas (excursionistas) se caracterizan por no hospedarse en el destino o país visitado, por lo tanto, su estadía promedio es de cero noches.

✓ *Estadía, Promedio, Gasto Promedio y Distribución*

El gasto Promedio diario que realizaron estas personas que visitaron El Salvador es de $ 52.13 y estuvo distribuido en las categorías de gasto siguientes: Alojamiento 0%, Alimentos y Bebidas 45%, Transporte local 20%, Entretenimiento/diversión 10%, Regalos y Recuerdos 15%, Artesanías 10%.

✓ *Lugares visitados durante Estadía en El Salvador*

Sobre los lugares visitados por estos en El Salvador, durante su estadía en términos de destino sobresalen 42.62% departamentos y ciudades, 18.03% playas, 9.84% balnearios y parques de diversión y 11.48% sitios arqueológicos.

✓ *Motivo de viaje*

El motivo principal del viaje de estas personas que visitaron El Salvador sobresalen 82.5% por vacaciones (turismo), 10% por visita a familiares y amigos y el 2.5% por negocios y motivos profesionales.

✓ *Factores determinantes para elegir El Salvador como destino.*

Los factores determinantes que eligieron estas personas para seleccionar a El Salvador como país de destino fueron: 53.85% por diversidad turística, 17.31% lugar de residencia de familiares y amigos y el 9.62% por cercanía.

✓ *Tipo de trasporte utilizado*

El tipo de transporte que utilizaron estas personas que visitaron El Salvador para movilizarse dentro del país fueron en orden de importancia: 27.5% hizo uso del auto privado o propio, 30% transporte público y el 37.5% uso otro tipo de transporte como es vehículo prestado, rentado o bus que realizó excursión.

✓ *Actividades realizadas en lugares de destino*

Las actividades realizadas por estas personas durante su visita las que más sobresalen son: 21.28% compras en centros comerciales, 12.77% caminatas, 10.64% observación de flora y fauna, otro 10.64% compra de artesanías y el 42.55% otro tipo de actividades como visitar iglesias, visitar ciudades, visitar parques, algún amigo o familiar y visitar área rural y pueblos.

3. SELECCIÓN DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD

En los últimos años las tendencias competitivas en las empresas, sectores y naciones han sido incrementados frente a un mundo globalizado y exigente donde a la par del crecimiento poblacional existe un crecimiento de múltiples necesidades que deben ser satisfechas de acuerdos a las expectativas de los clientes que demandan mas calidad en servicios y productos.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general, la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que en la actualidad está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Para entender las dimensiones que implican las características de la competitividad, se parte de su definición.

3.1. ¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD?

Existen varias definiciones. Algunas se reducen a establecer *la capacidad de generación de rendimientos*, en cuanto señalan que una empresa competitiva es la que logra la rentabilidad óptima a raíz de una inversión dada. (Thompson – Strickland: 1994)[19]. Porter establece que la competitividad *"Es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población"*. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad por lo que se requiere una estrategia acorde a las metas propuestas para lograrlas en la industria en la cual se encuentra operando (Porter. M.: 1996)[20]. La competencia se establece, según Porter, a tres niveles:

- **A nivel de empresas**

  A nivel de empresas el concepto está vinculado directamente con la habilidad de las firmas para operar rentablemente en un mercado determinado. Como tal, los indicadores de competitividad son las utilidades de las empresas, la productividad (a menudo medida como ventas por empleado), participación de mercado, o cualquier otro del grupo de indicadores que muestran evidencia de su habilidad para tener éxito en un mercado competitivo. En general, las empresas que no son rentables dejan de ser competitivas debido a que son improductivas.

[19] Thompson. Arthur. – Strickland III. A.J. (1994) DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS: Conceptos, Casos y Lecturas. Ed. Mc Graw Hill. México, 1994.

[20] Porter. Michael (1996). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competitividad. Ed. CECSA. México, 1996.

Cabe destacar que el concepto de ganancias está directamente enlazado con el de valor agregado en el análisis económico, el cual mide la diferencia entre el precio de venta y el costo de los insumos para el productor. Ya que el producto interno bruto es simplemente la suma de los valores agregados por las empresas, hogares y el gobierno, en un sentido real, el mejor indicador agregado de la competitividad es el valor del PIB per capita. Sin embargo, la medida actual de rentabilidad de una empresa, no es una garantía de su rentabilidad futura, debido a diversos factores como nueva competencia, innovación tecnológica, cambios en el precio de los insumos, entre otros.

- **A nivel de sector industrial**

  Ya que un sector industrial no es más que la suma de las empresas que lo comprenden, es fácil ver que la competitividad también aplica a grupos de empresas o sectores en una determinada actividad económica.

  La suma de las ventas menos los costos de producción para una industria, su productividad o, su competitividad relativa (medida según su participación en las exportaciones), serían los indicadores apropiados de su competitividad.

  A nivel de industria, los orígenes de la competitividad están muy relacionados con las ventajas comparativas derivadas de los recursos de un país o región, ya sea tierra, fuerza laboral y capital o con las ventajas creadas derivadas principalmente de su capacidad de innovación. Por ejemplo: una ventaja que deriva de la posición geográfica de un país o región es la amplitud de mercados a los cuáles pueden acceder dada su ubicación, situación que beneficia los procesos de apertura comercial del sector.

  Asimismo, el rol que juega la proximidad de las empresas entre sí, es importante como factor de ventaja para las empresas que obtienen mayores ganancias y una interacción más dinámica

- **A nivel nacional**

  A nivel nacional "En su uso más antiguo y común, el término competitividad se refiere al grado en el cual los bienes y servicios producidos en una región son valorados para competir con los bienes y servicios de otros países. Un país deja de ser competitivo, si sus precios para los bienes acabados o sus salarios y costos de materias primas que influencian esos precios son demasiado altos con respecto a los de otros países con los que compiten."

(A. Warner, 2004). Este es el enfoque tradicional para definir competitividad en términos de la habilidad de un país para competir en el mercado internacional. Es también donde existe una mayor confusión. Los países no son empresas y la lógica de obtener ganancias de las empresas no pueden ser adscritas a una economía nacional simplemente reemplazando el concepto de ganancias corporativas con el de exportaciones nacionales.

En efecto, el silogismo sería: si las firmas productivas son competitivas y las economías nacionales productivas están compuestas por empresas productivas, entonces, las economías nacionales son competitivas; o expresado en forma más simple como la sugerida por Porter (1990) "el único concepto significativo de la competitividad a nivel de un país es la productividad nacional." A este nivel, la atención se centra en torno a las variables macroeconómicas nacionales, tales como salario y costo de capital, tipos de cambio y estabilidad de precios, las cuales influyen de manera importante sobre la rentabilidad de las firmas. Dado que estas variables macroeconómicas están sujetas, de algún modo, al control de los poderes públicos, han sido incorporadas en el debate competitivo. Incluso los poderes públicos tratan de definir productividad fomentando determinadas políticas. Políticas nacionales de innovación o los esfuerzos para atracción de inversión extranjera directa, caen en esta categoría.

Una definición que parte de la teoría del comercio internacional define competitividad como *la capacidad de competir de la empresa en su sector actual o potencial*, capacidad que vendrá definida por unas características de la empresa (análisis interno) y por unas condiciones y dimensiones del marco competitivo (análisis externo). Se entiende por competitividad tanto la posición relativa frente a la concurrencia, como la aptitud de la empresa para sostener de forma duradera la competencia con los otros oferentes del sector o rama de actividad. La empresa competitiva posee un conjunto de capacidades que le permite, según los casos, entrar, mantenerse o desarrollarse en un sector, constituido por las fuerzas competitivas ya conocida y que son susceptibles de oponerse o crear un conflicto con los objetivos, proyectos y actividades de la unidad económica (Bueno C. Eduardo: 1996)[21].

[21] Bueno Campos. Eduardo (1996) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. METODOLOGÍA, TÉCNICAS. Ediciones Pirámide. S.A. Madrid. España.

Otra definición interesante es la que define la competitividad como: *"La capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución."* (Fea. U. 1995)[22]

Donde:

- La capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, de la capacidad cognoscitiva de su factor humano y de su organización.
- La continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural.

El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca "manera de ser" dentro de un determinado contexto socioeconómico. (Fea. U: 1995)

De este planteamiento del autor podemos concluir entonces:

- Que la competitividad es una característica interna al sistema empresa.
- Un mercado, o mejor un entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca.
- Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno, el que puede estar determinado por factores organizacionales más que por la oferta y la demanda.

Mercado Ramírez[23] define la competitividad como *"La capacidad para vender un producto en un mercado en el cual existen otros similares y sostener a dicho cliente en el tiempo"* dicho autor engloba la competitividad desde un punto de vista mercadológico, puesto que menciona que es la capacidad de vender, lo que implica esfuerzos en aspectos mercadológicos para lograr las ventas que hagan a la empresa competitiva.

Las definiciones de competitividad que usan dos de las publicaciones más importantes dedicadas a este tema, el *World Competitiveness Yearbook* y el WEF *Global Competitiveness Report*. El primero define competitividad como *"la habilidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente una mayor creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus habitantes"*, mientras el segundo se refiere a competitividad como *"la habilidad de un país para alcanzar altas y sostenidas tasas de crecimiento del producto per cápita"*.

---

[22] Fea. Ugo(1995). COMPETITIVIDAD ES CALIDAD TOTAL. Editorial Alfaomega, 1995. México.

[23] Mercado Ramírez, Ernesto (1997) PRODUCTIVIDAD BASE DE LA COMPETITIVIDAD, Limusa noriega editores, 1997, México

En resumen, no existe una definición universalmente aceptada de competitividad, para las empresas, el término significa capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial; para economistas, está más relacionado el valor agregado; y para otros, podría ser una balanza comercial positiva.

A pesar de estos distintos puntos de vista, es irrefutable que la principal meta económica de una nación es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos. En este sentido, la competitividad está vinculada a la capacidad de conseguir este bienestar y por lo tanto está determinada por el nivel de productividad con la que una nación, región o clusters, utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital (Porter, 1990). La competitividad es un estado final que resulta de la capacidad de las empresas para ser rentables en sus actividades productivas en mercados competitivos. Por lo tanto, se le asocia de forma muy cercana con:

- Productividad de las empresas
- Métodos de producción eficientes
- Calidad de los productos y su mejora a través del tiempo
- Innovación en tecnología y gerencia empresarial y
- Otros factores que promuevan rentabilidad.

De las definiciones anteriores se puede hacer una recopilación de términos de ideas, por lo que la definición por elaboración propia del grupo de trabajo es la siguiente:

Competitividad es *"La capacidad de un país, sector económico o empresa de lograr mantenerse en su entorno y crecer con respecto a otros países, sectores o empresas que son su competencia"*

Mientras que la competitividad para el sector turismo se puede definir como la capacidad de las empresas turísticas de generar beneficios y divisas para el país por medio de un desarrollo sostenible de los recursos turísticos, humanos e infraestructura para la realización de actividades y servicios turísticos.

3.2. RELACIÓN ENTRE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.

Según lo expuesto por Michael Porter, La productividad y la competitividad son conceptos que están estrechamente ligados, a tal punto que Porter requiere del primero para poder definir la competitividad, como se aprecia a continuación:

"La competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad"

Además Porter confirma que la única medida adecuada de competitividad es la productividad. Si la productividad determina la competitividad, es decir si las empresas en su gestión generan ventajas competitivas que producen un mejor aprovechamiento de los recursos como el capital y el trabajo y esto las coloca en un alto nivel de competencia, es posible relacionar un alto nivel de productividad con un alto nivel de competitividad y utilizar el primero que es un factor tangible como medida del segundo.

Entonces se puede decir que la productividad es un factor determinante de la competitividad internacional de un país y entre sectores económicos dentro de un mismo país, debe entenderse entonces por productividad al mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia por medio del mejoramiento del producto (bien o servicio), la eficacia, los salarios etc., sin desmejorar algún otro indicador.

La competitividad, entendida como la capacidad de una empresa para mantener o reforzar Su participación lucrativa en el mercado, se funda en nuevas estrategias empresariales, en el aumento sostenido de la productividad, en la capacidad empresarial para participar en negociaciones con diversas instituciones y empresas de su entorno, y en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el tejido empresarial y de consumidores existentes en el mercado y las políticas impulsadas por gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales. Todo este complejo tejido en el que participan empresas e instituciones ha sido identificado crecientemente con la noción de sistemas nacionales de innovación.

3.3. PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Usualmente por productividad se entiende la relación entre la producción obtenida en un proceso y los factores puestos a contribución para la obtención de aquel resultado.

Un primer paso, indispensable, para esta definición precisa de productividad es la medida, tanto de los resultados como de los factores puestos a contribución, lo que exige se hayan determinado previamente las unidades de medida, de las entradas y las salidas.

Cuando al determinar la productividad, la unidad en que se mide el resultado obtenido no es la misma que la utilizada para medir los factores aportados, se obtiene PRODUCTIVIDAD respecto a aquellos factores.

La productividad ha de expresarse siempre las unidades con que se han medido sus componentes. El factor respecto al cual se mide la productividad viene siempre en el denominador. Así las expresiones: Ton/Kw, Ton/Hora-hombre, Ton/m^2 nos medirán la productividad de un proceso respecto a los factores energía, mano de obra y espacio, respectivamente.

Aunque como se ve el indicador productividad puede referirse a cualquiera de los factores que intervienen en el proceso productivo. Es muy corriente que al hablar de productividad en general se sobreentienda que se trata de la productividad de la mano de obra, ya que este ha sido utilizado en todos los tiempos como medida del grado de desempeño y de las potencialidades de incrementar las ganancias de los procesos productivos.

La productividad se ha visto expresada como la relación entre las salidas del proceso y la cantidad de trabajadores que de forma directa o indirecta intervinieron en el logro de estas, las salidas son expresadas usualmente en unidades físicas o en su equivalente en valor (precio).

Sin embargo, en la actualidad a la luz de los cambios macroeconómicos que están teniendo lugar no siempre el valor de la productividad es sinónimo de desempeño pues esta puede aumentar o disminuir y no precisamente por cambios en el rendimiento empresarial.

Cuando producto a los cambios de mercado el precio de la producción final aumenta, la productividad tiende a aumentar aún cuando el rendimiento interno, visto en unidades físicas haya disminuido, o por el contrario cuando lo que se incrementa es el precio de la materia prima y no resulta factible, por razones de mercado, el incremento del precio del producto, si el volumen de producción permaneció constante la productividad de la empresa se mantuvo y el rendimiento empresarial fue menor.

En el sector turístico, utilizar la productividad como indicador de desempeño de los trabajadores resulta menos favorable por las formas de comercialización de este tipo de producto, en primer lugar el volumen de personas a las que se le prestarán servicios no será determinado por el esfuerzo de los trabajadores sino de los encargados de la comercialización del producto, los que muchas veces no pertenecen ni siquiera a la organización por otro lado la mayoría de las veces ya el servicio ha sido vendido a un precio fijo por lo que cualquier esfuerzo que realice el personal por incrementar el consumo de productos dentro del servicio sólo contribuirá a incrementar los gastos sin afectar los ingresos. Bajo estas condiciones resultaría ocioso o ficticio dividir los ingresos entre el volumen de trabajadores pues estos en realidad poco han hecho en que esta sea mayor.

Sin embargo como evidencian estudios realizados[24], existe una alto índice de correlación entre la satisfacción lograda en los clientes como salida de cualquier proceso de servicio y el grado de satisfacción de los trabajadores.

Por las razones antes descritas es que se surge la idea de utilizar el indicador de satisfacción del cliente como indicador de productividad o de desempeño para los servicios turísticos. La propuesta se sustenta en las siguientes razones:

- Todo producto o servicio destinado a ser adquirido por un cliente debe producir en este un nivel de satisfacción y por tanto la misma puede ser considerada una salida del proceso.
- El grado de satisfacción que se alcance siempre será directamente proporcional al esfuerzo del personal del proceso.
- Una mejora en la satisfacción constituye un anuncio muy probable de un mejor desempeño en el futuro por el incremento del número de clientes.
- Un incremento en la satisfacción generalmente origina un incremento de los gastos de los clientes y por tanto mayores ingresos para el proceso.
- Al ser la satisfacción común para cualquier tipo de proceso, siempre que se empleen similares escala para su medición es posible utilizarla para ser estudios comparativos y desarrollar programas de mejoras.

Cuando la unidad de medida adoptada es la misma para el numerador y el denominador de la expresión de la PRODUCTIVIDAD es frecuente utilizar la denominador de RENDIMIENTO, expresado mediante una magnitud sin dimensiones.

Al medir la productividad mediante la satisfacción de los clientes y además en vez de dividir la misma por la cantidad de trabajadores se hiciera por el valor de la satisfacción de estos entonces se podría conocer el rendimiento de lo invertido en lograr la satisfacción del cliente interno, ya que como se sabe esta última condiciona de modo directo la satisfacción del cliente externo y las salidas.

La aplicación de ambas ideas permite contar con un indicador más preciso del desempeño de los trabajadores además de poder evaluar la eficiencia de los gastos realizados en materia de estimulación y formación del personal además de contribuir a la mejora de la calidad de los servicios.

[24] La satisfacción del cliente un indicador de productividad. Noda, Marcia. 1997, Holguín , Cuba

3.4. DETERMINANTES E INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURISMO

Las discusiones sobre los distintos modelos de competitividad en la literatura general son útiles ya que por medio de ellos se pueden resaltar los diferentes determinantes de la competitividad nacional y de las empresas; Sin embargo en ningún modelo se hace mención sobre las consideraciones especiales para establecer la competitividad del sector turismo.

Para realizar un análisis de la competitividad del turismo, la ventaja comparativa se relaciona con los recursos naturales heredados tales como clima, paisaje, flora, la fauna, etc., mientras la ventaja competitiva relacionaría a con como la infraestructura de turismo (hoteles, atracciones, transporte, red de telecomunicaciones), las fiestas y eventos, la calidad de la atención al turista, habilidades de las personas que trabajan en actividades turísticas, política gubernamental y así sucesivamente. El fenómeno de turismo representa un fundamentalmente una forma diferente de intercambio económico que hace la venta de recursos físicos (Larry Dwyer, 2001)[25]. En el contexto del turismo, la ventaja comparativa y la ventaja competitiva son importantes y cualquier país que desee llegar a ser un destino turístico competitivo debe reconocer esto.

Una razón mayor para mejorar la competitividad en el sector turismo es el principio de la diferenciación del producto turístico con el producto más tradicional; para entender esta diferencia se presenta la siguiente definición de producto turístico y sus características.

El producto turístico es principalmente un conjunto de servicios, compuesto por una mezcla o combinación de elementos de la industria turística. Las Características del producto turístico son las siguientes:

1. **Intangibilidad.** Los productos turísticos tienen unas componentes tangibles y otras intangibles.

   La tangibilidad se observa en la cama de un hotel, la calidad de la comida. La parte tangible la constituye el producto turístico en sí, tal y como es ofrecido por la empresa de servicios turísticos.

   La intangibilidad se deduce del hecho de que las características de las componentes de un producto turístico no se pueden percibir por medio de los sentidos. Los turistas generan expectativas, imaginan cómo es el producto, qué uso le darán, y qué resultados esperan obtener. Esta componente de intangibilidad hace que los consumidores no estén seguros

[25] Dwyer, Larry, 2001, Destination competitiveness: Determinants and Indicators, Sydney, Australia

de lo que compran, ni del beneficio que realmente van a obtener cuando consuman el producto.

2. **Caducidad.** Los productos turísticos no se pueden almacenar.
3. **Agregabilidad y sustituibilidad.** El producto turístico se forma a partir de la agregación de varios componentes, alguno de los cuales se puede sustituir por otro de forma inmediata.
4. **Heterogeneidad.** El producto turístico está formado por muchas partes, y condicionado por muchos factores.
5. **Subjetividad, individualidad, inmediatez y simultaneidad de producción y consumo.** Es subjetivo porque depende de las condiciones en que estén clientes y prestatario en el momento del consumo. Las satisfacciones que produce son individuales y distintas de unas personas a otras. Su consumo es simultáneo a su fabricación real, de manera que el producto se crea realmente al mismo tiempo que se consume.
6. **Otros**: Es un producto estacional. La liquidez es alta.

3.5. MODELOS DE COMPETITIVIDAD.

Para tener un amplio entendimiento respecto a un modelo de competitividad que sea aplicable al sector Turismo, el cual se evaluara posteriormente; primero se debe definir el concepto de modelo, los cuales se obtuvieron de diferentes enciclopedias virtuales en Internet.

Modelo:

- Un modelo es una Conceptualización de un evento, un proyecto, una hipótesis, el estado de una cuestión, que se representa como un esquema con símbolos descriptivos de características y relaciones más importantes con un fin: ser sometido a modelización como un diseño flexible, que emerge y se desarrolla durante el inicio de la investigación como una evaluación de su relevancia. es.wikipedia.org/wiki/Modelo
- Conjunto de variables relacionadas entre si e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema. www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_m.html).
- Es una descripción simplificada de la realidad. Se utilizan para propósitos de predicción y control, y nos permite mejorar nuestra comprensión de las características del comportamiento de la realidad estudiada de una forma más efectiva que si se la observara directamente. www.ucm.es/info/jmas/temas/glosario.htm

- Representación esquemática o conceptual de un fenómeno, que representa una teoría o hipótesis de cómo dicho fenómeno funciona. Los modelos normalmente describen, explican y predicen el comportamiento de un fenómeno natural o componentes del mismo. omega.ilce.edu.mx:3000/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/070/htm/sec_82.htm
- Representación grafica, esquemática o conceptual a través de la cual se simula una situación con el objetivo de entender su comportamiento y predecir su funcionamiento frente a cambios de ciertas variables que puedan afectarlo. Definición grupal.

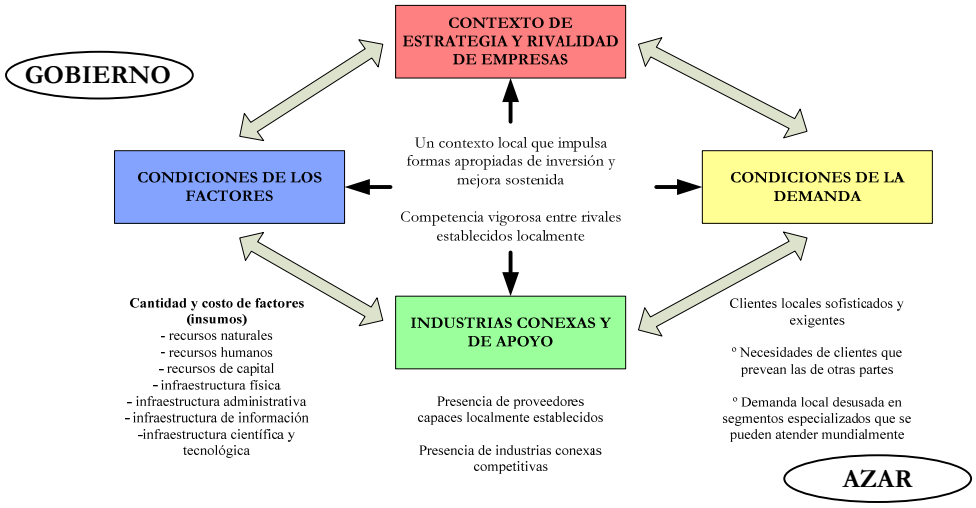
Entonces un modelo de competitividad es aquel que nos permite conceptualizar de forma sistemática los diferentes componentes o elementos que poseen las naciones, sectores o empresas competitivas y nos ayudan a entender de manera general los cambios en la competitividad cuando ciertos elementos se ven afectados, sea esto positiva o negativamente.

A continuación se describe cada uno de los modelos de competitividad.

3.5.1. MODELO DE COMPETITIVIDAD DE PORTER "DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD"

Según el marco conceptual propuesto por Michael E. Porter, la competitividad de una empresa o grupo de éstas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local. Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en regiones determinadas. Estos atributos o elementos se presentan gráficamente en la ***Figura 13***.

Figura 13. Diamante de la competitividad, las cuatro fuentes de la ventaja competitiva.



Fuente: La ventaja competitiva de las naciones, Porter, Michael.

El **Diamante Competitivo** de Michael Porter, es una **herramienta de aprendizaje** que organiza todo el aprendizaje obtenido en el país, regiones o ciudades utilizadas como modelo o punto de referencia (***benchmarking***) que permite a una organización productiva poder entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria a la que pertenece y la influencia o poder del gobierno y del azar ***(ver Figura 13)***

- **Condiciones de los factores**

  La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital. Pero, ¿cómo se explica con ese enfoque la competitividad de Holanda en la industria de las flores?

  Holanda es responsable de dos tercios de las exportaciones mundiales de flores frescas, sin embargo, es claramente deficiente en su dotación de factores básicos críticos en esta actividad: sufre de una escasez notoria de tierra, tiene una temporada corta de producción, su clima es inhóspito para el cultivo y su mano de obra es cara en relación con países competidores.

  La respuesta a esta aparente paradoja es que no son los factores básicos, sino los llamados factores especializados, los que permiten alcanzar ventajas competitivas. Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de adopción de nuevas tecnologías, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones.

  En turismo, los factores básicos que permiten el desarrollo de un país son su legado patrimonial de riquezas naturales, arqueológicas y culturales. Sin embargo, la competitividad de un país o región reside, más bien, en la calidad de los factores especializados que permiten valorar su herencia patrimonial por encima de países con un legado similar. Recursos humanos con capacitación turística, infraestructura diseñada para hacer accesibles los atractivos naturales, mercados de capitales adecuados para financiar proyectos turísticos de largo plazo, niveles de seguridad personal adecuados y alta

cobertura de servicios públicos de apoyo son ejemplos de ese tipo de factores especializados.

- **Condiciones de la demanda**

  En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

  Clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.

  En la industria turística, la demanda local está formada tanto por los turistas nacionales como los extranjeros que visitan el país. En esta industria, en vez de exportar productos, son los consumidores los que se movilizan hacia los atractivos turísticos. Lo relevante de la calidad de la demanda, en el modelo conceptual propuesto, es el nivel de exigencia a que esté sometida una industria de parte de los clientes que atiende en forma directa.

  Por consiguiente, debe analizarse el volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, su origen y grado de segmentación, pero fundamentalmente los gustos, exigencias y grado de especialización de los turistas que visitan un destino.

- **Industrias relacionadas y de apoyo**

  La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crea ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al "cluster" insumos, componentes y servicios, hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior, y suministrados de manera rápida en el momento requerido y en forma preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del "cluster".

Para que un "cluster" turístico sea competitivo, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso, responsable e innovador. Esto significa buenos proveedores de alimentos y suministros para la hotelería y los restaurantes; buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico como gerencial; ingenieros y arquitectos especializados en diseño de obras de turismo y otras empresas de servicio afines a la actividad.

- **Contexto de estrategia y rivalidad de empresas**

  La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación.

  Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.

  En turismo, el nivel de competencia debe analizarse desde dos puntos de vista: la competencia local y la internacional. En los mercados locales, las empresas compiten en cada sector de la industria, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector (i.e. hotelería, renta de autos o "tour" operadores), mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos.

  En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalcarse que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

  Porter hace la diferencia entre la ventaja competitiva y la ventaja comparativa; después de haber descrito el modelo, se puede concluir que la ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., es decir, Son los factores básicos relacionados con la dotación de recursos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos; la diferencia entre la ventaja competitiva y la ventaja comparativa es que la competitividad de las naciones surge no sólo de las condiciones de los factores, que es la teoría de la ventaja comparativa, sino también de la exigencia de los clientes, del cluster de empresas e instituciones de apoyo al sector, y de un marco institucional que asegure la alta rivalidad

dentro de reglas del juego bien establecidas y respetadas. Cuando se añaden los otros tres puntos del diamante, se tiene la ventaja competitiva que es fundamentalmente distinta del concepto tradicional de la ventaja comparativa.

- **La dinámica dentro del diamante**

  La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos de la ventaja nacional es, a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes. Por ejemplo, si las empresas no cuentan con suficientes recursos humanos capacitados, la sola presencia de compradores locales exigentes no garantizará el surgimiento de mejores productos.

  La dinámica de las relaciones entre los atributos del diamante puede darse de diversas maneras. Por ejemplo, la presencia de numerosas empresas hoteleras que compiten vigorosamente en un mercado turístico justifica realizar nuevas inversiones para crear y desarrollar mejor infraestructura en su zona de influencia. También crea un mercado atractivo para el surgimiento de industrias de apoyo. La demanda turística se vuelve más exigente, gracias a que las empresas se ven obligadas a ofrecer mejores productos y servicios para ganar la preferencia de los consumidores ante la competencia.

  Por otro lado, una fuerte demanda turística, o bien, la misma presión de las empresas que allí compiten, puede influir ante el gobierno y la opinión pública en la asignación de recursos para el mejoramiento de factores especializados (institutos de capacitación turística, mejoramiento de carreteras a las principales zonas de atractivos, policía turística, aeropuertos, etc.) y ello puede estimular aún más el surgimiento de nuevas empresas como "tour" operadores y alquileres de autos, dirigidas a atender directamente al consumidor. A su vez, los factores creados para atender la industria principal son aprovechables para las industrias relacionadas y de apoyo. Estos factores especializados pueden ser un gran atractivo para atraer un mayor número de turistas exigentes, lo que ayudaría a construir una demanda local más sensible hacia unos servicios de mayor calidad. Por último, las industrias relacionadas y de apoyo pueden integrarse y transformarse en nuevos actores que vendrían a aumentar la rivalidad dentro de la industria principal.

Los determinantes de la ventaja competitiva de un país constituyen por sí mismos un sistema bastante complejo. Sus elementos se refuerzan entre sí y se multiplican con el transcurso del tiempo. Así, las ventajas crecen y se van expandiendo hacia otras industrias relacionadas. De esta manera se va creando un entorno de relaciones e interacciones complicadas, difíciles de imitar por parte de los otros países o clusters turísticos potencialmente competidores.

- **El azar y el papel del gobierno**

  Los cuatro atributos del diamante son, a su vez, influenciados por otras variables: el azar y el papel del gobierno. El azar surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben moverse ante los cambios. Estos eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros.

  El gobierno puede ejercer influencia sobre cualquiera de los elementos del diamante, tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, el gobierno define las políticas y asignación de recursos a infraestructura y educación.

  Por medio de la fijación de regulaciones y estándares, afectan la rentabilidad de las diferentes actividades económicas. Claramente, las políticas tributarias pueden estimular o frenar la inversión en industrias turísticas o el desarrollo de industrias relacionadas dentro de un país.

  De la misma manera, el gobierno también puede ser influenciado o afectado por los elementos del diamante, tal es el caso cuando decide invertir en educación en áreas específicas necesarias para el mejoramiento de un cluster, o invertir en caminos de acceso e infraestructura de servicios básicos, motivado por el ritmo de crecimiento de la demanda turística y los beneficios para el país en generación de divisas.

3.5.2. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER

La unidad básica donde se construye la competitividad es el **sector**. Un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros.

Es importante determinar el papel que desempeña la competencia para la formulación de estrategias. La empresa debe identificar cuál es el sector o sectores industriales en los cuales compite.

Para preparar una estrategia eficaz, una empresa debe estudiar a sus competidores además de sus clientes reales y potenciales. Las empresas necesitan identificar las estrategias, objetivos, fuerzas, debilidades y patrón de reacción de sus competidores.

Los competidores más cercanos de una empresa son los que buscan satisfacer los mismos clientes y necesidades y que hacen ofertas similares. Las empresas también deben prestar atención a los competidores potenciales, quienes podrían ofrecer formas nuevas o distintas de satisfacer las mismas necesidades.

La empresa debe identificar a sus competidores utilizando análisis basados tanto en la industria como en el mercado. Es por esta razón que Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan qué tan atractivo es a largo plazo un mercado.

Cualquiera que sea la fuerza, la meta a la que se debe llegar es encontrar una posición en la industria en la cual ésta se pueda defender contra esa fuerza o ejercer influencia en ellas en la cual le permita, una situación favorable.

Los elementos de las cinco fuerzas básicas que mueven la competencia en un sector industrial, son los siguientes (*Porter, 1991; Martínez, 2002*):

- **Rivalidad entre empresas competidoras.**

  Un segmento es poco atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos y es todavía menos atractivo, si es estable o está en decadencia; esta rivalidad genera frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos que hacen que competir sea muy costoso.

  Esta rivalidad se genera por mejorar la posición de una empresa sobre la otra, sin tomar en cuenta que las acciones de cada una afectan a la otra debido a que, generalmente, en un sector industrial, las empresas son dependientes entre sí.

- **Entrada potencial de nuevos competidores.**

  El atractivo de un segmento varía según la altura de sus barreras para el ingreso y la salida. El segmento más atractivo es aquél en que las barreras para el ingreso son altas y las barreras para la salida son bajas. Pocas empresas nuevas pueden ingresar al sector y las empresas que no tienen un buen desempeño pueden salirse fácilmente. Si tanto las barreras para el ingreso como para la salida son altas, las utilidades potenciales también son altas pero las empresas enfrentan más riesgo porque las empresas con bajo desempeño se quedan y luchan por sobrevivir. Si las barreras, tanto para el ingreso como para la salida, son bajas, las empresas entran y salen con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos. El peor caso es aquél en que las barreras para la salida son altas. Aquí las empresas entran durante las buenas épocas pero tienen problemas para salirse durante las malas épocas. El resultado es una sobrecapacidad crónica y una baja en las ganancias para todos.

- **Poder de negociación de consumidores.**

  Un segmento es poco atractivo si los compradores tienen un poder de negociación fuerte o creciente. Los compradores harán que los precios bajen, exigirán más calidad o servicios y enfrentarán a los competidores entre sí, todo a expensas de la rentabilidad de los proveedores. El poder de negociación de los compradores crece cuando se concentran o se organizan.

- **Poder de negociación con proveedores.**

  Un segmento es poco atractivo si los proveedores de la empresa pueden subir los precios o reducir la cantidad que abastecen. El poder de los proveedores suele aumentar cuando éstos se concentran u organizan, cuando hay pocos sustitutos, cuando el producto suministrado es un insumo importante, cuando los costos de cambiar un proveedor son elevados y cuando los proveedores se pueden integrar hacia abajo en la cadena de suministro.

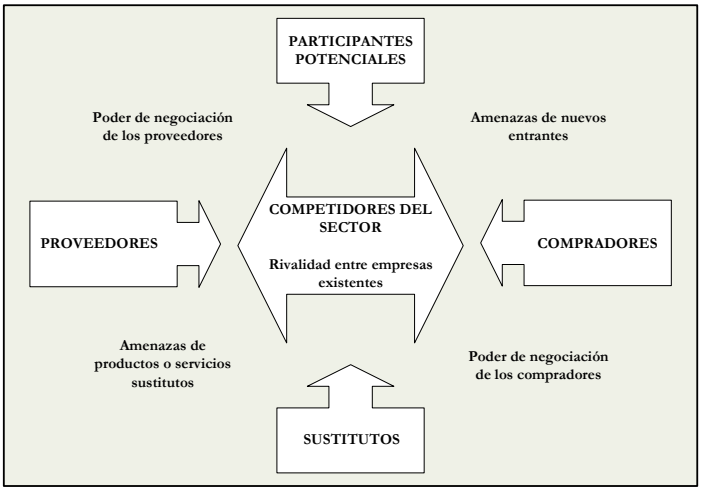
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos.**

  Un segmento es poco atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y las utilidades que se pueden lograr en un segmento. La empresa tiene que vigilar de cerca las tendencias de precios sustitutos. Si la tecnología avanza o aumenta la competencia en estas industrias sustitutas, es probable que bajen los precios y las utilidades en el segmento.

Dado que la estrategia competitiva relaciona a la empresa con el sector industrial en el cual compite, es necesario analizar la estructura económica del sector para evaluar la posición relativa de cada empresa al enfrentar la competencia.

En cualquier sector, tanto a nivel nacional como internacional, la naturaleza de la competencia depende de las cinco fuerzas competitivas básicas antes mencionadas ***(ver figura 14)***; la posibilidad de que entren nuevos competidores, de que salgan al mercado productos sustitutos, el poder de los compradores que amenazan los precios del producto, el poder de negociación los proveedores que puede significar que ellos se apoderen de parte importante del valor del producto y por último, la rivalidad entre las empresas existentes, que determina un nivel alto o bajo de cooperación entre ellas.

Figura 14. Modelo de las 5 Fuerzas del sector de Porter



FUENTE: Martínez (2002)

Para protegerse, los proveedores podrían seleccionar a los compradores que tengan menos poder para negociar o para cambiar de proveedor, una mejor defensa consiste en crear ofertas superiores las que los compradores fuertes no podrán rechazar. La mejor defensa consiste en

desarrollar relaciones mutuamente provechosas con los proveedores o utilizar múltiples fuentes de abastecimiento.

Estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector. La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes.

Los compradores o proveedores poderosos mal utilizan sus propios beneficios. La feroz rivalidad competitiva erosiona los beneficios al exigir unos costos superiores de la actividad competitiva (publicidad, gastos de venta) o la cesión de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes. La presencia de productos sustitutos limita el precio que pueden cobrar los competidores para no inducir a la sustitución y rebajar el volumen de facturación del sector.

La intensidad de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de sector o de las características económicas y técnicas fundamentales de un sector. El poder del comprador, por ejemplo, es una función de cosas tales como el número de compradores, la cuantía de las ventas de una empresa que depende de la voluntad de un solo comprador y el hecho de si un producto constituye una parte significativa de los propios costos del comprador lo que crea una espacialísima sensibilidad al precio. La amenaza de nuevas incorporaciones depende de la altura de las barreras para la entrada, determinada por facetas tales como la lealtad a la marca, las economías de escala o la necesidad de penetrar en los canales de distribución. La rivalidad puede no centrarse en el recorte de los precios, que erosiona los beneficios del sector, sino en otras variables que tienden a aumentar el volumen global del sector.

La existencia de patentes puede retrasar igualmente la competencia por vía de la imitación.

La estructura del sector tiene un especial significado en la competencia internacional por bastantes razones. En primer lugar, crea diferentes requisitos para el éxito en diferentes sectores.

El entorno que una nación ofrece puede ser mejor para unos sectores que para otros en lo que a posibilidades de competir se refiere. En segundo lugar, los sectores importantes para un alto nivel de vida suelen ser aquellos que son estructuralmente atractivos. Los sectores

estructuralmente atractivos, con barreras para entrada que pueden mantenerse firmes en áreas tales como tecnología, técnicas especializadas, acceso a los canales y prestigio de las marcas, frecuentemente cuentan también con una elevada productividad de los trabajadores y conseguirán un rendimiento más atractivo sobre el capital. El nivel de vida dependerá de forma importante de la capacidad de las empresas de una nación para penetrar con éxito en sectores estructuralmente atractivos. Lo más o menos atrayente que sea un sector que no viene determinado de forma fiable por el tamaño, el rápido crecimiento o la novedad de la tecnología, atributos que frecuentemente resaltan los ejecutivos y los planificadores gubernamentales, sino por la estructura del propio sector. Una última razón de la importancia de la estructura del sector en la competencia internacional es que el cambio estructural crea auténticas oportunidades para que los competidores de una nación penetren en nuevos sectores.

Además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector e influir en ellas, las empresas han de elegir una posición dentro del sector. El posicionamiento comprende la totalidad del enfoque de una empresa respecto a su forma de competir y no solamente sus productos o su grupo objetivo de clientes.

En el centro del posicionamiento está la **ventaja competitiva**. A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: **costo inferior y diferenciación**. El costo inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio postventa del producto.

Otra variable importante en el posicionamiento es el **ámbito competitivo**, o sea, la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector. La empresa ha de elegir la gama de variables de producto que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a quienes servirá, las zonas geográficas en las que venderá y el conjunto de sectores afines en los que también competirá.

Una de las razones de que el ámbito competitivo sea importante se debe a que los sectores están **segmentados**. Prácticamente en todos los sectores hay diferentes variables de productos, múltiples canales de distribución y varios tipos diferentes de clientes. Los segmentos son importantes porque frecuentemente tienen necesidades diferentes.

El ámbito competitivo también es importante porque las empresas pueden conseguir a veces ventaja competitiva de la amplitud o de explotar las interrelaciones al competir en sectores afines.

El tipo de ventaja y el ámbito de ella pueden combinarse en la noción de estrategias genéricas o diferentes enfoques para una actuación superior en un sector. Cada una de estas estrategias tipo representa un concepto fundamentalmente diferente de cómo competir. Las estrategias genéricas ponen en claro que no hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores aunque, a decir verdad, diferentes estrategias pueden coexistir con todo éxito en muchos sectores.

Para analizar un segmento cualquiera, las Cinco Fuerzas de la Competitividad, deben responder a dos preguntas claves: 1) ¿qué tan atractivo es este segmento de la industria?; y 2) ¿cuál es la posición relativa de la compañía dentro de esta industria?

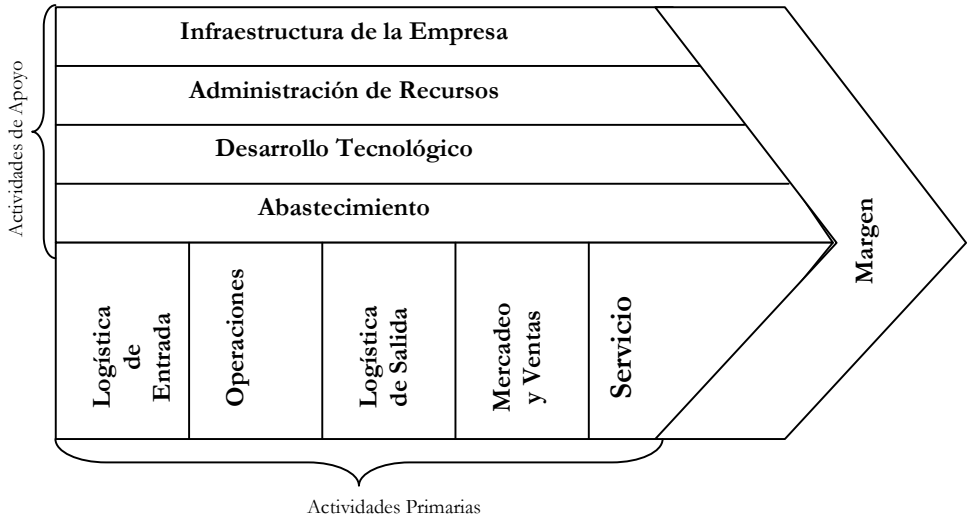
La importancia del análisis de la estructura del sector con base en la comprensión de las cinco fuerzas, estriba en que incide en la determinación de los costos y la fijación de los precios, permite establecer las necesidades de la empresa para ser competitiva, es la base para definirla estrategia genérica de la compañía y permite establecer de manera muy concreta el impacto que las decisiones macroeconómicas generan. Esto último es perfectamente claro en escenarios de apertura económica en los que decisiones como la desgravación arancelaria, los controles cambiarios mínimos, la igualdad de acceso al capital, los controles limitados sobre los salarios y los precios, los subsidios mínimos, los tipos de cambio del mercado y en general, todo el menú de políticas económicas para la apertura, obliga a las empresas a realizar su análisis del sector ya no solamente considerando las empresas establecidas en el país o región, sino a nivel internacional.

3.5.3. MODELO DE LA CADENA DEL VALOR Y LOS PROCESOS DE LAS EMPRESAS DE MICHAEL PORTER.

La cadena del valor es un método de estudio de las ventajas competitivas que posee una empresa, el cual ha desarrollado Michael Porter con el fin de comprender el comportamiento de los costos de una empresa y sus fuentes de diferenciación (en productos y servicios) existentes y potenciales.

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, mostrada en la ***figura 15***. La cadena de valor de una empresa y la forma en que se desempeña en 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.

Figura 15. La cadena de Valor y de los procesos productivos de las Empresas.



FUENTE: Michael Porter

La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes con el fin de evaluar si las realiza de una mejor forma o a menor costo que la competencia, el desarrollo de las diferentes actividades produce un margen competitivo que es lo que hace que una empresa pueda ser exitosa.

- **Actividades primarias**

  Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la ***figura 15***. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

  1. *Logística de Entrada*. Recepción, almacenamiento y discriminación de insumos, manejo y ahorro de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores.
  2. *Operaciones.* Transformación de insumos en productos, maquinado empaque, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y operaciones de instalación.
  3. *Logística de Salida.* Recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, almacenamiento de producto terminado, operaciones de vehículos, procesamiento de pedidos y programación.
  4. *Mercadeo y Ventas*. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlo a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones del canal y precio.
  5. *Servicio*. Actividades asociadas con prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes del producto.

- **Actividades de apoyo**

  Para que las llamadas actividades primarias puedan desarrollarse de forma efectiva es necesario que se realicen una serie de tareas consideradas de apoyo. Entre estas se destacan las siguientes:

  1. *En infraestructura de la empresa* se incluyen todas las actividades, normalmente agrupadas. Estas son: la de dirección o management, que llevan a cabo la formulación de estrategias, la planificación y el control; los procesos administrativos; los de gestión global de la calidad; de organización, dirección, información y la de finanzas (que según Porter debe ser incluida dentro de las actividades de infraestructura).
  2. *En administración de recursos humanos*, las actividades de reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, sistemas de incentivos, participación, promoción, fomento del clima organizacional, etc.

3. *En desarrollo de la tecnología* se enmarcan las actividades encaminadas a la adquisición y posterior explotación de la tecnología, sobre la que la empresa diseñará su estrategia.
4. *En las actividades de aprovisionamiento* se hace referencia a todas las funciones necesarias para realizar la adquisición de todos los factores requeridos para desarrollar el proceso productivo, ya sean componentes del producto o elementos auxiliares.

Las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas y se les llama eslabones a las relaciones existentes entre el modo de llevar a cabo una actividad y su costo y el desempeño y costo de otra actividad. Esto implica la repercusión de una actividad y su costo sobre las demás actividades que con ella se relacionan. El conocimiento de estos eslabones es importante ya que permiten conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otras.

Estos eslabones reflejan además la necesidad de coordinar las actividades para lograr un mejor funcionamiento de las actividades de la cadena de valor, lo que se traduce en una fuente de ventaja competitiva.

Las actividades de la cadena de valor están a su vez conectadas con las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes, siendo los eslabones verticales los que reflejan esas conexiones. El mejoramiento o control de estos eslabones puede constituir fuente de ventaja competitiva, beneficiando no sólo a la empresa sino también a los proveedores o a los clientes; por ejemplo, el diseño de un canal de distribución puede favorecer a un cliente al ver éste mejorado su propio sistema de distribución.

Un estudio detallado de estos eslabones en términos de costo permitirá a la empresa identificar los eslabones y las actividades que suponen fuentes de ventajas competitivas, ya sean en costo o en diferenciación. También permite detectar las actividades que constituyen puntos débiles para actuar sobre ellas.

En todo este proceso de análisis interno a través de la cadena de valor, la profundidad del estudio se puede lograr mediante la división de actividades en actividades más elementales hasta llegar al nivel de profundización deseado, compatible con la información que pueda proporcionar el sistema de información de la empresa.

Una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe optar por una estrategia que permita el cumplimiento de la misión de la misma teniendo en cuenta, además, la evolución del entorno.

El método de la cadena de valor constituye una útil herramienta para el análisis individual de una empresa pues despliega el valor total de las actividades por medio de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus clientes, determinando un margen que es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Las empresas deben su estrategia desde la perspectiva de cómo están creando un margen competitivo en su cadena de valor.

La Cadena de Valor constituye un valioso instrumento de análisis y diagnóstico interno al alcance de los directivos, facilitando el diseño de la estrategia empresarial y a los diferentes niveles ya que desagrega cada una de las actividades en otras más discretas a modo de poder valorar cómo cada una de ellas tributa o no a la creación de valor para el cliente, y por tanto, de qué fortalezas goza y puede apoyarse la organización y qué debilidades deben ser eliminadas.

Este modelo que parte de la concepción del valor generado en las diferentes actividades del proceso de creación de un bien o servicio, vista desde la perspectiva del cliente como un satisfactor, esta orientado a un ambiente interno de las empresas, dentro del cual la alta gerencia genera estrategias competitivas para obtener mayores beneficios.

Estas estrategias están regidas por tres corrientes o cursos de acción posible de forma general los cuales son: 1-Estrategias de Liderazgo en Costos, 2-Estrategias de Diferenciación y 3-Estrategias de Alta Segmentación.

La cadena de valor se emplea para realizar un diagnostico de la situación que posee la empresa y así poder tomar líneas de acción con las cuales se busca la competitividad.

- **El empleo de la cadena de valor en la búsqueda de la competitividad.**

  Un análisis de la competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o producto tiene y evaluar en qué medida esta ventaja es defendible, considerando la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

  Así, pues el análisis de competitividad del sector turismo consiste en identificar cuales son aquellas ventajas o características que poseen las empresas que conforman los diferentes destinos turísticos, tales como hoteles, restaurantes, balnearios, sitios arqueológicos, etc. para evaluar (las ventajas) en que forma pueden seguir siendo competitivas en el tiempo, es decir, es competitivo en la medida que satisface las expectativas del turista. Teniendo en

cuenta las estrategias o alianzas con otras compañías y posición de las empresas que son competencia al sector analizado.

Dentro de este análisis se menciona la ventaja que posee la empresa, por lo tanto se amplia el concepto de ventaja para tener una mayor percepción del tema.

Por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta del producto o de la empresa.

Esta superioridad es, pues, una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado y puede resultar de una multiplicidad de factores. De manera general, se pueden reagrupar estos factores en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporcionen. La ventaja competitiva puede ser externa o interna. Una ventaja competitiva se denomina "externa" cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso. Este tipo de ventaja competitiva da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva es "interna" cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto o servicio y que aportan de esa forma un valor al productor, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano. Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa.

Se ha demostrado que la competitividad de la empresa refleja obviamente las exitosas prácticas gerenciales de sus ejecutivos, pero también la fortaleza y eficiencia de aspectos como la estructura productiva de la economía nacional, las tendencias a largo plazo en la tasa y la estructura de las inversiones en capital, la infraestructura científica y tecnológica y

otras "externalidades" de las que puede beneficiarse la empresa. Así, se ha podido comprender, por ejemplo, por qué ciertas empresas y ciertos sectores productivos innovan más que sus competidores, o por qué tienen su base de operación en un país y no en otro.

El papel de la ubicación de las empresas en la generación de ventajas competitivas ha estado modificándose radicalmente en la actual época de globalización acelerada de la economía mundial. Hasta hace poco, se consideraba que las ubicaciones de las empresas más exitosas en el mercado internacional eran aquellas en las cuales estas podían minimizar sus costos de manera ventajosa con respecto a sus competidores.

Esta estrecha correlación entre la ubicación geográfica de las empresas y su competitividad se viene profundizando con el avance de las tendencias mundiales de globalización acelerada. No obstante, la geografía económica en muchas partes del mundo todavía sigue en estado de transición. La relajación de las barreras al comercio y a la inversión está incompleta y es aún comparativamente reciente en muchos países.

Aunque no hay un consenso pleno alrededor de todas las reflexiones de Porter, los teóricos coinciden en algo básico: competitividad, calidad total, reingeniería, desarrollo organizacional, planeación y administración estratégica, etc., se orientan a generar una ventaja competitiva: a conquistar en la percepción de un mercado meta la convicción de que la empresa ofrece la mejor relación valor a precio.

Otro aspecto importante en un análisis de competitividad es el de las decisiones sobre los activos fijos que deben ser adquiridos, ya que estos determinarán la naturaleza de las operaciones y productos de una empresa durante los años futuros, sobre todo porque las inversiones en activos fijos son por lo general a largo plazo y no se pueden cambiar con facilidad. De estas inversiones se derivan decisiones estratégicas sobre qué servicios o productos se ofrecerán o venderán, en qué mercados se competirá. La forma en que la empresa elige financiar sus operaciones (el problema de la estructura de capital) y cómo administrar sus actividades operativas a corto plazo (el problema del capital de trabajo) son aspectos importantes, pero los activos fijos definen el negocio de la empresa.

Lo más visible de los activos fijos es que hacen posible la operación de la empresa, pero sustancialmente su elección refleja decisivamente el talento estratégico (con otras palabras, la capacidad de obtener ventajas competitivas) de la organización. La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas

La competencia determina cuáles son las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Por lo tanto, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

- **Factores determinantes de la competitividad empresarial.**

Entre los factores que pueden determinar el crecimiento y la supervivencia empresarial se pueden citar la integración, la diversificación, el liderazgo en costos y el efecto experiencia.

El diseño de estrategias de marketing, tan fundamental para el logro de una gestión eficiente también está basado en estos factores, y son los que en esencia determinarán el diseño de la mezcla de marketing de la empresa, es decir, su oferta.

1. *La integración.*

   Es una estrategia que adoptan las empresas para asegurarse el aprovisionamiento, o para controlar una red de distribución. Este fenómeno ocurre principalmente en mercados con situación de oligopolio, o sea cuando hay muchos competidores y solo unos cuantos detectan el mayor porcentaje de ventas totales. En el propósito de demostrar que esta estrategia forma parte de supervivencia y crecimiento de negocios, se pueden citar tres tipos de integración:

- ✓ La integración hacia arriba. Se trata de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.
- ✓ La integración hacia abajo. Su objetivo es asegurar el control de la salida de productos, determinante para el rendimiento de la empresa. Por ejemplo, una empresa de bienes de consumo, tratará de asegurar el control de la distribución mediante contratos de exclusividad y por el desarrollo de una red de tiendas propias, etc.
- ✓ La integración horizontal. El objetivo es reforzar la posición, la competitividad, absorbiendo o controlando a algunos competidores.

2. *Diversificación.*

   Esta estrategia se justifica si el sector industrial donde está inmersa la empresa no presenta ninguna o muy poca oportunidad de crecimiento o rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte o porque el mercado de referencia está en declive.

   Al igual que en el caso de integración, se pueden considerar tres tipos de diversificación:

   - ✓ Diversificación concéntrica: Consiste en que la empresa en su sector industrial y comercial, busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades den el plano tecnológico y/o comercial.
   - ✓ Diversificación pura: La estrategia consiste en que la empresa opte por actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en lo comercial.
   - ✓ Diversificación conglomeral: Esta estrategia se suele producir por un proceso de crecimiento externo, a través de absorciones y fusiones mas que por crecimiento interno.

3. *Liderazgo en costos y el efecto experiencia.* La ventaja competitiva que detenta una empresa adquiere su poder de mercado, no solo por la presencia de un elemento diferenciador, sino también por la presencia eventual de una diferencia de costos unitarios. Los trabajadores cada vez más se especializan, adquieren mayor experiencia, hacen mejores cosas; consecuentemente los costos bajan.

- **Calidad Total como fuente de Competitividad.**

  El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

  En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios en todo nivel, siendo cada vez más eficiente, rápido y con mayor calidad.

  La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente.

  Se puede concluir entonces que la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio - económico. Este concepto de competitividad lleva implícito la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización, sólo posibles con una adecuada planeación estratégica en la empresa y en cada uno de los subsistemas funcionales que la integran.

- **Instrumentos de análisis y gestión empresarial en función de la competitividad.**

  Desde la óptica empresarial existen diferentes instrumentos y métodos que permiten evaluar, analizar y pronosticar el comportamiento de una organización.

  Para el análisis de la competitividad en el ámbito empresarial la metodología y el instrumental son amplios.

  A continuación se exponen aquellos que resultan más relevantes por la aplicación práctica que tienen y las implicaciones estratégicas que de los mismos se derivan para el logro de una situación competitiva favorable y el éxito en general.

  1. *Noción de la ventaja competitiva*

     El análisis de la noción de la ventaja competitiva permite que la empresa objeto de análisis pueda evaluarse con respecto a su competidor más prioritario (CMP) para

extraer las implicaciones estratégicas que le permitan aprovechar los resultados de esta comparación. Que se puede expresar a través de las dos preguntas siguientes:

- ✓ El poder de mercado: ¿cómo se compara el precio de la empresa objeto de análisis con el precio de venta máximo aceptable por él mercado, en relación con el competidor prioritario?
- ✓ Productividad: ¿cómo se compara el costo unitario de la empresa objeto de análisis con relación al del competidor prioritario?

A partir de este análisis se puede señalar que existen dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación.

Al analizar cada actividad desagregada se debe tener en cuenta lo que representa valor para el cliente, desechando, o reduciendo la importancia en aquellas cuyo aporte no sea significativo en el valor para el cliente.

2. *La Ventaja en Costo y el Efecto Experiencia.*

La ventaja competitiva detectada por una empresa adquiere su poder de mercado no sólo por la presencia de elementos de diferenciación, sino también por la presencia eventual de una diferencia del costo unitario en relación con sus competidores directos debido a una mejor productividad.

El efecto experiencia descansa únicamente en los costos del valor añadido, es decir, aquellos sobre los que la empresa ejerce un control (transformación, montaje, distribución y servicio).

También se debe señalar que a los efectos de experiencia, los costos deben medirse en unidades monetarias constantes ya que la inflación puede enmascarar el efecto experiencia. Por otro lado, este efecto es siempre más fuerte en la fase de arranque y de crecimiento del ciclo de desarrollo de un nuevo producto, las mejoras posteriores son proporcionalmente menores.

Las implicaciones estratégicas de la "ley de la experiencia" se basan en la reducción de los costos que tiene la empresa sobre los de sus competidores, lo que le permitirá crecer más rápido obteniendo un crecimiento en la cuota de mercado relativa. Esto supone la adopción de políticas comerciales agresivas en términos de precio de venta.

Sin embargo, muchas veces la mejor estrategia consiste en la transformación de una actividad fragmentada en una actividad de volumen o de especialización.

Desde la óptica del marketing, el Boston Consulting Group identifica los siguientes tipos de industrias de acuerdo al número de posibles ideas de ventaja competitiva:

1. Industrias de volumen: son aquellas en las que las empresas pueden obtener sólo unas pocas ventajas competitivas, pero de gran importancia. En este caso, la rentabilidad se correlaciona positivamente con el tamaño de la empresa y su cuota de participación en el mercado.
2. Industrias estancadas: son aquellas en las que se dan escasas ventajas competitivas, cada una de las cuales es muy pequeña. Aquí las empresas pueden intentar contar con mejores vendedores, promociones más frecuentes, es decir, hacer un uso más intensivo agresivo de las herramientas del marketing, pero todas éstas serán pequeñas ventajas porque la rentabilidad está poco relacionada con la penetración del mercado.
3. Industrias fragmentadas: son aquellas en las que las empresas pueden encontrar muchas oportunidades de diferenciación pero que son poco importantes. En este caso la rentabilidad no se relaciona con el tamaño de la empresa.
4. Industrias de especialización: son aquellas en las que las empresas que la conforman encuentran muchas oportunidades de diferenciación y cada una cuenta con una alta probabilidad de rentabilidad. En este tipo de industrias, las pequeñas empresas pueden ser tan rentables como las grandes.

Por eso resulta de enorme importancia que los directivos sepan distinguir a qué tipo de industria pertenece la empresa que representan, ya que esta facilitará el diseño de las estrategias y ayudará en la definición de las herramientas que deben ser utilizadas para la diferenciación de su oferta de acuerdo al tipo de ventaja competitiva detectada. Pero hay que tener cuidado, ya que en situaciones de estancamiento industrial, al igual que en las actividades de volumen; existen pocas formas de diferenciarse de los competidores y muchas veces la experiencia acumulada no constituye una ventaja competitiva. Al contrario, son a veces las empresas recién llegadas, que habiendo invertido más recientemente, tienen la tecnología más avanzada que le permiten la realización de una producción más eficaz.

En resumen, la competitividad se constituye en un objetivo empresarial de primer orden hoy en la actualidad. De la capacidad de la empresa de adaptarse a las exigencias del mercado con

producciones cada vez con mayor valor incorporado, sea en función de la diferenciación o el costo, depende que aquella se mantenga y crezca su participación en el entorno en que actúa.
La cadena de valor y el mapeo de procesos son dos enfoques de análisis gerenciales que se complementan y enriquecen mutuamente. Tanto el uno como el otro facilitan la visión y perspectiva de una organización o un producto y las interrelaciones que existen o deben existir en función de solucionar un problema o mejorar los resultados del funcionamiento interno con una visión externa.

3.5.4. EL MODELO DEL WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)

El informe WEF de competitividad global es parte de una serie de informes de competitividad que ha estado publicando el *World Economic Forum* desde 1979. A principios de 1996, su colaboración con *Harvard University* le permitió analizar estadísticamente los fundamentos microeconómicos de la riqueza de un amplio número de países, basándose en las condiciones que apoyan un nivel alto de productividad, medido por el Producto Interior Bruto (PIB) per cápita. Los fundamentos microeconómicos de desarrollo económico a que se refiere el estudio surgen de las estrategias de las empresas y sus prácticas operativas, así como de los *inputs* empresariales, las infraestructuras, las instituciones y las políticas que constituyen el entorno en el que compiten las empresas de una nación. Por otro lado, la incorporación de Porter en el equipo de realización del estudio del WEF conlleva la utilización de su modelo del diamante de la ventaja nacional como base teórica del estudio. Esto le ha permitido al autor transmitir su teoría en muchos más países que al principio, así como ir refinándola para adaptarla mejor al mundo real.
Por su parte, el WEF clasifica sus datos en once factores determinantes de la competitividad: economía doméstica, Gobierno, instituciones, infraestructura, recursos humanos, tecnología, finanzas, apertura, competencia, estrategia y operaciones y medio ambiente.
En el ***cuadro 24*** se pueden observar los once factores determinantes de la competitividad según el WEF; los sub factores o criterios determinantes de la competitividad según este modelo se pueden ver en el ***anexo 4***, dichos criterios se encuentran agrupados según el tipo de fuente de la cual son tomados.

Cuadro 24. Factores determinantes de la competitividad según el WEF.

FACTORES Y NUMERO DE CRITERIOS DE COMPETITIVIDAD	
Indicadores de actuación económica	7
Indicadores de Gobierno y política fiscal	20
Instituciones	17
Infraestructura	22
Recursos humanos	18
Tecnología	13
Finanzas	22
Apertura hacia el comercio exterior y los flujos de capital	12
Competencia doméstica	16
Estrategia y operaciones de la empresa	17
Política medioambiental	13

Fuente: Elaboración propia en base a partir de datos aportados por WEF 2000

Algunos aspectos criticados del diamante de Porter, que habían sido argumentados por algunos autores en la literatura sobre competitividad internacional de las naciones son resueltos en este informe, como por ejemplo la ampliación del número de países analizados. Al WEF, por otro lado, la utilización del diamante de Porter de la ventaja nacional le ha permitido incorporar una teoría sólida, conferida con anterioridad a su inclusión en el informe, que además es ampliamente reconocida por muchos investigadores y académicos como un modelo que ha marcado un giro en la historia económica de la teoría de competitividad de las naciones.

En los últimos años, las teorías macroeconómicas que pretendían explicar fluctuaciones económicas a corto plazo, están siendo seriamente cuestionadas, sobre todo porque no llegan a explicar las crisis que se han estado ocurriendo en mercados emergentes o países en desarrollo. De hecho, cuando han existido fuertes fluctuaciones económicas en algunas partes del mundo (*ej.*, México 1994-1995; Asia Oriental 1997-1998), éstas han sorprendido a economistas y pronosticadores, que intentan predecir ciclos económicos futuros.

Adicionalmente, el estudio del WEF parte de la base de que, aunque existe un mayor entendimiento sobre los aspectos macroeconómicos de la competitividad y del desarrollo económico, el hecho de tener un contexto político estable y políticas macroeconómicas adecuadas no es suficiente para asegurar la prosperidad de una nación. Además, los aspectos macroeconómicos por sí solos no representan la respuesta a los países más pobres, pues tan importantes o más son los fundamentos microeconómicos del desarrollo económico, que muchas veces suponen la causa o el resultado de la competitividad de las naciones analizadas. Cada año, el WEF mejora su metodología incluyendo más países para evaluar, utilizando datos más completos e incorporando análisis adicionales no incluidos en los informes anteriores, lo

que le ha permitido consolidar aún más sus hipótesis sobre la importancia de las condiciones microeconómicas para el desarrollo económico. Asimismo, los colaboradores del estudio explican que las mejoras en las condiciones microeconómicas no son automáticas, sino que se ven afectadas por las acciones del sector público y del sector privado. Así, la disposición de recursos humanos poco capacitados dificultaría la labor de aquellas empresas que se enfrentan a una demanda exigente. Las políticas macroeconómicas que fomentan un incremento en las tasas de inversión de capital no se traducirán en un incremento en la productividad si las formas de inversión no son apropiadas, si no existen capacidades o industrias de apoyo para hacer que estas inversiones sean eficientes, o si no existen presiones competitivas que motiven a las empresas para que innoven. Asimismo, altas tasas de inversión pública en capital humano no darán resultados si las circunstancias microeconómicas no fomentan la demanda de personal capacitado en las empresas. De esta forma, este modelo transmite; que para que las políticas a nivel macro se traduzcan en una economía cada vez más productiva, deben existir al mismo tiempo ciertas condiciones microeconómicas que lo permitan.

En su análisis de la competitividad y el desarrollo económico de muchos países del mundo, el WEF realiza dos índices diferentes, uno de Competitividad Actual y otro del Crecimiento de la Competitividad. El primero de ellos pretende identificar los factores que fundamentan una alta competitividad actual en las naciones, y por lo tanto una actividad económica productiva, medida por el nivel del PIB per cápita. Los factores evaluados explicarían por qué algunos países pueden mantener un nivel más alto de competitividad que otros. El segundo, supone una revisión del índice de competitividad de los informes que este mismo estudio ha estado realizando en colaboración con la Universidad de Harvard desde 1996. Con el índice del crecimiento de la competitividad, se pretende medir los factores que contribuyen al crecimiento futuro de una economía evaluado por una tasa de cambio del PIB per cápita. Estos factores permitirían explicar por qué algunos países están mejorando sus niveles de competitividad mucho más rápido que otros. Claramente, las dos dimensiones de competitividad mencionadas están muy relacionadas, debido a que ambas se centran en las condiciones que apoyan la productividad, aunque con diferentes horizontes de tiempo. Además, comprender los determinantes del progreso de una economía en un momento determinado es tan importante como comprender los factores determinantes del crecimiento que permite incrementar su nivel de vida. Como consecuencia de ello, los dos índices

proporcionan una imagen mucho más reveladora de la competitividad de las naciones que si se evaluara sólo uno de ellos.

3.5.5. EL MODELO DEL INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD)

El World Competitiveness Yearbook (WCY), elaborado por el IMD, utiliza para el cálculo del ranking de la *competitividad de las naciones,* dos tipos de información: cuantitativa y cualitativa. El primer tipo se refiere a indicadores estadísticos recopilados a través de organizaciones internacionales y regionales, instituciones privadas e institutos nacionales de estadística. Con respecto al segundo tipo de información, es capturado a través de encuestas de opinión que son enviadas a cada uno de los países en estudio e incluye preguntas que permiten evaluar las condiciones presentes y esperadas de la competitividad de esos países.

El estudio del IMD aplica su propia teoría, que puede denominarse *las cuatro fuerzas fundamentales*. Este modelo afirma que los países gestionan sus entornos de acuerdo a las cuatro fuerzas fundamentales que conforman el entorno competitivo de un país. Estas fuerzas son a menudo el resultado de la tradición, historia o sistemas de valores, que están profundamente enraizadas en el modus operandi de un país y, en la mayoría de los casos, no son claramente definidas o explicadas.

- **Factores de competitividad según el Internacional Institute for Management Development.**
  - ✓ **Desempeño económico:** Evaluación macro económica de la economía doméstica, intercambio de bienes y servicios, Inversión extranjera, empleos y precios.
  - ✓ **Eficiencia del gobierno:** La extensión a la que las políticas gubernamentales son propicias para la competitividad son: Finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación sectorial, entorno social.
  - ✓ **Eficiencia empresarial:** Hasta que punto las empresas se están desempeñando en lo referente a innovación y de una manera beneficiosa y responsable; para lo cual se analizan factores como: la productividad y eficiencia, mercado laboral, finanzas, prácticas administrativas, actitudes y valores.

- ✓ **Infraestructura:** Se analiza la infraestructura básica, tecnológica, científica, salud y educación.

En la el ***cuadro 25*** se muestra en resumen los principales factores de competitividad según el modelo de la IMD; además en el ***anexo 5*** se desglosa la lista de criterios de evaluación que están agrupados en los cuatro factores ya mencionados.

Cuadro 25. Resumen de factores de competitividad según el International institute for Management Development (IMD).

Desempeño económico	**Eficiencia gubernamental**	**Eficiencia empresarial**	**Infraestructura**
Economía doméstica	Finanzas públicas	Productividad	Infraestructura básica
Intercambio de bienes y servicios	Política fiscal	Mercado laboral	Infraestructura tecnológica
Inversión extranjera	Marco institucional	Finanzas	Infraestructura científica
Empleo	Legislación sectorial	Prácticas de administración	Salud y ambiente
Precios	Marco social	Actitudes y valores	Infraestructura educativa

Fuente: Elaboración propia en base a IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2006

3.6. CARACTERIZACIÓN DE LOS DIFERENTES MODELOS DE COMPETITIVIDAD.

Cuadro 26. Matriz comparativa de los diferentes modelos de competitividad.

MODELO	APLICABILIDAD A	METODOLOGÍA DE MEDICIÓN	ELEMENTOS QUE COMPONEN EL MODELO	FORMA DE APLICACIÓN	VARIABLES QUE MIDE
Diamante de Porter	Empresas, Sectores económicos a nivel nacional	Se tiene como punto de referencia el benchmarking que permite a la organización productiva poder entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos.	A. Condiciones de los factores: Estudio de los recursos humanos, infraestructura física, científica-tecnológica, y de organización. B. Condiciones de la demanda: Estudio de las expectativas y exigencias de los clientes. C. Contexto, estrategia y rivalidad entre empresas: Innovación de procesos y productos, mejora continua, tareas de investigación y desarrollo (I+D) D. Industrias conexas y de apoyo: Comunicación con proveedores, exigencias de calidad en la proveeduría de materia prima, insumos, maquinaria y equipo, capacidad de los proveedores de ofrecer los mejores productos y servicios E. Apoyo del gobierno por medio de políticas a las empresas del sector	Por medio de encuestas a las distintas empresas que compiten en un sector específico; para el estudio de la competitividad entre empresas, se debe practicar el estudio de los elementos al "best classing" (mejor de la clase o el mejor competidor que la empresa tiene)	1. Recursos naturales 2. Reclutamiento, selección y contratación del recurso humano 3. formación y capacitación dentro de las empresas. 4. Accesibilidad del destino turístico o empresa 5. Infraestructura para el esparcimiento del turista como piscinas, gimnasios, canchas para practicar algún deporte y sala de juegos electrónicos o de casino. 6. Sistemas de información 7. Uso de recursos tecnológicos 8. Disponibilidad de unidad de planeación de la empresa 9. Existencia de unidad de control de calidad 10. Impulso promocional a las actividades turísticas mediante publicidad y promoción. 11. Unidad de control de inventarios 10. Exigencias de calidad por parte de turistas y excursionistas 12. Quejas de los turistas en cuanto a los servicios recibidos. 13. ¿Cómo les gustaría a los turistas que fueran los distintos destinos turísticos? 14. Inversión en I+D 15. Práctica de estudios de mercado 16. Personal dedicado a actividades

MODELO	APLICABILIDAD A	METODOLOGÍA DE MEDICIÓN	ELEMENTOS QUE COMPONEN EL MODELO	FORMA DE APLICACIÓN	VARIABLES QUE MIDE
					de I+D 17. Existencia de grupos de mejora continua 18. Políticas de higiene y seguridad 19. Existencia de políticas de calidad en lo referente a recepción de insumos y equipo 20. Otras exigencias de las empresas del sector respecto a sus proveedores 21. Existencia de políticas gubernamentales para el apoyo de las diferentes empresas y el sector en estudio
Modelo de las cinco fuerzas	Empresas y Sectores de la economía nacional	Práctica del Benchmarking para el estudio de los competidores del mismo sector, análisis basados en la industria y en el mercado	A. Rivalidad entre empresas competidoras B. Entrada potencial de nuevos competidores C. Poder de negociación de los consumidores D. Poder de negociación de los proveedores E. Desarrollo potencial de nuevos productos	Investigación secundaria de las empresas del sector, observación directa e intercambio de información entre competidores. Encuestas a empresas que compiten en un mismo sector.	1. número de empresas del mismo ramo registradas en el ministerio de economía y en las distintas asociaciones empresariales. 2. Fortaleza y agresividad de las empresas del ramo.(especialización) 3. Tipo de publicidad de las empresas competidoras. 4. Estrategias, objetivos, debilidades y patrón de reacción de las empresas competidoras 5. Existencia de barreras o políticas para la entrada y salida de competidores. 6. En cuanto a precios 7. En cuanto a calidad. 8. Control de precios por parte de las empresas proveedoras. 9. Existencia de proveedores sustitutos 10. Calidad de los insumos ofrecidos por los proveedores.

MODELO	APLICABILIDAD A	METODOLOGÍA DE MEDICIÓN	ELEMENTOS QUE COMPONEN EL MODELO	FORMA DE APLICACIÓN	VARIABLES QUE MIDE
					11. Existencia de productos sustitutos. 12. Características especiales de los servicios ofrecidos por las empresas con respecto a sus consumidores.
Cadena del valor	Empresa	Analiza las actividades internas que se realizan en una empresa	A. Actividades primarias: 1. Logística de entrada: Estudio de las actividades de recepción almacenamiento, manejo de insumos y control de inventarios 2. Operaciones: Estudio de la prestación de los servicios turísticos. 3. Logística de salida: Comprende el estudio de la programación de actividades, según los pronósticos de la demanda. 4. Mercadeo y ventas: Estudio de las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los turistas se vean motivados a pagar por los servicios. 5. Servicio: comprende el estudio de las actividades que se dan posteriores al momento en que el turista paga por el servicio turístico recibido. B. Actividades de apoyo: 1. Infraestructura de la empresa: Se estudia la	Mediante encuestas en las diferentes áreas de actividad de las empresas, además de la observación directa.	1. Existencia de metodologías de control de calidad en la recepción de insumos. 2. Puntualidad de los proveedores para la entrega de insumos y equipo 3. Existencia de metodologías de control de inventarios 4. Existencia de planes de mantenimiento de maquinaria, instalaciones físicas y demás infraestructura física de la empresa. 5. Existencia de deposición de desechos de la empresa. 6. Cumplimiento con normativa para la inocuidad e higiene en el manejo y preparación de alimentos 7. Existencia de sistemas de información 8. Utilización de técnicas de programación de producción 9. Uso de publicidad y promoción 10. Formas de promoción y publicidad de la empresa 11. Existencia del seguimiento del cliente para medir su grado de satisfacción. 12. Acceso a las empresas 13. Estructura física de las empresas para la prestación de los servicios 14. Estructura de la organización lo

MODELO	APLICABILIDAD A	METODOLOGÍA DE MEDICIÓN	ELEMENTOS QUE COMPONEN EL MODELO	FORMA DE APLICACIÓN	VARIABLES QUE MIDE
			infraestructura física y la estructura organizativa de la empresa para la buena prestación de los servicios turísticos, además de los asuntos legales y gubernamentales. 2. Administración de recursos: se refiere a la búsqueda, selección, contratación, entrenamiento compensaciones y en general el desarrollo del recurso humano. 3. Desarrollo tecnológico: Estudio de las actividades orientadas a mejorar el servicio y el proceso de prestación mediante la utilización de recursos tecnológicos. 4. Abastecimiento: Estudio de la función de comprar insumos		que comprende la existencias de unidades de planeación, mejora continua o grupos de calidad dentro de la organización general de la empresa 15. Tecnología como un valor agregado a los servicios (disponibilidad de teléfono, Internet, teleconferencia) 15. Estabilidad legal de la empresa I Recursos humanos: 16. Existencia de políticas para la búsqueda, selección, contratación y entrenamiento del recurso humano. 17. Existencia de planes para la rotación de equipo obsoleto por equipo nuevo 18. Uso de tecnología para la prevención de accidentes 19. Existencia de políticas para la compra de insumos
WEF	Naciones	Analiza variables microeconómicas además estadísticas demográficas.	A. Indicadores de actuación económica B. Indicadores de gobierno y política fiscal C. Instituciones D. Infraestructura E. Recursos humanos F. Tecnología G. Finanzas H. Apertura hacia el comercio exterior y los	Mediante información estadística de los países y mediante encuesta	***Ver Anexo 4***

MODELO	APLICABILIDAD A	METODOLOGÍA DE MEDICIÓN	ELEMENTOS QUE COMPONEN EL MODELO	FORMA DE APLICACIÓN	VARIABLES QUE MIDE
			flujos de capital I. Competencia doméstica J. Estrategia y operaciones de las empresas K. política medioambiental.		
IMD	Naciones	Analiza variables macro y micro económicas además de estadísticas de población.	A. Desempeño económico, evaluación macroeconómica de: 1. La economía doméstica 2. Intercambio de bienes y servicios 3. Inversión extranjera 4. Empleos y precios. B. Eficiencia del gobierno: 1. Finanzas públicas 2. Política fiscal 3. Marco institucional 4. legislación sectorial 5. Entorno social. C. Eficiencia empresarial: 1. La productividad y eficiencia 2. Mercado laboral 3. Finanzas 4. Prácticas administrativas 5. Actitudes y valores D. Infraestructura 1. La infraestructura 2. Básica 3. Tecnológica 4. Científica 5. Salud y educación.	Indicadores estadísticos y encuestas a empresas de los distintos sectores que conforman la economía de un país.	***Ver Anexo 5***

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría de los diferentes modelos de competitividad

3.7. SELECCIÓN DEL MODELO A UTILIZAR PARA EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR.

3.7.1. DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL MODELO.

A continuación se presenta la selección del modelo de competitividad a utilizar para el estudio de la competitividad del turismo en El Salvador. La metodología utilizada para la selección del modelo es la evaluación por puntos.

En primer lugar se definen los criterios a utilizar para la selección del modelo.

Los criterios de selección son:

1. Accesibilidad: La información requerida debe ser de fácil obtención en las empresas o instituciones a estudiar; es decir, que no incluya datos confidenciales, dado que estos no son proporcionados.
2. Confiabilidad: Los Resultados deben ser cuantificables y precisos.
3. Flexibilidad: Que se adapte a las empresas de las distinta área de actividad económica dentro del turismo.
4. Alcance: El Modelo debe estar acorde con el alcance de la investigación a realizar.
5. Historial de uso: La existencia de estudios precedentes como base de comparación y la evaluación del cambio competitivo en el sector.

3.7.2. JUSTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL MODELO.

- **Accesibilidad** este a juicio del grupo posee una alta ponderación, dado que es importante que empresas o instituciones proporcionen la información para realizar un diagnostico preciso. La ponderación grupal de este criterio. Si se ponderaran a todos los criterios por igual se obtendría un 20% para cada uno. Tomando como limite inferior el porcentaje anterior se pondera el criterio con 30% con el objetivo de proporcionarle un mayor peso a este.
- **La Confiabilidad.** Este criterio se considera de mucha importancia, el INCAE menciona: "Lo que no se puede medir, no se puede mejorar", por lo tanto es prioridad que el modelo posea un elemento cuantificador que permita establecer un parámetro de la situación actual de la competitividad en términos numéricos. El valor porcentual de la ponderación para este criterio de selección del modelo de competitividad es de 25%.

- **Flexibilidad.** La adaptabilidad o flexibilidad del modelo a las diferentes empresas que constituyen el sector es necesaria para obtener la cuantificación a nivel empresarial que servirá de base para el cálculo de la competitividad total del sector turismo en el presente estudio; la ponderación grupal para este criterio es de 20 **%**.
- **Alcance**. El diagnostico de la situación actual del Turismo se realizara nivel sectorial, por tanto sobre esta base debe estar proyectado el modelo, ya que existen diversos modelos que poseen aplicación solamente a nivel país o bien a nivel empresa, por lo anterior, el alcance del modelo a seleccionar debe ser orientado a un sector de la economía, en este caso al sector turismo. La ponderación de este criterio se establece en 15%
- **Historial de uso**. La existencia de estudios previos realizados en competitividad del sector turismo en El Salvador, demuestra y validan su aplicación del modelo a seleccionar. La ponderación para este criterio es de 10%

Entonces, la ponderación de los criterios es la siguiente:

Cuadro 27. Ponderación de los criterios de selección del modelo.

CRITERIO	CALIFICACIÓN
1. Accesibilidad	30%
2. Confiabilidad	25%
3. Flexibilidad	20%
4. Alcance	15%
5. Historial de uso	10%

Fuente: Elaboración Grupal.

3.7.3. CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS.

Los criterios se califican en un rango de 0 - 100% de la aplicación de estos en los modelos de competitividad.

Para respaldar los datos numéricos se ha tomado como base la información teórica de los modelos presentados en el apartado 3.5 y de las entrevistas realizadas al experto en competitividad de la ESEN, MSc. Saúl Palomares y la encargada de estadísticas e investigación de CORSATUR, Lic. Carla Pleitez

- **Calificación del criterio 1 (Accesibilidad).**

  A continuación se evalúa la accesibilidad de información para el diagnóstico respecto a la disposición que poseen las empresas, establecimientos e instituciones según las variables de cada uno de los modelos.

Cuadro 28. Variables de los diferentes modelos de competitividad y la disposición de las empresas y los turistas a responder las preguntas que busca estudiar las variables.

MODELO	VARIABLES	ACCESIBILIDAD DE RECOLECCIONES		PORCENTAJE DE ACCESIBILIDAD
		SI	NO	
MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER	1. Reclutamiento, selección y contratación del recurso humano	X		95.00
	2. formación y capacitación dentro de las empresas.	X		
	3. Accesibilidad del destino turístico o empresa	X		
	4. Infraestructura para el esparcimiento del turista como piscinas, gimnasios, canchas para practicar algún deporte y sala de juegos electrónicos o de casino.	X		
	5. Sistemas de información mecanizados	X		
	6. Disponibilidad de equipo de información para el turista, como comunicación vía teléfono, fax, teleconferencia o Internet.	X		
	7. Disponibilidad de unidad de planeación de la empresa	X		
	8. Existencia de unidad de control de calidad	X		
	9. Impulso promocional a las actividades turísticas mediante publicidad y promoción.	X		
	10. Existencia de unidad de control de inventarios	X		
	11. Exigencias de calidad por parte de los turistas	X		
	12. Quejas de los turistas en cuanto a los servicios recibidos.	X		
	13. ¿Cómo les gustaría a los turistas que fueran los distintos destinos turísticos?	X		
	14. Inversión en I+D		X	
	15. Práctica de estudios de mercado	X		
	16. Personal dedicado a actividades de I+D	X		
	17. Existencia de grupos de mejora continua	X		

MODELO	VARIABLES	ACCESIBILIDAD DE RECOLECCIONES		PORCENTAJE DE ACCESIBILIDAD
		SI	NO	
	18. Existencia de políticas de calidad en lo referente a recepción de insumos y equipo	X		
	19. Otras exigencias de las empresas del sector respecto a sus proveedores	X		
	20. Legislación y apoyo gubernamentales para el sector en estudio para facilitar su crecimiento.	X		
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	1. número de empresas del mismo ramo registradas en el ministerio de economía y en las distintas asociaciones empresariales.	X		41.67
	2. Fortaleza y agresividad de las empresas del ramo.(especialización)		X	
	3. Tipo de publicidad de las empresas competidoras.		X	
	4. Estrategias, objetivos, debilidades y patrón de reacción de las empresas competidoras	X		
	5. Existencia de barreras o políticas para la entrada y salida de competidores.		X	
	6. Exigencias de los clientes en cuanto a precios		X	
	7. Exigencias de los clientes en cuanto a calidad.	X		
	8. Control de precios por parte de las empresas proveedoras.		X	
	9. Existencia de proveedores sustitutos	X		
	10. Calidad de los insumos ofrecidos por los proveedores.	X		
	11. Capacidad de las empresas para diseñar y comercializar los servicios turísticos de una forma más eficiente que los competidores		X	
	12. Características especiales de los servicios ofrecidos por las empresas con respecto a sus competidores.		X	
MODELO DE LA CADENA DEL VALOR	1. Existencia de metodologías de control de calidad en la recepción de insumos.	X		65.00
	2. Puntualidad de los proveedores para la entrega de insumos y equipo	X		
	3. Existencia de metodologías de control de inventarios	X		
	4. Existencia de planes de mantenimiento de maquinaria, instalaciones físicas y demás infraestructura física de la empresa.	X		
	5. Existencia de deposición de desechos de la empresa.		X	
	6. Cumplimiento con normativa para la inocuidad e higiene en el manejo y preparación de alimentos		X	
	7. Existencia de sistemas de información	X		
	8. Utilización de técnicas de programación de producción	X		
	9. Uso de publicidad y promoción	X		
	10. Formas de promoción y publicidad de la empresa	X		

MODELO	VARIABLES	ACCESIBILIDAD DE RECOLECCIONES		PORCENTAJE DE ACCESIBILIDAD
		SI	NO	
	11. Existencia del seguimiento del cliente para medir su grado de satisfacción.		X	
	12. Infraestructura de acceso a las empresas	X		
	13. Estructura física de las empresas para la prestación de los servicios		X	
	14. Estructura de la organización lo que comprende la existencias de unidades de planeación, mejora continua o grupos de calidad dentro de la organización general de la empresa	X		
	15. Tecnología como un valor agregado a los servicios (disponibilidad de teléfono, Internet, teleconferencia)	X		
	16. Estabilidad legal de la empresa		X	
	17. Existencia de políticas para la búsqueda, selección, contratación y entrenamiento del recurso humano.	X		
	18. Existencia de planes para la rotación de equipo obsoleto por equipo nuevo		X	
	19. Uso de tecnología para la prevención de accidentes		X	
	20. Existencia de políticas para la compra de insumos	X		
MODELO WEF	Según la teoría y el experto en competitividad consultado, este modelo analiza la competitividad entre naciones, es decir, la posición competitiva de cada país, por lo que las variables que estudia para la determinación de la competitividad corresponde a variables macroeconómicas y demográficas, por lo que es inaudito utilizar este modelo para el estudio de la competitividad del sector turismo en El Salvador.			
MODELO IMD	En este modelo ocurre lo mismo que en el modelo del WEF.			

Fuente: Elaboración propia en base a investigación teórica y a lo expresado por el MSc. Saúl Palomares de la ESEN y por la Lic. Carla Pleitez de la Unidad de Estadísticas e investigaciones de CORSATUR.

- **Calificación del criterio 2 (Confiabilidad).**

Cuadro 29. Variables de los diferentes modelos de competitividad que pueden ser cuantificados

MODELO	VARIABLES	CUANTIFICABLE	CUALIFICABLE	PORCENTAJE DE VARIABLES CUANTIFICABLES
MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER	1. Reclutamiento, selección y contratación del recurso humano	X		85%
	2. formación y capacitación dentro de las empresas.	X		
	3. Accesibilidad del destino turístico o empresa	X		
	4. Infraestructura para el esparcimiento del turista como piscinas, gimnasios, canchas para practicar algún deporte y sala de juegos electrónicos o de casino.		X	
	5. Sistemas de información mecanizados	X		
	6. Disponibilidad de equipo de información para el turista, como comunicación vía teléfono, fax, teleconferencia o Internet.	X		

MODELO	VARIABLES	CUANTIFICABLE	CUALIFICABLE	PORCENTAJE DE VARIABLES CUANTIFICABLES
	7. Disponibilidad de unidad de planeación de la empresa	X		
	8. Existencia de unidad de control de calidad	X		
	9. Impulso promocional a las actividades turísticas mediante publicidad y promoción.	X		
	10. Existencia de unidad de control de inventarios	X		
	11. Exigencias de calidad por parte de los turistas	X		
	12. Quejas de los turistas en cuanto a los servicios recibidos.		X	
	13. ¿Cómo les gustaría a los turistas que fueran los distintos destinos turísticos?		X	
	14. Inversión en I+D	X		
	15. Práctica de estudios de mercado	X		
	16. Personal dedicado a actividades de I+D	X		
	17. Existencia de grupos de mejora continua	X		
	18. Existencia de políticas de calidad en lo referente a recepción de insumos y equipo	X		
	19. Otras exigencias de las empresas del sector respecto a sus proveedores	X		
	20. Legislación y apoyo gubernamentales para el sector en estudio para facilitar su crecimiento.	X		
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	1. número de empresas del mismo ramo registradas en el ministerio de economía y en las distintas asociaciones empresariales.	X		75%
	2. Fortaleza y agresividad de las empresas del ramo.(especialización)		X	
	3. Tipo de publicidad de las empresas competidoras.	X		
	4. Estrategias, objetivos, debilidades y patrón de reacción de las empresas competidoras		X	
	5. Existencia de barreras o políticas para la entrada y salida de competidores.		X	
	6. Exigencias de los clientes en cuanto a precios	X		
	7. Exigencias de los clientes en cuanto a calidad.	X		
	8. Control de precios por parte de las empresas proveedoras.	X		
	9. Existencia de proveedores sustitutos	X		
	10. Calidad de los insumos ofrecidos por los proveedores.	X		
	11. Capacidad de las empresas para diseñar y comercializar los servicios turísticos de una forma más eficiente que los competidores	X		

MODELO	VARIABLES	CUANTIFICABLE	CUALIFICABLE	PORCENTAJE DE VARIABLES CUANTIFICABLES
	12. Características especiales de los servicios ofrecidos por las empresas con respecto a sus competidores.	X		
MODELO DE LA CADENA DEL VALOR	1. Existencia de metodologías de control de calidad en la recepción de insumos.	X		75%
	2. Puntualidad de los proveedores para la entrega de insumos y equipo		X	
	3. Existencia de metodologías de control de inventarios	X		
	4. Existencia de planes de mantenimiento de maquinaria, instalaciones físicas y demás infraestructura física de la empresa.	X		
	5. Existencia de deposición de desechos de la empresa.	X		
	6. Cumplimiento con normativa para la inocuidad e higiene en el manejo y preparación de alimentos	X		
	7. Existencia de sistemas de información	X		
	8. Utilización de técnicas de programación de producción	X		
	9. Uso de publicidad y promoción	X		
	10. Formas de promoción y publicidad		X	
	11. Existencia del seguimiento del cliente para medir su grado de satisfacción.	X		
	12. Infraestructura de acceso a las empresas		X	
	13. Estructura física de las empresas para la prestación de los servicios		X	
	14. Estructura de la organización lo que comprende la existencias de unidades de planeación, mejora continua o grupos de calidad dentro de la organización general de la empresa	X		
	15. Tecnología como un valor agregado a los servicios (disponibilidad de teléfono, Internet, teleconferencia)		X	
	16. Estabilidad legal de la empresa	X		
	17. Existencia de políticas para la búsqueda, selección, contratación y entrenamiento del recurso humano.	X		
	18. Existencia de planes para la rotación de equipo obsoleto por equipo nuevo	X		
	19. Uso de tecnología para la prevención de accidentes	X		
	20. Existencia de políticas para la compra de insumos		X	
MODELO WEF	Este modelo al igual que los anteriores posee elementos o variables cualitativas y cuantitativas. ***Ver anexo 4***			74%
MODELO IMD	No se detallan dichos criterios en esta tabla dado que son 294, ***ver anexo 5.***			62%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación teórica.

- **Calificación del criterio 3 (Flexibilidad).**

Cuadro 30. Flexibilidad del modelo a las diferentes empresas que constituyen el sector

MODELO	PORCENTAJE DE ADAPTACIÓN AL MODELO
DIAMANTE COMPETITIVO	100%
CINCO FUERZAS DE PORTER	100%
CADENA DE VALOR	25%
WEF	20%
IMD	20%

Fuente: Elaboración propia en base a información teórica.

- **Calificación del criterio 4 (Alcance)**

Cuadro 31. Alcance del modelo

MODELO	PORCENTAJE
DIAMANTE COMPETITIVO	100%
CINCO FUERZAS DE PORTER	100%
CADENA DE VALOR	40%
WEF	20%
IMD	20%

Fuente: Elaboración propia en base a información teórica.

- **Calificación del criterio 5 (Historial de uso).**

Cuadro 32. Antecedentes de estudios similares

MODELO	USO PREVIO DE MODELO		PORCENTAJE
	SI	NO	
DIAMANTE COMPETITIVO	x		100%
CINCO FUERZAS DE PORTER		x	0%
CADENA DE VALOR		x	0%
WEF		x	0%
IMD		x	0%

3.7.4. EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL MODELO.

CRITERIO	PONDERACIÓN	Modelos de Competitividad									
		Diamante competitivo		Cinco Fuerzas del sector		Cadena de Valor		WEF		IMD	
		Cal	C.P	Cal	C.P	Cal	C.P	Cal	C.P	Cal	C.P
Accesibilidad	0.30	95.00	28.50	41.67	12.50	65.00	19.50	0.00	0.00	0.00	0.00
Confiabilidad	0.25	85.00	21.25	75.00	18.75	75.00	18.75	74.00	18.50	62.00	15.50
Flexibilidad	0.20	100.00	20.00	100.00	20.00	25.00	5.00	20.00	4.00	20.00	4.00
Alcance	0.15	100.00	15.00	100.00	15.00	40.00	6.00	20.00	3.00	20.00	3.00
Historial de uso	0.10	100.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	**1**		**94.75**		**66.25**		**49.25**		**25.50**		**22.50**

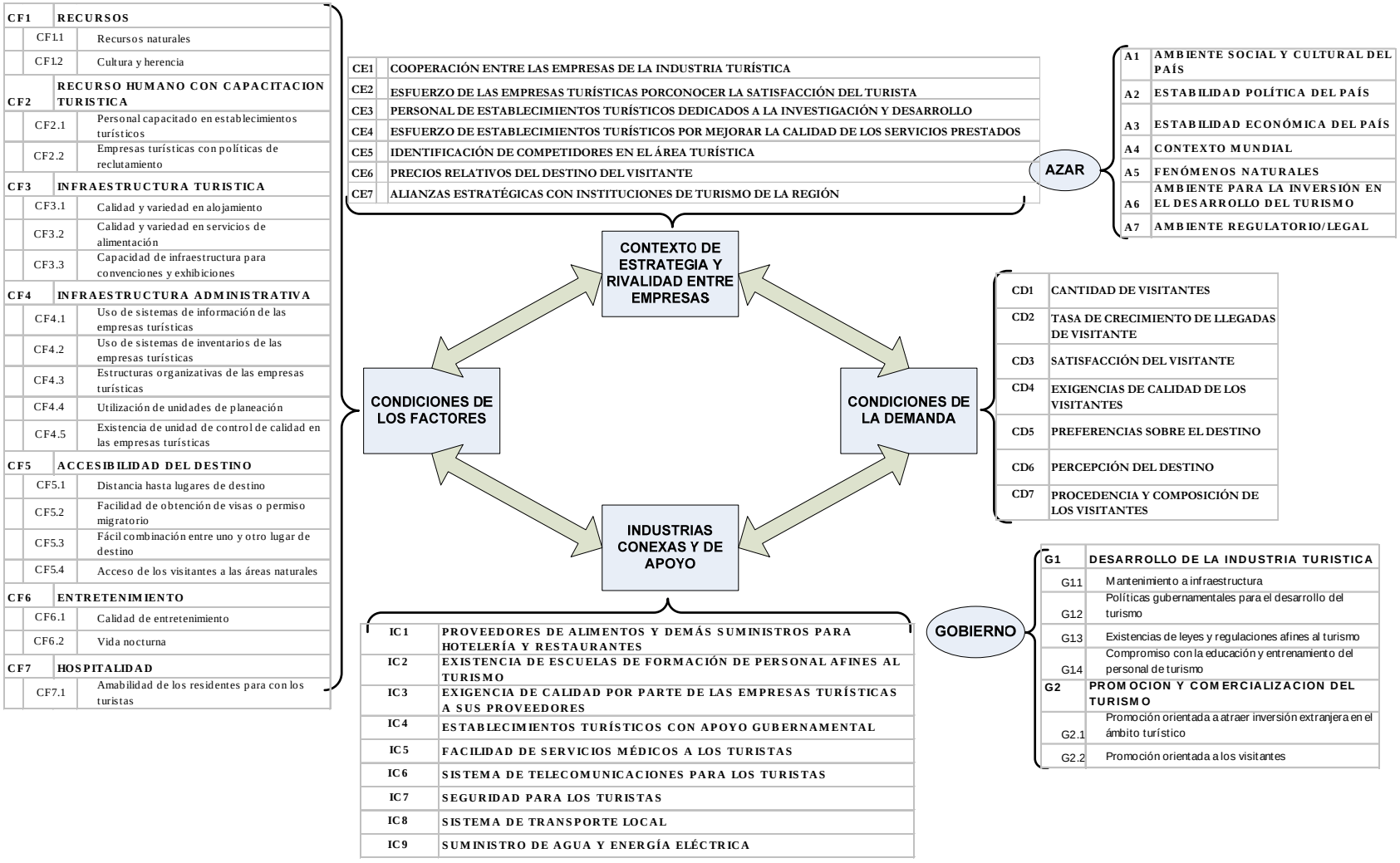
3.7.5. SELECCIÓN DEL MODELO.

El modelo que obtuvo la puntuación mas alta de los criterios ponderados en la selección de este es el denominado DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER, se toma dicho modelo como el seleccionado para realizar el presente estudio de competitividad del sector turismo en El Salvador.

3.8. ADAPTACIÓN DEL MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO AL ESTUDIO DEL SECTOR TURISMO.

Después de haber seleccionado el modelo de competitividad, se procede a adaptar dicho modelo al estudio de la competitividad del sector turismo en El Salvador, la adaptación se hace de manera gráfica para una mejor comprensión del uso del modelo en el estudio, los índices para la determinación de la competitividad, han sido obtenidos del estudio Destination competitiveness: determinants and indicators de Larry Dwyer, para mayores detalles, ver ***anexo 6***. En la ***figura 16,*** se muestra en forma gráfica la adaptación del modelo.

Figura 16. Adaptación del modelo del diamante competitivo al estudio del sector turismo en El Salvador.



Fuente: Elaboración propia

3.9. ÍNDICES PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN EL SALVADOR.

Para el cálculo de la competitividad es necesario definir una serie de índices, los cuales son definidos según el modelo de competitividad seleccionado para el estudio. En el ***cuadro 33*** se detallan los diferentes índices de competitividad para los tipos de tipos de turismo que componen el sector en El Salvador, qué es lo que mide cada uno de ellos, la forma en que se obtiene y su fórmula.

Cuadro 33. Detalle de índices para establecer la competitividad del sector turismo de El Salvador

ELEMENTO DEL DIAMANTE	ÍNDICE	TIPO	ALCANCE	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
CONDICIONES DE LOS FACTORES	Recursos naturales	Cualitativo	General[26]	Se tomara en cuenta la cantidad y variedad de recursos naturales que pueden ser explotados con fines turísticos y se hace la comparación con Costa Rica que es por excelencia el líder en turismo de naturaleza y aventura en la región centroamericana. Bajo la premisa que entre el mayor número de recursos exista, mayor competitividad tendrá el país como destino turístico.
	Cultura y herencia	Cualitativo	General	El número de recursos culturales heredados de los antepasados, se hará la comparación con Guatemala que es el país que posee una mayor cantidad de recursos "cultura y herencia" en la región; tomando en cuenta que entre mayor sea el número de estos, mayor competitividad existirá.
	Personal capacitado en establecimientos turísticos	Cuantitativo	Área de actividad	Se toma como base los resultados de la encuesta realizada a los diferentes establecimientos analizados. Para obtener la calificación, se considera el porcentaje de establecimientos que poseen personal capacitado.
	Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	Cuantitativa	Área de actividad especifica.	Se toma como criterio de calificación los resultados directos de la encuesta realizada para cada tipo de establecimiento en las diferentes áreas de actividad, entre mayor sea el porcentaje de establecimientos que poseen las políticas, mayor será la calificación para el cálculo de competitividad, dado que si las empresas tienen políticas, implica que se reclutará personal capaz ofrecer buen servicio a los visitantes.

[26] Se refiere a un alcance global de todo el sector turismo.

ELEMENTO DEL DIAMANTE	ÍNDICE	TIPO	ALCANCE	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
	Calidad y variedad en alojamiento	Cuantitativa	General	Dado que la clasificación de los alojamientos en El Salvador no es acorde a la clasificación internacional, no se comparará la información que se tiene para este indicador, se calificará tomando encuesta el número de alojamientos según categoría además, se tomará en cuenta para calificar, la opinión del turista en cuanto a la calidad de los alojamientos en El Salvador. Se supone que entre mas variedad y calidad exista en el servicio de alojamiento, existirá una mayor gama de posibilidades para alojamiento del turista y una mejor calidad, y por lo tanto El Salvador será mejor destino turístico.
	Calidad y variedad en servicios de alimentación	Cuantitativo	General	La calificación de este índice está basada en la cantidad de platillos típicos que se ofrecen en así como en la calificación que reciben los restaurantes y bares del país por parte del visitante (ambos aspectos se evalúan con igual importancia).
	Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones	Cuantitativa	General	Esta calificación se realizará en base a la comparación de la capacidad de la infraestructura para turismo de convenciones de El Salvador con respecto a panamá, se hace esta comparación porque según informes de la Organización Mundial de Turismo y del SICA, es Panamá el que está a la vanguardia del turismo de convenciones en la región centroamericana.
	Acceso de los visitantes a las áreas naturales	Cuantitativa	General	El criterio de calificación se realizará mediante la comparación de las facilidades de ingreso a las áreas naturales protegidas y recursos como volcanes y lagos que posee El Salvador respecto a Costa Rica.
	Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	Cuantitativo	Área de actividad	Se toma como base los resultados de la encuesta realizada a los diferentes establecimientos analizados. Para obtener la calificación, se considera el porcentaje de establecimientos que utilizan al menos un tipo de sistema de información administrativa
	Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	Cuantitativa	Área de actividad	La calificación se realizará tomando como base la información referente a si las empresas utilizan sistema de administración de inventarios, dicha información ha sido recolectada en las empresas turísticas por medio de la encuesta realizada en la investigación de campo; entre mayor sea el porcentaje de

ELEMENTO DEL DIAMANTE	ÍNDICE	TIPO	ALCANCE	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
				establecimientos que usan dicho sistema, mayor será la calificación asignada.
	Estructuras organizativas de las empresas turísticas	Cuantitativa	Área de actividad	La calificación se realizará tomando como base la información referente a las empresas turísticas que tiene bien definida la estructura organizativa, dicha información ha sido recolectada en las empresas turísticas por medio de la encuesta realizada en la investigación de campo; entre mayor sea el porcentaje de establecimientos que tienen definida su estructura organizativa, mayor será la calificación asignada
	Utilización de unidades de planeación	Cuantitativo	Área de actividad	Se toma como base los resultados de la encuesta realizada a los diferentes establecimientos analizados. Para obtener la calificación, se considera el porcentaje de establecimientos que utilizan unidades de planeación
	Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	Cuantitativa	Área de actividad	La calificación se realizará tomando como base la información referente a la existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas, dicha información ha sido recolectada en las empresas turísticas por medio de la encuesta realizada en la investigación de campo; entre mayor sea el porcentaje de establecimientos que tienen unidad de control de calidad, mayor será la calificación asignada
	Distancia de viaje hasta lugares de destino	Cualitativo	General	Se hace a través de una evaluación grupal sobre las distancias que existen desde la capital hasta las diferentes cabeceras departamentales.
	Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio	Cuantitativa	General	Se calificará tomando como base los requisitos de visado y otros impuestos para ingresar al país, se realizará la comparación con Costa Rica debido a que es el país centroamericano con mayor cantidad de visitantes.
	Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino	Cualitativa	General	Este índice se calificará en base a información referente a la geografía salvadoreña
	Calidad de entretenimiento	Cualitativa	General	Para establecer la calificación, se tomará como base la información obtenida de los turistas y excursionistas en sitios de esparcimiento(entretenimiento), dicha información corresponden a las

ELEMENTO DEL DIAMANTE	ÍNDICE	TIPO	ALCANCE	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
				respuestas referentes a la calidad percibida, esta misma ha sido tomada del perfil del visitante del año 2004 elaborado por CORSATUR y el BCR
	Vida nocturna	Cualitativa	General	La calificación se dará en base a información secundaria recolectada referente a las diferentes opciones de esparcimiento nocturno que El Salvador puede ofrecer al turista
	Amabilidad de los residentes para con los turistas	Cuantitativo	General	Se toma como base los resultados de la encuesta realizada por el BCR y CORSATUR para determinar el perfil del visitante. La calificación de éste índice se realiza tomando en consideración el porcentaje de visitantes que han sido satisfechos por la hospitalidad mostrada por los salvadoreños
CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS	Cooperación entre las empresas de la industria turística	Cuantitativa	Área de actividad	La calificación se realizará tomando como base la información referente al resultado de la encuesta en cuanto al porcentaje de establecimientos turísticos que manifestaron tener cooperación con otros establecimientos turísticos, dicha información ha sido recolectada por medio de la encuesta realizada en la investigación de campo; entre mayor sea el porcentaje de establecimientos que cooperan con otros, mayor será la calificación asignada dado que entre mayor es la cooperación entre las empresas, estarán mas preparadas como cluster competitivo
	Esfuerzo de las empresas turísticas por conocer la satisfacción del turista	Cuantitativa	Área de actividad	La calificación se realizará tomando como base la información referente al resultado de la encuesta en cuanto al porcentaje de establecimientos turísticos que manifestaron realizar sondeos con los turistas para conocer el grado de satisfacción y sus expectativas, dicha información ha sido recolectada por medio de la encuesta realizada en la investigación de campo; entre mayor sea el porcentaje de establecimientos que realizan sondeos, mayor será la calificación asignada dado que entre más conozcan las empresas a sus clientes, serán mas competitivas.
	Personal de establecimientos dedicados al desarrollo e investigación en el	Cuantitativo	Área de actividad	Se toma como base los resultados de la encuesta realizada a los diferentes establecimientos analizados. Para obtener la calificación, se considera el porcentaje de establecimientos que poseen personal

ELEMENTO DEL DIAMANTE	ÍNDICE	TIPO	ALCANCE	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
	ámbito turístico			dedicados a la investigación y desarrollo
	Esfuerzo de establecimientos turísticos por mejorar la calidad de los servicios prestados	Cualitativo	Área de actividad	Se calificó en base al porcentaje de establecimientos que poseen grupos de mejora continua, dicha información ha sido obtenida por medio de encuesta y se considera que entre mayor sea el porcentaje de establecimientos que posean estos grupos, será mejor calificado dado que esto implica que existen esfuerzos por mejorar continuamente los servicios turísticos.
	Identificación de competidores en el área turística	Cuantitativo	Área de actividad	Se calificará en base a resultado de encuesta, en lo referente a la proporción de establecimientos que conocen las estrategias y líneas de acción a futuro de sus competidores; entre mayor sea esta proporción, mayor será la calificación asignada debido a que si las empresas conocen a sus competidores y sus estrategias, significa que habrán condiciones en que las empresas busquen la mejora para compararse con sus competidores y por ende habrá un mayor grado de competitividad.
	Precios relativos del destino del visitante	Cuantitativo	General	Se toma en cuenta la encuesta realizada por el BCR y CORSATUR para determinar el perfil del visitante. Para obtener la calificación de este índice se considera la percepción que tiene el turista en cuanto al precio que de los bienes y servicios en relación a su país de procedencia
	Alianzas estratégicas con instituciones de turismo de la región	Cualitativo	General	Para calificar este índice se tomará en cuenta la existencia de instituciones y asociaciones a nivel regional y que representen alianzas estratégicas entre empresas de turismo; la teoría considera que si existe cooperación y asociatividad, habrá un cluster más competitivo.
CONDICIONES DE LA DEMANDA	Cantidad de visitantes	Cuantitativo	General	La calificación se realizará tomando en cuenta la cantidad de turistas que tubo El Salvador en el año 2005 con respecto a la cantidad de turistas que tuvo Costa Rica en el mismo período
	Tasa de crecimiento de llegadas de visitantes	Cuantitativo	General	Esta calificación se hace a partir de la tasa de crecimiento de los turistas que llegan al país. El parámetro a utilizar en este índice es el país de la región centroamericana que posee la mayor tasa de crecimiento.

ELEMENTO DEL DIAMANTE	ÍNDICE	TIPO	ALCANCE	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
	Satisfacción del visitante	Cualitativo	General	Se calificará en base a los datos de encuesta, se toma en cuanta el porcentaje de turistas que manifestaron estar completamente satisfechos con los servicios turísticos recibidos en su visita por El Salvador; se considera que entre mayor sea este porcentaje, mayor será la calificación dado que los turistas perciben buena calidad de los servicios turísticos y eso le da una mayor credibilidad al país a los ojos del turista.
	Exigencias de calidad de los visitantes	Cualitativo	General	El criterio para calificar este índice será el de asumir que los turistas que se quejan son exigentes, dicho dato se obtuvo de la encuesta; además, según la teoría si existe una demanda exigente, los establecimientos y el cluster en general harán mayores esfuerzos por satisfacer de una mejor forma a los turistas en este caso.
	Preferencias sobre el destino	Cuantitativo	General	La calificación se establece a partir de la proporción de turistas que visitan Centroamérica y eligen como destino turístico El Salvador. La comparación en este caso, se hace con el país que de la región que tiene la mayor llegada de visitantes
	Percepción del destino	Cualitativo	General	El criterio de calificación para este índice, es la calidad percibida por los turistas, los datos corresponden a la encuesta que se paso a visitantes.
	Procedencia y composición de los visitantes	Cuantitativo	General	La calificación de este índice está basada en las regiones de procedencia de las personas que visitan el país. Para establecer la calificación de este índice se consideran la importancia de estas regiones debido a que de esta manera se puede establecer que visitantes generan más divisas al país (por lo tanto, se toma en cuenta el gasto turístico diario)
INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO	Proveedores de alimentos y demás suministros para hotelería y restaurantes	Cualitativo	General	Se tomará como base para la calificación el número de proveedores para hoteles y restaurantes, tomado de la guía de proveedores de hoteles y restaurantes dado por CORSATUR.
	Existencia de escuelas de formación de personal afines al turismo	Cualitativo	General	Este índice se calificará tomando en cuenta la existencia de escuelas de formación turística en El Salvador comparada con respecto a la información de existencia de escuelas de formación turística en Costa Rica; se supone y según la teoría que entre mayor sea el número de escuelas de formación

ELEMENTO DEL DIAMANTE	ÍNDICE	TIPO	ALCANCE	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
				turística (incluye formación universitaria)
	Exigencia de calidad por parte del las empresas turísticas a sus proveedores	Cuantitativo	Área de actividad	Se toma como base los resultados de la encuesta realizada a los diferentes establecimientos analizados. Para obtener la calificación, se considera que la el porcentaje de empresas turísticas que tienen políticas de calidad en cuanto a la recepción de insumos o equipos
	Establecimientos turísticos con apoyo gubernamental	Cuantitativo	Área de actividad	Para la calificación de este índice, se tomará en cuenta los resultados de la encuesta tomando como base el porcentaje de establecimientos que manifestaron recibir o conocer algún apoyo de parte del gobierno para las empresas del sector turismo. Se establece que entre mayor sea el porcentaje, mayor será la calificación asignada, dado que un amplio apoyo del gobierno al sector lo hace mucho mas productivo y por ende competitivo
	Facilidad de servicios médicos a los turistas	Cualitativo	General	Se tomará en cuenta información de la infraestructura de salud de El Salvador así como el número de doctores y enfermeras por cada diez mil habitantes.
	Sistema de telecomunicaciones para los turistas	Cualitativo	General	Se tomará en cuenta la información cuantitativa recolectada referente a las telecomunicaciones con las que cuenta el país y que son accesibles para el turista.
	Seguridad para los turistas	Cualitativo	General	Se hace a través de una evaluación grupal de la situación de seguridad que existe actualmente en el país y de los esfuerzos que se realizan por brindar seguridad a los visitantes.
	Sistema de transporte local	Cualitativo	General	Se tomará en cuanta la información de la cantidad de medios de transporte a los cuales el turista puede acceder en El Salvador
	Suministro de agua y energía eléctrica	Cualitativo	General	La calificación se realizara en base a la información obtenida durante la investigación secundaria en lo referente al suministro de agua y energía eléctrica en El Salvador

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO

1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Obtener la información necesaria para determinar la competitividad del sector turismo

Específicos

- Recopilar información de las empresas y establecimientos turísticos en lo referente a las condiciones de los factores para determinar la influencia de estos en la competitividad del sector en estudio.

- Recolectar información de los turistas y excursionistas para conocer las condiciones de la demanda del sector turismo en El Salvador y su respectiva influencia sobre la competitividad de dicho sector.

- Obtener información de las empresas e instituciones turísticas en lo referente a estrategia, estructura y rivalidad de empresas para determinar su incidencia en la competitividad del turismo.

- Recopilar información en lo referente a los sectores conexos y de apoyo del sector turismo para determinar su influencia en la competitividad de dicho sector.

- Recopilar información sobre variables de competitividad general que impactan al sector.

- Aplicar benchmarking a elementos del diamante de sectores turísticos sobresalientes o competitivos a nivel centroamericano.

- Obtener información general de empresas e instituciones del sector turismo para ayudar a trazar las líneas de acción de las posibles propuestas de solución.

1.2. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

ALCANCES.

1. La investigación tomara como elementos muestrales a todas aquellas empresas e instituciones que prestan servicios turísticos dentro de los rubros siguientes:
   a) Alojamiento
   b) Alimentación
   c) Parques acuáticos y turicentros
   d) Áreas naturales protegidas
   e) Museos
   f) Sitios arqueológicos.

   Se estudiara solamente estos elementos muestrales porque son estos los que tienen una relación directa con la prestación de servicios al turista.

2. La investigación de campo se hará solamente al turismo interior[27] dado que se requiere conocer como se encuentra el sector turismo dentro de El Salvador, de tal manera que en las posteriores etapas del proyecto se presenten propuestas de solución para la mejora del sector turismo dentro del país.

[27] Ver apartado 1.2 para conceptos.

1.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para empezar, es importante conocer el significado de investigación, según la enciclopedia en línea Wikipedia, una **investigación** es un proceso sistemático, organizado y objetivo cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido.

- **Sistemático:** A partir de la formulación de una hipótesis u objetivo de trabajo, se recogen unos datos según un plan preestablecido que, una vez analizados e interpretados, modificarán o añadirán nuevos conocimientos a los ya existentes, iniciándose entonces un nuevo ciclo de investigación.
- **Organizado:** Todos los miembros de un equipo de investigación deben conocer lo que deben hacer durante todo el estudio, aplicando las mismas definiciones y criterios a todos los participantes y actuando de forma idéntica ante cualquier duda.
- **Objetivo:** Las conclusiones obtenidas del estudio no se basan en impresiones subjetivas, sino en hechos que se han observado y medido, y que en su interpretación se evita cualquier prejuicio que los responsables del estudio pudieran tener.

Los tipos de investigación se clasifican en[28]:

a) Según la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar.

- *La investigación exploratoria:* es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes; para el presente estudio se realiza investigación exploratoria para conseguir la siguiente información: determinar la estructura del sector turismo en El Salvador y así tener una noción clara de lo que se investigará en pos de determinar la competitividad de las empresas dentro del mismo.
- *La Investigación Descriptiva:* se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad; el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún tipo de medio de publicidad o un problema simple de mercado. Esta investigación tiene como objetivo principal describir las características de la población o fenómeno que se estudia como es la competitividad del turismo en El Salvador. Con este tipo de investigación se obtiene información por parte de

[28] Caiceo y Mardones, ELABORACIÓN DE TESIS E INFORMES TÉCNICO-PROFESIONALES, santiago de Chile, febrero de 2003.

los administradores de los establecimientos y consumidores (turistas) y así poder determinar la competitividad del sector. Estos estudios permiten tener una noción mucho mas clara de las necesidades, gustos, expectativas, situación actual de las empresas, etc.

La investigación descriptiva en comparación con la naturaleza poco estructurada de la investigación exploratoria, requiere conocimientos de área que se investiga para formular preguntas específicas que se buscan responder, por lo que para realizar la investigación descriptiva se realiza antes una investigación exploratoria para el caso del presente estudio como ya se mencionó. La investigación descriptiva a realizar es la que se hará por medio de la encuesta y la observación directa descritas con anterioridad.

- *La investigación correlacional:* es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables;
- *Investigación explicativa:* es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y NO experimentales.
- *Diseños experimentales:* se aplican experimentos "puros", entendiendo por tales los que reúnen tres requisitos fundamentales: 1) Manipulación de una o más variables independientes; 2) Medir el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente; y 3) Validadse interna de la situación experimental.
- *Investigaciones NO experimentales:* se entiende por investigación no experimental cuando se realiza un estudio sin manipular deliberadamente las variables

b) Según el tiempo en que se efectúan:

- *Investigaciones sincrónicas:* son aquellas que estudian fenómenos que se dan en un corto período
- *Investigaciones diacrónicas:* Son aquellas que estudian fenómenos en un período lardo con el objeto de verificar los cambios que se pueden producir

c) Según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación:

- *Investigación cuantitativa:* es aquella que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. Dentro de la investigación cuantitativa se pueden observar:
    - Los diseños experimentales (véase más arriba);
    - La encuesta Social: es la investigación cuantitativa de mayor uso en el ámbito de las ciencias sociales y consiste en aplicar una serie de técnicas específicas con el objeto de

recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado

- Estudios cuantitativos con datos secundarios: Los cuales, a diferencia de los dos anteriores, abordan análisis con utilización de datos ya existentes

- *Investigación cualitativa:* es aquella que persigue describir sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa .Los principales tipos de investigación cualitativa son:

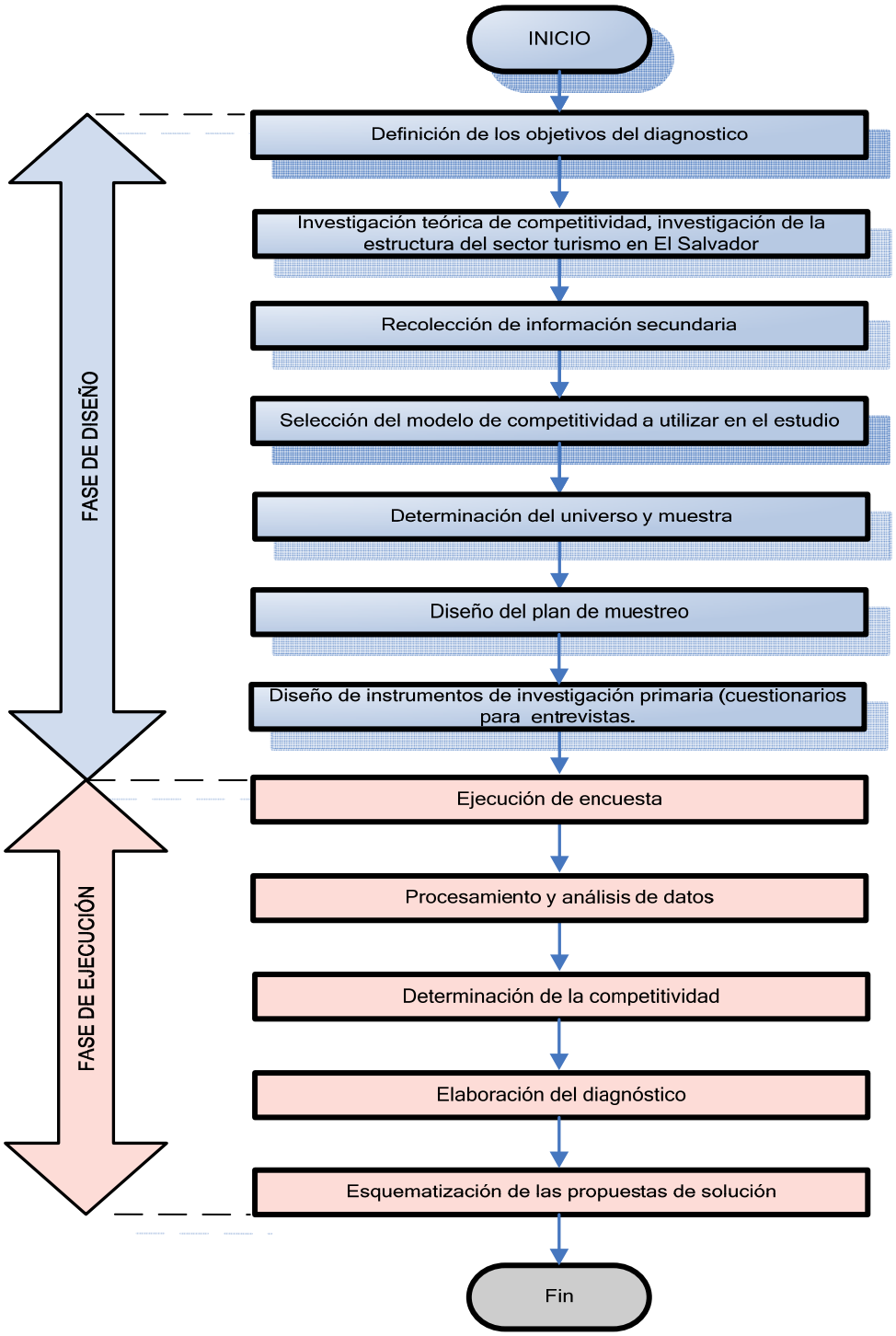
1. Investigación-acción: es un tipo de investigación aplicada, destinada a encontrar soluciones a problemas que tenga un grupo, una comunidad, una organización. Los propios afectados participan en la misma;
2. Investigación Participativa: es un estudio que surge a partir de un problema que se origina en la misma comunidad, con el objeto de que en la búsqueda de la solución se mejore el nivel de vida de las personas involucradas. Dentro de la investigación participativa se pueden encontrar:
   - Estudio de casos: es el estudio de sucesos que se hacen en uno o pocos grupos naturales;
   - Estudio Etnográfico: es una investigación en la cual el investigador se inserta, camuflado en una comunidad, grupo o institución, con el objeto de observar, con una pauta previamente elaborada.

1.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA EN EL PRESENTE ESTUDIO.

Basándose en la descripción de los diferentes tipos de investigación antes descritos, se realiza los siguientes tipos de investigación: *Exploratoria*, para obtener información relativa a la composición del sector turismo en El Salvador así como para definir las variables de los elementos de los diferentes modelos de competitividad a fin de seleccionar uno para ser aplicado en el presente estudio, para luego desarrollar una investigación *descriptiva*, de la cual se obtiene la calificación de los diferentes índices de competitividad del modelo seleccionado y que a través de un proceso matemático se obtenga la competitividad global del sector turismo, lo cual es el objetivo principal de la presente investigación.

1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. ESQUEMATIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



1.5.2. FUENTES DE RECOLECCIÓN INFORMACIÓN

Para recolectar la información que permita elaborar el estudio de la situación actual del turismo en El Salvador se utilizan 2 tipos de fuentes de datos que son:

a) Fuentes de datos secundarios

Entre las fuentes de datos secundarios a utilizar para el desarrollo del estudio se encuentran: libros, boletines, revistas, informes o cualquier tipo de información que esté relacionada en forma directa o indirecta con el tema del turismo y la competitividad, las cuales se esperan obtener de instituciones gubernamentales y privadas y a través de medios informáticos (Internet). Entre las instituciones a visitar para obtener la información secundaria requerida se encuentran:

- Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)
- Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR)
- Ministerio de Turismo (MINTUR)
- Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU)
- Banco Central de Reserva (BCR)
- PROESA
- Ministerio de Economía (MINEC)
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARSAL)
- Asociación Salvadoreña de agencias de viajes y empresas de turismo
- Asociación Salvadoreña de Hoteles y Restaurantes
- Asociación de Operadores de Turismo (ASOTUR)
- Universidad de El Salvador (UES)

b) Fuentes de datos primarios

La información primaria se obtendrá a través de la investigación de campo que se realizará en la fase de ejecución; La investigación primaria se realizará por medio de encuestas a dueños o encargados de empresas turísticas como hoteles, restaurantes y parques acuáticos, instituciones administradoras de sitios como turicentros, áreas naturales protegidas y sitios arqueológicos; la investigación en estos se realizará para

conocer las condiciones de los factores, el contexto de estrategia y rivalidad y por último las industrias conexas y de apoyo desde el punto de vista de las propias empresas turísticas, es decir, no se encuestará a las industrias conexas y de apoyo en sí, sino que se estudiará la interacción entre estos dos atributos por medio de la encuesta a las mismas empresas de turismo. La investigación primaria se extenderá además a los turistas y excursionistas que se encuentren realizando actividades de turismo en los diferentes destinos turísticos en El Salvador, estas encuestas a los turistas servirán para conocer las condiciones de la demanda turística de El Salvador según el diamante de competitividad de Porter.

1.5.3. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

a) ***Encuesta[29].*** Se realizarán encuestas por medio de entrevistas personales, ya que este método es el preferido cuando se requiere gran cantidad de información (Gildaberto Bonilla, Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas, 2000) como en el caso del presente estudio además, la encuesta personal permite al investigador aclarar cualquier duda que tenga el entrevistado y evitar de esta manera la confusión en el llenado de dicha encuesta. La encuesta se realizará tomando como base a un cuestionario que se diseñará para empresas turísticas y otro diferente para encuestar a los turistas.

b) ***Observación directa.*** Esta técnica se aplicará cuando se realicen las visitas en todas aquellas empresas que formen parte de la muestra. Esto permitirá visualizar aspectos sobre las empresas encuestadas como el servicio que prestan, la infraestructura con que cuentan, posibles deficiencias que tengan entre otros; además, de confirmar en algunos casos las respuestas obtenidas mediante dichas encuestas.

1.5.4. TIPO DE MUESTREO

El objetivo principal del muestreo es proporcionar indicadores para la selección de una muestra representativa de la población donde están las características poblacionales que se desean investigar.

1. Para el estudio de las empresas e instituciones turísticas se utilizará el *Muestreo Aleatorio Estratificado*, El proceso consiste en dividir la población en grupos llamados

[29] Ver instrumento en ***ANEXO 8***

estratos, dentro de cada estrato, los elementos están situados de manera más homogénea con respecto a las características en estudio y los estratos diferentes entre si (Gildaberto Bonilla, Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas, 2000). Para cada población (universo), se toma una muestra global mediante el proceso aleatorio simple correspondiente a la 3ª columna de izquierda a derecha del ***cuadro 34***, dicha muestra se obtiene utilizando la ecuación 1.1, posteriormente, de esa muestra global se sustraen las muestras de cada uno de los estratos utilizando la ecuación 1.2.

$$n = \frac{Z^2 p\ q\ N}{(N-1)E^2 + Z^2 p\ q} \qquad \text{Ec. 1.1}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Valor crítico correspondiente al coeficiente de confianza de la investigación

p: Proporción de establecimientos e instituciones turísticas que responderán la encuesta

q=1-p: Proporción de establecimientos e instituciones turísticas que no responderán la encuesta

N: Universo

E: Error muestral. Es la máxima diferencia (debida al azar) que el grupo está dispuesto a admitir entre la proporción de la población y la proporción muestral para el nivel de confianza fijado.

$$n_i = n_g\left(\frac{N_i}{N}\right) \qquad \text{Ec. 1.2.}$$

Donde:

n_i=Número de la sub-muestra ya estratificada (Corresponde a la columna de la izquierda del ***cuadro 35***)

n_g=número de la muestra global de cada población (universo)

N_i=Número total de establecimientos del estrato i

N=Universo de establecimientos turísticos

2. El tipo de muestreo a utilizar para la realización de la investigación de las condiciones de la demanda será el *Muestreo Aleatorios simple,* con el cual todos los turistas que visiten El Salvador el mes de agosto (Mes en que se hará la investigación) tienen la misma probabilidad de ser seleccionados como unidades muestrales, es decir, se

utilizará la ecuación 1.1 para la determinación de la muestra previo desarrollo del pronóstico de llegadas de turistas y la actividad de excursionistas dentro del país para el periodo que dure la investigación de campo.

1.5.5. JUSTIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y EL ERROR MUESTRAL.

- **Nivel de confianza**

  El nivel de confianza es la probabilidad de que el parámetro a estimar se encuentre en el intervalo de confianza. Los valores que se suelen utilizar para el nivel de confianza son el 95%, 99% y 99,9%. Para este tipo de estudio se ha considerado que un nivel de confianza del 95% es adecuado para realizarlo, dado que los datos obtenidos no requieren de un alto grado de precisión.

  El valor de la curva normal para el coeficiente de confianza de 95%, es de 1.96. el cual se utilizara en cálculos posteriormente.

- **Error muestral**

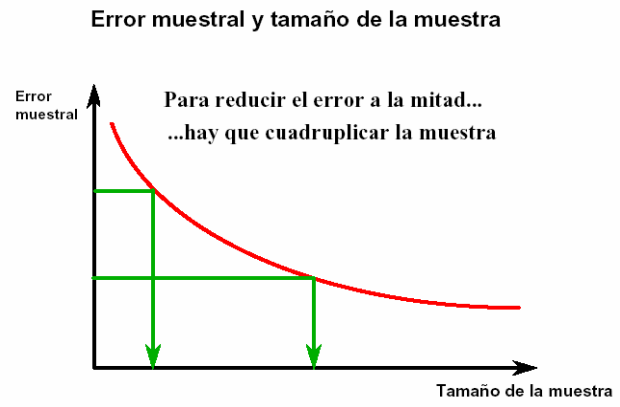
  El ***error muestral*** se refiere a la variación natural existente entre muestras tomadas de la misma población.

  Cuando una muestra no es una copia exacta de la población; aún si se ha tenido gran cuidado para asegurar que dos muestras del mismo tamaño sean representativas de una cierta población, no se espera que las dos sean idénticas en todos sus detalles. El error muestral es un concepto importante que ayudará a entender mejor la naturaleza de la estadística inferencial.

  Cuando una muestra es aleatoria o probabilística es posible calcular sobre ella el **error muestral**. Este error indica el porcentaje de incertidumbre, es decir, el riesgo que se corre que la muestra escogida no sea representativa.

  A medida que se incrementa el tamaño de la muestra el error tiende a reducirse, pues la muestra va acercándose más al tamaño del universo ***(ver figura 17).*** Del mismo modo, para una muestra determinada, su error será menor cuanto más pequeño sea el universo a partir del cual se la ha seleccionado.

Figura 17. Comparación del error muestral y tamaño de la muestra



FUENTE: Compilación de técnicas estadísticas

1.5.6. CÁLCULO DEL ERROR MUESTRAL

La obtención del error muestral en investigación se puede realizar mediante dos vías:

1. Se define el error máximo que se quiere asumir en la investigación y a partir de este error se calcula el tamaño de la muestra
2. Se define el número de individuos a analizar (que componen la muestra) y posteriormente, mediante la aplicación de una fórmula se determina el error muestral que ese número representa.

   Para fijar el tamaño de la muestra adecuado a cada investigación es preciso primero determinar el porcentaje de error que se está dispuesto a admitir. Sin embargo, en ocasiones el tamaño de la muestra queda determinado previamente por consideraciones prácticas, fundamentalmente económicas. En tales casos no hay otra alternativa que aceptar el nivel de error que su magnitud acarree.

1.5.7. DEFINICIÓN DEL ERROR MUESTRAL DEL ESTUDIO.

Para definir el error muestral de la investigación se ha tomado como base el método 1, mencionado en el apartado anterior, y se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones.

1. El grupo considera como aceptable un error de un 12%, dada la diversidad y diferencia entre cada elemento muestral (turistas y excursionistas)
2. Los diferentes giros económicos de los establecimientos que componen el sector; analizadas dentro de cada universo.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, se ha estimado el error muestral para cada universo como se muestra en el ***cuadro 34***.

Cuadro 34. Estimación del error muestral

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN	ERROR MUESTRAL ESTIMADO
Alojamiento	10%
Alimentación	10%
Turicentros y Parques acuáticos	5%
Sitios arqueológicos	5%
Museos	5%
Áreas naturales protegidas	5%
Visitante	12%

1.5.8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

a. Empresas e instituciones turísticas

Para la presente investigación, se debe tener como universo el total de empresas directamente relacionadas con la actividad turística en El Salvador, dichas empresas comprenden: Empresas dedicadas a prestar servicios de alojamiento (hoteles, hostales y casas de huéspedes); empresas de alimentos (restaurantes, se excluyen comedores y ventas informales de comida, ya que según expertos en turismo, estos no ofrecen productos aptos para ser consumidos por turistas); parques turísticos (parques acuáticos y turicentros), salas de exposición, museos y teatros; instituciones administradoras de sitios arqueológicos; . Para ver este total de establecimientos ***(ver anexo 1)***, este listado de empresas, ha sido recopilado mediante investigación secundaria tomando como fuente la base de datos de empresas turísticas de CORSATUR, empresas de servicios registradas en DIGESTYC, ISTU y asociaciones de empresas de turismo.

Aplicando la teoría del muestreo estratificado se procede a determinar la muestra de empresas a ser estudiadas.

En el ***cuadro 35,*** se muestra el cálculo de las muestras estratificadas según lo descrito en el apartado 1.5.4, capítulo II la sub-muestra será el número de establecimientos e instituciones a encuestar, los cálculos han sido realizados utilizando una hoja de cálculo de Microsoft Excel, pero como forma de ejemplo se desarrollará el cálculo manual de la muestra para un universo; es de aclarar que el ***cuadro 36***, presenta los cálculos preliminares para la prueba piloto.

Ejemplo de cálculo de muestras. Para el universo de alojamiento:

Utilizando la ecuación 1.1:

N=217

Z=1.96

E=0.10

$P_{preliminar}$=0.5

$Q_{preliminar}$=0.5

Sustituyendo valores en ecuación 1.1:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(217)}{(217-1)0.10^2 + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

n=67=muestra global

Se tiene los siguientes estratos:

Sol y playa=49 establecimientos

Naturaleza y aventura=16 establecimientos

Convenciones=17 establecimientos

Rural-cultural=135 establecimientos

Aplicando la ecuación 1.2:

Estrato de sol y playa:

$$n = 67\left(\frac{49}{217}\right) = 15.68 \approx 16$$

Estrato Naturaleza y aventura:

$$n = 67\left(\frac{16}{217}\right) = 4.94 \approx 5$$

Estrato de Convenciones:

$$n = 67\left(\frac{17}{217}\right) = 5.18 \approx 5$$

Estrato de Rural-cultural:

$$n = 67\left(\frac{135}{217}\right) = 41.07 \approx 41$$

Los cálculos para las otras poblaciones (universos) presentados en el cuadro 35, se calculan de la misma forma.

Cuadro 35. Resumen de universos del estudio de competitividad del sector turismo en El Salvador.

UNIVERSO	TAMAÑO	MUESTRA GLOBAL	ESTRATOS	TAMAÑO DEL ESTRATO	SUB-MUESTRA[30]
ALOJAMIENTO	217	67	Sol y Playa	49	16
			Naturaleza y aventura	16	5
			Convenciones	17	5
			Rural-cultural	135	41
ALIMENTACIÓN	370	76	Sol y Playa	15	7
			Naturaleza y aventura	2	1
			Rural-cultural	353	72
MUSEOS	32	30	Museos, salas de exposición y galerías de arte	32	30
SITIOS ARQUEOLÓGICOS	1	1	Sítios arqueológicos administrados por CONCULTURA	1	1
PARQUES ACUÁTICOS	13	13	Turicentros[31]	1	1
			Parques acuáticos privados	12	12
ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	5	5	Parques naturales y áreas protegidas	5	5

Fuente: Elaboración propia en base a información secundaria recolectada según datos turísticos de CORSATUR, Boletín estadístico 2005 de CORSATUR, Guía Telefónica, ISTU, Asociación de pequeños hoteles, Asociación de Restaurantes y CONCULTURA.

De esa muestra estratificada preliminar, se tomará un número de encuestas lo suficientemente grande como para detectar problemas con el instrumento de encuesta (cuestionario) y para conocer cual es la proporción de encuestas que serian contestadas para obtener las probabilidades de éxito o fracaso del estudio y así obtener las muestras definitivas de los diferentes estratos a investigar.

[30] Corresponde a la muestra estratificada
[31] Solamente los administrados por el ISTU

Cuadro 36. Muestra para la prueba piloto.

UNIVERSO	ESTRATOS	SUB-MUESTRA	MUESTRA PRUEBA PILOTO
ALOJAMIENTO	Sol y Playa	16	6
	Naturaleza y aventura	5	5
	Convenciones	5	5
	Rural-cultural	41	8
ALIMENTACIÓN	Sol y Playa	3	3
	Naturaleza y aventura	1	1
	Rural-cultural	72	10
MUSEOS	Museos, salas de exposición y galerías de arte	30	7
SÍTIOS ARQUEOLÓGICOS	Sítios arqueológicos administrados por CONCULTURA	1	1
PARQUES ACUÁTICOS	Turicentros	1	1
	Parques acuáticos privados	12	6
ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	Parques naturales y áreas protegidas	5	5

Después de haber realizado la encuesta preliminar se ha realizado una serie de cambios de forma al cuestionario; en el ***cuadro 37*** se presenta la proporción de cuestionarios respondidos versus cuestionarios no respondidos.

Cuadro 37. Proporción de encuestas respondidas versus encuestas no respondidas.

UNIVERSO	TAMAÑO	MUESTRA GLOBAL	ESTRATOS	RESPONDIDAS	NO RESPONDIDAS	PROPORCIÓN (%)
ALOJAMIENTO	217	67	Sol y Playa	4	2	66.66
			Naturaleza y aventura	4	1	80.00
			Convenciones	2	3	40.00
			Rural-cultural	5	3	62.50
	PROMEDIO CUESTIONARIOS RESPONDIDOS					**62.30**
ALIMENTACIÓN	370	76	Sol y Playa	2	1	66.66
			Naturaleza y aventura	1	0	100.00
			Rural-cultural	6	4	60.00
	PROMEDIO CUESTIONARIOS RESPONDIDOS					**75.56**
MUSEOS	32	30	Museos, salas de exposición y galerías de arte	6	1	**85.7**
SITIOS ARQUEOLÓGICOS	1	1	Sítios arqueológicos	1	0	100
PARQUES ACUÁTICOS	13	13	Turicentros	1	0	100
			Parques acuáticos privados	4	2	66.66
	PROMEDIO CUESTIONARIOS RESPONDIDOS					**83.34**
ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	5	5	Parques naturales y áreas protegidas	4	1	**80.00**

A continuación se detallan las probabilidades de éxito y fracaso de la investigación para cada uno de los universos de la investigación.

Cuadro 38. Proporciones de P y Q.

UNIVERSO	PROPORCIONES	
	P	Q
ALOJAMIENTO	0.62	0.38
ALIMENTACIÓN	0.75	0.25
MUSEOS	0.86	0.14
SITIOS ARQUEOLÓGICOS[32]	--	--
PARQUES ACUÁTICOS	0.83	0.17
ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	0.80	0.20

[32] El hecho de ser un solo elemento muestral lo hace obligadamente seleccionado como muestra

Teniendo las probabilidades, se procede a obtener la muestra definitiva de establecimientos e instituciones turísticas, al igual que para el cálculo de la muestra preliminar, se calcula haciendo uso de una hoja de cálculo de Microsoft Excel siguiendo el tipo de muestreo definido en la sección 1.5.4.

Cuadro 39. Detalle de la muestra definitiva para el estudio de la competitividad del sector turismo en El Salvador.

UNIVERSO	TAMAÑO	MUESTRA GLOBAL	ESTRATOS	TAMAÑO DEL ESTRATO	SUB-MUESTRA[33]
ALOJAMIENTO	217	64	Sol y Playa	49	**14**
			Naturaleza y aventura	16	**5**
			Convenciones	17	**5**
			Rural-cultural	135	**40**
ALIMENTACIÓN	370	60	Sol y Playa	15	**7**
			Naturaleza y aventura	2	**1**
			Rural-cultural	353	**57**
MUSEOS	32	27	Museos, salas de exposición y galerías de arte	32	**27**
SITIOS ARQUEOLÓGICOS	1	1	Sítios arqueológicos administrados por CONCULTURA	1	**1**
PARQUES ACUÁTICOS	13	12	Turicentros[34]	1	**1**
			Parques acuáticos privados	12	**11**
ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	5	5	Parques naturales y áreas protegidas	5	**5**

b. Visitantes

Para establecer el número de llegadas de turistas así como de excursionistas a El Salvador, se establece la tendencia de llegadas en el mes de agosto debido a que es en este período que se realizará la investigación en los turistas y excursionistas. Para determinar esta

[33] Corresponde a la muestra definitiva estratificada
[34] Solamente los administrados por el ISTU

tendencia se utilizan los datos históricos de llegadas tanto de turistas y excursionistas que se muestran en la ***tabla 14***

Tabla 14. Llegada de turistas y excursionistas a El Salvador en el mes de agosto (1999-2005)

AÑO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
LLEGADA DE TURISTAS	53519	68813	63722	89943	58892	74550	103748
LLEGADA DE EXCURSIONISTAS	~~	~~	~~	~~	9627	3357	15133

FUENTE: Boletín Estadístico de Turismo (2004 y 2005)

Con estos datos históricos, se evalúan 4 tipos de tendencias por medio del método de los mínimos cuadrados se verifica qué tendencia es la que más se acomoda (lineal, exponencial, potencial y logarítmica) de acuerdo al comportamiento de llegadas de excursionistas y turistas (ver tabla 15 y 16). Para determinar el tipo de tendencia más adecuado se evaluará cual es el valor de R^2 que más se aproxima a 1, dichos cálculos se han realizado en una hoja de cálculo de Microsoft Excel.

Tabla 15. Tipos de tendencias evaluadas (TURISTAS)

TIPO DE TENDENCIA	R	ECUACION
Lineal	0.4613	y=5619x+50837
Exponencial	**0.4635**	**$y=53267e^{0.0738x}$**
Potencial	0.4481	y=54150x0.229
Logaritmica	0.4208	y = 16928Ln(x) + 52696

FUENTE: Datos originados de hoja de cálculo de Microsoft Excel

Tabla 16. Tipos de tendencias evaluadas (EXCURSIONISTAS)

TIPO DE TENDENCIA	R	ECUACION
Lineal	**0.2183**	**y = 2753x + 3866.3**
Exponencial	0.0857	5012.1e0.2262x
Potencial	0.0215	y = 6976.2x0.2037
Logaritmica	0.1088	y = 3498Ln(x) + 7283.1

FUENTE: Datos originados de hoja de cálculo de Microsoft Excel

Tamaño del universo de turistas y excursionista.

Según los datos proporcionados en la ***tabla 15 y 16***, los tipos de tendencias más adecuados para estimar el comportamiento de llegadas de turistas y de excursionistas son la exponencial y la lineal respectivamente.

Por lo tanto, al evaluar las ecuaciones generadas para este tipo de tendencias, se tiene que para el mes de agosto del año 2006 se estima que la llegada de turistas y excursionistas será de 85487 y 14878 respectivamente. Sin embargo, para este estudio se considera que la llegada de turistas durante todo el mes de agosto será equitativa y debido a que la investigación se desarrolla en la última semana de este mes, entonces en cada semana se estima que la llegada de turistas es de 21372 y de excursionistas es de 3720.

UNIVERSO	CANTIDAD
Turista	21372
Excursionista	3720.

Determinación del tamaño preliminar de la muestra de turistas.

$$n_1 = \frac{Z^2 p_{preliminar} q_{preliminar} N_1}{(N_1 - 1)E^2 + Z^2 p_{preliminar} q_{preliminar}}$$

Donde:

n_1: Tamaño de muestra preliminar de turistas.

$p_{preliminar}$: Probabilidad de que el turista responda la encuesta (0.5)

$q_{preliminar}$: Probabilidad de que el turista no responda la encuesta(0.5)

N_1: Número de turistas

Z: Nivel de confianza del 95% (1.96) a utilizar en el estudio

E: Error muestral de 12%, el cual se ha estimado tomando en cuenta la variabilidad de los turistas; esta variabilidad se ha considerado alta debido a que los turistas provienen de distintos países y por lo tanto sus exigencias y gustos dependerán de la cultura de los países de donde provienen.

Tamaño de la muestra preliminar de turistas

$$n_1 = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 21372}{(21372-1) \times 0.12^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 67 \quad \textit{turistas}$$

Determinación del tamaño preliminar de la muestra de excursionistas

$$n_2 = \frac{Z^2 p_{preliminar} q_{preliminar} N_2}{(N_2 - 1)E^2 + Z^2 p_{preliminar} q_{preliminar}}$$

Donde:

n_2: Tamaño de muestra preliminar de excursionistas

$p_{preliminar}$: Probabilidad de que el excursionista responda la encuesta (0.5)

$q_{preliminar}$: Probabilidad de que el excursionista no responda la encuesta (0.5)

N_2: Número de excursionistas

Z: Nivel de confianza del 95% (1.96) a utilizar en el estudio

E: Error muestral de 12%, el cual se ha estimado tomando en cuenta la variabilidad de los turistas; esta variabilidad se ha considerado alta debido a que los excursionistas provienen de distintos países y por lo tanto sus exigencias y gustos dependerán de la cultura de los países de donde provienen.

Tamaño de la muestra preliminar de excursionistas

$$n_2 = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 3720}{(3720-1) \times 0.12^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 65 \quad \textit{excursionistas}$$

Determinación del tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra de turistas y excursionistas es necesario realizar una prueba piloto que permita determinar los valores definitivos de p y q. esta prueba piloto consiste en una encuesta diseñada para turistas y excursionistas con el objetivo de obtener información sobre la percepción del turista de algunos aspectos relacionados con el turismo así como la satisfacción de sus expectativas. El numero de encuestas de la prueba piloto será el 10% de la muestra preliminar tanto de turistas y excursionistas (ver cuadro 40).

Cuadro 40. Resultados obtenidos de la prueba piloto (Turistas y excursionistas)

UNIVERSO	MUESTRA PRELIMINAR	PRUEBA PILOTO 10% de muestra preliminar	RESULTADOS Proporción de ocurrencia que se desea estimar		p	Q
			Encuestas respondidas	Encuestas no respondidas		
Turista	67	7	4	3	0.571	0.429
Excursionista	61	6	5	1	0.833	0.167

Una vez determinados los valores de p y q definitivos, se establece el tamaño de la muestra que se utilizará en la investigación de los turistas y excursionistas de la siguiente manera:

- **Tamaño de muestra de turistas (n1)**

$$n_1 = \frac{Z^2 p\ q\ N_1}{(N_1 - 1)E^2 + Z^2 p\ q}$$

$$n_1 = \frac{1.96^2 \times 0.571 \times 0.429 \times 21372}{(21372 - 1) \times 0.12^2 + 1.96^2 \times 0.571 \times 0.429} = 66 \quad \textit{turistas}$$

- **Tamaño de muestra de excursionistas (n2)**

$$n_2 = \frac{Z^2 p\ q\ N_1}{(N_1 - 1)E^2 + Z^2 p\ q}$$

$$n_2 = \frac{1.96^2 \times 0.833 \times 0.167 \times 3720}{(3720 - 1) \times 0.12^2 + 1.96^2 \times 0.833 \times 0.167} = 37 \ \textit{excursionistas}$$

Luego de haber determinado el tamaño de la muestra para el visitante las encuestas se pasarán en los distintos sitios turísticos donde se practica cada tipo de turismo, los cuales serán elegidos al azar.

1.5.9. PROGRAMA DE MUESTREO.

El programa de muestreo aglutina la información necesaria de manera general, en un cuadro dentro del cual se especifica, el tiempo (fechas) y espacio (lugar geográfico) de las diferentes encuestas que serán realizadas en los diferentes estratos de los universos escogidos, según el número de muestras necesarias a recolectar.

La recopilación de información de la muestra que ha sido asignada en base a números aleatorios y se detalla en el ***ANEXO 7***, presenta complicaciones al realizarse explícitamente siguiendo el orden del cuadro, se propone entonces, hacer un programa de muestreo, orientado geográficamente, por ser este la mayor limitante que se tiene al administrar las encuestas en los diferentes subsectores o áreas de actividad del sector turismo, puesto que estos se encuentran distribuidos a lo largo y ancho de todo El Salvador.

Se debe aclarar que como parte de la metodología para la recopilación de información en unidades muestrales demasiado dispersas, se procederá a realizar la entrevista en forma telefónica, si no se pudiera dar de esta forma, se concertará la cita, como una fase previa a la visita.

2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS

En el ***anexo 8*** se muestra la tabulación detallada de las respuestas proporcionadas por los administradores de los diferentes establecimientos que componen cada una de las áreas de actividad en el sector turismo, así como el análisis de la demanda.

El análisis esta desglosado por tipo de establecimiento, según su servicio: Alimentación, Alojamiento, Museos, Sitios Arqueológicos, Áreas naturales protegidas, Parques acuáticos y Turicentros.

A continuación se muestra el diagnóstico de la situación actual de las empresas del sector turismo en El Salvador, este diagnóstico se obtiene de la información de campo y de la información secundaria recolectada durante la investigación.

3. DIAGNOSTICO COMPETITIVO

3.1. METODOLOGÍA PARA EL CÁLCULO DE LA COMPETITIVIDAD

El cálculo de la competitividad del sector turismo viene dado por la calificación de cada uno de los elementos que componen el diamante de Porter aplicado a los diferentes subsectores del turismo, llamados también áreas de actividad o tipo de turismo. Cada elemento del diamante se desglosa en índices que miden las relaciones de competitividad en función del desempeño de los diferentes establecimientos, así como las variables generales del sector.

La calificación de los índices se hace utilizando la técnica de Benchmarking en países centroamericanos que poseen desarrollos en áreas turísticas, tales como Costa Rica y Guatemala. Por otro lado para los establecimientos se considera el instrumento de recolección de información para este objetivo.

La metodología consta de tres fases para obtener la competitividad global del sector, a saber:

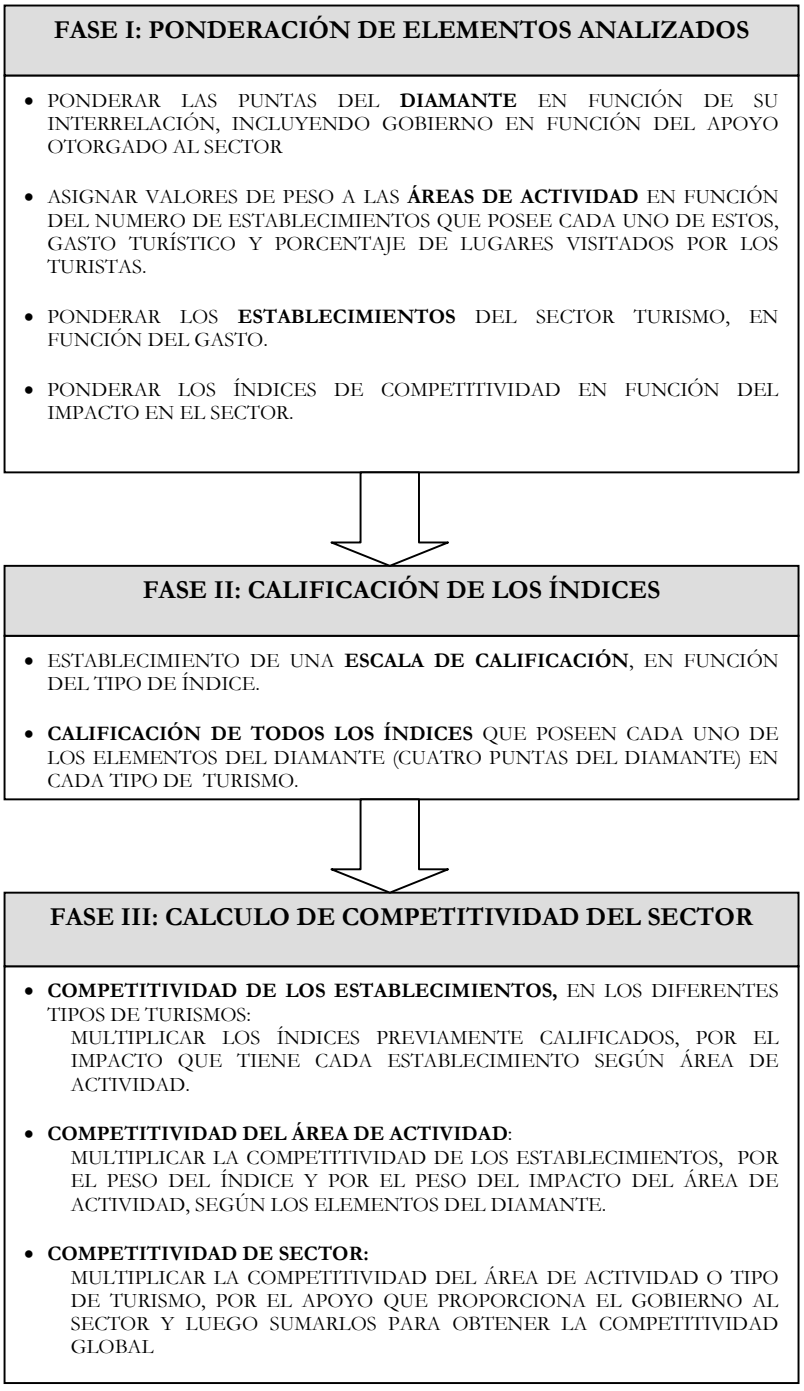
FASE I: Ponderación de elementos analizados.

FASE II: Calificación de los índices.

FASE III: Cálculo de la competitividad del sector

El flujograma del cálculo se muestra con mayor claridad en la figura 18. Vea página siguiente.

Figura 18. Diagrama de la metodología para el calculo de la competitividad del sector turismo.



3.1.1. FASE I. PONDERACIÓN DE ELEMENTOS ANALIZADOS

Las factores que tienen incidencia en la competitividad del sector, tomando como base el modelo de diamante de Porter, se clasifican en cuatro niveles (ver anexo 10), los cuales son: 1- Elementos del diamante, 2- Área de actividad, 3- Tipos de establecimientos según área de actividad e 4- Índices de competitividad; todos ellos definidos desde el más externo hasta el interno.

3.1.1.1. Elementos del diamante

En el apartado 3.5.1 (La dinámica dentro del diamante del Porter) se menciona que: *"La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos de la ventaja nacional es, a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes".*

Basado en lo anterior, se llega a la conclusión, que los cuatro elementos que componen el Diamante tienen igual importancia ya que el grado en que afectaran a la competitividad no depende por sí solo de uno de ellos o mas de un elemento que de uno de los otros; por lo tanto, el peso que tendrán cada uno de ellos es del 25% quedando de la siguiente manera:

Cuadro 41. Asignación de pesos a elementos del diamante.

ELEMENTO DEL DIAMANTE	PESO ASIGNADO (%)
Condiciones de los Factores	25
Industrias Conexas y de Apoyo	25
Contexto de Estrategia y Rivalidad de Empresas	25
Condiciones de la Demanda	25
TOTAL	**100**

3.1.1.2. Apoyo del Gobierno

Debido a que el gobierno puede ejercer influencia sobre cualquiera de los elementos del diamante, tanto positiva como negativamente, el factor que se le asigne dependerá del grado de apoyo que el gobierno da al Sector Turismo por lo tanto los criterios para asignar el valor de este factor son los siguientes:

Cuadro 42. Criterios para la asignación de peso al elemento del diamante: Gobierno

APOYO	CARACTERÍSTICAS	FACTOR
Nulo	El Gobierno no tiene en cuenta dentro de sus planes el desarrollo del Turismo dando escaso o nada de apoyo a éste sector. En caso de que exista algún tipo de apoyo es de manera indirecta, es decir, que el gobierno apoya a otras industrias y que de alguna manera se encuentran relacionas con el sector.	0.00 – 0.20
Mediano Bajo	El Gobierno toma en cuenta la actividad turística, sin embargo, el apoyo que brinda es relativamente bajo en comparación al que da a otros sectores	0.21 – 0.40
Mediano	El Gobierno tiene la iniciativa para desarrollar la actividad turística, sin embargo no tiene claramente definido los planes de acción que debe tomar para lograr ese desarrollo ni el alcance que tendrá. El apoyo brindado por el gobierno al turismo es relativamente mediano en comparación a otros sectores industriales ya que no se encuentra entre los que recibe mayor apoyo pero si es tomado en cuenta más que otros sectores	0.41 – 0.60
Mediano alto	El Gobierno impulsa la actividad turística para convertirla en la principal actividad económica del país. Se definen e implementan las políticas, leyes y regulaciones referentes a la actividad turística así como las estrategias y planes de acción que se deben tomar para lograr dicho objetivo. Además, se estimula la inversión en esta actividad así como la promoción del turismo del país a nivel internacional.	0.61 – 0.80
Alto	El Gobierno brinda un apoyo total al turismo al punto de que esta actividad alcanza a ser la principal actividad económica del país. Las estrategias y planes de acción definidos previamente son realizados en su totalidad.	0.81 – 1.00

NOTA: Para determinar el valor del factor se utilizarán los criterios antes mencionados y la información correspondiente a cada uno de los índices que se analizan en el Gobierno

3.1.1.3. Áreas de actividad

Para establecer el peso que posee cada área de actividad analizada en el estudio se utilizan los siguientes criterios:

- ***Cantidad y tipos de establecimientos que componen el área de actividad:***

  Se considera importante la cantidad y diferentes tipos de establecimientos porque entre mas establecimientos turísticos existen, habrá una mayor infraestructura para que el turista tenga más opciones a elegir. El cálculo de este porcentaje por área de actividad se realiza tomando como base los datos de los universos de establecimientos mostrados en el ***anexo 1***, se utiliza la fórmula: %=cantidad de establecimientos por área de actividad/total de establecimientos turísticos para todos los tipos de turismo.

Tabla 17. Asignación de peso a cada área de actividad por cantidad y tipo de establecimientos

ÁREAS DE ACTIVIDAD	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS			(%)
Sol y Playa	Alojamiento	49	64	9.73
	Alimentación	15		
Turismo Rural y Cultural	Alojamiento	135	532	80.85
	Alimentación	353		
	Sitios arqueológicos	12		
	Museos	32		
Turismo Congresos y Convenciones	Alojamiento	17	17	2.58
Turismo Naturaleza y Aventura	Alojamiento	16	23	3.50
	Alimentación	2		
	Áreas protegidas	5		
Turismo de entretenimiento	Parques acuáticos	12	22	3.34
	Turicentros	10		
TOTAL			**658**	**100**

Fuente: Base de datos de CORSATUR y DIGESTYC

- ***Porcentaje de visitantes que prefieren el área de actividad:***

  Se considera importante la cantidad de visitantes que asisten según las determinadas áreas de actividad, porque de esta forma se puede verificar cual o cuales de los tipos de turismo o área de actividad son los preferidos por los turistas y así ponderar de manera diferenciada a cada una de ellas. Los porcentajes presentados, son obtenidos del perfil del turista realizado por el BCR y CORSATUR en el año 2004

Tabla 18. Asignación de peso de cada área de actividad por Llegada de visitantes

ÁREA DE ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE VISITANTES QUE RECIBEN	LUGARES VISITADOS[35]
RURAL Y CULTURAL	46.18	44.4% visitó departamentos y ciudades sobresaliendo los departamentos de San Salvador, Santa Ana, San Miguel, Sonsonate, La Libertad y Morazán y sus ciudades de los cuales 13% por negocios y motivos profesionales, 2.5% por asistencia a convenciones, seminarios y capacitaciones; 4.85% sitios arqueológicos, sobresalen Iglesias, Tazumal, Joya de Cerén, San Andrés, entre otros y 11.43% que manifestaron haber visitado otros lugares diferentes a estos como son centros comerciales en ciudades importantes, restaurantes reconocidos, plazas, parques, algunas zonas rurales y pueblos
NEGOCIOS	15.5	
SOL Y PLAYA	24.51	24.51% playas sobresalen las playas de Costa del Sol, Barra de Santiago, Costa Azul, San Diego, El Espino, El Tamarindo y el Cuco,.
ENTRETENIMIENTO	10.01	10.01% balnearios y parques de diversión privada sobresalen parque acuáticos Atlantis, Galicia, Aqua Park y los de diversión pública,
NATURALEZA Y AVENTURA	4.8	4.8% Áreas Nacionales Protegidas, sobresalen ontecristi, Imposible, Cerro Verde
TOTAL	**100**	

Fuente: Perfil del turista, CORSATUR y BCR

[35] Datos según el perfil del turista del año 2004

- **Ponderación por *área* de actividad**

  Una vez establecidos los porcentajes de los criterios se procede a realizar la ponderación por área de actividad, que esta definida por la siguiente formula:

  peso por area de actividad (%) = (%cantidad de establecimiento x factor1) + (%cantidad de visitantes x factor 2)

  Donde:

  factor1, es el peso que posee el criterio de cantidad de establecimientos.

  factor2, es el peso que posee el criterio de cantidad de visitantes.

  A los cuales se les asigna una ponderación de 0.30 y 0.70 respectivamente, debido a que el impacto en el área esta determinado mayormente por la demanda que poseen los establecimientos, mas que en su infraestructura (consenso grupal)

Tabla 19. Peso asignado por área de actividad

ÁREAS DE ACTIVIDAD	CANTIDAD DE VISITANTES (%)*	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS (%) **	PESO ASIGNADO (%)
Turismo Rural y Cultural	45.18	80.85	56
Sol y Playa	24.51	9.73	20
Turismo Congresos y Convenciones	15.5	2.58	12
Turismo de entretenimiento	10.01	3.34	8
Turismo Naturaleza y Aventura	4.8	3.50	4
TOTAL	**100**	**100**	**100**

* Valor asignado 0.70
** Valor asignado 0.30

El peso asignado, sirve para calcular la competitividad del sector e indica bajo sus criterios cuanto aporta cada área de actividad a la competitividad del sector.

3.1.1.4. Establecimientos por cada área de actividad

Para definir el peso por tipo de establecimiento en las diferentes áreas de actividad se toma como base la distribución del gasto turístico debido a que de esta forma se puede establecer el aporte económico que tiene cada uno de ellos al turismo y por consiguiente a la economía en general de la nación.

Los aspectos que se analizan en la distribución del gasto turístico son el alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento/diversión ya que dentro de estos se incluyen todos los establecimientos analizados en el estudio.

En este estudio, se considera que los sitios arqueológicos, museos, áreas naturales protegidas, parques acuáticos así como los turicentros se encuentran incluidos dentro del aspecto entretenimiento/diversión porque el gasto que realiza el visitante en estos sitios son precisamente para entretenerse o divertirse. Por lo tanto, para establecer el peso de cada tipo de establecimiento en las diferentes áreas de actividad, se analiza la distribución de los aspectos antes mencionados (alojamiento, alimentación, etc.) como un todo dentro de cada área de actividad.

En caso de que en un área de actividad se analicen más de un establecimiento dentro del aspecto entretenimiento/diversión, la distribución del gasto turístico será tomada como igual para los establecimientos considerados dentro de este aspecto, ya que no existe información precisa del gasto turístico en esos establecimientos (sitios arqueológicos, museos, parques acuáticos turicentros y áreas protegidas)

Los datos sobre gasto turísticos por tipo de establecimientos se obtuvieron del perfil del visitante, desarrollado por el BCR y CORSATUR, en el año 2004.

El grado de importancia se obtiene mediante el prorrateo del total del gasto turístico para cada área de actividad en sus diferentes establecimientos, es decir:

$$\text{Grado de importancia} = \frac{\text{distribucion del gasto turistico en cada tipo de establecimiento}}{\text{total del gasto turistico en cada area de actividad}} x100$$

Se considera el gasto turístico ya que este indica el aporte económico del turismo clasificado en sus diferentes áreas de actividad.

A continuación se presentan las tablas de los cálculos de los grados de importancia[36] por área de actividad y el desglose de los establecimientos, los datos del gasto turístico provienen del perfil del visitante presentados por CORSATUIR y el BCR.

Tabla 20. Cálculo de grado de importancia de establecimientos. Turismo Rural y Cultural

DISTRIBUCIÓN DEL GASTO TURÍSTICO		ESTABLECIMIENTOS	GRADO DE IMPORTANCIA
Alojamiento	37%	Alojamiento	50.7
Alimentos y Bebidas	25%	Alimentación	34.3
Entretenimiento/ diversión	11%	Sitios arqueológicos	7.5
		Museos	7.5

[36] Sirven para obtener la competitividad a nivel de los establecimientos

Tabla 21. Cálculo de grado de importancia de establecimientos. Turismo Sol y Playa

DISTRIBUCIÓN DEL GASTO TURÍSTICO		ESTABLECIMIENTOS	GRADO DE IMPORTANCIA
Alojamiento	37%	Alojamiento	59.7
Alimentos y Bebidas	25%	Alimentación	40.3

Tabla 22. Cálculo de grado de importancia de establecimientos. Turismo Congresos y Convenciones

DISTRIBUCIÓN DEL GASTO TURÍSTICO		ESTABLECIMIENTOS	GRADO DE IMPORTANCIA
Alojamiento	37%	Alojamiento	100

Tabla 23. Cálculo de grado de importancia de establecimientos. Turismo Entretenimiento

DISTRIBUCIÓN DEL GASTO TURÍSTICO		ESTABLECIMIENTOS	GRADO DE IMPORTANCIA
Entretenimiento/ diversión	11%	Turicentros	50
		Parques acuáticos	50

Tabla 24. Cálculo de grado de importancia de establecimientos. Turismo Naturaleza y Aventura

DISTRIBUCIÓN DEL GASTO TURÍSTICO		ESTABLECIMIENTOS	GRADO DE IMPORTANCIA
Alojamiento	37%	Alojamiento	50.7
Alimentos y Bebidas	25%	Alimentación	34.3
Entretenimiento/ diversión	11%	Áreas Naturales Protegidas	15

3.1.1.5. Ponderación de los índices de competitividad.

La ponderación de los diferentes índices de competitividad se realizo en base al criterio de los miembros del grupo de trabajo dada su experiencia en la fase de investigación del sector turismo en El Salvador; esta ponderación se hará en función del impacto que se considera tiene cada uno de los índices en el sector y se tendrá como línea base el promedio de los índices agrupados en cada uno de los elementos del diamante.

Tabla 25. Distribución de los promedios según elemento del diamante

ELEMENTO DEL DIAMANTE	PORCENTAJE PROMEDIO
CONDICIONES DE LOS FACTORES	14.3
CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS	14.3
CONDICIONES DE LA DEMANDA	14.3
CONDICIONES DE LA DEMANDA	11.1

El porcentaje promedio es el resultado de dividir cada índice con el total de los mismos para cada elemento del diamante, el objetivo de obtener dicho porcentaje es para tomar la decisión sobre la ponderación de la tercera columna de izquierda a derecha de la tabla 25.

Teniendo establecidos los promedios sobre los cuales se ponderan los índices de cada uno de los elementos, se procede a realizar la ponderación, tal y como se muestra en la tabla 26.

Tabla 26. Ponderación de los índices de competitividad.

ELEMENTOS DEL DIAMANTE	ÍNDICE	PONDERACIÓN	SUB ÍNDICE	PONDERACIÓN SUB ÍNDICE
CONDICIONES DE LOS FACTORES	RECURSOS	16	Recursos naturales	60
			Cultura y herencia	40
	RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA	17	Personal capacitado en establecimientos turísticos	50
			Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	50
	INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA	19	Calidad y variedad en alojamiento	35
			Calidad y variedad en servicios de alimentación	35
			Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones	30
	INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	15	Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	15
			Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	15
			Estructuras organizativas de las empresas turísticas	28

ELEMENTOS DEL DIAMANTE	ÍNDICE	PONDERACIÓN	SUB ÍNDICE	PONDERACIÓN SUB ÍNDICE
			Utilización de unidades de planeación	22
			Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	20
	ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	11	Distancia hasta lugares de destino	25
			Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio	35
			Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino	22
			Acceso de los visitantes a las áreas naturales	18
	ENTRETENIMIENTO	12	Calidad de entretenimiento	60
			Vida nocturna	40
	HOSPITALIDAD	10	Amabilidad de los residentes para con los turistas	100

ELEMENTO DE DIAMANTE	ÍNDICE	PONDERACIÓN (%)
CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS	Cooperación entre las empresas de la industria turística	15
	Esfuerzo de las empresas turísticas por conocer la satisfacción del turista	15
	Personal de establecimientos dedicados al desarrollo e investigación en el ámbito turístico	12
	Esfuerzo de establecimientos turísticos por mejorar la calidad de los servicios prestados	14
	Identificación de competidores en el área turística	14
	Precios relativos del destino del visitante	16
	Alianzas estratégicas con instituciones de turismo de la región	14

ELEMENTO DE DIAMANTE	ÍNDICE	PONDERACIÓN (%)
CONDICIONES DE LA DEMANDA	Cantidad de visitantes	15
	Tasa de crecimiento de llegadas de visitantes	14
	Satisfacción del visitante	16
	Exigencias de calidad de los visitantes	15
	Preferencias sobre el destino	14
	Percepción del destino	14
	Procedencia y composición de los visitantes	12
INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO	Proveedores de alimentos y demás suministros para hotelería y restaurantes	11
	Existencia de escuelas de formación de personal afines al turismo	12
	Exigencia de calidad por parte del las empresas turísticas a sus proveedores	13
	Establecimientos turísticos con apoyo gubernamental	12
	Facilidad de servicios médicos a los turistas	10
	Sistema de telecomunicaciones para los turistas	10
	Seguridad para los turistas	12
	Sistema de transporte local	10
	Suministro de agua y energía eléctrica	10

3.1.2. FASE II. CALIFICACIÓN DE LOS ÍNDICES.

Siguiendo con los pasos descritos en la metodología, se procede a realizar la calificación de cada uno de los índices para el posterior cálculo de competitividad, antes de proceder a la calificación, se definirá la escala de calificación según la cual se asignará la respectiva calificación a cada uno de los índices.

3.1.2.1. Escala para calificación de índices.

La escala de calificación a utilizar en este estudio es de 0 a 7. Donde 0 significa que no es competitivo y 7 es considerado altamente competitivo

Esta escala se ha definido tomando como base la calificación utilizada por el Foro Económico Mundial para determinar cada año la competitividad Global de los países que se encuentran inscritos a este organismo. Por lo tanto es una escala de calificación que ya ha sido implementa especialmente para este tipo de estudios por este organismo[37]por lo cual es válido utilizarlo en este estudio.

La metodología de calificación en este estudio se hace de acuerdo al tipo de información que se ha recolectado; y en general, se utilizan los siguientes criterios para realizarla:

- ***Calificación por porcentajes***

  Esta calificación se realiza a partir de la proporción en que se cumple el requisito que para ser competitivo en el índice evaluado. Por lo general esta información es obtenida de las encuestas realizadas a empresas, turistas y excursionistas; obteniéndose de la siguiente manera:

  En algunos casos este tipo de calificación varía ya que hay factores que pueden afectar la competitividad por lo tanto se determina un proporción /tasa de el grado de incidencia de esos factores.

- ***Calificación por comparación***

  En este caso se compara la información de El Salvador con los países de la región centroamericana y aquel país que sea el líder en el aspecto que se esté evaluando, es el que se va a tomar como país de referencia para establecer la competitividad en ese índice. Una vez establecido el país de referencia se calcula una tasa que muestra la posición del

[37] Utilizados en estudios como el *Informe de Competitividad Global y el Informe de Competitividad de Turismo y Viajes*

país con respecto al país líder de la región y se obtiene de la relación de la información de el Salvador entre la información del país de referencia. Aunque se debe mencionar que la forma en que se va a obtener la calificación de cada índice va a variar en cada caso

En este caso, se toman como posible referencia a cualquiera de los países centroamericanos debido a que éstos por su posición geográfica son los principales competidores de El Salvador

- ***Calificación por criterio***

  Esta calificación se realiza de acuerdo a la información recolectada, es decir, se agrupa toda la información que tiene relación con el índice y posteriormente los miembros del grupo la analizan para discutir los motivos por el cual se debe de asignar una determinada calificación, una vez que se ha discutido se llega a un consenso sobre cual debe de ser la calificación más adecuada para el índice analizado

3.1.2.2. Evaluación de los índices

C.F.1.1 RECURSOS NATURALES.

Este es un índice clasificado como general y cualitativo, para cuya calificación se cuenta con la siguiente información de los recursos naturales de El Salvador y de Costa Rica que es según los organismos de turismo el líder regional en turismo de naturaleza y aventura:

EL SALVADOR	COSTA RICA[38]
21 playas explotadas turísticamente	102 playas explotadas
23 volcanes	112 volcanes
6 lagos y lagunas	20 lagos y lagunas
5 parques nacionales y áreas naturales protegidas	147 parques nacionales y áreas naturales protegidas

La calificación se realizará por medio de la comparación de la cantidad de recursos naturales explotables en El Salvador con respecto a Costa Rica por medio de la siguiente fórmula:

$$\Delta\% = \frac{\text{Dato de El Salvador}}{\text{Dato de país de referencia}} x100 = \frac{21+23+6+5}{102+112+20+147} x100 = 14.51\%$$

El resultado al aplicar dicha fórmula es de 14.51%, es decir, El Salvador apenas posee el 14.51% de los recursos naturales para explotación turística que el líder en la región, por lo que se establece una calificación en escala de 0 a 7 de 1.02[39].

C.F.1.2. CULTURA Y HERENCIA.

Este índice es general y cualitativo, para asignar la calificación, se hace uso de datos sobre recursos de cultura y herencia (por separado) para El Salvador y Guatemala (dado que según los organismos de turismo de la región es el líder en turismo cultural y rural):

EL SALVADOR	GUATEMALA
175 sitios arqueológicos	900 sitios arqueológicos
32 museos, galerías de arte y salas de exposición	75 museos, galerías de arte y salas de exposición
29 pueblos coloniales o con riqueza cultural	80 pueblos coloniales o con riqueza cultural

[38] http://www.guiascostarica.com/mont.htm
[39] 7X14.51/100=1.02, el factor de 7/100 se utilizará en todos los demás casos.

Se procede a distribuir la calificación para el índice por cultura y herencia; Aplicando una distribución por pesos a los recursos de cultura y herencia se tiene:

ELEMENTO	PORCENTAJE RESPECTO A GUATEMALA	PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN DE ÍNDICE
CULTURA	$\frac{175+32}{900+75} x100 = 21.23$	0.3	6.97	32.34% el cual al transformarlo a escala de 0 a 7, queda 2.26
HERENCIA	$\frac{29}{80} x100 = 36.25$ 36.25	0.7	25.37	

El porcentaje respecto a Guatemala se obtiene por medio de la siguiente ecuación:

$$\Delta\% = \frac{\text{Dato de El Salvador}}{\text{Dato de país de referencia}} x100$$

El peso para cada elemento se asigna en base a criterio de grupo (el cual a su vez se basa en las preferencias del turista según el perfil del BCR-CORSATUR, de donde se tiene que el 11.43% visitó zonas rurales, pueblos y ciudades (turismo a sitios considerados como herencia); y el 4.85% visitó sitios turísticos, museos y galerías de arte los cuales son considerados como turismo de cultura)) y la calificación ponderada corresponde al producto de la segunda por la tercera columna de izquierda a derecha en el cuadro. Finalmente, se hace la suma de la calificación ponderada para obtener el valor en escala de diez de la calificación del índice.

C.F.2.1. PERSONAL CAPACITADO EN ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS

La calificación de este índice se establece con la encuesta realizada a los establecimientos turísticos y la tasa que tiene El Salvador con el país mejor posicionado de la región en cuanto a recursos humanos debido a que en este aspecto se considera la formación del personal que existe en el país. En la siguiente tabla se muestra la calificación del recurso humano en la región:

Calificación en la región del recurso humano

PAÍS	CALIFICACIÓN (0-7)
Costa Rica	5.5
El Salvador	5.3
Guatemala	4.9
Honduras	4.9
Nicaragua	5.2
Panamá	4.8

FUENTE: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007

El cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\textbf{Calificación} = \textbf{\% de establecimientos de empresas que tienen planes para capacitar su personal} \; X \; \textbf{Tasa de la región} \; X \; 7$$

Donde:

$$Tasa\ de\ la\ región = \frac{Calificación\ Recurso\ Humano\ El\ Salvador}{Calificación\ Recurso\ Humano\ País\ referencia} = \frac{Calificación\ El\ Salvador}{Calificación\ Costa\ Rica}$$

$$Tasa\ de\ la\ región = \frac{5.3}{5.5} = 0.9138$$

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	RESULTADOS DE ENCUESTAS (%)	TASA	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	60%	0.9138	3.84
	Alimentación	100%	0.9138	6.40
	Áreas Naturales Protegidas	80%	0.9138	5.12
Congresos y Convenciones	Alojamiento	100%	0.9138	6.40
Sol y Playa	Alojamiento	78.50%	0.9138	5.02
	Alimentación	71.43%	0.9138	4.57
Entretenimiento	Parques Acuáticos	82%	0.9138	5.25
	Turicentros	100%	0.9138	6.40
Cultural y Rural	Alojamiento	82.50%	0.9138	5.28
	Alimentación	84.21%	0.9138	5.39
	Museos, teatros y galerías de arte	92.59%	0.9138	5.92
	Sitios arqueológicos	100.00%	0.9138	6.40

FUENTE: Elaboración propia

C.F.2.2. EMPRESAS TURÍSTICAS CON POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO.

La calificación de este índice se establece con la encuesta realizada a los establecimientos turísticos y la tasa que tiene El Salvador con el país mejor posicionado de la región en cuanto a recursos humanos debido a que en este aspecto se considera la contratación de personal calificado que existe en el país.

Calificación en la región del recurso humano

PAÍS	CALIFICACIÓN (0-7)
Costa Rica	5.5
El Salvador	5.3
Guatemala	4.9
Honduras	4.9
Nicaragua	5.2
Panamá	4.8

FUENTE: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007

El cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\textit{Calificación} = \textit{\% de establecimientos que poseen políticas de reclutamiento de personal} \; X \; \textit{Tasa de la región} \; X \; 7$$

Donde:

$$Tasa\ de\ la\ región = \frac{Calificación\ Recurso\ Humano\ El\ Salvador}{Calificación\ Recurso\ Humano\ País\ referencia} = \frac{Calificación\ El\ Salvador}{Calificación\ Costa\ Rica}$$

$$Tasa\ de\ la\ región = \frac{5.3}{5.5} = 0.9138$$

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	RESULTADOS DE ENCUESTAS (%)	TASA	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	60%	0.9138	3.84
	Alimentación	100%	0.9138	6.40
	Áreas Naturales Protegidas	100%	0.9138	6.40
Congresos y Convenciones	Alojamiento	100%	0.9138	6.40
Sol y Playa	Alojamiento	85.71%	0.9138	5.48
	Alimentación	57.14%	0.9138	3.65
Entretenimiento	Parques Acuáticos	100%	0.9138	6.40
	Turicentros	100%	0.9138	6.40
Cultural y Rural	Alojamiento	80.00%	0.9138	5.12
	Alimentación	91.23%	0.9138	5.84
	Museos, teatros y galerías de arte	92.59%	0.9138	5.92
	Sitios arqueológicos	100%	0.9138	6.40

FUENTE: Elaboración propia

C.F.3.1. CALIDAD EN ALOJAMIENTO

Este índice se califica como general, su calificación se realizará en base a la siguiente información:

La industria del alojamiento para los turistas en El Salvador compuesta por Hoteles (Lujo 16%, primera clase 26% y presupuesto limitado), hostales y casas de huéspedes; los últimos dos hacen el 58% restante. En la tabla 8 se puede observar la oferta hotelera por departamento.

En cuanto a la calidad en los alojamientos, en el perfil del visitante, del total de entrevistados, el 48.48% de ellos manifestó que la calidad es excelente, un 27.27% manifestó que la calidad es regular y el restante 24.24% que la calidad es mala o deficiente.

La calificación se hace mediante la ponderación de la calidad excelente, regular y mala por separado, el cálculo se presenta en el siguiente cuadro:

CATEGORÍA	PORCENTAJE SEGÚN CATEGORÍA	PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN DE ÍNDICE
EXCELENTE	48.48	0.6	29.09	40.00% el cual al transformarlo a escala de 0 a 7, queda 2.8
REGULAR	27.27	0.4	10.91	
MALA	24.24	0	0	

C.F.3.2. CALIDAD Y VARIEDAD EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN

La calificación de este índice se realiza de la siguiente manera:

$$Calificación = \left(\frac{Platillos\ típico\ de\ El\ Salvador}{Platillos\ típico\ país\ líder} \times 0.5 + porcentaje\ bares\ \&\ restaurantes \times 0.5 \right) \times 7$$

Como se puede ver, en la fórmula se reparte en 50% la importancia de la calificación para el ratio de platillos de El Salvador respecto a Guatemala y al porcentaje de bares y restaurantes, todos son datos obtenidos en las estadísticas del CORSATUR, www.editorialox.com e INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo)

En lo que se refiere a la variedad de la alimentación, la siguiente tabla muestra que el país con más platillos típicos ofrecidos en la región centroamericana es Guatemala con 49 platillos; por lo tanto es con este país que se realiza la comparación.

PAÍS	CANTIDAD DE RECETAS TÍPICAS
COSTA RICA	37
EL SALVADOR	28
GUATEMALA	49
HONDURAS	26
NICARAGUA	14
PANAMÁ	43

FUENTE: www.editorialox.com

Mientras, en lo que respecta a la calidad de los servicios de alimentación, del perfil del visitante presentado por el BCR y CORSATUR, se establece que el 79.4% de visitantes califica como buenos o excelentes los bares y restaurantes visitados, siendo éste uno de los aspectos mejor evaluados. Por lo tanto la calificación se realiza de la siguiente manera:

$$\text{Calificación} = \left(\left(\frac{28}{49} \times 0.5 \right) + (0.794 \times 0.5) \right) \times 7 = 4.78$$

C.F.3.3 CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA PARA CONVENCIONES Y EXHIBICIONES

Este índice se califica tomando en cuanta el porcentaje comparativo de los datos de El Salvador con respecto a Panamá que está perfilado como el competidor de El Salvador en lo referente a turismo de convenciones. La siguiente información justifica la calificación asignada:

El Salvador cuenta con 1 recinto ferial, 16 hoteles de convención, con **83 salones y 3 pabellones** en total.[40] Que hacen un área disponible para congresos y convenciones de 151,577 metros cuadrados de capacidad que incluyen áreas cubiertas y abiertas y en los que se cuentan tres modernos salones multiusos acondicionados para eventos de gran magnitud.

Panamá posee el mega centro de convenciones de ATLAPA, con un área total de 8 Ha, es decir, 80, 000 metros cuadrados, a esto se debe agregar la existencia de 26 hoteles en la Ciudad de Panamá, que tienen infraestructura adecuada para las convenciones y que en total tienen área de 78, 000 metros cuadrados por lo que se tiene que en Panamá hay un área de infraestructura para convenciones de 158, 000 metros cuadrados[41].

La calificación de este índice se obtiene por medio de la comparación de los datos de El Salvador con respecto a los de Panamá por medio de la siguiente fórmula:

$$\Delta\% = \frac{\text{Dato de El Salvador}}{\text{Dato de país de referencia}} x100 = \frac{151{,}577}{158{,}000} x100 = 95.94\%$$

La comparación de los datos de El Salvador respecto a los de Panamá dan como resultado un porcentaje de 95.94%, lo que da una calificación a este índice de 6.64

C.F.4.1 USO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

En este índice se evalúa la utilización de sistemas de información por parte de las empresas. Para establecer la calificación, se toma como base la encuesta realizada a los distintos establecimientos turísticos; con esta información se obtiene en que porcentaje se utiliza en los distintos establecimientos sistemas de información así como el porcentaje general en que se utiliza en el sector turismo.

La calificación de este índice se establece con la encuesta realizada a los establecimientos turísticos y se calcula de la siguiente manera:

40 Fuentes: Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC)

41 Fuente: (www.hacienda.go.cr/centro/datos/Noticia/**Turismo**%20de%20**convenciones**%20con%20débil%20oferta)

$$Calificación = \frac{\%\ de\ establecimientos\ que\ utilizan\ sistemas\ de\ información}{X} \frac{\%\ utilización\ en\ el\ sector}{X\ \ 7}$$

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	EMPRESAS QUE UTILIZAN SISTEMAS DE INFORMACIÓN (%)	UTILIZACIÓN DE SISTEMA DE INVENTARIO EN EL SECTOR (%)	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	100	90.23	6.32
	Alimentación	100	90.23	6.32
	Áreas Naturales Protegidas	60	90.23	3.79
Congresos y Convenciones	Alojamiento	92.5	90.23	5.84
Sol y Playa	Alojamiento	92.86	90.23	5.86
	Alimentación	57.14	90.23	3.61
Entretenimiento	Parques Acuáticos	100	90.23	6.32
	Turicentros	100	90.23	6.32
Cultural y Rural	Alojamiento	92.5	90.23	5.84
	Alimentación	87.72	90.23	5.54
	Museos, teatros y galerías de arte	100	90.23	6.32
	Sitios arqueológicos	100	90.23	6.32
RESULTADO DEL SECTOR		**90.23**	**90.23**	**5.70**

FUENTE: Elaboración propia

C.F.4.2 USO DE SISTEMAS DE INVENTARIOS EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS.

En este índice se evalúa la utilización de sistemas de inventarios por parte de las empresas. Para establecer la calificación, se toma como base la encuesta realizada a los distintos establecimientos turísticos; con esta información se obtiene en que porcentaje se utiliza en los distintos establecimientos los sistemas de inventarios así como el porcentaje general en que se utiliza en el sector turismo.

La calificación de este índice se establece con la encuesta realizada a los establecimientos turísticos y se calcula de la siguiente manera:

$$Calificación = \frac{\%\ de\ establecimientos\ que\ utilizan\ sistemas\ de\ inventarios}{} \ X \ \frac{\%\ utilización\ en\ el\ sector}{} \ X \ 7$$

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	EMPRESAS QUE UTILIZAN SISTEMAS DE INVENTARIOS (%)	UTILIZACIÓN DE SISTEMA DE INVENTARIO EN EL SECTOR (%)	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	80.00	81.57	4.57
	Alimentación	100.00	81.57	5.71
	Áreas Naturales Protegidas	40.00	81.57	2.28
Congresos y Convenciones	Alojamiento	100.00	81.57	5.71
Sol y Playa	Alojamiento	71.46	81.57	4.08
	Alimentación	42.86	81.57	2.45
Entretenimiento	Parques Acuáticos	82.00	81.57	4.68
	Turicentros	100.00	81.57	5.71
Cultural y Rural	Alojamiento	80.00	81.57	4.57
	Alimentación	82.46	81.57	4.71
	Museos, teatros y galerías de arte	100.00	81.57	5.71
	Sitios arqueológicos	100.00	81.57	5.71
RESULTADO DEL SECTOR		**81.57**	**81.57**	**4.66**

FUENTE: Elaboración propia

C.F.4.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BIEN DEFINIDA DE LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS

En este índice se evalúa la utilización de una estructura organizativa bien definida por parte de las empresas. Para establecer la calificación, se toma como base la encuesta realizada a los distintos establecimientos turísticos; con esta información se obtiene el porcentaje en que existe una estructura organizativa bien definida por parte de las empresas así como el porcentaje general en que se utiliza en el sector turismo.

La calificación de este índice se establece con la encuesta realizada a los establecimientos turísticos y se calcula de la siguiente manera:

$$Calificación = \text{\% de establecimientos que tienen una organización bien definida} \times \text{\% del sector} \times 7$$

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	EMPRESAS CON ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BIEN DEFINIDA (%)	UTILIZACION DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN EL SECTOR (%)	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	60	85.86	3.61
	Alimentación	100	85.86	6.01
	Áreas Naturales Protegidas	100	85.86	6.01
Congresos y Convenciones	Alojamiento	100	85.86	6.01
Sol y Playa	Alojamiento	64.29	85.86	3.86
	Alimentación	57.14	85.86	3.43
Entretenimiento	Parques Acuáticos	91	85.86	5.47
	Turicentros	100	85.86	6.01
Cultural y Rural	Alojamiento	75.44	85.86	4.53
	Alimentación	82.5	85.86	4.96
	Museos, teatros y galerías de arte	100	85.86	6.01
	Sitios arqueológicos	100	85.86	6.01
RESULTADO DEL SECTOR		**85.86**	**85.86**	**5.16**

FUENTE: Elaboración propia

C.F.4.4. UTILIZACIÓN DE UNIDADES DE PLANEACIÓN

En este índice se evalúa la utilización de unidades de planeación por parte de las empresas. Para establecer la calificación, se toma como base la encuesta realizada a los distintos establecimientos turísticos; con esta información se obtiene en que porcentaje se utiliza en los distintos establecimientos las unidades de planeación así como el porcentaje general en que se utiliza en el sector turismo.

La calificación de este índice se establece con la encuesta realizada a los establecimientos turísticos y se calcula de la siguiente manera:

$$Calificación = \frac{\%\ de\ establecimientos\ que\ utilizan\ unidad\ de\ planeación}{X} \quad X \quad \frac{\%\ utilización\ en\ el\ sector}{X} \quad 7$$

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	EMPRESAS CON ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BIEN DEFINIDA (%)	UTILIZACION DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN EL SECTOR (%)	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	20	43.29	0.61
	Alimentación	0	43.29	0.00
	Áreas Naturales Protegidas	80	43.29	2.42
Congresos y Convenciones	Alojamiento	100	43.29	3.03
Sol y Playa	Alojamiento	14.29	43.29	0.43
	Alimentación	35.71	43.29	1.08
Entretenimiento	Parques Acuáticos	18	43.29	0.55
	Turicentros	100	43.29	3.03
Cultural y Rural	Alojamiento	42.5	43.29	1.29
	Alimentación	5.26	43.29	0.16
	Museos, teatros y galerías de arte	3.7	43.29	0.11
	Sitios arqueológicos	100	43.29	3.03
RESULTADO DEL SECTOR		**43.29**	**43.29**	**1.31**

FUENTE: Elaboración propia

C.F.4.5 EXISTENCIA DE UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS.

Este índice se califica en base a la información obtenida de la encuesta realizada a los distintos establecimientos turísticos así como a información obtenida de los turistas. De las empresas la información que se obtiene es la proporción de establecimientos poseen una unidad de control de calidad; mientras que la información obtenida de los turistas es si consideran que la calidad de los servicios turísticos prestados en los diferentes establecimientos es excelente y la cual servirá para establecer si en realidad las unidades de control que poseen los establecimientos son necesarios para brindar servicios de calidad

Por lo tanto, el grado en que dichas unidades de control de calidad son necesarias van a estar dados en la proporción en que los turistas consideren que dichos servicios son de calidad. La calificación de este índice está dado de la siguiente manera:

$$\textit{Calificación} = \textit{\% de establecimientos que poseen unidad de control de calidad} \; X \; \textit{\% de turistas que consideran los servicios de excelente calidad} \; X \; 7$$

Donde el porcentaje de turistas que consideran los servicios turísticos de excelente calidad se muestra a continuación:

Consideración de la calidad de los servicios prestados en los establecimientos por parte del turista

ESTABLECIMIENTO	CALIDAD EXCELENTE DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS (%)
Alojamiento	48.48
Alimentación	45.45
Turicentros	50
Parque acuáticos	66.67
Áreas Naturales Protegidas	26.67
Museos, teatros y galerías de arte	20
Sitios arqueológicos	70

FUENTE: Encuesta realizada a turistas

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	EMPRESAS QUE POSEEN UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD (%)	CALIDAD DE SERVICIOS LOS SERVICIOS (%)	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	20	48.48	0.68
	Alimentación	0	45.45	0.00
	Áreas Naturales Protegidas	0	26.67	0.00
Congresos y Convenciones	Alojamiento	60	48.48	2.04
Sol y Playa	Alojamiento	42.86	48.48	1.45
	Alimentación	28.57	45.45	0.91
Entretenimiento	Parques Acuáticos	73	66.67	3.41
	Turicentros	100	50	3.50
Cultural y Rural	Alojamiento	32.5	48.48	1.10
	Alimentación	8.77	45.45	0.28
	Museos, teatros y galerías de arte	88.89	20	1.24
	Sitios arqueológicos	0	70	0.00

FUENTE: Elaboración propia

C.F.5.1 DISTANCIA DE VIAJE HASTA LUGARES DE DESTINO

Una de las características que posee el país es que debido a su extensión territorial, todos los destinos turísticos que posee se encuentran relativamente cerca en comparación con los otros países de la región.

Las principales carreteras de acceso desde la capital hasta las cabeceras departamentales se encuentran pavimentadas, mientras que la distancia que existe hasta cada una de estas cabeceras son las siguientes:

Distancias desde San Salvador a las diferentes cabeceras departamentales

CABECERA	DISTANCIA (Km)
La Unión	184
San Miguel	138
San Francisco Gotera	168
Usulután	110
Sesuntepeque	54
San Vicente	60
Zacateoluca	56
Santa Ana	66
Chalatenango	72
Ahuachapán	100
Nueva San Salvador	12
Cojutepeque	33
Sonsonate	65
DISTANCIA PROMEDIO	**86**

FUENTE: Ministerio de Obras Públcias

El único país que posee características similares a El Salvador en cuanto a la distancia existente desde la capital hasta los principales puntos en el interior del mismo, es Belice; por lo tanto la comparación se realiza con este país para establecer que tan competitivo es en este aspecto El Salvador. A continuación se presenta la distancia que existe entre la capital de Belice con los diferentes distritos que compone este país:

Distancias desde Belmopan hasta los diferentes distritos de Belice

CABECERA	DISTANCIA (Km)
Corazal	138.86
Orange walk	98.71
Belice City	68.43
Cayo ranguana	121.71
Big Greek	88.43
Punta Gorda	127.29
DISTANCIA PROMEDIO	**107.24**

Tomando en consideración que la distancia promedio desde la capital hasta los principales puntos en el interior del país es menor que los otros países de la región, se llega a la conclusión que en este aspecto el país es el líder en la región por lo cual el grupo le asigna una calificación de 7.0.

C.F.5.2. FACILIDAD DE OBTENCIÓN DE VISA, CA4 O PERMISO DE MIGRACIÓN.

Este índice esta clasificado como de alcance general, la base para la calificación de este índice es la comparación con Costa Rica debido a que ese país es el principal destino turístico de la región, los datos para la comparación y calificación se muestran a continuación:

En El Salvador, los ciudadanos de 51 países no requieren visado alguno para ingresar a El Salvador, entre ellos figuran los países en que aportan una menor cantidad de turistas.

En costa rica, turistas de 74 países no requieren visa tan solo el pasaporte vigente.[42]

El cálculo de la calificación se realiza mediante la comparación de los atributos de El Salvador con respecto a Costa rica, en la siguiente tabla se detalla la forma de cálculo:

[42] Fuente: http://www.sica.int/cct/requisitos/cr.aspx?IdEnt=11

ELEMENTO	PAÍSES QUE NO REQUIEREN VISA	CALIFICACIÓN PONDERADA
EL SALVADOR	**51**	$Calificación = \frac{\text{Dato de El Salvador}}{\text{Dato de Costa Rica}} x100 = \frac{51}{74} x100 = 68.47\%$
COSTA RICA	**74**	lo que en escala de 0 a 7 equivale a un valor de 4.79

La calificación ponderada se obtiene por medio del porcentaje de la cantidad de países para cuyos ciudadanos se requiera visa o tarjeta de turismo de El Salvador respecto a Costa Rica.

C.F.5.3 FÁCIL COMBINACIÓN ENTRE UNO Y OTRO LUGAR DE DESTINO.

La calificación de este índice se realiza por medio del criterio propio de los analistas, a partir de la siguiente información:

El Salvador dado su relativamente pequeña área superficial (21,040km^2), presenta gran facilidad para la combinación entre los diferentes destinos turísticos con los que cuenta el país. El Salvador posee 7 rutas turísticas, las cuales son una combinación de lugares en los que el turista puede realizar diferentes actividades. Costa Rica que es el principal competidor en turismo, posee 10 rutas turísticas[43], por lo que para la calificación se establece de la siguiente manera:

$$Calificación = \frac{\text{Dato de El Salvador}}{\text{Dato de Costa Rica}} x100 = \frac{7}{10} x100 = 70.0\%$$

La calificación en escala de 7 da como resultado 4.9. la cual se asigna tomando en cuenta el tamaño de El Salvador respecto a otros países.

C.F.5.4 ACCESO DE LOS VISITANTES A LAS ÁREAS NATURALES

Para calificar este índice, se tiene la siguiente información:

En El Salvador existen 23 volcanes, 6 lagos y lagunas y 5 áreas naturales protegidas el acceso a dichos espacios naturales es en algunos casos libre, en otros casos de debe pagar una pequeña cantidad que oscila entre $1 y $5, en el caso de las áreas naturales protegidas, hay 2 a las cuales para acceder, el visitante nacional debe solicitar un permiso al ente administrador. Según datos del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, ISTU, CORSATUR y

[43] http://www.guiascostarica.com/rutas/

SALVANATURA, en el país, el 90 % de estos lugares tienen algunas restricciones y dificultades burocrtáticas para que el turista o visitante pueda ingresar.

Costa Rica con posee 32 áreas naturales protegidas y 20 volcanes, el 100% de estos son protegidos por el gobierno (según la ley de fortalecimiento de áreas naturales), por lo que viéndolo desde el punto de vista de la dificultad de acceso a estos lugares, El Salvador se encuentra en mejor situación que Costa Rica. Por lo que establece una calificación de 7.0

C.F.6.1. CALIDAD DE ENTRETENIMIENTO.

Para la calificación de este índice se tomará como base la información obtenida de la investigación de campo referente a la opinión positiva (turista que opinó que la calidad en los establecimientos era excelente o aceptable) del turista hacia la calidad de las opciones de esparcimiento en El Salvador; a continuación se presenta dicha información:

Según la clasificación del ente regulador, la variedad esta en Parques acuáticos y Turicentros.

ESTABLECIMIENTOS	CALIDAD PERCIBIDA (%)	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN ASIGNADA
PARQUES ACUÁTICOS	66.67	0.50	El porcentaje da 53.34, lo que transformado a escala de 0 a 7 da como resultado una calificación de 3.73
TURICENTROS	40.00	0.50	

C.F.6.2. VIDA NOCTURNA.

Este índice se califica tomando como base a información secundaria recolectada y por califica por medio del criterio del analista. La información que justifica la calificación es:

Con 37 bares y discotecas en San Salvador proporcionan al turista una opción para realizar actividades de esparcimiento por las noches, además se cuenta con 19 centros comerciales distribuidos en las principales ciudades de El Salvador, ubicándose 14 de ellos en el área metropolitana de San Salvador.

Costa Rica tiene en sus principales ciudades y playas un total de 42 bares y discotecas[44] además de 27 centros comerciales[45]; este país tiene la ventaja que al menos en la cuidad de San José, la capital, hay transporte público de pasajeros las 24 horas del día.

En base a los datos anteriores, la calificación se establece de la siguiente manera:

$$Calificación = \frac{\text{Dato de El Salvador}}{\text{Dato de Costa Rica}} x100 = \frac{37+19}{42+27} x100 = 81.16\%$$

[44] http://www.viajes-exoticos.info/guia-turistica-costa-rica.php

[45] http://www.publicom.com/otros_paises/costa_rica/centros_comerciales/index.html

Esta calificación al pasarla a escala de 7 queda con un valor de 5.68

C.F.7.1 AMABILIDAD DE LOS RESIDENTES PARA CON LOS TURISTAS

La calificación de este índice se establece con la encuesta realizada a los establecimientos turísticos y se calcula de la siguiente manera:

$$Calificación = \frac{\%\ de\ establecimientos\ que\ cumplen\ con\ requisitos\ para\ ser\ competitivos}{} \quad X \quad 7$$

El 89% de turistas indican que se encuentran satisfechos con la hospitalidad mostrada por los salvadoreños. Por lo tanto, la calificación de este índice es de 6.23

C.E.1. COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

Este índice se calificará tomando en cuenta la información recolectada mediante encuesta, se clasifica por área de actividad y la calificación queda de la siguiente manera:

- **Turismo de sol y playa:**
  - ✓ 28.57% de los establecimientos de alimentación, la calificación queda con valor de 2.0
  - ✓ 21.43% de establecimientos de alojamiento; calificación asignada: 1.5
- **Turismo de naturaza y aventura:**
  - ✓ 100% establecimientos de alimentación; calificación asignada: 7.0
  - ✓ 60% establecimientos de alojamiento; Calificación asignada: 4.2
  - ✓ 100% áreas naturales protegidas; calificación asignada: 7.0
- **Turismo de convenciones y reuniones:**
  - ✓ 100% establecimientos de alojamiento; Calificación asignada: 7.0
- **Turismo cultural y rural:**
  - ✓ 22.81% de establecimientos de alimentación; Calificación asignada: 1.6
  - ✓ 22.25% de establecimientos de alojamiento; Calificación asignada: 1.56
  - ✓ 74.07% de museos y galerías de arte; Calificación asignada: 5.18
  - ✓ 100% sitios arqueológicos; calificación asignada: 7.0
- **Entretenimiento:**
  - ✓ 27% parques acuáticos; calificación asignada: 1.89
  - ✓ 100% turicentros; calificación asignada: 7.0

C.E.2. ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS POR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA.

Este índice se califica en base a la información obtenida de la encuesta realizada a los distintos establecimientos turísticos así como a información obtenida de los turistas. De las empresas la información que se obtiene es la proporción de establecimientos turísticos que realizan esfuerzos para conocer la satisfacción de los turistas; mientras que la información obtenida de los turistas es si se encuentran satisfechos con los servicios recibidos en los distintos establecimientos y la cual servirá para establecer si en realidad sirven los esfuerzos para conocer la satisfacción del turista por parte de las empresas.

Por lo tanto, el grado en que dichos esfuerzos funcionan para la empresa, van a estar dados en la proporción en que los turistas y excursionistas se encuentren medianamente o completamente satisfechos. La calificación de este índice está dado de la siguiente manera:

$$Calificación = \text{\% de establecimientos que realizan esfuerzos por conocer la satisfacción del turista y excursionista} \; X \; \text{\% de turistas satisfechos en cada establecimiento} \; X \; 7$$

Donde el porcentaje promedio de turistas y excursionistas satisfechos en cada establecimiento se presenta en la siguiente tabla:

ESTABLECIMIENTO	COMPLETAMENTE SATISFECHOS (%)	MEDIANAMENTE SATISFECHOS (%)	TURISTAS SATISFECHOS (%)
Alojamiento	65.15	27.27	92.42
Alimentación	62.12	36.26	98.38
Turicentros	20	60	80
Parque acuáticos	35	65	100
Áreas Naturales Protegidas	87.5	12.5	100
Museos, teatros y galerías de arte	50	30	80
Sitios arqueológicos	50	40	90

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	ESFUERZOS REALIZADOS (%)	TURISTAS SATISFECHOS (%)	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	60	92.42	3.88
	Alimentación	100	98.38	6.89
	Áreas Naturales Protegidas	80	100	5.60
Congresos y Convenciones	Alojamiento	100	92.42	6.47
Sol y Playa	Alojamiento	71.43	92.42	4.62
	Alimentación	36.84	98.38	2.54

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	ESFUERZOS REALIZADOS (%)	TURISTAS SATISFECHOS (%)	CALIFICACIÓN
Entretenimiento	Parques Acuáticos	82	100	5.74
	Turicentros	100	80	5.60
Cultural y Rural	Alojamiento	82.5	92.42	5.34
	Alimentación	40	98.38	2.75
	Museos, teatros y galerías de arte	14.81	80	0.83
	Sitios arqueológicos	0	90	0.00

FUENTE: Elaboración propia

C.E.4 PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS AL DESARROLLO E INVESTIGACIÓN EN EL ÁMBITO TURÍSTICOS

La calificación de este índice se establece con la encuesta realizada a los establecimientos turísticos y en la cual se establece la proporción de establecimientos que tienen personal dedicado a I+D y la tasa que tiene El Salvador con el país mejor posicionado de la región en cuanto a innovación (basada en la calificación del Foro Económico Mundial) debido a que esta calificación toma como variable el I+D del país en forma general por lo cual se puede relacionar con este índice.

Calificación del sub-factor Innovación en la Región

PAÍS	CALIFICACIÓN (0-7)
Costa Rica	3.65
El Salvador	2.89
Guatemala	3.07
Honduras	2.61
Nicaragua	2.64
Panamá	2.99

FUENTE: The Global Competitiveness Index, World Economic Forum

El cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\textbf{Calificación} = \textbf{\% de establecimientos de empresas turísticas que poseen personal dedicado a I+D} \; X \; \textbf{Tasa de la región} \; X \; 7$$

Donde:

$$Tasa\ de\ la\ región = \frac{Calificación\ I + D\ El\ Salvador}{Calificación\ I + D\ País\ referencia} = \frac{Calificación\ El\ Salvador}{Calificación\ Costa\ Rica}$$

$$Tasa\ de\ la\ región = \frac{2.89}{3.65} = 0.7918$$

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	RESULTADOS DE ENCUESTAS (%)	TASA	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	0.00	0.7918	0.00
	Alimentación	0.00	0.7918	0.00
	Áreas Naturales Protegidas	60.00	0.7918	3.33
Congresos y Convenciones	Alojamiento	40.00	0.7918	2.22
Sol y Playa	Alojamiento	21.46	0.7918	1.19
	Alimentación	14.29	0.7918	0.79
Entretenimiento	Parques Acuáticos	9.00	0.7918	0.50

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	RESULTADOS DE ENCUESTAS (%)	TASA	CALIFICACIÓN
	Turicentros	100.00	0.7918	5.54
Cultural y Rural	Alojamiento	15.00	0.7918	0.83
	Alimentación	10.53	0.7918	0.58
	Museos, teatros y galerías de arte	77.78	0.7918	4.31
	Sitios arqueológicos	100.00	0.7918	5.54

FUENTE: Elaboración propia

C.E.4 ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD.

Este índice se calificará en base a la información de campo recolectada y en notación decimal para lo que se usa la siguiente fórmula, dicha calificación queda de la siguiente manera:

$$Calificación = \frac{\%\ de\ establecimientos\ que\ cumplen\ con\ requisitos\ para\ ser\ competitivos}{} \quad X \quad 7$$

- **Turismo de sol y playa:**
  - ✓ 14.29% de los establecimientos de alimentación, la calificación queda con valor de 1.0
  - ✓ 14.79% de establecimientos de alojamiento; calificación asignada: 1.03
- **Turismo de naturaza y aventura:**
  - ✓ 0% establecimientos de alimentación; calificación asignada: 0.0
  - ✓ 20% establecimientos de alojamiento; Calificación asignada: 1.4
  - ✓ 0% áreas naturales protegidas; calificación asignada: 0.0
- **Turismo de convenciones y reuniones:**

✓ 60% establecimientos de alojamiento; Calificación asignada: 4.2

- **Turismo cultural y rural:**

✓ 8.77% de establecimientos de alimentación; Calificación asignada: 0.61

✓ 17.5% de establecimientos de alojamiento; Calificación asignada: 1.22

- ✓ 7.411% de museos y galerías de arte; Calificación asignada: 0.52
- ✓ 0% sitios arqueológicos; calificación asignada: 0.0

- **Entretenimiento:**
  - ✓ 9% parques acuáticos; calificación asignada: 0.63
  - ✓ 0% turicentros; calificación asignada: 0.0

C.E.5. IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA.

Este índice se calificará en base a información recolectada en la encuesta y asignada a notación decimal por medio de la siguiente fórmula, la calificación queda de la siguiente manera:

$$Calificación = \frac{\%\ de\ establecimientos\ que\ cumplen\ con\ requisitos}{para\ ser\ competitivos} \quad X \quad 7$$

- **Turismo de sol y playa:**
  - ✓ 28.57% de los establecimientos de alimentación, la calificación queda con valor de 2.0
  - ✓ 42.86% de establecimientos de alojamiento; calificación asignada: 3.0
- **Turismo de naturaza y aventura:**
  - ✓ 0% establecimientos de alimentación; calificación asignada: 0.0
  - ✓ 40% establecimientos de alojamiento; Calificación asignada: 2.8
  - ✓ 0% áreas naturales protegidas; calificación asignada: 0.0
- **Turismo de convenciones y reuniones:**

✓ 60% establecimientos de alojamiento; Calificación asignada: 4.2

- **Turismo cultural y rural:**

✓ 12.28% de establecimientos de alimentación; Calificación asignada: 0.86

✓ 37.5% de establecimientos de alojamiento; Calificación asignada: 2.62

✓ 0% de museos y galerías de arte; Calificación asignada: 0.0

✓ 0% sitios arqueológicos; calificación asignada: 0.0

- **Entretenimiento:**
  - ✓ 64% parques acuáticos; calificación asignada: 4.48
  - ✓ 100% turicentros; calificación asignada: 7.0

C.E.6. PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE

La calificación de este índice está definida por los resultados obtenidos del perfil del visitante (realizado por el BCR y CORSATUR) y por los siguientes parámetros:

PRECIO RELATIVO AL DESTINO DEL VISITANTE	CALIFICACIÓN ASIGNADA	Parámetro utilizado para asignar calificación
Bajo	**7**	**La asignación de la calificación se hará a partir de la competitividad que tiene el país con respecto al precio de los bienes y servicios de otros países. Por lo tanto si el precio relativo es más bajo entonces el país es altamente competitivo, si son iguales o casi iguales el país es medianamente competitivo y en caso de que los precios relativos sean altos, entonces el país no es competitivo en este aspecto.**
Igual	**3.5**	
Casi igual	**3.5**	
Alto	**0**	

En general, el 18% de los de visitantes considera que los precios son casi iguales a su país de residencia, un 14% opino que en El Salvador los precios que se tienen son altos en relación a los existentes en el país de residencia de estos y un 35% de los encuestados sostienen que los precios de bienes y servicios son más bajos que en otros mercados y un 33% manifestó que son iguales.

La calificación de este índice se realiza de la siguiente manera:

PRECIO RELATIVO AL DESTINO DEL VISITANTE	CALIFICACIÓN ASIGNADA	OPINIÓN DE VISITANTES (%)	DISTRIBUCIÓN DE CALIFICACIÓN
Bajo	**7**	**35**	**2.45**
Igual	**3.5**	**33**	**1.16**
Casi igual	**3.5**	**18**	**0.63**
Alto	**0**	**14**	**0.00**
CALIFICACIÓN DE ÍNDICE			**4.24**

C.E.7 ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN.

Este índice esta clasificado como cualitativo, por lo tanto, los analistas realizarán la calificación en base a la siguiente información:

Como sector, el turismo de El Salvador ha firmado convenios o alianzas estratégicas a nivel de reducción de los trámites de ingresos para visitantes centroamericanos; además El Salvador pertenece a la organización mundo maya, la cual reúne esfuerzos de 3 países centroamericanos y México; el plan puebla panamá, en otra alianza estratégica que se ha firmado con el objetivo de fortalecer la integración regional y para impulsar proyectos de desarrollo económico y social entre los países miembros del plan. A niveles de asociaciones de turismo se han dado alianzas estratégicas con agencias de viaje en España, Italia y Alemania; existen instituciones a nivel centroamericano a las cuales las asociaciones y empresas turísticas de El Salvador se han adjuntado como parte de alianzas estratégicas entre las cuales están: Unión de Ferias Internacionales (UFI), Asociación de Ferias Internacionales de América (AFIDA), Concejo Centroamericano de turismo (CCT), Agencia de Promoción Turística de Centroamérica (CATA), Comité de Mercadeo centroamericano de Turismo (COMECATUR), Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDEATUR) y la Red de Comunicadores en Turismo de Centroamérica (TOURCOM).

Entre las estrategias que vinculan a las instituciones detalladas con el turismo van orientadas a realizar esfuerzos en la promoción del área para atraer turistas e inversión externa, llevar el control de las estadísticas relacionadas al turismo y plantear estrategias a mediano y largo plazo para lograr el desarrollo de la actividad turística en la región.

Se considera que el cluster de turismo salvadoreño tiene muy buenas conexiones en la región con diferentes instituciones de turismo de la región, por lo que se le asigna una calificación de 5.25

C.D.1. CANTIDAD DE VISITANTES

Este índice se calificará en base a la comparación de datos sobre visitantes del año 2005 a El Salvador con en relación a la cantidad de visitantes a Costa Rica en el mismo período, la información para determinar la calificación es la siguiente:

EL SALVADOR	COSTA RICA
1, 154,386	1, 659,167

Realizando las comparaciones entre ambos países por medio de la siguiente ecuación

$$\Delta\% = \frac{\text{Dato de El Salvador}}{\text{Dato de país de referencia}} x100$$

y obteniendo el porcentaje de visitantes de El Salvador respecto a los de Costa Rica para el año 2005 se tiene lo siguiente que ese porcentaje es de 69.57% por lo que al convertirlo en escala de 7, la calificación queda de 4.87.

C.D.2 TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADA DE VISITANTES

Este índice se califica mediante la comparación de la tasa de crecimiento de llegada de visitantes que tiene El Salvador con el país de la región centroamericana que posee la mayor tasa de crecimiento. El cálculo se realiza de la siguiente manera

$$\textit{Calificación} = \frac{\textit{Tasa de crecimiento de El Salvador}}{\textit{Mayor tasa de crecimiento de la región C.A.}} X\ 7$$

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de llegadas que se han dado en la región centroamericana desde el año 2000 hasta el año 2005.

PAÍS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	CRECIMIENTO	TASA ANUAL %
BELICE	195766	195955	199521	220574	230848	236573	40807	4.2
COSTA RICA	1088075	1131406	1113359	1238692	1437098	1659167	571092	9.1
EL SALVADOR	794678	734627	950597	857378	966416	1154386	359708	10.5
GUATEMALA	826240	835492	884190	880223	1181526	1297671	471431	11.4
HONDURAS	470727	517914	549500	610535	672103	749400	278673	11.8
NICARAGUA	485909	482869	471622	525775	614782	700000	214091	8.8
PANAMÁ	483599	518849	533503	565993	621304	661401	177802	7.4
TOTAL	**4344994**	**4417112**	**4702292**	**4899170**	**5724077**	**6458598**	**2113604**	**9.7**

De acuerdo a los estos resultados el país que ha tiene la mayor tasa de crecimiento de llegadas (2000-2005) es Honduras con 11.8%. Por lo tanto, la calificación de este índice se hace comparando las tasas de ese país con la de El Salvador de la siguiente manera:

$$\textit{Calificación} = \frac{\textit{Tasa de El Salvador}}{\textit{Tasa de Honduras}} \times 7 = \frac{10.5}{11.8} \times 7 = 6.21$$

C.D.3 SATISFACCIÓN DEL VISITANTE.

La calificación de este índice se hace en base a la información siguiente que ha sido recolectada mediante encuesta a los turistas y se toma en cuenta el porcentaje de turistas que manifestaron estar completamente satisfechos con los servicios turísticos recibidos en El Salvador:

Alimentación 62.12% de los entrevistados manifestaron estar satisfechos por los servicios en establecimientos de alimentación; en alojamiento, el 60.61% manifestó estar completamente satisfecho; en Museos, teatros y galerías de arte, el 50.00%; en sitios arqueológicos el 50.00%; en áreas naturales protegidas 87.50%; en parques acuáticos. 50.00%; en turicentros. 20.00%; en transporte terrestre 26.67%; en transporte aéreo el 31.5% y usuarios de guías de turismo el 66.67%. Se procede a asignar ponderación a cada uno de los atributos para obtener una sola calificación:

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN	PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA POR TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CALIFICACIÓN PONDERADA PARA EL ÍNDICE
Alimentación	62.12	14	8.70	51.90% es el resultado de sumar la columna anterior, lo que en escala de 0 a 7 queda con un valor de 3.63
Alojamiento	60.61	17	10.30	
Museos y galerías	50	9	4.50	
Sitios arqueológicos	50	9	4.50	
Áreas naturales	87.5	9	7.87	
Parques acuáticos	50	7	3.50	
Turicentros	20	7	1.40	
Transporte terrestre	26.67	10	2.67	
Transporte aéreo	31.5	10	3.15	
Guías de turismo	66.67	8	5.33	

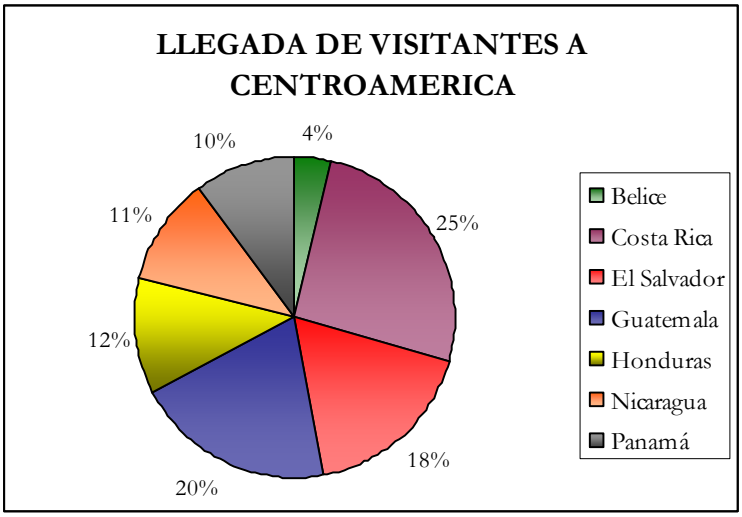
C.D.4 EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES.

Este índice se clasifica como general, se calificará en base a la información de encuesta, dicha información es la siguiente:

El 62.12% de los turistas entrevistados manifestó haberse quejado al menos una vez por un servicio turístico que no le satisfizo, por lo que se llega a la conclusión de que el turista que visita El Salvador es exigente. Por lo que la calificación se establece en 4.35

C.D.5 PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO

Este índice consiste en la preferencia que tiene el visitante por venir a El Salvador en lugar de ir a otros países de la región centroamericana.



De acuerdo al gráfico anterior, en el que se muestra el porcentaje de turistas en cada país durante el año 2005, se puede establecer que Costa Rica es el país líder en este aspecto, ya que de los turistas que llegaron a Centroamérica durante el año 2005 un 25% prefieren este país como destino turístico, mientras que un 18% llegaron a El Salvador. Por lo tanto la calificación de este índice se realiza de la siguiente manera:

$$Calificación = \frac{Segmento\ de\ mercado\ de\ El\ Salvador}{Segmento\ de\ mercado\ del\ país\ líder} \times 7 = \frac{18\%}{25\%} \times 7 = 5.04$$

C.D.6 PERCEPCIÓN DEL DESTINO.

Se tomará en cuenta para la calificación, la información recolectada en la encuesta a los visitantes en lo referente a la calidad en la prestación de los servicios (se considera la opinión sobre la calidad como indicador de percepción) y que la calificaron como excelente, dicha información es la siguiente:

Alimentación 45.45% de los entrevistados; alojamiento 48.48%; museos, teatros y galerías de arte 20.00%; sitios arqueológicos 30.00%; áreas naturales protegidas. 87.50%; parques acuáticos 66.67%; turicentros. 40.00%; transporte terrestre 20.00%; transporte aéreo 18.42% y guía de turismo 26.67%

.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	PORCENTAJE	PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA POR TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CALIFICACIÓN PONDERADA PARA EL ÍNDICE
Alimentación	45.45	20	9.09	40.09% es el resultado de sumar la columna anterior, lo que en escala de 0 a diez queda con un valor de 2.81
Alojamiento	48.48	16	7.76	
Museos y galerías	20.0	7	1.40	
Sitios arqueológicos	30.0	7	2.10	
Áreas naturales	87.5	7	6.13	
Parques acuáticos	66.67	7	4.67	
Turicentros	40.0	7	2.80	
Transporte terrestre	20.0	15	3.00	
Transporte aéreo	18.42	7	1.29	
Guías de turismo	26.67	7	1.87	

C.D.7 PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES[46]

Para calificar este índice es necesario determinar los países que son líderes en centroamericana en cuanto a llegadas de visitantes de acuerdo a la región de procedencia y el grado de importancia que tienen los visitantes de estas regiones de acuerdo al gasto que realizan en El Salvador durante su estadía.

En la siguiente tabla se puede observar que los visitantes que tienen un mayor gasto turístico, son los europeos, los asiáticos y los norteamericanos. Sin embargo, el país no es líder en ninguna de estas regiones en lo que se refiere a llegadas de visitantes. Solamente sobresale en la llegada de visitantes centroamericanos que son de los que menos gastan durante su estadía (superando solamente a los turistas de otras regiones)

REGIÓN	GASTO ($/día)	GRADO DE IMPORTANCIA (%)	LLEGADAS A EL SALVADOR	LLEGADAS A OTROS PAÍSES DE LA REGIÓN	
				CANT. DE LLEGADAS	PAÍS LÍDER
CENTROAMÉRICA	85.26	12.5	809,813	809,813	EL SALVADOR
NORTEAMÉRICA	104.38	15.2	278,467	879,763	COSTA RICA
CARIBE	88.55	12.9	2,085	33,865	PANAMÁ
SUR AMÉRICA	94.67	13.8	21,954	201,551	PANAMÁ
EUROPA	120.43	17.6	30,575	230,536	COSTA RICA
ASIA	113.72	16.6	8,168	25,713	GUATEMALA
OTRAS REGIONES	78.00	11.4	3520	8,436	COSTA RICA
TOTAL	**685.01**	**100**	**1,154,582**	**2,189,677**	

FUENTE: Organización Mundial de Turismo

[46] Fuente: Estadísticas del Consejo Centroamericano de Turismo.

Para la calificación de este índice se realiza una calificación en base a la tasa de procedencia por regiones presentada en la tabla anterior, ordenada de mayor a menor, a continuación se determina la calificación del índice:

REGIÓN	GRADO DE IMPORTANCIA (%)	TASA DE COMPARACIÓN[47]	CALIFICACIÓN POR REGIÓN[48]	DISTRIBUCIÓN CALIFICACIÓN[49]
CENTROAMÉRICA	12.50	1.00	7.00	0.88
NORTEAMÉRICA	15.20	0.32	2.22	0.34
CARIBE	12.90	0.06	0.43	0.06
SUR AMÉRICA	13.80	0.11	0.76	0.11
EUROPA	17.60	0.13	0.93	0.16
ASIA	16.60	0.32	2.23	0.37
OTRAS REGIONES	11.40	0.42	2.92	0.33
CALIFICACIÓN DE ÍNDICE				**2.24**

I.C.1 PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y LOS RESTAURANTES.

Este índice se califica en base a la información que se muestra a continuación, la cual ha sido investigada por medio de información secundaria.

En la industria de hotelera y alimentos, existen según estadísticas de la DIGESTYC la cantidad de 825 establecimientos que ofrecen muebles, productos alimenticios, bebidas, tabaco y demás insumos para prestar los servicios, esto sin tomar en cuenta los proveedores internacionales que según estimaciones de CORSATUR, representan más de 50 proveedores. (Fuente: Guía de proveedores para los hoteles y restaurantes, CORSATUR). Costa Rica como el principal competidor en turismo, tiene en su estructura de proveedores a empresas del sector turismo que hace un total de 5,200.

Para calificar este índice, se hace uso de la siguiente fórmula:

$$Calificación = \frac{\text{Cantidad de proveedores al sector en El Salvador}}{\text{Cantidad de proveedores al sector en Costa Rica}} \times 7 = \frac{825+50}{5{,}200} \times 7 = 1.18$$

Por lo tanto la calificación es de 1.18

[47] Llegadas de visitantes a El Salvador/Llegadas de visitantes al país líder de Centroamérica
[48] (Tasa de comparación) (7)
[49] (Calificación por región) (Grado de importancia que tiene la región)

I.C.2 EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO.

Este índice se calificará en base a datos comparativos de El Salvador con respecto a Costa Rica, para ello se hace uso de la siguiente información:

En El Salvador se tienen las siguientes escuelas de formación turística: Bachillerato en hostelería y turismo en el INFRAMEN, técnico en hostelería y turismo en el MEGATEC de La Unión, INSAFORP también proporciona capacitaciones en actividades turísticas además, para el año 2007 existe la carrera técnica en administración turística en la Universidad Tecnológica, es decir, El Salvador cuenta con 4 escuelas de formación turística.

Según un informe del INCAE del año 2002, en Costa Rica existen 17 entidades universitarias o técnicas que ofrecen formación en turismo y tres universidades más esperan la aprobación del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) para iniciar dicha carrera en formación turística.

Relacionando los datos de Costa Rica con respecto a los de El Salvador, se tiene el siguiente porcentaje: 23.53%, por lo que la calificación asignada es de 1.64

I.C.3 EXIGENCIAS DE CALIDAD POR PARTE DEL LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES

La calificación de este índice se establece con la encuesta realizada a los establecimientos turísticos en la cual se obtiene la proporción de empresas que poseen políticas de calidad en cuanto a la recepción de insumos.

Además este índice es relacionado algunos obstáculos que enfrentan este tipo de empresas en lo referente a la adquisición de insumos y que influyen en la competitividad del sector. Estos obstáculos son:

- *La falta de acceso a insumo*. Se relaciona porque resulta insuficiente tener buenas políticas de calidad si no existen los proveedores necesarios para satisfacer las necesidades de los establecimientos en cuestión.
- *Alto costo de insumos.* Las exigencias de calidad se pueden ver disminuidas en el sentido de que los establecimiento no tiene los suficientes recursos económicos como para adquirir los insumos que sus propias políticas exigen o que le permitan brindar un servicio de buena calidad

- *Modificaciones a los términos de compra*. Este aspecto se ve relacionado con lasexigencias de calidad debido a que débil capacidad de negociación en las compras por parte de los establecimientos con los proveedores pueden influir en el aumento del precio o las condiciones de entrega de los insumos entre otras cosas, y por lo tanto, no apegándose a las exigencias de calidad que el establecimiento posee.

Considerando lo anterior, el cálculo de este índice se realiza de la siguiente manera:

$$\textbf{Calificación} = \textbf{\% de establecimientos de empresas que tienen planes para capacitar su personal} \times \textbf{Obstáculos en la adquisición de insumos} \times 7$$

$$Obstáculos\ en\ la\ adquisición\ de\ insumos = \frac{Calificación\ promedio\ de\ problemas\ para\ adquirir\ insumos}{Calificación\ Ideal}$$

Donde:

- ***Calificación promedio para adquirir insumos:*** Es la calificación promedio de todos los problemas que las empresas de servicios consideran que tiene el aspecto a la adquisición de de los insumos que necesitan y que influye en sus exigencias de calidad, bajo una escala de 1 a 5, en la cual 1 es malo y 5 excelente
- ***Calificación ideal:*** es la calificación máxima que es posible obtener si los problemas anteriormente mencionados son solucionados por parte de las empresas

Problemas de las empresas del sector servicio relacionados con la adquisición de insumos

PROBLEMAS RELACIONADOS A LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS	CALIFCICACIÓN ASIGNADA (Escala 1-5)
Modificaciones a los términos de compra	1.2
Falta de acceso a insumos	1.3
Alto costo de insumo	1.5
CALIFICACIÓN PROMEDIO	**1.33**

FUENTE: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

$$Obstaculos\ de\ las\ empresas = \frac{1.33}{5.0} = 0.27$$

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	RESULTADOS DE ENCUESTAS (%)	TASA	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	60.00	0.27	1.12
	Alimentación	100.00	0.27	1.87
	Áreas Naturales Protegidas	60.00	0.27	1.12
Congresos y Convenciones	Alojamiento	100.00	0.27	1.87
Sol y Playa	Alojamiento	85.71	0.27	1.60
	Alimentación	85.71	0.27	1.60
Entretenimiento	Parques Acuáticos	82.00	0.27	1.53
	Turicentros	100.00	0.27	1.87
Cultural y Rural	Alojamiento	82.50	0.27	1.54
	Alimentación	85.96	0.27	1.60
	Museos, teatros y galerías de arte	100.00	0.27	1.87
	Sitios arqueológicos	100.00	0.27	1.87

FUENTE: Elaboración propia

I.C.4 ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL.

Este índice se calificará en base a información obtenida de encuestas, en lo referente a si las empresas reciben o conocen de algún apoyo hacia establecimientos del sector turismo en El Salvador

Sin embargo también considera los principales obstáculos que enfrentan este tipo de establecimientos que le restan competitividad y que a su vez están relacionados con el

Gobierno. Por lo tanto, en la medida en que estos obstáculos desaparezcan, la competitividad de estas empresas así como la del sector, pueden ser incrementadas.
La calificación de este índice se realiza de la siguiente problema

$$\textbf{Calificación} = \textbf{\% de establecimientos de empresas que tienen reciben apoyo Gubernamental} \; X \; \textbf{Obstáculos de empresas} \; X \; 7$$

$$Obstaculos\ de\ las\ empresas = \frac{Calificación\ promedio\ de\ los\ principales\ problemas\ enfrentados}{Calificación\ Ideal}$$

Donde:

- ***Calificación promedio de los principales problemas enfrentados:*** Es la calificación promedio de los aquellos problemas relacionados con el gobierno y que a criterio de este tipo de empresas les afecta más, bajo una escala de 1 a 5, en la cual 1 es malo y 5 excelente
- ***Calificación ideal:*** es la calificación máxima (5) que es posible obtener si se llegan a solucionar estos problemas

Problemas de las empresas del sector servicio relacionados al apoyo gubernamental

PROBLEMAS RELACIONADOS AL GOBIERNO	CALIFCICACIÓN ASIGNADA (Escala 1-5)
Falta de acceso de financiamiento bancario	2.1
Regulaciones laborales	1.5
Altos niveles de impuestos	2.5
Procedimientos asociados con pago de impuestos	1.8
CALIFICACIÓN PROMEDIO	**2.0**

FUENTE: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

$$Obstaculos\ de\ las\ empresas = \frac{2.0}{5.0} = 0.40$$

Calificaciones para cada establecimiento turístico

TIPO DE TURISMO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	RESULTADOS DE ENCUESTAS (%)	TASA	CALIFICACIÓN
Naturaleza y Aventura	Alojamiento	40.00	0.4	1.11
	Alimentación	100.00	0.4	2.77
	Áreas Naturales Protegidas	100.00	0.4	2.77
Congresos y Convenciones	Alojamiento	47.50	0.4	1.31
Sol y Playa	Alojamiento	42.86	0.4	1.19
	Alimentación	28.57	0.4	0.79
Entretenimiento	Parques Acuáticos	0.00	0.4	0.00
	Turicentros	100.00	0.4	2.77
Cultural y Rural	Alojamiento	80.00	0.4	2.21
	Alimentación	40.35	0.4	1.12
	Museos, teatros y galerías de arte	92.59	0.4	2.56
	Sitios arqueológicos	100.00	0.4	2.77

FUENTE: Elaboración propia

I.C.5 FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS.

Este índice se calificará en base a estadísticas de salud de El Salvador, por medio de la siguiente información:

El salvador cuenta con la siguiente infraestructura de hospitales y centros de salud.

623 establecimientos públicos de salud en total.[50]

30	Hospitales
367	Unidades de Salud
170	Casas de Salud
51	Centros Rurales de Salud
3	Clínicas de Empleados
2	Centro de Atención de Emergencia

1, 647 consultorios privados; además, la cobertura de doctores y enfermeras es de 14.9 y 9.2 respectivamente por cada 10, 000 habitantes.

La calificación asignada a este índice es de 5.53.

I.C.6 SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA TURISTAS.

La siguiente información se utiliza para calificar este índice:

Existe una amplia red de telecomunicaciones con una gran cobertura, entre los recursos que se tienen a disposición de los turistas están: 4,449[51] teléfonos públicos monederos, 12, 186 teléfonos públicos con tarjetas prepagadas y 916 ciber cafés.

En Costa Rica, Al final de 2004, existían en Costa Rica un total de 3771 teléfonos monederos, 17,191 teléfonos públicos con tarjetas prepagadas y 1,325 caber cafés[52]. Al hacer la comparación de El Salvador con respecto a Costa Rica, queda un porcentaje de 78.75%, entonces se asigna una calificación para este índice de 5.49.

50 Fuentes: http://www.mspas.gob.sv/pdf/boletin2005.pdf

51 Fuente: Siget.

52 www.eclac.cl/mexico/competencia/documentos/presentaciones/Taller%20CR-caso%20**Costa**%20**Rica**.ppt

I.C.7 SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS

Actualmente, en el país existe una División de Policía de Turismo, la cual está encargada de brindar seguridad y orientar al turismo nacional y extranjero en todos los centros turísticos, playas y carreteras.

Además, la ANSP imparte capacitaciones en lo que respecta a: Ley de protección del patrimonio cultural, extranjería, migración, medio ambiente, primeros auxilios, técnicas de rescate, historia de El Salvador, turismo, intervención policial en turismo e inglés entre otros para brindar un mejor servicio.

La PNC cuenta con 72 agentes en la división de turismo (datos hasta el 25/marzo/2006). Sin embargo, en dos años, el MITUR estima que habrá un total de 486 agentes que brindarán seguridad en los principales lugares turísticos del país.

Sin embargo, considerando la cantidad de visitantes que llegan al país anualmente y también la situación de inseguridad que existe en el país, entonces resultan muy poco que la PNC cuente solamente con 72 agentes. Estos factores hacen que la calificación de la seguridad por el Foro Económico Mundial "**The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007** Furthering the Process of Economic Development" sea de 3.1 en la escala de 0 a 7, en dicho reporte, se puede observar que la calificación para Costa Rica es de 4.4, lo que significa una variación porcentual del 18.57% (obtenido por medio de la resta de la calificación para Costa Rica menos la calificación de El Salvador y dividido entre la escala mayor que es 7) de Costa Rica respecto a El Salvador.

La calificación se establece mediante la siguiente fórmula:

$$Calificación = \frac{\text{Calificación FEM a la seguridad en El Salvador}}{\text{Calificación FEM a la seguridad en Costa Rica}} \times 7 = \frac{3.1}{4.4} \times 7 = 4.93$$

I.C.8 SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL.

Para calificar este índice, se toma como base la información secundaria obtenida en el vice ministerio de transporte que se presenta a continuación:

Este sistema cuenta con un total de 5,304 vehículos entre buses, midi buses y microbuses, los cuales se detallan a continuación:

2764 autobuses

852 midi buses

1688 microbuses (se incluye el transporte turístico especializado) Fuente: Vice ministerio de transporte y Asociación Salvadoreña de Operadores de Turismo.
La calificación asignada a este índice es de 4.06

I.C.9 SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA.

Al igual que el índice anterior, este se califica en base a información secundaria de instituciones de gobierno.
Un 85.14% de cobertura de la red eléctrica en El Salvador asegura que el turista y visitante tendrá un suministro de energía eléctrica. El suministro de agua potable en El Salvador tiene una cobertura del 93.47% en las zonas urbanas y de un 26.91% en el área rural.
Se considera una cobertura de servicios regular en base a los datos anteriores, por lo que se califica con un 4.55

CALIFICACIÓN DEL GOBIERNO COMO ELEMENTO DEL DIAMANTE DE PORTER.

Para establecer la calificación del elemento gobierno se toma como base el cuadro 42 y los índices de Larry Dwyer (presentados en el ***anexo 6***) referentes al gobierno los cuales son:

G.1.1. MANTENIMIENTO A INFRAESTRUCTURA: Este índice, puede afectar positiva o negativamente, tomando en cuenta de que el gobierno es el encargado de dar mantenimiento a estructuras de apoyo del turismo, entre las cuales se pueden mencionar: Carreteras, calles y caminos; Puertos marítimos y aéreos; bienes culturales como lo son sitios arqueológicos y museos y sitios de entretenimiento como los turicentros administrados por el ISTU.
Viene en camino la construcción de 10 miradores en la Ruta de Las Flores. El monto de la inversión aún no se conoce porque todavía se está afinando el proyecto.
- También está realizando una consultoría para la señalización de vial turística.
En la actualidad, el gobierno da mantenimiento a las vías terrestres por medio del Fondo de Conservación Vial (FOVIAL) el cual según datos de casa presidencial, da cobertura a más de seis mil kilómetros de vías pavimentadas y no pavimentadas de el salvador, para mantener conectados a los 262 municipios del país. Además, el gobierno da un presupuesto anual al

ISTU y CONCULTURA para darle mantenimiento a los turicentros y sitios arqueológicos respectivamente de US$ 5.8 millones y US$ 8.4 millones[53]

G.1.2 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO

Existen grandes esfuerzos gubernamentales para impulsar el desarrollo del turismo en El Salvador, en octubre de 2004 se lanzó el documento de la política nacional de turismo, en diciembre de 2005 se aprobó en la asamblea legislativa la ley de turismo y en febrero de 2006, el gobierno lanza el llamado Plan Nacional de Turismo; todos esos documentos representan los esfuerzos que el gobierna está haciendo para que el turismo en El Salvador tenga un alto nivel de desarrollo. Además, según los datos recolectados por medio de encuestas, en promedio el 61.28% de los establecimientos de turismo conocen políticas gubernamentales.

G.1.3 EXISTENCIA DE LEYES Y REGULACIONES AFINES AL TURISMO

En el país existen actualmente leyes y regulaciones relacionadas con la actividad turística, las cuales son:

- ✓ ***Ley de Turismo,*** elaborada a fin de regular y normalizar el sector turístico y que de acuerdo a lo mencionado en el artículo 1 de ese documento (Ley de Turismo), tiene por objeto fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras.
- ✓ ***Política de Turismo***, la cual proporciona orientaciones generales, como una base para conciliar las actividades, los intereses, necesidades y problemas de los actores que participan en el Sector, con los recursos disponibles para su superación, haciendo énfasis en el rol articulador del mencionado Ministerio que por la naturaleza de las atribuciones que cumple en el campo de la Administración Pública, debe encaminarse a asumir un compromiso para facilitar el despegue y consolidación del desarrollo del sector turístico en el país.
- ✓ ***Estrategia Nacional de turismo***, la cual pretende servir como un marco general de orientaciones globales, para los programas, proyectos y acciones a realizar por el conjunto de actores públicos y privados, para propiciar el despegue de la industria

[53] Fuente: http://archive.laprensa.com.sv/200407/nacion/nacion6.asp

turística, hasta alcanzar su consolidación, de forma que pueda proporcionar los beneficios que se esperan en la economía en general.

- ✓ ***Plan Nacional de Turismo 2014***, Los objetivos en este Plan Nacional conforman el conjunto de aspiraciones y metas claramente identificables, objetivas y medibles, en su caso, que han de guiar y orientar al sector en la ejecución de las acciones hasta el año 2014
- ✓ ***Estatutos Generales para los Comité de Desarrollo Turístico.*** El es el cual es un modelo que presentado por La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), la cual promueve y apoya la creación de los Comités de Desarrollo Turístico, integrados y dirigidos por las comunidades que poseen relevantes atractivos naturales históricos y culturales

G.1.4. COMPROMISO CON LA EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE TURISMO

El gobierno central crea 1 Megatec en La Unión, con el objetivo de dar apoyo al sector, preparando personal especializado en el ramo.

Inicialmente cuenta con una capacidad instalada de 400 alumnos.

El Ministerio de Educación tiene planeado abrir otros en Zacatecoluca y Chalatenango.

G.2.1. PROMOCIÓN ORIENTADA A ATRAER INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL ÁMBITO TURÍSTICO

En El Salvador, el ente encargado de atraer inversión extranjera para el sector turismo es PROESA, la cual en la actualidad está promocionando la inversión en El Salvador. También esta la Asociación de Inversionistas y promotores turísticos.

En Costa Rica, el Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) es la agencia gubernamental encargada de promocionar al país para atraer inversión extranjera en el ámbito turístico.

G.2.2. PROMOCIÓN ORIENTADA A LOS VISITANTES.

- ✓ El plan de turismo contempla la promoción de país enfocada a aumentar el flujo proveniente desde Norteamérica y Europa, con el objetivo de diversificar la procedencia de los visitantes y atraer turistas con mayor poder adquisitivo.

- ✓ EL Ministerio de Turismo, busca construir relaciones con la prensa y los operadores turísticos de otros países, para atraer más turistas al país
- ✓ En el año 2006, El Salvador participa en El World Trade Market, llevado a cabo en Londres y el cual es considerado uno de los eventos más importantes en materia de turismo a nivel mundial
- ✓ En el año 2006, El Salvador, a través del Ministerio de Turismo y del Ministro Rochi, ha estado presente en ferias turísticas que se han realizado en España, Italia, Alemania, México, Francia, Honduras, Guatemala y Canadá. En lo que resta del año se planea viajar a una en Buenos Aires, Argentina y a Barcelona, España.
- ✓ En el año 2008 se realizará en San Salvador la Cumbre Iberoamericana, la se sumará a las actividades encaminadas a posicionar a El Salvador como el "Punto de Encuentros en Centroamérica", en el marco de la Estrategia de "meeting" contenida en el Plan Nacional de Turismo 2014 y que servirá para dar a conocer la estrategia de turismo y que permitirá proyectar al país como un lugar apto para el desarrollo de todo tipo de cumbres
- ✓ El Salvador adopta el dominio ".travel" en Internet con el fin de llevar certidumbre para que los turistas encuentren fácilmente los sitios oficiales de los destinos, ante la proliferación de los dominios com, net, org, info, biz, y de las variantes de cada país. Tomando en cuenta que el 78% de los turistas utiliza Internet para organizar sus viajes, y un 50% de este grupo emplea los sitios Web de destinos para planearlos. El directorio, que contiene un catálogo preciso de casi todos los productos y servicios ofrecidos por las entidades registradas en ".travel", es una herramienta de búsqueda objetiva que desglosa la información sobre empresas, productos y servicios para atender las peticiones que se le cursen, permitiendo a los usuarios encontrar con rapidez la información exacta que estén buscando. El directorio ".travel" existe ya en diez idiomas, y en breve podrá consultarse en muchos más. Hasta la fecha, aproximadamente 40 países a nivel mundial han registrado cientos de miles de dominios.
- ✓ El Ministerio de Turismo y el Instituto Nacional de los Deportes acuerdan promocionar el país con la leyenda "Visita El Salvador" en los uniformes de los deportistas nacionales

PONDERACIÓN DEL AZAR.

La influencia del azar es una variable impredecible por que estos son eventos aleatorios que pueden ocurrir en el ambiente natural, político, económico o social, por lo que la única variable que puede ser estimada es el ambiente social que influencia actualmente al sector y al país en general, y que difícilmente pueda ser cambiado en un termino corto, es decir en 5 o 10 años.

El desarrollo integral del turismo no puede obviar la posibilidad de que, tarde o temprano, el destino sea abatido por situaciones adversas.

"Una crisis es un suceso imprevisto que afecta la confianza de los viajeros en un destino e interfiere en la posibilidad de seguir operando normalmente. El turismo puede atravesar situaciones de crisis infinitamente variadas y de hecho éstas se han venido produciendo regularmente desde hace muchos años: desastres naturales como inundaciones, huracanes, incendios o erupciones volcánicas deterioran más la imagen de un destino que la propia infraestructura. La inestabilidad política, los accidentes, la delincuencia y la enfermedad así como factores económicos pueden minar el atractivo del destino más fuerte. Los turistas modernos analizan con más relevancia los aspectos de seguridad de un destino turístico en un sentido amplio (policial, ambiental, económico, social, etc.), alentados por la facilidad de obtener información mediante las nuevas tecnologías.[54]

A.1 AMBIENTE SOCIAL Y CULTURAL DEL PAÍS

Este es uno de los factores que mayor incidencia tiene sobre el sector, la sociedad y la economía. Altos niveles de crimen y violencia ejercen un potente efecto negativo sobre el crecimiento, el cual puede neutralizar mejoras en otros frentes. El primer país de América Latina con más muertes violentas

Según un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 2005, el costo económico alcanzó los US$1,717 millones en 2003.

La cifra representó el 11,5% del Producto Interno Bruto (PIB) de ese año, equiparó el total de la recaudación tributaria, y resultó el doble de los presupuestos en salud y educación.[55]

[54] Rok Klancnik, Jefe de Comunicaciones y Prensa de la OMT

[55] BBC news en un estudio sobre violencia en el país.

A.2: ESTABILIDAD POLÍTICA DEL PAÍS.

La estabilidad política es un factor muy importante tanto para el empresario como para el turista, según analistas políticos, la situación política de El Salvador se muestra estable tanto en la actualidad como en el futuro inmediato. Por ejemplo, se puede observar en la serie histórica de llegadas de turistas en la tabka jkjkk que en los años 1979 y 1980 la cantidad de visitas disminuyó en un 21.3% y 48.9% respectivamente, esto indica como la estabilidad política puede afectar grandemente la competitividad del turismo en el país.

A.3 LA ESTABILIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS

La estabilidad económica que existe en un país se considera en el azar debido a que en cualquier momento esta estabilidad puede variar y afectar a la actividad turística. Un cambio negativo puede influir ya que puede ocasionar que el aporte brindado por el Gobierno para desarrollar el turismo se reduzca, aunque siempre exista el deseo de desarrollarlo. Además, este aspecto esta relacionado con el clima de inversión existente en el país, ya que si existe una inestabilidad económica, el país deja de ser un lugar atractivo para realizar inversiones. Para demostrar cuantitativamente este índice se puede tomar como base las variaciones que se den en el porcentaje del PIB para el desarrollo del turismo en el país.

A.4 CONTEXTO MUNDIAL

Creciente precio de los bienes (4.3% variación promedio IPC del mes enero a octubre, en el año 2006, según Digestyc) por efecto del aumento del precio del petróleo.

Aumento de la tensión y temor por terrorismo.

A.5: FENÓMENOS NATURALES.

El Salvador es un país muy propenso a ser afectado por fenómenos naturales como terremotos, erupciones volcánicas, sequillas, tormentas tropicales y huracanes; por ello, se corre un riesgo de destrucción del patrimonio natural, cultural y creado con el que cuenta el país y que son atractivos o infraestructura auxiliar para la realización de actividades turísticas. Por otro lado, los fenómenos naturales son vistos por los turistas como amenazas a su integridad física, por lo que afectan negativamente al turismo.

Para verificar los efectos de estos fenómenos, se puede echar mano de las estadísticas de la serie histórica de llegadas de turistas de la tabla jsjkhlks, donde se puede ver por ejemplo que

en el año 2001 (año de los terremotos) hubo una disminución de llegadas con respecto al año anterior de 7.6% de visitas. Pero hay fenómenos naturales que más bien dan un mayor empuje a las actividades turísticas tales como las altas marejadas que se dan ocasionalmente, estas atraen a muchos turistas aventureros que practican el surf.

A.6 EL AMBIENTE PARA LA INVERSIÓN EN EL DESARROLLO DEL TURISMO

Esta situación se considera en el azar debido a que cualquier cambio que ocurra en el ámbito turístico en lo que se refiere al clima de inversión, pueden afectar ya sea en forma positiva o negativa, el deseo de invertir y desarrollar la actividad turística en un país

Dentro de esta situación se deben considerar los cambios que pueden haber en cualquier momento en aspectos como: la estabilidad macroeconómica, las leyes y regulaciones que facilitan y protegen las inversiones así como también la propiedad intelectual, la apertura comercial, la apertura comercial del país así como el sistema financiero.

A.7 AMBIENTE REGULATORIO / LEGAL

Existe la posibilidad que en un cambio de gobierno, la ley de turismo sea reformada, pudiendo afectar positiva o negativamente al turismo.

3.1.3. FASE III: CALCULO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

Una vez realizadas las calificaciones de todos los índices se calcula la competitividad para cada uno de los niveles de desagregación.

3.1.3.1. Metodología para establecer la competitividad del sector turismo de el salvador

En este apartado se describe la metodología utilizada para determinar la competitividad del sector turismo en El Salvador, esta metodología se muestra en forma esquemática en la ***figura 19*** y consta de 4 fases, las cuales son:

- Calificación de índices
- Cálculo de indicador de cada elemento del diamante

- Cálculo de competitividad de cada tipo de turismo
- Cálculo de competitividad del sector

FASE 1. Calificación de índices

Este modelo contempla 2 tipos de índices, los cuales son:

- **Índices específicos.** Índices que tienen una calificación distinta en cada área de actividad y cuya variación depende de los tipos de establecimientos que la conforman.
- **Generales.** Índices cuya calificación no varía de un área de actividad a otra

La metodología de calificación en este estudio se hace de acuerdo al tipo de información que se ha recolectado, y en general, se utilizan los siguientes criterios para realizarla:

- ***Calificación por porcentajes***

  Esta calificación se realiza a partir de la proporción en que se cumple el requisito que para ser competitivo en el índice evaluado. Por lo general esta información es obtenida de las encuestas realizadas a empresas, turistas y excursionistas; obteniéndose de la siguiente manera:

  En algunos casos este tipo de calificación varía ya que hay factores que pueden afectar la competitividad por lo tanto se determina un proporción /tasa de el grado de incidencia de esos factores.

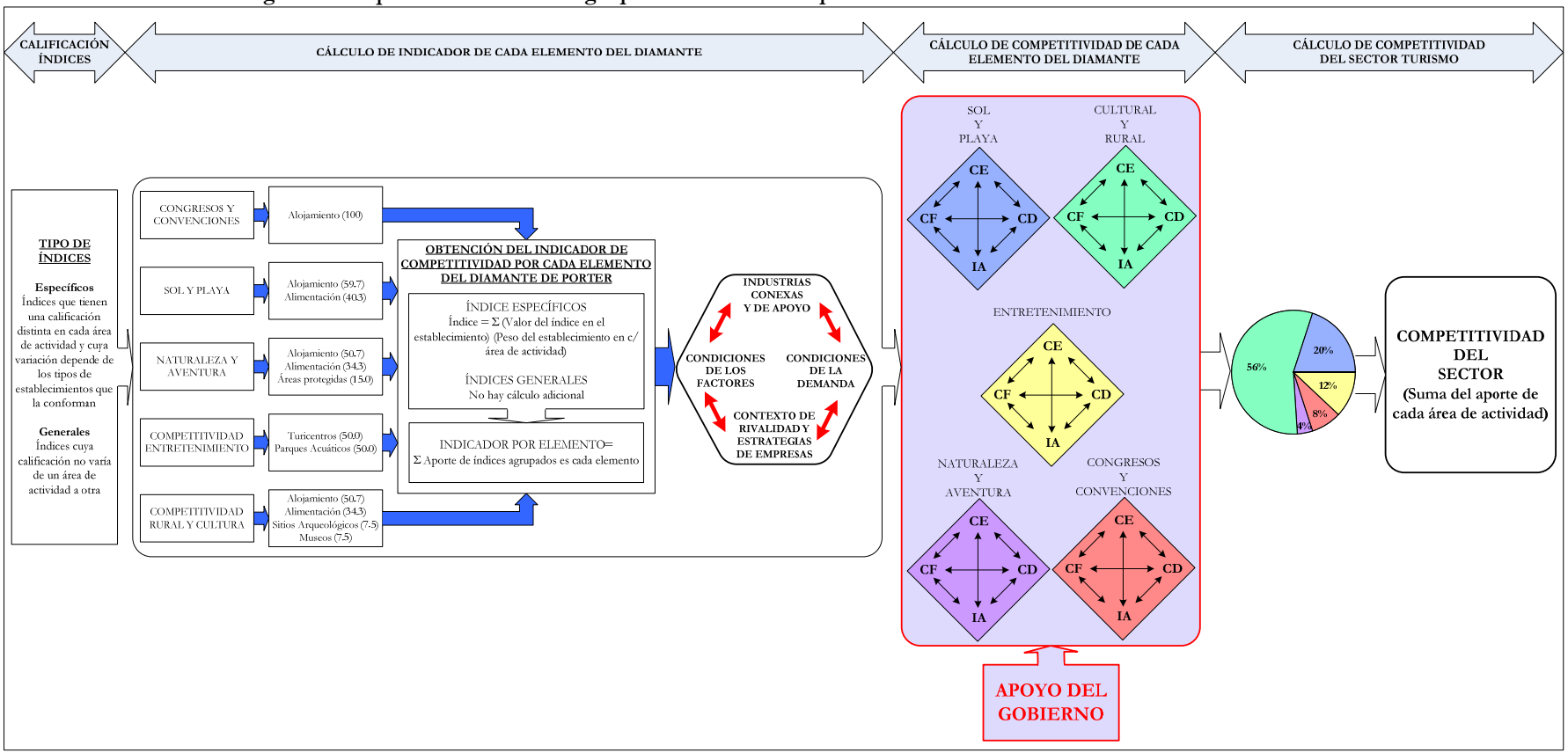
- ***Calificación por comparación***

  En este caso se compara la información de El Salvador con los países de la región centroamericana y aquel país que sea el líder en el aspecto que se esté evaluando, es el que se va a tomar como país de referencia para establecer la competitividad en ese índice. Una vez establecido el país de referencia se calcula una tasa que muestra la posición del país con respecto al país líder de la región y se obtiene de la relación de la información de el Salvador entre la información del país de referencia. Aunque se debe mencionar que la forma en que se va a obtener la calificación de cada índice va a variar en cada caso

  En este caso, se toman como posible referencia a cualquiera de los países centroamericanos debido a que éstos por su posición geográfica son los principales competidores de El Salvador

.

Figura 19. Esquema de la metodología para calcular la competitividad del sector turismo de El Salvador



- ***Calificación por criterio***

  Esta calificación se realiza de acuerdo a la información recolectada, es decir, se agrupa toda la información que tiene relación con el índice y posteriormente los miembros del grupo la analizan para discutir los motivos por el cual se debe de asignar una determinada calificación, una vez que se ha discutido se llega a un consenso sobre cual debe de ser la calificación más adecuada para el índice analizado

FASE 2. Cálculo de indicador de cada elemento del diamante

La fase 2 consiste en determinar el Indicador de competitividad por cada tipo de turismo, desglosado en los 4 elementos del Diamante. Esto significa que todos aquellos índices que pertenecen a un tipo de turismo, se agrupan de acuerdo al elemento del diamante al que pertenecen para establecer una puntuación a nivel de área de actividad o tipo de turismo. El desarrollo de esta fase se realiza en 2 partes de la siguiente manera:

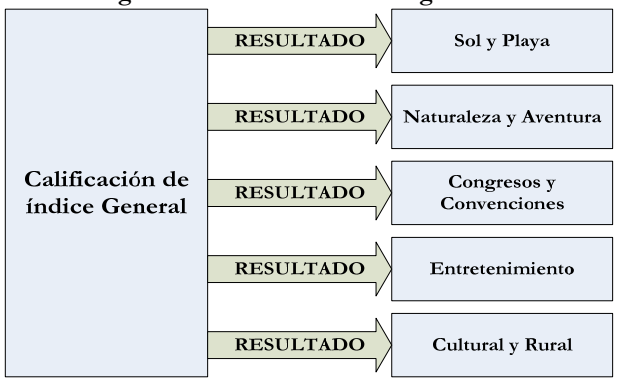
1. ***Estimación del valor final de los índices.***

   En primer lugar, se realiza una transformación de los índices que han sido calificados; como se mencionó anteriormente, existen índices específicos y generales; por este motivo se realiza una conversión para establecer el valor final de cada índice en los diferentes tipos de turismo.

   Índices generales

   En este tipo de índices no es necesario realizar ningún cálculo adicional previo al cálculo del indicador por cada elemento del diamante, debido a que el valor o resultado que se determina en estos índices es el mismo para todos los tipos de turismo, como se muestra en la ***figura 20***.

Figura 20. Cálculo de índices generales

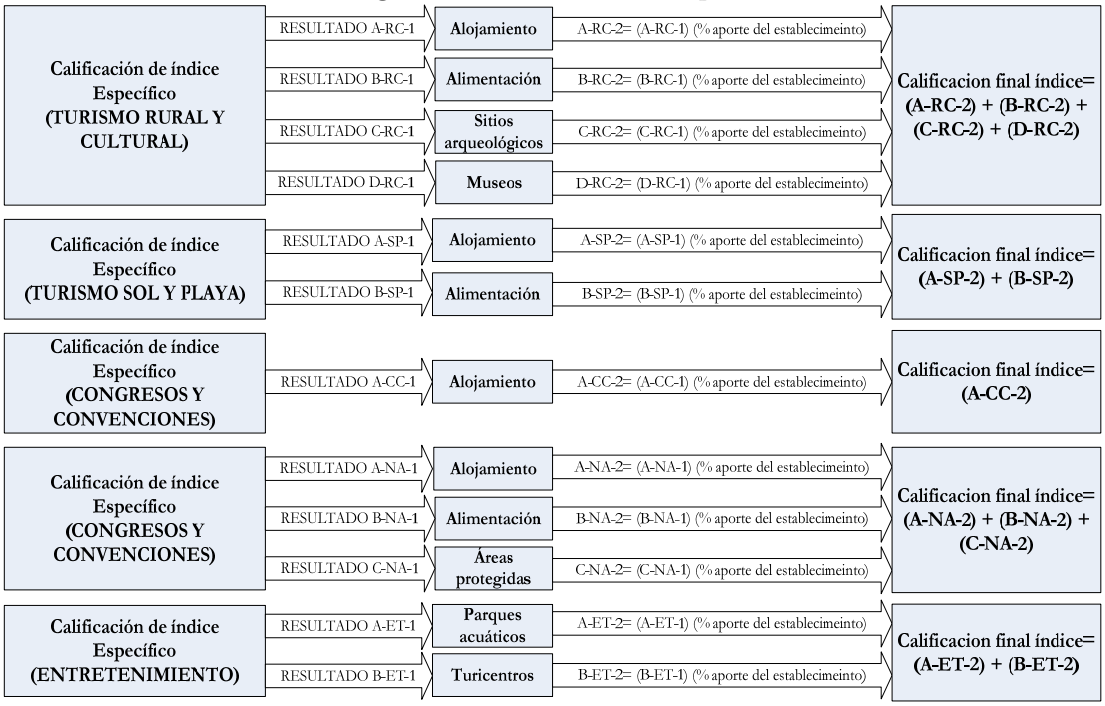


FUENTE. Elaboración propia

Índices específicos.

Para este tipo de índice se realizan cálculos previos a la determinación de los indicadores por elemento del diamante. Estos cálculos se realizan debido a que estos índices tienen valor diferente en cada tipo de turismo y está dado por el aporte (previamente establecido) de los establecimientos que son analizados dentro de cada tipo de turismo y que es de donde se obtuvieron dichos valores; en la ***figura 21***, se puede observar la forma en que se realizan esos cálculos previos para este tipo de índices.

Figura 21. Cálculo de índices específicos



En la figura anterior se muestra en que forma se realiza el cálculo de aquellos índices que son específicos para cada tipo de turismo.

Para ejemplificar esta situación se toma a continuación el turismo Sol y Playa, en la que un índice está dado por los resultados obtenidos en establecimientos de alojamiento y alimentación (codificados como A-SP-1 y B-SP-1), por lo tanto para obtener el aporte (A-SP-2 y B-SP-2) que tienen estos resultados en el valor definitivo del índice, se multiplica el resultado obtenido inicialmente en cada tipo de establecimiento del turismo sol y playa por el aporte que brinda cada tipo de establecimiento al valor final del índice.

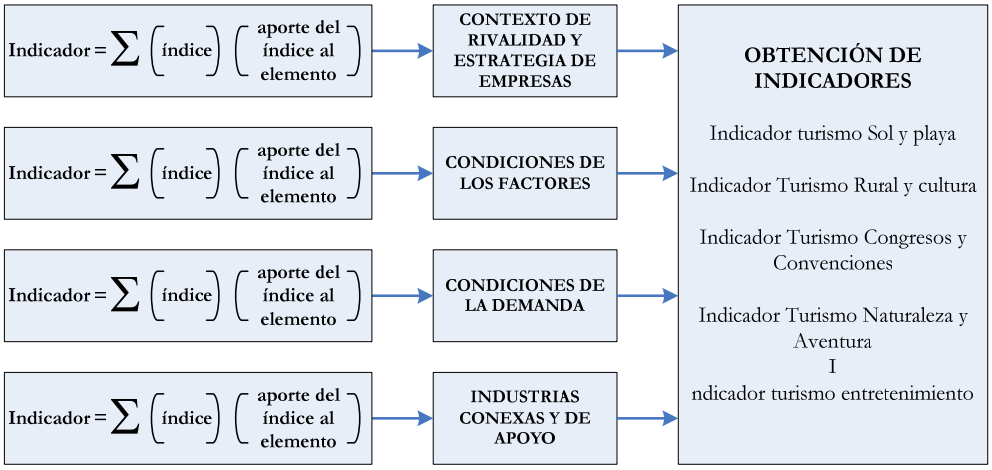
La codificación mostrada en la figura anterior tiene el siguiente significado:

FUENTE: Elaboración propia

2. Obtención del indicador de los 4 elementos del Diamante para cada tipo de turismo

Luego de haber estimado el valor final de cada índice, se determina el valor del indicador de cada elemento del diamante detallado en los 5 tipos de turismo analizados. En la ***figura 22*** se muestra la forma en que se determinan estos valores:

Figura 22. Cálculo del valor de cada elemento del diamante en los diferentes tipos de turismo realizados en El Salvador.



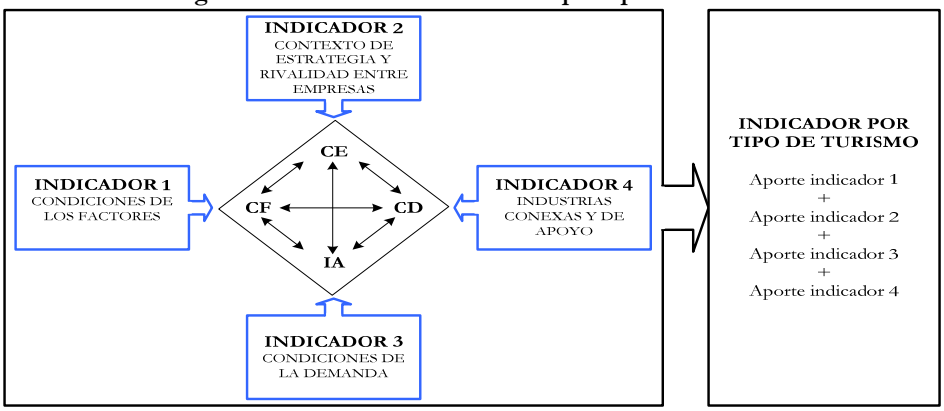
FUENTE: Elaboración propia

En la figura anterior se puede observar que para establecer el valor de cada elemento del diamante se hace una sumatoria del producto resultante de aquellos índices que pertenecen a dicho elemento por su respectivo aporte. Esta sumatoria es el valor que el elemento del diamante del modelo posee.

3. Obtención del indicador a nivel de tipo de turismo.

Una vez establecido el valor de cada elemento del diamante, se determina el resultado que se obtiene por tipo de turismo. Para llegar a esto, se realiza como en los pasos anteriores una sumatoria, pero en este caso de al producto de cada elemento perteneciente a un tipo de turismo por el aporte que tiene ***(ver figura 23)***

Figura 23. Obtención del indicador por tipo de turismo



FUENTE: Elaboración propia

FASE 4. Cálculo de competitividad de cada tipo de turismo

La fase 4 consiste en transformar el indicador obtenido en la fase anterior a la competitividad de cada uno de los tipos de turismo. Esta transformación se realiza en función del apoyo (previamente establecido) que recibe el sector turismo de El Salvador por parte del Gobierno (***ver figura 24***). El apoyo del gobierno se expresa en un factor que es asignado de acuerdo a criterios previamente establecido.

Figura 24. Obtención de competitividad por cada tipo de turismo

FUENTE: Elaboración propia

OBSERVACIÓN: El azar en este modelo es considerado como circunstancias que pueden afectar en un momento dado a la competitividad del sector, y por lo tanto, a los índices que

componen el modelo. Por este motivo, en el cálculo de la competitividad no se toma en consideración el azar, sin embargo, previamente se han establecido las circunstancias que pueden darse de esta forma y que tienen un impacto en la competitividad del sector turismo de El Salvador.

FASE 5. Cálculo de competitividad del sector turismo

Esta fase consiste en determinar la competitividad que tiene el sector turismo en general, y se calcula a partir de la suma del aporte que tiene cada competitividad de los diferentes tipos de turismo que componen este sector (***ver figura 25***).

Figura 25. Competitividad del turismo de El Salvador

3.1.3.2. Competitividad de los establecimientos.

Dado que cada uno de las áreas de actividad tiene diferentes tipos de establecimientos, se separan a estos por área de actividad con el objetivo de aglutinarlos y hacer expedito el proceso de cálculo de la competitividad.

En esta parte se considera que en cada área de actividad los establecimientos tienen influencias e impactos diferentes sobre la competitividad del sector turismo, debido a factores que se consideraron en la fase II.

Turismo Sol y Playa

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	ALOJAMIENTO (60%)	ALIMENTACIÓN (40%)	CALIFICACIÓN SUBÍNDICES
CF1 RECURSOS			
CF1.1 Recursos naturales	1.02		**1.02**
CF1.2 Cultura y herencia	1.91		**1.91**
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA			
CF2.1 Personal capacitado en establecimientos turísticos	5.02	4.57	**4.84**
CF2.2 Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	5.48	3.65	**4.75**
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA			
CF3.1 Calidad en alojamiento	2.80		**2.80**
CF3.2 Calidad y variedad en servicios de alimentación	4.78		**4.78**
CF3.3 Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones	6.72		**6.72**
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA			
CF4.1 Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	5.86	3.61	**4.96**
CF4.2 Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	4.08	2.45	**3.43**
CF4.3 Estructuras organizativas bien defnidas de las empresas turísticas	3.86	3.43	**3.69**
CF4.4 Utilización de unidades de planeación	0.43	1.08	**0.69**
CF4.5 Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	1.45	0.91	**1.23**
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO			
CF5.1 Distancia hasta lugares de destino	7.00		**7.00**
CF5.2 Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio	4.79		**4.79**
CF5.3 Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino	4.90		**4.90**
CF5.4 Acceso de los visitantes a las áreas naturales	7.00		**7.00**
CF6 ENTRETENIMIENTO			
CF6.1 Calidad de entretenimiento	3.73		**3.73**
CF6.2 Vida nocturna	5.68		**5.68**
CF7 HOSPITALIDAD			
CF7.1 Amabilidad de los residentes para con los turistas	6.23		**6.23**

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	SUBÍNDICE	PESO SUBINDICE	CALIFIC. SUBÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE
CF1 RECURSOS	CF1.1 Recursos naturales	60%	**1.02**	**1.38**
	CF1.2 Cultura y herencia	40%	**1.91**	
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA	CF2.1 Personal capacitado en establecimientos turísticos	50%	**1.91**	**2.46**
	CF2.2 Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	50%	**3.00**	
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA	CF3.1 Calidad y variedad en alojamiento	35%	**2.80**	**4.67**
	CF3.2 Calidad y variedad en servicios de alimentación	35%	**4.78**	
	CF3.3 Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones	30%	**6.72**	
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	CF4.1 Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	15%	**4.96**	**2.69**
	CF4.2 Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	15%	**3.43**	
	CF4.3 Estructuras organizativas de las empresas turísticas	28%	**3.69**	
	CF4.4 Utilización de unidades de planeación	22%	**0.69**	
	CF4.5 Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	20%	**1.23**	
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	CF5.1 Distancia hasta lugares de destino	25%	**7.00**	**5.76**
	CF5.2 Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio	35%	**4.79**	
	CF5.3 Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino	22%	**4.90**	
	CF5.4 Acceso de los visitantes a las áreas naturales	18%	**7.00**	
CF6 ENTRETENIMIENTO	CF6.1 Calidad de entretenimiento	60%	**3.73**	**4.51**
	CF6.2 Vida nocturna	40%	**5.68**	
CF7 HOSPITALIDAD	CF7.1 Amabilidad de los residentes para con los turistas	100%	**6.23**	**6.23**

CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

ÍNDICE		ALOJAMIENTO (60%)	ALIMENTACIÓN (40%)	CALIFICACIÓN
CE1	**COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA**	1.50	2.00	**1.70**
CE2	**ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS POR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA**	4.62	2.54	**3.79**
CE3	**PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**	1.19	0.79	**1.03**
CE4	**ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS**	1.03	1.00	**1.02**
CE5	**IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA**	3.00	2.00	**2.60**
CE6	**PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE**	4.24		**4.24**
CE7	**ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN**	5.25		**5.25**

CONDICIONES DE LA DEMANDA

ÍNDICE		ALOJAMIENTO (60%)	ALIMENTACIÓN (40%)	CALIFICACIÓN
CD1	**CANTIDAD DE VISITANTES**	4.87		**4.87**
CD2	**TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADAS DE VISITANTE**	6.21		**6.21**
CD3	**SATISFACCIÓN DEL VISITANTE**	3.63		**3.63**
CD4	**EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES**	4.35		**4.35**
CD5	**PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO**	5.04		**5.04**
CD6	**PERCEPCIÓN DEL DESTINO**	2.81		**2.81**
CD7	**PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES**	2.24		**2.24**

INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

ÍNDICE		ALOJAMIENTO (60%)	ALIMENTACIÓN (40%)	CALIFICACIÓN
IC1	PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y DEMÁS SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y RESTAURANTES	1.18		**1.18**
IC2	EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO	1.64		**1.64**
IC3	EXIGENCIA DE CALIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES	1.60	1.60	**1.60**
IC4	ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL	1.19	0.79	**1.03**
IC5	FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS	5.53		**5.53**
IC6	SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA LOS TURISTAS	5.49		**5.49**
IC7	SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS	4.93		**4.93**
IC8	SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL	4.06		**4.06**
IC9	SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA	4.55		**4.55**

Turismo Naturaleza y Aventura

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	ALOJAMIENTO (50.7%)	ALIMENTACIÓN (34.3%)	ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS (15%)	CALIFICACIÓN SUBÍNDICES
CF1 RECURSOS				
CF1.1 Recursos naturales		1.02		**1.02**
CF1.2 Cultura y herencia		1.91		**1.91**
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA				
CF2.1 Personal capacitado en establecimientos turísticos	3.84	6.40	5.12	**4.91**
CF2.2 Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	3.84	6.40	6.40	**5.10**
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA				
CF3.1 Calidad y variedad en alojamiento		2.80		**2.80**
CF3.2 Calidad y variedad en servicios de alimentación		4.78		**4.78**
CF3.3 Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones		6.72		**6.72**
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA				
CF4.1 Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	6.32	6.32	3.79	**5.94**
CF4.2 Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	4.57	5.71	2.28	**4.62**
CF4.3 Estructuras organizativas bien definidas de las empresas turísticas	3.61	6.01	6.01	**4.79**
CF4.4 Utilización de unidades de planeación	0.61	0.00	2.42	**0.67**
CF4.5 Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	0.68	0.00	0.00	**0.34**
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO				
CF5.1 Distancia hasta lugares de destino		7.00		**7.00**
CF5.2 Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio		4.79		**4.79**
CF5.3 Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino		4.90		**4.90**
CF5.4 Acceso de los visitantes a las áreas naturales		7.00		**7.00**
CF6 ENTRETENIMIENTO				
CF6.1 Calidad de entretenimiento		3.73		**3.73**
CF6.2 Vida nocturna		5.68		**5.68**
CF7 HOSPITALIDAD				
CF7.1 Amabilidad de los residentes para con los turistas		6.23		**6.23**

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	SUBÍNDICE	PESO SUBINDICE	CALIFIC. SUBÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE
CF1 RECURSOS	CF1.1 Recursos naturales	60%	**1.02**	**1.38**
	CF1.2 Cultura y herencia	40%	**1.91**	
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA	CF2.1 Personal capacitado en establecimientos turísticos	50%	**4.91**	**5.01**
	CF2.2 Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	50%	**5.10**	
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA	CF3.1 Calidad y variedad en alojamiento	35%	**2.80**	**4.67**
	CF3.2 Calidad y variedad en servicios de alimentación	35%	**4.78**	
	CF3.3 Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones	30%	**6.72**	
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	CF4.1 Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	15%	**5.94**	**3.14**
	CF4.2 Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	15%	**4.62**	
	CF4.3 Estructuras organizativas de las empresas turísticas	28%	**4.79**	
	CF4.4 Utilización de unidades de planeación	22%	**0.67**	
	CF4.5 Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	20%	**0.34**	
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	CF5.1 Distancia hasta lugares de destino	25%	**7.00**	**5.76**
	CF5.2 Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio	35%	**4.79**	
	CF5.3 Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino	22%	**4.90**	
	CF5.4 Acceso de los visitantes a las áreas naturales	18%	**7.00**	
CF6 ENTRETENIMIENTO	CF6.1 Calidad de entretenimiento	60%	**3.73**	**4.51**
	CF6.2 Vida nocturna	40%	**5.68**	
CF7 HOSPITALIDAD	CF7.1 Amabilidad de los residentes para con los turistas	100%	**6.23**	**6.23**

CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

ÍNDICE		ALOJAMIENTO (50.7%)	ALIMENTACIÓN (34.3%)	ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS (15%)	CALIFICACIÓN
CE1	COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	4.20	7.00	7.00	**5.58**
CE2	ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS PORR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA	3.88	6.89	5.60	**5.17**
CE3	PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	0.00	0.00	3.33	**0.50**
CE4	ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	1.40	0.00	0.00	**0.71**
CE5	IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA	2.80	0.00	0.00	**1.42**
CE6	PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE	4.24			**4.24**
CE7	ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN	5.25			**5.25**

CONDICIONES DE LA DEMANDA

ÍNDICE	ALOJAMIENTO (50.7%)	ALIMENTACIÓN (34.3%)	AREAS NATURALES PROTEGIDAS (15%)	CALIFICACIÓN
CD1 CANTIDAD DE VISITANTES	4.87			**4.87**
CD2 TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADAS DE VISITANTE	6.21			**6.21**
CD3 SATISFACCIÓN DEL VISITANTE	3.63			**3.63**
CD4 EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES	4.35			**4.35**
CD5 PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO	5.04			**5.04**
CD6 PERCEPCIÓN DEL DESTINO	2.81			**2.81**
CD7 PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES	2.24			**2.24**

INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

ÍNDICE		ALOJAMIENTO (50.7%)	ALIMENTACIÓN (34.3%)	ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS (15%)	CALIFICACIÓN
IC1	PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y DEMÁS SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y RESTAURANTES	1.18			**1.18**
IC2	EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO	1.64			**1.64**
IC3	EXIGENCIA DE CALIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES	1.12	1.87	1.12	**1.38**
IC4	ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL	1.11	2.77	2.77	**1.93**
IC5	FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS	5.53			**5.53**
IC6	SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA LOS TURISTAS	5.49			**5.49**
IC7	SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS	4.93			**4.93**
IC8	SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL	4.06			**4.06**
IC9	SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA	4.55			**4.55**

Turismo Cultural Rural

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	ALOJAMIENTO (50.7%)	ALIMENTACIÓN (34.3%)	MUSEOS GALERÍAS (7.5%)	SITIOS ARQUEOLÓGICOS (7.5%)	CALIFIC. SUBINDICE
CF1 RECURSOS					
CF1.1 Recursos naturales		1.02			**1.02**
CF1.2 Cultura y herencia		1.91			**1.91**
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA					
CF2.1 Personal capacitado en establecimientos turísticos	5.28	5.39	5.92	6.40	**5.45**
CF2.2 Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	5.12	5.84	5.92	6.40	**5.52**
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA					
CF3.1 Calidad y variedad en alojamiento		2.80			**2.80**
CF3.2 Calidad y variedad en servicios de alimentación		4.78			**4.78**
CF3.3 Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones		6.72			**6.72**
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA					
CF4.1 Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	5.84	5.54	6.32	6.32	**5.81**
CF4.2 Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	4.57	4.71	5.71	5.71	**4.79**
CF4.3 Estructuras organizativas bien definidas de las empresas turísticas	4.53	4.96	6.01	6.01	**4.90**
CF4.4 Utilización de unidades de planeación	1.29	0.16	0.11	3.03	**0.94**
CF4.5 Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	1.10	0.28	1.24	0.00	**0.75**
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO					
CF5.1 Distancia hasta lugares de destino		7.00			**7.00**
CF5.2 Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio		4.79			**4.79**
CF5.3 Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino		4.90			**4.90**
CF5.4 Acceso de los visitantes a las áreas naturales		7.00			**7.00**
CF6 ENTRETENIMIENTO					
CF6.1 Calidad de entretenimiento		3.73			**3.73**
CF6.2 Vida nocturna		5.68			**5.68**
CF7 HOSPITALIDAD					
CF7.1 Amabilidad de los residentes para con los turistas		6.23			**6.23**

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	SUBÍNDICE	PESO SUBINDICE	CALIFIC. SUBÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE
CF1 RECURSOS	CF1.1 Recursos naturales	60%	**1.02**	**1.38**
	CF1.2 Cultura y herencia	40%	**1.91**	
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA	CF2.1 Personal capacitado en establecimientos turísticos	50%	**5.45**	**5.49**
	CF2.2 Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	50%	**5.52**	
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA	CF3.1 Calidad y variedad en alojamiento	35%	**2.80**	**4.67**
	CF3.2 Calidad y variedad en servicios de alimentación	35%	**4.78**	
	CF3.3 Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones	30%	**6.72**	
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	CF4.1 Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	15%	**5.81**	**3.32**
	CF4.2 Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	15%	**4.79**	
	CF4.3 Estructuras organizativas de las empresas turísticas	28%	**4.90**	
	CF4.4 Utilización de unidades de planeación	22%	**0.94**	
	CF4.5 Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	20%	**0.75**	
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	CF5.1 Distancia hasta lugares de destino	25%	**7.00**	**5.76**
	CF5.2 Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio	35%	**4.79**	
	CF5.3 Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino	22%	**4.90**	
	CF5.4 Acceso de los visitantes a las áreas naturales	18%	**7.00**	
CF6 ENTRETENIMIENTO	CF6.1 Calidad de entretenimiento	60%	**3.73**	**4.51**
	CF6.2 Vida nocturna	40%	**5.68**	
CF7 HOSPITALIDAD	CF7.1 Amabilidad de los residentes para con los turistas	100%	**6.23**	**6.23**

CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

ÍNDICE		ALOJAMIENTO	ALIMENTACIÓN	MUSEOS GALERÍAS	SITIOS ARQUEOLÓGICOS	CALIFIC. ÍNDICE
CE1	**COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA**	1.56	1.60	5.18	7.00	**2.25**
CE2	**ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS POR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA**	5.34	2.75	0.83	0.00	**3.71**
CE3	**PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**	0.83	0.58	4.31	5.54	**1.36**
CE4	**ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS**	1.22	0.61	0.52	0.00	**0.87**
CE5	**IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA**	2.62	0.86	0.00	0.00	**1.62**
CE6	**PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE**	4.24				**4.24**
CE7	**ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN**	5.25				**5.25**

CONDICIONES DE LA DEMANDA

ÍNDICE		ALOJAMIENTO	ALIMENTACIÓN	MUSEOS GALERÍAS	SITIOS ARQUEOLÓGICOS	CALIFIC. ÍNDICE
CD1	**CANTIDAD DE VISITANTES**	4.87				**4.87**
CD2	**TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADAS DE VISITANTE**	6.21				**6.21**
CD3	**SATISFACCIÓN DEL VISITANTE**	3.63				**3.63**
CD4	**EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES**	4.35				**4.35**
CD5	**PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO**	5.04				**5.04**
CD6	**PERCEPCIÓN DEL DESTINO**	2.81				**2.81**
CD7	**PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES**	2.24				**2.24**

INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

ÍNDICE		ALOJAMIENTO	ALIMENTACIÓN	MUSEOS GALERÍAS	SITIOS ARQUEOLÓGICOS	CALIFIC. ÍNDICE
IC1	**PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y DEMÁS SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y RESTAURANTES**	1.18				**1.18**
IC2	**EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO**	1.64				**1.64**
IC3	**EXIGENCIA DE CALIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES**	1.54	1.60	1.87	1.87	**1.61**
IC4	**ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL**	2.21	1.12	2.56	2.77	**1.90**
IC5	**FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS**	5.53				**5.53**
IC6	**SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA LOS TURISTAS**	5.49				**5.49**
IC7	**SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS**	4.93				**4.93**
IC8	**SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL**	4.06				**4.06**
IC9	**SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA**	4.55				**4.55**

Turismo Congreso y Convenciones

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	ALOJAMIENTO (100%)	CALIFICACIÓN SUBÍNDICES
CF1 RECURSOS		
CF1.1 Recursos naturales	1.02	**1.02**
CF1.2 Cultura y herencia	1.91	**1.91**
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA		
CF2.1 Personal capacitado en establecimientos turísticos	6.40	**6.40**
CF2.2 Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	6.40	**6.40**
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA		
CF3.1 Calidad y variedad en alojamiento	2.80	**2.80**
CF3.2 Calidad y variedad en servicios de alimentación	4.78	**4.78**
CF3.3 Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones	6.72	**6.72**
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA		
CF4.1 Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	5.84	**5.84**
CF4.2 Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	5.71	**5.71**
CF4.3 Estructuras organizativas bien defnidas de las empresas turísticas	6.01	**6.01**
CF4.4 Utilización de unidades de planeación	3.03	**3.03**
CF4.5 Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	2.04	**2.04**
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO		
CF5.1 Distancia hasta lugares de destino	7.00	**7.00**
CF5.2 Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio	4.79	**4.79**
CF5.3 Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino	4.90	**4.90**
CF5.4 Acceso de los visitantes a las áreas naturales	7.00	**7.00**
CF6 ENTRETENIMIENTO		
CF6.1 Calidad de entretenimiento	3.73	**3.73**
CF6.2 Vida nocturna	5.68	**5.68**
CF7 HOSPITALIDAD		
CF7.1 Amabilidad de los residentes para con los turistas	6.23	**6.23**

ÍNDICE		SUBÍNDICE		PESO SUBINDICE	CALIFIC. SUBÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE
CF1	**RECURSOS**	CF1.1	Recursos naturales	60%	**1.02**	**1.38**
		CF1.2	Cultura y herencia	40%	**1.91**	
CF2	**RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA**	CF2.1	Personal capacitado en establecimientos turísticos	50%	**6.40**	**6.40**
		CF2.2	Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	50%	**6.40**	
CF3	**INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA**	CF3.1	Calidad y variedad en alojamiento	35%	**2.80**	**4.67**
		CF3.2	Calidad y variedad en servicios de alimentación	35%	**4.78**	
		CF3.3	Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones	30%	**6.72**	
CF4	**INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**	CF4.1	Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	15%	**5.84**	**4.49**
		CF4.2	Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	15%	**5.71**	
		CF4.3	Estructuras organizativas de las empresas turísticas	28%	**6.01**	
		CF4.4	Utilización de unidades de planeación	22%	**3.03**	
		CF4.5	Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	20%	**2.04**	
CF5	**ACCESIBILIDAD DEL DESTINO**	CF5.1	Distancia hasta lugares de destino	25%	**7.00**	**5.76**
		CF5.2	Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio	35%	**4.79**	
		CF5.3	Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino	22%	**4.90**	
		CF5.4	Acceso de los visitantes a las áreas naturales	18%	**7.00**	
CF6	**ENTRETENIMIENTO**	CF6.1	Calidad de entretenimiento	60%	**3.73**	**4.51**
		CF6.2	Vida nocturna	40%	**5.68**	
CF7	**HOSPITALIDAD**	CF7.1	Amabilidad de los residentes para con los turistas	100%	**6.23**	**6.23**

CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

ÍNDICE		ALOJAMIENTO (100%)	CALIFICACIÓN
CE1	COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	7.00	**7.00**
CE2	ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS POR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA	6.47	**6.47**
CE3	PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	2.22	**2.22**
CE4	ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	4.20	**4.20**
CE5	IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA	4.20	**4.20**
CE6	PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE	4.24	**4.24**
CE7	ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN	5.25	**5.25**

CONDICIONES DE LA DEMANDA

ÍNDICE		ALOJAMIENTO (100%)	CALIFICACIÓN
CD1	CANTIDAD DE VISITANTES	4.87	**4.87**
CD2	TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADAS DE VISITANTE	6.21	**6.21**
CD3	SATISFACCIÓN DEL VISITANTE	3.63	**3.63**
CD4	EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES	4.35	**4.35**
CD5	PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO	5.04	**5.04**
CD6	PERCEPCIÓN DEL DESTINO	2.81	**2.81**
CD7	PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES	2.24	**2.24**

INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

ÍNDICE		ALOJAMIENTO (100%)	CALIFICACIÓN
IC1	**PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y DEMÁS SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y RESTAURANTES**	1.18	**1.18**
IC2	**EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO**	1.64	**1.64**
IC3	**EXIGENCIA DE CALIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES**	1.87	**1.87**
IC4	**ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL**	1.31	**1.31**
IC5	**FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS**	5.53	**5.53**
IC6	**SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA LOS TURISTAS**	5.49	**5.49**
IC7	**SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS**	4.93	**4.93**
IC8	**SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL**	4.06	**4.06**
IC9	**SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA**	4.55	**4.55**

Turismo de entretenimiento

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	TURICENTRO (50%)	PARQUES ACUÁTICOS (50%)	CALIFICACIÓN SUBÍNDICES
CF1 RECURSOS			
CF1.1 Recursos naturales	1.02		**1.02**
CF1.2 Cultura y herencia	1.91		**1.91**
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA			
CF2.1 Personal capacitado en establecimientos turísticos	6.40	5.28	**5.84**
CF2.2 Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	6.40	6.40	**6.40**
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA			
CF3.1 Calidad y variedad en alojamiento	2.80		**1.40**
CF3.2 Calidad y variedad en servicios de alimentación	4.78		**2.39**
CF3.3 Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones	6.72		**3.36**
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA			
CF4.1 Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	6.32	6.32	**6.32**
CF4.2 Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	5.71	4.57	**5.14**
CF4.3 Estructuras organizativas de las empresas turísticas	6.01	5.47	**5.74**
CF4.4 Utilización de unidades de planeación	3.03	0.55	**1.79**
CF4.5 Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	3.50	3.41	**3.46**
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO			
CF5.1 Distancia hasta lugares de destino	7.00		**7.00**
CF5.2 Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio	4.79		**4.79**
CF5.3 Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino	4.90		**4.90**
CF5.4 Acceso de los visitantes a las áreas naturales	7.00		**7.00**
CF6 ENTRETENIMIENTO			
CF6.1 Calidad de entretenimiento	3.73		**3.73**
CF6.2 Vida nocturna	5.68		**5.68**
CF7 HOSPITALIDAD			
CF7.1 Amabilidad de los residentes para con los turistas	6.23		**6.23**

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	SUBÍNDICE	PESO SUBINDICE	CALIFIC. SUBÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE
CF1 RECURSOS	CF1.1 Recursos naturales	60%	**1.02**	**1.38**
	CF1.2 Cultura y herencia	40%	**1.91**	
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA	CF2.1 Personal capacitado en establecimientos turísticos	50%	**1.91**	**2.46**
	CF2.2 Empresas turísticas con políticas de reclutamiento	50%	**3.00**	
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA	CF3.1 Calidad y variedad en alojamiento	35%	**1.40**	**2.33**
	CF3.2 Calidad y variedad en servicios de alimentación	35%	**2.39**	
	CF3.3 Capacidad de infraestructura para convenciones y exhibiciones	30%	**3.36**	
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	CF4.1 Uso de sistemas de información de las empresas turísticas	15%	**6.32**	**4.41**
	CF4.2 Uso de sistemas de inventarios de las empresas turísticas	15%	**5.14**	
	CF4.3 Estructuras organizativas bien definidas de las empresas turísticas	28%	**5.74**	
	CF4.4 Utilización de unidades de planeación	22%	**1.79**	
	CF4.5 Existencia de unidad de control de calidad en las empresas turísticas	20%	**3.46**	
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	CF5.1 Distancia hasta lugares de destino	25%	**7.00**	**5.76**
	CF5.2 Facilidad de obtención de visas o permiso migratorio	35%	**4.79**	
	CF5.3 Fácil combinación entre uno y otro lugar de destino	22%	**4.90**	
	CF5.4 Acceso de los visitantes a las áreas naturales	18%	**7.00**	
CF6 ENTRETENIMIENTO	CF6.1 Calidad de entretenimiento	60%	**3.73**	**4.51**
	CF6.2 Vida nocturna	40%	**5.68**	
CF7 HOSPITALIDAD	CF7.1 Amabilidad de los residentes para con los turistas	100%	**6.23**	**6.23**

CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

ÍNDICE		TURICENTRO (50%)	PARQUES ACUÁTICOS (50%)	CALIFICACIÓN
CE1	COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	7.00	1.89	**4.45**
CE2	ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS POR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA	5.60	5.74	**5.67**
CE3	PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	5.54	0.83	**3.19**
CE4	ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	0.00	0.63	**0.32**
CE5	IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA	7.00	4.48	**5.74**
CE6	PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE	4.24		**4.24**
CE7	ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN	5.25		**5.25**

CONDICIONES DE LA DEMANDA

ÍNDICE	TURICENTRO (50%)	PARQUES ACUÁTICOS (50%)	CALIFICACIÓN
CD1 CANTIDAD DE VISITANTES	4.87		**4.87**
CD2 TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADAS DE VISITANTE	6.21		**6.21**
CD3 SATISFACCIÓN DEL VISITANTE	3.63		**3.63**
CD4 EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES	4.35		**4.35**
CD5 PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO	5.04		**5.04**
CD6 PERCEPCIÓN DEL DESTINO	2.81		**2.81**
CD7 PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES	2.24		**2.24**

INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

ÍNDICE		TURICENTRO (50%)	PARQUES ACUÁTICOS (50%)	CALIFICACIÓN
IC1	PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y DEMÁS SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y RESTAURANTES	1.18		**1.18**
IC2	EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO	1.64		**1.64**
IC3	EXIGENCIA DE CALIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES	1.87	1.53	**1.70**
IC4	ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL	2.77	0.00	**1.39**
IC5	FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS	5.53		**5.53**
IC6	SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA LOS TURISTAS	5.49		**5.49**
IC7	SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS	4.93		**4.93**
IC8	SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL	4.06		**4.06**
IC9	SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA	4.55		**4.55**

3.1.3.3. Competitividad del área de actividad.

La competitividad de cada área de actividad esta regida por el aporte que cada una hace en el sector. Para obtener esta competitividad, primero hay que agrupar dentro de cada elemento del diamante las calificaciones de los índices, que son previamente multiplicados por el peso que cada índice posee, luego multiplicar cada elemento por el peso (25%). Segundo, se suman los cuatro elementos y el resultado se multiplica por el peso de cada una de las áreas de actividad.

Turismo Sol y Playa.

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE		PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO SOL Y PLAYA
CF1	RECURSOS	16%	1.38	0.22	
CF2	RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA	17%	2.46	0.42	
CF3	INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA	19%	4.67	0.89	
CF4	INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	15%	2.69	0.40	**3.73**
CF5	ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	11%	5.76	0.63	
CF6	ENTRETENIMIENTO	12%	4.51	0.54	
CF7	HOSPITALIDAD	10%	6.23	0.62	

CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

ÍNDICE		PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO SOL Y PLAYA
CE1	COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	15%	1.70	0.26	
CE2	ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS POR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA	15%	3.79	0.57	
CE3	PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	12%	1.03	0.12	
CE4	ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	14%	1.02	0.14	**2.87**
CE5	IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA	14%	2.60	0.36	
CE6	PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE	16%	4.24	0.68	
CE7	ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN	14%	5.25	0.74	

CONDICIONES DE LA DEMANDA

ÍNDICE		PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO SOL Y PLAYA
CD1	CANTIDAD DE VISITANTES	15%	4.87	0.73	
CD2	TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADAS DE VISITANTE	14%	6.21	0.87	
CD3	SATISFACCIÓN DEL VISITANTE	16%	3.63	0.58	
CD4	EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES	15%	4.35	0.65	**4.20**
CD5	PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO	14%	5.04	0.71	
CD6	PERCEPCIÓN DEL DESTINO	14%	2.81	0.39	
CD7	PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES	12%	2.24	0.27	

INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

ÍNDICE		PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO SOL Y PLAYA
IC1	PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y DEMÁS SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y RESTAURANTES	11%	1.18	0.13	
IC2	EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO	12%	1.64	0.20	
IC3	EXIGENCIA DE CALIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES	13%	1.60	0.21	
IC4	ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL	12%	1.03	0.12	
IC5	FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS	10%	5.53	0.55	**3.21**
IC6	SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA LOS TURISTAS	10%	5.49	0.55	
IC7	SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS	12%	4.93	0.59	
IC8	SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL	10%	4.06	0.41	
IC9	SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA	10%	4.55	0.46	

Turismo Naturaleza Aventura.

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO NATURALEZA AVENTURA
CF1 RECURSOS	16%	1.38	0.22	
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA	17%	5.01	0.85	
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA	19%	4.67	0.89	
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	15%	3.14	0.47	**4.23**
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	11%	5.76	0.63	
CF6 ENTRETENIMIENTO	12%	4.51	0.54	
CF7 HOSPITALIDAD	10%	6.23	0.62	

CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO NATURALEZA AVENTURA
CE1 COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	15%	5.58	0.84	
CE2 ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS PORR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA	15%	5.17	0.78	
CE3 PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	12%	0.50	0.06	
CE4 ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	14%	0.71	0.10	**3.38**
CE5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA	14%	1.42	0.20	
CE6 PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE	16%	4.24	0.68	
CE7 ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN	14%	5.25	0.74	

CONDICIONES DE LA DEMANDA

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO NATURALEZA AVENTURA
CD1 CANTIDAD DE VISITANTES	15%	4.87	0.73	
CD2 TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADAS DE VISITANTE	14%	6.21	0.87	
CD3 SATISFACCIÓN DEL VISITANTE	16%	3.63	0.58	
CD4 EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES	15%	4.35	0.65	**4.20**
CD5 PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO	14%	5.04	0.71	
CD6 PERCEPCIÓN DEL DESTINO	14%	2.81	0.39	
CD7 PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES	12%	2.24	0.27	

INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

ÍNDICE		PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO NATURALEZA AVENTURA
IC1	PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y DEMÁS SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y RESTAURANTES	11%	1.18	0.13	
IC2	EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO	12%	1.64	0.20	
IC3	EXIGENCIA DE CALIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES	13%	1.38	0.18	
IC4	ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL	12%	1.93	0.23	
IC5	FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS	10%	5.53	0.55	**3.29**
IC6	SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA LOS TURISTAS	10%	5.49	0.55	
IC7	SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS	12%	4.93	0.59	
IC8	SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL	10%	4.06	0.41	
IC9	SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA	10%	4.55	0.46	

Turismo cultural Rural.

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO RURAL Y CULTURAL
CF1 RECURSOS	16%	1.38	0.22	
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA	17%	5.49	0.93	
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA	19%	4.67	0.89	
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	15%	3.32	0.50	**4.34**
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	11%	5.76	0.63	
CF6 ENTRETENIMIENTO	12%	4.51	0.54	
CF7 HOSPITALIDAD	10%	6.23	0.62	

CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO RURAL Y CULTURAL
CE1 COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	15%	2.25	0.34	
CE2 ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS PORR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA	15%	3.71	0.56	
CE3 PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	12%	1.36	0.16	
CE4 ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	14%	0.87	0.12	**2.82**
CE5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA	14%	1.62	0.23	
CE6 PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE	16%	4.24	0.68	
CE7 ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN	14%	5.25	0.74	

CONDICIONES DE LA DEMANDA

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO RURAL Y CULTURAL
CD1 CANTIDAD DE VISITANTES	15%	4.87	0.73	
CD2 TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADAS DE VISITANTE	14%	6.21	0.87	
CD3 SATISFACCIÓN DEL VISITANTE	16%	3.63	0.58	
CD4 EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES	15%	4.35	0.65	**4.20**
CD5 PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO	14%	5.04	0.71	
CD6 PERCEPCIÓN DEL DESTINO	14%	2.81	0.39	
CD7 PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES	12%	2.24	0.27	

INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO RURAL Y CULTURAL
IC1 PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y DEMÁS SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y RESTAURANTES	11%	1.18	0.13	
IC2 EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO	12%	1.64	0.20	
IC3 EXIGENCIA DE CALIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES	13%	1.61	0.21	
IC4 ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL	12%	1.90	0.23	
IC5 FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS	10%	5.53	0.55	**3.32**
IC6 SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA LOS TURISTAS	10%	5.49	0.55	
IC7 SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS	12%	4.93	0.59	
IC8 SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL	10%	4.06	0.41	
IC9 SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA	10%	4.55	0.46	

Turismo Congreso y Convenciones

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO CONGRESO Y CONVENCION
CF1 RECURSOS	16%	1.38	0.22	
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA	17%	6.40	1.09	
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA	19%	4.67	0.89	
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	15%	4.49	0.67	**4.67**
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	11%	5.76	0.63	
CF6 ENTRETENIMIENTO	12%	4.51	0.54	
CF7 HOSPITALIDAD	10%	6.23	0.62	

CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO CONGRESO Y CONVENCION
CE1 COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	15%	7.00	1.05	
CE2 ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS PORR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA	15%	6.47	0.97	
CE3 PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	12%	2.22	0.27	
CE4 ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	14%	4.20	0.59	**4.88**
CE5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA	14%	4.20	0.59	
CE6 PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE	16%	4.24	0.68	
CE7 ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN	14%	5.25	0.74	

CONDICIONES DE LA DEMANDA

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO CONGRESO Y CONVENCION
CD1 CANTIDAD DE VISITANTES	15%	4.87	0.73	
CD2 TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADAS DE VISITANTE	14%	6.21	0.87	
CD3 SATISFACCIÓN DEL VISITANTE	16%	3.63	0.58	
CD4 EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES	15%	4.35	0.65	**4.20**
CD5 PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO	14%	5.04	0.71	
CD6 PERCEPCIÓN DEL DESTINO	14%	2.81	0.39	
CD7 PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES	12%	2.24	0.27	

INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO CONGRESO Y CONVENCION
IC1 PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y DEMÁS SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y RESTAURANTES	11%	1.18	0.13	
IC2 EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO	12%	1.64	0.20	
IC3 EXIGENCIA DE CALIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES	13%	1.87	0.24	
IC4 ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL	12%	1.31	0.16	
IC5 FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS	10%	5.53	0.55	**3.28**
IC6 SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA LOS TURISTAS	10%	5.49	0.55	
IC7 SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS	12%	4.93	0.59	
IC8 SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL	10%	4.06	0.41	
IC9 SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA	10%	4.55	0.46	

Turismo de Entretenimiento

CONDICIONES DE LOS FACTORES

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO ENTRETENIMIENTO
CF1 RECURSOS	16%	1.38	0.22	
CF2 RECURSO HUMANO CON CAPACITACIÓN TURÍSTICA	17%	2.46	0.42	
CF3 INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA	19%	2.33	0.44	
CF4 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	15%	4.41	0.66	**3.54**
CF5 ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	11%	5.76	0.63	
CF6 ENTRETENIMIENTO	12%	4.51	0.54	
CF7 HOSPITALIDAD	10%	6.23	0.62	

CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO ENTRETENIMIENTO
CE1 COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	15%	4.45	0.67	
CE2 ESFUERZO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS POR CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA	15%	5.67	0.85	
CE3 PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	12%	3.19	0.38	
CE4 ESFUERZO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS POR MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	14%	0.32	0.04	**4.16**
CE5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES EN EL ÁREA TURÍSTICA	14%	5.74	0.80	
CE6 PRECIOS RELATIVOS DEL DESTINO DEL VISITANTE	16%	4.24	0.68	
CE7 ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TURISMO DE LA REGIÓN	14%	5.25	0.74	

CONDICIONES DE LA DEMANDA

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO ENTRETENIMIENTO
CD1 CANTIDAD DE VISITANTES	15%	4.87	0.73	
CD2 TASA DE CRECIMIENTO DE LLEGADAS DE VISITANTE	14%	6.21	0.87	
CD3 SATISFACCIÓN DEL VISITANTE	16%	3.63	0.58	
CD4 EXIGENCIAS DE CALIDAD DE LOS VISITANTES	15%	4.35	0.65	**4.20**
CD5 PREFERENCIAS SOBRE EL DESTINO	14%	5.04	0.71	
CD6 PERCEPCIÓN DEL DESTINO	14%	2.81	0.39	
CD7 PROCEDENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS VISITANTES	12%	2.24	0.27	

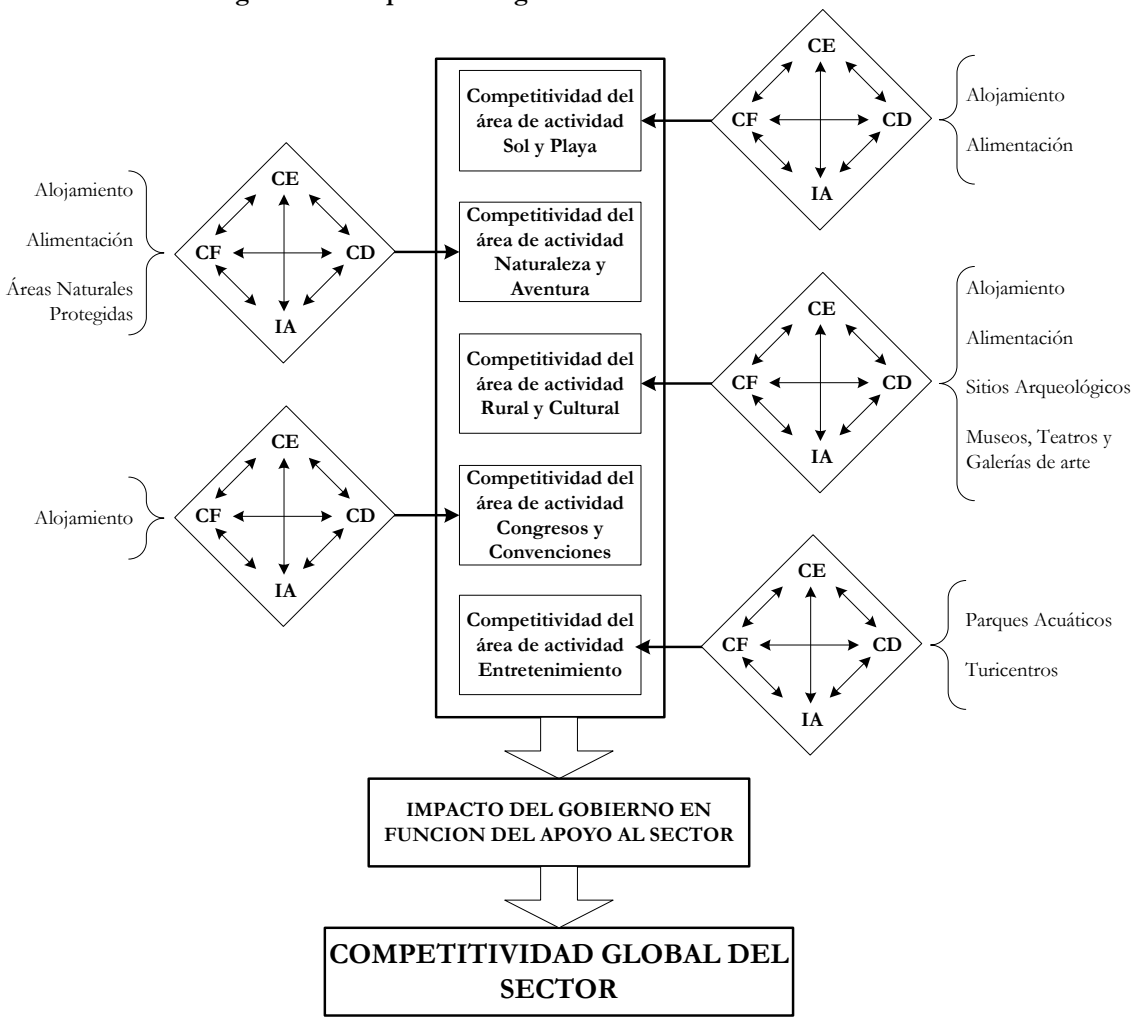
INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

ÍNDICE	PESO ÍNDICE	CALIFIC. ÍNDICE	CALIFICACION TOTAL	CALIFICACION TURISMO ENTRETENIMIENTO
IC1 PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y DEMÁS SUMINISTROS PARA HOTELERÍA Y RESTAURANTES	11%	1.18	0.13	
IC2 EXISTENCIA DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL AFINES AL TURISMO	12%	1.64	0.20	
IC3 EXIGENCIA DE CALIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A SUS PROVEEDORES	13%	1.70	0.22	
IC4 ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS CON APOYO GUBERNAMENTAL	12%	1.39	0.17	
IC5 FACILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS A LOS TURISTAS	10%	5.53	0.55	**3.27**
IC6 SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES PARA LOS TURISTAS	10%	5.49	0.55	
IC7 SEGURIDAD PARA LOS TURISTAS	12%	4.93	0.59	
IC8 SISTEMA DE TRANSPORTE LOCAL	10%	4.06	0.41	
IC9 SUMINISTRO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA	10%	4.55	0.46	

3.1.3.4. Competitividad del sector

Esta se calcula a través de la suma de las competitividades de todas las áreas de actividad que es afectada por las variables del gobierno y el azar, para nuestro caso el impacto que tiene el gobierno sobre el desarrollo del sector en la actualidad, tal y como se muestra en la ***figura 26.***

Figura 26. Competitividad general del sector turismo.



En la figura 27, se presenta el cálculo de la competitividad del sector turismo en El Salvador, en primer lugar, se toma la competitividad para cada una de las áreas de actividad según los elementos del diamante de Porter, en la cuarta columna de derecha a izquierda, se presenta el cálculo de la competitividad de cada una de las áreas de actividad, la cual se ha hecho mediante la multiplicación de la competitividad a nivel elemento de diamante, por el peso respectivo de cada área de actividad, en la última columna se presenta la competitividad por área de actividad incluyendo la ponderación que se le ha dado al gobierno como parte del diamante de competitividad.

Figura 27. Cálculo global de competitividad.

ÁREA DE ACTIVIDAD	CONDICIONES DE LOS FACTORES (25%)	CONTEXTO DE ESTRATEGIA (25%)	CONDICIONES DE LA DEMANDA (25%)	INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO (25%)	COMPETITIVIDAD POR ÁREA DE ACTIVIDAD	PESO DEL ÁREA DE ACTIVIDAD (%)	APOYO GOES	DISTRIBUCIÓN POR ÁREA DE ACTIVIDAD
SOL Y PLAYA	3.73	2.87	4.20	3.21	3.50	20.00	0.80	0.56
NATURALEZA AVENTURA	4.23	3.38	4.20	3.29	3.78	4.00	0.80	0.12
RURAL Y CULTURAL	4.34	2.82	4.20	3.32	3.67	56.00	0.80	1.64
CONGRESO Y CONVENCIÓN	4.67	4.88	4.20	3.28	4.26	12.00	0.80	0.41
ENTRETENIMIENTO	3.54	4.16	4.20	3.27	3.79	8.00	0.80	0.24
	COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO							**2.98**

3.2. ANÁLISIS FODA.

A continuación se desarrolla la comparación objetiva de los factores que abonan y los que restan competitividad al sector turismo como tal; el análisis se realiza tomando como base toda la información contenida en el presente estudio, la observación directa efectuada por los investigadores y por último a la tabulación y análisis de los datos de la investigación de campo realizada. La metodología para realizar dicha comparación será el análisis FODA, de esta manera, se realiza un análisis interno y externo de la situación actual del sector turismo en El Salvador; ***el análisis externo*** tiene como objetivo fundamental, identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro; son denominados de acuerdo a sus efectos en:

- ***Amenazas*****:** situaciones desfavorables, actuales o futuras, que deben ser enfrentadas con la idea de minimizar los daños potenciales sobre el funcionamiento y la sobrevivencia del sector en estudio.
- ***Oportunidades*****:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa, permitiendo obtener una adecuada mejoría en su posición de competitividad.

Por otra parte, ***el análisis interno*** se refiere a aquellos aspectos internos del sector turismo que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para enfrentar los retos que presenta ambiente externo:

- ***Fortalezas:*** posiciones favorables que se posee en relación con alguno de sus elementos (recursos, tipo de productos, etc.) y que la colocan en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o delante de una amenaza.
- ***Debilidades:*** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente; las cuales no permiten responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo.

3.2.1. ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR TURISMO.

3.2.1.1. Fortalezas

- Posición geográfica estratégica del país; de acuerdo al ministerio de turismo, El Salvador es un país estratégicamente ubicado en la geografía del mundo, por encontrarse en el centro de América central, situación que le permite al visitante un fácil acceso y desplazamientos por la región.
- Existencia de un entorno natural y patrimonio cultural variado en un pequeño territorio (21 playas actualmente explotadas, 23 volcanes, 6 lagos, 5 áreas naturales protegidas, 5 sitios arqueológicos, 32 museos, galerías de arte y teatros y 29 pueblos coloniales) al cual el turista puede acceder por una red vial con amplia cobertura (mas de 3 mil kilómetros de calles pavimentadas en el año 2004) y en un estado relativamente bueno.
- Excelente oferta hotelera con 5,757 habitaciones repartidas en los 14 departamentos, de las cuales el 16% son de lujo, el 26% de primera clase, el 12% casa de huéspedes y el 46% categoría turista.
- Climatología favorable con una temperatura anual promedio de 28ºC
- Buenas cobertura de calles y caminos por todo el territorio, con 10, 120km de red vial
- Existencia de playas reconocidas a nivel mundial como excelentes para la práctica del surf, entre las cuales se encuentran El palmarcito, El Sunzal, La Paz, Punta Roca y Punta Mango
- Según datos del Ministerio de Turismo, El Salvador Posee la oferta de centros comerciales de mayor calidad en la región, entre los principales existen 14 centros comerciales
- La emigración de salvadoreños ha generado mucho turismo étnico y visitas de turistas extranjeros a amigos dentro en El Salvador. Según estadísticas, el 35.3% de los turistas son salvadoreños residentes en el exterior.
- Buena receptividad de los salvadoreños hacia el turista extranjero. El 89% de los turistas manifestó estar satisfecho con la hospitalidad de los salvadoreños.
- Amplia oferta de planta hotelera y ferial para turismo de negocio, existen 151, 577 mts^2 superado en la región solamente por Panamá que tiene 158, 000mts^2.
- Importante infraestructura de apoyo como el aeropuerto más moderno de Centroamérica, y 2 puertos marítimos.

- Alta cobertura de transporte público de pasajeros y transporte turístico dentro del país, según datos del Vice ministerio de transporte existen 2764 autobuses, 852 midi buses y 1688 microbuses.
- Facilidades migratorias para el ingreso a El Salvador para ciudadanos de 76 países que no requieren visado.
- El 86% de los turistas, consideran que el nivel de precios en El Salvador es igual o más bajo que los precios en su país de origen.
- Existe buen entendimiento entre los establecimientos turísticos y sus proveedores en cuanto a la calidad de los insumos y materias primas para que los primeros presten servicios turísticos, debido a que el 85.63% de los establecimientos turísticos exigen calidad a sus proveedores.
- El País ofrece destinos turísticos para la práctica de actividades de aventura como el rapel, Kayak, mountain bike, rallys automovilísticos de montaña, Hight king y rafting
- Las playas salvadoreñas poseen diferentes características que permiten la realización de actividades como natación, pesca deportiva, velerismo acuático, Sky acuático, surf, buceo de superficie, fotografía de naturaleza, tour en barco, observación de cetáceos, paseo en lanchas entre otras.
- Buena cobertura de servicios de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional. Además, en El Salvador hay 4,449 teléfonos públicos monederos, 12, 186 teléfonos públicos con tarjetas prepagadas y 916 ciber cafés.
- El 100% de establecimientos de alimentación de establecimientos de naturaleza aventura y el 91.23% de los de rural cultural poseen políticas para la contratación de personal.
- El porcentaje de establecimientos de alimentación que poseen para la formación de personal. para todos los tipos de turismo están arriba del 71%.
- Más del 80% de establecimientos de alimentación cumplen con normativas de ventilación, iluminación, higiene y ornato.
- Los establecimientos de alojamiento de todos los tipos de turismo en su mayoría (arriba del 60%) poseen políticas para la contratación de personal y planes para la formación de personal.
- El porcentaje de establecimientos de alojamiento que utilizan sistemas de información en los procesos administrativos están arriba del 92.5% en las diferentes áreas de actividad.
- El porcentaje de los establecimiento de alojamiento de los diferentes tipos de turismo que tienen una organización bien definida están arriba del 60%

- El porcentaje de establecimientos de alojamiento para todos los tipos de turismo que utilizan sistemas de control de inventarios está arriba del 70%.
- El porcentaje promedio de los establecimientos de alojamiento de todos los tipos de turismo que poseen políticas de calidad respecto a la recepción de insumos está arriba del 60%.
- El 92.59% de establecimientos como museos, teatros y galerías de arte poseen políticas para la contratación de personal y planes para la formación del mismo.
- Infraestructura administrativa de museos, teatros y galerías de arte bien evaluada (96.3%) entre esta infraestructura están los sistemas de información, organización definida y unidad de control de calidad
- El 100% de museos, teatros y galerías de arte poseen sistemas de control de inventarios y el 77.78% los poseen mecanizados
- Gran parte de museos, teatros y galerías de arte tienen personal dedicado a actividades de I+D (77.78% de ellos)
- Gran parte de museos, galerías de arte y teatros (92.59%) recibe apoyo del gobierno
- El 100% los museos y galerías de arte tienen políticas de calidad en cuanto a la recepción de insumos y equipos.
- La mayor parte de museos, galerías de arte y teatros (74.07%) coordina con otras instituciones para realizar actividades que permitan atraer a los visitantes.
- En lo que se refiere a políticas de contratación de personal el 100% de administradores de áreas naturales protegidas las poseen, mientras que el 80% tienen planes de formación de personal.
- Los administradores de áreas naturales protegidas están bien evaluados en cuanto a infraestructura administrativa (mayor del 80%) en lo referente a sistemas de información, disposición de unidades de planeación y una organización bien definida
- El 100% de administradores de áreas naturales protegidas recibe o conoce algún apoyo del gobierno
- El 100% de administradores de áreas naturales protegidas coordina con otras empresas o instituciones para realizar actividades que permitan atraer al visitante.
- El 80% de administradores de áreas naturales protegidas pertenece a alguna asociación.
- El 100% de administradores de parques acuáticos poseen políticas de contratación de personal
- El 82% de parques acuáticos poseen panes de formación del personal

- El 100% de parques acuáticos poseen sistemas de información en sus procesos administrativos
- EL 91% de parques acuáticos poseen la organización bien definida
- EL 100% de parques acuáticos invierten en actividades de publicidad y promoción
- El 82% de parques acuáticos tienen sistemas de administración de inventarios
- El 82% de parques acuáticos tienen políticas de calidad respecto a la recepción de insumos

3.2.1.2. Debilidades

- La oferta de servicios de alojamiento de calidad se encuentra concentrada en el área metropolitana de San Salvador (36% de las habitaciones)
- Escasa oferta complementaria y actividades de ocio, vida nocturna, etc. Con 37 bares y discotecas en San Salvador proporcionan al turista una opción para realizar actividades de esparcimiento por las noches, además se cuenta con 19 centros comerciales distribuidos en las principales ciudades de El Salvador, ubicándose 14 de ellos en el área metropolitana de San Salvador. El 5% de los turistas entrevistados durante el desarrollo del perfil del turista (sección 2.8, CAPITULO 1), manifestaron que existen pocas opciones para la vida nocturna.
- Deficiente infraestructura urbana y servicios públicos (alumbrado, recolección de basura, parques y plazas en buen estado) en la mayor parte de los municipios.
- Áreas naturales protegidas de tamaño relativamente pequeño. Comparado con Costa Rica la cual el 25% de su territorio nacional es parte de áreas naturales protegidas
- La calidad de los servicios turísticos en El Salvador es deficiente a tal punto de que solamente el 40.32% de los turistas son satisfechos.
- La calidad de los servicios en turicentros, transporte aéreo y terrestre es de los más bajos ya que solamente son satisfechos el 20%, 31.5% y 26.67% respectivamente
- Los puertos con que cuenta el país son utilizados principalmente para el comercio y no para la actividad turística
- La mayor parte de visitantes (70.14%) provienen de Centroamérica, los cuales según datos son los que menor gasto turístico tienen (85.26 dólares por día) y por el contrario, es poca la llegada de visitantes europeos (2.65%) y asiáticos (0.71%) que son los que se caracterizan por tener un gasto turístico mayor, 120.43 y 113.72 dólares por día respectivamente

- Escasa oferta de escuelas de formación turística comparada con países como Costa Rica, El Salvador solamente posee 4 escuelas que ofrecen dicha formación, mientras que Costa Rica posee 17 universidades y escuelas de formación turística.
- Demanda poco exigente dado que el 67.57% de los turistas que visitan el país nunca se han quejado por servicios turísticos de mala calidad.
- Solamente el 57.14% de establecimientos de alimentación de turismo de sol y playa poseen políticas para la contratación de personal.
- Solamente el 57.14% de establecimientos de alimentación de sol y playa poseen sistemas de información en procesos administrativos
- Los establecimientos de alimentación de todos los tipos de turismo no poseen unidad de planeación, en promedio, tan solo 6.52% de ellos poseen dicha unidad
- Solamente el 54.17% de establecimientos de alimentación de sol y playa tienen una organización bien definida.
- En promedio, 12.45% de los establecimientos de alimentación en las diferentes áreas de actividad, disponen de unidad de control de calidad o utilizan herramientas para dicho control.
- Solamente el 42.86% de establecimientos de alimentación de sol y playa invierten de alguna forma en publicitarse
- Solamente el 42.86% de establecimientos de alimentación de sol y playa utilizan sistema de control de inventarios.
- Tan solo el 19.46% en promedio para todos los establecimientos de alimentación, realizan sondeos para conocer las expectativas de los clientes.
- Tan solo el 8.27% de establecimientos de alimentación en general poseen personal dedicado a actividades de I+D
- Tan solo el 7.69% de establecimientos de alimentación en general poseen grupos de mejora continua
- Solamente el 42.86% de los establecimientos de alimentación y un 36.84% de sol y playa poseen algún sistema que permite recolectar información sobre sugerencias y quejas de los clientes hacia el establecimiento.
- Tan solo el 13.62% de establecimientos de alimentación en general conocen las estrategias de sus competidores y el patrón de reacción ante las acciones estratégicas de las empresas competidoras.

- Solamente el 28.57% de los establecimientos de alimentación de turismo de sol y playa y 40.35% de turismo rural cultural recibe apoyo gubernamental
- Solamente 28.57% de establecimiento de alimentación de sol y playa y 22.81% de turismo rural cultural coordinan con instituciones o con otras empresas turísticas para la realización de actividades que permitan atraer visitantes internacionales.
- Solamente 28.57% de establecimiento de alimentación de sol y playa y 21.05% de turismo rural cultural pertenece a alguna asociación.
- Solamente el 35.71% de establecimientos de alojamiento de sol y playa, el 20% de naturaleza aventura y el 42.5% de turismo rural cultural poseen unidad de planeación.
- El porcentaje de los establecimientos de alojamiento de los diferentes tipos de turismo que disponen de unidad de control de calidad está abajo del 60%
- Solamente el 57.14% de alojamiento de sol y playa y el 60% de alojamientos de turismo de naturaleza y aventura invierten en publicidad y promoción de las actividades turísticas.
- Solamente el 40% de alojamientos de naturaleza y aventura llevan a cabo sondeos para conocer las expectativas de los turistas.
- Solamente el 21% de alojamiento de sol y playa, 0% de naturaleza y aventura, 40% de congreso y convenciones y 15% de rural cultural poseen personal dedicado a realizar actividades de I+D.
- Solamente el 60% de alojamiento congreso y convenciones, el 20% de naturaleza y aventura, el 17.5% de rural cultural y el 14.29% de alojamientos de sol y playa existen grupos de mejora continua.
- Solamente el 42.86% de alojamiento de sol y playa, el 40% de naturaleza y aventura, 60% de congreso y convenciones y 37.50% de rural cultural conocen las estrategias de sus competidores y su patrón de reacción ante las acciones de la empresa.
- Solamente el 42.86% de alojamiento de sol y playa, 40% de naturaleza y aventura, 60% de congreso y convenciones y 47.5% de rural cultural reciben o conocen algún tipo de apoyo gubernamental.
- Solamente el 21.43% de alojamientos de sol y playa, 60% de naturaleza y aventura y 22.5% de rural cultural coordinan con instituciones o con otras empresas turísticas para la realización de actividades que permitan atraer al visitante.
- Solamente el 21.43% de alojamiento de sol y playa, 40% de naturaleza y aventura, 60% de congreso y convenciones y 42.5% de rural cultural pertenecen a alguna asociación de empresas del ramo.

- Son escasos los establecimientos como museos, galerías de arte y teatros que tienen unidad de planeación (3.70%)
- 0% de los museos, galerías de arte y teatros realiza sondeos para conocer las expectativas de los clientes
- Solo el 7.41% de museos, teatros y galerías de arte poseen grupos de mejora continua
- Los museos, teatros galerías de arte no conocen a sus competidores y su patrón de reacción
- Existe un alto porcentaje (85.19%) de museos, teatros y galerías de arte que no poseen sistema de recolección de quejas y sugerencias de los visitantes.
- La mayor parte de museos y galerías de arte (74.07% no pertenecen a ninguna asociación.
- Ninguno de los administradores de áreas naturales protegidas poseen unidad de control de calidad
- El 40% de administradores de áreas naturales protegidas invierten en publicidad y promoción
- El 60% de los administradores de áreas naturales protegidas no utiliza sistema de control de inventarios
- Los administradores de áreas naturales protegidas no poseen (0% de ellos) grupos de mejora
- Ninguno de administradores de áreas naturales protegidas conoce las estrategias de sus competidores
- Solo el 18% de parques acuáticos disponen de unidad de planeación.
- Solamente el 27% de parques acuáticos tiene unidad de control de calidad
- Solamente el 18% realiza sondeos para conocer las expectativas de los clientes
- El 9% de parques acuáticos posee grupos de mejora continua
- Ninguno de los parques acuáticos recibe apoyo de parte del gobierno
- el 27% de parques acuáticos coordina actividades con otras empresas o instituciones para atraer al turista
- El 18% de parques acuáticos pertenece a alguna asociación
- Seguridad y salvamento bastante débil en las playas

3.2.1.3. Oportunidades

- Crecimiento de la demanda turística general, desde el año 2000 hasta el 2005, ha habido un crecimiento promedio en la llegada de visitantes de 9.1%, ese crecimiento ha sido

muy elevado principalmente del año 2003 hacia la actualidad, presentando crecimientos de alrededor del 14% de visitas anuales

- Incipiente promoción turística a nivel internacional de El Salvador como destino turístico. Para el año 2005, fueron asignados US$ 7.9 millones para publicitar el turismo en El Salvador56 y en 2006, el presupuesto asignado para promocionar al país es de US$ 12 millones
- Desarrollo de productos adecuados para turistas de cruceros los cuales tiene un alto nivel de gasto turístico. En la actualidad, según fuentes del MINTUR, se está haciendo esfuerzos para coordinar con las navieras que operan cruceros en el sentido de la creación de paquetes turísticos para ese tipo de turistas.
- Mejora de la imagen de El Salvador por medio de la publicidad que actualmente se está impulsando por autoridades de gobierno
- Inversión de US$460 millones para la construcción de carretera longitudinal del norte lo que se supone va a tener un impacto positivo para el turismo
- Creciente apoyo del gobierno al desarrollo del sector Reciente creación y puesta en marcha de la ley de turismo y Plan Nacional de Turismo 2014
- Recursos volcánicos importantes, existen en El Salvador 23 volcanes de los cuales actualmente se explota turísticamente a 3 de ellos en el llamado complejo de los volcanes y no se ha tomado en consideración las características que poseen otros volcanes para explotarlos.
- Reconstrucción del puerto de Cutuco y planeación de mejoramiento de puertos pesqueros como el de La Libertad, Puerto Barillas marina club que perfectamente se pueden explotar para el incremento de las actividades de pesca deportiva y navegación de veleros.
- Posibilidad de estructurar zonas con una oferta complementaria equilibrada (ecoturismo, agroturismo, patrimonio cultural, artesanía, etc.) y de calidad
- Yacimientos de vestigios arqueológicos aún por acondicionar, según CONCULTURA, en El Salvador hay 175 sitios arqueológicos de los cuales solamente 5 están siendo promocionados como destinos turísticos.
- Gran red de Casas de La Cultura dispersas por todo el país que hacen un total de 174, las cuales pueden ser acondicionadas para dar oferta complementaria como aprendizaje para

[56] Fuente: http://www.prensalibre.com/pl/2005/agosto/22/121629.html

la elaboración de artesanías para los turistas y aprendizaje del idioma Náhuatl o bailes autóctonos

- Amenazas
- Incremento del índice delincuencial, para el año, para el año 2006, la tasa de homicidios marcó los 55 homicidios por cada 100 mil habitantes según fuentes policiales.
- Involucramiento de la fuerza de seguridad en actividades delictivas, por ejemplo, para el año 2005, según datos de la inspectoría de la PNC, hubo 182 policías involucrados en actos delincuenciales y otras faltas.
- Incremento de los precios del petróleo que trae como efecto directo el incremento en los pasajes aéreos y todos los productos turísticos, en el año 2005, hubo incremento de más del 30% en los precios del petróleo, por lo general, los precios del petróleo son muy variables pudiendo haber bajas o incrementos significativos en poco tiempo.
- Fuertes campañas publicitarias de países vecinos en temporadas vacacionales, lo cual resta mucho al turismo interno., tan solo Guatemala en el año 2005 invirtió mas de US$ 2 millones en publicidad dentro del El Salvador.
- Actos terroristas en diferentes países afectan el desarrollo de actividades turísticas en todo el mundo, desde el año 2001, el turismo mundial está sujeto a nuevas reglas de viajes aparte del temor que el terrorismo como tal infunda en los turistas potenciales.
- Destrucción de las pocas áreas verdes protegidas en los alrededores de las grandes ciudades, por ejemplo, en el año 2006 se destruyeron 30 manzanas de bosque de la finca El Espino ubicada en las cercanías de San Salvador.
- Deterioro del patrimonio cultural por falta de mantenimiento, por fenómenos naturales y por el mismo comportamiento de los salvadoreños.
- Economía Salvadoreña y de los mercados emisores en recesión o inestable.
- Presión demográfica en las zonas con potencial de explotación turística, con una tasa de crecimiento poblacional que sobrepasa el 20%, el turismo en El Salvador tiene esa amenaza.
- Desaparición de un 100% de la Cultura prehispánica de El Salvador.

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	(Maxi – Maxi) • Impulsar la creación y mejora de los establecimientos turísticos en las diferentes playas y regiones del país donde se practica turismo sol/playa y de naturaleza/aventura • Realizar esfuerzos promocionales en el turismo de Congresos y Convenciones a nivel de continente americano. • Crear rutas específicas de transporte hacia los principales destinos turísticos del país. • Promover el turismo de compras principalmente a los visitantes internacionales.	(Mini – Maxi) • Orientar los esfuerzos de promoción para atraer principalmente a los visitantes de la región europea y asiática. • Fomentar la llegada de visitantes a través de cruceros, utilizando los dos puertos que existen en el país • Desarrollar la actividad turística en las ciudades de La Unión y Acajutla para que estén en condiciones de recibir a los visitantes de cruceros • Desarrollar paquetes turísticos orientados a los visitantes que llegan en cruceros • Promover la inversión hotelera y de restaurantes en destinos turísticos fuera de la capital. • Desarrollar capacitaciones para el personal de los diferentes establecimientos turísticos en aspectos relacionados a la atención al cliente para mejorar la calidad de los servicios prestados. • Fomentar la creación de centros de estudios (escuelas o universidades) especializados para la formación de personal relacionado a la actividad turística. • Desarrollar planes de capacitación para impulsar la mejora de la infraestructura administrativa de los diferentes establecimientos turísticos. • Incentivar a los diferentes establecimientos turísticos formar parte de asociaciones para buscar el desarrollo en forma conjunta del turismo en el país. • Fomentar el desarrollo de grupos de mejora continua dentro de los diferentes establecimientos turísticos. • Promover en las empresas turísticas aspectos que le permitan mejorar como la utilización de sistemas de información y la utilización de personal para desarrollar actividades de I+D. • Impulsar el desarrollo de destinos turísticos como volcanes, sitios arqueológicos y ciudades que no han sido explotados adecuadamente. • Diseñar e implementar sistemas de información administrativos en los

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		establecimientos turísticos, principalmente de alimentación de turismo de sol y playa. • Diseñar e implementar un modelo para la planeación de los establecimientos turísticos, principalmente en alojamiento, alimentación, parques acuáticos, museos y galerías de arte. • Diseñar e implementar un modelo de organización para establecimientos de alimentación de turismo sol y playa. • Diseñar e implementar metodologías para el control de calidad en los establecimientos turísticos, principalmente en alimentación, alojamiento, parques acuáticos y áreas naturales protegidas. • Diseñar e implementar sistemas de control de inventarios en los establecimientos turísticos, principalmente en alimentación y áreas naturales protegidas. • Diseñar e implementar sistemas de administración de quejas y sugerencias en los establecimientos turísticos, principalmente en alimentación y alojamiento. • Diseñar e implementar sistemas que permitan medir las expectativas y satisfacción de los clientes en los establecimientos turísticos. • Desarrollar programas para incentivar a los establecimientos turísticos a asociarse entre sí, principalmente en establecimientos de alojamiento, alimentación y parques acuáticos • Incentivar a los establecimientos turísticos a realizar Benchmarking para conocer las estrategias de sus competidores. • Diseñar e implementar métodos para la mejora continua en establecimientos turísticos, principalmente de alimentación, alojamiento, museos y galerías de arte. • Mejorar las políticas de apoyo gubernamentales hacia establecimientos de alojamiento, alimentación y parques acuáticos. • Diseñar e implementar un modelo para que los establecimientos turísticos realicen actividades de Investigación y Desarrollo, principalmente en establecimientos de alojamiento y alimentación.

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	(Maxi – Mini) • Desarrollar líneas de acción enfocadas a la prevención de crisis, ocasionadas por aspectos que pueden resultar una amenaza para la actividad turística • Realizar campañas publicitarias dentro de El Salvador para promover los recursos turísticos del país y poder competir con países vecinos que se promocionan dentro de nuestras fronteras. • Mejorar las condiciones de seguridad para los turistas • Hacer cumplir ley de medio ambiente en cuanto a la conservación de las áreas naturales protegidas. • Mejorar la política de conservación del patrimonio cultural.	(Mini – Mini) • Incrementar el número de policías en la división de policía de turismo. • Capacitar a los policías de turismo para que brinden un mejor servicio y seguridad a los visitantes. • Desarrollar planes para preservar la Cultura prehispánica y el patrimonio cultural de El Salvador. • Desarrollar campañas para crear conciencia en la población de la importancia que tiene el desarrollo de la actividad turística. • Desarrollar campañas para incentivar a la población a preservar en buen estado todos los destinos turísticos del país

3.3. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

A continuación se realiza el análisis de la problemática con el objetivo de determinar las propuestas de solución adecuadas.

3.3.1. INVENTARIO DE PROBLEMAS

En esta sección se procede a detallar los problemas encontrados durante la investigación, dichos problemas se toman de las debilidades del sector.

1. ***Pocas de opciones de alojamiento en zonas turísticas fuera de la capital.*** La oferta de servicios de alojamiento de calidad se encuentra concentrada en el área metropolitana de San Salvador (36% de las habitaciones)
2. ***Escasas opciones para realizar actividades de esparcimiento para el turista.*** Existe poca oferta complementaria y actividades de ocio, vida nocturna, etc. Con 37 bares y discotecas en San Salvador proporcionan al turista una opción para realizar actividades de esparcimiento por las noches, además se cuenta con 19 centros comerciales distribuidos en las principales ciudades de El Salvador, ubicándose 14 de ellos en el área metropolitana de San Salvador. El 5% de los turistas entrevistados durante el desarrollo del perfil del turista (sección 2.8, CAP. 1), manifestaron que existen pocas opciones para la vida nocturna.
3. ***Mala imagen de las ciudades o sitios turísticos.*** Deficiente infraestructura urbana y servicios públicos (alumbrado, recolección de basura, parques y plazas en buen estado) en la mayor parte de los municipios.
4. ***El Turista no tiene suficientes opciones para realizar actividades de turismo de naturaleza y aventura.*** Las áreas naturales protegidas tienen un tamaño relativamente pequeño. Comparado con Costa Rica la cual el 25% de su territorio nacional es parte de áreas naturales protegidas.
5. ***Los turistas se encuentran insatisfechos con los servicios recibidos en los diferentes establecimientos turísticos***. La calidad de los servicios turísticos en El Salvador es deficiente a tal punto de que solamente el 40.32% de los turistas son satisfechos.
6. ***Los turistas se encuentran insatisfechos por los servicios que se dan en los turicentros, transporte aéreo y terrestre.*** La calidad de los servicios en turicentros, transporte aéreo y terrestre es de los más bajos ya que solamente son satisfechos el 20%, 31.5% y 26.67% respectivamente

7. ***La entrada visitante por medio de cruceros es relativamente escasa en comparación con la entrada de visitantes por aeropuerto y fronteras terrestres.*** Los puertos con que cuenta el país son utilizados principalmente para el comercio y no para la actividad turística.
8. ***Potencial de generación de divisas es reducido, dado el gasto turístico de los visitantes actuales.*** La mayor parte de visitantes (70.14%) provienen de Centroamérica, los cuales según datos son los que menor gasto turístico tienen (85.26 dólares por día) y por el contrario, es poca la llegada de visitantes europeos (2.65%) y asiáticos (0.71%) que son los que se caracterizan por tener un gasto turístico mayor, 120.43 y 113.72 dólares por día respectivamente
9. ***Existencia de poco personal especializado en la atención al cliente.*** Escasa oferta de escuelas de formación turística comparada con países como Costa Rica, El Salvador solamente posee 4 escuelas que ofrecen dicha formación, mientras que Costa Rica posee 17 universidades y escuelas de formación turística.
10. ***Proveedores de servicios turísticos desconocen de la insatisfacción del visitante.*** La demanda es poco exigente dado que el 67.57% de los turistas que visitan el país nunca se han quejado por servicios turísticos de mala calidad.
11. ***Establecimientos no poseen el personal adecuado para brindar un servicio de calidad al visitante.*** Solamente el 57.14% de establecimientos de alimentación de turismo de sol y playa poseen políticas para la contratación de personal.
12. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos.*** Solamente el 57.14% de establecimientos de alimentación de sol y playa poseen sistemas de información en procesos administrativos.
13. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada.*** Los establecimientos de alimentación de todos los tipos de turismo no poseen unidad de planeación, en promedio, tan solo 6.52% de ellos poseen dicha unidad.
14. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada*** Solamente el 54.17% de establecimientos de alimentación de sol y playa tienen una organización bien definida.
15. ***Insatisfacción del cliente por mala calidad en los servicios y productos.*** En promedio, 12.45% de los establecimientos de alimentación en las diferentes áreas de

actividad, disponen de unidad de control de calidad o utilizan herramientas para dicho control.

16. ***Desconocimiento del visitante de las opciones y servicios que ofrecen los diferentes establecimientos turísticos.*** Solamente el 42.86% de establecimientos de alimentación de sol y playa invierten de alguna forma en publicitarse.
17. ***Incremento en los costos de los establecimientos por el mal manejo de inventarios***. Solamente el 42.86% de establecimientos de alimentación de sol y playa utilizan sistema de control de inventarios.
18. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*** Tan solo el 19.46% en promedio para todos los establecimientos de alimentación, realizan sondeos para conocer las expectativas de los clientes.
19. ***Los establecimientos no proporcionan innovaciones de sus productos y servicios que permitan generar expectativas en los visitantes.*** Tan solo el 8.27% de establecimientos de alimentación en general poseen personal dedicado a actividades de I+D
20. ***No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*** Tan solo el 7.69% de establecimientos de alimentación en general poseen grupos de mejora continua
21. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente***. Solamente el 42.86% de los establecimientos de alimentación y un 36.84% de sol y playa poseen algún sistema que permite recolectar información sobre sugerencias y quejas de los clientes hacia el establecimiento.
22. ***Los establecimientos no tienen las bases necesarias para generar una competencia con otros establecimientos del mismo rubro.*** Tan solo el 13.62% de establecimientos de alimentación en general conocen las estrategias de sus competidores y el patrón de reacción ante las acciones estratégicas de las empresas competidoras.
23. ***No existe el suficiente apoyo del gobierno para que las empresas tengan un desarrollo sostenible.*** Solamente el 28.57% de los establecimientos de alimentación de turismo de sol y playa y 40.35% de turismo rural cultural recibe apoyo gubernamental.
24. ***Ausencia de resultados positivos cuando se hacen esfuerzos independientes para atraer al turista***. Solamente 28.57% de establecimiento de alimentación de sol y playa y

22.81% de turismo rural cultural coordinan con instituciones o con otras empresas turísticas para la realización de actividades que permitan atraer visitantes internacionales.

25. ***Ausencia de resultados positivos cuando se hacen esfuerzos independientes para atraer al turista***. Solamente 28.57% de establecimiento de alimentación de sol y playa y 21.05% de turismo rural cultural pertenece a alguna asociación.
26. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada.*** Solamente el 35.71% de establecimientos de alojamiento de sol y playa, el 20% de naturaleza aventura y el 42.5% de turismo rural cultural poseen unidad de planeación.
27. ***Insatisfacción del cliente por mala calidad en los servicios y productos*** El porcentaje de los establecimientos de alojamiento de los diferentes tipos de turismo que disponen de unidad de control de calidad está abajo del 60%.
28. ***Desconocimiento del visitante de las opciones y servicios que ofrecen los diferentes establecimientos turísticos.*** Solamente el 57.14% de alojamiento de sol y playa y el 60% de alojamientos de turismo de naturaleza y aventura invierten en publicidad y promoción de las actividades turísticas.
29. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*** Solamente el 40% de alojamientos de naturaleza y aventura llevan a cabo sondeos para conocer las expectativas de los turistas.
30. ***Los establecimientos no proporcionan innovaciones de sus productos y servicios que permitan generar expectativas en los visitantes***. Solamente el 21% de alojamiento de sol y playa, 0% de naturaleza y aventura, 40% de congreso y convenciones y 15% de rural cultural poseen personal dedicado a realizar actividades de I+D.
31. ***No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*** Solamente el 60% de alojamiento congreso y convenciones, el 20% de naturaleza y aventura, el 17.5% de rural cultural y el 14.29% de alojamientos de sol y playa existen grupos de mejora continua.
32. ***Los establecimientos no tienen las bases necesarias para generar una competencia con otros establecimientos del mismo rubro.*** Solamente el 42.86% de alojamiento de sol y playa, el 40% de naturaleza y aventura, 60% de congreso y convenciones y 37.50% de rural cultural conocen las estrategias de sus competidores y su patrón de reacción ante las acciones de la empresa.

33. ***No existe el suficiente apoyo del gobierno para que las empresas tengan un desarrollo sostenible.*** Solamente el 42.86% de alojamiento de sol y playa, 40% de naturaleza y aventura, 60% de congreso y convenciones y 47.5% de rural cultural reciben o conocen algún tipo de apoyo gubernamental.
34. ***Ausencia de resultados positivos cuando se hacen esfuerzos independientes para atraer al turista.*** Solamente el 21.43% de alojamientos de sol y playa, 60% de naturaleza y aventura y 22.5% de rural cultural coordinan con instituciones o con otras empresas turísticas para la realización de actividades que permitan atraer al visitante.
35. ***Ausencia de resultados positivos cuando se hacen esfuerzos independientes para atraer al turista***. No existe cooperación entre las empresas turísticas Solamente el 21.43% de alojamiento de sol y playa, 40% de naturaleza y aventura, 60% de congreso y convenciones y 42.5% de rural cultural pertenecen a alguna asociación de empresas del ramo.
36. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada.*** Son escasos los establecimientos como museos, galerías de arte y teatros que tienen unidad de planeación (3.70%)
37. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*** Ningún establecimiento como los museos, galerías de arte y teatros realiza sondeos para conocer las expectativas de los clientes
38. ***No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*** Solo el 7.41% de museos, teatros y galerías de arte poseen grupos de mejora continua
39. ***Los establecimientos no tienen las bases necesarias para generar una competencia con otros establecimientos del mismo rubro.*** Los museos, teatros galerías de arte no conocen a sus competidores y su patrón de reacción.
40. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*** Existe un alto porcentaje (85.19%) de museos, teatros y galerías de arte que no poseen sistema de recolección de quejas y sugerencias de los visitantes.
41. ***Ausencia de resultados positivos cuando se hacen esfuerzos independientes para atraer al turista***. La mayor parte de museos y galerías de arte (74.07% no pertenecen a ninguna asociación.

42. ***Insatisfacción del cliente por mala calidad en los servicios y productos.*** Ninguno de los administradores de áreas naturales protegidas poseen unidad de control de calidad.
43. ***Desconocimiento del visitante de las opciones y servicios que ofrecen los diferentes establecimientos turísticos.*** El 40% de administradores de áreas naturales protegidas invierten en publicidad y promoción.
44. ***Incremento en los costos de los establecimientos por el mal manejo de inventarios***. El 60% de los administradores de áreas naturales protegidas no utiliza sistema de control de inventarios.
45. ***No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*** Los administradores de áreas naturales protegidas no poseen (0% de ellos) grupos de mejora continua.
46. ***Los establecimientos no tienen las bases necesarias para generar una competencia con otros establecimientos del mismo rubro.*** Ninguno de administradores de áreas naturales protegidas conoce las estrategias de sus competidores.
47. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada.*** Solo el 18% de parques acuáticos disponen de unidad de planeación.
48. ***Insatisfacción del cliente por mala calidad en los servicios y productos*** Solamente el 27% de parques acuáticos tiene unidad de control de calidad
49. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*** Solamente el 18% realiza sondeos para conocer las expectativas de los clientes
50. ***No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*** Solamente el 9% de parques acuáticos posee grupos de mejora continua.
51. ***No existe el suficiente apoyo del gobierno para que las empresas tengan un desarrollo sostenible.*** Ninguno de los parques acuáticos recibe apoyo de parte del gobierno
52. ***Ausencia de resultados positivos cuando se hacen esfuerzos independientes para atraer al turista***. Solamente el 27% de parques acuáticos coordina actividades con otras empresas o instituciones para atraer al turista.
53. ***Ausencia de resultados positivos cuando se hacen esfuerzos independientes para atraer al turista***. Solamente 18% de parques acuáticos pertenece a alguna asociación

54. ***Temor del visitante por venir al país debido a las condiciones de seguridad que existen.*** De acuerdo a empresarios consultados por el FMI, en El Salvador o "lo más problemático para hacer negocios" es el crimen y la inseguridad; que ubican al país como el número 105 por los costos en que incurren con el crimen y la violencia; y en la posición número 100 de 126 países en crimen organizado a nivel mundial en el Ranking de competitividad del Foro Económico Mundial

3.3.2. SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS A RESOLVER

Para la selección y priorización de problemas a ser resueltos, se utiliza el método de la reducción de problemas. Dada la cantidad y naturaleza de los problemas, en primer lugar, se toma el filtro de problemas que no pueden ser resueltos por medio de técnicas de Ingeniería Industrial, en segundo lugar, un filtro para seleccionar el área de actividad de turismo que tiene mayor potencial de incrementar la competitividad del sector, en el sentido de que la aplicación de las técnicas de ingeniería tenga el mayor rendimiento, y por ultimo, se agrupan los problemas en rubros específicos, es decir, que tengan una naturaleza similar

3.3.2.1. Problemas que no pueden resolverse por medio de técnicas de ingeniería industrial.

A criterio de grupo y según los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación, los problemas a los que no se puede dar solución mediante técnicas de Ingeniería Industrial (dentro del inventario de problemas) son: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 16, 22, 23, 24, 25, 28, 32, 33, 34, 35, 39, 41, 43, 46, 51, 52, 53 y 54.

Después de discriminar los problemas anteriores, quedan 26 problemas, a continuación se hace la combinación de problemas.

Inventarios de problemas que pueden ser resueltos con técnicas de Ingeniería Industrial

1. ***Los turistas se encuentran insatisfechos con los servicios recibidos en los diferentes establecimientos turísticos.*** La calidad de los servicios turísticos en El Salvador es deficiente a tal punto de que solamente el 40.32% de los turistas son satisfechos.

2. ***Los turistas se encuentran insatisfechos por los servicios que se dan en los turicentros, transporte aéreo y terrestre.*** La calidad de los servicios en turicentros, transporte aéreo y terrestre es de los más bajos ya que solamente son satisfechos el 20%, 31.5% y 26.67% respectivamente

3. ***Establecimientos no poseen el personal adecuado para brindar un servicio de calidad al visitante.*** Solamente el 57.14% de establecimientos de alimentación de turismo de sol y playa poseen políticas para la contratación de personal.

4. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos.*** Solamente el 57.14% de establecimientos de alimentación de sol y playa poseen sistemas de información en procesos administrativos.

5. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada.*** Los establecimientos de alimentación de todos los tipos de turismo no poseen unidad de planeación, en promedio, tan solo 6.52% de ellos poseen dicha unidad.

6. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada*** Solamente el 54.17% de establecimientos de alimentación de sol y playa tienen una organización bien definida.

7. ***Insatisfacción del cliente por mala calidad en los servicios y productos.*** En promedio, 12.45% de los establecimientos de alimentación en las diferentes áreas de

actividad, disponen de unidad de control de calidad o utilizan herramientas para dicho control.

8. ***Incremento en los costos de los establecimientos por el mal manejo de inventarios.*** Solamente el 42.86% de establecimientos de alimentación de sol y playa utilizan sistema de control de inventarios.

9. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente***. Tan solo el 19.46% en promedio para todos los establecimientos de alimentación, realizan sondeos para conocer las expectativas de los clientes.

10. ***Los establecimientos no proporcionan innovaciones de sus productos y servicios que permitan generar expectativas en los visitantes.*** Tan solo el 8.27% de establecimientos de alimentación en general poseen personal dedicado a actividades de I+D

11. ***No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*** Tan solo el 7.69% de establecimientos de alimentación en general poseen grupos de mejora continua

12. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*** Solamente el 42.86% de los establecimientos de alimentación y un 36.84% de sol y playa poseen algún sistema que permite recolectar información sobre sugerencias y quejas de los clientes hacia el establecimiento.

13. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada.*** Solamente el 35.71% de establecimientos de alojamiento de sol y playa, el 20% de naturaleza aventura y el 42.5% de turismo rural cultural poseen unidad de planeación.

14. ***Insatisfacción del cliente por mala calidad en los servicios y productos*** El porcentaje de los establecimientos de alojamiento de los diferentes tipos de turismo que disponen de unidad de control de calidad está abajo del 60%.

15. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*** Solamente el 40% de alojamientos de naturaleza y aventura llevan a cabo sondeos para conocer las expectativas de los turistas.

16. ***Los establecimientos no proporcionan innovaciones de sus productos y servicios que permitan generar expectativas en los visitantes.*** Solamente el 21% de alojamiento de sol y playa, 0% de naturaleza y aventura, 40% de congreso y convenciones y 15% de rural cultural poseen personal dedicado a realizar actividades de I+D.

17. ***No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*** Solamente el 60% de alojamiento congreso y convenciones, el 20% de naturaleza y aventura, el 17.5% de rural cultural y el 14.29% de alojamientos de sol y playa existen grupos de mejora continua.

18. ***Ausencia de resultados positivos cuando se hacen esfuerzos independientes para atraer al turista.*** No existe cooperación entre las empresas turísticas Solamente el 21.43% de alojamiento de sol y playa, 40% de naturaleza y aventura, 60% de congreso y convenciones y 42.5% de rural cultural pertenecen a alguna asociación de empresas del ramo.

19. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada.*** Son escasos los establecimientos como museos, galerías de arte y teatros que tienen unidad de planeación (3.70%)

20. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*** Ningún establecimiento como los museos, galerías de arte y teatros realiza sondeos para conocer las expectativas de los clientes

21. ***No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*** Solo el 7.41% de museos, teatros y galerías de arte poseen grupos de mejora continua

22. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*** Existe un alto porcentaje (85.19%) de museos, teatros y galerías de arte que no poseen sistema de recolección de quejas y sugerencias de los visitantes.

23. ***Insatisfacción del cliente por mala calidad en los servicios y productos.*** Ninguno de los administradores de áreas naturales protegidas poseen unidad de control de calidad.

24. ***Incremento en los costos de los establecimientos por el mal manejo de inventarios.*** El 60% de los administradores de áreas naturales protegidas no utiliza sistema de control de inventarios.

25. ***No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*** Los administradores de áreas naturales protegidas no poseen (0% de ellos) grupos de mejora continua.

26. ***Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada.*** Solo el 18% de parques acuáticos disponen de unidad de planeación.

27. ***Insatisfacción del cliente por mala calidad en los servicios y productos*** Solamente el 27% de parques acuáticos tiene unidad de control de calidad

28. ***Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*** Solamente el 18% realiza sondeos para conocer las expectativas de los clientes

29. ***No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos***. Solamente el 9% de parques acuáticos posee grupos de mejora continua.

3.3.2.2. Agrupación de problemas.

En este paso se agrupan los problemas que pueden ser resueltos por técnicas de ingeniería industrial de acuerdo a la similitud que existe entre ellos, quedando la agrupación de la siguiente manera:

Agrupación de problemas

1. *Los turistas se encuentran insatisfechos con los servicios recibidos en los diferentes establecimientos turísticos.*
   - La calidad de los servicios turísticos en El Salvador es deficiente a tal punto de que solamente el 40.32% de los turistas son satisfechos.
   - La calidad de los servicios en turicentros, transporte aéreo y terrestre es de los más bajos ya que solamente son satisfechos el 20%, 31.5% y 26.67% respectivamente
2. *Los establecimientos no tienen las condiciones necesarias para asegurar la calidad de los servicios que prestan.*
   - El porcentaje de los establecimientos de alojamiento de los diferentes tipos de turismo que disponen de unidad de control de calidad está abajo del 60%.
   - Ninguno de los administradores de áreas naturales protegidas poseen unidad de control de calidad.
   - En promedio, 12.45% de los establecimientos de alimentación en las diferentes áreas de actividad, disponen de unidad de control de calidad o utilizan herramientas para dicho control.
   - Solamente el 27% de parques acuáticos tiene unidad de control de calidad
3. *No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*
   - Solamente el 9% de parques acuáticos posee grupos de mejora continua.
   - Los administradores de áreas naturales protegidas no poseen (0% de ellos) grupos de mejora continua.
   - Tan solo el 7.69% de establecimientos de alimentación en general poseen grupos de mejora continua
   - Solo el 7.41% de museos, teatros y galerías de arte poseen grupos de mejora continua

- Solamente el 60% de alojamiento congreso y convenciones, el 20% de naturaleza y aventura, el 17.5% de rural cultural y el 14.29% de alojamientos de sol y playa existen grupos de mejora continua.

4. *Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada*
   - Solamente el 54.17% de establecimientos de alimentación de sol y playa tienen una organización bien definida.
   - Solo el 18% de parques acuáticos disponen de unidad de planeación.
   - Los establecimientos de alimentación de todos los tipos de turismo no poseen unidad de planeación, en promedio, tan solo 6.52% de ellos poseen dicha unidad.
   - Solamente el 35.71% de establecimientos de alojamiento de sol y playa, el 20% de naturaleza aventura y el 42.5% de turismo rural cultural poseen unidad de planeación.
   - Son escasos los establecimientos como museos, galerías de arte y teatros que tienen unidad de planeación (3.70%)
5. *Incremento en los costos de los establecimientos por el mal manejo de inventarios.*
   - Solamente el 42.86% de establecimientos de alimentación de sol y playa utilizan sistema de control de inventarios.
   - El 60% de los administradores de áreas naturales protegidas no utiliza sistema de control de inventarios.
6. *Establecimientos no poseen el personal adecuado para brindar un servicio de calidad al visitante.*
   - Solamente el 57.14% de establecimientos de alimentación de turismo de sol y playa poseen políticas para la contratación de personal.
7. *Los establecimientos no proporcionan innovaciones de sus productos y servicios que permitan generar expectativas en los visitantes.*
   - Tan solo el 8.27% de establecimientos de alimentación en general poseen personal dedicado a actividades de I+D
   - Solamente el 21% de alojamiento de sol y playa, 0% de naturaleza y aventura, 40% de congreso y convenciones y 15% de rural cultural poseen personal dedicado a realizar actividades de I+D.
8. *Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*

- Ningún establecimiento como los museos, galerías de arte y teatros realiza sondeos para conocer las expectativas de los clientes
- Existe un alto porcentaje (85.19%) de museos, teatros y galerías de arte que no poseen sistema de recolección de quejas y sugerencias de los visitantes.
- Solamente el 40% de alojamientos de naturaleza y aventura llevan a cabo sondeos para conocer las expectativas de los turistas.
- Solamente el 42.86% de los establecimientos de alimentación y un 36.84% de sol y playa poseen algún sistema que permite recolectar información sobre sugerencias y quejas de los clientes hacia el establecimiento.
- Tan solo el 19.46% en promedio para todos los establecimientos de alimentación, realizan sondeos para conocer las expectativas de los clientes.

3.3.2.3. Selección del tipo de establecimiento donde se orientaran las propuestas de solución:

En esta fase se delimita el estudio, en el sentido de enfocar las propuestas de solución a un tipo de establecimiento, para que en la fase de diseño y validación de estas propuestas, se encuentre bien definido para qué tipo de establecimientos deben diseñarse estas propuestas.

Par seleccionar el establecimiento se consideran 3 aspectos, los cuales son: el gasto turístico en los establecimientos, la cantidad de problemas que los afectan y la cantidad de establecimientos

a. Gasto Turístico

Se toma como en consideración la distribución del gasto turístico debido a que de esta forma se puede establecer el aporte económico que tiene cada uno de ellos al turismo y por consiguiente a la economía en general de la nación, tomando lo anterior se llega a la conclusión de que establecimientos pueden llegar a generar una mayor cantidad de gasto turístico en el visitante al mejorar sus condiciones actuales.

Los aspectos que se analizan en la distribución del gasto turístico son el alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento/diversión ya que dentro de estos se incluyen todos los establecimientos analizados en el estudio.

En este estudio, se considera que los sitios arqueológicos, museos, áreas naturales protegidas, parques acuáticos así como los turicentros se encuentran incluidos dentro del aspecto entretenimiento/diversión porque el gasto que realiza el visitante en estos sitios son

precisamente para entretenerse o divertirse. Por lo tanto, para establecer el peso de cada tipo de establecimiento, se analiza la distribución de los aspectos antes mencionados (alojamiento, alimentación, etc.) como un todo dentro de cada área de actividad de la misma forma en que se obtuvo el peso de cada establecimiento en el modelo de competitividad.

Tabla 27. Calificación según distribución del gasto turístico

DISTRIBUCIÓN GASTO TURÍSTICO			TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CÁLCULO	CALIF.
Alojamiento	37		ALOJAMIENTO	(10)(37/37) =10.00	10.00
Alimentos y bebidas	25		ALIMENTACIÓN	(10)(25/37) =6.76	6.76
Entretenimiento / Diversión	11	2.2	PARQUES ACUÁTICOS	(10)(2.2/37) =0.59	0.59
		2.2	TURICENTROS	(10)(2.2/37) =0.59	0.59
		2.2	SITIOS ARQUEOLÓGICOS	(10)(2.2/37) =0.59	0.59
		2.2	ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	(10)(2.2/37) =0.59	0.59
		2.2	MUSEOS, TEATROS Y GALERIAS	(10)(2.2/37) =0.59	0.59

FUENTE: Perfil visitante, BCR, CORSATUR

b. Cantidad de problemas

En este aspecto se considera el establecimiento que más problemas tiene, debido a que mientras más existan, la competitividad del sector es afectada mayormente.

Para establecer la calificación de este aspecto se agrupan todos los problemas encontrados en los diferentes establecimientos. Al igual que en el caso anterior, se utiliza una escala de 0 a 10 y se califica cada tomando como base el establecimiento que tenga el mayor número de problemas, como se muestra en la siguiente tabla 28:

Tabla 28. Calificación según cantidad de problemas.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	TIPO DE PROBLEMA								TOTAL	CÁLCULO	CALIF
	1	2	3	4	5	6	7	8			
ALOJAMIENTO	X	X	X	X			X	X	6	*(10) (6/8)=10.0*	7.5
ALIMENTACIÓN	X	X	X		X	X	X	X	8	*(10) (7/8)=10.00*	10.00
PARQUES ACUÁTICOS	X	X	X						3	*(10) (3/8)=4.29*	3.75
TURICENTROS	X								1	*(10) (1/8)=1.43*	1.25
SITIOS ARQUEOLÓGICOS	X								1	*(10) (1/8)=1.43*	1.25
ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	X	X	X						3	*(10) (3/8)=4.29*	3.75
MUSEOS, TEATROS Y GALERIAS	X	X	X					X	4	*(10) (4/8)=4.29*	5.00

c. Cantidad de establecimientos

En este criterio, se establecerá la cantidad de establecimientos por cuanto indica que entre mayor sea el número de establecimientos a los que se les presente las propuestas, mayor será el incremento de la competitividad a nivel sectorial

Tabla 29: Calificación según cantidad de establecimientos

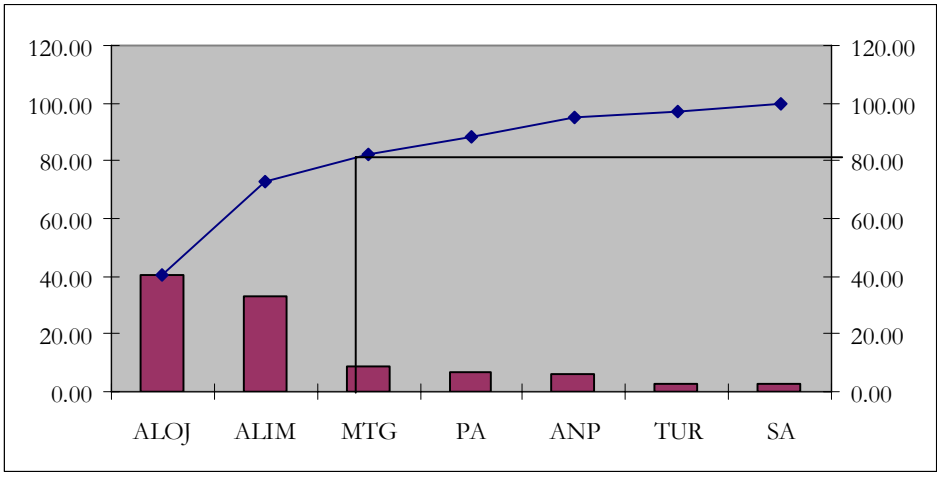
CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS			TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CÁLCULO	CALIF.
Alojamiento	217		ALOJAMIENTO	(10)(217/370) =	5.87
Alimentos y bebidas	370		ALIMENTACIÓN	(10)(370/370) =10.0	10.00
Entretenimiento / Diversión	52	13	PARQUES ACUÁTICOS	(10)(13/370) =0.35	0.35
		1	TURICENTROS	(10)(1/370) =0.03	0.03
		1	SITIOS ARQUEOLÓGICOS	(10)(1/370) =0.03	0.03
		5	ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	(10)(1/370) =0.03	0.03
		32	MUSEOS, TEATROS Y GALERIAS	(10)(32/370) =0.87	0.87

Luego de haber calificado los criterios antes mencionados se selecciona establecimiento que tiene el mayor puntaje. Este puntaje se determina al promediar las 2 calificaciones debido a que el grupo considera que estos tres aspectos tienen igual importancia.

Tabla 30. Puntaje final del área de actividad.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CALIFICACION 1 (Gasto turístico)	CALIFICACION 2 (cantidad de problemas)	CALIFICACION 2 (establecimientos)	PUNTAJE *(CALIF 1 + CALIF 2+CALIF 3)/3*	%	% ACUM
ALIMENTACIÓN	8.65	10.00	10.00	9.55	40.19	40.19
ALOJAMIENTO	10.00	7.5	5.87	7.79	32.79	72.98
MUSEOS	0.59	5	0.87	2.15	9.06	82.04
PARQUES ACUÁTICOS	0.59	3.75	0.35	1.56	6.58	88.62
ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	0.59	3.75	0.03	1.46	6.13	94.75
TURICENTROS	0.59	1.25	0.03	0.62	2.62	97.38
SITIOS ARQUEOLÓGICOS	0.59	1.25	0.03	0.62	2.62	100.00

A continuación se presenta una priorización de cada tipo de establecimiento según al puntaje establecido en la tabla anterior para determianr a qué tipo de establecimiento va a ser dirigidas las propuestas, para lograr dicha priorización, se hace uso del diagrama de Pareto, el msmo es obtenido por medio de la utilización de Microsoft Excel.



Como se muestra en la gráfica anterior, las propuestas de solución que se realicen, se orientan a los establecimientos de alojamiento y alimentación principalmente debido a que de esta manera se asegura que la implementación de estas propuestas va a tener mayor impacto en la competitividad del sector. Por lo tanto los problemas a resolver dentro de estos tipos de establecimientos son los siguientes:

Problemas a resolver

1. *Los turistas se encuentran insatisfechos con los servicios recibidos en los diferentes establecimientos turísticos.*

2. *Los establecimientos no tienen las condiciones necesarias para asegurar la calidad de los servicios que prestan.*

3. *No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos.*

4. *Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada*

5. *Incremento en los costos de los establecimientos por el mal manejo de inventarios.*

6. *Establecimientos no poseen el personal adecuado para brindar un servicio de calidad al visitante.*

7. *Los establecimientos no proporcionan innovaciones de sus productos y servicios que permitan generar expectativas en los visitantes.*

8. *Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.*

3.3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la sección anterior se estableció las problemáticas que tienen mayor repercusión en la competitividad del sector turismo en El Salvador; a continuación se plantea el problema en términos generales identificando los estados A de entrada y el estado B de salida, se presenta una representación gráfica para observar dichos estados.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo aumentar la capacidad competitiva del sector turismo en El Salvador de tal manera que el país sea un destino turístico competitivo respecto a los países de la región que actualmente son los líderes en turismo?

4. BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

En este punto se establece que la competitividad en el sector turismo mejorará tomando como base el "efecto cascada" de Porter, es decir, las propuestas se realizarán para las empresas, mejorando la competitividad de estas, consecuentemente la del sector.

4.1. PLANTAMIENTO DE ALTERNATIVAS

Alternativa 1: Desarrollo de modelos de capacitaciones para empresas turísticas

- Diseño de perfiles de personal requerido en los diferentes establecimientos turísticos
- Diseño de un modelo de capacitación para atención al cliente.
- Diseño de un modelo de capacitación para personal administrativo
- Diseño de un modelo de capacitación de herramientas que permitan mejorar la calidad y la planeación de establecimientos turísticos.
- Diseño de un modelo para capacitar personal en I+D en establecimientos turísticos

Alternativa 2: Diseño de metodologías para el mejoramiento de la competitividad a Través de la aplicación de Técnicas de Ingeniería Industrial

- Diseño de metodologías para la gestión de la calidad de establecimientos turísticos
- Diseño de modelos de planeación táctica y estratégica para establecimientos turísticos
- Diseño de metodología para I+D a empresas turísticas.

Alternativa 3: Implantación de sistemas de calidad en los distintos establecimientos turísticos.

- Aplicación de las normas ISO a establecimientos turísticos
- Aplicación de normativa HACCP a establecimientos de alimentación y alojamiento

4.2. EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Con el fin de realizar un análisis técnico de las alternativas de solución propuestas anteriormente, se considera utilizar la técnica de evaluación por puntos, para el caso se priorizan los criterios establecidos en el análisis del problema, asignándole un valor porcentual. El procedimiento consiste en ponderar los criterios (con un porcentaje) y establecer una escala de valoración para estandarizar la calificación de las diferentes alternativas de solución, luego el grupo califica todas las alternativas, a través de una evaluación por puntos y se selecciona la alternativa que obtenga un mayor puntaje.

Criterios para la evaluación de alternativas de solución.

- Inversión: este criterio consiste en los gastos que tienen que hacer las empresas que implementen las soluciones
- Flexibilidad: Si bien las propuestas estarán orientadas al turismo rural y cultural, esto no es limitante para que puedan ser implementadas en establecimientos de otro tipo de turismo.
- Viabilidad: se refiere a que las empresas de turismo, estén en condiciones de implementar las propuestas que se plantean

Ponderación de los criterios de evaluación.

A continuación se presentan los criterios y sus respectivos pesos de evaluación.

Cuadro 43. Ponderación de los criterios de evaluación

Nº	Criterio	Valor Porcentual
1.	Inversión	50%
2.	Flexibilidad	35%
3.	Viabilidad	15%
TOTAL		**100%**

Escala de valoración de criterios

Cuadro 44. Calificación de criterios.

Valoración	Calificación
Muy Favorable	3
Favorable	2
Desfavorable	1

Calificación y selección de la mejor alternativa de solución.

La calificación de las diferentes alternativas, se hará por medio de la técnica de evaluación por puntos; la alternativa que obtenga el puntaje mayor respecto a las demás será la alternativa que se tome para dirimir el problema de la competitividad.

Cuadro 45. Evaluación por puntos

Criterios	Valor Porcentual	Alternativas					
		Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.
1	50%	2	1	3	1.5	1	0.5
2	35%	2	0.7	2	0.7	2	0.7
3	15%	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Total	**100%**	**2.15**		**2.65**		**1.5**	

Puede observarse que como resultado de la evaluación, la alternativa 2, ha obtenido la ponderación más alta, por lo que se toma a esta como la solución óptima. Es decir: "Diseño de metodologías para el mejoramiento de la competitividad del sector turismo mediante la aplicación de técnicas de Ingeniería Industrial"

4.3. ESPECIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN.

En el cuadro 46, se presenta para cada problema, la respectiva solución propuesta, es decir, qué acción o herramienta se propone para darle solución a la problemática encontrada y con ello, mejorar la competitividad del turismo en el país.

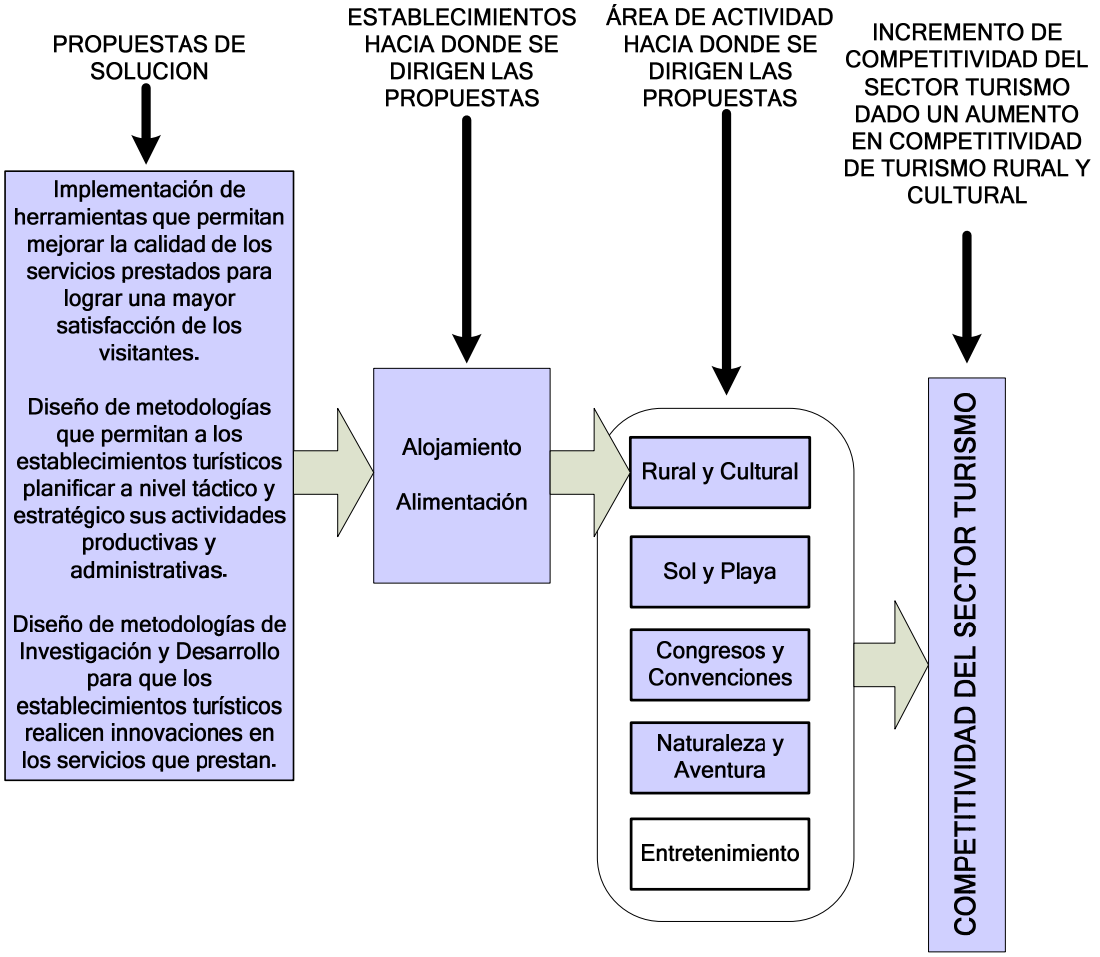
Cuadro 46. Propuesta de solución para los problemas encontrados

PROBLEMA	SOLUCIÓN PROPUESTA	OBJETIVOS
• Los turistas se encuentran insatisfechos con los servicios recibidos en los diferentes establecimientos turísticos. • Los establecimientos no tienen las condiciones necesarias para asegurar la calidad de los servicios que prestan. • No existe una mejora continua de los servicios brindados en los establecimientos turísticos. • Establecimientos no poseen el personal adecuado para brindar un servicio de calidad al visitante. . • Servicios proporcionados por los establecimientos no están acordes a las exigencias del cliente.	Gestión de calidad: • Modelo GAP • Blueprinting • Modelo Serv-Qual • Análisis de Modo y Efecto de Fallas para servicios (AMEF) • Sistema de administración de quejas • Histogramas • Control estadístico de la calidad	Diseñar herramientas orientadas a establecimientos turísticos para mejorar la calidad en la prestación de servicios, para la satisfacer al cliente. Logrando de esta manera, incrementar sus ventas, por ende su competitividad.
• Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a una planeación inadecuada • Incremento en los costos de los establecimientos por el mal manejo de inventarios. • Ineficiencia en los procesos administrativos de los establecimientos turísticos debido a la falta de sistemas de información	• Logística • Presupuestos • Planeación estratégica.	Diseñar metodologías para que los establecimientos turísticos planifiquen a nivel táctico y estratégico las actividades productivas y administrativas, para hacer mas eficiente sus procesos y con ello el aumento de competitividad
• Los establecimientos no proporcionan innovaciones de sus productos y servicios que permitan generar expectativas en los visitantes.	Metodología para la Investigación y Desarrollo en establecimientos turísticos • Benchmarking • APQP (Planeamiento avanzado de la calidad del producto) • Técnica de la viñeta	Diseñar metodologías de Investigación y Desarrollo para que los establecimientos turísticos puedan innovar los servicios prestados y conseguir un mayor atractivo. Incrementando ventas y su competitividad consecuentemente.

4.4. ESQUEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En la figura 18, se muestra la esquematización de la propuesta de solución que corresponde al diseño de metodologías para el mejoramiento de la competitividad del sector turismo en El Salvador mediante la aplicación de técnicas de Ingeniería Industrial.

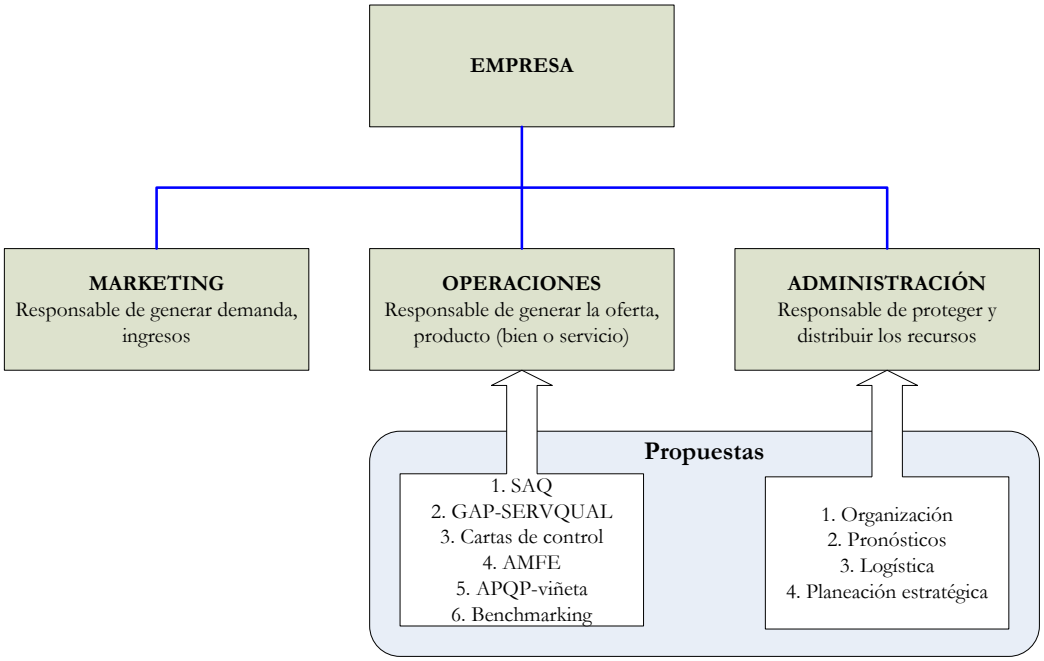
Figura 28. Esquematización de la solución



En el gráfico se puede observar las propuestyas de solución a diseñar están dirigidas a los establecimientos turísticos de alojamiento y alimentación de los diferentes tipos de turismo como lo son Sol y playa, naturaleza y aventura, congresos y convenciones y rural y cultural.

En la ***figura 29*** se detallan las áreas funcionales de la empresa a las cuales van dirigidas las propuestas de mejora.

Figura 29. Áreas funcionales de la empresa y propuestas.



CAPÍTULO III

DISEÑO DE PROPUESTAS

1. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar propuestas de solución desde el punto de vista de la Ingeniería Industrial para incrementar la competitividad del sector turismo en El Salvador por medio de la mejora en áreas funcionales de las empresas turísticas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Diseñar propuestas que permitan a los establecimientos conocer las expectativas de los turistas para trazar líneas de acción de tal manera que se logre un mayor grado de satisfacción de los mismos.
2. Diseñar propuestas que permitan llevar a cabo las mejoras sugeridas por las expectativas de los turistas para hacer efectiva una mejora en la satisfacción de los mismos.
3. Diseñar propuestas que permitan solucionar deficiencias en el área de logística de las empresas turísticas para hacerlas más eficientes y por lo tanto más productivas y competitivas.
4. Diseñar propuestas que permitan a las empresas tener una planeación estratégica bien definida para tener claro las diferentes acciones que se tomarán a mediano y largo plazo en busca de mantenerse competitivo en un mercado turístico globalizado.
5. Diseñar propuestas que permitan innovar los servicios turísticos en base a las sugerencias de los clientes y al estudio de sus expectativas para mejorar su satisfacción y por tanto la competitividad.
6. Diseñar propuestas que mejoren la innovación de los servicios turísticos en base a las estrategias de otros establecimientos para mejorar la satisfacción de los clientes y por lo tanto mejorar la competitividad.
7. Diseñar la propuesta de organización que va a tener el establecimiento objetivo para ser apto de administrar correctamente al mismo.
8. Realizar la validación de cada una de las técnicas para verificar si verdaderamente van a tener algún impacto en la competitividad de los establecimientos turísticos.
9. Definir los recursos necesarios para la aplicación de cada una de las propuestas para realizar la posterior evaluación económica y la implantación de las propuestas.

2. ALCANCE Y LIMITACIÓN

ALCANCE

Las propuestas están diseñadas para ser aplicadas a todos los establecimientos de alojamiento y alimentación del sector turismo de El Salvador.

Para establecer su alcance se consideran los aspectos siguientes:

Apoyo del Gobierno. Se toma en cuenta el apoyo que el gobierno le da al sector, ya que un cambio en las políticas o estrategias planteadas para desarrollar el turismo pueden influir en los resultados que se pretenden obtener.

Por eso en este caso se toma en cuenta el Plan Nacional 2014, puesto que en este se plantean las estrategias a nivel sector que el país tiene para desarrollarlo y por lo tanto las propuestas planteadas pueden tener el resultado esperado durante ese período (desde la actualidad hasta el 2014).

Naturaleza de las propuestas. El período en que las propuestas generarán un resultado. Esto permite una retroalimentación en la aplicación, en ese sentido hay que hacer notar que este aspecto estará definido particularmente por la planeación estratégica de la empresa, ya que a partir de la implementación de estrategias, las demás técnicas pueden ser aplicadas. Por lo general, en estos casos el período para definir las estrategias a mediano o largo plazo puede variar de 1 a 5 años, en ese período de tiempo se considera que todas las propuestas tendrán validez y aportarán en la consecución de las metas que se plantee la empresa.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se estima que las propuestas pueden ser aplicadas y tener *validez durante un período de 5 años*. Posterior a eso se debe de hacer una evaluación de los resultados y establecer si éstas pueden ser aplicadas 2 años más (que es el año en que se termina el plan 2014)

LIMITACIÓN.

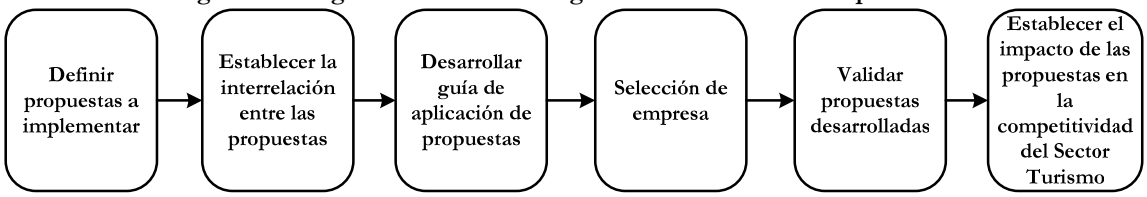
La verificación de los resultados para la validación se ha realizado en poco tiempo, por lo que existe la limitación de hacer una verificación a fondo de los resultados definitivos de la aplicación de las propuestas en los establecimientos objetivo.

3. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA ETAPA DE DISEÑO

El desarrollo de las propuestas para este estudio comprende el diseño, puesta en marcha y validación de las propuestas de solución; las cuales se han establecido tomando como base los problemas encontrados en el diagnostico del sector turismo y se diseñan integrando un conjunto de técnicas de Ingeniería Industrial (ver cuadro 46) con la finalidad de ayudar a las empresas que prestan servicios de alojamiento y alimentación como parte esencial de la infraestructura del sector turismo en El Salvador a mejorar su situación competitiva.

La metodología se detalla en la figura 30.

Figura 30. Diagrama de la metodología del desarrollo de la etapa técnica.



La metodología consta de 6 etapas subsecuentes, de las cuales una alimenta a la otra con la información.

a. **Definición de propuestas.** En primer lugar se definen en forma teórica de las propuestas diseñadas para incrementar la competitividad del sector, estableciendo los siguientes aspectos.
   - Marco conceptual de las propuestas.
   - Generalidades de las propuestas
   - Metodología general de la propuesta
   - Formatos a utilizados

b. **Establecer la interrelación de las propuestas.** Consiste en establecer la interrelación que existe entre cada una de las propuestas diseñadas, y establecer en forma general como va a ser el flujo de información entre una propuesta y otra.

c. **Realizar Guía de aplicación.** Se debe de realizar una guía de aplicación que permita a cualquier empresa utilizar las propuestas diseñadas. Esta guía contempla aspectos como:
    - Diagrama de flujo de implementación por propuesta
    - Descripción de pasos
    - Formatos utilizados
    - Políticas de capactación
    - Perfil del capacitador
    - Recursos utilizados

        Implementación

        Capacitación

d. **Selección de empresa.** En esta fase, se selecciona la empresa (basándose en criterios previamente definidos) más adecuada para que se apliquen las propuestas de solución.

e. **Aplicación de propuestas.** Consiste en la aplicación de las propuestas en la empresa previamente seleccionada, con el objetivo de validar en una fase posterior las propuestas. Debido a las características de las propuestas, se espera que ocurran casos en que la fase operativa no se realice en forma completa.

f. **Validar las propuestas.** Consiste en verificar si las propuestas implementadas en una empresa, le generan los beneficios que se esperan.

g. **Establecer el impacto de las propuestas.** Una vez verificado los resultados de las propuestas en la empresa tipo, se determina el impacto en el nivel de competitividad que tendrían las propuestas en caso de que un porcentaje determinado de empresas implementaran las propuestas planteadas.

3.1 DEFINICIÓN DE LAS PROPUESTAS.

3.1.1 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN.

Generalidades

La organización dentro de una empresa, es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Tipos de organización

Cuadro 47 Tipos de organización.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS/DESVENTAJAS	CAMPO DE APLICACIÓN
Lineal	Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.	• Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos) • Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo. • Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización • Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.	**Ventajas** • Estructura sencilla y de fácil compresión. • Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados. • Facilidad de implantación. • Estabilidad considerable. • Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas. **Desventajas** • La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal. • No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna. • Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria. • Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo. • La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la	• Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas. • Cuando la organización esta comenzando su desarrollo. • Cuando las tareas llevadas acabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones • Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo. • Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS/DESVENTAJAS	CAMPO DE APLICACIÓN
			especialización). • A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.	
Funcional	Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea	• Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa. • Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles. • Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados. • Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.	**Ventajas** • Máxima especialización. • Mejor supervisión técnica. • Comunicación directa más rápida • Cada órgano realiza únicamente su actividad específica. **Desventajas** • Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional. • Subordinación múltiple: si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades. • Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque. • Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia,	• Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos. • Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS/DESVENTAJAS	CAMPO DE APLICACIÓN
			unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas. • Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.	
Línea-Staff (Lineo-funcional)	Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.	Como se combinan los tipos de organización lineal y funcional se tienen las siguientes características • Se aprovecha las ventajas y evita las desventajas inherentes a cada tipo de organización, • Se conserva de la funcional la especialización de cada actividad en una función, • Se conserva de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.	Ventajas de la organización lineal y las ventajas de la organización funcional	La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta el momentos

TIPO DE ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS/DESVENTAJAS	CAMPO DE APLICACIÓN
Matricial	Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes	Tienen una estructura permanente de tipo funcional, y otra transitoria, es decir para cada proyecto se tomarían personas de diferentes departamentos desligándose temporalmente de la organización funcional.	**Ventajas:** • Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento. • Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. • Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario. • Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica. **Desventajas:** • Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad. • Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto. • Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo. • El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad. • Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.	Se utilizan por lo general en las empresas de servicios que trabajan en proyecto, por ejemplo las constructoras.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS/DESVENTAJAS	CAMPO DE APLICACIÓN
Por Comités	Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto. Clasificación: a) **Directivo**; Representa a los accionistas de una empresa. b) **Ejecutivo;** Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman. c) **Vigilancia**; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa. d) **Consultivo**; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.	Las características principales son: • El comité no es un órgano de la estructura organizaciones. • Los comités pueden ser formales, informales, temporales o permanentes. **a. Formales:** Cuando Forman parte de la estructura de la empresa, con deberes y autoridad específicamente delegadas. **b. Informales:** Cuando se organiza por una persona que desea un estudio o decisión sobre algún problema especial. **c. Temporales:** Cuando se realiza el estudio de algún problema en especial por un tiempo relativamente corto. **d. Permanentes:** Los comités formales son, por lo general, permanentes.	**Ventajas:** • Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios. • Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona. • Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen. • Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados. **Desventajas:** • Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías. • Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo. • En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.	Existen numerosas aplicaciones para la actividad de los comités: • Una conclusión justa exige una variedad de información; seria el caso de los comités de investigación sobre productos, precios, salarios, etc. • Si fuese necesario, la obtención de varias personas calificadas para la toma de decisiones importantes. • Si el éxito del cumplimiento de estas acciones depende de la perfecta comprensión de todos sus aspectos y detalles. • Cuando una efectiva coordinación exige que las actividades de algunos departamentos o divisiones estén bien ajustadas.

Organigrama

Generalidades

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones y responsabilidades, los canales de supervisión y comunicación, así como la autoridad relativa de cada cargo.

Por tal razón, en esta etapa del diseño de la solución, se especificaran diversos tópicos que están referidos a los organigramas y sus funciones en la organización de una empresa, de tal manera que se pueda comprender la correcta elaboración de los mismos.

Según el concepto de organigrama, este muestra:

1. Un elemento (figuras)
2. La estructura de la organización
3. Los aspectos más importantes de la organización
4. Las funciones
5. Las relaciones entre las unidades estructurales
6. Las comunicaciones y sus vías
7. Las vías de supervisión
8. Los niveles y los estratos jerárquicos
9. Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización

Finalidad del organigrama:

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades, tal como las que se mencionan a continuación:

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos.
2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
   - ✓ Los cargos existentes en la compañía.
   - ✓ Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
   - ✓ Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones del organigrama

Los organigramas sirven de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

1. *Para el área de organización y sistema:*

   Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

2. *Para el área de administración de personal:*

   El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

3. *Y en forma general sirve para:*

   - ✓ Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
   - ✓ Comunicar la estructura organizativa.
   - ✓ Reflejar los cambios organizativos.

Tipos de organigramas

Los organigramas se diferencian entre si por las características de la organización que presentan. Por ello pueden mencionarse varios tipos tomando en cuenta una serie de criterios y factores con fines únicamente didácticos ***(ver cuadro 48)***.

Cuadro 48 Tipos de organigramas.

POR LA FORMA DE REPRESENTAR LA ESTRUCTURA	POR LA FORMA Y DISPOSICIÓN
Analíticos	Verticales
Generales	Horizontales
Suplementarios	Circulares

1. *Por la forma de representar la estructura*

- ✓ **Organigramas Generales:** Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y departamentos o entre los cargos, según su naturaleza.
- ✓ **Organigramas Suplementarios:** Estos organigramas se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa en forma más detallada. Por ejemplo: el organigrama de una División, de un Departamento o de una unidad en particular.
- ✓ **Organigramas Analíticos:** Son organigramas muy específicos, suministran información detallada, llegando a complementarse con datos anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.

2. *Por la forma y disposición.*

- ✓ **Organigramas Verticales:** Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.
- ✓ **Organigramas Horizontales:** Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.
- ✓ **Organigramas Circulares:** Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia

Elaboración de los organigramas

Para elaborar un organigrama se realizar una investigación sobre la estructura organizativa de los establecimientos analizados, determinando las unidades que constituyen la organización y la forma de como establecen la comunicación entre ellas, las funciones o actividades que realizan cada una, la relación o subordinación existente entre las unidades organizativas.

1. *Técnicas para elaborar organigramas:*

- ✓ Las casillas deben ser rectangulares.
- ✓ Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- ✓ Las líneas de nivel son siempre horizontales.

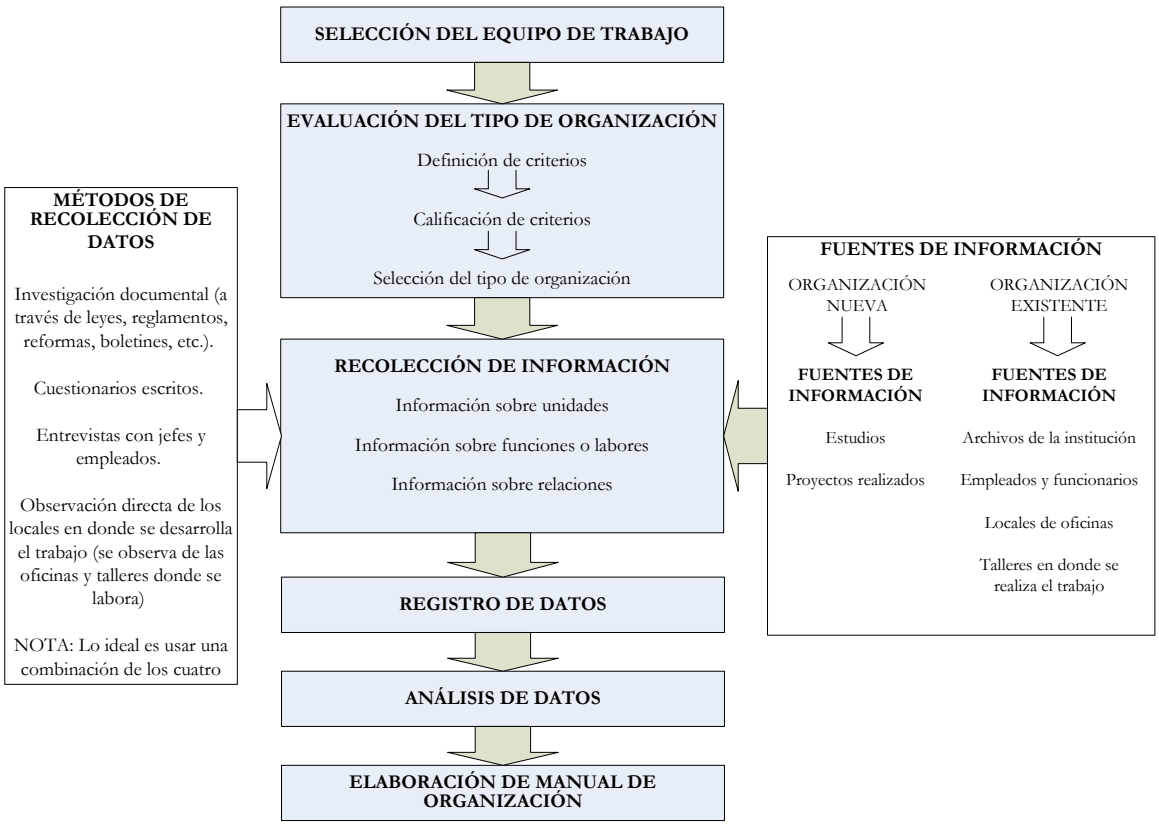
2. *Al construir un organigrama se debe tener presente:*

   a. Delimitar con precisión las unidades o dependencias.
   b. Señalar de forma más completa las relaciones existentes.
   c. Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
   d. Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones de:
      - ✓ Línea o Ejecución: línea de mando, debe caer verticalmente.
      - ✓ Estado Mayor o Staff: la línea que indica su relación es horizontal.
      - ✓ Línea Punteada: para indicar las relaciones de Coordinación.

Metodología para establecer la organización

Para establecer a organización más adecuada para los establecimientos de alojamiento y de alimentación, se sigue la metodología mostrado en la ***figura 31***

Figura 31: Esquema de la metodología para el desarrollo de la organización



FUENTE: Elaboración propia

1. **Selección del equipo de trabajo**

   El equipo de trabajo es seleccionado por el encargado del proyecto para establecer la organización, por lo general, el equipo debe de estar formado por aquellas personas que tienen un mayor nivel jerárquico en la organización y que tengan conocimiento de la estructura organizativa actual.

Formato 1 Hoja de asignación de responsabilidades del equipo de trabajo

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

EQUIPO ENCARGADO DE DEFINIR LA ORGANIZACIÓN	
ENCARGADO	**FUNCIÓN PRINCIPALES**

2. **Definir criterios**

   En primer lugar, se debe definir los criterios que a utilizar para la evaluación de los tipos de estructura organizativa ***(Ver formato 2)***. Estos criterios deben de ser definidos de acuerdo a las características que los establecimientos deseen que posea la organización.

Formato 2 Características a evaluar en la organización

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR EN LA ORGANIZACIÓN	
CRITERIO	**CARACTERÍSTICA**

3. **Calificación de criterios**

   Luego de haber definido los criterios para evaluar el tipo de organización, más conveniente; se asigna una puntuación a cada uno tomando el número 10 como máximo valor y el 1 como mínimo ***(Ver formato 3)***. Esta calificación se hace

tomando en cuenta todas las características de los tipos de organización planteadas en el ***cuadro 47***.

Formato 3. Evaluación y calificación de criterios

CRITERIO	TIPO DE ORGANIZACIÓN				
	LINEAL	**FUNCIONAL**	**LINEO-FUNCIONAL**	**MATRICIAL**	**POR COMITÉS**
Criterio 1	puntaje	puntaje	puntaje	puntaje	puntaje
Criterio 2	puntaje	puntaje	puntaje	puntaje	puntaje
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
Criterio n	puntaje	puntaje	puntaje	puntaje	puntaje
TOTAL	**ΣPuntajes**	**ΣPuntajes**	**ΣPuntajes**	**ΣPuntajes**	**ΣPuntajes**

4. Selección del tipo de organización

Luego de haber calificado todos los criterios para cada tipo de organización evaluada, se suman estas calificaciones y el tipo de organización seleccionado es aquel que obtenga el mayor puntaje.

5. Recolección Registro análisis de información

Luego de haber definido el tipo de organización más adecuado, se recolecta la información necesaria sobre la estructura organizacional de la empresa, las áreas que existen o las actividades que se realizan. Luego de haber recolectado la información, se ordena y se analiza para elaborar e informe final de la organización del establecimiento

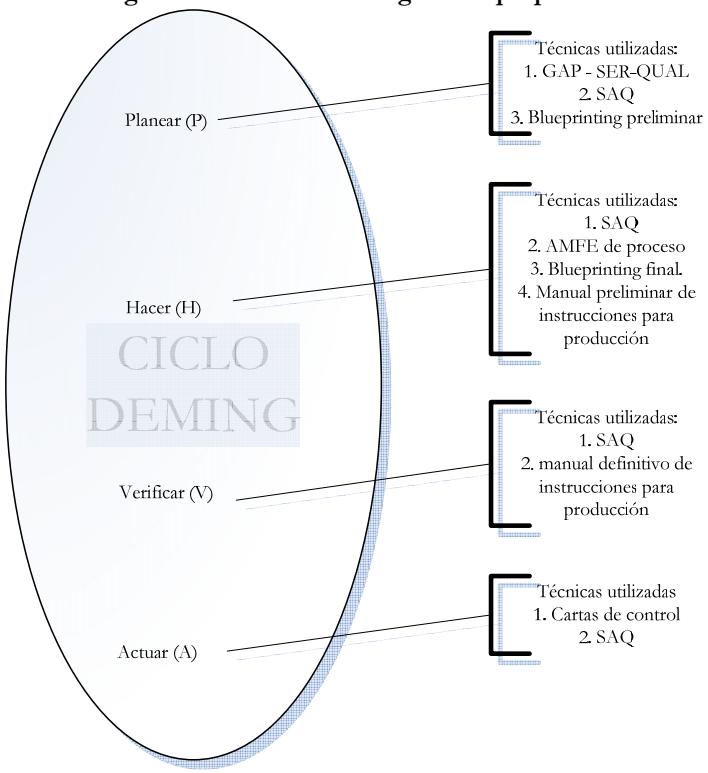
3.1.2 PROPUESTA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Objetivo: Proponer metodologías para el diagnóstico y mejora de la calidad en servicios turísticos y por medio de ello generar la reacción en cadena para mejorar la productividad y con ello a la vez mejorar la competitividad según muestra la ***figura 32***.

Figura 32 Adaptación de la cadena de Deming a la gestión de calidad en turismo.

En la ***figura 33*** se presenta la interrelación de las propuestas de diseño orientadas a la gestión de calidad con el ciclo de Deming.

Figura 33 Ciclo de Deming versus propuestas.



Generalidades

Características de los servicios turísticos.

El producto turístico es principalmente un conjunto de servicios, compuesto por una mezcla o combinación de elementos de la industria turística.

Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Las Características de los servicios turísticos son las siguientes:

7. **Intangibilidad.** Los servicios turísticos tienen unas componentes tangibles y otras intangibles.

   La tangibilidad se observa en la cama de un hotel, la calidad de la comida. La parte tangible la constituye el producto turístico en sí, tal y como es ofrecido por la empresa de servicios turísticos.

   La intangibilidad se deduce del hecho de que las características de las componentes de un producto turístico no se pueden percibir por medio de los sentidos. Los turistas generan expectativas, imaginan cómo es el producto, qué uso le darán, y qué resultados esperan obtener. Esta componente de intangibilidad hace que los consumidores no estén seguros de lo que compran, ni del beneficio que realmente van a obtener cuando consuman el producto.
8. **Caducidad.** Los servicios turísticos no se pueden almacenar.
9. **Agregabilidad y sustituibilidad.** El servicio turístico se forma a partir de la agregación de varios componentes, alguno de los cuales se puede sustituir por otro de forma inmediata.
10. **Heterogeneidad.** El servicio turístico está formado por muchas partes, y condicionado por muchos factores.
11. **Subjetividad, individualidad, inmediatez y simultaneidad de producción y consumo.** Es subjetivo porque depende de las condiciones en que estén clientes y prestatario en el momento del consumo. Las satisfacciones que produce son individuales y distintas de unas personas a otras. Su consumo es simultáneo a su fabricación real, de manera que el producto se crea realmente al mismo tiempo que se consume.
12. **Otros**: Es un producto estacional. La liquidez es alta.

Calidad en servicios turísticos

Para iniciar, es necesario definir en qué consiste o qué quiere decir el término "Gestión de Calidad", según la Asociación Europea para la Calidad (EOQ por sus siglas en Inglés), la gestión de calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes; entre dichos elementos están la organización de la empresa, sus procedimientos, sus documentos y sus recursos.

El concepto de "Calidad" ha variado mucho en los últimos años. Por un lado se hace referencia a la superioridad o excelencia de un producto o servicio, pero también se está aludiendo al conjunto de propiedades inherentes a dicho producto o servicio que permiten juzgar su valor, y es en esta última acepción donde más variaciones ha sufrido el término. Mientras que hasta hace unos años la medición de la calidad estaba asociada únicamente a la inspección de la producción mediante técnicas concretas, haciendo hincapié en las características del producto y sin ir nunca más allá del proceso de producción, ahora se hace necesario cimentar todo un sistema de gestión empresarial de forma que ya no resulta suficiente ofrecer un buen producto o dar un magnífico servicio, sino que es necesario tener en cuenta al consumidor/usuario en el logro de los objetivos de calidad.

La expresión de la calidad en los servicios se define de la siguiente manera:

Calidad=calidad esperada-calidad percibida

La calidad no tiene un significado popular exacto en el sentido absoluto, industrialmente quiere decir, que es mejor para el consumidor dentro de ciertas condiciones, ya que es él, quien en última instancia determina el nivel de calidad del producto que desea comprar, pero es la empresa la que decide el nivel de calidad que desea manejar y a qué tipo de clientes se piensa enfocar; y desde el punto de vista de la industria de servicios la calidad está enfocada a la satisfacción del cliente previamente elegido y se trata de que éste logre percibirla como se es presentada[57]. Teniendo en cuenta lo anterior, la calidad de un producto en la industria turística puede definirse como *el resultado de una combinación de características de producción y de servicio, determinante del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su consumo*.

En su programa de trabajo, la Organización Mundial de Turismo (OMT), entiende la calidad del turismo como *"el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un*

[57] Thornen, M. CONTROL DE CALIDAD EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN, Estados Unidos 1986, The Saybook Press Inc.

precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural". Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, Cuba 9 y 10 de mayo de 2003).

El análisis de cada uno de los términos empleados en esta definición sugiere acciones concretas que pueden evaluarse desde la perspectiva de unos criterios de calidad. **"Resultado"** implica que la calidad se alcanza y se percibe en un momento determinado. No puede existir sin el concurso armonioso y activo de todos los factores que intervienen en la experiencia turística. El "resultado" puede evaluarse en función de la satisfacción del consumidor.

"Proceso" significa que para alcanzar la calidad no es suficiente realizar una acción determinada, sino que es preciso un trabajo constante que no puede detenerse porque se haya logrado una calidad temporal. Implica asimismo un proceso sin interrupciones ni deficiencias, en el que es posible constatar y eliminar las limitaciones de una oferta que estropean el producto turístico y son responsables de pérdidas directas o indirectas para la empresa o el destino.

"Satisfacción" introduce los elementos de subjetividad en la percepción de la calidad. Según sus características, las exigencias o expectativas de los clientes varían.

"Legítimo" incorpora en el análisis el elemento del derecho a algo. Los consumidores no pueden esperar recibir más de lo que corresponde a lo que han pagado o a lo que determinan ciertos límites sociales o ambientales. La función de las administraciones y de las empresas del sector turístico es que el tipo y el grado de calidad esté en consonancia con el precio y las limitaciones externas.

La noción de **"necesidades"** está vinculada con la cuestión de la legitimidad. Hay que tratar de satisfacer las necesidades básicas y vitales de las personas, aquéllas que no deberían nunca subestimarse al incorporar en los proyectos y programas de turismo los demás aspectos a efectos de introducir atractivos, reforzar experiencias, etc. Las necesidades tienen que ver ante todo con los factores subyacentes que determinan la calidad, aunque, con el tiempo, las expectativas relacionadas con el tipo y el volumen de las "necesidades básicas" varían y con frecuencia aumentan. Las necesidades básicas del pasado no son exactamente las necesidades básicas de hoy.

El término **"exigencias respecto a los servicios"** relaciona la calidad con sus dimensiones humanas y personales que, a menudo, son intangibles y aparentemente

difíciles de valorar, evaluar y cuantificar, a diferencia de los atributos físicos de las instalaciones turísticas que se emplean primordialmente en la clasificación o calificación de las instalaciones. No obstante, ciertos elementos relacionados con el servicio prestado son cuantificables como, por ejemplo, el tiempo de espera, la frecuencia del servicio (ej. limpieza), el número y el tipo de servicios que incluye el precio básico, etc.

El término **"expectativas"** se refiere a la necesidad de informar y dar una percepción positiva de las características del producto al consumidor potencial. No deberían producirse sorpresas negativas en el momento en que se presta el servicio o se suministra el producto: el consumidor debe recibir lo que se le ha prometido (o incluso más). Las expectativas, al mismo tiempo, deberían ser legítimas: hay límites para las expectativas y algunas no pueden cumplirse por muy alto que sea el pago ofrecido.

El término **"consumidor"** hace referencia a los consumidores (finales) particulares, que pueden ser grupos de personas (p. ej. una familia), empresas (p. ej. una compañía que compra un viaje de incentivo) e intermediarios comerciales (p. ej. un tour operador). En el tercer caso, éste puede solicitar que su propio representante o un asesor externo reconocido evalúe y certifique la calidad del producto.

"Precio aceptable" sugiere que las expectativas del cliente reflejadas en el precio no pueden satisfacerse cueste lo que cueste y que las "sorpresas positivas" no deberían ser demasiado generosas, ya que ello significaría una asignación excesiva de recursos que no recibiría una remuneración adecuada. Si la calidad está garantizada y el producto es excepcional no cabe esperar que sea barato.

La expresión "factores subyacentes que determinan la calidad" sugiere que debería haber unos criterios de calidad comunes e irrevocables esenciales para cualquier consumidor, con independencia de la categoría o clase del producto, del establecimiento, de la instalación o del servicio.

Actualmente, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad. Para cumplir con estas expectativas, se han desarrollado *numerosas técnicas y herramientas para medir y asegurar la calidad* de los servicios ofrecidos por la industria específicamente hoteles y restaurantes del turismo rural/cultural, los cuales se presentan a continuación como herramientas para la mejora continua y solución de problemas de calidad. Sin embargo, en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza tal y como se explica en las características de los servicios.

A continuación de desarrollan técnicas y herramientas para medir y asegurar la calidad en los servicios turísticos en El Salvador.

3.1.2.1 Planeación Avanzada de la Calidad del Producto (APQP)

Definición

El APQP es un proceso definido para el desarrollo de un sistema de producción de un producto existente o un nuevo producto en una empresa. Es un intento de sincronizar y proveer de un método único las actividades de desarrollo y producción también se puede decir que es un medio para asegurar la comunicación dentro de la empresa con sus clientes y proveedores, donde la primera etapa y la más importante consiste en identificar quienes son los clientes[58].

Algunos de los beneficios de un buen APQP son:

Beneficios:

- Se evitan los cambios próximos o posteriores al lanzamiento del producto
- Los recursos son orientados hacia la satisfacción del cliente
- Los cambios necesarios son identificados a tiempo
- Los cambios inevitables en el proceso pueden acomodarse exitosamente
- Direcciona problemas potenciales rápidamente en diseño y manufactura

Cada APQP es único:

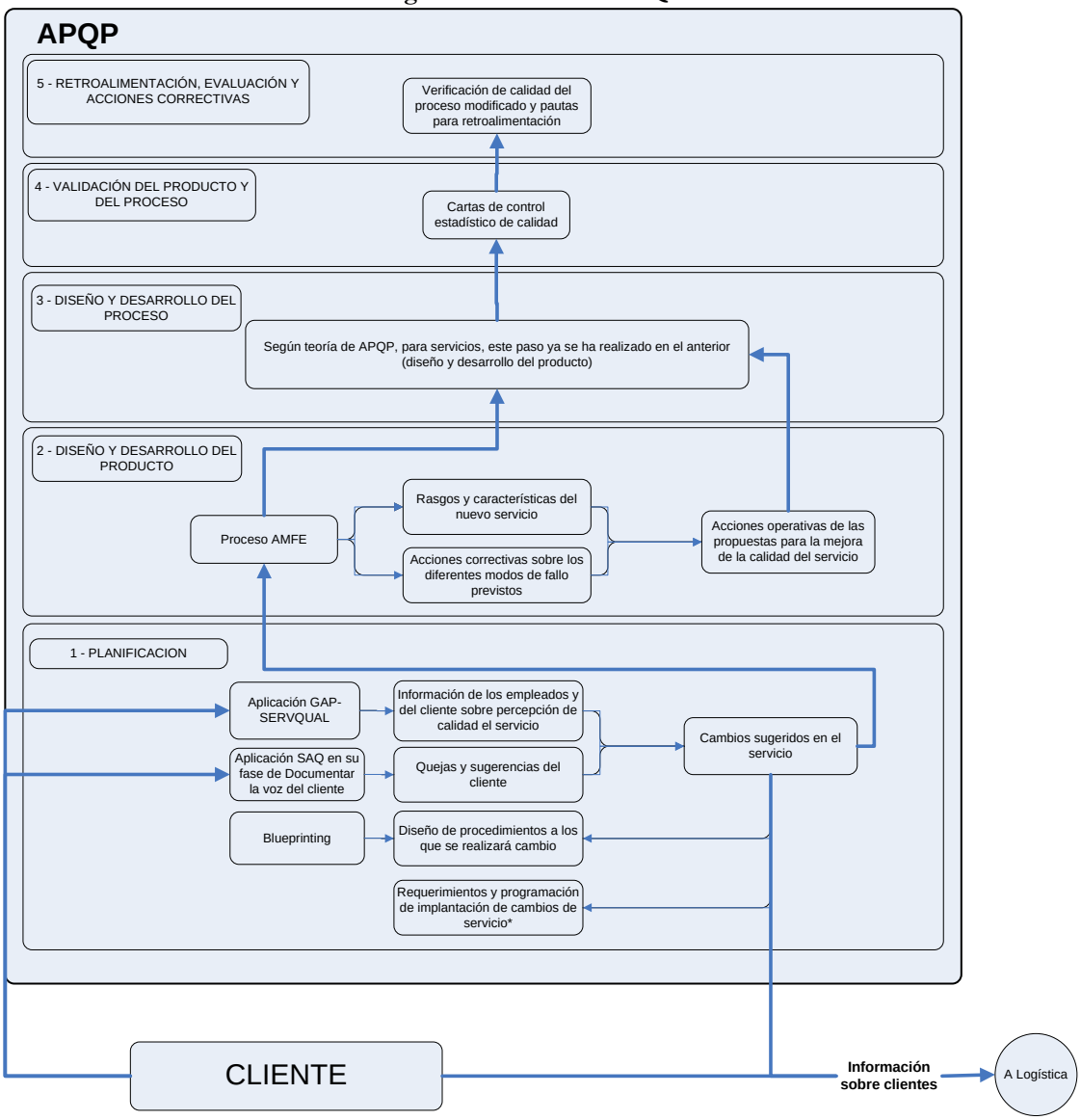
- Porque existen diferencias de producto
- El tiempo y secuencia dependen sobre todo de las necesidades y expectativas del cliente
- De la complexión del producto (para el caso de establecimientos de alimentación: presentación y tamaño del plato, en el caso de establecimientos de alojamiento: Tamaño da habitación, servicios a cuarto, mueblería y áreas anexas)

[58]María Antonia Cervilla; Gestión de la innovación en productos: procesos y aprendizaje. Algunas experiencias; Venezuela 2006

Pasos del APQP

Estos están representados en la ***figura 34.***

Figura 34 Proceso de APQP



Fuente: Manual de APQP, David Juan Valencia.

1. ***Planeación y definición del programa***

   Determinar las necesidades, requisitos y expectativas del cliente usando las herramientas tales como el modelo GAP o SERV-QUAL y el sistema de administración de quejas que han sido presentados antes en el presente trabajo, repasando el proceso entero del planeamiento de la calidad para permitir la puesta en práctica de un programa de la calidad cómo definir y fijar las entradas y las salidas (es decir, los requisitos de entradas de materias primas y salidas de productos que son aclaradas en base a las sugerencias y necesidades de los clientes).

Objetivos de la planeación y definición del programa:

a. Determinar las necesidades del cliente
b. Planificar un programa de calidad

Datos de entrada:

a. Voz del cliente
b. Investigación de mercado
c. Información histórica de quejas por el servicio
d. Información histórica de la calidad

Resultados:

a. Metas de diseño
b. Metas de confiabilidad
c. Flujograma de proceso preliminar
d. Planes de garantía del producto (para el caso de establecimientos turísticos, se establecen los criterios bajo los cuales va haber devoluciones al cliente)
e. Factura preliminar de materiales
f. Listado preliminar de claves (tales como el tiempo máximo de almacenamiento)
g. Apoyo de la dirección

Requerimientos:

a. Formar al equipo multidisciplinario (que puede incluir meseros, cocineros y personal de caja para un restaurante; en un hotel podría incluir botones, igualmente personal de restaurante, recepcionistas e incluso personal de limpieza)
b. Definir roles y responsabilidades
c. Desarrollar cronograma del programa
d. Revisión de contrato con proveedores (debe ser realizado antes de la fase de diseño y desarrollo a los proveedores)

2. Diseño y desarrollo del producto

Objetivos:

a. Desarrollar rasgos y características del nuevo producto o servicio
b. Analizar críticamente los requerimientos técnicos para la prestación de los nuevos productos o servicios
c. Evaluar problemas potenciales de elaboración (ver metodología del AMFE)
d. Evaluar la seguridad del producto y servicio

Resultados de la actividad responsable del diseño:

a. Análisis de Modo y Efecto de Fallas (AMFE)
b. Diseño y procedimiento para la elaboración del producto o servicio
c. Revisión de diseño
d. Elaboración de prototipo del nuevo producto o servicio (en cuanto a servicio, esta elaboración incluye un procedimiento exhaustivo para tal fin)
e. Plan de control (de calidad) del prototipo
f. Especificaciones a fondo del contenido del nuevo producto o servicio
g. Cambios necesarios (retroalimentación) en el procedimiento para la elaboración (d)

Resultados del equipo de Planificación Avanzada de la calidad del Producto

a. Requerimientos de equipo nuevo, herramientas e instalaciones
b. Consenso sobre características especiales del nuevo producto o servicio
c. Apoyo de la gerencia

3. Diseño y desarrollo del proceso

Objetivos:

a. Desarrollar un sistema de elaboración de producto o prestar un servicio entendible y efectivo (cuando se trata de servicios, este proceso se ha diseñado y desarrollado en el paso 2)
b. Garantizar que el sistema de elaboración de producto y prestación de servicio, cumpla con los requerimientos del cliente

Resultados:

a. Normas de presentación
b. Revisión de los criterios de calidad del producto o servicio
c. Disposición para desarrollar el plan de trabajo (planificación de la producción)
d. Flujograma de proceso (observar el Blueprinting en la sección de gestión de calidad para diseño de flujogramas de proceso)
e. Instrucciones y especificaciones claras del proceso
f. Plan de control de prelanzamiento (incluye todos los preparativos para la puesta en marcha la elaboración del nuevo producto o la prestación del nuevo servicio)
g. Apoyo gerencial

4. Validación del producto y del proceso

Objetivos:

a. Validación del proceso de elaboración
b. Asegurar que las expectativas de los clientes sean cumplidas
c. Validar el producto y proceso según el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y el Centro Nacional de Registros (de tratarse de recetas culinarias para el caso de restaurantes o cualquier procedimiento para la prestación de servicios ya sea en hoteles o restaurantes) respectivamente.

Resultados:

a. Prueba piloto de producción o prestación de servicio
b. Evaluación del sistema de medición (comparar los resultados obtenidos con los criterios de medición para el plan de control del paso 2)
c. Estudio preliminar de la capacidad del proceso (para restaurantes, la capacidad de proceso para un nuevo producto podría ser la capacidad de producción de ese producto sin descuidar los otros productos; en el caso de un servicio en el caso de hoteles, podría ser la habilidad de atender a los clientes en el período de tiempo normal), para esto se podría utilizar la teoría de colas presentada en el presente trabajo
d. Evaluación de presentación o de nivel de servicio según sea el caso de un producto o un servicio respectivamente
e. Instrucciones de proceso
f. Proceso y documentación para control de producción

5. Retroalimentación, evaluación y acciones correctivas

Objetivos:

a. Proceso estable y capaz (que se cumple con los planes de control)
b. Todas las características de producto y servicio bajo control
c. Incremento de la satisfacción del cliente y por lo tanto incremento en la competitividad a nivel de sector empresarial
d. Entrega puntual
e. Planes para la mejora

Resultados:

a. Satisfacción del cliente y sus subsecuentes ventajas

3.1.2.2 *El conocimiento de las expectativas de los clientes (modelo GAP)*

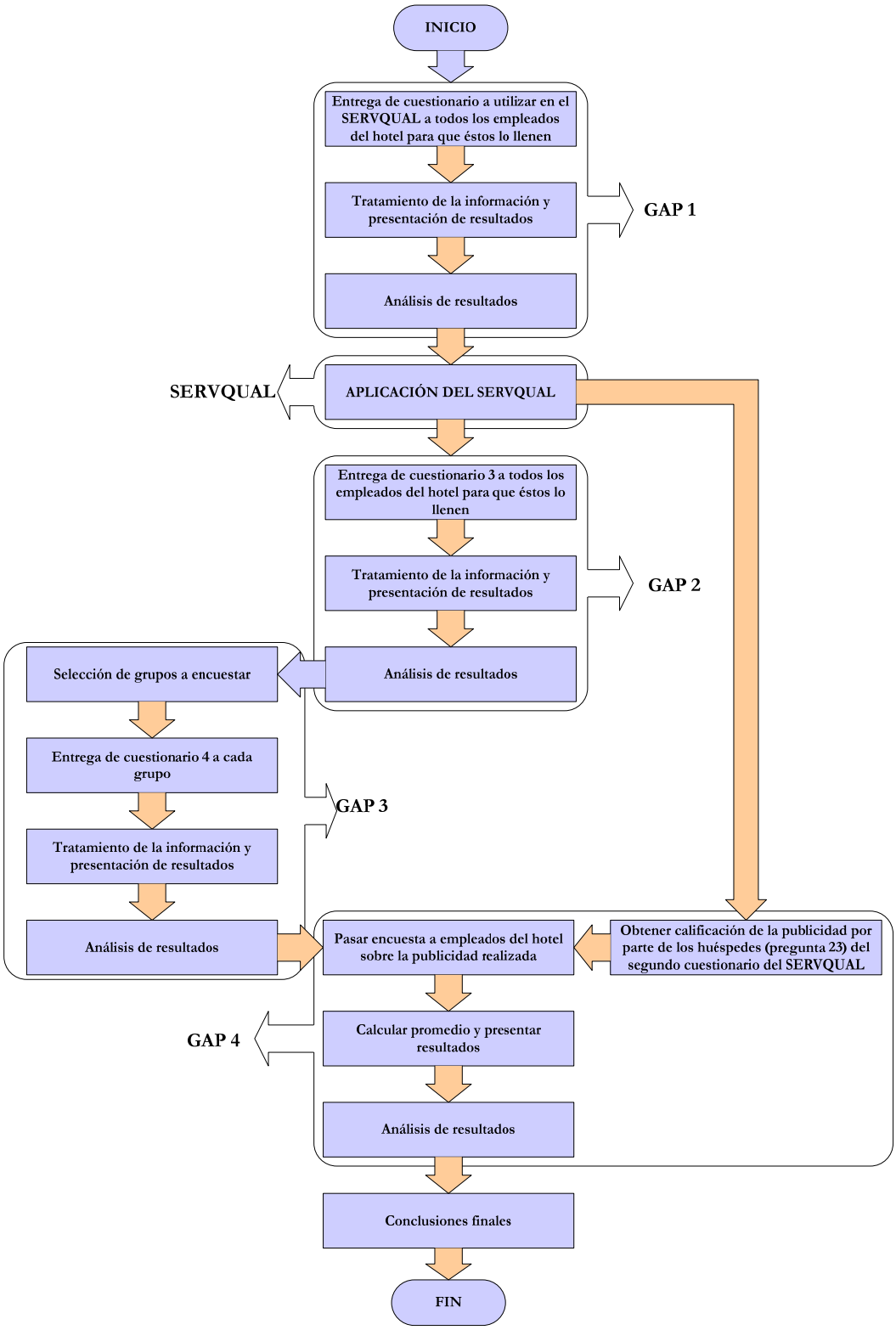
Se basa en que el cliente percibe la calidad de un servicio como la diferencia entre lo que espera del mismo y lo que realmente percibe. Esta diferencia es la suma de una serie de diferencias parcial, es decir que la eliminación o reducción de dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias que son:

- Diferencia entre el servicio esperado por el cliente y lo que la dirección percibe que el cliente espera.
- Diferencia entre lo que la dirección percibe que el cliente espera y las especificaciones que se marcan para el servicio.
- Diferencia entre las especificaciones y el servicio realizado.
- Diferencia entre el servicio realizado y el servicio percibido por el cliente.

Generalidades

En la ***figura 35*** se presenta el proceso general de aplicación del GAP, en ella se puede observar la secuencia de cada uno de los niveles del GAP como una metodología integrada para el conocimiento de las expectativas del cliente y como una ayuda para conocer el nivel de calidad de los servicios.

Figura 35. Proceso de aplicación del GAP



GAP 1: <u>Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.</u>

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. El Gap 1, *Gap de Información de Marketing*, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad. Por ejemplo, en el ámbito de los servicios turísticos de alojamiento, hay empresas que dedican mucho dinero y esfuerzo al aspecto externo del edificio y las evidencias físicas asociadas a la prestación del servicio, cuando los clientes lo que buscan es un lugar para descansar que sea acogedor, sencillo y funcional.

GAP 2: <u>Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.</u>

Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer; que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no haya un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

GAP 3: <u>Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.</u>

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio.

Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras, en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda (por ejemplo, en el caso del turismo, la estacionalidad hace que los índices de ocupación media, expresada en porcentaje de plazas que se han utilizado sobre la capacidad total de que se dispuso, sean bajos).

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

En la industria turística, por ejemplo, un bonito anuncio o un folleto con fotografías de paisajes idílicos elevan las expectativas del turista con respecto al lugar que ha elegido para disfrutar sus vacaciones y cuanto mayor sean las expectativas, mejor tendrá que ser la prestación del servicio para que sea percibida como de calidad.

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relacionados con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las

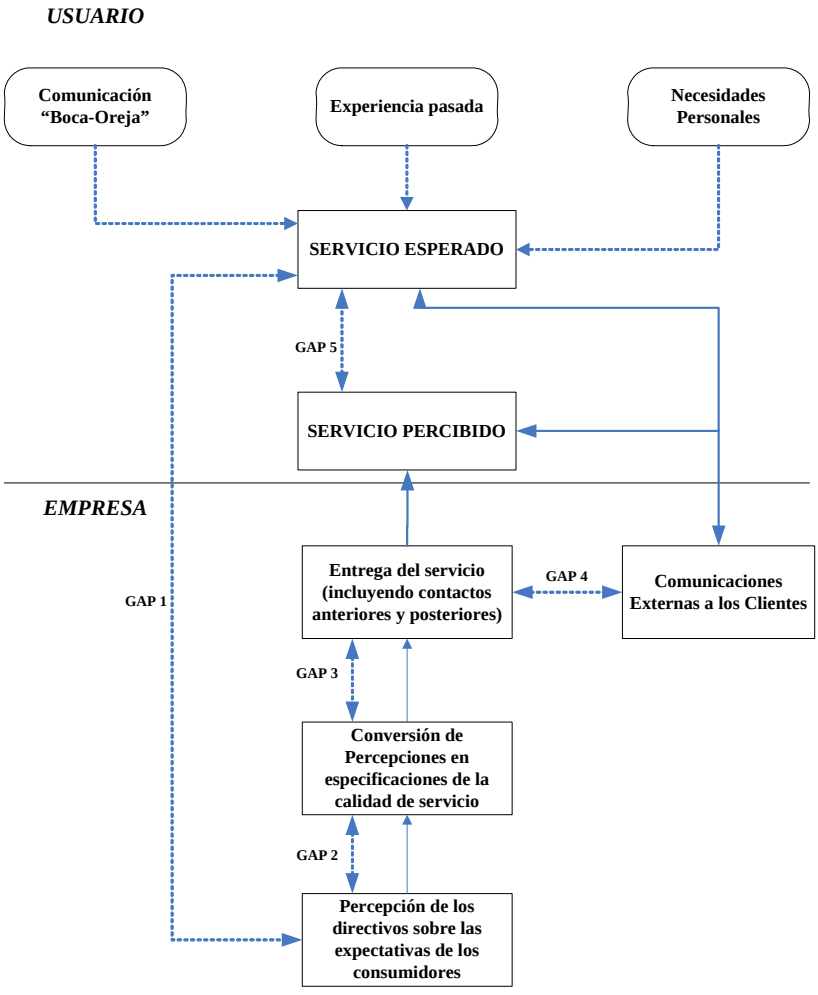
expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega. Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas.

Luego la clave para cerrar el **Gap 5**, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

GAP 5 = f (GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)

En la figura 36 se puede observar la secuencia en que se va desarrollando cada uno de los GAPS, se observa de que todo empieza a partir del conocimiento que los clientes tienen sobre el servicio y lo que los impulsa a recibir o elegir el servicio requerido y luego pasa a ser estudiadas las expectativas del cliente en base a la opinión del personal, de los puestos directivos y del mismo cliente para luego compararlo con los resultados de las percepciones del cliente después de recibir el servicio.

Figura 36 Proceso GAP

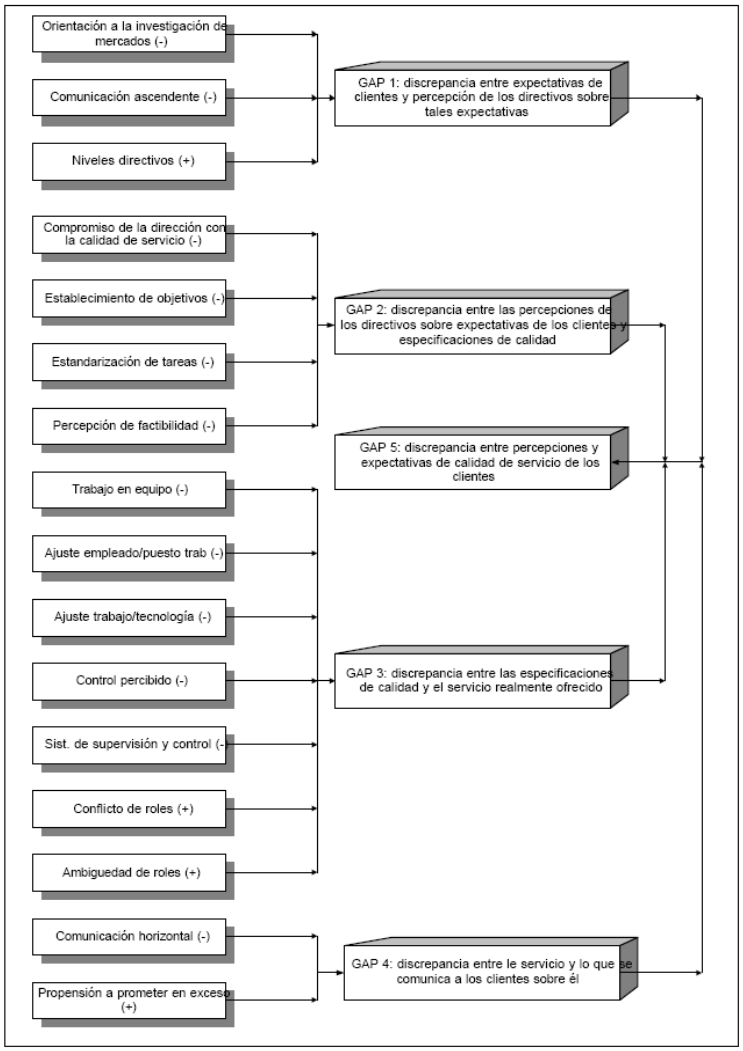


Es un modelo con un gran valor como herramienta de diagnóstico, capaz de ayudar a la organización a identificar las causas de un servicio deficiente.

De las cinco deficiencias, se considera que la primera es la que sirve de base para el correcto funcionamiento del modelo, ya que sin conocer a fondo las expectativas de los clientes, no se puede pasar a intentar cerrar los otros gaps. Así pues, conseguir información precisa sobre lo que los usuarios esperan es la principal actividad que el proveedor del servicio debe acometer cuando se plantee mejorar la calidad del mismo.

En un trabajo complementario a los mencionados (ZEITHAML, BERRY Y ARASURAMAN, 1988), los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida en la siguiente ***Figura 37***.

Figura 37. **Resumen de hipótesis.**

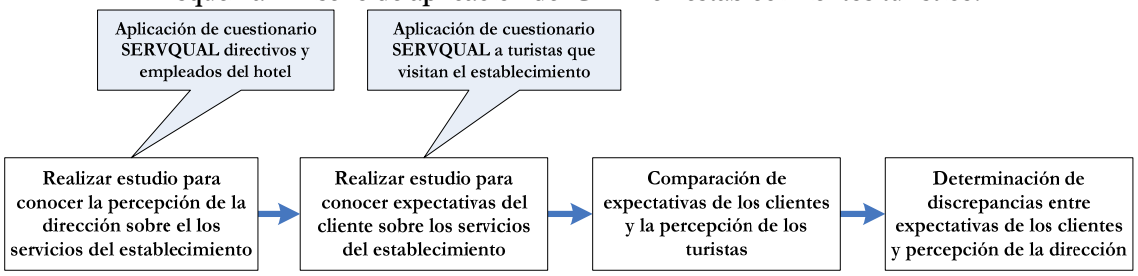


Fuente: adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988)

Metodología de aplicación del GAP 1

El GAP 1 lo forma las diferencias entre las expectativas de consumidor y la percepción de la dirección. Este GAP requiere un profundo estudio de los gustos y deseos del consumidor ***(ver esquema 1)***. Es el primer paso, y tal vez el más importante pues es la base de todo el sistema de calidad, para lograr la satisfacción del cliente.

Esquema 1 Diseño de aplicación del GAP 1 en establecimientos turístico.



1. **Estudio para conocer expectativas de los clientes.**

   Para implementar el GAP 1 se toma como base el cuestionario diseñado en el MODELO SERVQUAL. Este cuestionario, como se menciona en la metodología del modelo SERVQUAL, se aplica cada período de tiempo a los turistas y los resultados que se toman es la media de las expectativas que tienen los turistas en cuanto al servicio que esperan recibir en el establecimiento que visitan.

2. **Estudio para conocer la percepción de la dirección**

   Justamente antes de aplicar el cuestionario al turista, ese mismo cuestionario, tiene que ser aplicado tanto a los empleados como a los directivos del establecimiento turístico en cuestión. En este caso, los directivos y empleados deben de dar una calificación de acuerdo a la calidad del servicio que ellos creen que se brinda en el establecimiento.

   Es de hacer mención que debido a que una de las características de los establecimientos analizados en este estudio es que la cantidad de empleados que forman parte de éstos por lo general son pocos, no es necesario determinar una muestra, por lo tanto el cuestionario para este caso, se aplica a todos los empleados y directivos del establecimiento analizado.

3. **Comparación de expectativas y percepciones y determinación de discrepancias.**

Luego de haber recolectado la información de las encuestas, se hace una tabla en la que se pueda apreciar las expectativas de los clientes y la percepción de los directivos, de tal manera que facilite la comparación entre ambos ***(ver formato 4)***.

Formato 4 Tabla de discrepancias entre percepción y expectativas.

ATRIBUTO ANALIZADO	RESULTADOS		DISCREPANCIA (PD-EC)
	EXPECTATIVA DEL CLIENTE (EC)	PERCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN (PD)	
MEDIA			**GAP 1=**

El llenado de este formato permite obtener las discrepancias que existen en cada atributo analizado y en forma general. Este llenado se realiza de la siguiente manera:

Columna 1. Se colocan los atributos analizados en la encuesta realizada.

Columna 2. Se coloca el resultado promedio de las expectativas (obtenidas del cuestionario utilizado en el SERVQUAL) que tienen los turistas en cada uno de los atributos analizados del establecimiento.

Columna 3. Se coloca el resultado promedio de la percepción (obtenidas del cuestionario utilizado en el SERVQUAL) que tienen los empleados y la dirección en cada uno de los atributos analizados del establecimiento.

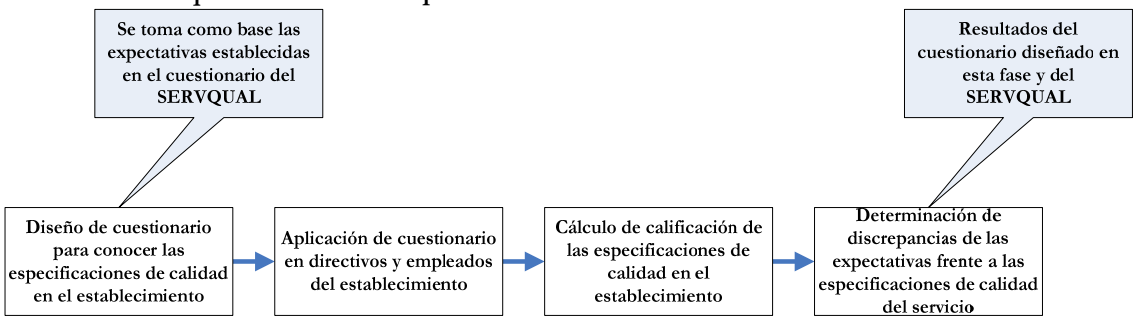
Columna 4. Diferencia entre la percepción que tienen la dirección del establecimiento y las expectativas que tienen los clientes.

Al final de cada columna se coloca el resultado promedio de las expectativas, percepciones y discrepancias.

Metodología de aplicación del GAP 2

El GAP 2 es la percepción que la dirección tiene de las expectativas frente a las especificaciones de calidad del servicio. En este caso la dirección sabe qué quiere el cliente pero puede tener dificultad en desarrollar un sistema que lo proporcione. Las razones pueden ser muy variadas: falta de compromiso con la calidad (ausencia de cultura de calidad como decíamos antes), deficiente descripción y estandarización de tareas, ausencia de enfoque en el objetivo (la calidad del servicio), creencia de la dirección que las expectativas del cliente son excesivas, anteposición de los intereses empresariales a los del cliente ***(ver esquema 2).***

Esquema 2 Diseño de aplicación del GAP 2 en establecimientos turístico.



1. **Diseño de cuestionario**

   Para establecer el resultado de esta discrepancia, se realiza un cuestionario basado en los elementos o atributos analizados en el cuestionario SERVQUAL. En este cuestionario se hace la misma pregunta para cada elemento analizado.

¿Posee el establecimiento las especificaciones de calidad requeridas para satisfacer las expectativas de los clientes en los siguientes aspectos?

a) Compromiso de la dirección para mejorar la calidad de este servicio
b) Estandarización del proceso
c) Establecimiento de objetivos o fijación de estándares atendiendo a los intereses de los clientes.
d) Capacidad para cumplir las expectativas de clientes

Una vez establecida la pregunta así como los aspectos a evaluar para establecer las especificaciones de calidad del servicio, se diseña el cuestionario ***(ver formato 5).***

Formato 5. Cuestionario aplicado a directivos y empleados para determinar las especificaciones de calidad requerida que poseen los establecimientos

ESTABLECIMIENTO: _____

CUESTIONARIO No.:_____

PERÍODO DE EVALUACIÓN DESDE: *dd/mm/aa* **HASTA:** *dd/mm/aa*

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	**CALIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVA**	*¿Posee el establecimiento las especificaciones de calidad requeridas para satisfacer las expectativas de los clientes en los siguientes aspectos?*				**Calificación promedio**
		Compromiso de la dirección para mejorar la calidad de este servicio	**Estandarización del proceso**	**Establecimiento de objetivos o fijación de estándares atendiendo a los intereses de los clientes**	**Capacidad para cumplir las expectativas de clientes**	
MEDIA						

2. Aplicación del cuestionario

Este cuestionario se aplica después de haber finalizado el período de aplicación del cuestionario SERVQUAL a los clientes, para asegurar de esta manera tener los resultados de las expectativas que éstos tienen sobre el establecimiento. Los encuestados, al igual que en el GAP 2, son todos los directivos y empleados del establecimiento y para asignar la calificación éstos lo tienen que hacer considerando los resultados de las expectativas de los clientes y el grado en que dichas expectativas pueden ser satisfechas con la situación actual de los aspectos evaluados.

3. **Calificación de las especificaciones de calidad de los establecimientos**

   Luego de haber llenado los cuestionarios, el siguiente paso es la obtención de la calificación de las especificaciones de calidad para que cada encuestado le ha asignado al establecimiento. Para obtener la calificación se hace promediando todas las calificaciones asignadas a cada aspecto evaluado.

4. **Determinación de discrepancias entre las especificaciones de calidad y las expectativas del cliente**

   Para determinar la discrepancia existente, se tabulan todos los datos de las encuestas y se colocan en el ***formato 6.***

Formato 6. Tabla de discrepancias entre especificaciones de calidad y expectativas.

ATRIBUTO ANALIZADO	RESULTADOS		DISCREPANCIA (EP-EC)
	ESPECIFICACIONES DE CALIDAD (EP)	EXPECTATIVA DEL CLIENTE (EC)	
MEDIA			**GAP 2=**

El llenado de este formato permite obtener las discrepancias que existen en cada atributo analizado y en forma general. Este llenado se realiza de la siguiente manera:

Columna 1. Se colocan los atributos analizados en la encuesta realizada.

Columna 2. Se coloca el resultado promedio de las especificaciones de calidad que los empleados y la dirección consideran que tiene el establecimiento en los aspectos evaluados.

Columna 3. Se coloca el resultado promedio de las expectativas (obtenidas del cuestionario utilizado en el SERVQUAL) que tienen los turistas en cada uno de los atributos analizados del establecimiento.

Columna 4. Diferencia entre las especificaciones de calidad y las expectativas que tienen los clientes.

Al final de cada columna se coloca el resultado promedio de las expectativas, percepciones y discrepancias, mientras que al final de la última columna se coloca el valor general del GAP 2.

Metodología de aplicación del GAP 3

El GAP 3 supone la diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y la realización material de ese servicio. En esta ocasión las especificaciones de calidad son adecuadas pero no se llevan a cabo. Este GAP es muy peligroso ya que se produce en los momentos de la verdad, en el contacto directo entre el empleado y el cliente. Las razones de este GAP son principalmente la falta de capacitación de los empleados o la falta de inversión en recursos humanos por parte de la dirección. La metodología para determinar el GAP 3 es la siguiente:

1. Diseño de encuesta que incluya los aspectos relacionados a este GAP (ver formato 4)
2. Se tienen que definir 2 grupos dentro de los establecimientos a los cuales se debe hacer la encuesta. Estos grupos, se definen de la siguiente manera:

   GRUPO 1: Empleados del establecimiento que tienen como función principal de administrar y dar instrucciones sobre la forma en que se deben realizar las actividades dentro del establecimiento

   GRUPO 2: Son los empleados que están a cargo de brindar el servicio a los clientes y que por lo tanto siempre se encuentran en contacto directo con ellos.
3. El cuestionario puede ser aplicado al mismo tiempo que se aplica el cuestionario del GAP 2 o al final del período de evaluación de este proceso.
4. Luego de recolectar la información, se agrupan en una tabla ***(ver formato 7)*** en la que se muestra resumida toda la información así como el valor del GAP 2

Formato 7. Cuestionario para recolectar información del GAP 3

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

Cuestionario No._____ Grupo No. _____

INSTRUCCIONES:

Responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

No	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7
1	Se suministra al personal información precisa respecto a instrucciones sobre el puesto de trabajo, política y procedimientos del establecimiento, forma en que se van a evaluar sus actuaciones							
2	Tiene el personal capacidad suficiente para ajustarse a los cambios que afectan a sus puestos de trabajo							
3	El personal está formado para interactuar eficientemente con los clientes							
4	Tiene el personal más trabajo por hacer que tiempo para invertir en hacerlo							
5	Cree el personal que está capacitado para realizar bien las funciones de sus puestos de trabajo							
6	Se contrata a personas con capacidad real para realizar su trabajo							
7	Dedica el establecimiento recursos y tiempo suficientes para la contratación y selección de su personal							
8	El personal, ¿siente que se aprecian sus esfuerzos y contribuciones al buen funcionamiento del establecimiento.							
9	Tiene el personal la libertad de tomar decisiones individuales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes							
10	Está el personal implicado y comprometido con el establecimiento como organización en la cual trabaja.							
11	Se estimula al personal para que trabaje junto con el fin de prestar un servicio de calidad a los clientes.							
12	Existe contribución en el personal a crear un verdadero equipo para prestar servicios de calidad.							

Formato 8. Tabla de discrepancias entre especificaciones de calidad y servicio real prestado

PREGUNTA	RESULTADOS		DISCREPANCIA (EP-SR)
	ESPECIFICACIONES DE CALIDAD (EP)	SERVICIO REALMENTE OFRECIDO (SR)	
MEDIA			**GAP 3=**

El llenado de este formato permite obtener las discrepancias que existen en cada pregunta analizada y en forma general. Este llenado se realiza de la siguiente manera:

Columna 1. Se colocan las preguntas analizadas en la encuesta realizada.

Columna 2. Se coloca el resultado promedio de las calificaciones asignadas por el grupo 1

Columna 3. Se coloca el resultado promedio de las calificaciones asignadas por el grupo 2

Columna 4. Diferencia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

Al final de cada columna se coloca el resultado promedio, mientras que al final de la última columna se coloca el valor general del GAP 3.

Metodología de aplicación del GAP 4

El GAP 4 aparece cuando hay diferencia entre la prestación del servicio y las comunicaciones externas.

El GAP 4 aparece cuando hay diferencia entre la prestación del servicio y las comunicaciones externas. Aquí la empresa promete más de lo que puede ofrecer, y por tanto las expectativas crecen sin que crezca la posibilidad de satisfacerlas. Hay que hacer notar en este punto el caso de los tour operadores, estos en ocasiones prometen una serie de servicios que el hotel o el restaurante no está en condiciones de ofrecer, generando esa publicidad negativa que genera el desfase del presente GAP. Los pasos para establecer esta discrepancia se mencionan a continuación:

1. Se obtiene la percepción del cliente a través del segundo cuestionario (pregunta 23) realizado durante la aplicación del SERVQUAL para determinar el grado en que los clientes consideran que han sido satisfechas las expectativas generadas por la publicidad de la empresa.
2. Se encuesta a los empleados de puestos claves dentro del establecimiento, es decir, aquellos empleados que en conjunto tengan el conocimiento de todas las actividades

que se realizan en el establecimiento así como de los esfuerzos publicidad y promoción realizada ***(ver formato 9).***

Formato 9. **Encuesta para establecer la expectativa generada por la publicidad en el hotel**

Califique de 1 a 7 el grado en que creen que las expectativas generadas por la publicidad en los huéspedes son satisfechas Siendo 1 no son satisfechas y 7 son completamente satisfechas	
CARGO	**CALIFICACIÓN**

3. En dicha encuesta se pretende obtener en que grado cree la empresa que la promoción que realiza es satisfecha con el servicio que brinda
4. Se obtiene la discrepancia entre las expectativas generadas por la publicidad/promoción y la satisfacción de esas expectativas ***(ver formato 10)***

Formato 10. **Discrepancia entre lo que se da a conocer en el exterior del hotel y lo que realmente se brinda**

CARGO	**CALIFICACIÓN ASIGNADA**	**CALIFICACIÓN PROMEDIO DE EMPLEADOS**	**CALIFICACIÓN PROMEDIO DE HUÉSPEDES**	**DISCREPANCIA**

Metodología de Aplicación del GAP 5

El GAP 5 es el resultado de los demás, es la diferencia entre el servicio esperado y el percibido. Así, si cualquiera de los otros GAP aumenta también lo hará este. El servicio percibido es el resultado de haber comprendido las expectativas del cliente, haber sabido transformarlas en especificaciones de servicio, poder y querer realizar y dar ese servicio especificado y publicitar y comunicar el servicio que se da y se puede dar. El servicio esperado por su parte es el resultado de la comunicación de la empresa, de la publicidad boca oreja, de las necesidades personales y de experiencias anteriores.

3.1.2.3. *Modelo SERV-QUAL.*

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo.

Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede influir en la satisfacción del cliente intentando cumplir con sus expectativas (superándolas en el mejor de los casos) o, de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere.

Por lo tanto, la calidad de un servicio es subjetiva, está directamente relacionada a lo que el cliente percibe, es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado[59]. El éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa prestadora del servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el cliente para acceder al servicio. Cabe destacar que el costo no sólo implica el precio del servicio, sino la utilidad de lugar, tiempo y forma que proporcione.

Sin embargo, para que un servicio pueda ser considerado de calidad, esta percepción positiva debe ser consistente, es decir, debe ocurrir repetidamente, no sólo con uno, sino con varios consumidores en distintas ocasiones. Esta tarea no es fácil; por lo que la aplicación de un modelo de gestión de servicios resulta efectiva para orientar a la empresa a adoptar una cultura de calidad.

Dificultad de determinar la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se genera antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente.

La percepción del valor generado por un mismo servicio es relativa a cada experiencia particular de los clientes, debido a ciertas implicaciones:

1. La calidad de un servicio es relativa, no absoluta
2. La calidad de un servicio es determinada por el cliente, no por el proveedor del servicio
3. La percepción de la calidad es particular para cada cliente

[59] Heckmann Gerardo, MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS, Buenos Aires, 2003

4. La calidad de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del cliente, o controlando las mismas para reducir la brecha entre el valor percibido y el esperado[2].

Entonces, si la percepción de la calidad varía de un cliente a otro, y es el mismo quien la determina, ¿cómo se pueden conocer los niveles generales de satisfacción de los clientes para un servicio en particular?; La clave está en concentrar los esfuerzos de la organización en identificar las necesidades de los clientes y determinar la manera en que estas necesidades afectan la percepción del valor de un servicio.

A pesar de que cada experiencia y percepción del servicio es particular, se pueden determinar niveles generales de satisfacción mediante la recolección de información acerca de las necesidades de los clientes, la evaluación que hacen respecto a diferentes aspectos del servicio brindado y la intención de volver a contratar el mismo servicio. En base a la consolidación de esta información se pueden identificar tendencias que indiquen posibles oportunidades de mejora del servicio, así como el impacto que pueden generar en la rentabilidad y por tanto la competitividad de la empresa.

Metodología SERV-QUAL

La cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos. Para ello se presenta una de las metodologías más utilizadas en la actualidad es la metodología SERV-QUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988 en sus estudios realizados para su trabajo "Delivering Quality Service"; la idea central de cómo esta metodología hace la medición de la calidad por medio de la comparación de las expectativas y percepciones del cliente se presenta en las ***figuras 38 y 39.***

Figura 38 Medición de la calidad con modelo SERV-QUAL.

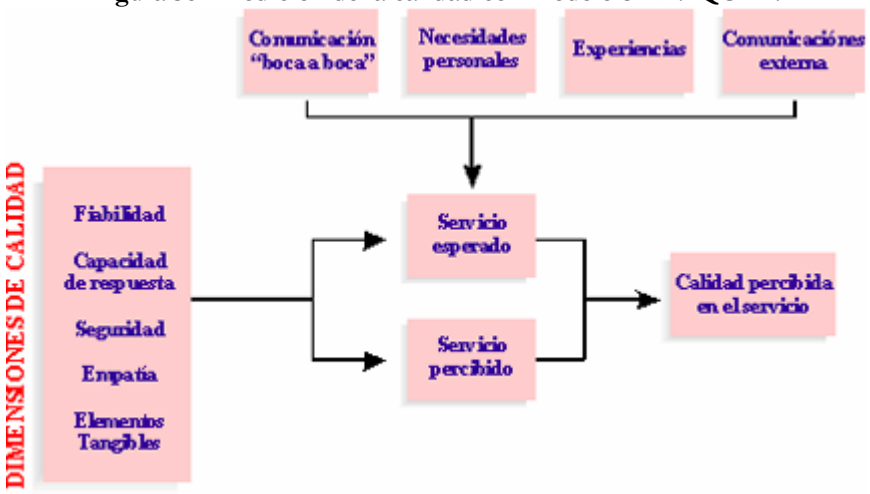
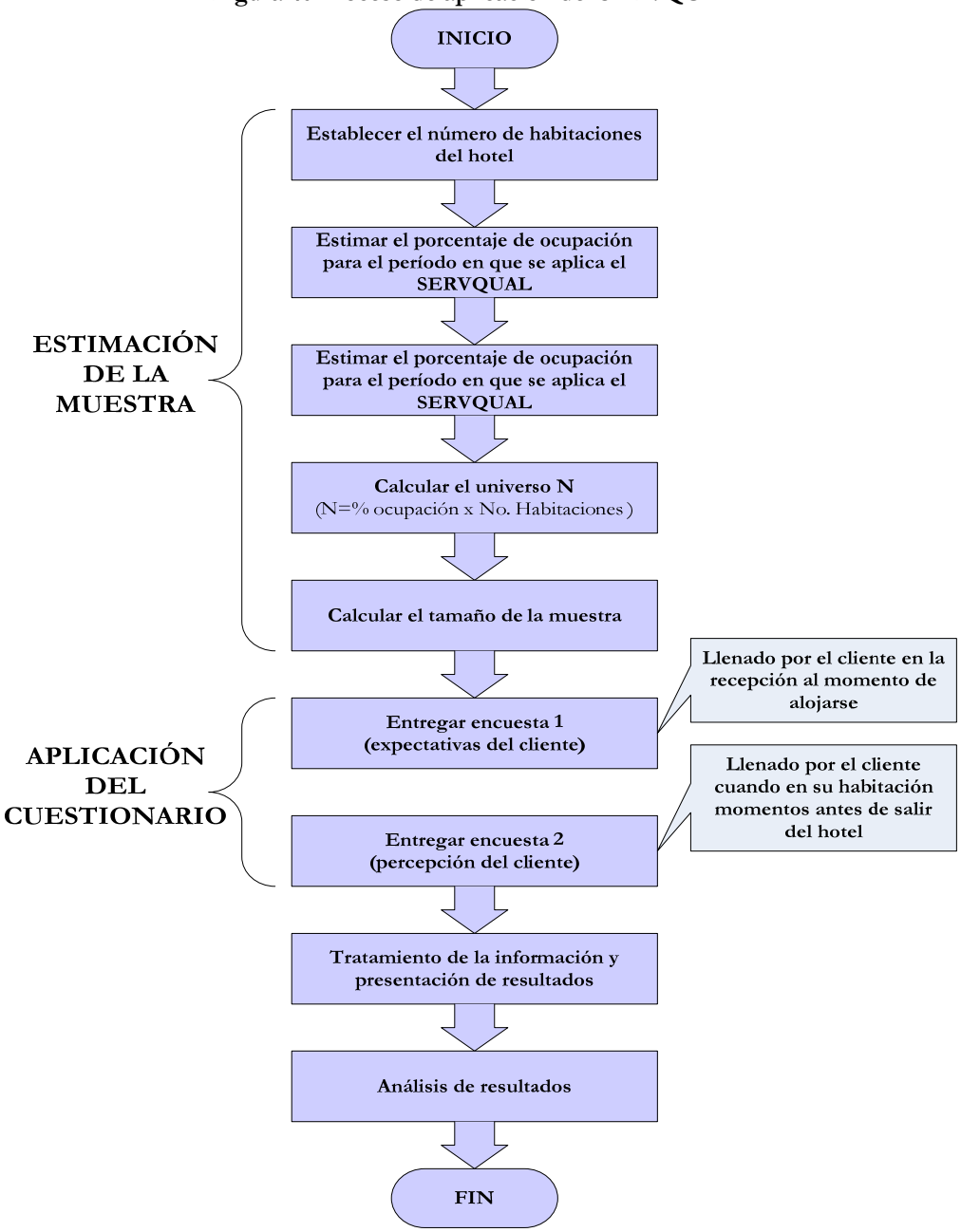


Figura 39 Comparación de expectativas versus percepción del cliente.

Con SERV-QUAL, los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar la 5ª brecha más importante que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio además de ser base para la metodología GAP. En la siguiente figura se observa el proceso general de la metodología del SERVQUAL.

Figura 40 Proceso de aplicación del SERVQUAL



Las dimensiones de los servicios.

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo.

Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:

a) Elementos tangibles: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.

b) Fiabilidad: implica la habilidad que tiene la organización (el prestatario) para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.

c) Capacidad de respuesta: representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

d) Seguridad (Garantía): son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

e) Empatía: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

Levantamiento de información.

El modelo SERVQUAL puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

El cuestionario consta de 22 preguntas representativas de las cinco dimensiones presentadas en la sección anterior, la encuesta se complementa con otra pregunta que incluye la más importante: la calificación general de la calidad del servicio en una escala del 1 al 10 (calidad muy pobre a calidad excelente) percibida por el cliente. Esta pregunta permitirá comparar la percepción general del servicio con respecto a cada aspecto particular del mismo. Es importante considerar los principios estadísticos para la aplicación de las encuestas y para el análisis de los resultados y su representatividad.

A. Selección de la muestra para realizar un estudio SERV-QUAL

La Organización Mundial de Turismo, en su documento "Statistics and economics measurements of tourism", recomienda con el fin de facilitar la compatibilidad de los datos estadísticos a nivel internacional, se tomen ciertos valores para las diferentes variables estadísticas involucradas en la selección de muestras aleatorias, dichos datos son estándares. Los siguientes valores sugeridos son tomados del índice temático de estadísticas de turismo de la OMT[60] para cualquier establecimiento turístico independientemente de su naturaleza:

[60] http://www.world-tourism.org/espanol/frameset/frame_statistics.html

P=Q=0.5

Z=1.96

E=0.1

B. Encuesta SERV-QUAL.

De acuerdo a lo establecido por el modelo SERV-QUAL, hay cinco dimensiones básicas que influyen en la calidad de los servicios: elementos tangibles, empatía, confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad. Para el caso de establecimientos turísticos, se consideran las dimensiones de elementos tangibles y empatía como las más significativas para la calidad del servicio[61], por lo que se decidió poner énfasis en ellas.

Para cada dimensión, se tienen cuatro preguntas, a excepción de las dimensiones de elementos tangibles y empatía, para las cuales se tienen cinco. La intención es representar mediante las preguntas los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio en el hotel. Se incluye además una pregunta de calificación para la calidad general de los establecimientos, la cual permite determinar la relación que existe entre la percepción general que tienen los clientes y cada una de las dimensiones[62].

En el *cuestionario 1*, se presenta un listado de las preguntas que conformaron el cuestionario para conocer las expectativas de los turistas, el cual se presenta tanto en inglés como en español para ampliar las posibilidades de respuesta y agrupadas por dimensión para facilitar su análisis:

Mientras que el *cuestionario 2* se aplica para determinar la percepción del servicio recibido por el turista, es decir, el cuestionario respondido después que el turista ha recibido el servicio.

[61] Aplicable de esta forma para todos los servicios turísticos según. Martín Castilla, Ignacio en su libro GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS TURÍSTICOS, Editorial Síntesis, año 2003, Madrid España.

[62] Adaptado de: Goleman, Daniel. SERV-QUAL: UNA ESCALA PARA LA MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD POR PARTE DE LOS CLIENTES, Harvard Business Review, 1998.

Cuestionario 1

Conocimiento de las expectativas de los huéspedes del hotel (versión español).

HOTEL XYZ
Habitación No___
Estimado huésped:
En nuestro intento por brindarle siempre un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer las expectativas que tiene usted con respecto a la experiencia que esta por vivir en nuestro hotel.
Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.
¡Muchas gracias por su ayuda y que tenga una feliz estancia!

	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
Elementos tangibles	P1. ¿El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas?							
	P2. ¿Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable?							
	P3. ¿Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia?							
	P4. ¿El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones?							
	P5. ¿El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina?							
Empatía	P6. ¿El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades?							
	P7. ¿El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes?							
	P8. ¿En el hotel me prestan una atención muy personal?							
	P9. ¿El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa?							
	P10. ¿En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable?							
Confiabilidad	P11. ¿Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará?							
	P12. ¿Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez?							
	P13. ¿Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto?							
	P14. ¿En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad?							
Capacidad de respuesta	P15. ¿El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme?							
	P16. ¿Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente?							
	P17 ¿Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello?							
	P18. ¿Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo?							
Seguridad	P19. ¿Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación?							
	P20. ¿Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel?							
	P21. ¿Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo?							
	P22. ¿Me siento seguro y tranquilo dentro del hotel?							

Cuestionario 1

Conocimiento de las expectativas de los huéspedes del hotel (versión inglés).

HOTEL XYZ
Habitación No___

Dear guest:

In our intent of providing a better service, we kindly ask you to help us know your expectations about the experience you are waiting to live in our hotel.

Please respond this survey sincerely, evaluating each question in a scale from 1 to 7, one meaning strongly disagree and 7 meaning strongly agree.

Thank you very much for your help, and have a nice stay!

	QUESTIONS	1	2	3	4	5	6	7
Tangibles elements	P1.The hotel has all modern and attractive facilities?							
	P2. The hotel personnel have a clean-cut and attractive appearance?							
	P3. My room has all the necessary services to make me feel comfortable during my stay?							
	P4. The hotel has all the facilities and services that I need in order to enjoy my vacations?							
	P5. Food service and restaurant in the hotel consist of quality food, very complete menus and excellent kitchen?							
Empathy	P6. Hotel employees are always ready to satisfy my wishes and needs?							
	P7. Hotel employees always have a smile in their face and show interest to serve the guests?							
	P8. Hotel employees give me a very personal attention?							
	P9. The ambiance in the hotel makes me feel at home?							
	P10. The hotel surroundings (pool, lobby, play rooms) have an atmosphere of pleasure and fun?							
Reliability	P11. If any employee offers to do something for me, he does it immediately?							
	P12. The different services the hotel provides are presented correctly from the first moment they are requested?							
	P13. When I need help or something in particular, I feel free to request it?							
	P14. At all times and in all places in the hotel I receive excellent quality service?							
Capacity of reply	P15. All the hotel employees are always ready to be of any help?							
	P16. If I have a problem or need any kind of help, the hotel personnel immediately assist me?							
	P17. If I request anything, the hotel personnel will advice me as to when they can assist me and they comply as promised?							
	P18. If I am in need of something special that is not found in the hotel, I am assisted in obtaining it?							
Safety	P19. I feel at ease leaving in my room my personal belongings as well as valuables?							
	P20. I trust in the integrity of all the people that work in the hotel?							
	P21. I trust that no person that is not authorized can enter the hotel?							
	P22. I feel at ease and safe inside the hotel?							

Cuestionario 2

Medición de la percepción del servicio por parte del turista. (Versión español)

HOTEL XYZ
Habitación No___
Estimado huésped:
En nuestro intento por brindarle siempre un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer las percepciones que tiene usted con respecto a la experiencia que ha vivido en nuestro hotel.
Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.
¡Muchas gracias por su ayuda y que tenga una feliz estancia!

	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
Elementos tangibles	P1. ¿El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas?							
	P2. ¿Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable?							
	P3. ¿Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia?							
	P4. ¿El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones?							
	P5. ¿El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina?							
Empatía	P6. ¿El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades?							
	P7. ¿El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes?							
	P8. ¿En el hotel me prestan una atención muy personal?							
	P9. ¿El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa?							
	P10. ¿En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable?							
Confiabilidad	P11. ¿Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará?							
	P12. ¿Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez?							
	P13. ¿Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto?							
	P14. ¿En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad?							
Capacidad de respuesta	P15. ¿El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme?							
	P16. ¿Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente?							
	P17 ¿Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello?							
	P18. ¿Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo?							
Seguridad	P19. ¿Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación?							
	P20. ¿Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel?							
	P21. ¿Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo?							
	P22. ¿Me siento seguro y tranquilo dentro del hotel?							
PG[63]	PG3. ¿Como calificaría la calidad de los servicios recibidos en el hotel en una escala de 1 a 10 (muy pobre-excelente)?							
P23. Si usted ha visto alguna publicidad del hotel, califique de 1 a 7 el grado en que se satisface la expectativa generada por la publicidad Siendo 1: no cumple con las expectativas generadas por la publicidad y 7: Si se cumple con las expectativa generadas por la publicidad								

[63] Pregunta general

Cuestionario 2

Medición de la percepción del servicio por parte del turista. (Versión inglés)

HOTEL XYZ
Habitación No___
Dear guest:
In our intent of providing a better service, we kindly ask you to help us know your perceptions about the experience you have lived in our hotel.
Please respond this survey sincerely, evaluating each question in a scale from 1 to 7, one meaning strongly disagree and 7 meaning strongly agree.
Thank you very much for your help, and have a nice travel!

	QUESTIONS	1	2	3	4	5	6	7
Tangibles elements	P1.The hotel has all modern and attractive facilities?							
	P2. The hotel personnel have a clean-cut and attractive appearance?							
	P3. My room has all the necessary services to make me feel comfortable during my stay?							
	P4. The hotel has all the facilities and services that I need in order to enjoy my vacations?							
	P5. Food service and restaurant in the hotel consist of quality food, very complete menus and excellent kitchen?							
Empathy	P6. Hotel employees are always ready to satisfy my wishes and needs?							
	P7. Hotel employees always have a smile in their face and show interest to serve the guests?							
	P8. Hotel employees give me a very personal attention?							
	P9. The ambiance in the hotel makes me feel at home?							
	P10. The hotel surroundings (pool, lobby, play rooms) have an atmosphere of pleasure and fun?							
Reliability	P11. If any employee offers to do something for me, he does it immediately?							
	P12. The different services the hotel provides are presented correctly from the first moment they are requested?							
	P13. When I need help or something in particular, I feel free to request it?							
	P14. At all times and in all places in the hotel I receive excellent quality service?							
Capacity of reply	P15. All the hotel employees are always ready to be of any help?							
	P16. If I have a problem or need any kind of help, the hotel personnel immediately assist me?							
	P17. If I request anything, the hotel personnel will advice me as to when they can assist me and they comply as promised?							
	P18. If I am in need of something special that is not found in the hotel, I am assisted in obtaining it?							
Safety	P19. I feel at ease leaving in my room my personal belongings as well as valuables?							
	P20. I trust in the integrity of all the people that work in the hotel?							
	P21. I trust that no person that is not authorized can enter the hotel?							
	P22. I feel at ease and safe inside the hotel?							
GA[64]	PG3. How could you qualify the general quality of the hotel in a scale from 1 to 10?							

[64] General Answer

Después de hacer la recolección de la información, se hace un cálculo de la frecuencia para cada una de las respuestas y se agrupa primeramente según cada una de las preguntas y después para cada una de las cinco dimensiones, además de tomar en cuenta la calificación d la pregunta general sobre la calidad del servicio; el análisis de los resultados, dan la pauta a cerca de en qué áreas está fallando la empresa en la prestación de servicio.

Encargados de la aplicación de la técnica SERV-QUAL en los establecimientos turísticos.

En el ***cuadro 49*** se hace un resumen de las responsabilidades de los miembros de la empresa para que la metodología SERV-QUAL sea utilizada en los establecimientos turísticos del área de alojamiento y restauración; la siguiente asignación se hace en base a las áreas o funciones que desempeñan los miembros de las diferentes organizaciones para evitar confusión con los nombres de los puestos.

Cuadro 49. Resumen de responsabilidades.

PASO	**ENCARGADO**	
	ALOJAMIENTO	**RESTAURANTE**
Diseño de encuesta	Personal del área de planeación	Personal del área de planeación
Determinación de muestra para el estudio	Personal del área de planeación	Personal del área de planeación
Recolección de información	Personal de atención al cliente (entiéndase recepcionista, camareros)	Personal de atención al cliente (meseros)
Tabulación de encuestas	Personal del área de planeación	Personal del área de planeación
Análisis y conclusiones de resultados	Personal del área de planeación y gerente general o administrador de establecimiento	Personal del área de planeación y gerente general o administrador de establecimiento

3.1.2.4. *Sistema de administración de quejas (saq)*

El objetivo de un sistema de quejas es traducir la voz del cliente en parámetros de diseño para productos y servicios.

Si las quejas son transformadas en conocimiento sobre el cliente, estas pueden proveer una importante cantidad de capital para las empresas. Para explotar este capital, las empresas, sin importar su tamaño, deben diseñar, construir, operar y actualizar continuamente sus Sistemas de Administración de Quejas del Cliente (SAQ)

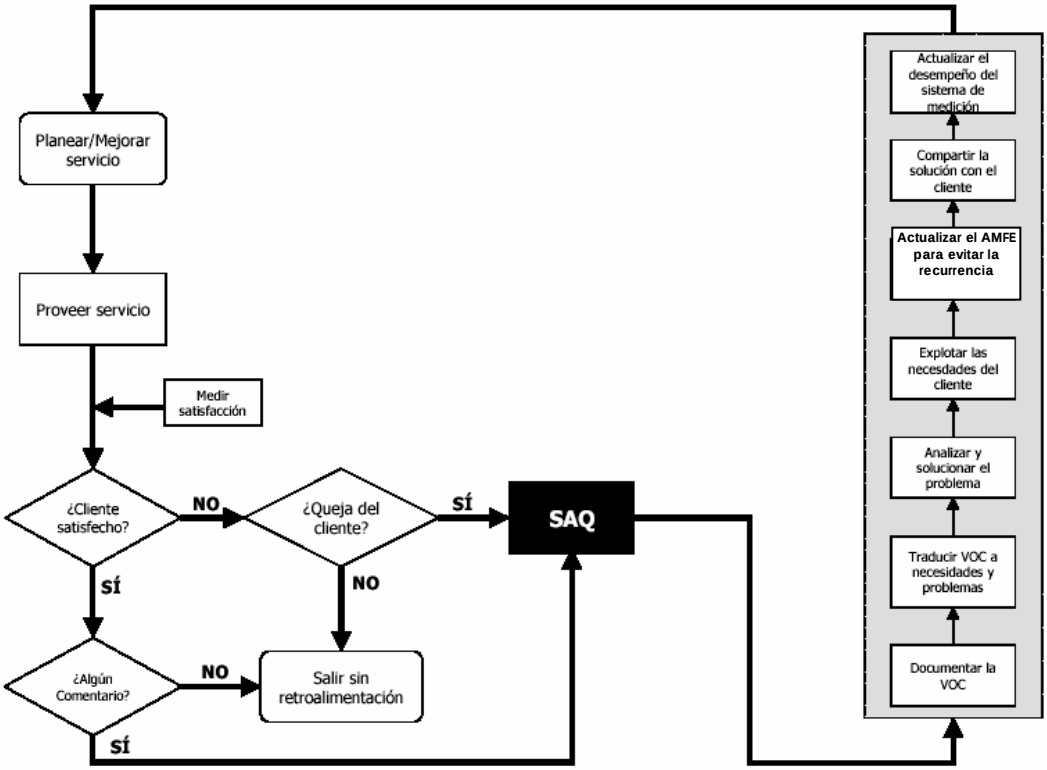
Modelo para un Sistema de Administración de Quejas del Cliente (SAQ)

La conversión de la voz del cliente tiene su proceso consistente en 7 pasos.

Este es un modelo[65] sencillo utilizable por cualquier empresa sin importar su tamaño o giro, que integrara elementos de metodologías probadas en la práctica como el QFD (Despliegue de la función de la calidad), el análisis y solución de problemas y el AMFE.

Los 7 pasos del Modelo de SAQ, basados en el Ciclo Deming, consisten en: 1- Documentar la Voz del Cliente, 2- Traducir la Voz del Cliente en necesidades y problemas del cliente, 3- Analizar y solucionar el problema del cliente, 4- Explotar las necesidades del cliente, 5-Actualizar el AMFE para evitar la recurrencia, 6- Compartir las soluciones con el cliente afectado y 7- Actualizar el desempeño del sistema de medición.

Figura 41. Modelo del Sistema de Administración de Quejas (SAQ)



Se proponen tres indicadores principales para medir el éxito del SAQ: 1- tiempo de respuesta a la queja del cliente, desde recibirla hasta responder al cliente afectado, 2- porcentaje de casos cerrados sobre el total de quejas recibidas, y 3- la evaluación del nivel de servicio. Pese a que el nivel de servicio se ve afectado por muchas variables ajenas al SAQ, puede proveer una referencia del estatus de mejora general de la empresa a través de sus estrategias de servicio.

[65] Según la Asociación Latinoamericana de QFD.

Cuadro 50. Resumen de responsabilidades del SAQ

PASO		QUIEN (responsable de la implementación)		CON QUE (instrumento utilizado)		COMO (de que forma se maneja el instrumento)	
		ESTABLECIMIENTO		ESTABLECIMIENTO		ESTABLECIMIENTO	
		ALIMENTACIÓN	ALOJAMIENTO	ALIMENTACIÓN	ALOJAMIENTO	ALIMENTACIÓN	ALOJAMIENTO
1	Documentar la voz del cliente	recepcionista o mesero	Recepcionista	Encuesta de calidad del servicio y del producto	Encuesta de calidad del servicio	El analista de los datos debe administrar las encuestas al responsable de implementarlo (de forma aleatoria y con una frecuencia definida mensual)	El analista de los datos debe administrar las encuestas al responsable de implementarlo (de forma aleatoria y con una frecuencia definida mensual)
2	Traducir la voz del cliente en necesidades y problemas del cliente	Gerente de ventas	Gerente de ventas	Formato 7	Formato 7	El encargado de administrar las encuestas, debe interpretar la voz del cliente y traducirlo a un problema concreto	El encargado de administrar las encuestas, debe interpretar la voz del cliente y traducirlo a un problema concreto
3	Analizar y solucionar el problema del cliente	Gerente de ventas	Gerente de ventas	Pareto e Ishikawa	Pareto e Ishikawa	Aplicar técnicas que permitan llegar a una solución optima	Aplicar técnicas que permitan llegar a una solución optima
4	Explotar las necesidades del cliente	gerente de ventas y mercadeo *	gerente de ventas y mercadeo *	-----	-----	Realizar reuniones entre gerente de mercadeo y ventas, para hacer lluvia de ideas y encontrar ideas que atraigan mas al cliente	Realizar reuniones entre gerente de mercadeo y ventas, para hacer lluvia de ideas y encontrar ideas que atraigan mas al cliente y mejoren la estadía del huésped
5	Actualizar el AMFE para evitar recurrencias	Gerente de ventas	Gerente de ventas	Ver formato AMFE	Ver formato AMFE	A excepción de la primera vez, el análisis de medición de frecuencia debe de actualizar con el objetivo de crear una base para la detección de posibles modos de fallas y para el desarrollo inicial de un	A excepción de la primera vez, el análisis de medición de frecuencia debe de actualizar con el objetivo de crear una base para la detección de posibles modos de fallas y para el desarrollo inicial de un

PASO		QUIEN (responsable de la implementación)		CON QUE (instrumento utilizado)		COMO (de que forma se maneja el instrumento)	
		ESTABLECIMIENTO		ESTABLECIMIENTO		ESTABLECIMIENTO	
		ALIMENTACIÓN	ALOJAMIENTO	ALIMENTACIÓN	ALOJAMIENTO	ALIMENTACIÓN	ALOJAMIENTO
						sistema preventivo.	sistema preventivo.
6	Compartir las soluciones con el cliente	Supervisor *	Supervisor *	------	------	Invitar al cliente que hizo la queja para que pueda apreciar el cambio en el servicio o producto.	Invitar al cliente que hizo la queja para que pueda apreciar el cambio en el servicio o producto.
7	Actualizar el desempeño del sistema de medición	Gerente de ventas	Gerente de ventas	Formato 8	Formato 8	Se obtienen las proporciones de los indicadores antes mencionados, tales como: 1-tiempo de respuesta, 2-porcentaje de casos cerrados, 3-porcentaje del nivel de servicios (mesas atendidas con reporte de quejas/ total de mesas atendidas)	Se obtienen las proporciones de los indicadores antes mencionados, tales como: 1-tiempo de respuesta, 2-porcentaje de casos cerrados, 3-porcentaje del nivel de servicios (habitaciones con reporte de quejas/ total de habitaciones encuestadas)

- **dependiendo del tamaño de empresa.**

A continuación se presentan las encuestas están separadas por tipo de establecimientos, aunque los cambios entre uno y otro son pequeños.

Formato 11. Encuesta para establecimientos de alimentación.

ENCUESTA DEL PRODUCTO MESA No __

1- ¿Satisfizo sus expectativas el (los) producto(s) que ordeno?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

Cual(es) _____ Porque _____

_____

ENCUESTA DEL SERVICIO

2- ¿Fue atendido en un tiempo adecuado?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

¿Cuanto tiempo espero?_____min.

3- ¿Fue atendido amablemente y entregado el menú inmediatamente?

Si ☐

No ☐

4- ¿Estuvo atento el mesero a tomar su orden?

Si ☐

No ☐

5- ¿Su orden estuvo en su mesa en un tiempo adecuado?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

¿Cuanto tiempo espero?_____min.

6- Cualquier observación respecto al producto y/o servicio favor hágala saber. Estamos para servirle y mejorar el servicio.

_____

Favor escribir sus datos personales:

Nombre:_____ Teléfono:_____

GRACIAS POR PREFERIRNOS, LO ESPERAMOS PRONTO.

Formato 12. Encuesta para establecimientos de alojamiento.

ENCUESTA DEL SERVICIO HABITACIÓN No___

1- ¿Fue atendido en un tiempo adecuado?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

¿Cuanto tiempo espero?_____min.

2- ¿Fue atendido amablemente y expuestas las diferentes opciones de habitaciones?

Si ☐

No ☐

3- ¿Estuvo atento el encargado a tomar sus maletas?

Si ☐

No ☐

4- ¿El orden y el aseo de las habitaciones fueron adecuadas?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

¿Porque?_____

5- ¿Estuvo el encargado dispuesto a poder ayudarle a obtener información necesaria para practicar algún tipo de turismo?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

¿Porque?_____

6- Cualquier observación respecto al servicio favor hágala saber. Estamos para servirle y mejorar su estancia.

Favor escribir sus datos personales:

Nombre:_____ Teléfono:_____

GRACIAS POR PREFERIRNOS, LE ESPERAMOS PRONTO.

3.1.2.5. *Histogramas.*

Un histograma es un resumen gráfico de la variación de un conjunto de datos. La naturaleza gráfica del histograma nos permite ver pautas que son difíciles de observar en una simple tabla numérica. Esta herramienta se utiliza especialmente en la Comprobación de teorías y Pruebas de validez.

Interpretación de histogramas

Se sabe que los valores varían en todo conjunto de datos. Esta variación sigue cierta pauta. El propósito del análisis de un histograma es, por un lado, identificar y clasificar la pauta de variación, y por otro desarrollar una explicación razonable y relevante de la pauta. La explicación debe basarse en los conocimientos generales y en la observación de las situaciones específicas y debe ser confirmada mediante un análisis adicional. Las pautas habituales de variación más comunes son la distribución en campana, con dos picos, plana, en peine, sesgada, truncada, con un pico aislado, o con un pico en el extremo.

Construcción de un histograma

Paso 1. Determinar el rango de los datos: RANGO es igual al dato mayor menos el dato menor; R

Paso 2. Obtener en número de clases, existen varios criterios para determinar el número de clases (o barras). Sin embargo ninguno de ellos es exacto. Algunos autores recomiendan de cinco a quince clases, dependiendo de como estén los datos y cuántos sean. Un criterio usado frecuentemente es que el número de clases debe ser aproximadamente ala raíz cuadrada del número de datos, por ejemplo, la raíz cuadrada de 30 (número de artículos) es mayor que cinco, por lo que se seleccionan seis clases.

Paso 3. Establecer la longitud de clase: es igual al rango entre el número de clases.

Paso 4. Construir los intervalos de clases: Los intervalos resultan de dividir el rango de los datos en relación al resultado del PASO 2 en intervalos iguales.

Paso 5. Graficar el histograma: se hace un gráfico de barras, las bases de las barras son los intervalos de clases y altura son la frecuencia de las clases. Si se unen los puntos medios de la base superior de los rectángulos se obtiene el polígono de frecuencias.

3.1.2.6. *Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)*

Definición

El Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) es una metodología de trabajo en grupo muy estricta para evaluar un sistema, un diseño, un proceso y/o un servicio en cuanto a las formas en las que ocurren los fallos. Para cada fallo, se hace una estimación de su efecto sobre todo el sistema y su seriedad. Además, se hace una revisión de las medidas planificadas con el fin de minimizar la probabilidad de fallo, o minimizar su repercusión. Es decir, es un proceso sistemático para la identificación de las fallas potenciales del diseño de un producto o de un proceso antes de que éstas ocurran, con el propósito de eliminarlas o de minimizar el riesgo asociado a las mismas.

Por lo tanto, el AMFE puede ser considerado como un método analítico estandarizado para detectar y eliminar problemas de forma sistemática y total, cuyos objetivos principales son:

- Satisfacer al cliente.
- Introducir en las empresas la filosofía de la prevención.
- Reconocer y evaluar los modos de fallas potenciales y las causas asociadas con el diseño y manufactura de un producto.
- Determinar los efectos de las fallas potenciales en el desempeño del sistema.
- Identificar las acciones que podrán eliminar o reducir la oportunidad de que ocurra la falla potencial.
- Analizar la confiabilidad del sistema.
- Documentar el proceso.

Aunque el método del AMFE generalmente ha sido utilizado por las industrias automotrices, éste es aplicable para la detección y bloqueo de las causas de fallas potenciales en productos y procesos de cualquier clase de empresa, ya sea que estos se encuentren en operación o en fase de proyecto; así como también es aplicable para sistemas administrativos y de servicios.

Características principales

A continuación, se comentan una serie de características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta.

a) Carácter preventivo

El hecho de anticiparse a la ocurrencia del fallo en los productos, en los servicios o en los Procesos permite actuar con carácter preventivo ante los posibles problemas.

b) Sistematización

El enfoque estructurado que se sigue para la realización de un AMFE asegura, prácticamente, que todas las posibilidades de fallo han sido consideradas.

c) Guía en la priorización

La metodología del AMFE permite priorizar las acciones necesarias para anticiparse a los problemas, dando criterios para resolver conflictos entre acciones con efectos contrapuestos.

d) Participación

La realización de un AMFE es un trabajo en equipo, que requiere la puesta en común de los conocimientos de todas las áreas afectadas.

e) Aplicación

El AMFE se aplica en nuevos desarrollos, nuevos productos o servicios, y nuevas condiciones de uso para productos existentes.

El AMFE es un método dirigido hacia la consecución del aseguramiento de la calidad, que mediante un análisis sistemático de un producto, proceso o servicio contribuye a la identificación y prevención de los posibles modos de fallo antes de que aparezcan.

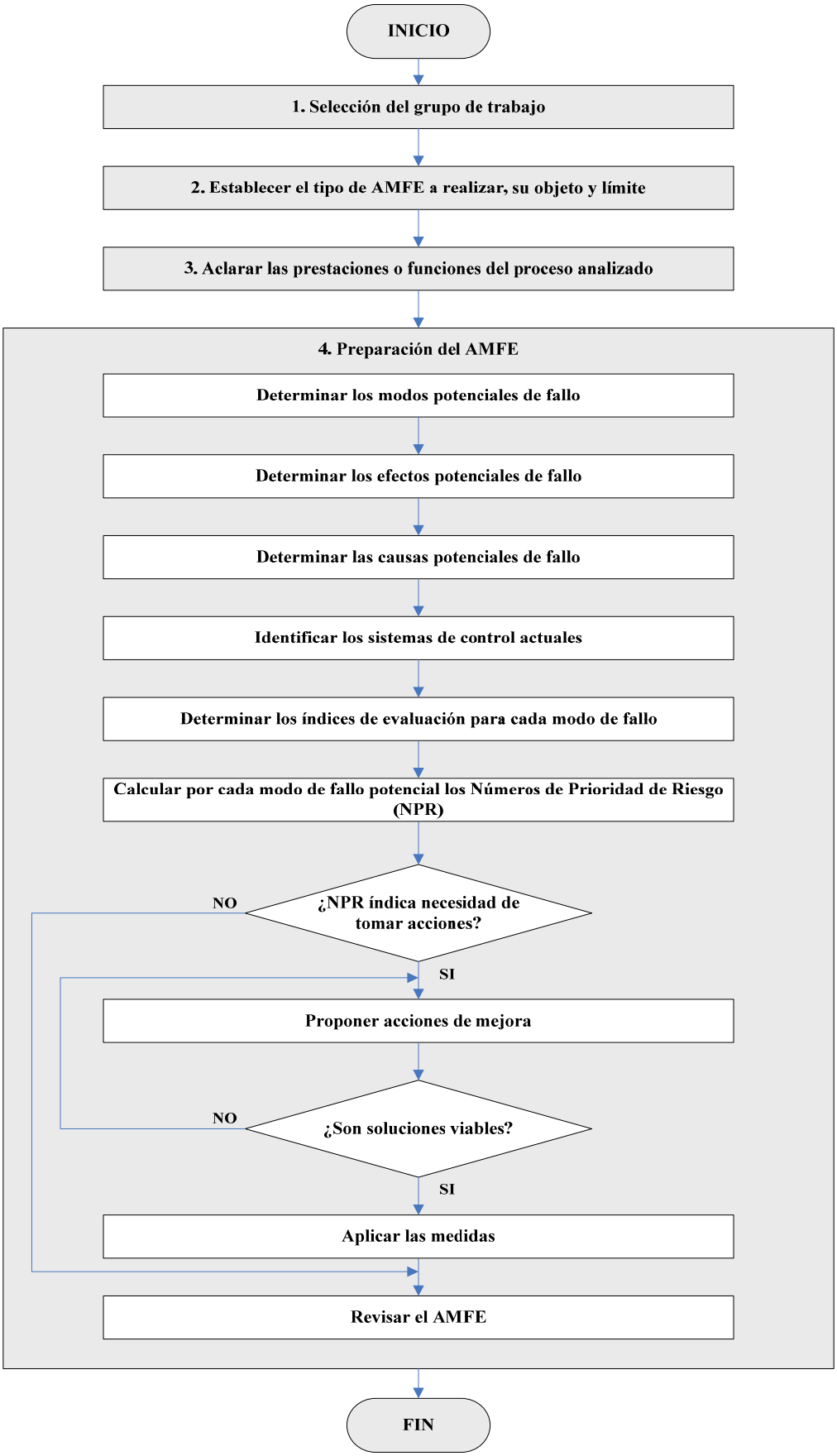
Implantación del AMFE

Como requisito previo necesario para implantar el AMFE en una empresa hay que contar con el apoyo de la gerencia. Conseguir el apoyo de la gerencia es muy importante, ya que la elaboración del AMFE:

- Se realiza en horas de trabajo.
- Implica cambios (y los cambios cuestan dinero y no son fáciles de hacer).
- Se llega a conclusiones que requieren el apoyo de la dirección.

La gerencia tiene que conocer el método, apoyar su aplicación y animar al equipo de trabajo, ya que la persistencia en el esfuerzo es uno de los factores de éxito.

Metodología general para la implementación del AMFE

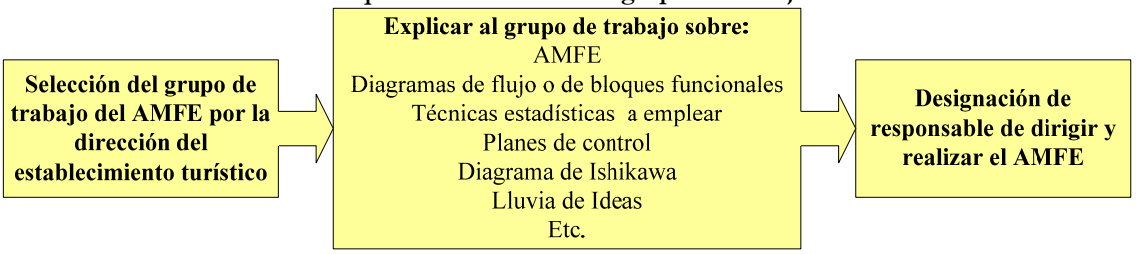


1. Selección del grupo de trabajo

Para la selección del grupo de trabajo se debe de tener en cuenta los siguientes criterios:

- Los miembros del grupo deben formarse específicamente en el método AMFE y también en las técnicas de análisis y solución de problemas.
- La práctica más usual es formar un grupo base como máximo de 6 personas, de las diferentes áreas que componen el establecimiento (hotel o restaurante) para que luego éstas sean capaces de formar a los miembros que se incorporen a los grupos de AMFE.
- Hay que explicar a todos los miembros del equipo lo que es el AMFE, diagramas de flujo o de bloques funcionales, las técnicas estadísticas que se van a emplear, los planes de control, los diagramas de Ishikawa (causa-efecto), etc.
- El grupo de trabajo debe estar compuesto por personas que dispongan de amplia experiencia y conocimientos del servicio y/o proceso objeto del AMFE.
- Se debe asignar un coordinador para que el grupo que, además de encargarse de la organización de las reuniones, domine la técnica del AMFE y, por tanto, sea capaz de guiar al equipo en su realización.

Esquema 3. Selección del grupo de trabajo



2. Establecer el tipo de AMFE a realizar, su objeto y límite

Una vez concretado el grupo de personas para la realización del trabajo, y como punto de partida, debe establecerse de manera clara a qué producto y/o proceso se va a aplicar el AMFE y quién va a ser el responsable de dirigirlo y realizarlo, delimitando claramente el campo de aplicación del AMFE. El objeto del estudio no será excesivamente amplio, recomendando su subdivisión y la realización de varios AMFE en caso contrario.

Cuando se quiera utilizar el AMFE sobre un proceso o producto y no se tenga claro sobre cual hacerlo, una buena técnica a utilizar puede ser la tormenta de ideas, seguido de una labor de priorización de las oportunidades de mejora que surjan.

En el ***cuadro 54*** se presenta el tipo de AMFE que se aplica, dependiendo del caso que se analice:

Cuadro 51. Tipo de AMFE para las diversas situaciones

Producto/proceso	Tipo de AMFE
Producto nuevo	Diseño
Modificación importante del producto	Diseño
Diferente utilización del producto	Diseño
Producto con problemas de calidad	Diseño
Proceso nuevo	Proceso
Modificación importante del proceso	Proceso
Proceso con problemas de calidad	Proceso

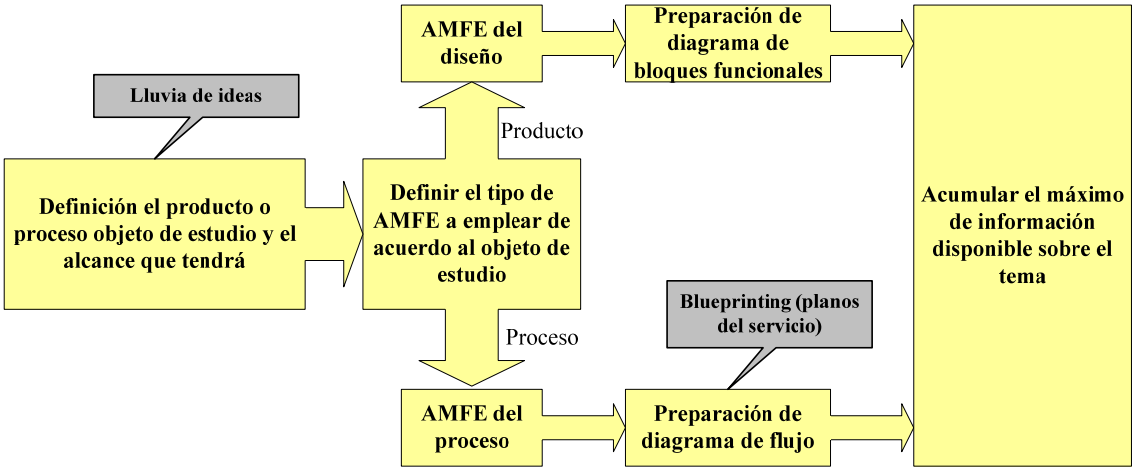
Tanto para el establecimiento del objetivo como para la dinámica de las reuniones, es necesario determinar inequívocamente el concepto de cliente, por lo que, siguiendo las directrices de la herramienta aplicada, se debe considerar como tal tanto al cliente externo final como a la siguiente operación del proceso o al proceso en sí mismo.

Por último, para la conclusión de esta fase, se requiere un conocimiento básico, común a todos los integrantes del grupo, del objeto de estudio. Por lo tanto, en el caso de un AMFE de proceso, se recomienda la elaboración de un diagrama de flujo (blueprinting) que clarifique el proceso objeto de estudio para todos los participantes; mientras que para que para el AMFE de diseño se estudia el diagrama de bloques funcionales del conjunto final y el proceso de diseño. Además, Para la realización del AMFE es necesario dirigir al grupo hacia la identificación de los problemas potenciales de calidad del producto o del proceso, de una forma estructurada. Para ello, antes de comenzar el análisis exhaustivo del producto o del proceso, es necesario que el responsable del AMFE disponga de toda la información relevante del producto o del proceso implicado.

Para este estudio, debido a que los establecimientos donde se pretende implementar esta técnica son de servicios y lo que se busca además es la mejora de la calidad de éstos, el AMFE más recomendable es el de proceso.

En el siguiente esquema se representa la forma en que se realiza esta fase:

Esquema 4. Establecer el tipo de AMFE a realizar, su objeto y límite



3. Aclarar las prestaciones o funciones del proceso analizado

Una vez definido el tipo de AMFE a utilizar y el alcance que tendrá, es necesario tener un conocimiento exacto del objeto de estudio para identificar los Modos de Fallos Potenciales o bien tener una experiencia previa de productos o procesos semejantes.

Para este caso, se deben de identificar los diferentes procesos que se realizan dentro de los establecimientos turísticos de alojamiento y alimentación y que serán objeto de estudio del AMFE; una vez identificados estos procesos se tienen que desglosar las operaciones realizadas en cada proceso para poder determinar los Modos de Fallas Potenciales.

Una vez definidos detalladamente los procesos objetos de estudio se deja por escrito claramente cuales son y las operaciones que se dan en dichos procesos ***(ver formato 13).***

Formato 13. Detalle del proceso objeto de estudio

PROCESO	PRESTACIONES PROCESO
Nombre del proceso	Operación 1 Operación 2 . . . Operación n

A manera de ejemplo, tomando como base el mapa de procesos, se puede establecer que en el macro proceso de estancia en el hotel, puede existir un proceso relacionado con el arreglo diario de habitación, este proceso, está compuesto por operaciones como

cambios de mudas de cama, limpieza de habitación, comprobación de iluminación y cambio de útiles de aseo personal. Una vez definido claramente el proceso objeto de estudio del AMFE, se escribe en el ***formato 13***, quedando de la siguiente manera:

PROCESO	PRESTACIONES PROCESO
Arreglo diario de las habitaciones	1. Cambios de mudas de cama 2. Limpieza de habitación 3. Comprobación de funcionamiento de todos los puntos de iluminación 4. Sustitución de útiles de aseo personal 5. Inspección de funcionamiento de aparatos eléctricos

4. Preparación del AMFE

El grupo de AMFE, mediante una o varias reuniones y haciendo uso de la documentación aportada por el responsable del AMFE, de sus conocimientos y de las técnicas de análisis y solución de problemas más adecuadas en cada caso, comienza la aplicación del AMFE al producto o al proceso designado.

Para ello, completa en primer lugar el encabezamiento del formato AMFE con los datos correspondientes (producto, proceso, especificación, fecha, etc.).

Se completan también las columnas 1 y 2 del formato 20, asegurando que no se olvida ningún componente u operación.

A continuación, y haciendo uso del método más adecuado (por ejemplo, la tormenta de ideas, el diagrama causa-efecto), se comienzan a identificar los diferentes Modos de Fallo. Para cada uno se determina:

- El efecto del fallo.
- La causa del fallo.
- La probabilidad de ocurrencia.
- La gravedad.
- La probabilidad de no detección.
- El índice de prioridad de riesgo.
- Las acciones correctoras.
- La responsabilidad de implantar las acciones correctoras.

A continuación se indican los pasos necesarios para la aplicación del método AMFE de forma genérica, tanto para diseños como para procesos. Los pasos siguen la secuencia indicada en el formato AMFE que se presenta a continuación.

Formato 14. Formato AMFE

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS DE PROCESO ❑ DE DISEÑO ❑											HOJA de	REVI. Nº	FECHA	POR
PRODUCTO:				PROCESO:							RESPONSABLE:			
ESPECIFICACIÓN:				OPERACIÓN:							FECHA:			
FECHA DE EDICIÓN:				ACTUAR SOBRE NPR> QUE:							REVISADO:			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	VALORACIÓN 15 16 17	18

Paso 1: Nombre del producto y componente

En la primera columna del formato AMFE se escribe el nombre del producto o proceso sobre el que se va a aplicar, el cual fue definido en la fase 3 de la metodología general. Tomando como base el ejemplo anterior, en esta casilla se coloca el procedimiento Arreglo diario de habitaciones

Paso 2: Operación o función

La segunda columna se completa con distinta información según se esté realizando un AMFE de diseño o proceso.

- Para el AMFE de diseño se incluyen las funciones que realiza cada uno de los componentes, además de las interconexiones existentes entre los componentes.
- Para el AMFE de proceso se reflejan todas las operaciones que se realizan a lo largo del proceso. En este caso, estas operaciones que comprenden el proceso de "Arreglo diario de habitaciones" (tomando el ejemplo anterior) como: Cambios de mudas de cama, Limpieza de habitación, Comprobación de funcionamiento de todos los puntos de iluminación, Sustitución de útiles de aseo personal e inspección de funcionamiento de aparatos eléctricos.
-

Paso 3: Modos Potenciales de Fallo.

Para cada operación o función definida en la columna 2, hay que identificar todos los posibles Modos de Fallo

Esta identificación es un paso crítico y por ello se recomienda comenzar con:

- Una revisión de los informes realizados en AMFEs anteriores, relacionados con el producto o proceso que se está analizando.
- Estudios de fiabilidad
- Datos y análisis sobre reclamaciones de clientes tanto internos como externos.
- Los conocimientos de los expertos mediante la realización de tormentas de ideas.

Paso 4: Efectos Potenciales de Fallo

Suponiendo que el fallo potencial ha ocurrido, en esta columna se describirán los efectos del mismo tal como lo haría el cliente. Los efectos corresponden a los síntomas. Generalmente hacen referencia al rendimiento o prestaciones del sistema. Cuando se analiza una parte del proceso o componente del producto se tendrá también en cuenta la repercusión en todo el sistema, lo que ofrecerá una descripción más clara del efecto. Si un modo de fallo tiene muchos efectos, a la hora de evaluar, se elegirá el más grave.

Para la obtención de los efectos se utiliza mucho el "Diagrama causa – efecto" entendiendo por consecuencia el efecto.

Paso 5: Gravedad del fallo (S)

Este índice está íntimamente relacionado con los efectos del modo de fallo. El índice de gravedad valora el nivel de las consecuencias sentidas por el cliente. Esta clasificación está basada únicamente en los efectos del fallo. El valor del índice crece en función de:

- La insatisfacción del cliente. Si se produce un gran descontento, el cliente no comprará más.
- La degradación de las prestaciones. La rapidez de aparición de la avería.
- El coste de la reparación.

El índice de gravedad o también llamado de **Severidad** es independiente de la frecuencia y de la detección. Para utilizar unos criterios comunes en los establecimientos de alojamiento y de alimentación, ha de utilizarse una tabla de clasificación de la severidad de cada efecto de fallo, de forma que sea objetiva la asignación de valores de **S**. En la ***tabla 30*** se muestra la relación entre los efectos del fallo con el índice de severidad adaptadas a los establecimientos (alojamiento y alimentación) donde se pretende implementar esta técnica.

Tabla 30 Clasificación según Gravedad o Severidad de fallo

CRITERIO	SEVERIDAD (S)
Ínfima. El defecto sería imperceptible por el usuario	1
Escasa. El cliente puede notar un fallo menor, pero sólo provoca una ligera molestia	2-3
Baja. El cliente nota el fallo y le produce cierto enojo	4-5
Moderada. El fallo produce disgusto e insatisfacción el cliente	6-7
Elevada. El fallo es crítico, originando un alto grado de insatisfacción en el cliente	8-9
Muy elevada. El fallo implica problemas de seguridad o de no conformidad con los reglamentos en vigor	10

Fuente: Stamatis, D.H., "Failure Mode and Effect Analysis. FMEA from Theory to Execution", ASQC Quality, Wisconsin. 1995.

Este índice sólo es posible mejorarlo mediante acciones de diseño, y no se ve afectado por los controles actuales.

Como la clasificación de gravedad está basada únicamente en el efecto de fallo, todas las causas potenciales del fallo para un efecto particular de fallo, recibirán la misma clasificación de gravedad.

Paso 6: Características críticas

Siempre que la gravedad sea 9 ó 10, y que la frecuencia y detección sean superiores a 1, se considera el fallo y las características que le corresponden como críticas. Estas características, se identificarán con un triángulo invertido u otro signo en el documento de AMFE, en el plan de control y en el plano si le corresponde. Aunque el NPR resultante sea menor que el especificado como límite, conviene actuar sobre estos modos de fallo.

Paso 7: Causas Potenciales de Fallo

En la columna 7 se reflejan todas las causas potenciales de fallo atribuibles a cada modo de fallo. La causa potencial de fallo se define como indicio de una debilidad del proceso cuya consecuencia es el modo de fallo. Las causas relacionadas deben ser lo más concisas y completas posibles, de modo que las acciones correctoras y/o reventivas puedan ser orientadas hacia las causas pertinentes

Decir que al igual que en la obtención de los efectos se hacía uso del diagrama "causa-efecto", a la hora de detectar las causas de un fallo se hace uso del "Árbol de fallos" que permitirá obtener las causas origen de un fallo.

Paso 8: Probabilidad de ocurrencia (O)

Ocurrencia se define como la probabilidad de que una causa específica se produzca y dé lugar al modo de fallo. El índice de la ocurrencia representa más bien un valor intuitivo más que un dato estadístico matemático, a no ser que se dispongan de datos históricos de fiabilidad o se haya modelizado y previsto éstos. En esta columna se pondrá un valor de probabilidad de ocurrencia de la causa específica.

Tal y como se acaba de decir, este índice de frecuencia está íntimamente relacionado con la causa de fallo, y consiste en calcular la probabilidad de ocurrencia en una escala del 1 al 10, como se indica en la ***tabla 31:***

Tabla 31 Clasificación según la Probabilidad de ocurrencia

CRITERIO	VALOR DE O
Muy escasa probabilidad de ocurrencia. Fallo inexistente en el pasado	**1**
Escasa probabilidad de ocurrencia. Muy pocos fallos en circunstancias pasadas similares	**2-3**
Moderada probabilidad de ocurrencia. Fallo aparecido ocasionalmente	**4-5**
Frecuente probabilidad de ocurrencia. En circunstancias similares anteriores el fallo se ha presentado con cierta frecuencia	**6-7**
Elevada probabilidad de ocurrencia. El fallo se ha presentado frecuentemente en el pasado	**8-9**
Muy elevada probabilidad de fallo. Es seguro que el fallo se producirá frecuentemente	**10**

Fuente: Stamatis, D.H., "Failure Mode and Effect Analysis. FMEA from Theory to Execution", ASQC Quality, Wisconsin. 1995.

Cuando se asigna la clasificación por ocurrencia, deben ser consideradas dos probabilidades:

- La probabilidad de que se produzca la causa potencial de fallo. Para esto, deben evaluarse todos los controles actuales utilizados para prevenir que se produzca la causa de fallo en el elemento designado.

- La probabilidad de que, una vez ocurrida la causa de fallo, ésta provoque el efecto nocivo (modo) indicado. Para este cálculo debe suponerse que la causa del fallo y de modo de fallo son detectados antes de que el producto llegue al cliente.

Para reducir el índice de frecuencia, hay que emprender una o dos acciones:

- Cambiar el diseño, para reducir la probabilidad de que la causa de fallo pueda producirse.
- Incrementar o mejorar los sistemas de prevención y/o control que impiden que se produzca la causa de fallo.

El consejo que se da para reducir el índice de frecuencia de una causa es atacar directamente la "raíz de la misma". Mejorar los controles de vigilancia debe ser una acción transitoria, para más tarde buscar alguna solución que proporcione una mejora de dicho índice.

Paso 9: Controles actuales

En esta columna se reflejarán todos los controles existentes en la actualidad para prevenir las causas del fallo y detectar el efecto resultante.

Paso 10: Probabilidad de no Detección (D)

Este índice indica la probabilidad de que la causa y/o modo de fallo, supuestamente aparecido, llegue al cliente. Se está definiendo la "no-detección", para que el índice de prioridad crezca de forma análoga al resto de índices a medida que aumenta el riesgo. Tras lo dicho se puede deducir que este índice está íntimamente relacionado con los controles de detección actuales y la causa. A continuación se muestra la ***tabla 32*** que relaciona la probabilidad de que el defecto alcance al cliente y el índice de no-detección.

Tabla 32. Clasificación según la Probabilidad de no detección

CRITERIO	VALOR DE D
Muy escasa. El defecto es obvio. Resulta muy improbable que no sea detectado por los controles existentes.	**1**
Escasa. El defecto, aunque es obvio y fácilmente detectable, podría raramente escapar a algún control primario, pero sería posteriormente detectado	**2-3**
Moderada. El defecto es una característica de bastante fácil detección	**4-5**
Frecuente. Defectos de difícil detección que con relativa frecuencia llegan al cliente	**6-7**
Elevada. El defecto es de naturaleza tal, que su detección es relativamente improbable mediante los procedimientos convencionales de control y ensayo	**8-9**
Muy elevada. El defecto con mucha probabilidad llegará al cliente, por ser muy difícil de detectar	**10**

Fuente: Stamatis, D.H., "Failure Mode and Effect Analysis. FMEA from Theory to Execution", ASQC Quality, Wisconsin. 1995.

Paso 11: Número de Prioridad de Riesgo (NPR= SxOxD)

El Número de Prioridad de Riesgo (NPR) es el producto de la probabilidad de ocurrencia, la gravedad, y la probabilidad de no detección, y debe ser calculado para todas las causas de fallo. El NPR es usado con el fin de priorizar la causa potencial del fallo para posibles acciones correctoras. El NPR también es denominado IPR (índice de prioridad de riesgo).

Paso 12: Acción correctora

En este paso se incluye una descripción breve de la acción correctora recomendada. Para las acciones correctoras es conveniente seguir un cierto orden de prioridad en su elección.

El orden de preferencia en general será el siguiente:

1. Cambio en el diseño servicio o proceso general.
2. Cambio en un proceso específico
3. Incremento del control o de la inspección.

Para un mismo nivel de calidad o un mismo valor del índice de prioridad NPR en dos casos, suele ser más económico el caso que no emplea ningún control de detección. Es en general más económico reducir la probabilidad de ocurrencia de fallo (si se encuentra la manera de conseguirlo) que dedicar recursos a la detección de fallos.

Es conveniente considerar aquellos casos cuyo índice de gravedad sea 10, aunque la valoración de la frecuencia sea subjetiva y el NPR menor de 100 o del valor considerado como límite.

Cuando en un modo de fallo intervienen muchas causas que no son independientes entre sí, la primera medida correctora puede ser la aplicación del Diseño de Experimentos (DDE), que permitirá cuantificar objetivamente la participación de cada causa y dirigir acciones concretas. Es un medio muy potente y seguro para reducir directamente la frecuencia de defectos.

Paso 13: Definir responsables

En esta columna se indicarán los responsables de las diferentes acciones propuestas y, si se cree preciso, las fechas previstas de implantación de las mismas.

Paso 14: Acciones implantadas

En esta columna se reflejarán las acciones realmente implantadas que pueden, en algunos casos, no coincidir con las propuestas inicialmente recomendadas.

Paso 15: Nuevo Número de Prioridad de Riesgo

EL AMFE se tiene que revisar periódicamente, en la fecha que se haya establecido previamente. Como consecuencia de las acciones correctoras implantadas, los valores de la probabilidad de ocurrencia (O), la gravedad (S), y/o la probabilidad de no detección (D) habrán disminuido, reduciéndose, por tanto, el Número de Prioridad de Riesgo. Los nuevos valores de S, O, D y NPR se reflejarán en las columnas 15, 16, 17 y 18.

Si a pesar de la implantación de las acciones correctoras, no se cumplen los objetivos definidos en algunos Modos de Fallo, es necesario investigar, proponer el implantar nuevas acciones correctoras, hasta conseguir que el NPR sea menor que el definido en los objetivos. Una vez conseguido que los NPR de todos los modos de fallo estén por debajo del valor establecido, se da por concluido el AMFE.

3.1.2.7 Control Estadístico de Calidad

Los métodos estadísticos son muy valiosos y se utilizan a menudo en control de calidad, por esta razón, con frecuencia se llama al control de calidad "Control Estadístico de Calidad ".

A pesar que la estadística es muy útil en el control de calidad, muchas personas que las ven por primera vez sienten cierto rechazo. Sin embargo, cuando se comprenden las ideas que hay detrás de los métodos estadísticos, su utilización en la práctica es muy sencilla; todo lo que se necesita son conocimientos elementales de aritmética (sumar, restar, multiplicar y dividir).

Cuando la variabilidad de un proceso de producción se reduce a la variación aleatoria, se dice que el proceso se encuentra en un estado de control estadístico. Tal estado se logra encontrando y eliminando los problemas que causan otra clase de variación, llamada variación asignable que supera ese patrón natural y por lo tanto son inaceptables.

Esta clase de variación puede deberse al desempeño de los operadores, a la materia prima de mala calidad, a piezas mecánicas desgastadas, a maquinarias con instalación incorrecta, y a otras causas semejantes que en definitiva pueden ser identificadas y por lo general resulta económico descubrirlas y eliminarlas.

Como es poco frecuente que los procesos de fabricación estén exentos de esta clase de problemas, es importante contar con algún método sistemático para detectar desviaciones

serias de un estado de control estadístico cuando ocurren y si es posible antes de que ocurran.

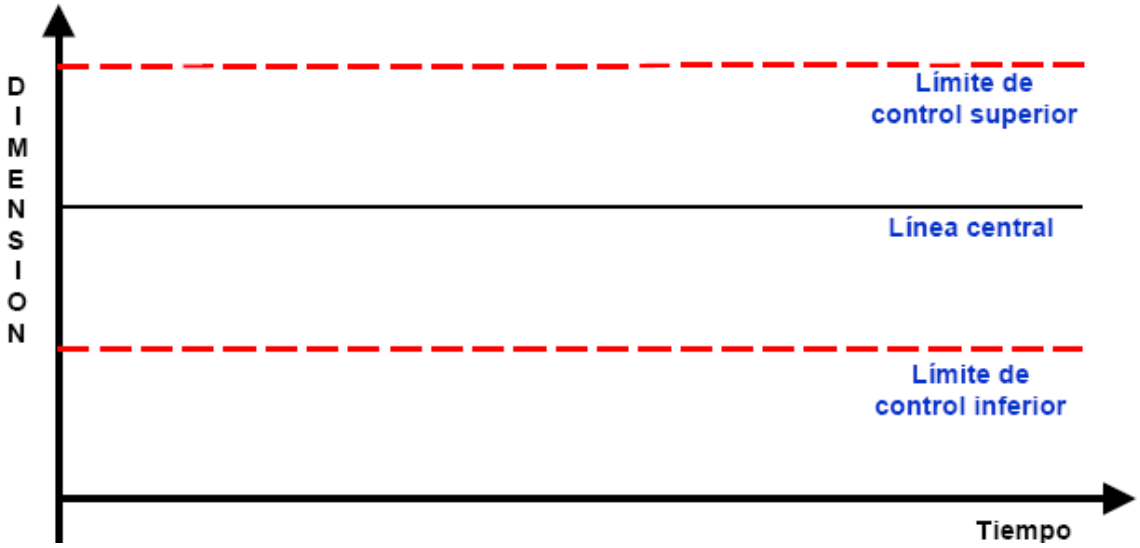
Esta es la principal razón por la cual se utilizan las cartas de control, siendo uno de los principios de construcción de las mismas la base de una distribución Normal o Gaussiana.

Cartas de control estadístico

Se puede definir una carta de control como un método gráfico para evaluar si un proceso está o no en un estado de control estadístico, es decir cuando sólo actúan causas comunes o aleatorias, inherentes a cualquier proceso. (Armand V. Feingenbaum 1994).

Como lo muestra la ***figura 42***, la carta consiste en una línea central (L.C.) y dos pares de líneas límites espaciadas por encima y por debajo de la línea central, que se denominan límite de control superior (L.C.S.) y límite de control inferior (L.C.I.).

Figura 42. Gráfico de Control típico



Estos se eligen de tal manera que los valores situados entre los límites puedan atribuirse al azar, mientras que los que caigan fuera puedan interpretarse como una carencia de control. Cuando un punto cae fuera de los límites de control, se le considera problemático; pero aún cuando caiga dentro de los límites de control, una tendencia o algún otro patrón sistemático puede servir para advertir que tal acción debe interpretarse a fin de evitar algún problema serio. Sin embargo no indica la razón o motivo por el cual un proceso esta fuera de control.

Tipos de Cartas de Control.

Las características de calidad sobre las cuales se constituyen las cartas de control generalmente caen en dos categorías:

- Variables.
- Atributos

Cuando se lleva un registro sobre una medida real de una característica de calidad, tal como una dimensión expresada en milímetros, se dice que la calidad se expresa por variables y las cartas que se construyen se llaman *Cartas de Control por Variables*. Típicamente los diagramas de variables son utilizados en parejas, un diagrama revisa la variación del proceso para el control de la *precisión*, mientras que el otro revisa el promedio del proceso, o sea la *exactitud*.

Cuando se requiere que las características de calidad indiquen nada más que él artículo "se adapta a la norma", es decir si no existe una medición continua que es crucial para el comportamiento del artículo, el registro se dice que es por atributos y la carta en este caso se llama *Carta de Control por Atributos*.

Hay dos condiciones distintas bajo las que se usan estas gráficas de control:

- **Sin Estándar dado**

  Las gráficas usadas para investigar el estado de control de un proceso, puede ser, uno que no haya sido examinado previamente, o al que se le han realizado grandes cambios en el proceso, o que se examina para el estado de control continúo después de que un análisis preliminar de distribución de frecuencias demostró control inicial. Los valores de los límites de control y de la tendencia central se calculan como parte del análisis de las lecturas sobre las características de calidad de las partes y productos. En este caso la condición se denomina "*sin estándar dado"*.

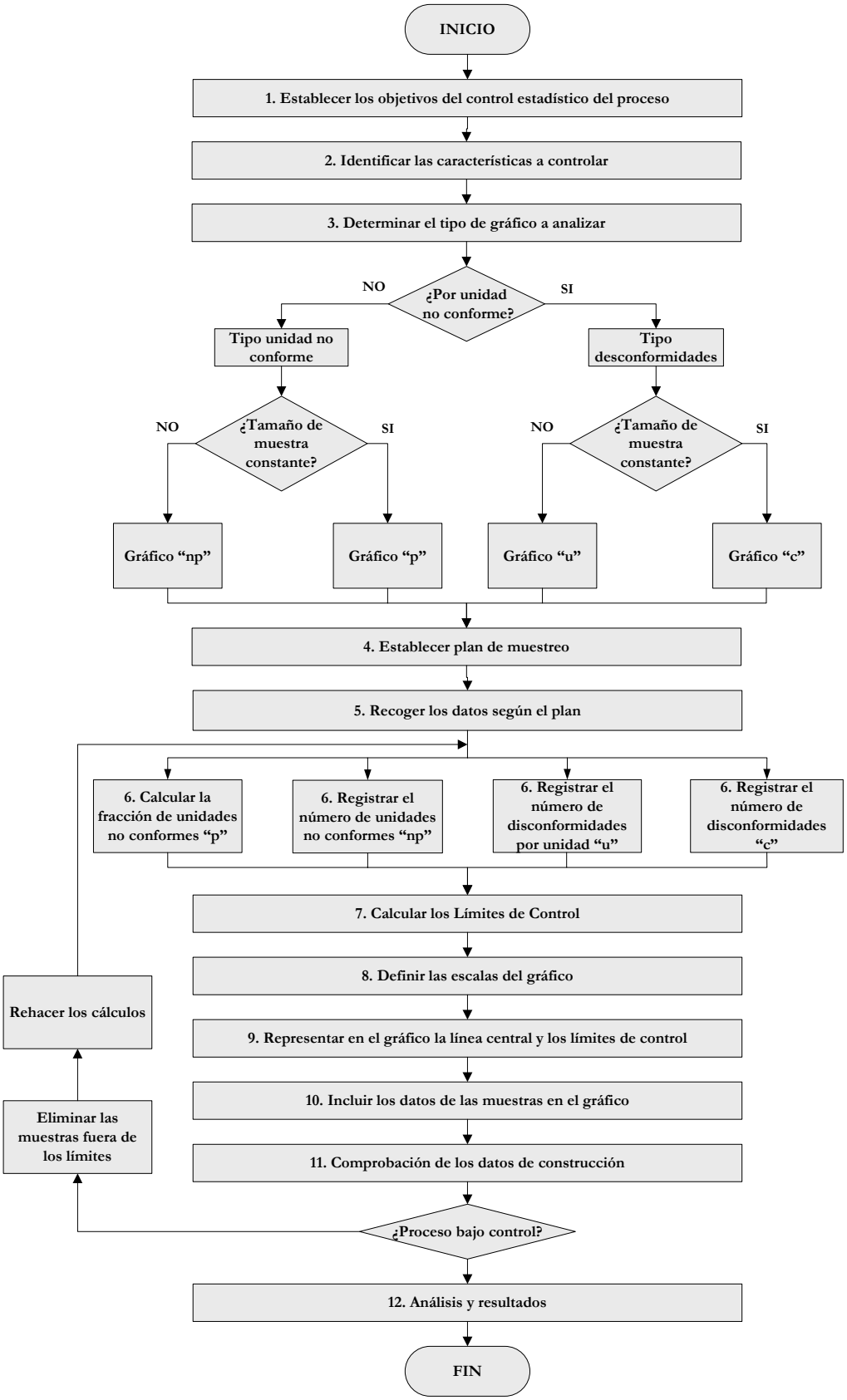
- **Con Estándar dado**

  Esta condición implica que la tendencia central y los valores de dispersión han sido establecidos inicialmente.

Uso de carta de cartas de control estadísticos en establecimientos turísticos de alojamiento y alimentación

Dado que lo que se pretende llevar es el control estadístico de los procesos que se realizan para brindar el servicio de alojamiento y alimentación, no es posible llevar una medida real y continua de los procesos que se analicen, por lo tanto, se recomienda utilizar en este caso solamente las cartas de control por atributos.

Metodología para la utilización de las Cartas de Control por Atributos



1. ***Establecer los objetivos del control estadístico del proceso***

   Se debe de realizar una reunión con la dirección del establecimiento y los principales responsables de los procesos que se realizan en dicho establecimiento; con la finalidad de establecer que es lo que se desea conseguir con la implementación del control estadístico del proceso.

2. ***Identificar la característica a controlar***

   Luego de haber definido los objetivos del Control Estadístico a implementar, es necesario determinar qué características o atributos del producto/servicio o proceso se van a controlar para conseguir satisfacer las necesidades de información establecidas en el paso anterior

3. ***Determinar el tipo de Gráfico de Control que es conveniente***

   Se debe de establecer el tipo de gráfico que más conviene utilizar durante el control estadístico de los proceso. Para realizar esta selección se deben de tomar en cuenta las características de las cartas de control que existen ***(Ver cuadro 52)***, así como algunos aspectos relacionados al proceso del que se quiere llevar dicho control y entre los que se pueden mencionar el tipo de información requerida y las características del proceso que se pretende analizar.

Cuadro 52. Características de las Cartas de Control por atributos

CARTA DE CONTROL	CARACTERÍSTICAS
Carta ***p*** Gráfico de Control de fracción de unidades no conformes	Se aplica cuando se presenta el porcentaje de las unidades no conformes encontradas en la muestra controlada
Carta ***np*** Gráfico de Control de número de unidades no conformes	Es equivalente a la carta de control anterior, pero aplicable solamente si todas las muestras son del mismo tamaño ***n***. ***np***= No. de unidades no conformes
Carta ***u*** Gráfico de Control de disconformidades por unidad	Se emplea cuando pueden aparecer varias disconformidades independientes (defectos) en una misma unidad de producto o servicio. ***u*** = No. de disconformidad de una unidad
Carta ***c*** Gráfico de Control de número de disconformidades	Es equivalente al gráfico ***u***, pero aplicable solamente si todas las muestras son del mismo tamaño n. Este gráfico es utilizado, además, cuando las disconformidades se hallan dispersas en un flujo más o menos continuo de producto. ***c***=No. De disconformidades

4. Elaborar el plan de muestreo

Consiste en determinar el tamaño de la muestra, la frecuencia con que se debe realizar el muestreo y el número de muestras que se van a tomar. El establecimiento de los aspectos antes mencionados depende del tipo de Gráfica de Control que se pretende utilizar para lo cual en el ***cuadro 53*** se muestran las características que debe tener el plan de muestreo a utilizar de acuerdo a la Carta de Control que se aplique.

Cuadro 53. Características del plan de muestreo[66]

CARTA DE CONTROL	CARACTERÍSTICAS DEL MUESTREO
Carta ***p*** Gráfico de Control de fracción de unidades no conformes	• Los Gráficos de Control por Atributos requieren generalmente tamaños de muestras grandes para poder detectar cambios en los resultados. Para que el gráfico muestre pautas analizables, el tamaño de muestra debe ser lo suficientemente grande (entre 50 y 200 unidades e incluso superior) para tener varias unidades no conformes (en el caso de las Cartas de Control ***p*** y ***np***) o disconformidades (en el caso de las Cartas de Control ***c*** y ***u***) por muestra de forma que puedan evidenciarse cambios significativos favorables. • La frecuencia de muestreo debe ser la adecuada para detectar rápidamente los cambios y permitir una realimentación eficaz • El período de recogida de muestras debe ser lo suficientemente largo como para recoger todas las posibles causas internas de variación del proceso • Se debe recoger al menos 20 muestras para proporcionar una prueba fiable de estabilidad del proceso • Para las Cartas de Control ***p*** y ***u***, el tamaño de cada muestra debe oscilar entre +/- 20% respecto al tamaño medio de las muestras $\bar{n}$= (n1+n2+n3+…+nN)/N N=número de muestras • Para la carta ***np*** y ***c***, el tamaño de muestra debe ser constante
Carta ***np*** Gráfico de Control de número de unidades no conformes	
Carta ***u*** Gráfico de Control de disconformidades por unidad	
Carta ***c*** Gráfico de Control de número de disconformidades	

[66] Estas son recomendaciones que se deben tomar en cuenta para diseñar el plan de muestreo, sin embargo si por las característica del establecimiento no pueden ser aplicadas, el plan de muestreo se puede realizar de la misma forma que en el SERV QUAL

5. Recolección de datos de acuerdo al plan establecido

Se debe tener un especial cuidado de que la muestra sea aleatoria y representativa de todo el período de producción o del proceso del cual se lleva el control estadístico.

Cada unidad de la muestra se debe tomar de forma que todas las unidades del período de producción tengan la misma probabilidad de ser extraídas

Además, se debe indicar en las hojas de recogida de datos ***(Ver formatos 15 y 16)*** todas las informaciones y circunstancias que sean relevantes en la toma de los mismos.

CARTA DE CONTROL	**FORMA DE RECOLECCIÓN**
Carta ***p***	Para recoger toda la información se debe utilizar una hoja de registro de datos para carta de control de unidades no conformes (FORMATO 14). El llenado se realiza de la siguiente manera: • En primer lugar se escribe el servicio o proceso del establecimiento que se va a analizar. Luego, se llena con la parte de este servicio/proceso a analizar. • En la primera columna se encuentra el número de muestra. • En la columna 2 se coloca la cantidad de unidades que se verifican en cada muestra • En la columna 3 y 4 se coloca la cantidad de unidades que cumplen con los requisitos pedidos y la cantidad que no cumple respectivamente • En la ultima columna se coloca alguna observación que el responsable considere que puede haber influido en los resultados • La recolección de esta información debe estar a cargo de una sola persona
Carta ***np***	• Se utiliza el mismo formato y la misma forma de llenado, con la diferencia que siempre se van a analizar la misma cantidad de unidades en cada muestra
Carta ***u***	Para recoger toda la información se debe utilizar una hoja de registro de datos para carta de control de disconformidades (FORMATO 15) por cada muestra que se tome. El llenado se hace de la siguiente manera: • En primer lugar se escribe el proceso o servicio (unidades) que se va a analizar, el responsable que recoge la información y finalmente el número de muestra que le corresponde. • En la columna 1 se escriben las posibles disconformidades en el servicio que se pueden encontrar durante la inspección • En la columna 2 y 3 se marcan con una X dependiendo si la posible disconformidad cumple o no con los estándares establecidos
Carta ***c***	• Se utiliza el mismo formato y la misma forma de llenado, con la diferencia que siempre se van a analizar la misma cantidad de unidades en cada muestra

6. ***Registro del número de unidades no conformes/Cálculo de fracción de unidades no conformes/ Registro del numero de disconformidades/Cálculo de de disconformidades por unidad***

Dependiendo del tipo de Carta de Control que se vaya a utilizar, en algunos casos se tienen que realizar cálculos para poder establecer la información necesaria para diseñar el gráfico de control; mientras que en otras ocasiones solamente es necesaria la información que se ha recolectado en el paso para elaborar el gráfico de control.

CARTA DE CONTROL	**HOJAS RESUMEN (formato utilizado)**	**INFORMACIÓN RECOLECTADA**
Carta ***p***	FORMATO 17	• Número de unidades inspeccionadas (n) • Número de unidades no conformes • Fracción de unidades no conformes (p) Donde: $p = (No.\ de\ unidades\ no\ conformes / n) \times 100$
Carta ***np***	FORMATO 18	• Número de unidades no conformes (np)
Carta ***u***	FORMATO 19	• Número de unidades inspeccionadas (n) • Número de disconformidades total de la muestra • Número de disconformidades por unidad (u) Donde: $u = (Suma\ de\ disconformidades\ de\ la\ muestra / n)$
Carta ***c***	FORMATO 20	• Número de disconformidades (c)

Formato 15. Hoja de registro de datos para carta de control de unidades no conformes

Nombre del establecimiento

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE UNIDADES NO CONFORMES

PROCESO/SERVICIO: _____

VARIABLE ANALIZADA: _____

RESPONSABLE:_____HOJA:_____ DE: _____

No. DE UNIDAD	CANTIDAD DE UNIDADES VERIFICADAS	CONFORME	NO CONFORME	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
TOTAL				

_____

F. RESPONSABLE

Formato 16. Hoja de registro de datos para carta de control de disconformidades

Nombre del establecimiento

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

PROCESO/SERVICIO: _____

RESPONSABLE:_____HOJA:_____ DE: _____

No. DE UNIDAD: _____

POSIBLES DISCONFORMIDADES	CONFORME	NO CONFORME
Disconformidad 1 Disconformidad 2 Disconformidad 3 . . . . Disconformidad n		
TOTAL		

_____

F. RESPONSABLE

Formato 17. Hoja resumen carta p

Nombre del establecimiento

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE FRACCIÓN DE UNIDADES NO CONFORMES

HOJA:____ DE: _____

PROCESO/SERVICIO: _____

VARIABLE ANALIZADA: _____

RESPONSABLE: _____

Muestra No.	FECHA	HORA	UNIDADES VERIFICADAS (n)	UNIDADES NO CONFORMES (np)	% UNIDADES NO CONFORMES (p=np/n)	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Formato 18. Hoja resumen para carta np

Nombre del establecimiento

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE NÚMERO DE UNIDADES NO CONFORMES

HOJA:____ DE: _____

PROCESO/SERVICIO: _____

VARIABLE ANALIZADA: _____

RESPONSABLE: _____

MUESTRA: _____

Muestra No.	FECHA	HORA	UNIDADES NO CONFORMES (np)	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Formato 19. Hoja resumen para carta u

Nombre del establecimiento

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES POR UNIDAD

HOJA:____ DE: _____

PROCESO/SERVICIO:

_____

RESPONSABLE: _____

Muestra No.	FECHA	HORA	UNIDADES INSPECCIONADAS (n)	DISCONFORMIDADES	DISCONFORMIDADES X UNIDAD	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Formato 20. Hoja resumen para carta c

Nombre del establecimiento

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

HOJA:____ DE: _____

PROCESO/SERVICIO: _____VARIABLE ANALIZADA: _____

MUESTRA:_____ RESPONSABLE: _____

Muestra No.	FECHA	HORA	DISCONFORMIDADES	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

7. *Cálculo* de los Límites de control

Una vez recolectada toda la información, se calculan los límites de control superior e inferior así como el valor medio de la variable que se utiliza, de acuerdo a las fórmulas presentadas en la tabla 16.

8. *Definir* escalas del gráfico

Luego de calcular los Límites de Control del Gráfico, se tiene que definir la escala que se va a utilizar.

CARTA DE CONTROL	EJE VERTICAL	EJE HORIZONTAL	ESCALA
Carta *p*	Valores de la fracción de unidades no conformes (p)	Número de la muestra en el orden en que ha sido tomada	La escala debe ir desde 0 hasta dos veces la fracción de unidades no conformes máxima
Carta *np*	Número de unidades no conformes (np)	Número de la muestra en el orden en que ha sido tomada	La escala debe ir desde 0 hasta dos veces el número de unidades no conformes máximo
Carta *u*	Número de disconformidades por unidad (u)	Número de la muestra en el orden en que ha sido tomada	La escala debe ir desde 0 hasta dos veces el número de disconformidades por unidad máximo de las muestras
Carta *c*	Número de disconformidades (c)	Número de la muestra en el orden en que ha sido tomada	La escala debe ir desde 0 hasta dos veces el número de disconformidades máximo encontrado en las muestras

Tabla 33. Cálculo de límites de control.

TIPO DE CARTA	PASO 1	PASO 2	PASO 3
Carta p	• Calcular la fracción media de unidades no conformes p $\bar{p} = (p_1 + p_2 ... p_n / N)$, Donde: p_i = Fracción de unidades no conformes de la muestra i N = Número de muestras	• Calcular el tamaño medio de las muestras n $\bar{n} = (n_1 + n_2 ... n_n / N)$ • Calcular el Límite de Control Superior LCS_p $LCS_p = \bar{p} + 3\sqrt{\bar{p}\frac{(100 - \bar{p})}{\bar{n}}}$	• Calcular el Límite de Control Superior LCI_p $LCI_p = \bar{p} - 3\sqrt{\bar{p}\frac{(100 - \bar{p})}{\bar{n}}}$
Carta np	• Calcular el número medio de unidades no conformes np $\overline{np} = (np_1 + np_2 ... np_n / N)$, Donde: np_i = Número de unidades no conformes de la muestra i N = Número de muestras	Calcular el Límite de Control Superior LCS_{np} $LCS_{np} = \overline{np} + 3\sqrt{\overline{np}(1 - \overline{np}/n)}$	• Calcular el Límite de Control Superior LCI_{np} $LCI_{np} = \overline{np} - 3\sqrt{\overline{np}(1 - \overline{np}/n)}$
Carta u	• Calcular la media de disconformidades u $\bar{u} = (u_1 + u_2 ... u_n / N)$, Donde: u_i = Número de disconformidades de la muestra i N = Número de muestras	• Calcular el tamaño medio de las muestras n $\bar{n} = (n_1 + n_2 ... n_n / N)$ • Calcular el Límite de Control Superior LCS_u $LCS_u = \bar{u} + 3\sqrt{\frac{\bar{u}}{\bar{n}}}$	• Calcular el Límite de Control Superior LCI_u $LCI_u = \bar{u} - 3\sqrt{\frac{\bar{u}}{\bar{n}}}$
Carta c	• Calcular la media de disconformidades del proceso $\bar{c}$ $\bar{c} = (c_1 + c_2 ... c_n / N)$, Donde: c_i = Número de disconformidades de la muestra i N = Número de muestras	• Calcular el Límite de Control Superior LCS_u $LCS_c = \bar{c} + 3\sqrt{\bar{c}}$	• Calcular el Límite de Control Superior LCI_c $LCI_c = \bar{c} - 3\sqrt{\bar{c}}$

9. *Representación* en el gráfico de la Línea Central y los límites de control

Una vez calculados los valores de la línea central, el LCS y el LCI; el siguiente paso es representar en el gráfico estos valores, así como se detalla a continuación

- *Línea central.*

  Marcar en el eje vertical el valor central de la variable analizada ($\bar{p}$, $n\bar{p}$, $\bar{u}$ ó $\bar{c}$, según sea la carta de control que se utiliza). A partir de este punto trazar una recta horizontal y luego identificarla con $\bar{p}$, $n\bar{p}$, $\bar{u}$ ó $\bar{c}$, según sea el caso.

- *Límite de Control Superior*

  Marcar en el eje vertical el valor del LCS. A partir de este punto trazar una recta horizontal discontinua (a trazos) y luego identificarla con LCS.

- *Límite de Control Inferior*

  Marcar en el eje vertical el valor del LCI. A partir de este punto trazar una recta horizontal discontinua (a trazos) y luego identificarla con LCI.

Usualmente la línea que representa el valor central ($\bar{p}$, $n\bar{p}$, $\bar{u}$ ó $\bar{c}$) se dibuja de color azul y las líneas correspondientes a los límites de control de color rojo. Cuando el LCI es cero, no se suele representar en el gráfico.

10. Incluir los datos pertenecientes a las muestras en el gráfico

Representar cada muestra con un punto, buscando la intersección entre el número de muestras (eje horizontal) y el valor obtenido en la muestra. Posteriormente, se unen los puntos representados por medio de trazos rectos.

11. Comprobación de los datos de construcción del Gráfico de Control

Se debe comprobar que todos los valores de las muestras utilizadas para la construcción del gráfico correspondiente están dentro de sus límites de control.

$$LCI < muestra_i < LCS$$

Si esta condición no se cumple para alguna muestra, esta se debe desechar para el cálculo de los límites de control.

Se deben repetir todos los cálculos realizados hasta el momento, sin tener en cuenta los valores de las muestras anteriormente señaladas

Este proceso se debe repetir hasta que todas las muestras utilizadas para el cálculo de los Límites de Control muestren un proceso dentro de control.

Los límites, finalmente así obtenidos, son los definitivos y que se deben utilizar para la construcción de los Gráficos de Control.

12. Análisis y resultados.

El gráfico de Control, resultado de este proceso de construcción es el que debe utilizar para el control habitual del proceso.

Interpretación

- **Identificación de causas potenciales o asignables**

  La función primaria de un Gráfico de Control es mostrar el comportamiento o las pautas de funcionamiento de un proceso.

  Mediante el análisis de estas pautas de funcionamiento se puede identificar la existencia de causas de variación especiales (proceso fuera de control). Cuando esto ocurra, se debe dejar una constancia escrita de la situación.

  A continuación se muestran las pautas de comportamiento dentro de un gráfico de control que informan sobre cambios en el proceso.

  a) *Un punto exterior a los límites*

  Se debe estudiar la causa de una desviación del comportamiento tan fuerte

  b) *Dos puntos consecutivos muy próximos al límite de control*

  La situación es anómala y por o tanto se debe estudiar las causas de esta variación

  c) *Cinco puntos consecutivos por encima o por debajo de la línea central*

  Se debe investigar las causas de variación pues la media de los cinco puntos indica una desviación del nivel de funcionamiento del proceso

  d) *Fuerte tendencia ascendente o descendente marcada por cinco puntos consecutivos.*

  Se debe de investigar las causas a estos cambios progresivos

  e) *Cambios bruscos de puntos próximos a un límite de control hacia el otro límite*

  Se debe examinar esta conducta errática

  f) *Posibles problemas y deficiencias de interpretación.*

  Cuando se utilizan los gráficos de Control por atributos como herramienta de análisis se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones

Los errores de los datos o los cálculos utilizados para la construcción pueden pasar inadvertidos durante su utilización y provocar interpretaciones totalmente erróneas

El hecho de que un proceso se mantenga bajo control no significa que sea un buen proceso, puede estar produciendo constantemente un gran número de disconformidades
Controlar una característica de un proceso no significa necesariamente controlar el proceso. Si no se define bien la información necesaria y las características del proceso que, en consecuencia, deben ser controladas, se pueden tener interpretaciones erróneas debido a informaciones incompletas

3.1.2.8. Blueprinting

Los servicios son en esencia, procesos y como tales, constituyen una secuencia de pasos físicos que pueden identificarse, describirse, medirse, evaluarse y controlarse con precisión. A este respecto, el enfoque blueprinting (en inglés) o planos de servicio en español, se utiliza para plasmar de manera gráfica dicha secuencia en el blueprint. De esta manera una actividad intangible como el servicio se convierte en una realidad tangible mensurable, evaluable, planificable y controlable con el fin de garantizar los niveles más altos posibles de satisfacción de los clientes.
En la práctica, la descomposición de servicios en sus pasos secuénciales facilita su visualización integral y por tanto, una comprensión global de todo el proceso y las interrelaciones producidas en él, lo que facilita las necesarias tareas de:

- Aislar las áreas críticas para la calidad final del servicio
- Localizar donde pueden producirse los mayores problemas (por ejemplo, en las zonas de contacto múltiples e intensos con la clientela)
- Aislar atributos y características específicos de calidad
- Determinar las causas de los problemas
- Buscar, encontrar y aplicar con mayor precisión soluciones y medidas correctoras por los clientes, es decir, viendo la empresa desde fuera hacia dentro, ¿Cómo sería el servicio perfecto que esperan recibir los clientes?

Definición

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.
Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor). El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de:
Las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

Utilidad

- Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual.
- Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada).
- Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.
- Divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

Procedimiento para la construcción[67]

1. Definir el proceso que se va a realizar.
2. Escoger un proceso relacionado con el producto o servicio más importante, desde el punto de vista del cliente.
3. Elaborar un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
4. Organizar, para la elaboración del flujograma, un grupo compuesto por las personas involucradas en las actividades del proceso.
5. Definir detalladamente las etapas del proceso y describir las actividades y los productos o los servicios que resulten de cada una de ellas.
6. Identificar los responsables para la realización de cada actividad identificada.
7. Chequear si el flujograma diseñado corresponde a la forma como se ejecuta el proceso en la práctica, y hacer las correcciones que se consideren necesarias.

Simbología

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

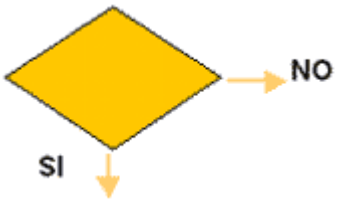
Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:

Operación: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo:

[67] Proceso y símbolos generales, es decir, se pueden utilizar en todo tipo de establecimientos turísticos.

Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:

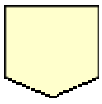
Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



Sentido del flujo: Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso:

Conector de tarea: Conector de la línea de proceso dentro de la misma página. Incluye, en caso de necesidad, una letra diferenciadora entre unos y otros.

Conector de página: Conector de líneas de proceso entre páginas. Dentro irán un número y una letra. La letra diferencia a los que salen de una misma página; el número remite a la página donde conecta.



Personal requerido para el mapeo de los procedimientos.

Tanto en establecimientos de alojamiento y de alimentación, el personal más adecuado para levantar la información y realizar el mapeo de los procesos es el personal de administración, puede ser personal de planeación, o en establecimientos grandes la unidad de organización y métodos.

3.1.3 PROPUESTA DE LOGÍSTICA.

Generalidades

Cuando se habla de logística, esta no solamente se refiere (tal y como suele suceder) a la gestión del flujo de los aspectos físicos involucrados en los procesos de la empresa, sino que también se refiere a la gestión de la información (requerimientos y características de recursos que se vuelcan en programas y puntos de control), gestión presupuestaria que servirá de insumo para una buena gestión financiera.

Definición de logística

La logística es la disciplina que estudia la gestión de los flujos físicos, financieros y de información a lo largo de los procesos que permiten poner los productos y servicios de la empresa a disposición de los clientes. Comprende todos los métodos de organización y gestión aplicados a la resolución global de los problemas interdependientes, para la concepción y control de los sistemas de aprovisionamiento, de producción y de distribución.

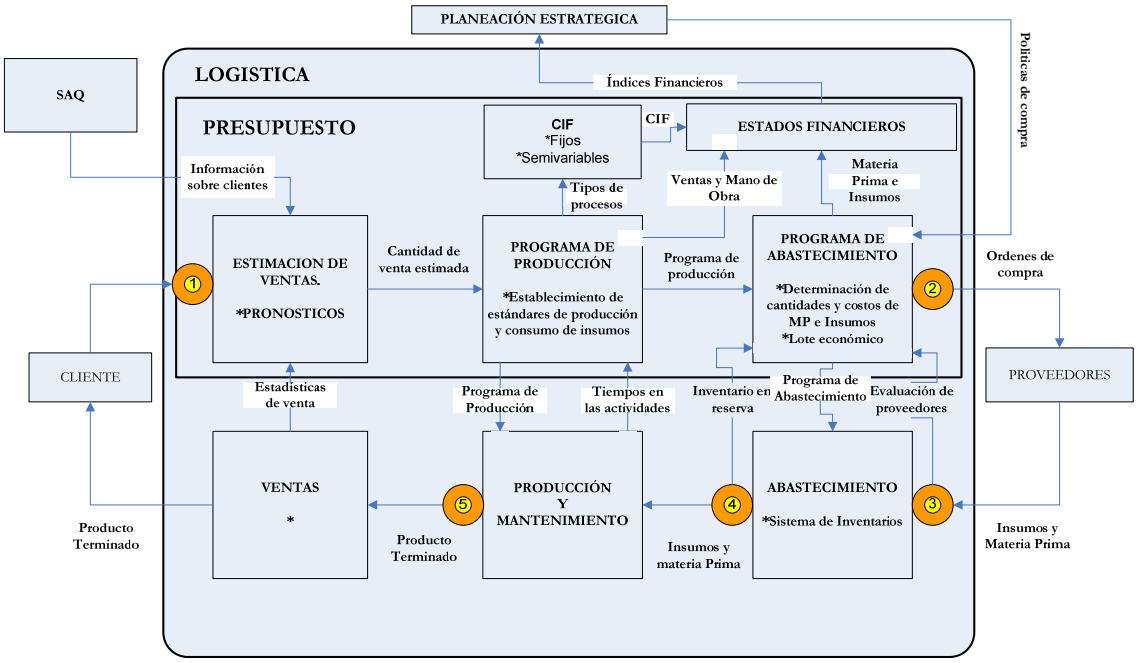
Asimismo, se ocupa de la elección de los medios y de los métodos en el dominio de los transportes, de las manutenciones, del almacenamiento, de la elaboración de las previsiones, planes y programas para el aprovisionamiento de la producción y la distribución.

La logística se puede definir como *el proceso de planeamiento, implementación y control eficiente y a costos razonables del flujo y almacenamiento de materias primas, inventarios de productos en proceso, de productos terminados y toda la información relacionada comprendida entre el punto de origen y el punto de consumo final, con el fin de lograr la satisfacción de los requerimientos del cliente.* O más sencillamente, es el arte de asegurar que los productos correctos lleguen al lugar correcto, en correcta cantidad en el momento correcto satisfaciendo así el nivel de servicio exigido por el cliente al menor coste posible.

El fin último, como puede observarse en la definición anterior, es mantener la satisfacción del cliente o mantener el servicio con calidad, cumpliendo los requisitos de los consumidores.

Modelo general de un sistema de logística para establecimientos de alimentación y alojamiento.

Figura 43 Modelo general de la cadena de logística



El modelo general ***(figura 43)*** muestra los diferentes pasos que una cadena de logística sigue para obtener un servicio calidad de alimentación o alojamiento. Se puede observar que dentro de este, esta anidado el presupuesto; que sirve para dar una retroalimentación a la planeación estratégica en el avance de los índices financieros y para poder realizar la gestión de las finanzas, obteniendo así el poder adquisitivo para comprar lo necesario en el tiempo correcto.

Para hacer más fácil la tarea de entender el funcionamiento de esta propuesta, se detalla de la siguiente forma:

1. La parte presupuestal (lado superior de la ***figura 43***)
2. Abastecimiento (sistema de inventarios)
3. Programas de los puntos de control.

a. Parte presupuestal.

i. Generalidades

El presupuesto es la estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

Los presupuestos son herramientas de administración que ayuda a optimizar los recursos de la empresa, por lo que se considera de gran ayuda para el aumento de la competitividad, en condiciones normales de operación. Consta de: Estimaciones de ventas, por medio de

pronósticos anuales y semanales. Programa de producción, según la cantidad de recursos necesarios, como materia prima y recurso humano. Programa de abastecimiento en función de la cantidad neta a comprar semanalmente. La determinación de costos indirectos de fabricación y por ultimo el análisis financiero que se deriva de los estados financieros.

ii. Estimación de ventas.

Esta se refiere a las cantidades de clientes que podrían (estimado) solicitar el servicio de alojamiento o de alimentación en un periodo de tiempo específico. Las estimaciones se derivan de los pronósticos que realizan en base a las estadísticas de ventas o historial de venta.

- **Pronósticos mercantiles.**

Estos pronósticos se refieren a las tendencias de ventas que tiene la empresa que pueden ser obtenidos a través de un historial o base estadísticas de las ventas realizadas en un periodo dado, donde se debe tomar en cuenta la estacionalidad de la demanda (venta) la cual depende de la temporada de consumo de los clientes, tales como vacaciones, fines de semanas, fiestas patronales, fechas de pago o temporadas previstas de eventos en la cual se da un aumento de la demanda en los establecimientos.

- **Definición**

Los pronósticos son estimaciones de un acontecimiento futuro que se obtienen proyectando datos del pasado que se combinan sistemáticamente, es decir que se requieren técnicas estadísticas y de ciencia administrativa.

- **Tipos de pronósticos**

Dada la importancia de predecir las futuras tendencias económicas y de ventas, hay dos métodos fundamentales que se utilizan en estas áreas.

Pronóstico cualitativo. Este método es apropiado cuando los datos confiables son escasos o difíciles de emplear. Este pronóstico implica el uso de juicios subjetivos y esquemas de clasificación para transformar la información cualitativa en estimaciones cuantitativas. Es intuitivo y se basa en la experiencia, que implica hacer conjeturas, corazonadas y juicios subjetivos.

Pronóstico cuantitativo. Este hace una extrapolación del pasado o se utiliza cuando se cuenta con suficientes datos estadísticos o confiables para especificar las relaciones existentes entre variables fundamentales.

El pronóstico cualitativo no exige datos numéricos ni estadísticos en la misma forma que el cuantitativo. Este último puede aplicarse si se cuenta con información sobre el pasado, si se le puede especificar numéricamente y si es posible suponer que continuará el patrón del pasado. Los elementos del pronóstico cualitativo son sobre todo, resultado del pensamiento intuitivo, el juicio, y la acumulación de conocimientos.

Para conocer los diferentes métodos cuantitativos y cualitativos, se muestra un resumen, en el cual se hace una breve descripción del método, además se indica el periodo para el cual es conveniente mas su utilización y, también relaciona lo positivo o lo perjudicial que conlleva en realizar un tipo de pronostico con relación a los costos en general:

Cuadro 54. Métodos para pronosticar.

MÉTODO	BREVE DESCRIPCIÓN	HT	COSTO
OPINIÓN Y JUICIO (CUALITATIVOS)			
Fuerza de ventas	Estimación del área de ventas como un todo	CP	MP-B
Opinión ejecutiva	Gerentes de mercadotecnia, finanzas y producción prepara pronósticos	CP	LP-B
Ventas y Gerentes	Los cálculos independientes de los vendedores regionales son canalizados con proyecciones nacionales de los gerentes de línea de productos	CP	B
Analogía histórica	Pronóstico proveniente de la comparación con un producto similar Previamente Introducido.	CP	LP-B
Delphi	Los expertos responden (anónimamente) una serie de preguntas, reciben retro-Alimentación y revisan sus cálculos.	LP	M-A
Investigaciones de Mercado	Se usan cuestionarios y paneles para obtener datos que anticipen el comportamiento del consumidor	MP-LP	A
SERIE DE TIEMPOS (CUANTITATIVOS)			
Promedio Simple	Se usa una regla simple que pronostica igual al último valor o igual más o menos algún porcentaje.	CP	B
Promedios móviles	El pronóstico es simplemente un promedio de los n más reciente.	CP	B
Proyección de la Tendencia	Las series de tiempos se dividen en sus componentes de tendencia estacional	MP-LP	B
Descomposición Holts-Winters	Las series de tiempos se dividen en sus componentes de tendencia: estacional cíclica y aleatoria,	CP-LP	B
Suavización exponencial	Los pronósticos son promedios móviles ponderados exponencialmente, donde los últimos valores tienen mayor peso.	CP	B
ASOCIATIVOS (CUANTITATIVOS O CAUSALES)			
Regresión y correlación	Se usan una o más variables asociadas para pronosticar por medio de la ecuación de mínimos cuadrados (regresión) o de una asociación (correlación) con una variable explicativa.	CP-MP	M-A
Econométricos	Se usa una solución por ecuaciones simultáneas de regresión múltiple para una actividad económica,	CP-LP	A

Abreviaturas: B= bajo, M= medio, A= alto, CP= corto plazo, MP= mediano plazo, LP= largo plazo.

Después de conocer a grandes rasgos acerca de los pronósticos es conveniente hacer hincapié que los métodos recomendados para pronosticar las ventas de las empresas, son

los ***cuantitativos*** y dentro de estos están: Promedio simple y promedios móviles, que son sencillos y fáciles de aplicar, estos se describen a continuación:

El Promedio Simple: En este se toma el numero de unidades vendidas en el periodo anterior y se multiplica por un porcentaje; este porcentaje estará dado por la gerencia general o la Junta Directiva de la empresa, de acuerdo a la tendencia o comportamiento de la demanda de un producto.

Promedios Móviles: el pronóstico de las ventas por este medio, se obtiene a través del promedio de n periodos anteriores y se divide entre n para obtener el pronóstico del año que deseamos.

Para realizar estimaciones de ventas mas precisas se dividen las estimaciones en: **1)** anuales y **2)** semanales.

1) Pronósticos de ventas anuales.

El pronóstico de venta comienza en la recopilación de la información de la estadística de ventas anuales y su posterior calculo según el tipo de pronóstico que aplique (promedio móvil o promedio simple), según las características de la información.

Los formatos para registrar las estadísticas son los siguientes:

i) Alimentación

Formato 21 Hoja para llevar el historial de ventas anuales (alimentación)

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total vendido al año
Nombre del platillo	Cantidad vendida por mes												

ii) Alojamiento.

Formato 22 Hoja para llevar el historial de ventas anuales (alojamiento)

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total ocupación al año
Tipo de habitación	Cantidad habitaciones ocupadas por mes												

En los historiales de ventas mensuales en donde mas que observar el cambio entre un mes y el otro, se debe observar la tendencia de aumento o disminución de forma anual. Sin embargo el cambio entre un mes y otro debe observarse para establecer los pronósticos de una semana específica para saber si las ventas van a la baja o al alza.

2) Pronósticos de ventas semanales.

Al igual que los pronósticos de ventas anuales, los semanales principian del historial de ventas, con la diferencia que estos (semanal) poseen el porcentaje de incremento.

Pero siempre se recopila la información de ventas semanal, a través de los siguientes formatos.

i) Alimentación

Para hacer expedita esta tarea puede utilizarse el ***formato 23*** donde se listan los diferentes platillos que el establecimiento vende semanalmente, con el objetivo de observar el o los productos que se venden más, y predecir de esta forma la demanda en las semanas venideras.

Formato 23 Hoja para llevar el historial de ventas semanales (alimentación)

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total vendido en la semana
Nombre del platillo	Cantidad vendida por día							

ii) Alojamiento

De la misma forma que el historial anterior se utiliza el ***formato 24*** para obtener lo de las habitaciones.

Formato 24 Hoja para llevar el historial de ventas semanales (alojamiento)

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total de ocupación en la semana
Tipo de habitación	Cantidad habitaciones ocupadas por día							

Una vez recolectada la información, ya sea de ocupación o de ventas de platillo por semana, se procede a determinar el tipo de pronóstico aplicable según las características de los datos que se tienen.

iii. Programa de producción.

El programa de producción es aquel que muestra los recursos necesarios para la transformación del producto terminado, estos recursos son materias primas y/o insumos y mano de obra.

El objetivo de este paso es determinar exactamente que cantidad de recursos son consumidos en los procesos propios de producción, tales como la elaboración de platillos (en el caso de alimentación) y de adecuación de las habitaciones (hoteles).

Los pasos que deben seguirse de manera secuencial para obtener este programa (al final el vaciado de información en un formato) son: **1)** Periodo del programa, **2)** Los procesos, **3)** dentro de estos el consumo de materia prima e insumos, **4)** el tiempo de mano de obra y **5)** llenado de cédulas.

1) **Periodo del programa**. En la industria alimenticia viene dado por el mantenimiento de la calidad en el tiempo, o la corta vida de las materias primas, por lo que se estima **una semana** para este.

   En el giro hotelero puede considerarse que una habitación puede permanecer **un mes** sin limpieza, después de este tiempo comienza a absorber olores y aumentar la suciedad.

2) Procesos.

i) Alimentación

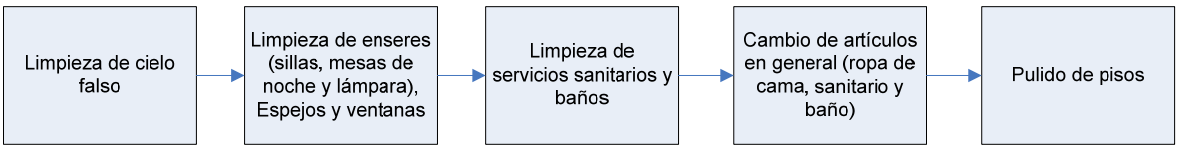
El proceso de preparación de los platillos es similar en todos a pesar de la diversidad de estos. Su proceso general es el siguiente:

Figura 44 Proceso general de preparación de platillos.

ii) Alojamiento.

El proceso esta dado por las actividades que le dan la calidad a la adecuación de las habitaciones.

Figura 45. Proceso general de adecuación de habitaciones.



3) Consumo de materias primas/insumos.

Cada platillo tiene sus propias características que se traducen en cantidades específicas de materia prima e insumos. En caso de no haber una medida establecida, el encargado de producción debe establecerla.

Las habitaciones también tienen sus características propias según el tipo, que van desde el tipo de sabana hasta el detalle estético dentro de estas. A pesar de esto el proceso es el mismo para todas las habitaciones y no cambia según su tipo, a excepción del número de artículos para cama.

i) Alimentación

El ***formato 25***, el cual esta diseñado para agrupar el tipo de material, sus unidades de medida y el consumo por platillo.

Formato 25. Consumo unitario

Tipo de material	unidades de medida	Consumo por Platillo			
		Platillo 1	Platillo 2	Platillo 3	Platillo n

ii) Alojamiento.

En el caso de alojamiento ya que no existe una transformación de insumos en productos, se listan los insumos inmersos en los procesos que le dan calidad a las habitaciones, tales como Ornato y limpieza. Estos se agrupan en el ***formato 26***

Formato 26 Consumo unitario.

Tipo de Habitaciones	Ocupación prevista anual	Estándares de consumo por habitación en insumos gastables													
		Insumo 1	Insumo 2	Insumo 3	Insumo 4	Insumo 5	Insumo 5	Insumo 6	Insumo 7	Insumo 8	Insumo 9	Insumo 10	Insumo 11	Insumo 12	Insumo n
Tipo a	**x**	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tipo b	**x**	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tipo n	**x**	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

4) Tiempo y costo de mano de obra.

Los requerimientos presupuestales de mano de obra se dividen en dos áreas: a) tiempo por actividad de transformación y b) costo por hora.

El tiempo que consume una persona en cada una de las actividades del proceso de transformación del producto o servicio se obtiene a través de observación directa y su medición con cronometro. Lo primero es tener las actividades separadas y luego medirlas. Por ultimo se obtiene el costo por hora del personal de cada actividad.

i) Alimentación

El ***formato 27***, contiene los datos finales de los tiempos en la preparación de platillos.

Formato 27 Tiempo de mano de obra en restaurantes.

Actividad	Tiempo (h)
Preparado	
Cocción	
Servido	

ii) Alojamiento.

El tiempo de adecuación de las habitaciones se vuelca en el ***formato 28***.

Formato 28 Tiempo de mano de obra en hoteles.

Actividad	Tiempo (h)
Limpieza de cielo falso	
Limpieza de enseres (sillas, mesas de noche y lámpara), Espejos y ventanas	
Limpieza de servicios sanitarios y baños	
Cambio de artículos en general (ropa de cama, sanitario y baño)	
Pulido de pisos	

Una vez recopilados todos los datos se procede al paso 5, que es el vaciado de los formatos de consumo de materia prima y costo de mano de obra.

5) Llenado de cédulas.

Después de haber determinado el tipo de pronóstico, debe tomarse en cuenta las siguientes consideraciones generales para las cantidades de platillos o habitaciones que han de introducirse en las celdas de las cédulas: 1- Determinar variables que afectan a la demanda, 2- Determinar la tendencia respecto al siguiente mes o día, según aplique.

En caso de poseer un hotel con restaurante debe llenarse ambas cédulas, obtener sus totales y realizar una ultima operación de suma de ambos totales para que sean colocados en el estado financiero (excepto la cédula 2)

a) Cédula 1.

Las cantidades listadas en la columna del mismo nombre en la cedula 1, pueden ser cantidades totales ***anuales*** o **semanales**, que son obtenidas a través de los pronósticos de ventas (tomando en cuenta las estacionalidades de la demanda que afectan su tendencia)

i) Alimentación.

Por la característica que poseen los productos alimenticios (solicitados a la hora de consumo, caducidad, y su calidad medida en base a la frescura de la preparación alimenticia) no existen inventarios de productos terminados, por lo tanto la programación de la producción se hace en base a los estimados de ventas.

Cédula 1: Presupuesto de ventas alimentación.

Productos	Cantidades	Precios de venta ($)	Ventas estimadas ($)
Platillo1			
Platillo2			
Platillo3			
Platillo n			
TOTAL			

ii) Alojamiento.

Cédula 1: Presupuesto de ventas alojamiento.

Productos	Cantidades	Precios de venta ($)	Ventas estimadas ($)
Habitacion 1			
Habitacion 2			
Habitacion 3			
Habitacion n			
TOTAL			

b) Cédula 2.

El consumo de materia prima esta dada por la siguiente ecuación 1 y se obtiene semanalmente.

Ecuación 1 Ecuación para el cálculo del consumo de materia prima.

Consumo M.P= Producción requeridas en el periodo de programación X estándar de consumo

i) Alimentación.

Cédula 2: Consumo de materia prima

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Materia de platillo 1	Materia de platillo 2	Materia de platillo n	Materia de platillo n	Materia del platillo 1	Material de platillo 3	Materia de platillo 1	Materia de platillo 2	Materia de platillo n	Materia de platillo n	Materia del platillo 1	Material de platillo 3
Platillo1		x				x		x				x	
Platillo2			x						x				
Platillo3							x						x
Platillo n				x	x					x	x		
TOTALES								xx	xx	xx	xx	xx	xx

ii) Alojamiento.

Cédula 2: Consumo de materia prima

Tipo de habitación	Producción requerida	Estándares de consumo por habitación						Consumo calculado					
		Materia de hab. 1	Materia de hab. 2	Materia de hab. n	Materia de hab. n	Materia de hab. 1	Material de hab. 3	Materia de hab. 1	Materia de hab. 2	Materia de hab. n	Materia de hab. n	Materia de hab. 1	Material de hab. 3
Habitacion 1		x				x		x				x	
Habitacion 2			x						x				
Habitacion n				x	x					x	x		
TOTALES								xx	xx	xx	xx	xx	xx

c) Cédula 4.

El tiempo estimado de mano de obra esta dada por la ecuación 2.

Ecuación 2 Ecuación para el calculo de mano de obra requerida.

Tiempo estimado de mano de obra = Producción requerida X Exigencia de mano de obra por proceso.

i) Alimentación.

Cédula 4: Costo de mano de obra directa

Productos	Producción requerida	Tiempo de mano de obra (horas) según fase de proceso			Exigencia de tiempo estimada		
		preparado	cocción	servido	preparado	cocción	servido
Platillo1							
Platillo2							
Platillo3							
Platillo n							
TOTALES							
Costo de mano de obra estimado por hora ($)							
COSTO PREVISTO POR PROCESO ($)							
Presupuesto total de mano de obra ($)							

ii) Alojamiento.

Cédula 4: Costo de mano de obra directa.

Tipo de habitación		Cantidad ocupada por año	Tiempo de mano de obra (horas) según fase de proceso					Exigencia de tiempo estimada (h)				
			Limpieza de cielo falso	Limpieza de enseres, Espejos y ventanas	Limpieza de servicios sanitarios y baños	Cambio de artículos en general	Pulido de pisos	Limpieza de cielo falso	Limpieza de enseres, Espejos y ventanas	Limpieza de servicios sanitarios y baños	Cambio de artículos en general	Pulido de pisos
Sencilla	estándar											
	deluxe											
Doble	estándar											
	deluxe											
Triple	estándar											
	deluxe											
Cuádruple												
TOTALES												
Costo de mano de obra estimado por hora ($)												
COSTO PREVISTO POR ACTIVIDAD ($)												
Presupuesto total de mano de obra ($)												

iv. Programa de abastecimiento.

En este se muestra a nivel de detalle las cantidades específicas de materia prima e insumos que deben estar presentes en el proceso de transformación o de adecuación (alimentación y alojamiento, respectivamente), así como los precios actuales de adquisición. Otro aspecto es la política de inventario de materia prima.

El programa de abastecimiento tiene los siguientes niveles, a saber: **1)** El presupuesto de compras, donde se obtienen el monto bruto de lo que ha de comprarse, **2)** determinación del lote económico que se utiliza para crear las ordenes de trabajo tomando en cuenta los puntos de re orden y los costos implícitos, y **3)** elaboración del programa de abastecimiento

y orden de compras. El orden puede variar pues en caso de hoteles no aplica el lote económico, por los volúmenes de compra y por lo accesible del tipo de producto.

v. Presupuesto de compras.

El presupuesto de compra hace referencia a la cantidad de dinero que debe tener la empresa para efectos de abastecer las necesidades de materia prima y poder satisfacer la demanda que se ha proyectado.

El calculo de este consiste en multiplicar el consumo de materia prima calculado (cedula 2) por el precio promedio de adquisición de cada una de ellas, luego se suman los presupuestos de compras para cada materia y obtener el presupuesto total.

i) Alimentación.

Cédula 3: Presupuesto de compras

Platillos	Consumo calculado					
	Materia de platillo 1	Materia de platillo 2	Materia de platillo n	Materia de platillo n	Materia del platillo 1	Material de platillo 3
Platillo1	x				x	
Platillo2		x				
Platillo3						x
Platillo n			x	x		
Total de consumo	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Precio de adquisición	$	$	$	$	$	$
Presupuesto de compras	$$	$$	$$	$$	$$	$$
Presupuesto Total	$$$					

ii) Alojamiento.

Cédula 3: Presupuesto de compras

Tipo de habitaciones	Consumo calculado					
	Materia de hab. 1	Materia de hab. 2	Materia de hab. n	Materia de hab. n	Materia de hab. 1	Material de hab. 3
Habitacion 1	x				x	
Habitacion 2		x				
Habitacion n			x	x		
Total de consumo	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Precio de adquisición	$	$	$	$	$	$
Presupuesto de compras	$$	$$	$$	$$	$$	$$
Presupuesto Total	$$$					

v. *Lote Económico.*

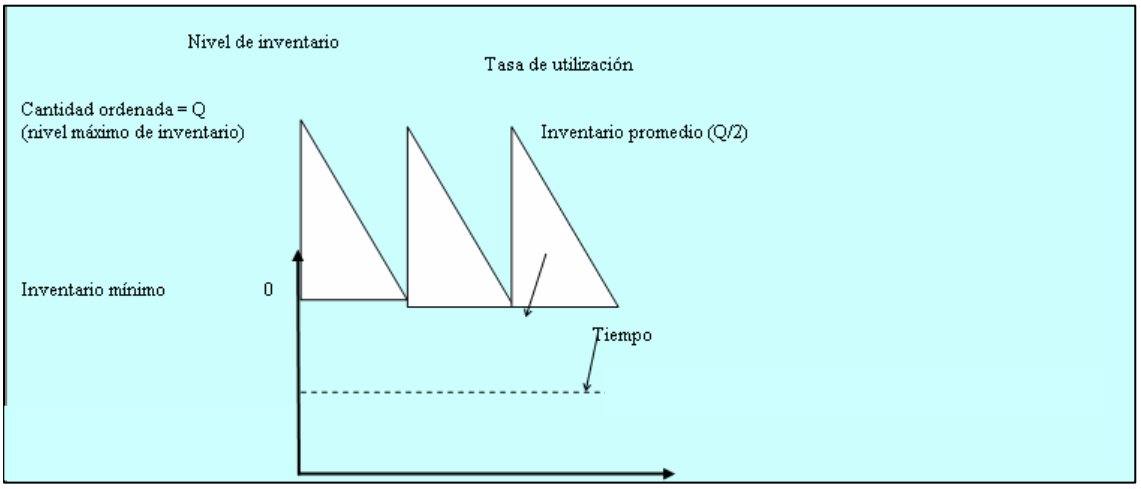
Esta técnica es relativamente fácil de usar pero hace una gran cantidad de suposiciones. Las más importantes son:

1. La demanda es conocida y constante
2. El tiempo de entrega, esto es, el tiempo entre la colocación de la orden y la recepción del pedido, se conoce y es constante.
3. La recepción del inventario es instantánea. En otras palabras, el inventario de una orden llega en un lote el mismo momento.
4. Los descuentos por cantidad no son posibles.
5. Los únicos costos variables son el costo de preparación o de colocación de una orden (costos de preparación) y el costo del manejo o almacenamiento del inventario a través del tiempo (costo de manejo).
6. Las faltas de inventario (faltantes) se pueden evitar en forma completa, si las órdenes se colocan en el momento adecuado.

La gráfica de utilización del inventario a través del tiempo tiene la forma de dientes de serrucho como en la ***figura 46*** En ésta, la letra Q representa la cantidad que se está ordenando. Si la cantidad es de 500 lb., todas llegan en el mismo momento (cuando se recibe una orden). Por lo tanto, el nivel del inventario salta de 0 a 500 lb. En general, un inventario crece de 0 a Q unidades cuando llega la orden.

Si la demanda es constante en un rango de tiempo, el inventario cae en una tasa uniforme a través del tiempo. (Línea con pendiente de la figura). Cuando un nivel de inventario llega a 0, se coloca una nueva orden y se recibe y el nivel del inventario vuelve a saltar a unidades Q (representadas por las líneas verticales). Este proceso continúa a través del tiempo.

Figura 46 Utilización del inventario a través del tiempo.



Variables

Q = Lote Económico

D = Demanda semanal

Ce = Costo de Existencia semanal

Ce (Unitario) = costo de existencia semanal dividido entre la demanda semanal.

Cp = Costo de pedido semanal

Fórmulas

***Lote Económico* (Q)**
$Q = \sqrt{(2DCp / Ce)}$
Número de Pedidos (NP)

Numero de Pedidos = $NP_{(Carne)} = D / Q$

Tiempo entre Pedido

Tiempo entre Pedido = $t_{(Carne)} = (1 / NP_{(Carne)})$(Días hábiles del periodo)

Inventario de Seguridad (IS)

El inventario de seguridad depende de las políticas de inventarios que se haya determinado.

COSTO TOTAL= Costo de pedido + Costo de manejo.

Donde:

Costo de pedido

(D/Q)Cp.

(Demanda/número de piezas por orden)* Costo del pedido.

Costo de manejo.

$(Q/2)Ce_{(unitario)}$

(Numero de piezas por orden/2)* Costo de existencia unitario.

vi. Programación de abastecimiento y Orden de compra.

Al final de calcular el lote económico y de determinar cual materia prima o insumos aplican a esta técnica o no, se debe llenar el formato del programa de abastecimiento para que el encargado de compras deba realizar las compras según lo planeado.

También se deben crear las ordenes de compras, que sirven como registros de las necesidades de recursos por parte de la empresa, además de ser la orden de requisición para el proveedor.

Los formatos son los siguientes: (vea la página siguiente)

Formato 29. Formulario para realizar la programación del abastecimiento.

Nombre de establecimiento.

Programa de abastecimiento semanal: semana del ___de_____ de _____

Logo de establecimiento

Código	Materia Prima	Proveedor	Fecha de Pedido / Cantidad a Pedir									
			Lunes	Cant.	Martes	Cant.	Miércoles	Cant.	Jueves	Cant.	Viernes	Cant.

Responsable: Firma de responsable
Nombre de responsable

Formato 30. Orden de compra dirigido a los proveedores.

NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO.

ORDEN DE COMPRA DIRIGIDA A: NOMBRE DE EMPRESA PROVEEDORA

N°_____

Logo de establecimiento

FECHA DE PEDIDO: _____ PARA HACERSE EFECTIVA EN: ____DE _____DE____

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD UNITARIA	VALOR

RESPONSABLE DE PEDIDO: Firma de encargado .
Nombre de encargado

RESPONSABLE DE PROVEEDURÍA: Firma de encargado .
Nombre de encargado

vii. Otros cálculos dentro del presupuesto.

Uno de los últimos cálculos de la parte del presupuesto son los estados financieros. Para llegar a estos se debe recopilar la información de los pasos anteriores (cédulas) y calcularse en este paso los costos indirectos de fabricación (CIF), determinados por los procesos no directos en la transformación de los insumos.

Los pasos que siguen son: calculo del flujo de efectivo, balance general proyectado y el análisis financiero.

Cédula 5: Costos indirectos de fabricación.

Llamados también CIF, estos son costos diferentes del consumo de materia prima y de la remuneración de la mano de obra directa, y abarcan tópicos como la supervisión, mantenimiento y el consumo energético.

Debido a su heterogeneidad, estos costos se clasifican en fijos y semivariables, así:

Fijos

Sueldos administrativos.

Impuestos diversos

Seguros (de los equipos)

Depreciación.

Subcontrataciones: vigilancia, contaduría.

Semivariables

1. Materiales indirectos

   i) Alimentación.

   Dentro de estos se encuentra aquellos insumos utilizados en el proceso, pero que resultan muy costosos determinar la porción específica para obtener un platillo. Dentro de estos se pueden mencionar salsas, especias, verduras. Pueden obtenerse del historial de compras de estos para un mes específico. Y determinar el número utilizado de estos para ese tiempo.

   ii) Alojamiento.

   Para el caso de alojamiento es el costo de aquellos insumos que se necesitan para mantener las condiciones de calidad de la habitación. Edredones, sabanas, cubrecamas, sobre fundas, toallas, almohadas y cortinas.

2. Mano de obra indirecta.

   i) Alimentación.

   Para alimentación cubre los empleados que ayudan a dar el servicio completo, tal como meseros, recepcionista (en algunos casos) y cajero.

   ii) Alojamiento.

   Es el personal que agrega valor al servicio pero que no ayuda a darle las condiciones de calidad a la habitación propiamente, tal como recepcionistas, botones, valet parking (en algunos casos).

3. Energía. Consumido por las instalaciones en general, y las habitaciones rentadas.
4. Mantenimiento aire acondicionado y televisores. El costo del personal de mantenimiento de todas las instalaciones del establecimiento.

Cédula 5: Costos indirectos de fabricación

Fijos	
Sueldos administrativos	
Impuestos diversos	
Seguros (de los equipos)	
Depreciación	
Subcontrataciones.	
SUBTOTAL	
Semivariables	
Materiales indirectos	
Mano de obra indirecta	
Energía	
Mantenimiento	
SUBTOTAL	
TOTAL CIF	

A partir de los cómputos hechos, el contador debe proceder a confeccionar los estados financieros convencionales.

El orden de las plantillas viene dado de la siguiente manera:

1. ESTADOS FINANCIEROS
2. FLUJO DE EFECTIVO
3. BALANCE GENERAL PROYECTADO
4. ANÁLISIS FINANCIERO

Estas plantillas deben ser llenadas con información de las cédulas anteriores y con información de los estados financieros del periodo contable anterior. La persona encargada de hacerlo debe estar completamente familiarizada con ellas, de su análisis depende el planteamiento de nuevas estrategias para obtener los resultados que se desean.

1. ESTADOS FINANCIEROS

Cuadro 55. Estados Financieros.

COSTO DE VENTAS	
Materias primas	Viene de la cedula 3: presupuesto de compras y es el total de costos de materia prima
Mano de obra directa	Viene de la cedula 4: costo de mano de obra directa, y es el total reflejado
Costos indirectos de fabricación	Viene de la cedula 5 y es el campo de total CIF
Costo de ventas presupuestado	Esta celda es el resultado de la sumatoria de los costos anteriores
ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas	Viene del total de la cedula 1
- Costo de ventas	Es el costo de ventas presupuestado (cuarta fila de arriba abajo)
= Utilidad bruta	Esta es la diferencia de las ventas y el costo de ventas
- Gastos operacionales	los gastos operacionales se definen en la primera fase del presupuesto que incluyen costos de ventas y de administración
= Utilidad operacional	Esta utilidad es el resultado de la resta de los gastos operacionales a las utilidades brutas
- Gastos financieros	Los gastos financieros representan los pagos imputables a las obligaciones bancarias vigentes al comienzo del año
= Utilidades antes de impuestos	Es el resultado de la resta de las utilidades operacionales menos los gastos financieros
- Impuesto sobre la renta	Este impuesto es el porcentaje que el código tributario asigna según la cantidad de utilidades obtenidas en el año contable
= Utilidad neta	Resulta de la diferencia de las utilidades antes de impuesto menos la renta

2. FLUJO DE EFECTIVO

Cuadro 56. Flujo de Efectivo

Saldo inicial de efectivo	Este es el efectivo perteneciente al periodo contable anterior
+ Entrada de efectivo	Esta incluye todas las ventas al contado, ya que según la política la venta es estricto contado. Viene de total cédula 1.
= Disponibilidad de efectivo	Es la suma del saldo inicial de efectivo y la entrada de efectivo.
- Salida de efectivo	Esta compuesta por la compra de materiales, remuneración de la mano de obra directa, gastos de administración y ventas, costos indirectos de fabricación (exceptuando la depreciación), cancelación de cuentas, sueldos y prestaciones sociales por pagar, amortizaciones de obligaciones bancarias, cancelación de intereses y reconocimiento de dividendos. Todas estas cuentas se suman y se obtiene un total que refleja la salida de efectivo. (ver cuentas antes mencionadas en columna izquierda de este cuadro)
Compra de materiales	Esta dado por el total de compras de materia prima (en cédula 3) por 11/12 que representan 11 meses por política de pago.
Remuneración de mano de obra directa	Viene del total de la cédula 4

Gastos de administración y ventas	Llamados también gastos operacionales que, son aquellos que ayudan al desarrollo de las operaciones de la empresa, tales como gastos de ventas y de administración. Dentro de estos se encuentran: Gastos de venta (publicidad y promociones) Gastos de administración (sueldos de gerentes y subgerentes, papelería, tasa de alcaldía, etc.)
Costos indirectos de fabricación	Viene del total de la cédula 5 menos el costo de la depreciación (mostrada también en esta cédula)
Cancelación de cuentas, sueldos y prestaciones sociales por pagar	Estas son las erogaciones de efectivo para cancelar ISSS, AFP, sueldos y cuentas por pagar que se hayan adquirido en el ejercicio
Amortizaciones de obligaciones bancarias	Es el pago de cuotas para amortizar los empréstitos adquiridos con la banca comercial.
Cancelación de intereses y reconocimiento de dividendos.	Es la cancelación de intereses con proveedores y financieras
= Saldo final de efectivo	Es el resultado de la diferencia de la disponibilidad de efectivo menos la salida de efectivo

3. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Cuadro 57. Balance General Proyectado

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN	
Conceptos financieros	Definición
Activo corriente	Es la suma de las cuentas de efectivo e inventario de materias primas.
Efectivo	La cantidad de efectivo se obtiene del flujo de efectivo. Es el saldo final de efectivo.
Inventario de materias primas	Este corresponde al costo del consumo de materia prima por 7 días del total de la cédula 1.
Activo fijo	Es la suma de las cuentas de terreno, edificio, maquinaria y equipo, y depreciación acumulada
Terreno	Esta cuenta acumula el valor del terreno en el que esta ubicado el establecimiento.
Edificios	Es el valor de las edificaciones, tales como decoración y diseño arquitectónico
Maquinaria y equipo	Es el valor de la maquinaria y equipo necesario para obtener los platillos, tales como plancha de gas, hornos, cocinas, licuadoras, etc.
Depreciación acumulada	Es la suma de todas las depreciaciones de las maquinas y equipos, y edificios.
Activo total	Es la suma del activo fijo y el activo corriente

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	
Conceptos financieros	Definición
Pasivo corriente	Es la suma de las cuentas por pagar, impuestos por pagar, obligaciones bancarias y prestaciones sociales.
Cuentas por pagar	Son las diferentes deudas que se tienen que pagar en el año, ya sea con proveedores u otro tipo de acreedores.
Impuestos por pagar	Este impuesto es el porcentaje que el código tributario asigna según la cantidad de utilidades obtenidas en el año contable
Obligaciones bancarias	Son obligaciones contractuales contraídas con bancos pero que deben ser pagados en el corto plazo.
Prestaciones sociales	Es el pago de prestaciones sociales a empleados tales como ISSS y AFP
Pasivo a largo plazo	Esta compuesta por deudas a largo plazo tales como las obligaciones bancarias
Obligaciones bancarias	Son obligaciones contractuales contraídas con bancos pero que deben ser pagados en el largo plazo.
Capital social y patrimonio	Es la suma de las cuentas de acciones comunes, utilidades retenidas y utilidades del ejercicio.
Acciones comunes	Es el valor de las acciones que tiene la empresa
Utilidades retenidas	Utilidades retenidas al comenzar el año mas las utilidades netas correspondientes al periodo anterior, menos dividendos reconocidos durante el año anterior
Utilidades del ejercicio	Esta corresponden a las utilidades netas (ver estado financiero)
Financiamiento total	Es la suma total del pasivo corriente, pasivo a largo plazo y el capital social y patrimonio

4. ANÁLISIS FINANCIERO.

Las plantillas anteriores sirven para agrupar las variables que determinan los estados favorables o desfavorables de las razones que se evalúan tales como la liquidez, rotación, endeudamiento y lucratividad o rentabilidad. Estos aspectos se comparan con los del periodo anterior y se observa la tendencia positiva o negativa de ellas, a través de una resta del año pasado menos el año proyectado. De esta tendencia se obtienen las variables, tales como activo corriente, efectivo, inversión total, etc., que deben ser mejoradas para evitar el malfuncionamiento de la empresa.

Cuadro 58. Análisis Financiero

Aspectos evaluados	Formulas	Tipo de información	Años		Análisis
			pasado	proyectado	
LIQUIDEZ					
Razón corriente	Activo corriente/pasivo corriente	%			
Razón acida	Efectivo + Cuentas por cobrar / Pasivo corriente	%			
Capital trabajo neto	Activo corriente - Pasivo corriente	%			
ROTACIÓN					
Inversión total promedia	Ventas/Inversión total promedia	%			
ENDEUDAMIENTO					
Grado de autonomía	Capital social y patrimonio X 100 / Inversión total	%			
Cobertura de intereses	Utilidades netas X 100/Intereses	%			
LUCRATIVIDAD					
Margen de utilidad	Utilidad neta X 100/Ventas	%			
Rentabilidad capital	Utilidad neta X 100/Capital social	%			
Rentabilidad inversión	Utilidad neta X 100 / Inversión total promedia	%			

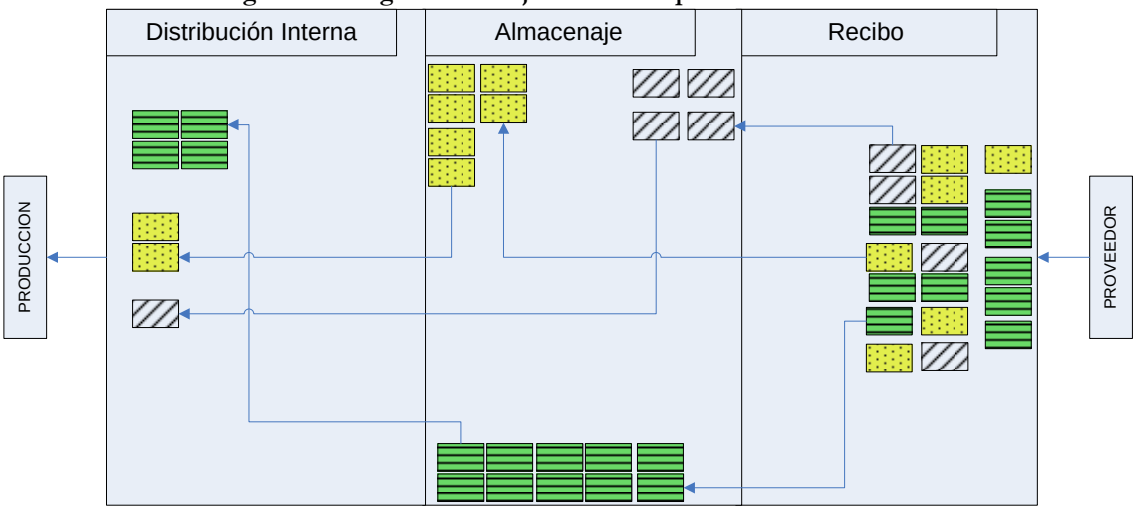
El análisis ayuda a verificar si realmente se están cumpliendo los objetivos y sus estrategias para lograrlos, si se deben mejorar o cambiar las políticas o incluso la misión.

Cabe recalcar que el personal que maneje las plantillas, cédulas presupuestales y formatos, debe ser una persona capacitada para realizar un análisis financiero concienzudo de la situación actual y que el presupuesto no es en ninguna forma una herramienta inflexible. Que la adaptación de este debe estar acorde con el tipo, tamaño y giro del establecimiento, todo para obtener los mejores resultados y con ello poder incrementar la capacidad competitiva de la empresa.

b. <u>Abastecimiento.</u>

El paso de abastecimiento trata sobre la administración de la materia prima y los insumos cuando se encuentran en el establecimiento, desde **1)** el **Recibo** y su consecuente verificación de cumplimiento de los estándares de calidad. **2) Almacenaje,** separado según el tipo de materia, tomando en cuenta sus aspectos físicos y químicos, tales como bienes refrigerables o no refrigerables, perecederos y no perecederos, insumos tóxicos o no toxico, que determinan la proximidad entre ellos en las áreas de bodegas. El inventario para mantener el control de la materia prima e insumos, tanto a nivel físico como contable, donde este se selecciona de acuerdo a las características de los procesos, giro de la empresa, nivel de control y periodo de almacenamiento. Por ultimo **3)** la **Distribución interna**, que se da de acuerdo a los requerimientos de producción. La ***Figura 47*** ilustra la forma de ver el abastecimiento.

Figura 47 Diagrama de flujo de materia prima e insumos.



i. Recibo.

La función de este es recibir la materia prima e insumos y verificar que este en buenas condiciones. Sobre todo en materia prima delicada y perecedera, tales como verduras y hortalizas. Los criterios de las inspecciones para estas son: apariencia general; color, forma, brillo, homogeneidad en tamaño, incluso textura. Además, para las otras materias primas e insumos se toman en cuenta otros criterios de inspección, tales como: cantidad correcta, características del pedido realizado, cotejo de orden compra y la factura del proveedor.

Luego de haber pasado la inspección debe generarse una lista de materia prima caduca con sus respectivas cantidades, tiempo de caducidad y periodo de alerta. Este último sirve como información para mover la materia prima dentro de las condiciones de calidad hacia el área de distribución interna. El formato esta concebido desde el punto

de vista de la compra de lotes, con una misma fecha de vencimiento para todo el producto comprado. ***Ver formato 31***.

Formato 31. Registro de compras caducas

Producto	Cantidad y unidades	Fecha de vencimiento	Periodo de alerta	Firma de actualizado

Además del ***formato 31***, existe otro ***formato 32***, que aglutina toda la compra recibida del proveedor. Este aplica por cada uno de los proveedores y se realiza previo a la recepción o aceptación del pedido.

Formato 32 Guía de recepción de materia prima/insumos.

NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO.
CONTROL DE ENTRADAS DE MATERIA PRIMA N°_____
PROVEEDOR_____
FECHA DE RECEPCIÓN: ____DE _____DE____

Logo de establecimiento

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD RECIBIDA	CONFORME

RESPONSABLE DE RECEPCIÓN: Firma de encargado .
Nombre de encargado

Otras consideraciones.

i) Procedimientos de recibo

1) El recibo de mercancía se hará por la parte posterior del negocio de ser posible.
2) Se le recibirá a los proveedores conforme vayan llegando uno por uno, no habrá favoritismos salvo en el caso de necesidad extrema de cierta mercancía.
3) El recibo de la mercancía debe ser minucioso, es decir revisar cajas cerradas, inspeccionar que la mercancía venga en óptimas condiciones, verificar peso de mercancía que lo requiera, inspeccionar caducidades, etc.
4) En dado caso de que el proveedor traiga mercancía de menos o en condiciones no óptimas para el negocio se avisara a la gerencia y se devolverán esos productos, además que se levantara un acta de incidencia si así se requiere.

5) Revisar facturas de mercancía recibida para cotejar que lo que se recibe físicamente es lo que dice la factura y, en dado caso de haber un error, tachar y corregir en el documento la cantidad errónea.
6) La revisión de facturas se hará en el momento de recibir la mercancía (o de acuerdo con la política interna de la empresa), circulando las cantidades de producto correcto y tachando y corrigiendo las que no.
7) Llevar un control en el formato 32 de recibo de las mercancías que se reciben por proveedor, al final del recibo solicitar firma de la persona representante del proveedor o del mismo en dado caso que sea el que surta el producto.
8) Toda la mercancía recibida debe ser colocada en su lugar correcto en el almacén y ser capturada en sistema.

ii. Almacenaje.

El área de almacenaje se divide en dos: **a) distribución de las áreas y tipos de bodegas, b) Inventarios.**

a) Distribución de las áreas y tipos de bodegas.

Una vez la materia prima e insumos han sido inspeccionadas visualmente y aprobadas, se **clasifican** según su tipo, tal como se muestra: i) Tipo de insumo (Tóxico y no tóxico), ii) Tipo de materia prima (Comestible y no comestible, perecedero y no perecedero, refrigerable y no refrigerable). Esto se hace con el objetivo de seleccionar áreas en las cuales se almacenen los bienes adquiridos. Dada sus características (de los bienes) acondicionar las áreas para protegerlos (evitar daños, defectos y pérdidas) y hacerlos de fácil localización.

b) Inventarios.

Esta es una forma de controlar la inversión del activo de la empresa y se da en dos niveles: físico y contable. Para el caso de establecimientos de alimentación y alojamiento se selecciona el inventario físico, por los volúmenes de materia prima y por la movilidad de estos en las bodegas. El inventario físico, es el inventario real. Es contar, pesar, o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes. Que se hallen en la fecha del inventario y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza una lista detallada y valorada de las exigencias.

La preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases las cuales son:

- Manejo de inventarios (preparativos)
- Identificación
- Instrucción
- Adiestramiento

De forma fácil se pueden desarrollar los pasos anteriores a través de la tabla 34

Tabla 34 Fases del inventario físico.

FASE		DESCRIPCION
1	Manejo de inventarios (preparativos)	Recolección de información de las cantidades actuales de inventarios, condiciones en las que se encuentra. En esta parte se incluye el Kardex.
2	Identificación	Identificación de estanterías y áreas de almacenaje (clasificación de colores: 1- "verde" excelentes condiciones, 2- "rojo" a punto de vencer), tipo de materia prima, precauciones de uso (use guantes, gorro)
3	Instrucción	Forma de realizar el conteo, descargo y actualización del formato de información de cantidades
4	Adiestramiento	Detalle del uso correcto y eficiente de los diferentes formato utilizados para administrar los inventarios

Puede notarse que el nivel contable se realiza en la fase 1, a través del Kardex.

Descripción de las fases.

Fase 1.

Una vez contados y pesados, todos y cada uno de los bienes, se procede al llenado del ***formato 33***, dentro del cual se hacen los movimientos diarios de bienes, tomando en cuenta solamente lo físico y el Kardex, que es donde se incluyen los precios de adquisición para el control contable, se hacen los movimientos semanales o cuando hay un nuevo pedido.

Formato 33. Formato de control físico.

Tipo de Materia Prima:_____					
Fecha	Re orden	Inventario Inicial	Consumo	Inventario Final	Firma de retiro

Formato 34. Kardex

Tipo de Materia Prima:_____						
Fecha		Cantidad		Precio unitario	Costo total	
	Inventario Inicial					
	Compra					
	Cantidad total					
	Consumo					
	Inventario Final					
	Compra					
	Cantidad total					
	Consumo					
	Inventario Final					

Fase 2.

La estantería debe identificarse con el tipo de materia prima e insumo que posee. Debe estar señalizada con el tipo de producto, en caso de tóxicos. Clasificación de colores para materia de prima perecedera. Requerimientos de manejo de insumos y materia prima, tales como guantes, gorros, carretillas. Modo de almacenaje; numero de estibado permitido, tipos de empaques y temperatura máxima.

Fase 3.

Dentro de las instrucciones esta el llenado del ***formato 33 y 34***

ii) ***Formato 33***. Control físico

La persona encargada debe saber las unidades que esta manejando de cada producto, para que estas sean reflejadas en el formato.

Debe escribirse la fecha y el nombre del producto por estante o almacén. El campo de inventario inicial refleja la cantidad que se ha recibido, que pudiera incluir o no un remanente, en todo caso este será el inventario final del ciclo de descarga anterior. El consumo real es la cantidad que se ha solicitado para procesar o utilizarse en su respectiva actividad. El inventario final es la diferencia del consumo real y el inventario inicial. Como debe

haber un responsable del retiro de este bien, se coloca la columna de firma de retiro.

iii) ***Formato 34***. Kardex.

Se menciona primero que el tipo de inventario utilizado es el PEPS (primero en entrar, primero en salir), lo que significa que las existencias que primero entran al inventario son las primeras en salir del mismo, esto quiere decir que las primeras que se compran, son las primeras que se venden.

El inventario inicial, el consumo y el inventario final son de la misma forma que el formato 33, pero en este caso se incluye la compra y el inventario inicial con sus precios de adquisición o unitarios para obtener el costo total, derivado de la multiplicación de estos (cantidad y precios unitarios). Se puede observar que la fila de consumo esta dividida en dos. Esto significa que el cálculo se hace para el consumo de la materia prima del inventario inicial con su precio de adquisición en la fila superior y el consumo de la fila inferior, llamada consumo del periodo, que se obtiene del formato de control físico 33.

El costo total del consumo es la suma del costo total del inventario inicial y la diferencia entre cantidades del consumo y la compra por el precio de la compra (si consumo es mayor que inventario inicial) Al final se obtiene el costo total del inventario final por la diferencia del inventario inicial mas la compra menos el consumo. En caso que el consumo es menor o igual al inventario inicial el calculo es sencillo, pues solo se multiplica la cantidad por precio de este, y el calculo de la del inventario final es igual que el caso anterior.

Fase 4.

El uso correcto y eficiente del inventario esta relacionado a toda la información plasmada en todo lo referente a inventarios, lo que debe ser la base para entender las interrelaciones entre los diferentes formatos, teniendo en cuenta que uno es para control físico y el otro para el control contable.

c) Otras consideraciones.

Otras consideraciones que deben tomarse en cuenta para el almacenaje para el acomodo, control de caducidad, procedimiento de almacén y procedimiento de toma física.

Acomodo de las mercancías y Método PEPS

Indudablemente, el acomodo de las mercancías nos dará la pauta para un mejor control de las mercancías, facilitando su conteo y localización inmediata.

El método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) facilita el control, disminuye los costos al minimizar mermas y coadyuva a mantener la calidad.

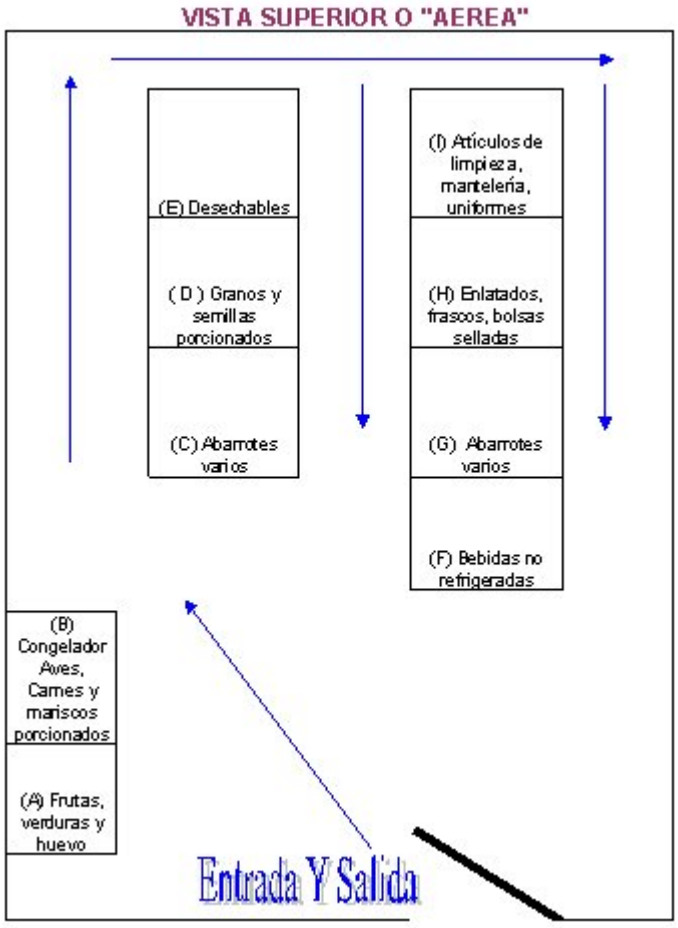
Acomodo sugerido por tipo de producto:

En la figura 48 se muestran varias consideraciones:

- No se indica una entrada y una salida de mercancía de la bodega. Por supuesto que todo depende de la configuración física del negocio, sin embargo, la opción de tener un sólo acceso facilita el control.
- En primer lugar se muestran frutas, verduras y huevo que, de ser posible, deben ser refrigerados para alargar su vida útil.
- Posteriormente se encuentra el congelador, cuyo contenido ha sido fraccionado y empaquetado previamente en el área de preparación al recibir la mercancía, en unidades fáciles de contar (marquetas, contenedores, "carteras", etc.)
- Los artículos de uso más común, se presentan cercanos a la entrada, así como aquellos de menor duración en almacenamiento.
- Los productos químicos (artículos de limpieza) se almacenan en un extremo, sólo junto a productos que no se contaminen con facilidad (productos enlatados, en frasco o con empaque sellado)
- No se incluyen bebidas refrigeradas ya que en teoría, estas se encontrarían junto al área de servicio.

Visto de frente, un anaquel tendría más o menos la siguiente disposición física:

Figura 48. Diagrama de la distribución del acomodo de mercancías.



En la gráfica ejemplo se muestran varias consideraciones:

- No se indica una entrada y una salida de mercancía de la bodega. Por supuesto que todo depende de la configuración física del negocio, sin embargo, la opción de tener un sólo acceso facilita el control.
- En primer lugar se muestran frutas, verduras y huevo que, de ser posible, deben ser refrigerados para alargar su vida útil.
- Posteriormente se encuentra el congelador, cuyo contenido ha sido fraccionado y empaquetado previamente en el área de preparación al recibir la mercancía, en unidades fáciles de contar (marquetas, contenedores, "carteras", etc.)
- Los artículos de uso más común, se presentan cercanos a la entrada, así como aquellos de menor duración en almacenamiento.

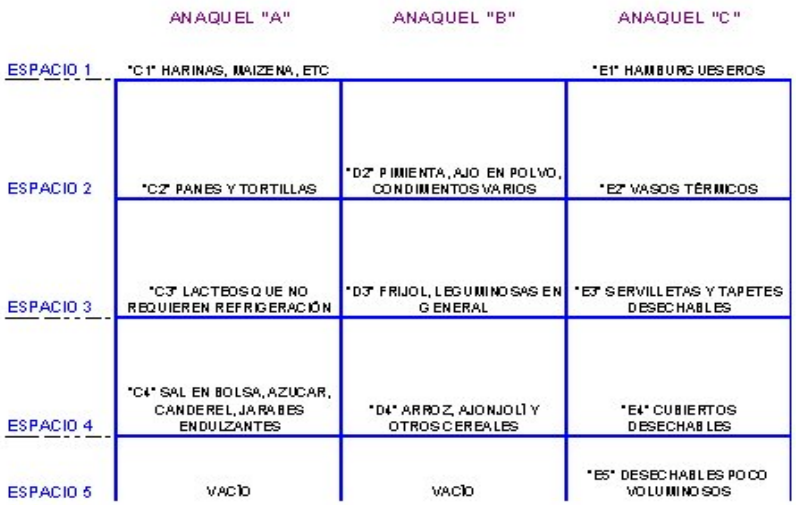
- Los productos químicos (artículos de limpieza) se almacenan en un extremo, sólo junto a productos que no se contaminen con facilidad (productos enlatados, en frasco o con empaque sellado)
- No se incluyen bebidas refrigeradas ya que en teoría, estas se encontrarían junto al área de servicio.

Visto de frente, un anaquel tendría más o menos la siguiente disposición física:

Figura 49. Distribución de productos en estantes o anaqueles.

En la ***figura 49***, podemos apreciar que se establecen "coordenadas" para localizar más fácilmente los productos almacenados, para mayor claridad se ilustra con el siguiente ejemplo en la ***Figura 50***.

Figura 50 Ejemplo de distribución en estantes o anaqueles



Así, vemos que en el anaquel "C", espacio "1" (o "C1" de manera abreviada) encontramos un producto desechable voluminoso pero de muy poco peso, que en caso de caer no dañará al trabajador ni se dañará el producto en sí.

También se denota que en los espacios A5 y B5 no encontramos productos ya que son anaqueles de alimentos. Esto no significa que no puedan utilizarse estos espacios para almacenamiento, aunque por higiene, estos no deberán ser perecederos que puedan ser consumidos por animales rastreros.

Con las coordenadas establecidas se pueden localizar y contar los productos mediante listas de manera extremadamente sencilla. Dichas listas pueden servir al supervisor o gerente para verificar que lo que existe en papel, se encuentra efectivamente dentro de la bodega.

La laboriosidad que conlleva este método de control resulta más un beneficio que una tarea inútil, ya que ayuda de manera natural a terminar con tiempos muertos del personal.

El acomodo PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) es bastante simple: aquellos productos que entran en bodega en primer lugar, serán también los primeros en salir de la misma, recorriéndose los productos más viejos hacia el frente del anaquel y los más nuevos se quedarán en la parte posterior. Con esto aseguramos aún más la frescura de los productos que vendemos.

Control de caducidades

1. Las caducidades deben revisarse desde el momento que se reciba la mercancía.

2. Consultar con el proveedor el modo de leer su fecha de fabricación y caducidad, esto es en casos específicos como la cerveza, refresco, y de algunos otros productos si es el caso.

3. Se llevara un control de caducidades mediante un formato el cual será revisado semanalmente por el encargado de almacén y verificado por la gerencia.

4. La mercancía con caducidad más próxima es la primera a la que se le dará salida y será dada de baja en el control de caducidades una vez se haya transferido a algún departamento.

5. No se recibirá por ningún motivo mercancía de baja fecha de caducidad se levantara un reporte de incidencia al proveedor y se avisará a la gerencia, chef ó jefe de piso.

6. Revisar el control de caducidades de las demás áreas, presionando en que se lleve semanalmente y haciéndoles selectivos para verificar que todo este en orden.

7. El acomodo de la mercancía perecedera y con fecha de caducidad debe ser con forme a esta, los productos mas a la mano serán los que tengan la caducidad más próxima, para el momento de hacer transferencias dar la mercancía con la menor fecha de caducidad.

Procedimientos de almacén

1. Una vez recibida la mercancía se procederá a ponerla en el lugar asignado para ella en el almacén.

2. Se ingresará en el sistema toda la mercancía recibida en el almacén.

3. Se revisará constantemente el acomodo de la mercancía para prevenir accidentes y deterioro del producto.

4. Semanalmente se hará un conteo selectivo de mercancía para verificar que todo esté en orden (inspeccionar la mercancía que más se utiliza).

5. Se hará un inventario físico semanal del almacén cotejándolo con el que tenemos en sistema.

6. Se revisarán semanalmente las caducidades de los productos dándole prioridad y salida a los de más cercana caducidad.

7. Se harán conteos diarios de la mercancía más cara para llevar un control de esta (items o productos hijos).

8. Las salidas de almacén a los diferentes departamentos se deberán realizar mediante el formato correspondiente y ser firmado por el encargado de almacén y por la persona que realiza el pedido de mercancías.

9. Toda salida de mercancía hacia los demás departamentos deberá ser registrada en el sistema, esto es darle salida de almacén y entrada en el departamento al que se haya hecho la transferencia.

Procedimiento de toma física (Conteo de mercancías)

1. La mercancía se contará de izquierda a derecha, de arriba hacía abajo y de atrás hacía adelante.

2. Se contará en presencia un "contador" y un "auditor" para cotejar que lo contado sea lo correcto.

3. Se dividirá la bodega (anaqueles) por número para mejor distribución y rápida detección de errores.

4. El contador y el auditor no contarán la mercancía del mismo lugar sino que uno empezará en el primer anaquel y el auditor por el último.

5. Se hará un listado de mercancía en el cual se tomarán los productos encontrados en el anaquel de izquierda a derecha, de arriba hacía abajo y de atrás hacia delante, esto para facilitar más el conteo.

6. Se bajara la mercancía que se tenga duda en su conteo y se regresará a su lugar una vez contada.

7. Se abrirán todas las cajas para verificar que se encuentren las cantidades correctas de producto dentro de ellas.

8. Si se encuentra un producto que no esté anotado en la lista se le dará un número de secuencia intermedia dependiendo la ubicación del producto y se anotará al final de la hoja.

9. Los números de secuencia de la mercancía enlistada serán de 10 en 10 y por anaquel, es decir en el anaquel 1 abra la secuencia 10, 20, 30, etc. Y hasta el número que se necesite según la cantidad de mercancía que haya, y en el anaquel 2 será lo mismo comenzando por el número 10 y continuando de 10 en 10.

10. Al final del conteo se cotejarán las hojas de contador y auditor (listados) para verificar que no haya errores, si hay habrá que verificarlos y corregirlos, una vez que todo esté bien inspeccionado y sin ninguna anomalía se procederá a ingresar el conteo en el sistema.

11. Imprimir lo capturado en sistema y revisar que no haya ningún faltante físico de mercancía, en caso de haberlo se volverá a contar la mercancía con faltante y se buscará en todos los lugares posibles que pueda estar antes de tomarla como faltante real.

2) Distribución interna.

Esta consiste en designar un área pequeña donde se mantenga la materia prima, (excepto las refrigeradas) necesaria para cumplir con el programa diario de producción (aplica solamente a establecimientos de alimentación). Se utiliza el mismo formato 33de los inventarios a la hora de retirar las materias primas del almacén y se llena uno nuevo donde se lleva el control en caso de sobrantes. El objetivo de la distribución previa en base al programa de abastecimiento, donde se muestran las necesidades de materia prima por día El objetivo es reducir los tiempos de bodega y hacer el proceso fluido. También aquí se modifica el ***formato 31.***

c. <u>Programas de los puntos de control.</u>

El programa esta basado en los criterios para verificar el flujo efectivo de los materiales, información y finanzas, en función de su cumplimiento. Por ejemplo el administrador del programa debe saber cuando se deben dar los puntos de reorden, tomando en cuenta el nivel actual de inventarios, el día en que se esta o la volubilidad de la demanda para ese día

Para entender mejor los programas que se diseñaran en los puntos de control, hay que comprender primero los puntos de control, sus objetivos y sus criterios.

i. Puntos de Control.

1) Objetivo.

Los puntos de control tienen como objetivo alertar a los encargados de las diferentes áreas de la empresa, tales como ventas, compras, abastecimiento y producción, para que estos tomen las medidas preventivas antes que acontezcan los sucesos, y evitar de esta manera el corte del flujo de la información y materia prima e insumos.

2) Criterios.

Punto de control 1.

a) Aseguramiento de la disponibilidad y calidad de la información.
   - Verificar que los datos estadísticos de ventas hayan sido tomados, procesados y ordenados.
   - Verificar la vigencia de los estudios de las necesidades de los clientes.

- Verificar que los elementos que causan variación en la demanda hayan sido determinados y tomados en cuenta en la estimación de los pronósticos de ventas.

Punto de control 2.

a) Gestión financiera.
   - Verificación de efectivo o planes de créditos.
b) Gestión del proveedor.
   - Facilidades de crédito.
   - Características que ofrece: transporte, garantía.
   - Poder de negociación

Punto de control 3.

a) Evaluación de proveedor y la calidad de su producto.
   - Calidad de la materia prima: estado físico, tiempos de vencimientos, cantidad y precios acordados.
   - Cumplimiento en tiempos de entrega.
   - Verificación de precios acordados (orden de compras vs. recibo consumidor)
b) Llenado de la lista de materia prima caduca con su tiempo de caducidad.

Punto de control 4.

a) Información de disponibilidad de materia prima e insumos a los departamentos involucrados.
b) Verificación de caducidad en materia prima antes de entregar a producción, esto se obtiene de la lista de materia prima caduca.

Punto de control 5.

a) Notificación de de disponibilidad del servicio (alimentación y/o alojamiento)

ii. programas.

PUNTO DE CONTROL 1

CRITERIOS DE CONTROL		TIEMPO O PERIODO	METODO O FORMA
CRITERIO	**SUB CRITERIO**		
Aseguramiento de la disponibilidad y calidad de la información.	Verificar que los datos estadísticos de ventas hayan sido tomados, procesados y ordenados.	Fin de mes	Muestreo aleatorio, en los registros generados para la toma del historial de venta : formatos 1EV(H-R)
	Verificar la vigencia de los estudios de las necesidades de los clientes.	Fin de año	Selección de estudios realizados en el SAQ, Benchmarking. A través del análisis de cambio de variables de afección de la demanda.
	Verificar que los elementos que causan variación en la demanda hayan sido determinados y tomados en cuenta en la estimación de los pronósticos de ventas.	Comienzo de mes	Auditoria de los cálculos de la planeacion y estimación de ventas.

PUNTO DE CONTROL 2

CRITERIOS DE CONTROL		TIEMPO O PERIODO	METODO O FORMA
CRITERIO	**SUB CRITERIO**		
Gestion Financiera	Verificación de efectivo o planes de créditos	Semanal	Revisar fondos de caja chica o banco para cotejar versus el presupuesto de compra semanal y verificar la liquidez.
Gestión del proveedor	Facilidades de crédito.	Cada vez que se busque un nuevo proveedor	Reuniones con los posibles proveedores y evaluar subcriterios.
	Características que ofrece: transporte, garantía.		
	Poder de negociación		

PUNTO DE CONTROL 3

CRITERIOS DE CONTROL		TIEMPO O PERIODO	METODO O FORMA
CRITERIO	**SUB CRITERIO**		
Evaluación de proveedor y la calidad de su producto.	Verificación de la Calidad de la materia prima: estado físico, tiempos de vencimientos, cantidad y precios acordados.	Antes de recibir la mercancía en bodegas, depende del proveedor	Muestreo aleatorio en cajas estibadas para la verificación del estado físico. Para cantidad y precios acordados cotejar factura y orden de compra.
	Cumplimiento en tiempos de entrega.	Cada vez que se reciba la mercadería	Registrar fecha y hora de: realización del pedido, fecha y hora acordada y fecha y hora real de entrega. De estos se observa el cumplimiento.
Llenado de la lista de materia prima caduca con su tiempo de caducidad	N/A	Después de recibir la mercadería (materia prima e insumos)	Revisar que el formato RCC este lleno.

PUNTO DE CONTROL 4

CRITERIOS DE CONTROL		TIEMPO O PERIODO	METODO O FORMA
CRITERIO	**SUB CRITERIO**		
Información de disponibilidad de materia prima e insumos a los departamentos involucrados.	N/A	Diario, según el programa de producción, pero antes de que esta comience.	Realizar un muestreo aleatorio de las cantidades programas y las disponibles.
Verificación de caducidad en materia prima antes de entregar a producción, esto se obtiene de la lista de materia prima caduca,	N/A	Diario, antes colocar la materia prima e insumos como disponibles.	Comparar las fechas actuales y las de vencimiento.

PUNTO DE CONTROL **5**

CRITERIOS DE CONTROL		TIEMPO O PERIODO	METODO O FORMA
CRITERIO	**SUB CRITERIO**		
Notificación de de disponibilidad del servicio (alimentación y/o alojamiento)	N/A	Diario	En el area de restaurante, a través de un timbre. Y para el hotel a traves de un formato de las habitaciones disponibles.

3.1.4 PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Esta propuesta consiste en combinar la planeación estratégica con el benchmarking, el cual puede ser aplicado en términos de desarrollo de nuevas estrategias así como en la investigación y desarrollo de nuevos productos. En este caso, los resultados generados por el benchmarking sirven de insumo en la generación de estrategias durante el proceso de la planeación ***(ver figura 51)***; sin embargo, el benchmarking puede ser aplicado como una técnica individual para el desarrollo nuevos productos.

3.1.4.1. Benchmarking

A. Generalidades

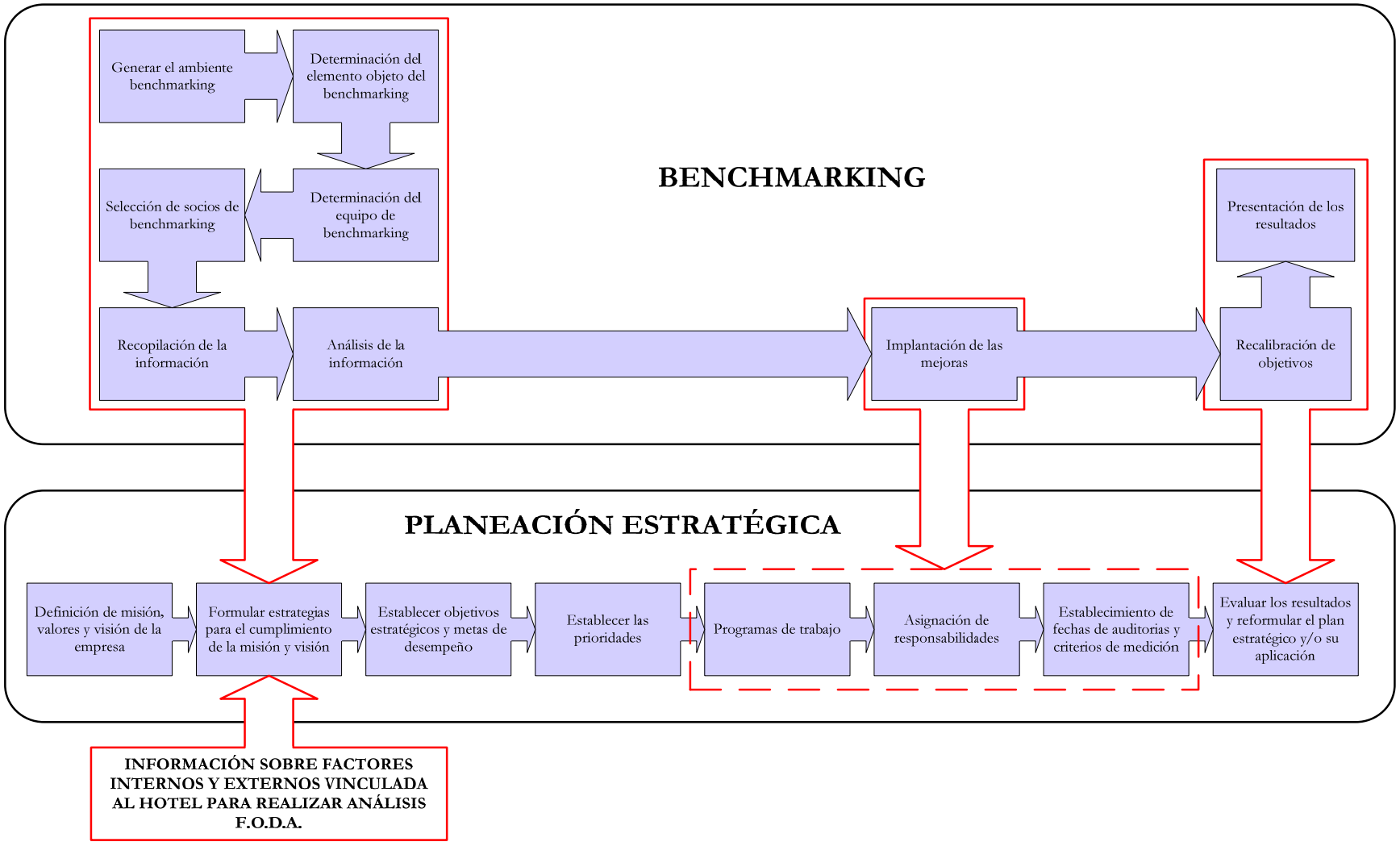
Tuvo sus orígenes en Xerox Corporation, a principios de la década del 80, como una forma de combatir la competencia, mediante el análisis de los costos de producción, calidad y características del producto.

El benchmarking se define como un proceso continuo, sistemático y estructurado de medir y comparar la manera de actuar de una empresa con las prácticas de las mejores empresas de su mismo sector y/o de otros sectores para aprender mejores formas de operar, identificar iniciativas válidas para dicha empresa, fijar metas y objetivos más eficaces, mejorar sus estrategias, etc.

Esta definición se puede desglosar en todos los términos que la componen, de tal forma que nos permitirá conocerlo de forma más exacta:

- Es un proceso, ya que consiste en una actividad que transcurre y se desarrolla
- Es un proceso continuo, ya que no es una actividad eventual que se haga se olvide después. Consiste en la búsqueda constante de las mejores prácticas, y esta búsqueda no concluye nunca, ya que dicho proceso requiere de una actualización constante
- Es un proceso sistemático y estructurado ya que existe una metodología a seguir para ejecutarlo
- Está basado en medir y comparar nuestra manera de actuar con las prácticas de las mejores empresas de nuestro sector y/o de otros sectores. La medición constituye la esencia del benchmarking

Figura 51 Relación del benchmarking y la planeación estratégica



- Se realiza para aprender mejores formas de operar, mejores procedimientos, mejores recursos, mejores tecnologías, mejores prácticas, en definitiva para reingeniar los procesos de forma que se logre la consecución de los objetivos, los cuales deben ser reactualizados inmediatamente cada vez que se concluya un ciclo de benchmarking, para que el siguiente ciclo suponga una superación del anterior y , de esta forma, el benchmarking suponga una herramienta de mejora continua imprescindible para obtener el éxito empresarial.

B. Tipos De Benchmarking

El benchmaking de acuerdo a su aplicación, se puede clasificar en 4 tipos que son:

- ***Benchmarking Interno.*** Se aplica en empresas grandes, donde existen distintas unidades operativas que realizan funciones similares. Se refiere a la comparación entre dichas unidades y al desempeño de los procesos internos. Es normalmente el más sencillo de realizar, ya que no existe dificultad en obtener la información.
- ***Benchmarking Competitivo.*** Los competidores directos de productos y/o servicios son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. En este tipo de benchmarking, los competidores directos normalmente cumplen con todas las pruebas de comparabilidad. Su desventaja radica en la dificultad para obtener la información, por tratarse a veces de la base de la ventaja competitiva de las empresas.
- ***Benchmarking Funcional.*** Este se realiza cuando se va más allá de los competidores directos y se buscan otros referentes funcionales o líderes en la industria para ser comparados. Por no tratarse de competidores directos, las empresas están más dispuestas e incluso interesadas en conocer el desempeño de procesos similares, por lo que el acceso a la información es menos complicado.
- ***Benchmarking Genérico.*** Dentro de los procesos que realizan las organizaciones, existen algunos que son genéricos, independientemente del tipo de organización que los realice, por ejemplo: servicio al cliente, despacho de pedidos, manejo de inventarios, etc. Esta es la mas pura forma de benchmarking y tiene la ventaja de descubrir prácticas y métodos que no se encuentran dentro de la misma industria del investigador. Permite revelar lo mejor de lo mejor. Requiere de un mayor entendimiento de los procesos genéricos.

C. Beneficios y problemas

La aplicación de benchmarking puede generar una variedad de beneficios a la organización, sin embargo, cuando esta técnica no se aplica adecuadamente, puede inducir que se generen problemas durante su implantación

Posibles beneficios:

- Reduce significativamente el desperdicio, el retrabajo y la duplicación de funciones.
- Incrementa la toma de conciencia sobre lo que se hace y que tan bien se hace.
- El entendimiento de los procesos conduce a una administración más efectiva.
- Ayuda a establecer metas y objetivos alcanzables.
- Identifica lo que hay que cambiar y el porque.
- Elimina paradigmas y las actitudes de "no lo inventamos aquí".
- Provee un enfoque externo.
- Posibilita a las organizaciones el aprendizaje externo.

Posibles problemas:

- Poco compromiso a alto nivel.
- Planificación insuficiente.
- Falta de entendimiento de la filosofía.
- Desconexión entre el benchmarking y los procesos..
- Medir factores no críticos.
- Falta de educación, capacitación y conciencia a los involucrados.
- Falta de comunicación, el benchmarking no está alineado con estrategia organizacional.
- Falta de priorización, tratar de "cambiar el mundo" de una vez, sin identificar los procesos claves del negocio.

D. Metodología de aplicación del benchmarking

A continuación se presenta un modelo de metodología de benchmarking en la que se incluyen los requisitos necesarios para que un establecimiento de alojamiento o de alimentación se encuentre en condicione de aplicar esta técnica

ETAPA 0. Generar el ambiente necesario para iniciar el benchmarking

El primer paso lo debe realizar la dirección de la organización, la cual debe ser lo suficientemente humilde como para considerar que existen prácticas que son susceptibles de mejoras. Por lo tanto la dirección debe liderar el benchmarking para que el resto de la organización se sienta respaldada, para lo cual deberá comprometerse activamente con el benchmarking, y dicho compromiso se debe manifestar de la siguiente manera:

1. Aportando los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios
2. Permitiendo los ensayos pertinentes para la adaptación de prácticas externas en nuestros procesos
3. Aprobando definitivamente las prácticas que se implanten con éxito
4. Participando activamente en la búsqueda de socios de benchmarking
5. Autorizando la divulgación de nuestras prácticas a los socios de benchmarking
6. Divulgando las mejoras conseguidas en el seno de la organización y recompensando a los equipos de benchmarking que las obtengan con el objetivo de motivar a todo el personal

Además, se debe proporcionar al personal habilidades para el análisis de los procesos, la investigación, la comunicación interna con integrantes del equipo o con socios del benchmarking. Para lograr estas habilidades es recomendable proporcionar formación en herramientas básicas de calidad (diagramas de Pareto, diagramas de causa- efecto, hoja de recogida de datos, histogramas, etc.) a todos los empleados y ; formación en herramientas de gestión (diagramas de afinidades, diagramas de árbol, diagramas de procesos de decisión ,diagramas de flujo, círculos de calidad, tormenta de ideas, etc.) a los mandos intermedios y directivos de la organización.

A partir de la creación de esta atmósfera en la organización, se podrá afrontar el proceso de bencharking con ciertas garantías de éxito.

ETAPA 1. Determinación de objetivos estratégicos para la organización

A lo largo de esta etapa la organización debe conseguir determinar qué es lo que necesita lograr para mejorar sus resultados dentro de su mercado. Por lo tanto lo primero que se debe hacer es definir los indicadores necesarios que mostrarán los resultados de la organización en términos de rentabilidad económica de la actividad empresarial y satisfacción de clientes. Ya que estos dos factores son vitales para la existencia de la organización, entendiendo que nadie invierte dinero en una organización si ésta no genera beneficios que permitan, como mínimo su autofinanciación y; ninguna empresa puede sobrevivir en el mercado si no satisface los requisitos contratados por sus clientes. Utilizando un símil, se puede decir que una empresa es como un ser humano: necesita oxígeno (= beneficios económicos) y alimento (demanda de sus clientes) para existir.

Lo primero que se tiene que hacer es definir unos indicadores que muestren los resultados alcanzados por la organización en materia económica y de satisfacción a los clientes como:

- Participación del mercado
- Facturación anual
- Total activo
- Facturación por línea de producto/ servicio
- Ventas por unidad de negocio
- Beneficio total
- Beneficio por número de trabajadores
- Rendimiento total activo en tantos por ciento
- Rendimiento capital empleado en tantos por ciento
- Venta anual
- Número de clientes
- Número de clientes nuevos
- Número de clientes perdidos
- Número de quejas
- Número de reclamaciones

Una vez que se hayan valorado de forma precisa (autoevaluación) a través de estos indicadores, el siguiente paso es efectuar un estudio de mercado con el fin de contextualizar resultados obtenidos en la empresa dentro de dicho mercado. A raíz de la autoevaluación y del estudio de mercado, la empresa puede efectuar una comparativa externa que le permita determinar cuales son sus objetivos estratégicos en base a una información real y

objetiva sobre cuales son sus fortalezas y debilidades frente a la competencia en términos generales.

Para la definición de los objetivos estratégicos, la dirección de la empresa debe responder a preguntas del tipo:

¿Qué resultados determinan la existencia de mi empresa?

¿Qué resultados debo obtener para liderar el mercado?

¿En qué efectos críticos soy peor que mi competencia?

¿En qué efectos críticos puedo abrir una brecha mayor con respecto a mi competencia?

¿Cuál es el factor más crítico de éxito para la función/organización?

¿Qué factores están causando el mayor problema?

¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y que servicios se les prestan?

¿Qué factores explican la satisfacción del cliente?

¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización?

¿En donde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización?

¿Cuáles son los mayores costos de la organización?

¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos?

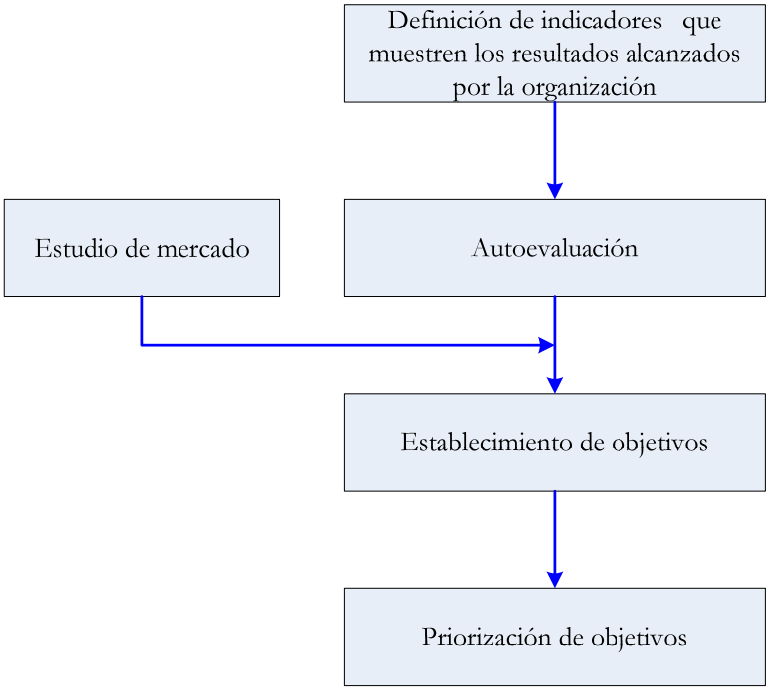
¿Qué funciones tienen el mayor espacio para mejorar?

Dichos objetivos deben definirse de tal forma que sean específicos, cuantificables, alcanzables, realistas y localizados en el tiempo.

Una vez que la empresa define sus objetivos estratégicos, la dirección debe proceder a la priorización de los mismos, para lo cual puede utilizar herramientas cómo las matrices de prioridades o los diagramas de Pareto, con el fin de reducir la subjetividad del juicio de los directivos a la hora de tomar la decisión de escoger el objetivo estratégico que la empresa debe abordar en primer lugar, el cual supondrá el punto de origen del proceso de benchmarking que se pretende desarrollar.

En la ***figura 52*** se muestra el esquema metodológico de lo planteado anteriormente.

Figura 52 Definición de objetivos estratégicos



ETAPA 2. Determinación del elemento objeto del benchmarking

El benchmarking puede ser aplicado a la mejora de varios elementos como:

- Productos
- Servicios
- Procesos de trabajo
- Funciones de apoyo
- Estrategias

Sin embargo, los procesos suponen el alma de cualquier empresa, ya que todos los productos o servicios que genera la misma son consecuencia directa de la calidad de dichos procesos. Por lo tanto, en esta etapa, para determinar el elemento objeto del benchmarking, se deben buscarlos aquellos procesos que influyen decisivamente en el logro de los objetivos estratégicos fijados en la etapa anterior y los cuales se van a denominar *procesos críticos de éxito.*

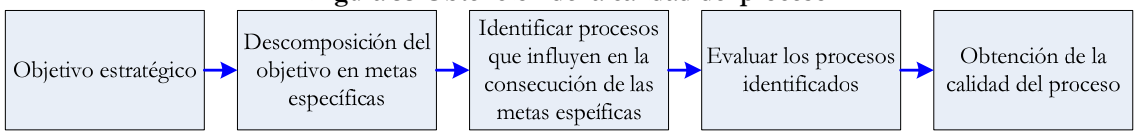
Para obtener los procesos críticos de éxito, se debe descomponer el objetivo estratégico en metas específicas

A raíz de las metas propuestas se tienen que identificar los procesos que influyen en la consecución de dichas metas, y consecuentemente en el logro del objetivo estratégico.

Todos los procesos identificados deben ser evaluados en términos de eficacia, rendimiento, eficiencia, adaptabilidad, operatividad, costes, capacidad, fiabilidad u cualquier otra magnitud por permita proporcionarle una calificación objetiva a dicho proceso, con el fin

de obtener una magnitud global que se llamará *calidad del proceso*, la cual debe estar definida en función de las prioridades que la empresa otorgue a cada uno de los términos anteriores.

Figura 53 Obtención de la calidad del proceso



Mediante el valor de calidad del proceso y la valoración del impacto que tiene dicho proceso en la consecución del objetivo estratégico, se podrá obtener el valor de la criticidad de un proceso para un efecto causante de éxito determinado. Finalmente se evalúa la criticidad de varios procesos para un efecto determinado ***(ver formato 35)***

Formato 35. Hoja de evaluación de la criticidad de los procesos, según el efecto

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

EVALUACIÓN DE CRITICIDAD DE PROCESOS

RESPONSABLE: _____

EFECTO CAUSANTE DEL ÉXITO: _____

PROCESOS CAUSANTES DE ÉXITO	**CALIDAD DEL PROCESO**	**INFLUENCIA DEL PROCESO**	**CRITICIDAD DEL PROCESO**
Proceso 1 Proceso 2 . . . Proceso n	Calificación obtenida en forma objetiva basándose en la evaluación de términos como evaluados en términos de eficacia, rendimiento, eficiencia, adaptabilidad, operatividad, costes, capacidad, fiabilidad	Calificación obtenido de acuerdo al impacto que se considera que tiene cada proceso en la consecución del objetivo estratégico	Resultado obtenido de multiplicar la calidad del proceso con la influencia del proceso

Tanto la calidad del proceso como la influencia del proceso son calificadas con la misma escala, de la siguiente manera:

CALIDAD DEL PROCESO	
ESCALA	**CALIFICACIÓN**
Muy bueno	1
Bueno	2
Medio	3
Malo	4
Muy malo	5

INFLUENCIA DEL PROCESO	
ESCALA	**CALIFICACIÓN**
Fundamental	1
Elevado	2
Medio	3
Discreto	4
Modesto	5

Una vez obtenido la calificación de la calidad del proceso y la influencia del proceso para cada uno, se obtiene la criticidad del proceso, de la siguiente manera

Criticidad del proceso = calidad del proceso X influencia del proceso

Una vez hemos llenado el formato anterior, se puede identificar el proceso crítico de éxito por y para el cual se debe orientar el proceso de benchmarking. Este proceso crítico de éxito es aquel que obtenga el mayor valor de criticidad.

ETAPA 3. Determinación del equipo de benchmarking

En primer lugar, se debe tener claro que el benchmarking consiste en una actividad de equipo en la que pueden intervenir tanto especialistas internos, como especialistas externos o los propios empleados que participen directamente en los procesos relacionados con el proceso objeto del benchmarking.

Dicho equipo será escogido, orientado y dirigido por la dirección de la organización y será conformado en función de los planes y objetivos estratégicos definidos por la misma.

Para la elección de los integrantes del equipo, la dirección deberá realizar una valoración objetiva de los empleados o posibles participantes en función de las siguientes cualidades de los mismos:

CUALIDADES DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO BM
Capacidad de trabajo en equipo
Conocimientos del proceso objeto del benchmarking.
Capacidad innovadora
Iniciativa a la hora de plantear mejoras
Prestigio en el seno de la organización
Mentalidad abierta y sin prejuicios infundados

El equipo que se forme, dependiendo de sus integrantes, puede adoptar cualquiera de las siguientes estructuras organizativas:

1. *Grupos funcionales de trabajo*, en el caso de que los integrantes del equipo pertenezcan a una misma función organizativa o departamental.
2. *Equipos interfuncionales, equipos interdepartamentales y equipos interorganizativos*, en el caso de que la eficacia del proceso objeto del BM dependa o pueda depender de varias funciones o departamentos.
3. *Equipos AD HOC,* en el caso de que surja un equipo que proponga y defina un tema objeto de BM y lo desarrollen hasta que concluya la investigación del mismo.

Sea cuál sea la conformación del equipo, todos los equipos deben tener perfectamente definidas:

a. Las habilidades, formación y experiencia necesaria para cada uno de las funciones del mismo
b. Las autoridades y responsabilidades para cada una de las funciones
c. Las ayudas que le serán concedidas por parte de la organización
d. La periodicidad con la que se efectuarán las reuniones del equipo, con el objetivo de intercambiar la información en el mismo y efectuar un seguimiento permanente de las actividades de BM
e. El plazo establecido para la presentación del informe que exponga los resultados obtenidos

Un equipo de BM básico debe estar compuesto por:

Líder del proyecto, que sería aquella persona que inicia la actividad del equipo.

Facilitador del BM, que sería un especialista en BM que se responsabilizaría de :

a. La organización y administración de los procesos de BM (formación y motivación de los empleados, contratación y capacitación de intervinientes, establecimiento y mantenimiento de registros o bases de datos que permitan el seguimiento del BM, preparación de informes, etc.)
b. La capacitación de empleados para la gestión y realización de procesos de BM, lo cual permitiría a la organización multiplicar las acciones de mejora por todo lo ancho y largo de la empresa, ya que de esta manera potenciaremos la participación del personal en dichos procesos, pudiendo sacar partido a las propuestas e iniciativas que surjan de los empleados directamente involucrados en la realización de los procesos, ya que dichos procesos determinarán las características de los productos/ servicios.

c. La ejecución práctica del BM, a través de su trabajo con clientes, de la planificación de actividades, del análisis de datos, etc.

Las responsabilidades anteriores podrán ser propias un especialista interno o externo de la organización, pero en algunas ocasiones es necesaria la inevitable participación de un especialista externo que proporcione un servicio específico, una opinión experta que facilite las tareas o un asesoramiento jurídico.

Empleados, que serán aquellos trabajadores de la organización que posean elevados conocimientos en la materia objeto del BM, los cuales participarán directamente en la planificación, ejecución, análisis y presentación de resultados del BM.

ETAPA 4. Selección de socios de benchmarking

Esta etapa consiste en identificar y seleccionar a los socios del benchmarking, es decir aquellas personas u organizaciones que le proporcionen a la empresa cliente información relacionada con la investigación del benchmarking mediante el establecimiento de una relación de intercambio de conocimientos que posibiliten la mejora del proceso objeto del benchmarking.

Para la creación de estas redes de intercambio de información entre la organización cliente y el socio de benchmarking es necesario inculcar en la organización un sentimiento de afiliación profesional de curiosidad y de reciprocidad que facilite la colaboración con los socios.

La razón de ser del benchmarking es que no tiene ningún sentido invertir en Investigación + Desarrollo + Innovación para intentar mejorar o reingeniar un proceso, cuando esa reingeniería de dicho proceso ya la ha efectuado otra empresa con anterioridad. Por lo que es mucho más sencillo establecer una relación de intercambio de conocimientos con aquella firma que ya ha conseguido mejorar el proceso, con el cual se intenta asociar.

Para identificar los socios potenciales del benchmarking se debe definir previamente las fuentes de información básicas que tiene la organización, las cuales proporcionan información objetiva sobre el grado de desempeño logrado por otras organizaciones en el desarrollo de sus procesos.

Dichas fuentes de información básicas podrían ser:

- *Fuentes gubernamentales:* informes gubernamentales
- *Expertos en la materia:* Instituciones académicas como universidades o centros de investigación, asesores, analistas, etc.

- *Organizaciones o redes profesionales:* conferencias, reuniones, redes profesionales o asociaciones, confederaciones, etc.
- *Publicaciones:* publicaciones especializadas o de trabajos de investigación; bases de datos (con o sin costo) como puedan ser servicios de información, libros de texto, etc.
- *Proveedores:* distribuidores e investigaciones de proveedores

Una vez identificados los socios potenciales del benchmarking, se debe determinar con cual de ellos interesa establecer la relación en primer lugar, para lo cual se debe definir previamente una serie de criterios que permitan tomar una decisión coherente con los propósitos de la empresa. Los criterios a utilizar son:

CRITERIOS PARA DEFINIR A LOS SOCIOS POTENCIALES BENCHMARKING
Que el socio posea la información que queremos
Que la información sea accesible
Que el costo de dicha información sea rentable para la organización cliente
Que la estructura organizativa de la empresa cliente y de la socia sean similares
Que ambas empresas pertenezcan al mismo sector
Que el entorno socioeconómico sea el mismo

Una vez definidos los socios potenciales del benchmarking y los criterios se desarrolla una técnica de análisis consistente en:

1. Ponderar numéricamente el peso relativo que el equipo de benchmarking estima para cada uno de los criterios anteriormente definidos en base a la siguiente escala:

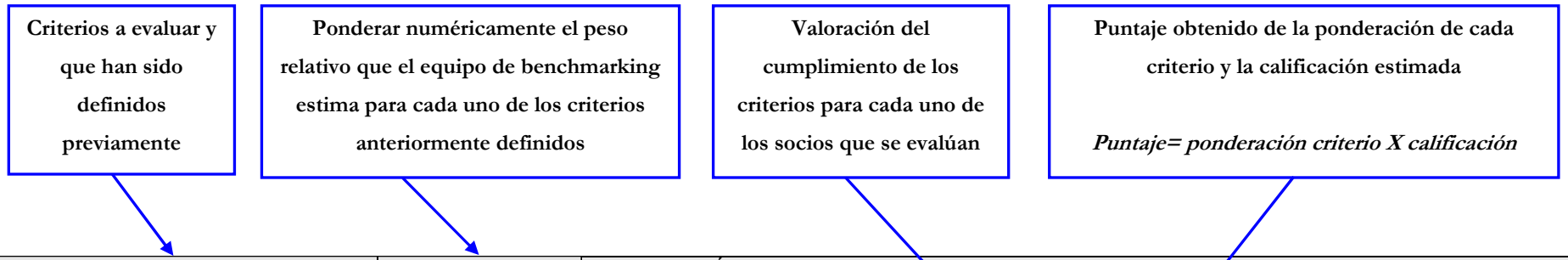
ESCALA	**CALIFICACIÓN**
Muy importante	9
Importante	3
Positivo	1

2. Valoración del cumplimiento de los criterios para cada uno de los socios. La cual está dada por:

ESCALA	**CALIFICACIÓN**
Cumple completamente	5
Cumple en su mayoría	4
Cumple medianamente	3
Cumple poco	2
No posee los requisitos necesarios	1

3. Cálculo de la valoración total para cada uno de los socios potenciales
4. Elección del socio que obtenga una mayor valoración total

Para el desarrollo de esta técnica de análisis se utiliza una tabla como la que se presenta a continuación:



CRITERIOS	PONDERACIÓN DE CRITERIOS	VALORACIÓN					
		SOCIO BM 1		SOCIO BM 2		SOCIO BM "n"	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Utilidad de la información							
Accesibilidad de información							
Costo información							
Similitud entre empresas							
Empresas pertenecientes al mismo sector							
Mismo entorno socioeconómico							
TOTAL			**Σ ponderación SOCIO BM 1**		**Σ ponderación SOCIO BM 2**		**Σ ponderación SOCIO BM n**

ETAPA 5. Recopilación de la información

Una vez efectuada la selección del socio mediante una recopilación general o búsqueda primaria se debe llevar a cabo una recopilación más específica en la cual se profundiza en el estudio de los procesos que desarrollan aquellos socios de de benchmarking elegidos con anterioridad.

Durante esta etapa es necesario tener cuidado con los derechos de propiedad legalmente protegidos tanto de la organización cliente como de los socios de benchmarking. Con el objetivo de orientar estas relaciones interempresariales se han redactaron una serie de principios que fueron incluidos dentro del Código de Conducta del Benchmarking ***(ver anexo 9)***, el cual tiene un papel meramente orientador, es decir, no supone ninguna legislación que se deba de cumplir obligatoriamente, aunque, eso sí, es recomendable su conocimiento y uso para toda organización que se inicie en la práctica del benchmarking.

Una vez conocidos los principios mencionados anteriormente, la organización está preparada para la recopilación de la información, la cual se plasma en el en el desarrollo de varias acciones, como puedan ser:

a. Intercambio de datos:

Esta actividad consiste en el intercambio de documentos relativos al proceso objeto del benchmarking como pueden ser procedimientos específicos, instrucciones de trabajo de trabajadores implicados, registros correspondientes a mediciones efectuados sobre dicho proceso, diagramas de flujo en los que se aprecie la descomposición del proceso, estudios realizados sobre la eficiencia o capacidad del proceso, estimaciones de costes, etc. Dichos documentos pueden ir acompañados de comentarios suplementarios realizados por la empresa socio del benchmarking

b. Visitas puntuales:

Con el fin de conocer el proceso en profundidad se pueden efectuar visitas a la empresa socia, la cual debe ser acordada previamente en el transcurso de una reunión preliminar, en la cual se debe establecer el contenido de la información intercambiada y la contraprestación que recibirá la empresa socia del benchmarking.

Dichas visitas han de ser preparadas exhaustivamente con anterioridad para sacarle el máximo partido a la misma y no convertirla en una mera visita turística, para lo cual es imprescindible desarrollar una serie de actividades previas como son:

- Planear un itinerario de visita
- Configurar un cuestionario a seguir durante la visita

- Comunicar al socio del benchmarking las preguntas de la guía de visitas con anterioridad a dicha visita, para que éste determine quienes serán los participantes adecuados
- Organizar al equipo enviado a las instalaciones del socio de BM, definiendo quienes serán los responsables de efectuar las preguntas, de tomar datos, de fijarse en aspectos determinados de los procesos, etc.
- Hacer saber al equipo enviado cual es el ámbito de la visita, para evitar que éste intente sonsacar información no acordada previamente con el socio y de esta forma respetar en todo momento aquello que se ha acordado en la reunión preliminar

c. Entrevistas telefónicas o encuestas:

Se recomienda siempre la encuesta en formato papel o digital frente a la entrevista telefónica, ya que su registro y conservación es mucho más fácil.

Estas entrevistas o encuestas estarán basadas en un cuestionario elaborado con la participación directa de un experto en el proceso objeto del BM, en el cual se intentará extraer al socio del benchmarking cuáles son las causas que originan unos resultados comparativamente mejores en el desarrollo de dicho proceso.

Por lo tanto, es de gran interés realizar previamente un diagrama de Ishikawa relativo al proceso objeto del benchmarking, con el objetivo de identificar causas de problemas en el desarrollo del proceso que luego podamos traducir en preguntas interesantes a nuestros socios.

Dicho cuestionario debe ser breve, estando estar constituido por 7 u 8 preguntas, siendo la mayoría de éstas específicas y enfocadas al proceso en cuestión.

ETAPA 6. Análisis de la información

Esta etapa consiste en la observación, comparación y asimilación de la información obtenida en las etapas anteriores con el objetivo de estimar cuales son las mejores prácticas relacionadas con el proceso objeto del BM.

Para organizar y analizar la información recopilada se debe segregar la información recopilada en datos cuantitativos y cualitativos, y transformarla en información valiosa a la hora de tomar decisiones y emprender actividades de mejora a lo largo y ancho de la empresa.

Además en esta fase se debe analizar las posibilidades de éxito que tendrá la implantación de " las mejores prácticas teóricas" encontradas, para lo cual deberá comparar los entornos

de la empresa cliente y la socia de BM, refiriéndonos a entornos en términos culturales, sectoriales, geográficos, sociales, económicos, legales, etc. Dicha actividad es conocida también como la normalización de la información, ya que antes de comparar la información, la organización debe asegurarse de que los datos de la empresa cliente y los socios del benchmarking son homogéneos, es decir, están expresados en las mismas magnitudes y unidades de medición, y, además, no se ven influenciados por diversas variables externas no controlables como puedan ser, por ejemplo, las diferentes reglamentaciones legales a las que pueden estar sometidas dos empresas localizadas en países distintos.

Una vez que se ha homogeneizado y normalizado los datos obtenidos, se procede a tabular y representar mediante la elaboración de una matriz de comparación que va a representar la evaluación competitiva que se realice entre el establecimiento y los socios de benchmarking.

Para la determinación de las dimensiones de las fortalezas y debilidades de la empresa cliente con respecto a los socios es necesario determinar el Gap competitivo existente entre ambos, es decir, la diferencia actual existente.

Partiendo de que:

$R_{Cliente}$ fuera el resultado correspondiente al proceso objeto del benchmarking de la empresa cliente y,

R_{Socio} fuera el resultado correspondiente al mismo proceso objeto obtenido por la empresa socia del benchmarking

En ambos casos dicho resultado (R) supondrá una magnitud que esté directamente relacionada con el proceso objeto del benchmarking, y tendrá un valor proporcional a la eficacia del proceso orientada a la consecución del objetivo estratégico. Es decir, en el caso anteriormente expuesto, una empresa que obtenga un menor coste por reelaboración obtendrá una mejor calificación de la magnitud que identifique el resultado del proceso (Es decir, cuanto menor sea el coste mayor debe de ser R).

Este gap o diferencia podría definirse mediante la siguiente expresión matemática:

$$\text{Diferencia (\%)} = ((R_{Cliente} - R_{Socio}) / R_{Cliente}) \times 100$$

Donde una diferencia de signo positivo supondría una ventaja con respecto al socio y, una diferencia de signo negativo supondría una situación de desventaja con respecto al socio, es decir, que aquellos procesos en los cuáles los resultados nos proporcionan una diferencia negativa con respecto a nuestros socios de benchmarking, son los procesos susceptibles de

ser objeto de benchmarking, ya que son aquellos procesos que los socios desarrollan con más efectividad, y por lo tanto, aquellos de los que se puede aprender de ellos.

Una vez conocidas las diferencias entre empresa cliente y socios, como ya se ha dicho anteriormente, se procederá al análisis meticuloso de las causas que originan el gap entre ambos, para lo cual se hará imprescindible la utilización de diagramas de causa- efecto, con el fin de llegar a identificar aquellos factores que determinan la eficacia de nuestros procesos, y de ésta forma poder intervenir en los mismos consecuentemente.

Además se debería efectuar la extrapolación de las prácticas observadas en nuestros socios, es decir, proyectar niveles futuros de resultados, para lo cual será necesario tener en cuenta factores que pueden influir en la evolución de los resultados actuales, como puedan ser la caducidad de avances tecnológicos que de dentro de un determinado tiempo se pueden quedar obsoletos, la insostenibilidad de costes de la práctica observada, los cambios de normativas que puedan truncar las posibilidades un utilizar determinados materiales o instrumentos en el desarrollo del proceso, etc.

Por último, también se debe estimar si la información obtenida es suficiente y adecuada con relación a los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización, por lo que en caso de que ésta sea insuficiente volveremos de nuevo bien a la etapa de recopilación general o a la específica.

ETAPA 7. Implantación de las mejoras

Esta etapa consiste en la adaptación a la empresa cliente del BM de prácticas que han obtenido resultados contrastados en otras organizaciones (socios de BM).

Para ello, se comienza identificando las acciones de mejora a partir del análisis de la información obtenida en las etapas anteriores, mediante la descripción de las acciones que permitan alcanzar los objetivos marcados y que, a su vez, sean compatibles con los medios o procesos de la empresa cliente.

Una vez identificadas las acciones de mejora, se procede a la priorización de las mismas, para lo cual será necesario cuantificar las mejoras, es decir, efectuar estimaciones de los beneficios que nos pueden aportar y a raíz, de las conclusiones de su cuantificación poder ordenarlas según los beneficios potenciales que pueden causar y escoger aquella que permita alcanzar el mayor beneficio potencial estimado. Sobre dicha acción de mejora seleccionada se debe realizar una evaluación inicial, la cuál se describa en un informe con datos estructurados que va a ser presentado a la dirección de la empresa. Dicho informe debe incluir un presupuesto del costo de la implantación de la acción de mejora

Dicho informe será estudiado meticulosamente por la dirección en base a factores como el costo, el riesgo y el beneficio potencial que ocasione la acción propuesta por el equipo de Benchmarking. En caso, de que la dirección lo considere oportuno, la acción de mejora será aprobada y se procederá a la planificación de su ejecución, mediante el desarrollo de un plan que registre datos referentes a:

- Objetivo de la acción de mejora
- Lista de actividades a ejecutar para llevar a cabo la acción de mejora
- Responsables de las actividades
- Planes a coto y largo plazo
- Indicadores de los rendimientos alcanzados
- Previsiones de rendimientos
- Acciones de seguimiento
- Planes de contingencia
- Cualquier dato que el equipo de BM considere oportuno para registrar el avance de la ejecución de la acción de mejora

El paso siguiente consiste en la ejecución de la acción de mejora, es decir, en el desarrollo práctico de la planificación diseñada con anterioridad, para cuyo éxito será fundamental haber presentado dicho plan a todos los trabajadores involucrados en el proceso sometido a la acción de mejora.

Una vez ejecutada la acción se debe efectuar una evaluación en la que se estime si todos los resultados potenciales se han fraguado en resultados reales, para poder tomar la decisión de la implantación definitiva (o no) de la acción de mejora dentro de nuestro sistema de gestión, en cuyo caso deberemos plasmar dicha implantación definitiva en la creación de nuevos procedimientos, instrucciones o documentos necesarios que registren las modificaciones efectuadas en los procesos, de tal forma que los trabajadores adopten la nueva práctica en sus tareas cotidianas sin que exista ninguna duda o contradicción al respecto como consecuencia de la modificación efectuada en el proceso en cuestión.

En caso de que se tome la decisión de no implantar la acción de mejora, se volverá a alguna de las etapas anteriores para buscar una acción alternativa que nos permita el mismo objetivo o volver a planificarla o ejecutarla de otra forma para intentar adaptarla exitosamente a la empresa cliente del BM.

ETAPA 8. Presentación de los resultados

En dicha presentación se de debe la hacer una comparación de los resultados obtenidos con los previstos, analizando cuales fueron las causas de las desviaciones surgidas (en caso de que existan), con el objetivo de extraer información que pueda ser útil en futuras optimizaciones o mejoras que se desarrollen en el futuro.

En caso de que el proceso de de benchmarking haya conducido a resultados exitosos se tiene que mostrar dicho logro a toda la organización para proporcionarle el reconocimiento público a la labor desempeñada por el equipo de benchmarking y para estimular y motivar al resto de la organización.

ETAPA 9. Recalibración de objetivos

Una vez obtenidos los objetivos marcados inicialmente, la empresa debe establecer nuevas metas, nuevos puntos de referencia, por lo que vuelve a la etapa de determinación de objetivos estratégicos, de la cual parte inicialmente.

De esta forma esto convierte al proceso de benchmarking en un motor de mejora continua dentro de la empresa

E. Errores comunes del proceso de benchmarking

Al implementar en el benchmarking es común tener ideas erróneas sobre este proceso, dando como resultado una mala aplicación de éste y por lo tanto se corre el riesgo de que los resultados no sean los esperados. Entre estos errores que se pueden cometer durante el proceso, los más comunes son:

1. *Confundir Benchmarking con participar en una encuesta.*

   Una encuesta de organizaciones en una industria similar no constituye benchmarking. Una encuesta puede proporcionar algunos números interesantes pero benchmarking es ir al porqué de esos números. La encuesta puede proporcionar la posición relativa de la organización, pero no mejorará dicha posición.

2. *Creer que siempre existen los "benchmarks" que se buscan.*

   No siempre los benchmarks que se encuentran en un estudio se aplican a la organización que lo realiza. Dependerá del mercado, clientes y los niveles de recursos. Es necesario identificar los socios de benchmarking más adecuados para saber si se puede alcanzar un nivel similar de desempeño.

3. *Olvidarse del servicio y la satisfacción del cliente*

   Muchas organizaciones han enfocado sus esfuerzos de benchmarking en los costos, olvidándose completamente del cliente. Muchas veces el reducir costos solo por alcanzar un benchmark incide en la calidad de servicio y por ende en la satisfacción final del cliente.

4. *El proceso es muy grande y complejo para ser manejable.*

   Un proceso es un grupo de tareas. Un sistema es un grupo de procesos. Hay que evitar tratar de hacer benchmark de un sistema completo, sería extremadamente costoso, tomaría mucho tiempo y sería muy difícil mantener el enfoque. Es mejor seleccionar uno o varios procesos que forman parte del sistema total, trabajar con ellos y luego avanzar a la siguiente etapa del sistema.

5. *Confundir benchmarking con investigación.*

   El benchmarking presupone que se está trabajando en un proceso existente que ha estado operando durante el tiempo suficiente para haber recopilado datos sobre su efectividad y uso de recursos. Desarrollar nuevos procesos basado en experiencias de otros es investigación, no benchmarking.

6. *Falta de alineamiento.*

   Escoger un tópico de benchmarking que no esté alineado con las estrategias y metas globales de la organización, o peor aún, interferir con otra iniciativa que la organización esté llevando a cabo. Se necesita que un equipo con la suficiente visión estratégica apruebe el proyecto de benchmarking y se asegure que está en línea con el plan estratégico general.

7. *Escoger un tema intangible o muy difícil de medir.*

   "Comunicación entre empleados" es probablemente el concepto más vago que existe en una organización, pero es usualmente citado como uno de los mayores problemas, por lo que muchas organizaciones tratan de hacer un benchmark de él. Hay que enfocar al equipo a escoger una parte del tema que pueda ser observada y medida, por ejemplo, la utilización de los canales de comunicación (teléfono, email, fax, etc.)

8. *No establecer correctamente el punto de partida*

   Salir a hacer visitas de benchmarking sin antes haber analizado profundamente los procesos internos. El benchmarking asume que se ya se conoce profundamente los procesos y sus niveles de desempeño. Después de todo, ésa es la información que se les puede ofrecer a los socios de benchmarking a cambio de la información que ellos proporcionarán.

9. *No investigar profundamente a los socios de benchmarking.*

   Esto es esencial para escoger al socio adecuado, de manera que ninguno de los dos pierda su valioso tiempo. Hay una regla de etiqueta de benchmarking que dice que nunca se le pregunte a un socio una pregunta que se pudo haber respondido mediante una investigación de información de dominio público.

10. *No tener un código de ética y un contrato acordado con los socios.*

    Los socios deben estar claros respecto a la información que se espera de ellos, la forma en que dicha información será tratada, quién tendrá acceso a dicha información y para qué propósitos será utilizada. Esto debe ser acordado previamente. El Centro Americano de Calidad y Productividad ofrece un modelo muy útil para este propósito.

3.1.4.2. Planeación estratégica

A. Generalidades sobre planeación estratégica

Para empezar, es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación. Sin embargo, existen características comunes entre los sistemas de planeación de empresas diferentes.

La planeación estratégica, según los teóricos, es definida desde cuatro puntos de vista:

1. El porvenir de las decisiones actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2. ***Proceso***

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

3. ***Filosofía***

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

4. ***Estructura***

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus

propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una empresa ser activa en la formulación de su futuro; es el movimiento planeado desde un presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseado y probable, con un objetivo, a largo plazo; es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una empresa logre sus objetivos; es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, que permiten tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre.

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que les permitan obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, que la conduzcan a reducir las debilidades internas y a evitar el impacto de las amenazas externas. En este proceso descansa o radica la esencia de la Planeación Estratégica. Actualmente se ha llegado a la conclusión de que el proceso de la Planeación Estratégica es de vital importancia para el éxito de las distintas empresas. En conclusión, puede decirse que el propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.

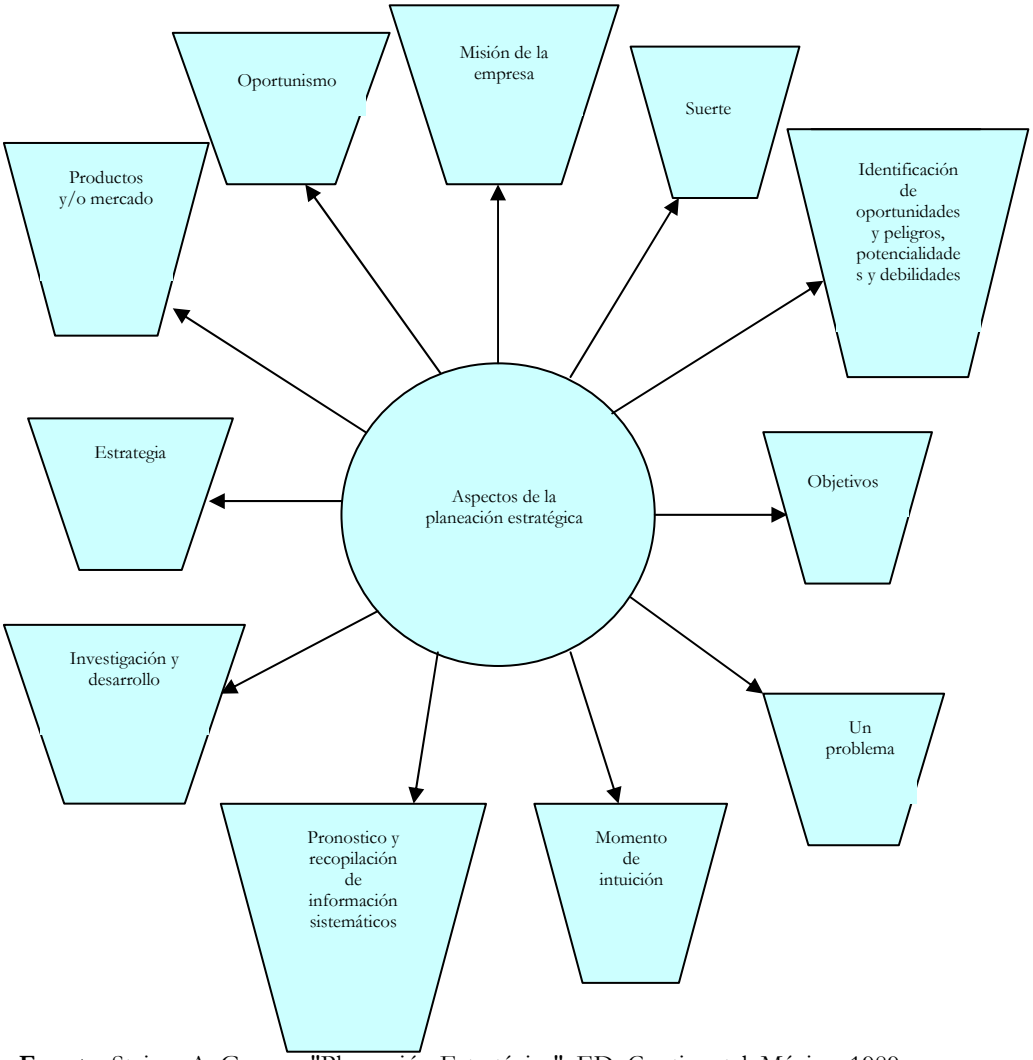
B. Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

C. Aspectos involucrados en la planeación estratégica.

Dentro de la planeación estratégica se tienen una serie de aspectos que están inmersos en dicha herramienta de gestión administrativa, en la ***figura 54*** se presenta en forma de resumen dichos aspectos. Cabe aclarar que detrás de todos estos elementos, está la organización necesaria para desarrollar e implementar todos estos aspectos para que la empresa logre los objetivos estratégicos que son fruto de la planeación estratégica.

Figura 54. Aspectos involucrados en la planeación estratégica.

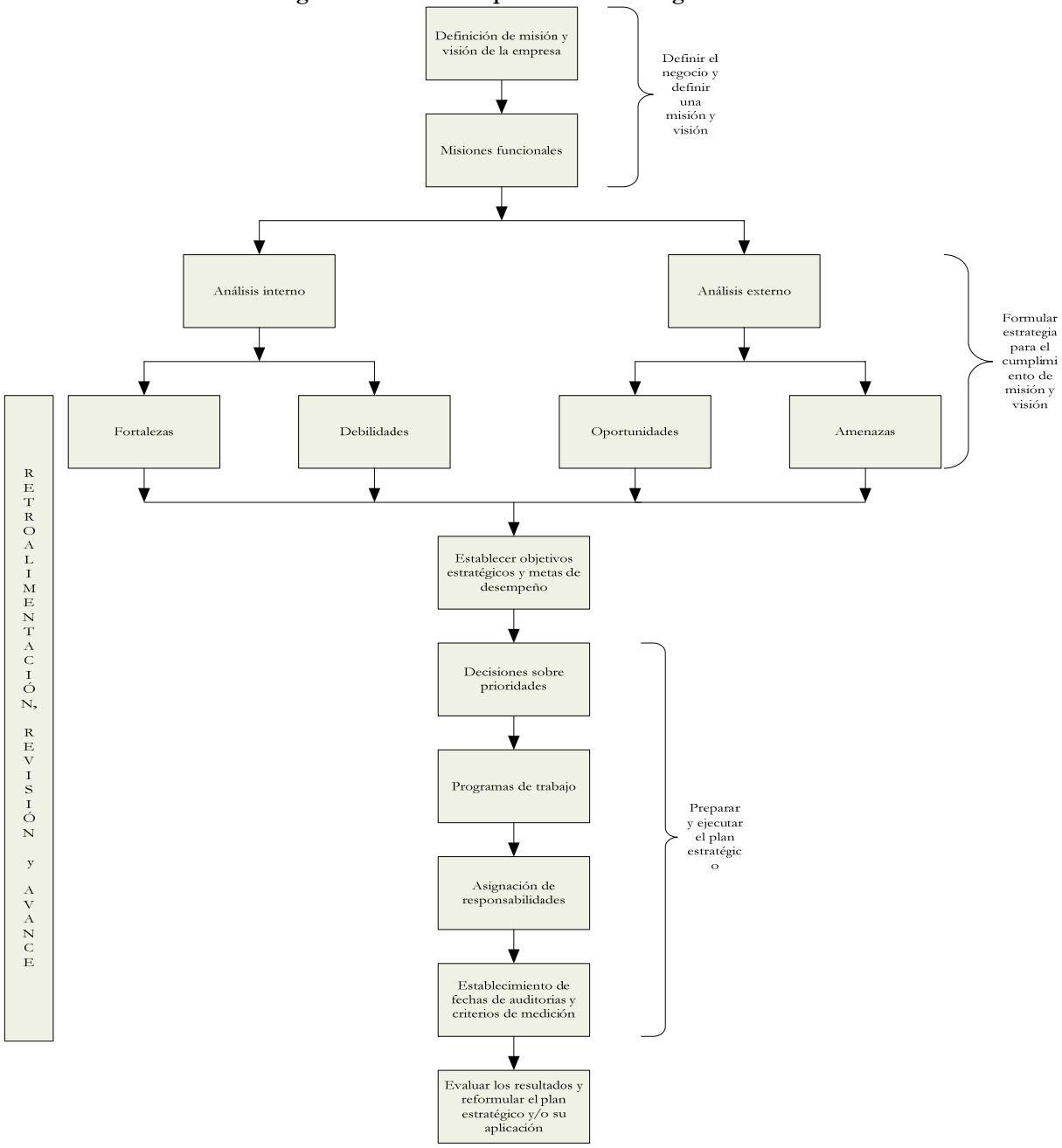


Fuente: Steiner A. George, "Planeación Estratégica", ED. Continental, México, 1989

D. Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, en la siguiente figura se muestra todo el proceso que se realiza en la planeación estratégica.

Figura 55. Proceso de planeación estratégica.



En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

D.1 Definir el negocio y establecer una visión y misión estratégica

Se debe ubicar a la empresa según su rubro, esto facilita la comparación de su capacidad competitiva y por lo tanto, el posterior establecimiento de estrategias competitivas. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de ¿hacia donde va la organización? puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

Normalmente se considera la Visión como una imagen acerca del futuro de una organización.

La Visión es generada por el análisis mental del dueño o propietario de una organización, por el gerente general, o bien como resultado de un proceso de trabajo gerencial en equipo o bien, de persona claves, utilizando las distintas herramientas gerenciales de procesos grupales.

Es importante señalar que la formulación o declaración de la Visión no es necesariamente un proceso democrático. Sin embargo, es más fácil identificarse con una Visión desarrollada como resultado de un proceso grupal. Una vez establecida por el gerente o grupo responsable, ésta debe ser conocida por todos los trabajadores de la empresa, desde las gerencias hasta operarios, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización, así como también los socios estratégicos de la organización.

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. La responsabilidad de la empresa establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político-económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

La declaración de la Misión guía y orienta al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. Esta declaración de la Misión es el "pegamento" que facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.

De igual manera que la Visión, la Misión también puede ser generada por el análisis mental del dueño o propietario, por el gerente general, o bien por un proceso de trabajo gerencial en equipo o bien, de persona claves, utilizando las distintas herramientas gerenciales o de procesos grupales.

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

La declaración de la Misión contiene normalmente los tres elementos siguientes:

** El propósito de la Organización (para qué existe la organización y cuáles son sus metas)*

** Los valores Morales y Normas de Conducta de la Organización (en qué cree la organización, cuales son sus valores morales y cómo son las políticas y prácticas de conducta).*

** Hacia donde va la Organización (metas a cumplir, estrategias y tácticas a utilizar para alcanzar las metas)*

Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que comenten el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

D.2. Formular una estrategia para cumplir la misión y visión

Para la formulación de estrategias se hace necesario realizar un diagnóstico estratégico previo, el cual se basa en una investigación de elementos internos a la empresa como las fortalezas y debilidades y los elementos externos a la misma de oportunidades y amenazas, para esto se utiliza la herramienta conocida como Análisis FODA, dicho análisis es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. A continuación se presenta su metodología:

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS FODA.

La estrategia básica de esta herramienta es identificar a las Fortalezas y Debilidades de la empresa como parte del análisis interno y de las Oportunidades y Amenazas como parte del análisis externo, con el objetivo de que las debilidades se vean disminuidas, las fortalezas sean incrementadas, el impacto de las amenazas sea considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades sea capitalizado en el alcance de *los objetivos, la Misión y Visión* de la empresa.

El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la empresa, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las *fortalezas* y *debilidades* internas varían considerablemente para diferentes empresas; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las *amenazas* podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

El análisis del medio ambiente interno y externo, debe ser realizado por personal en general de la empresa, según sus conocimientos y su función dentro de la misma.

Para detallar los elementos del FODA, se hace uso de la matriz que aparece en la siguiente ***figura 56.***

Figura 56. Elementos con función sustantiva del análisis FODA.

Fortalezas: **F1** **F2** **...** **Fn**	**Debilidades:** **D1** **D2** **...** **Dr**
Oportunidades: **O1** **O2** **...** **Os**	**Amenazas:** **A1** **A2** **...** **As**

Después de haber listado todos los elementos del análisis en su descomposición según sean Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se procede a construir la matriz FODA, que consiste en hacer el cruce de los elementos con función sustantiva para determinar las estrategias que es lo que se requiere en la planeación estratégica. En la ***figura 57*** se puede observar dicha matriz.

Figura 57 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**Lista de Fortalezas** **F1.** **F2.** ... **Fn.**	Lista de Debilidades **D1.** **D2.** ... **Dr.**
Lista de Oportunidades **O1.** **O2.** ... **Op.**	**FO (Maxi-Maxi)** *Estrategia para maximizar tanto las F como las O.* 1. **Xxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, F1, F3 ...)**	**DO (Mini-Maxi)** *Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.* 1. **Xxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, D1, D3, ...)**
Lista de Amenazas **A1.** **A2.** ... **Aq.**	**FA (Maxi-Mini)** *Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.* 1. **Xxxxxxxxxxxxxxxx (F1, F3, A2, A3, ...)**	**DA (Mini-Mini)** *Estrategia para minimizar tanto las A como las D.* 1. **Xxxxxxxxxxxxxxxx (D1, D3, A1, A2, A3, ...)**

Los cuatro conjuntos variables, se describen a continuación:

(1) La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

(2) La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades.* Una institución podría identificar oportunidades en el medioambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

(3) La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia **FA** (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una empresa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

(4) La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir

aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

D.3. Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño

Un objetivo estratégico es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación. Los objetivos deben cumplir con varias funciones:

a. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
b. Fuente de legitimidad: los objetivos justifica las actividades de una empresa.
c. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
d. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

Las metas de desempeño, corresponden a la cuantificación de los objetivos, dichas cuantificaciones, sirven posteriormente para la evaluación de los resultados que uno de los pasos del proceso de planeación estratégica.

D. 4 Preparar y ejecutar el plan estratégico

Durante la preparación y ejecución se toman las decisiones sobre las prioridades (cual es el orden en que se ejecutaran las estrategias formuladas), se hacen los programas de trabajo, se hacen la asignación de responsabilidades y asignación de recursos en la ejecución de las estrategias, se establecen las fechas y criterios de medición (para realizar las respectivas comparaciones entre las metas planeadas y las resultados reales obtenidos durante las respectivas mediciones) y como es lógico, se echa a andar la implementación de las estrategias formuladas.

Para determinar el orden en que se ejecutarán las estrategias, los teóricos recomiendan que se haga previamente un ordenamiento de los objetivos y en base a ello, determinar el orden de ejecución de estrategias, los criterios para el ordenamiento de objetivos recomendados son:

a) Ayudan a mejorar la posición competitiva en el mercado

b) Están orientados a la innovación y creatividad en los productos

c) Mejorarán la productividad e índices de eficiencia de la empresa

d) Permiten una aplicación rentable de los recursos físicos y financieros

e) Orientados a la responsabilidad pública y social de la empresa.

Los programas de trabajo se pueden desarrollar por medio de técnicas como el diagrama de Gantt (para una mejor comprensión, ver ejemplo de aplicación).

La asignación de responsabilidades y recursos necesarios, deberá hacerla la administración general de la empresa, puede ser una decisión tomada en conjunto entre la alta gerencia o de un solo administrador general, dependiendo de la estructura de la organización particular de cada empresa.

D. 5 Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

En la planeación estratégica es necesario que periódicamente, se realicen evaluaciones de los resultados de la implementación de las estrategias, dichas evaluaciones consisten en la comparación de los resultados obtenidos con las metas planteadas para el período evaluado (para lo que se utilizan los criterios de medición establecidos en el paso anterior); es decir, que hay que comparar lo que la empresa es en el momento del la evaluación y lo que quiere ser en un futuro (según las metas impuestas). Además, se hace necesaria una reformulación de las estrategias e incluso una reformulación de los criterios de medición si se observan incongruencias.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas.

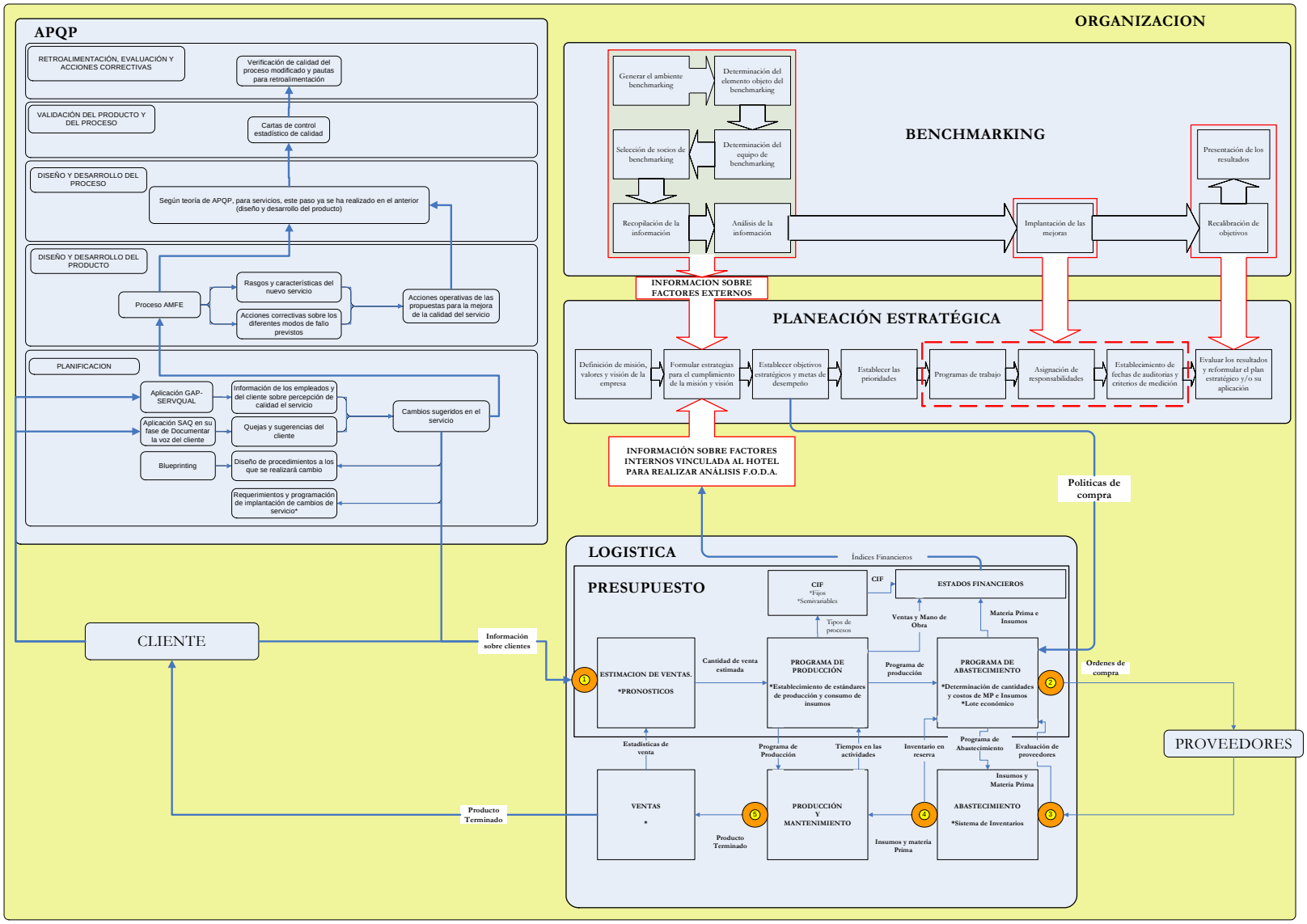
3.2 INTERRELACIONES ENTRE LAS PROPUESTAS.

En la ***figura 58*** se muestra el diagrama que resume la metodología de la etapa en una forma lógica y ordenada, el diagrama representa además la interrelación entre las diferentes propuestas. El orden de desarrollo se toma a partir de la relación con el cliente o la información de los gustos, necesidades y características de este. La propuesta de gestión de la calidad puede ser aplicada de forma paralela con la propuesta de planeación estratégica e investigación y desarrollo. Mientras que la propuesta de logística debe esperar la fase de planificación de la técnica APQP, dentro de la propuesta de gestión de calidad y la definición de políticas en la parte de planeación estratégica.

Las flechas del diagrama muestran el flujo de información que existe entre una propuesta y otra. La parte amarilla donde esta escrito organización hace referencia a las propuestas de organización como un todo para los establecimientos.

Así por ejemplo el flujo de información proveniente de los clientes ya sea de gustos y preferencia como cantidad de platillos o habitaciones consumida en un periodo de tiempo sirve para que funcionen la logística y el APQP. Dentro de estos siguen el proceso de transformación de información en especificaciones tangibles, tales como características de los productos o la cantidad de insumos y materia prima en las propuestas mencionadas respectivamente.

Figura 58 Diagrama de la metodología de aplicación de las propuestas.



3.3 MANUAL DE APLICACIÓN DE PROPUESTAS

En el presente manual se presenta un resumen de la forma general en que se deben aplicar las propuestas en cualquier establecimiento de alojamiento o alimentación. En esta guía se definen los siguientes aspectos:

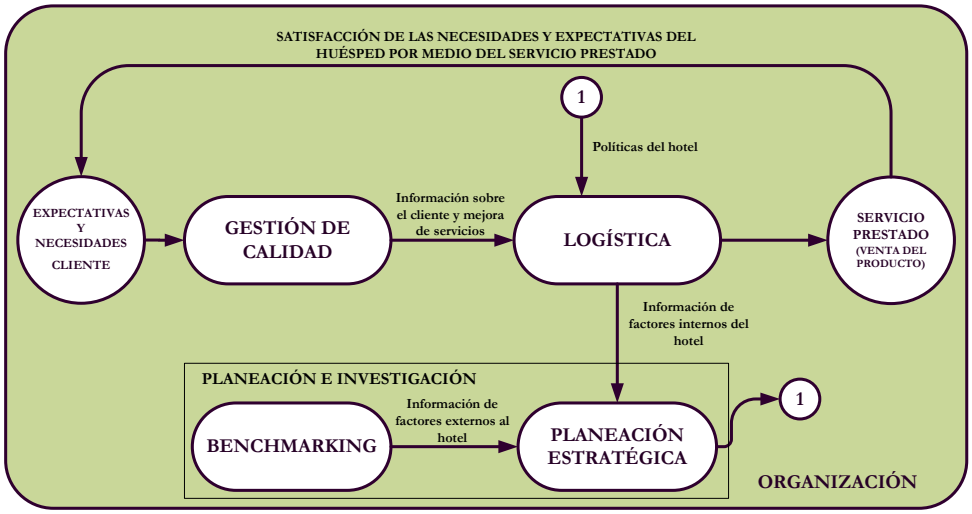
- ***Diagrama de flujo de implementación por propuesta.*** En los diagramas de flujo se muestra cada uno de los pasos que se deben de realizar en cada propuesta de acuerdo a la metodología definida en el marco conceptual del presente trabajo. Además, los diagramas de flujo presentados, permiten identificar el personal que se ve involucrado en cada uno de los pasos de las propuestas diseñadas.
- ***Formatos utilizados***. Se presenta el compendio de todos los formatos que tienen que ser utilizados durante la implementación de las propuestas de solución
- ***Capacitación.*** Se considera este aspecto debido a que se espera que el personal de los establecimientos de alojamiento y alimentación, no carezcan de los conocimientos necesarios para implementar estas propuestas por si solos. En la parte de capacitación se consideran los siguientes aspectos:
  - *Temática de capacitación*. En esta parte se presenta el programa de capacitación para cada una de las propuestas, y en donde se definen, aspectos como los puntos o temas que deben ser tratados en la capacitación, el tiempo en que se deben tratar esos puntos, el equipo a utilizar y la metodología de enseñanza.
  - *Perfil del capacitador*. En este caso se definen las principales características que deben tener las personas encargadas de realizar la capacitación
  - *Preparación de capacitación.* Son políticas generales que deben de considerar los establecimientos para realizar la capacitación de los empleados antes de la implementación de las propuestas.
- ***Recursos utilizados.*** En este aspecto, se consideran los recursos de mano de obra y equipo que son necesarios utilizar para implementar cada una de las propuestas de organización y para realizar las capacitaciones.

3.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

Las propuestas de solución, han sido agrupadas en 3 formas:

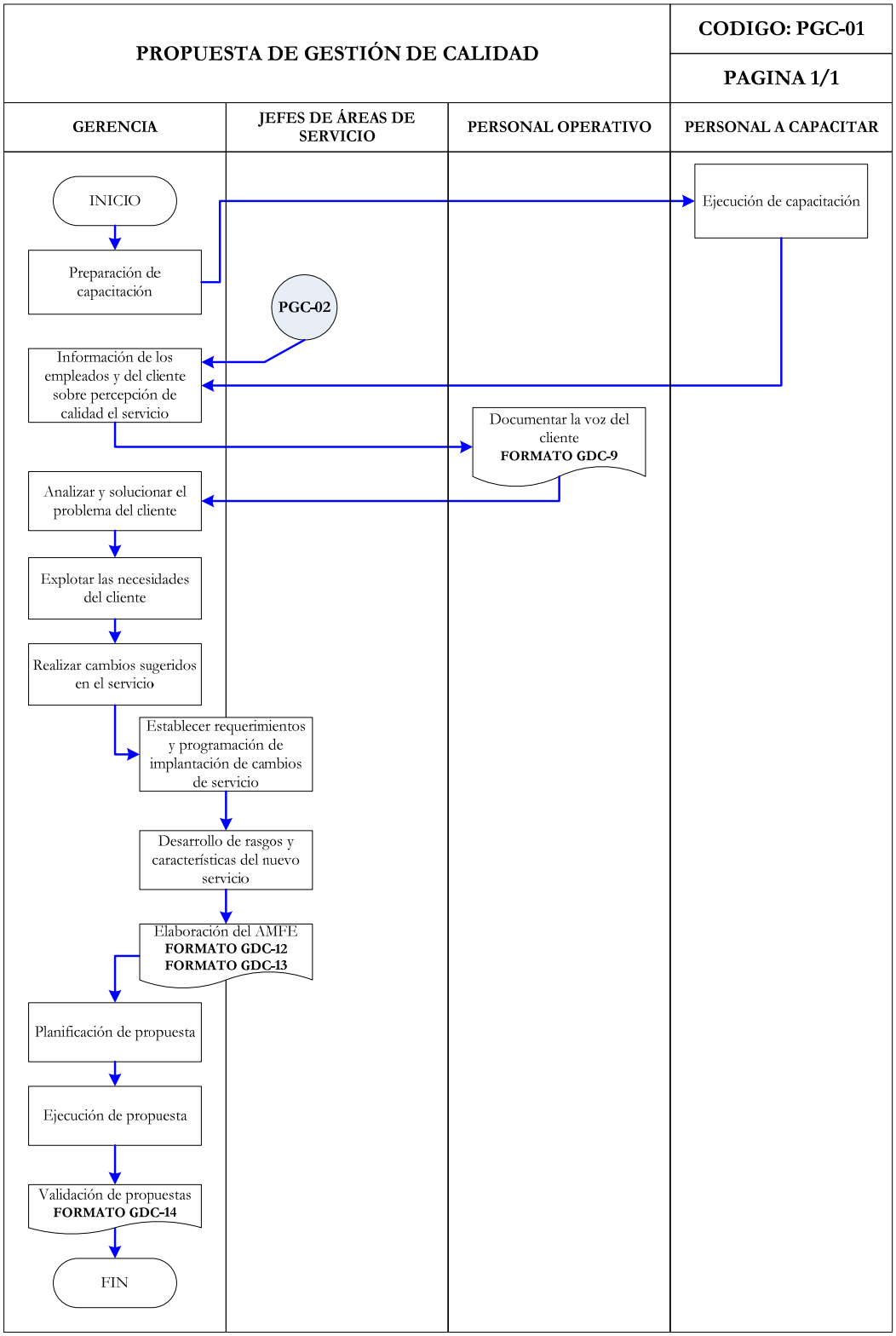
- Propuesta de Gestión de calidad
- Propuesta de Logística
- Propuesta de Investigación y planeación.

En el siguiente esquema, se puede observar que estas propuestas están relacionadas para formar un sistema, con el fin de brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente.

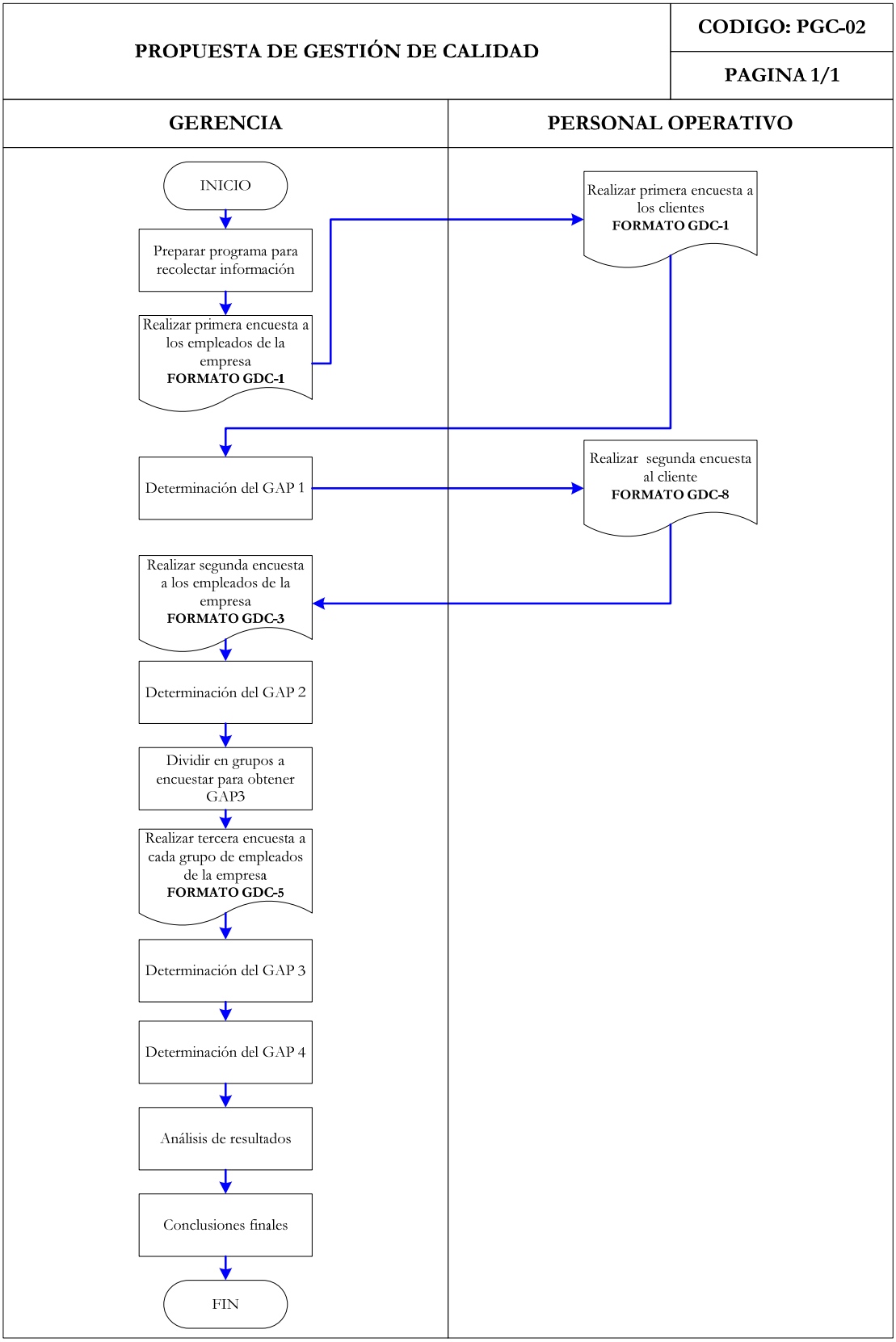


El punto de partida son las necesidades y expectativas del cliente; en primer lugar, a través de la Gestión de Calidad se identifican estas necesidades y se plantean las posibles soluciones, una vez realizada las mejoras a los servicios o productos, esa información pasa a la parte logística para que se integre a los distintos procesos de la empresa; sin embargo, la logística abarca mucho más, en esta propuesta incluye desde la estimación de ventas hasta que la finalización de la prestación de servicios en el establecimiento. Además, en esta propuesta va incluido el desarrollo presupuestal de la empresa, por lo que es necesario que el negocio esté bien definido; aspecto que es tomado en cuenta durante el desarrollo de la planeación estratégica, lo que provoca que exista una simbiosis entre estas 2 propuestas, debido a que también la información generada en los procesos posteriores de la logística, es utilizada en la planeación estratégica. Finalmente, el benchmarking se utiliza para tener una noción clara sobre el establecimiento y su competencia, lo que permitirá establecer los criterios necesarios para definir objetivos, metas y estrategias claras y acordes a la situación de la empresa.

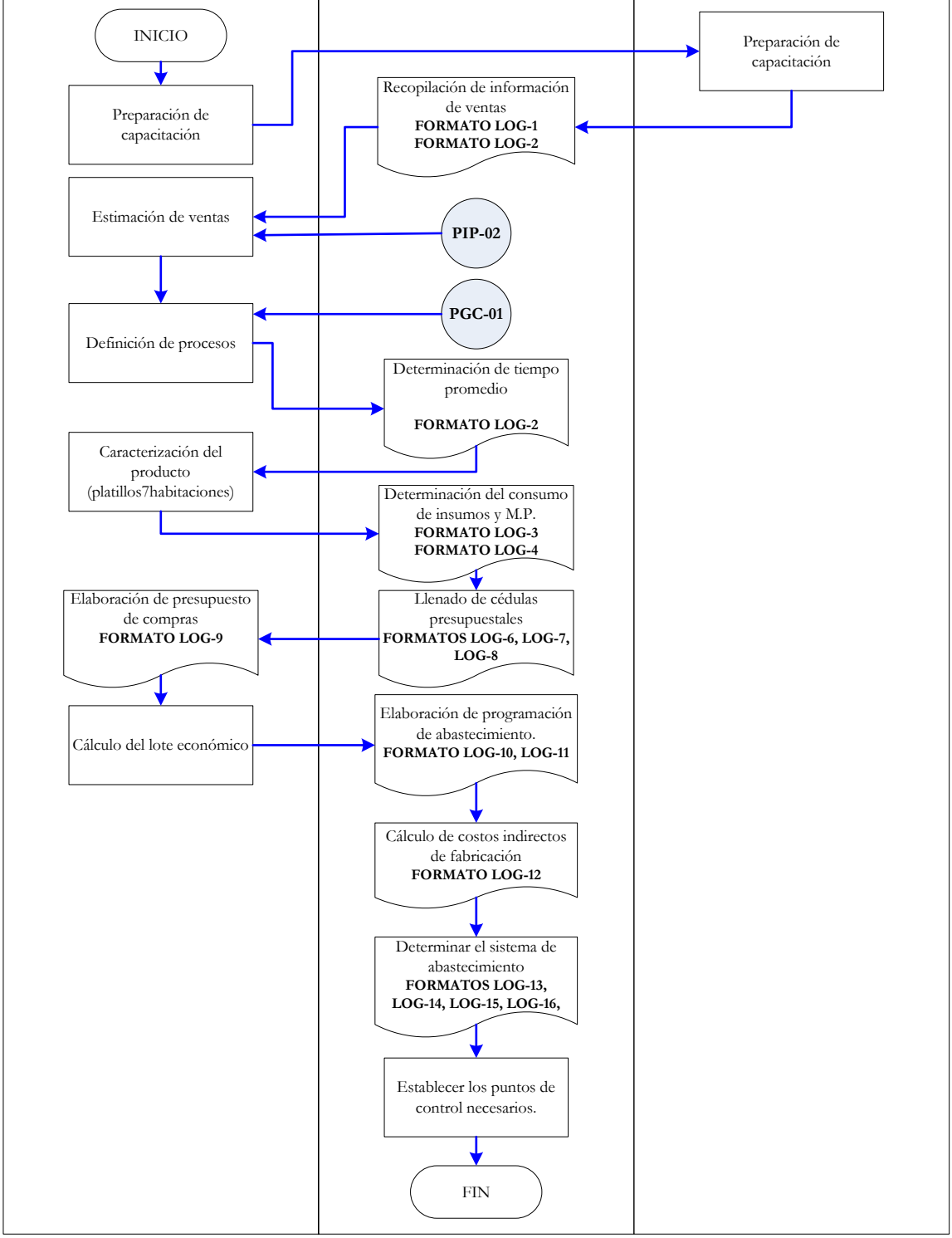
3.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROPUESTAS

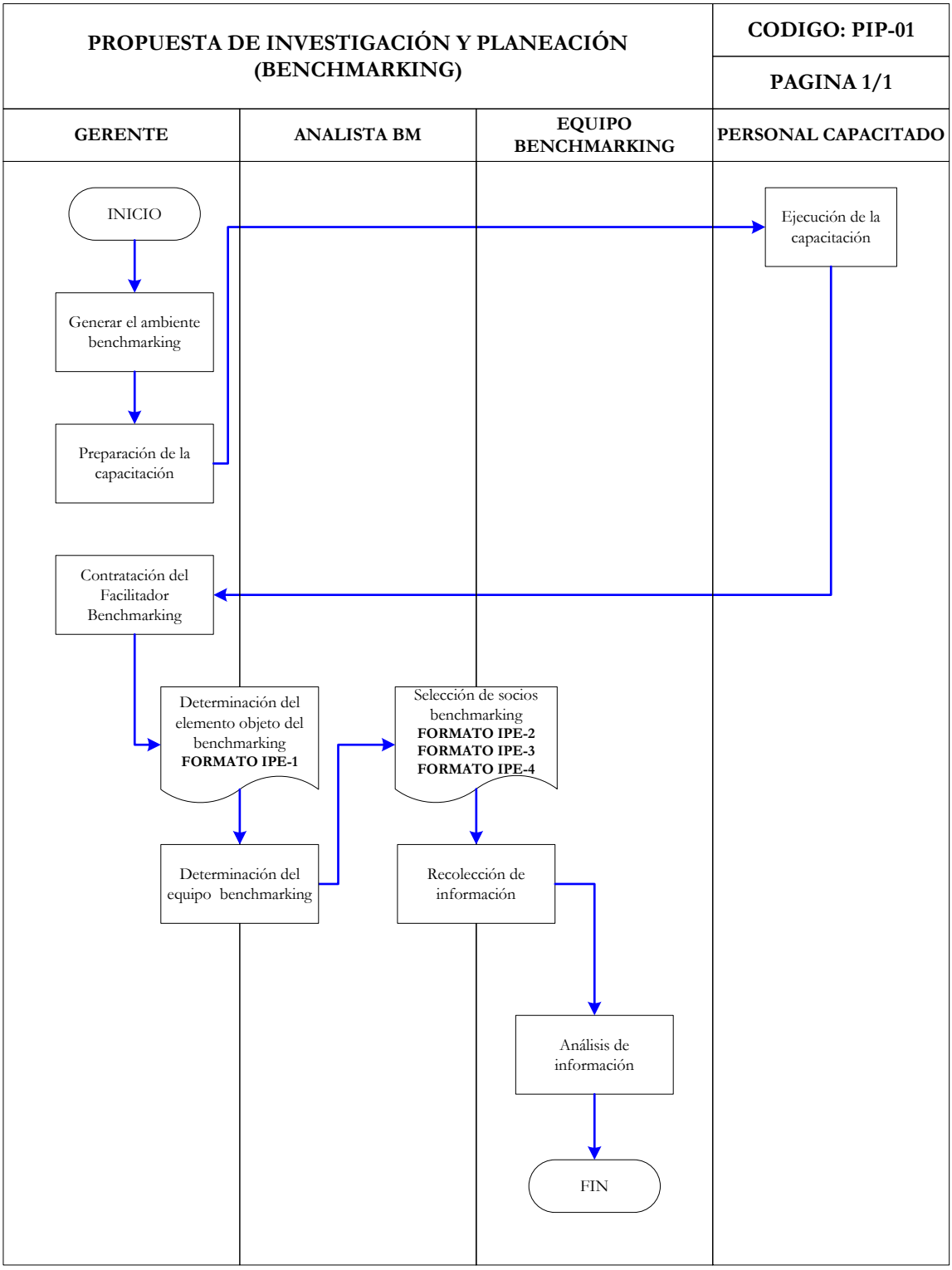


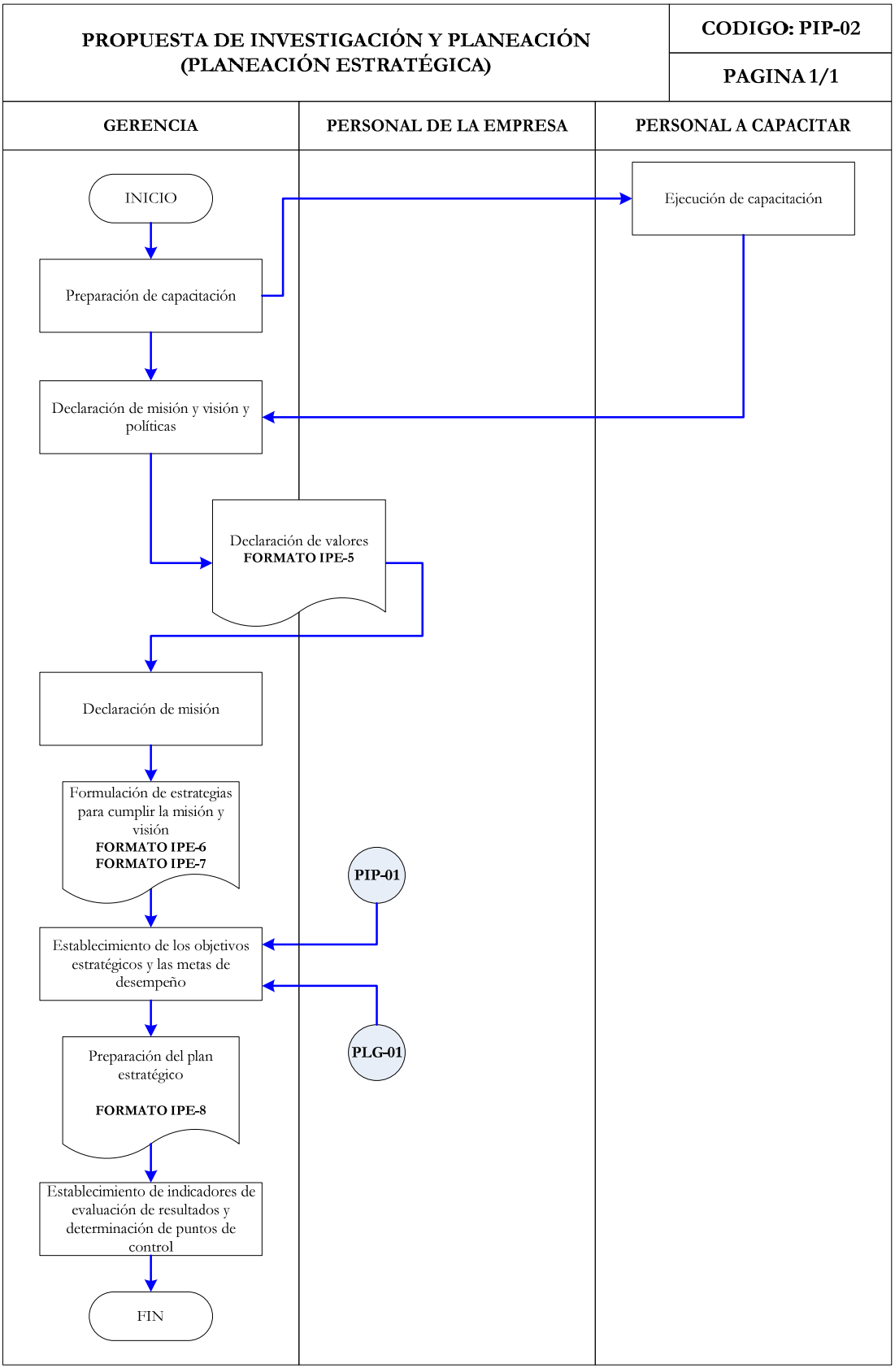
PROPUESTA DE GESTIÓN DE CALIDAD	CODIGO: PGC-02
	PAGINA 1/1



PROPUESTA DE LOGÍSTICA	CODIGO: PLG-01
	PAGINA 1/1




PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN (BENCHMARKING)
CODIGO: PIP-01
PAGINA 1/1
GERENTE
ANALISTA BM
EQUIPO BENCHMARKING
PERSONAL CAPACITADO
INICIO
Generar el ambiente benchmarking
Preparación de la capacitación
Ejecución de la capacitación
Contratación del Facilitador Benchmarking
Determinación del elemento objeto del benchmarking
FORMATO IPE-1
Selección de socios benchmarking
FORMATO IPE-2
FORMATO IPE-3
FORMATO IPE-4
Determinación del equipo benchmarking
Recolección de información
Análisis de información
FIN


PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN (PLANEACIÓN ESTRATÉGICA)
CODIGO: PIP-02
PAGINA 1/1
GERENCIA
PERSONAL DE LA EMPRESA
PERSONAL A CAPACITAR
INICIO
Preparación de capacitación
Ejecución de capacitación
Declaración de misión y visión y políticas
Declaración de valores
FORMATO IPE-5
Declaración de misión
Formulación de estrategias para cumplir la misión y visión
FORMATO IPE-6
FORMATO IPE-7
PIP-01
Establecimiento de los objetivos estratégicos y las metas de desempeño
PLG-01
Preparación del plan estratégico
FORMATO IPE-8
Establecimiento de indicadores de evaluación de resultados y determinación de puntos de control
FIN

3.3.3 ELABORACIÓN DE PERFIL DEL CAPACITADOR

Antes de implementar las propuestas se debe capacitar al personal de la empresa en los temas relacionados y sobre la forma en que se van a aplicar dichas propuestas.

En primer lugar es necesario definir las características que se requieren del capacitador; básicamente las características más importantes que se deben considerar son:

- Conocimiento del tema y experiencia
- Competencia técnica en la (s) materia (s) impartida
- Habilidad para enseñar

Basado en estos aspectos se desarrolla el perfil para las 4 capacitaciones que son necesarias realizar para implementar las propuestas de solución dentro de un establecimiento (alimentación o alojaiento)

Perfil del capacitador para la propuesta de Gestión de Calidad

PERFIL DEL CAPACITADOR
• Graduado en la carrera de Ingeniería Industrial • Experiencia mínima de 3 años en iniciativas de mejora continua, diseño e implantación de sistemas de gestión de la calidad, medición y evaluación de la calidad del servicio. • Conocimiento de cada tema planteado en la carta didáctica de capacitación. • Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita • Experiencia en el desarrollo de cursos, talleres y servicios de consultoría y capacitación. • Capacidad de interrelacionar los contenidos específicos del temario y mostrarlos a través de casos reales de aplicación • Adaptación del estilo/contenido de acuerdo con las necesidades de los capacitados. • Habilidad para escuchar, formular y responder preguntas

Perfil del capacitador para la propuesta de Investigación y Planeación

PERFIL DEL CAPACITADOR
• Graduado en la carrera de Ingeniería Industrial o Administración de empresas • Experiencia mínima de 3 años en iniciativas de mejora continua, investigación y desarrollo y planeación estratégica. • Conocimiento de cada tema planteado en la carta didáctica de capacitación. • Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita • Experiencia en el desarrollo de cursos, talleres y servicios de consultoría y capacitación. • Capacidad de interrelacionar los contenidos específicos del temario y mostrarlos a través de casos reales de aplicación • Adaptación del estilo/contenido de acuerdo con las necesidades de los capacitados. • Habilidad para escuchar, formular y responder preguntas

Perfil del capacitador para la propuesta de Logística

PERFIL DEL CAPACITADOR
• Graduado en la carrera de Ingeniería Industrial • Experiencia mínima de 3 años en el área logística. • Conocimiento de cada tema planteado en la carta didáctica de capacitación. • Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita • Experiencia en el desarrollo de cursos, talleres y servicios de consultoría y capacitación. • Capacidad de interrelacionar los contenidos específicos del temario y mostrarlos a través de casos reales de aplicación • Adaptación del estilo/contenido de acuerdo con las necesidades de los capacitados. • Habilidad para escuchar, formular y responder preguntas

3.3.4 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Programa para propuesta de Gestión de Calidad

Objetivo general.

Capacitar al personal ejecutivo para la implementación y manejo de las propuestas de gestión de calidad presentadas

Objetivos específicos.

1. Capacitar al personal para que conozca la metodología de aplicación de la técnica del APQP la cual sirve para desarrollar nuevos servicios o mejorar los existentes tomando como base las medidas de calidad y las sugerencias de los clientes.
2. Capacitar sobre el manejo de la metodología del GAP como herramienta de diagnóstico para conocer el nivel de satisfacción de los clientes
3. Capacitar sobre el manejo de la herramienta de diagnóstico conocida como SERVQUAL para conocer el nivel de calidad de los servicios prestados desde el punto de vista de la opinión del cliente
4. Capacitar al personal sobre el manejo de la metodología del SAQ para conocer las quejas y sugerencias del cliente.
5. Capacitar a los ejecutivos de la empresa para que conozcan la forma correcta de utilizar las cartas de control estadístico de calidad.
6. Capacitar a los ejecutivos para que conozcan la metodología para aplicar la técnica AMFE utilizada para mejorar la calidad del servicio en el establecimiento.
7. Capacitar a los empleados para que conozcan las metodologías auxiliares como el diagrama de Pareto, Ishikawa y los histogramas de frecuencia.

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO EN HORAS[68]
						Teórico
Metodología y manejo del GAP	1.Expositivo 2. Participativo	1. Exposición del capacitador	1. Explicación de los objetivos de la capacitación 2. Explicación sobre los objetivos de la metodología	Laptop y cañón para presentar diapositivas	--	1
		1. Exposición del capacitador 2. Preguntas de los capacitandos	3. Explicación de la metodología del GAP, sus pasos, y su adaptación al hotel 4. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	1. Laptop y cañón 2. Documento explicativo de la herramienta. 3. Papel y lapiceros para los participantes	--	5
Metodología y manejo del SERVQUAL	1.Expositivo 2. Participativo	1. Exposición del capacitador	1. Explicación de los objetivos de la capacitación 2. Explicación sobre los objetivos de la metodología	Laptop y cañón para presentar diapositivas	--	1
		1. Exposición del capacitador 2. Preguntas de los capacitandos	3. Explicación de la metodología del SERVQUAL, sus pasos, y su adaptación al hotel 4. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	1. Laptop y cañón 2. Documento explicativo de la herramienta. 3. Papel y lapiceros para los participantes	--	3
Metodología de la técnica del Sistema da Administración de Quejas (SAQ)	1.Expositivo 2. Participativo	1. Exposición del capacitador	1. Explicación de los objetivos de la capacitación 2. Explicación sobre los objetivos de la metodología	Laptop y cañón para presentar diapositivas	--	1
		1. Exposición del capacitador 2. Preguntas de los capacitandos	3. Explicación de la metodología del SAQ, sus pasos, y su adaptación al hotel 4. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	1. Laptop y cañón 2. Documento explicativo de la herramienta. 3. Papel y lapiceros para los participantes	--	3

[68] Las sesiones son de cuatro horas por día

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO EN HORAS[68]
						Teórico
Metodología de la técnica de las cartas de control estadístico.	1.Expositivo 2. Participativo	1. Exposición del capacitador	1. Explicación de los objetivos de la capacitación 2. Explicación sobre los objetivos de la metodología	Laptop y cañón para presentar diapositivas	--	1
		1. Exposición del capacitador 2. Preguntas de los capacitandos	3. Explicación de la metodología de las cartas de control, sus pasos, y su adaptación al hotel 4. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	1. Laptop y cañón 2. Documento explicativo de la herramienta. 3. Papel y lapiceros para los participantes	--	7
Metodología de la técnica de Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)	1.Expositivo 2. Participativo	1. Exposición del capacitador	1. Explicación de los objetivos de la capacitación 2. Explicación sobre los objetivos de la metodología	Laptop y cañón para presentar diapositivas	--	1
		1. Exposición del capacitador 2. Preguntas de los capacitandos	3. Explicación de la metodología del AMFE, sus pasos, y su adaptación al hotel 4. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	1. Laptop y cañón 2. Documento explicativo de la herramienta. 3. Papel y lapiceros para los participantes	--	5

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO EN HORAS[68]
						Teórico
Utilización de herramientas auxiliares	1.Expositivo 2. Participativo	1. Exposición del capacitador	1. Explicación de los objetivos de la capacitación 2. Explicación sobre los objetivos de la metodología	Laptop y cañón para presentar diapositivas	--	0.25
		1. Exposición del capacitador 2. Preguntas de los capacitandos	3. Explicación de la metodología del Diagrama de pareto, sus pasos, y su adaptación al hotel 4. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	1. Laptop y cañón 2. Documento explicativo de la herramienta. 3. Papel y lapiceros para los participantes	--	1
			5. Explicación de la metodología del Diagrama de Ishikawa, sus pasos, y su adaptación al hotel 6. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	1. Laptop y cañón 2. Documento explicativo de la herramienta. 3. Papel y lapiceros para los participantes	--	0.75
			7. Explicación de la metodología del histograma de frecuencias, sus pasos, y su adaptación al hotel 8. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	1. Laptop y cañón 2. Documento explicativo de la herramienta. 3. Papel y lapiceros para los participantes	--	1
Metodología de la técnica de Planeación avanzada de la calidad del producto (APQP)	1.Expositivo 2. Participativo	1. Exposición del capacitador	1. Explicación de los objetivos de la capacitación 2. Explicación sobre los objetivos de la metodología	Laptop y cañón para presentar diapositivas	--	1
		1. Exposición del capacitador 2. Preguntas de los capacitandos	3. Explicación de la metodología del APQP, sus pasos, y su adaptación al hotel 4. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	1. Laptop y cañón 2. Documento explicativo de la herramienta. 3. Papel y lapiceros para los participantes	--	5
HORAS TOTALES						**37**

Programa para propuesta de Logística

Objetivo general.

Capacitar al personal ejecutivo para la implementación y manejo de la propuesta de logística.

Objetivos específicos.

1. Capacitar al personal para que conozca la metodología de aplicación de un presupuesto y obtener de esta forma un análisis financiero.
2. Capacitar al personal encargado del presupuesto sobre recolección de información estadística y la fidelidad de estos para su aplicación en pronósticos.
3. Conocer y crear competencia en el personal sobre el llenado de los diferentes formatos del presupuesto.
4. Capacitar al personal táctico en el cálculo de lotes económicos semanales.
5. Crear competencia sobre la recolección y clasificación de información financiera adicional necesaria para completar los presupuestos.
6. Capacitar al personal táctico en el abastecimiento y su importancia del cuido de los productos almacenados.
7. Capacitar al personal operativo en el llenado de los formatos de control del inventario físico y contable.
8. Capacitar al personal táctico y operativo sobre la distribución interna de materia prima y su importancia de la fluidez de los procesos de producción.
9. Capacitar al personal táctico en puntos de control de la metodología de logística para asegurar el correcto funcionamiento de los flujos.
10. Capacitar al personal táctico sobre gestión financiera de recursos y de proveedores.
11. Capacitar al personal táctico sobre disponibilidad de productos o servicio.

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO EN HORAS
						Teórico
Metodología de Presupuestos.	1. Expositivo 2. Participativo	1. Exposición del capacitador	1. Explicación de los objetivos de la capacitación	Laptop y cañón para presentar diapositivas	--	1
			2. Explicación sobre los objetivos de la metodología			
			3. Explicación de la metodología de Presupuestos, sus pasos, sus formatos y cedulas y su adaptación al hotel y restaurante.	1. Laptop y cañón	--	5
		2. Preguntas de los capacitandos	4. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	2. Documento explicativo de la herramienta.		
			5. Resolución de un caso practico.	3. Papel y lapiceros para los participantes		
Metodología del Abastecimiento	1.Expositivo 2. Participativo	1. Exposición del capacitador	1. Explicación de los objetivos de la capacitación	Laptop y cañón para presentar diapositivas	--	0.5
			2. Explicación sobre los objetivos de la metodología			
			3. Explicación de la metodología del Abastecimiento, sus pasos, formatos de control y su adaptación al hotel y restaurante.	1. Laptop y cañón	--	3.5
		2. Preguntas de los capacitandos	4. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	2. Documento explicativo de la herramienta.		
			5. Resolución de un caso practico.	3. Papel y lapiceros para los participantes		

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO EN HORAS
						Teórico
Metodología de los Puntos de Control.	1.Expositivo 2. Participativo	1. Exposición del capacitador	1. Explicación de los objetivos de la capacitación	Laptop y cañón para presentar diapositivas	--	1
			2. Explicación sobre los objetivos de la metodología			
			3. Explicación de la metodología y características de los Puntos de Control y su adaptación al hotel y al restaurante.	1. Laptop y cañón	--	4
		2. Preguntas de los capacitandos	4. Espacio para preguntas sobre lo recibido en la explicación.	2. Documento explicativo de la herramienta.		
				3. Papel y lapiceros para los participantes		
HORAS TOTALES						**15**

Programa para propuesta de Investigación y planeación (Benchmarking)

Objetivo general

Capacitar al personal responsable de la toma de decisiones relacionadas con la competitividad para aplicar el benchmarking en la organización

Objetivos específicos

1. Manejar los conocimientos sobre el benchmarkig para tener una base sólida que facilite la aplicación de de esta herramienta en la organización
2. Entender cómo puede aplicarse la metodología en una organización para el incremento de su competitividad.
3. Integrar las herramientas de benchmarking en un proyecto integral.

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO
1.0 CONCEPTOS						
1.1. ¿Qué es y qué no es el benchmarking?	Expositivo	Exposiciones individuales	Explicar claramente en que consiste el benchmarking y las posibles confusiones que pueden existir sobre esta técnica	Folleto y presentación	oral	0.25
1.2. Lenguaje del benchmarking	Expositivo	Exposiciones individuales	Explicar sobre términos usualmente aplicados en el benchmarking	Folleto y presentación	oral	0.25
1.3. Razones para el benchmarking	Expositivo/ inductivo	Demostrativo	Explicar la importancia y los beneficios de aplicar el benchmarking	Folleto y presentación	oral	0.25
1.4. Tipos de benchmarking.	Expositivo	Exposiciones individuales	Explicar los tipos de benchmarking que existen y las características que cada uno de ellos tiene	Folleto y presentación	oral	0.25
1.5. A qué y a quiénes se aplica	Expositivo/ participativo	Preguntas y respuestas	Explicar hacia donde se puede orientar la aplicación del benchmarking (procesos, estrategias o productos)	Folleto y presentación	oral	0.25
2.0 METODOLOGÍA						
1.6. Fases del benchmarking: planeación, organización, análisis, descubrimiento, estudio, instrumentación y seguimiento	Expositivo	Exposiciones individuales	Explicacar en que consiste cada una de las fases que componen el benchmarking	Folleto y presentación	oral	0.25
1.7. Guía express para realizar benchmarking	Expositivo	Exposiciones individuales	Presentación de una guía práctica de aplicación del benchmarking. Caso de una empresa tipo	Folleto y presentación	oral	0.25
1.8. Fuentes de información	Expositivo	Exposiciones individuales	Explicar la manera de obtener información y seleccionar a las fuentes mas adecuadas durante un estudio becnhmarkng	Folleto y presentación	oral	0.25
1.9. Código de conducta	Expositivo	Exposiciones individuales	Explicar en que consiste el código de conducta del benchmarking y conocer la importancia de utilizar este código	Folleto y presentación	oral	.25
3.0 FASE DE PLANEACIÓN INICIAL Y ORGANIZACIÓN						
3.1 Definir plan de trabajo y fases	Inductivo	Demostrativo	Mostrar la forma en que se debe de diseñar el plan de trabajo en cada una del as fases del benhmarking	Folleto y presentación	Escrita	0.25

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO
3.2 Determinación del elemento objeto del benchmarking	Inductivo	Demostrativo	Mostrar de que forma se debe seleccionar el objeto al cual se va a orientar un proyecto de bencharking	Folleto y presentación	Escrita	0.75
3.3 Determinación del equipo de benchmarking	Inductivo	Taller vivencial	Realizar práctica para formación de n equipo benchmarking	Folleto	Practica	0.75
3.4 Determinación de objetivos estratégicos para la organización	Inductivo	Demostrativo	Mostrar la forma en que se deben plantear los objetivos estratégicos de la organización en función del benchmarking	Folleto y presentación	Escrita	0.25
3.5 Selección de socios de benchmarking	Inductivo	Taller vivencial	Realizar práctica para seleccionar socios benchmarking	Folleto	Practica	0.75
4.0 FASE DE ANÁLISIS, DESCUBRIMIENTO Y ESTUDIO.						
4.1 Mapear competencia y socios.	Inductivo	Demostrativo/ Taller vivencial	Mostrar en que forma se debe realizar selección-aplicación de métodos, investigación de gabinete, aplicación de herramientas, contacto con socios benchmark, investigación de campo, ejecutar reuniones y entrevistas.	Folleto y video	Practica	1.0
5.0 FASE DE INSTRUMENTACIÓN, IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO						
5.1 Implantar sistema de información,	Inductivo	Demostrativo	Mostrar la forma en que se debe de diseñar el sistema de información durante un proyecto benchmarking	Folleto y presentación	Escrita	0.50
5.2 Establecer sistema de monitoreo,	Inductivo	Demostrativo	Mostrar la forma de implantar los puntos de control durante la implementación de mejoras	Folleto y presentación	Escrita	0.25
5.3 mecanismos de mejora	Inductivo	Demostrativo	Mostrar como se deben plantear los mecanismos de mejora resultantes del bnechmarkin	Folleto y presentación	Escrita	0.25
6.0 PRÁCTICAS Y TÓPICOS DIVERSOS						
6.1 Vídeo, guía de discusión y conclusiones.	Inductivo	Demostrativo	Mostrar videos de casos tipos de aplicación de benchmarking en organizaciones y realizar evaluaciones correspondientes	Video y folleto	Escrita	1.0
HORAS TOTALES						**8**

Programa para propuesta de Investigación y planeación (Plantación estratégica)

Objetivo general

Capacitar al personal responsable de la toma de decisiones para manejar de manera adecuada las principales técnicas y herramientas para el desarrollo de los procesos de planeación estratégica en su organización

Objetivos específicos

1. Conducir los trabajos de planeación estratégica en una organización, empleando para ello técnicas y mejores prácticas.
2. Aplicar los conocimientos adquiridos en casos prácticos de planeación y análisis FODA

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO
1.0 INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS						
1.1. Introducción, definiciones, antecedentes y conceptos básicos	Expositivo	Exposición individual	Dar una introducción del tema y explicar claramente los objetivos que se esperan lograr al final del curso. Explicar los antecedentes del proceso de planeación estrategia así como los conceptos básicos y definiciones más utilizadas	Folleto y presentación	Oral	0.25
1.2. El proceso administrativo y el pensamiento estratégico	Expositivo	Exposición individual	Explicación del proceso administrativo y el pensamiento estratégico(sus beneficios y técnicas)	Folleto y presentación	Oral	0.75
1.3. El enfoque de sistemas	Expositivo	Exposición individual	Explicar en que consiste el enfoque de sistemas y la relación que existe con la función de planeación y diseño	Folleto y presentación	Oral	0.25
1.4. ¿Qué es la planeación estratégica?	Expositivo	Exposición individual	Explicar en que consiste la planeación estratégica.	Folleto y presentación	Oral	0.75
1.5. ¿Porqué y para qué hacer planeación estratégica?	Expositivo/ Participativo	Preguntas y respuestas	Explicar los motivos por lo que es necesario hacer una planeación estratégica	Folleto y presentación	Escrita	0.25
1.6. Principales beneficios y ventajas del proceso de planeación estratégica	Inductivo	Demostrativo	Mostrar a través casos reales los beneficios y ventajas obtenidas al emplear la planeación estratégica en la organización	Folleto y presentación	Escrita	0.25
2.0 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						
2.1. Globalización y entorno organizacional,	Expositivo	Exposición individual	Explicar en que consiste la globalización y el entorno organizacional y mostrar la relación que existe con la planeación estratégica	Folleto, video y presentación	Oral	0.50
2.2. Atributos de la planeación estratégica,	Expositivo	Exposición individual	Explicar cuales son los atributos que posee la planeación estratégica	Folleto y presentación	Oral	0.25
2.3. Proceso y componentes de la planeación estratégica,	Expositivo	Exposición individual	Mostrar cada uno de los pasos a realizar en todo el proceso de planeación estratégica	Folleto y presentación	Oral y escrita	0.50

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO
2.4. ¿Por donde empezar?,	Expositivo/ participativo	Preguntas y respuestas	Explicar la forma en que se debe determinar el punto de partida de la implementación de la planeación estratégica	Folleto y presentación	Oral	0.25
2.5. Pre-requisitos de planeación,	Expositivo	Exposición individual	Explicación de los requisitos básicos que debe poseer una organización para implementar la planeación estratégica	Folleto y presentación	Oral y escrita	0.25
2.6. Factores de éxito y compromiso de la dirección.	Inductivo	Demostrativo	Mostrar de que manera el compromiso de la dirección influye en el éxito de la planeación estratégica.	Folleto y presentación	Oral y escrita	0.25
2.7. Planeación intuitiva y planeación sistemática	Expositivo	Exposición individual	Explicar en que consiste la planeación sistemática y la intuitiva y la forma en que ambos tipos pueden combinarse durante el proceso de planeación estratégica	Folleto y presentación	Oral y escrita	0.50
3.0 HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN						
Competencia y mercadotecnia	Expositivo	Exposición individual	Explicar los aspectos básicos de la competencia y mercadotecnia y la influencia que tiene en el proceso de planeación estratégico	Folleto y presentación	Oral	0.50
Estrategias maestras	Inductivo	Demostrativo	Mostrar la forma en que se deben elaborar las estrategias maestras y la diferencia que existe con las estrategias de programa	Folleto y presentación	Oral	0.50
Análisis competitivo	Inductivo	Demostrativo/ Taller	Realizar un análisis competitiva de una empresa tipo.	Folleto y presentación	Práctica	0.25
El análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	Inductivo	Demostrativo/ Taller	Realizar un análisis FODA para un caso de una empresa tipo	Folleto y presentación	Práctica	1.00
4.0 ELEMENTOS Y PRODUCTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.						
4.1. Misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas, políticas y directrices	Inductivo	Demostrativo/ Taller	Mostrar en que forma se elaboran la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas, políticas y directrices de una organización	Folleto y presentación	Práctica	1.00
4.2. Indicadores estratégicos	Inductivo	Demostrativo/ Taller	Mostrar como se deben determinar los indicadores estratégicos más adecuados.	Folleto y presentación	Práctica	0.50

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO
4.3. Planes de negocio	Inductivo	Demostrativo	Explicar la importancia y el papel del plan de negocios, Describir los componentes y tipos de información que se debe incluir en el plan de negocios e identificar las fuentes principales de ayuda para desarrollar un plan de negocio.	Folleto y presentación	Escrita	1.0
4.4. Elementos de una visión estratégica	Expositivo	Exposición individual	Explicar cuales son cada uno de los elementos que debe poseer una visión estratégica	Folleto y presentación	Escrita	0.25
4.5. Estructura organizacional y responsables de planeación	Inductivo	Demostrativo	Mostrar como debe de asignarse a los responsables de la planeación dentro de una estructura organizacional	Folleto y presentación	Oral	0.50
4.6. Los equipos de trabajo	Inductivo	Demostrativo/ Taller	Realizar practica sobre la forma en que se deben realizar un equipo de trabajo dedicado a la planeación estratégica	Folleto y presentación	Práctica	0.50
5.0 OBJETIVOS Y ESTRATEGIA.						
5.1 Propósito y establecimiento de objetivos	Expositivo	Exposición individual	Explicar el propósito que tienen los objetivos estratégicos y mostrar la manera en que se deben establecer	Folleto y presentación	Oral	0.25
5.2 Tipos de objetivos	Inductivo	Demostrativo/ Taller	Realizar practicas para definir diferentes tipos de objetivos en función del tiempo	Folleto y presentación	Práctica	0.25
5.3 Relación de objetivos con indicadores y planes	Inductivo	Demostrativo/ Taller	Mostrar en que forma se tienen que relacionar los indicadores con los objetivos de la empresa. Establecer indicadores a partir de casos prácticos de objetivos.	Folleto y presentación	Práctica	0.25
5.4 Definición y propósito de una estrategia	Expositivo	Exposición individual	Explicar en que consisten las estrategias en el proceso de planeación y el propósito que éstas tienen en el logro de los resultados deseados	Folleto y presentación	Práctica	0.25
5.5 Estrategia corporativa, funcional, operativa y de negocios	Expositivo	Exposición individual	Conocer los diferentes tipos de estrategias	Folleto, video y presentación	Escrita	0.50

CONTENIDOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EVALUACIÓN	TIEMPO
5.6 El mercado y la ventaja competitiva	Inductivo	Demostrativo	Mostrar un panorama del mercado actual en el rubro de alojamiento y servicio en el país y conocer en forma general que consiste la ventaja competitiva	Folleto, video y presentación	Oral	0.50
6.0 DESARROLLO DE UN EJERCICIOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						
6.1 Desarrollo ejercicios de planeación estratégica	Inductivo	Taller	Desarrollar ejercicios prácticos donde se apliquen todas las fases de la planeación estratégica	Folleto, video y presentación	Práctica	2.0
6.2 Revisión de casos de éxito	Inductivo	Taller	Revisar casos reales de empresas de que han implementado la planeación estratégica y los resultados obtenidos	Folleto, Guías para herramientas de soporte, video y presentación	Práctica	1.0
HORAS TOTALES						**16**

3.3.5 PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

La gestión para que se realicen las diferentes capacitaciones se realiza de la siguiente manera:

1. Se solicita el servicio de capacitación a empresas como FEPADE o INSAFORP o de un asesor independiente, siempre y cuando cumpla con los requisitos planteados en el perfil del capacitador.
2. El capacitador o las entidades a cargo de brindar el servicio atienden la solicitud y presentan sus respectivas ofertas; en caso de haber más de una oferta, se selecciona la que se considere mejor siguiendo los criterios de:

- Similitud entre la temática planteada y la propuesta por el capacitador
- Costo del servicio
- Similitud de las características del capacitador con las planteadas previamente en el perfil.
- Las condiciones sobre las cuales se realizarán la capacitación, en cuanto a la disponibilidad de realizar las capacitaciones en las instalaciones del hotel o en regiones cercanas a éste.

3. Luego de seleccionar el capacitador, se procede a realizar los trámites para hacer efectiva la contratación, en los términos establecidos por el establecimiento.
4. Se establecen las fechas en que se realizarán las jornadas de capacitación, para que el capacitador y el gerente se encarguen de gestionar la reserva de equipo e instalaciones respectivamente
5. El capacitador verifica si el establecimiento posee el equipo que necesita para realizar la capacitación, en caso que el establecimiento no posea el equipo necesario, el capacitador se encargará de aportarlo.
6. En cuanto a las instalaciones donde se realizará la capacitación, la primera opción son las instalaciones del establecimiento, Sin embargo, en caso de que no se pueda realizar en dicho lugar, el gerente del hotel es el encargado de conseguir el salón donde se realizará la capacitación.
7. Luego de haber definido las instalaciones y fecha de realización de la capacitación, el gerente del hotel realiza el costeo en concepto de refrigerios y viáticos por el traslado del personal a capacitar.
8. El Gerente informa con una semana de anticipación al personal que será capacitado y durante el desarrollo de la capacitación, será el responsable de supervisar que se desarrolle dentro de los términos acordados.

3.3.6 FORMATOS UTILIZADOS

Propuesta de gestión de calidad

PASOS DONDE SE UTILIZAN FORMATOS	FORMATO UTILIZADO	CODIGO
Estudio para conocer las expectativas de los clientes (GAP 1)	Cuestionario SERVQUAL-1	GDC-1
Estudio para conocer la percepción de la dirección (GAP 1)	Cuestionario SERVQUAL-1	GDC-1
Determinación de discrepancias entre expectativas y percepciones (GAP 1)	Hoja de discrepancias GAP 1	GDC-2
Recolección de información las expectativas de la empresa sobre la calidad (GAP 2)	Cuestionario de especificaciones de calidad requerida	GDC-3
Determinación de discrepancias entre especificaciones de calidad y expectativas	Hoja de discrepancias GAP 2	GDC-4
Recolección de información para establecer el GAP 3	Cuestionario GAP 3	GDC-5
Determinación de discrepancias entre especificaciones de calidad y el servicio prestado	Hoja de discrepancias GAP3	GDC-6
Determinación entre lo que se da a conocer y lo que realmente se brinda	Hoja de discrepancia GAP 4	GDC-7
	Cuestionario SERVQUAL-2	GDC-8
Recolección de información para establecer el GAP 5	Cuestionario SERVQUAL-1	GDC-1
	Cuestionario SERVQUAL-2	GDC-8
Documentación de la voz del cliente	Encuesta SAQ	GDC-9
Diseño y desarrollo del producto	Detalle del proceso objeto de estudio	GDC-10
	Cuadro AMFE	GDC-11
Validación	Hoja de registros de Cartas de Control	GDC-12

Propuesta de investigación y planeación estratégica

PASOS DONDE SE UTILIZAN FORMATOS	FORMATO UTILIZADO	CODIGO
Determinación del objeto benchmarking	Hoja de evaluación de la criticidad de los procesos	IPE-1
Selección de socios benchmarking	Hoja de calificación de criterios	IPE-2
	Hoja de calificación de socios benchmarking	IPE-3
	Hoja de puntaje final de socios benchmarking	IPE-4
Declaración de misión, valores y visión de la empresa	Hoja de evaluación de valores	IPE-5
Formulación de estrategias para cumplir la misión y visión	Matriz FODA	IPE-6
Preparación y ejecución del plan estratégico	Hoja de programación de ejecución	IPE-7
	Hoja de desglose de actividades para la ejecución	IPE-8

Propuesta de logística

PASOS DONDE SE UTILIZAN FORMATOS	FORMATO UTILIZADO	CODIGO
Estimación de ventas	Hoja de historial de ventas mensual	LOG-1
	Hoja de historial de ventas semanal	LOG-2
Elaboración de programa de producción	Consumo unitario de alojamiento	LOG-3
	Consumo unitario de alimentación	LOG-4
	Tiempo de mano de obra	LOG-5
	Cédula 1 (Presupuesto de ventas)	LOG-6
	Cédula 2 (Consumo de M.P.)	LOG-7
	Cédula 4 (Costo de mano de obra directa)	LOG-8
Elaboración de programa de abastecimiento	Cédula 3 (Presupuesto de compras)	LOG-9
	Formulario para realizar la programación del abastecimiento	LOG-10
	Orden de compra a proveedores	LOG-11
Realización de cálculos adicionales en la parte presupuestal	Cédula 5(Costos Indirectos de Fabricación)	LOG-12
Abastecimiento	Registro de compras caducas	LOG-13
	Guía de recepción de M.P./Insumos	LOG-14
	Hoja de control físico	LOG-15
	Kardex	LOG-16

FORMATOS DE PROPUESTA DE GESTIÓN DE CALIDAD

FORMATO GDC- 1. CUESTIONARIO SERVQUAL-1

HOTEL KING PALACE

Evaluar los siguientes Ítems de acuerdo a lo que usted percibe en todas las áreas del hotel

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
Elementos tangibles	P1. ¿El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas?							
	P2. ¿Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable?							
	P3. ¿Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia?							
	P4. ¿El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones?							
	P5. ¿El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina?							
Empatía	P6. ¿El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades?							
	P7. ¿El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes?							
	P8. ¿En el hotel me prestan una atención muy personal?							
	P9. ¿El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa?							
	P10. ¿En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable?							
Confiabilidad	P11. ¿Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará?							
	P12. ¿Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez?							
	P13. ¿Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto?							
	P14. ¿En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad?							
Capacidad de respuesta	P15. ¿El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme?							
	P16. ¿Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente?							
	P17 ¿Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello?							
	P18. ¿Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo?							
Seguridad	P19. ¿Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación?							
	P20. ¿Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel?							
	P21. ¿Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo?							
	P22. ¿Me siento seguro y tranquilo dentro del hotel?							
PG[69]	PG3. ¿Como calificaría la calidad de los servicios recibidos en el hotel en una escala de 1 a 10 (muy pobre-excelente)?							

[69] Pregunta general

FORMATO GDC- 2. HOJA DE DISCREPANCIAS GAP 1

ATRIBUTO ANALIZADO	RESULTADOS		DISCREPANCIA (PD-EC)
	EXPECTATIVA DEL CLIENTE (EC)	PERCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN (PD)	
P1			
P2			
P3			
. . .			
P22			
TOTAL			

FORMATO GDC- 3. CUESTIONARIO DE ESPECIFICACIONES DE CALIDAD REQUERIDA

ASPECTOS EVALUADOS	*¿Posee el establecimiento las especificaciones de calidad requeridas para satisfacer las expectativas de los clientes en los siguientes aspectos? La calificación tiene que ir de 1 a 7 donde 1: No cumple en nada las expectativas y 7:Se cumplen con las expectativas*				PROM
	Compromiso de la dirección para mejorar la calidad de este servicio	**Estandarización del proceso para cumplir este aspecto**	**Establecimiento de objetivos o fijación de estándares atendiendo intereses de los clientes**	**Capacidad para cumplir las expectativas de clientes**	
P1. ¿El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas?					
P2. ¿Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable?					
P3. ¿Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia?					
P4. ¿El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones?					
P5. ¿El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina?					
P6. ¿El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades?					
P7. ¿El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes?					
P8. ¿En el hotel me prestan una atención muy personal?					
P9. ¿El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa?					
P10. ¿En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable?					
P11. ¿Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará?					
P12. ¿Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez?					
P13. ¿Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto?					
P14. ¿En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad?					
P15. ¿El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme?					
P16. ¿Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente?					
P17 ¿Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello?					
P18. ¿Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo?					
P19. ¿Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación?					
P20. ¿Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel?					
P21. ¿Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo?					
P22. ¿Me siento seguro y tranquilo dentro del hotel?					
PROMEDIO					

FORMATO GDC- 4. HOJA DE DISCREPANCIAS GAP 2

PREGUNTA	RESULTADOS		DISCREPANCIA (EP-EC)
	EXPECTATIVA DEL CLIENTE (EC)	ESPECIFICACIONES DE CALIDAD (EP)	
P1			
P2			
P3			
. . .			
P21			
P22			
MEDIA			

FORMATO GDC- 5. CUESTIONARIO GAP 3

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

Cuestionario No._____ Grupo No. _____

INSTRUCCIONES:

Responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

No	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7
1	Se suministra al personal información precisa respecto a instrucciones sobre el puesto de trabajo, política y procedimientos del establecimiento, forma en que se van a evaluar sus actuaciones							
2	Tiene el personal capacidad suficiente para ajustarse a los cambios que afectan a sus puestos de trabajo							
3	El personal está formado para interactuar eficientemente con los clientes							
4	Tiene el personal más trabajo por hacer que tiempo para invertir en hacerlo							
5	Cree el personal que está capacitado para realizar bien las funciones de sus puestos de trabajo							
6	Tiene el personal la libertad de tomar decisiones individuales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes							
7	Dedica el establecimiento recursos y tiempo suficientes para la contratación y selección de su personal							
8	El personal, ¿siente que se aprecian sus esfuerzos y contribuciones al buen funcionamiento del establecimiento.							
9	Se contrata a personas con capacidad real para realizar su trabajo							
10	Está el personal implicado y comprometido con el establecimiento como organización en la cual trabaja.							
11	Se estimula al personal para que trabaje junto con el fin de prestar un servicio de calidad a los clientes.							
12	Existe contribución en el personal a crear un verdadero equipo para prestar servicios de calidad.							

FORMATO GDC- 6. HOJA DE DISCREPANCIAS GAP3

PREGUNTA	RESULTADOS		DISCREPANCIA (EP-SR)
	ESPECIFICACIONES DE CALIDAD (EP)	SERVICIO REALMENTE OFRECIDO (SR)	
P1			
P2			
P3			
. . .			
P12			
MEDIA			

FORMATO GDC- 7. HOJA DE DISCREPANCIA GAP 4

Califique de 1 a 7 el grado en que creen que las expectativas generadas por la publicidad en los huéspedes son satisfechas *Siendo 1 no son satisfechas y 7 son completamente satisfechas*		CALIFICACIÓN PROMEDIO DE EMPLEADOS	CALIFICACIÓN PROMEDIO DE HUÉSPEDES	DISCREPANCIA
CARGO	CALIFICACIÓN ASIGNADA			

FORMATO GDC- 8. CUESTIONARIO SERVQUAL-2

HOTEL XYZ

Habitación No___

Estimado huésped:

En nuestro intento por brindarle siempre un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer las percepciones que tiene usted con respecto a la experiencia que ha vivido en nuestro hotel.

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

¡Muchas gracias por su ayuda y que tenga una feliz estancia!

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
P1. ¿El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas?							
P2. ¿Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable?							
P3. ¿Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia?							
P4. ¿El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones?							
P5. ¿El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina?							
P6. ¿El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades?							
P7. ¿El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes?							
P8. ¿En el hotel me prestan una atención muy personal?							
P9. ¿El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa?							
P10. ¿En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable?							
P11. ¿Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará?							
P12. ¿Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez?							
P13. ¿Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto?							
P14. ¿En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad?							
P15. ¿El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme?							
P16. ¿Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente?							
P17 ¿Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello?							
P18. ¿Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo?							
P19. ¿Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación?							
P20. ¿Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel?							
P21. ¿Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo?							
P22. ¿Me siento seguro y tranquilo dentro del hotel?							
PG3. ¿Como calificaría la calidad de los servicios recibidos en el hotel en una escala de 1 a 10 (muy pobre-excelente)?							
P23. Si usted ha visto alguna publicidad del hotel, califique de 1 a 7 el grado en que se satisface la expectativa generada por la publicidad Siendo 1: no cumple con las expectativas generadas por la publicidad y 7: Si se cumple con las expectativa generadas por la publicidad							

FORMATO GDC- 9A. ENCUESTA PARA ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACIÓN.

ENCUESTA DEL PRODUCTO MESA No __

1- ¿Satisfizo sus expectativas el (los) producto(s) que ordeno?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

Cual(es) _____ Porque _____

_____ _____

_____ _____

ENCUESTA DEL SERVICIO

2- ¿Fue atendido en un tiempo adecuado?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

¿Cuanto tiempo espero?_____min.

3- ¿Fue atendido amablemente y entregado el menú inmediatamente?

Si ☐

No ☐

4- ¿Estuvo atento el mesero a tomar su orden?

Si ☐

No ☐

5- ¿Su orden estuvo en su mesa en un tiempo adecuado?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

¿Cuanto tiempo espero?_____min.

6- Cualquier observación respecto al producto y/o servicio favor hágala saber. Estamos para servirle y mejorar el servicio.

Favor escribir sus datos personales:

Nombre:_____ Teléfono:_____

GRACIAS POR PREFERIRNOS, LO ESPERAMOS PRONTO.

FORMATO GDC-9B. ENCUESTA PARA ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

ENCUESTA DEL SERVICIO HABITACIÓN No___

1- ¿Fue atendido en un tiempo adecuado?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

¿Cuanto tiempo espero?_____min.

2- ¿Fue atendido amablemente y expuestas las diferentes opciones de habitaciones?

Si ☐

No ☐

3- ¿Estuvo atento el encargado a tomar sus maletas?

Si ☐

No ☐

4- ¿El orden y el aseo de las habitaciones fueron adecuadas?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

¿Porque?_____

5- ¿Estuvo el encargado dispuesto a poder ayudarle a obtener información necesaria para practicar algún tipo de turismo?

Si ☐

No ☐

Si su repuesta es no:

¿Porque?_____

6- Cualquier observación respecto al servicio favor hágala saber. Estamos para servirle y mejorar su estancia.

Favor escribir sus datos personales:

Nombre:_____ Teléfono:_____

GRACIAS POR PREFERIRNOS, LE ESPERAMOS PRONTO.

FORMATO GDC- 10. DETALLE DEL PROCESO OBJETO DE ESTUDIO

PROCESO	**PRESTACIONES PROCESO**
Nombre del proceso	**Operación 1** **Operación 2** **.** **.** **.** **Operación n**

FORMATO GDC- 11. CUADRO AMFE

ANÁLISIS MODAL DE EFECTOS Y FALLOS DE PROCESO ☒ DE DISEÑO ☐											HOJA De	REVI Nº	FECHA	POR
PRODUCTO: Servicio de alojamiento			PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE								RESPONSABLE:			
ESPECIFICACIÓN: 35BII			OPERACIÓN: RESERVACIÓN								FECHA:			
FECHA DE EDICIÓN:			ACTUAR SOBRE NPR > 100								REVISADO:			

Nombre del proceso	Función	Modo de fallo	Efecto de fallo	S	G	Causas de fallo	O	Controles actuales	D	NPR	Acción correctora	Responsables	Acciones implantadas	VALORACIÓN S	VALORACIÓN O	VALORACIÓN D	NPR

FORMATO GDC- 12. HOJA DE REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE UNIDADES NO CONFORMES

Nombre del establecimiento

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE UNIDADES NO CONFORMES

PROCESO/SERVICIO: _____
VARIABLE ANALIZADA: _____
RESPONSABLE:_____HOJA:____ DE: _____

No. DE UNIDAD	CANTIDAD DE UNIDADES VERIFICADAS	CONFORME	NO CONFORME	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
. . .				
n				
TOTAL				

_____
F. RESPONSABLE

HOJA DE REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

Nombre del establecimiento

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

PROCESO/SERVICIO: _____
RESPONSABLE:_____HOJA:____ DE: _____
No. DE UNIDAD: _____

POSIBLES DISCONFORMIDADES	CONFORME	NO CONFORME
Disconformidad 1 Disconformidad 2 Disconformidad 3 . . . Disconformidad n		
TOTAL		

_____
F. RESPONSABLE

FORMATOS DE PROPUESTA DE LOGÍSTICA

Formato LOG- 1. Hoja de historial de ventas mensual

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total vendido al año
Producto	Cantidad vendida por mes												

Formato LOG- 2. Hoja de historial de ventas semanal

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total vendido en la semana
Producto	Cantidad vendida por día							

Formato LOG- 3. Consumo unitario de alojamiento

Tipo de Habitaciones	Ocupación prevista anual	Estándares de consumo por habitación en insumos gastables												
		Insumo 1	Insumo 2	Insumo 3	Insumo 4	Insumo 5	Insumo 5	Insumo 6	Insumo 7	Insumo 8	Insumo 9	Insumo 10	Insumo 11	Insumo 12	Insumo n
Tipo a															
Tipo b															
Tipo n															

Formato LOG- 4. Consumo unitario de alojamiento

Tipo de material	unidades de medida	Consumo por Platillo			
		Platillo 1	Platillo 2	Platillo 3	Platillo n

Formato LOG- 5. Tiempo de mano de obra

Actividad	Tiempo (h)

Formato LOG- 6. Cédula 1 (Presupuesto de ventas)

Productos (Platillo o habitación)	Cantidades	Precios de venta	Ventas estimadas
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			
Producto n			
TOTAL			

Formato LOG- 7. Cédula 2 (Consumo de materia prima)

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Materia de platillo 1	Materia de platillo 2	Materia de platillo n	Materia de platillo n	Materia del platillo 1	Material de platillo 3	Materia de platillo 1	Materia de platillo 2	Materia de platillo n	Materia de platillo n	Materia del platillo 1	Material de platillo 3
Platillo 1													
Platillo 2													
Platillo 3													
Platillo n													
TOTALES													

Tipo de habitación	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Materia de hab. 1	Materia de hab. 2	Materia de hab. n	Materia de hab. n	Materia de hab. 1	Material de hab. 3	Materia de hab. 1	Materia de hab. 2	Materia de hab. n	Materia de hab. n	Materia de hab. 1	Material de hab. 3
Habitación 1													
Habitación 2													
Habitación n													
TOTALES													

Formato LOG- 8. Cédula 4 (Costo de mano de obra directa)

PRODUCTO	Producción requerida	Tiempo de mano de obra (horas) según fase de proceso					Exigencia de tiempo estimada (h)				
		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase n	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase n
Producto 1											
Producto 2											
Producto 3											
Producto n											
TOTALES											
COSTO DE MANO DE OBRA ESTIMADO POR HORA											
COSTO PREVISTO POR ACTIVIDAD											
PRESUPUESTO TOTAL DE MANO DE OBRA											

Formato LOG- 9. Cédula 3 (Presupuesto de compras)

Producto	Consumo calculado					
	M.P. de producto 1	**M.P. de producto 2**	**M.P. de producto n**	**M.P. de producto n**	**M.P. de producto 1**	**M.P. de producto 3**
Producto 1	x				x	
Producto 2		x				
Producto 3						x
Producto n			x	x		
Total de consumo						
Precio de adquisición						
Presupuesto de compras						
Presupuesto Total						

Formato LOG- 10. Formulario para realizar la programación del abastecimiento

Nombre de establecimiento.

Programa de abastecimiento semanal: semana del ___de_____ de _____

Logo de establecimiento

Código	Materia Prima	Proveedor	Fecha de Pedido / Cantidad a Pedir									
			Lunes	Cant.	Martes	Cant.	Miércoles	Cant.	Jueves	Cant.	Viernes	Cant.

Responsable: Firma de responsable
Nombre de responsable

Formato LOG- 11. Orden de compra a proveedores

NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO.

ORDEN DE COMPRA DIRIGIDA A: NOMBRE DE EMPRESA PROVEEDORA

N°_____

Logo de establecimiento

FECHA DE PEDIDO: _____ PARA HACERSE EFECTIVA EN: ____DE _____DE____

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD UNITARIA	VALOR

RESPONSABLE DE PEDIDO: Firma de encargado .
Nombre de encargado

RESPONSABLE DE PROVEEDURÍA: Firma de encargado .
Nombre de encargado

Formato LOG- 12. Cédula 5(Costos Indirectos de Fabricación)

Fijos	
Sueldos administrativos	
Impuestos diversos	
Seguros (de los equipos)	
Depreciación	
Subcontrataciones.	
SUBTOTAL	
Semivariables	
Materiales indirectos	
Mano de obra indirecta	
Energía	
Mantenimiento	
SUBTOTAL	
TOTAL CIF	

Formato LOG- 13. Registro de compras caducas

Producto	**Cantidad y unidades**	**Fecha de vencimiento**	**Periodo de alerta**	**Firma de actualizado**

Formato LOG- 14. Guía de recepción de M.P./Insumos

NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO.

Logo de establecimiento

CONTROL DE ENTRADAS DE MATERIA PRIMA N°_____

PROVEEDOR_____

FECHA DE RECEPCIÓN: ____DE _____DE____

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD RECIBIDA	CONFORME

RESPONSABLE DE RECEPCIÓN: Firma de encargado .
Nombre de encargado

Formato LOG- 15. Hoja de control físico

Tipo de Materia Prima:_____ _____					
Fecha	Re orden	Inventario Inicial	Consumo	Inventario Final	Firma de retiro

Formato LOG- 16. Kardex

Tipo de Materia Prima:_____ _____						
Fecha		Cantidad		Precio unitario	Costo total	
	Inventario Inicial					
	Compra					
	Cantidad total					
	Consumo					
	Inventario Final					
	Compra					
	Cantidad total					
	Consumo					
	Inventario Final					

Formato IPE- 1. Hoja de evaluación de la criticidad de los procesos

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

EVALUACIÓN DE CRITICIDAD DE PROCESOS

RESPONSABLE: _____

EFECTO CAUSANTE DEL ÉXITO: _____

PROCESOS CAUSANTES DE ÉXITO	CALIDAD DEL PROCESO	INFLUENCIA DEL PROCESO	CRITICIDAD DEL PROCESO
Proceso 1 Proceso 2 . . . Proceso n	Calificación obtenida en forma objetiva basándose en la evaluación de términos como evaluados en términos de eficacia, rendimiento, eficiencia, adaptabilidad, operatividad, costes, capacidad, fiabilidad	Calificación obtenido de acuerdo al impacto que se considera que tiene cada proceso en la consecución del objetivo estratégico	Resultado obtenido de multiplicar la calidad del proceso con la influencia del proceso

Formato IPE- 2. Hoja de calificación de criterios

NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO

CALIFICACIÓN DE CRITERIOS

Calificar los criterios de acuerdo a la importancia que considere que tienen en la selección del socio, donde: 9 es muy importante , 3 es Importante y 1 se considera positivo

CRITERIOS	CALIFICACIÓN EQUIPO BENCHMARKING			CALIFICACION PROMEDIO
	LÍDER DE PROYECTO	FACILITADOR BM	PERSONAL APOYO 1	
Criterio 1				
Criterio 2				
Criterio 3				
Criterio n				

_____

Jefe de proyecto

Formato IPE- 3. Hoja de calificación de socios benchmarking

NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO

CALIFICACIÓN DE SOCIOS

Calificar los criterios de acuerdo a la importancia que considere que tienen en la selección del socio, donde: 5 Cumple completamente, 4 Cumple en su mayoría, 3 Cumple medianamente, 2 Cumple poco y 1 No posee los requisitos necesarios

CRITERIOS	SOCIO BENCHMARKING		
	Socio 1	Socio 2	Socio 3
Criterio 1			
Criterio 2			
Criterio 3			
Criterio n			

_____

Jefe de proyecto

Formato IPE- 4. Hoja de puntaje final de socios benchmarking

CRITERIOS	PONDERACIÓN DE CRITERIOS	VALORACIÓN					
		SOCIO BM 1		SOCIO BM 2		SOCIO BM "n"	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Utilidad de la información							
Accesibilidad de información							
Costo información							
Similitud entre empresas							
Empresas pertenecientes al mismo sector							
Mismo entorno socioeconómico							
TOTAL			**Σ ponderación SOCIO BM 1**		**Σ ponderación SOCIO BM 2**		**Σ ponderación SOCIO BM n**

Formato IPE- 5. Hoja de evaluación de valores

NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO

A continuación se presentan un listado de aquellos valores que la Gerencia considera debe poseer el hotel. Por favor seleccione los 6 valores que a su criterio deben de prevalecer en la empresa.

VALOR	SIGNIFICADO
Valor 1	
Valor 2	
Valor 3	
Valor 4	
Valor n	

VALORES QUE DEBEN PREVALECER	
1. _____	**4.** _____
2. _____	**5.** _____
3. _____	**6.** _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Formato IPE- 6. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**Lista de Fortalezas** **F1.** **F2.** ... **Fn.**	Lista de Debilidades **D1.** **D2.** ... **Dr.**
Lista de Oportunidades **O1.** **O2.** ... **Op.**	**FO (Maxi-Maxi)** *Estrategia para maximizar tanto las F como las O.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, F1, F3 ...)**	**DO (Mini-Maxi)** *Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, D1, D3, ...)**
Lista de Amenazas **A1.** **A2.** ... **Aq.**	**FA (Maxi-Mini)** *Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxxx (F1, F3, A2, A3, ...)**	**DA (Mini-Mini)** *Estrategia para minimizar tanto las A como las D.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxxx (D1, D3, A1, A2, A3, ...)**

Formato IPE- 7. Hoja de programación de ejecución

ACTIVIDAD	TIEMPO NECESARIO	RECURSOS ECONÓMICOS
TOTAL		

Formato IPE- 8. Hoja de desglose de actividades para la ejecución

ESTRATREGIA			
ACTIVIDAD	**ENCARGADO DE EJECUCIÓN**	**TIEMPO NECESARIO**	**RECURSOS ECONÓMICOS ($)**
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad 3			
Actividad 4			
Actividad 5			
TOTAL			

3.3.7 RECURSOS DE IMPLEMENTACIÓN

PROPUESTA	RECURSO HUMANO		UTILERÍA Y EQUIPO		OTROS
	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	CONCEPTO	CANTIDAD	
GESTIÓN DE CALIDAD	Gerente Subgerente Jefe de alojamiento Jefe de alimentación	1 Recepcionista 1 Cocinero 2 Meseros 3 recamareras	Computadora	1	Energía eléctrica Salón de reuniones
			Lapiceros	11	
			Tabla para escribir	2	
			Calculadora	1	
			Formatos	275	
			Papel Bond	115	
			Impresora	1	
LOGÍSTICA	Gerente Subgerente Jefe de restaurante Jefe de alojamiento	--	Computadora	1	Energía eléctrica
			Impresora	1	
			Formatos	105	
INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN (benchmarking)	Gerente Subgerente Jefe de alojamiento Jefe de alimentación	--	Computadora	1	Energía eléctrica Salón de reuniones Transporte
			Impresora	1	
			Formatos	10	
			Papel	73	
			Grabadora	1	
			Tabla para escribir	2	
INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN (Planeación estratégica)	Gerente Subgerente Jefes de áreas	Todo el personal operativo	Impresora	1	Salón de reuniones Transporte Energía eléctrica
			Computadora	1	
			Papel	60	
			Formatos	24	

3.3.8 RECURSOS DE CAPACITACIÓN

PROPUESTA	UTILERÍA Y EQUIPO		OTROS
	CONCEPTO	CANTIDAD	
GESTIÓN DE CALIDAD	Laptop	1	Asesor externo Salón de reuniones Transporte Folleto explicativo de herramienta
	Cañón	1	
	Lapiceros	13	
	Cuadernillo	13	
LOGÍSTICA	Laptop	1	Asesor externo Salón de reuniones Transporte Folleto explicativo de herramienta
	Cañón	1	
	Lapiceros	6	
	Cuadernillo	6	
INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN (benchmarking)	Laptop	1	Asesor externo Salón de reuniones Transporte Folleto explicativo de herramienta
	Cañón	1	
	Lapiceros	2	
	Cuadernillo	2	
	Reproductor de video	1	
INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN (Planeación estratégica)	Laptop	1	Asesor externo Salón de reuniones Transporte Folleto explicativo de herramienta
	Cañón	1	
	Lapiceros	2	
	Cuadernillo	2	
	Reproductor de video	1	

3.3.9 ORGANIZACIÓN NECESARIA PARA LA APLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS.

En el siguiente cuadro, se describen, las funciones que corresponderán a los miembros que conforman la estructura organizativa del proyecto de implantación, así como el personal con desarrollan las diferentes funciones.

CARGO	FUNCIONES	CARGO ACTUAL
Junta Directiva	Es la encargada de proporcionar el recurso financiero. Entre algunas funciones están: - Delegar a un miembro la gerencia del proyecto y la jefatura operativa del proyecto - Formular con gerente del proyecto, las estrategias y políticas de la ejecución del proyecto - Evaluar el desarrollo de las actividades de implementación y avances con el gerente de proyecto y jefe operativo. - Tomar decisiones para invertir en mejoras propuestas con la aplicación de las herramientas - Autorizar desembolsos	Junta directiva o Dueño del Establecimiento
Gerente del proyecto	Es el responsable de llevar el control de la implantación del proyecto, y deberá coordinar con el jefe de operativo para la ejecución las actividades requeridas en el proyecto. Entre sus funciones están: - Asignación de responsabilidades al jefe operativo - Desarrollar los planes estratégicos de las propuestas en conjunto con el personal administrativo de la organización - Formular políticas y estrategias para la administración del proyecto. - Contratar a los capacitadores - Garantizar que los planes se cumplan adecuadamente de acuerdo a lo previsto. - Coordinar con el jefe del proyecto para evitar dificultades como consecuencia de las labores de implantación. - Definir programación de desembolsos necesarios para ejecución del proyecto. - Responsable de administrar las finanzas del proyecto - Presentar los beneficios por la ejecución de las propuestas del proyecto a la junta directiva - Transmitir los beneficios del proyecto a la junta directiva - Tomar decisiones en conjunto con la junta directiva en situaciones críticas que se puedan presentar durante la implementación del proyecto.	Gerente General
Jefe operativo del proyecto	Es el encargado de velar por el funcionamiento de toda la realización del proyecto, de la recolección de información necesaria requerida en la aplicación de las herramientas propuestas. Entre algunas funciones tenemos: - Explicar al personal lo referente a los objetivos de la aplicación de las herramientas - Coordinar con el personal la recolección de información. - Monitorear los beneficios del proyecto y transmitirlos al jefe del proyecto - Planear y evaluar los requerimientos del equipo de trabajo para el proyecto	Subgerente

Dependiendo de la estructura de la empresa que aplicará las propuestas, esta debe adecuarla a los miembros de la estructura organizativa del proyecto, sea de forma subcontratada o empleando al personal actual de la empresa.

3.4 ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA MODELO PARA LA APLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.

3.4.1 PROPÓSITO

Establecer una empresa modelo que permita la aplicación de las diferentes propuestas de solución diseñados para validar o verificar que estas verdaderamente funcionan en lo referente a hacer a las empresas más competitivas atacando los problemas encontrados en la etapa de diagnóstico.

3.4.2 SELECCIÓN DE LA EMPRESA

La aplicación de la propuesta de solución a un caso práctico real es de vital importancia ya que con esto se pueden validar las diferentes propuestas diseñadas para mejorar la competitividad de las empresas; en esta ocasión se ha seleccionado un hotel perteneciente al tipo de turismo rural y cultural. Los criterios por los cuales fue considerada esta empresa son los siguientes:

a) ***Disposición por parte de la empresa para ser considerada como modelo para la aplicación de las propuestas*:** El dueño de la empresa ha mostrado interés en las propuestas, pero manifestó una restricción respecto a la información financiera. Se mantendrá en anonimato la identidad de las empresas candidatas y por consiguiente la empresa seleccionada para realizar la aplicación.
b) ***Disponibilidad de información:*** La gerencia del establecimiento deberá estar dispuesta a proporcionar la información necesaria para la aplicación de las propuestas a validar.
c) ***Tener los problemas que han sido encontrados con más frecuencia en el diagnostico:*** para mostrar de forma clara como se aplican las propuestas y cuales son los resultados en el aspecto competitivo que se obtienen al aplicar dichas propuestas es necesario contar con una empresa que posea los problemas detectados en el diagnostico ya que las propuestas van encaminadas a resolver esos problemas.
d) ***Tamaño del establecimiento:*** El tamaño del establecimiento debe ser pequeña (según la clasificación de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.), dado que los resultados de la encuesta para alojamientos[70], las empresas pequeñas

[70] Ver anexo 9.

predominan haciendo un 48.44% de establecimientos frente a un 39.06% de micro empresas y a un 12.5% de establecimientos de tamaño mediano.

A continuación se realiza la selección de la empresa por medio de la evaluación por puntos. En primer lugar, se hace la ponderación de cada uno de los criterios ya presentados, esto se presenta en el ***cuadro 59,*** dicha calificación se ha realizado por medio de un consenso grupal.

Cuadro 59 Ponderación de los criterios de selección de la empresa.

CRITERIO	CALIFICACIÓN
Disposición por parte de la empresa	25%
Disponibilidad de información	30%
Tener problemas encontrados en diagnóstico	30%
Tamaño del establecimiento	15%

Después de haber corroborado el grado de cumplimiento de cada uno de los criterios en cinco empresas se procede a hacer la evaluación para la selección de una de ellas; dicha evaluación se presenta en el ***cuadro 60***, la misma es calificada en una escala de 0 a 10 según el cumplimiento de los criterios ponderados, en donde 0 significa la pero calificación y 10 la mejor.

Cuadro 60 Evaluación para la selección del establecimiento al que se hará la aplicación

CRITERIO	PONDERACIÓN	ESTABLECIMIENTOS									
		A		B		C		D		E	
		Cal	C.P.	Cal	C.P.	Cal	C.P.	Cal	C.P.	Cal	C.P.
Disposición por parte de la empresa	0.25	3	0.75	6	1.5	8	2	3	0.75	7	1.75
Disponibilidad de información	0.30	4	1.2	4	1.2	9	2.7	2	0.6	5	1.5
Tener problemas encontrados en diagnóstico	0.30	7	2.1	8	2.4	9	2.7	6	1.8	8	2.4
Tamaño del establecimiento	0.15	9	1.35	9	1.35	9	1.35	5	0.75	9	1.35
TOTAL			5.4		6.45		**8.75**		3.9		7

Tal y como puede verse, el establecimiento que cumple de una mejor manera los criterios de selección es el hotel C, por lo tanto se selecciona dicho hotel como objetivo para la aplicación de las propuestas. Seguidamente se presentan las características del establecimiento mencionado.

3.4.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para conocer un poco más acerca de la empresa seleccionada se tiene la siguiente información:

Cuadro 61 Descripción de la empresa para aplicación.

HOTEL C	
Actividad principal	Prestación de servicio de alojamiento
Clasificación CIIU	Categoría H….Hoteles y restaurantes División 55…..Hoteles y restaurantes Grupo 551…...Hoteles, campamentos y otro tipo de hospedaje temporal Clase 5510…...Hoteles, campamentos y otro tipo de hospedaje temporal
Servicios que ofrece	Alojamiento: 75 habitaciones repartidas en la siguiente clasificación: Habitación estándar sencilla: 19 habitaciones Habitación deluxe sencilla: 15 habitaciones Habitación doble sencilla: 11 habitaciones Habitación doble deluxe: 11 habitaciones Habitación triple sencilla: 8 habitaciones Habitación triple deluxe: 8 habitaciones Habitación cuádruple: 3 habitaciones Alimentación: El establecimiento cuenta con servicio de alimentación, con una variedad de 25 platillos los cuales son servidos a la carta o bien en bufete, según lo desee el cliente, el costo de los alimentos no está incluido en el precio de las habitaciones.
Mercado y demanda	El mercado que atiende la empresa actualmente es en un 33% turistas y el 67% restante son clientes corporativos (empleados de empresas que llegan a hospedarse allí) La ocupación promedio del hotel es de 68% para lo que va del año 2007.
Tamaño de la empresa	Mediana empresa (21 empleados)

3.5 APLICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS.

Antes de realizar la aplicación, es necesario capacitar al personal administrativo para el manejo de las herramientas propuestas con las cuales se espera que incrementen la competitividad empresarial.

3.5.1 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN.

Es importante que las empresas definan el tipo de organización, la cual ayudará a coordinar las diferentes actividades que se desarrollen. A continuación se presentan los pasos que se realizaron para definir el tipo de organización

Selección del equipo de trabajo

La selección del equipo de trabajo es realizada por un asesor de OYM, externo a la empresa, tomando en cuenta el conocimiento que debe de tener cada integrante sobre todas las actividades que se realizan dentro del establecimiento así como la estructura organizativa actual. El equipo debe de estar conformado por 3 personas y las funciones que tendrá cada integrante debe de ser asignada por el asesor. Por lo tanto, el equipo de trabajo está compuesto de la siguiente manera:

Formato 36 . Asignación de responsabilidades del equipo de trabajo

HOTEL C

EQUIPO ENCARGADO DE DEFINIR LA ORGANIZACIÓN	
ENCARGADO	**FUNCIÓN PRINCIPALES**
Gerente	• Tomar decisiones durante el desarrollo del estudio • Aprobar resultados finales
Analista OYM	• Coordinar el equipo de trabajo y asignar actividades a cada miembro del equipo. • Analizar los resultados obtenidos • Coordinar el programa de recolección de información • Recolectar junto al subgerente la información dentro de la empresa • Obtener información de otras fuentes • Proporcionar los formatos a utilizar • Ordenar y resumir la información recolectada • Presentar resultados finales
Subgerente	• Supervisar el desarrollo del estudio • Informar al personal • Proporcionar al analista la información requerida • Ayudar al Analista en la recolección de la información.

APROBADO POR:

_____ _____

Gerente **Analista OYM**

Evaluación del tipo de organización.

Para realizar la evaluación de los diferentes tipos de organización se considera el método de Clasificación Ponderada.

A. Definición de criterios

Estos criterios son planteados y definidos claramente a través de una lluvia de idea sobre las características que el equipo de trabajo considera que debe tener la organización del establecimiento ***(ver formato 37).***

Formato 37. Características a evaluar en la organización

HOTEL C

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR EN LA ORGANIZACIÓN	
CRITERIO	**CARACTERÍSTICA**
Tamaño	Se debe de considerar el tamaño de las empresas donde se implementará este tipo de organización. En este caso se toma en cuenta que los establecimientos de alojamiento y alimentación son considerados en su mayoría micro y pequeña empresa.
Crecimiento	Se debe considerar los planes de crecimiento que existen en la empresa. En este caso se toma en cuenta la posibilidad de crecimiento que pueden tener estos establecimientos debido al aumento del turismo en el país
Adaptación	Se considera el acoplamiento que debe tener la organización propuesta a las actividades de la empresa, en este caso la organización debe estar acorde a las actividades de alojamiento y alimentación.
Duplicidad	Se considera este aspecto para evitar la duplicidad de mando.
Comunicación	Este criterio consiste en que la organización propuesta debe permitir que exista una comunicación fluida en todas las áreas del establecimiento.
Responsabilidad	Asignación de responsabilidades eficientemente.

APROBADO POR:

_____ _____

Gerente **Analista OYM**

B. Calificación de criterios

Luego de haber definido los criterios para evaluar el tipo de organización, más conveniente; se asigna una puntuación a cada uno tomando el número 10 como máximo valor y el 1 como mínimo. Esta calificación se hace tomando en cuenta todas las características de los tipos de organización planteadas en el ***cuadro 47.***

Luego de haber calificado todos los criterios para cada tipo de organización evaluada, se suman estas calificaciones y el tipo de organización seleccionado es aquel que obtenga el mayor puntaje.

En este estudio, se han definido 6 criterios que el grupo considera que son importantes evaluar para definir el tipo de organización para los establecimientos analizados. Los cuales son:

a) Tamaño de la empresa
b) Posibilidad de crecimiento
c) Acoplamiento a las actividades de la empresa
d) Evita la duplicidad de mando.
e) Asignación de responsabilidades eficientemente.
f) Permite una comunicación fluida

Estos a su vez se han calificado de acuerdo a las características que cada tipo de organización posee como se muestra en la ***tabla 35***

Tabla 35 Evaluación Criterios para determinar el tipo de organización

CRITERIO	TIPO DE ORGANIZACIÓN				
	LINEAL	FUNCIONAL	LINEO-FUNCIONAL	MATRICIAL	POR COMITÉS
Tamaño	8	7	9	5	6
Crecimiento	5	8	8	5	6
Adaptación	7	6	8	6	7
Duplicidad	8	4	8	6	5
Responsabilidad	7	6	8	4	6
Comunicación.	6	8	7	7	5
TOTAL	**41**	**39**	**48**	**33**	**35**

En la ***tabla 35*** se puede observar que el tipo de organización para los establecimientos de alojamiento y de alimentación del turismo rural y cultural es una ***Organización Lineo – Funcional***

C. Recolección de información

En esta fase, en primer lugar se recolecta información sobre la estructura organizacional de la empresa

- ***Información sobre unidades***

  Para obtener esta información, se hace a través de una entrevista estructurada al Gerente sobre la estructura organizativa actual del establecimiento. En la entrevista se recolecta lo siguiente:

  a. *Las unidades o departamentos que tiene la empresa*
  b. *Cantidad de trabajadores que hay en cada unidad*
  c. *Puestos existentes en cada unidad*
  d. *Salario del personal*

Luego de realizar la entrevista, esta información se presenta en un cuadro resumen ***(ver cuadro 62)***, para que se realice el análisis de esta información con más facilidad.

Cuadro 62. Resumen de la información recolectada de las unidades existentes en el establecimiento

HOTEL C

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

UNIDAD DEPARTAMENTO	PUESTOS EXISTENTES	CANTIDAD DE EMPLEADOS	SUELDO POR EMPLEADO ($/empleado)	COSTO TOTAL ($)
Gerencia	Gerente	1	800	800
	Subgerente	1	500	500
Alojamiento	Jefe de recepción	1	350	350
	Recepcionista	3	250	750
Mantenimiento	Jefe de mantenimiento	1	350	350
	Técnico	2	275	550
Servicio	Jefe de servicio	1	350	350
	Recamareras	5	200	1000
Restaurante	Jefe de restaurante	1	350	350
	Cocinero	2	300	600
	Mesero	3	200	600
TOTAL		**21**	**3925**	**6200**

- ***Información sobre funciones o labores y las relaciones existentes***

  Luego de haber recopilado la información general de la estructura organizativa del establecimiento, El analista realiza una entrevista (utilizando el ***formato 38 y 39)*** a cada encargado de unidad o departamento para obtener la siguiente información:

  a. *Información específica de la función del departamento y la relación que tiene con los otros departamentos del establecimiento* ***(Ver formato 38)***
  b. *Información de cada una de las actividades que se realizan en el departamento y quienes la realizan****(Ver formato 39)***

Formato 38 Hoja para recolectar información sobre la función del departamento.

HOTEL C

¿Cuál es la función del departamento?

_____

_____

_____

¿Qué relación existe con los otros departamentos?

DEPARTAMENTO	RELACIÓN

Formato 39 Hoja para recolectar información sobre los puestos relacionados al departamento

HOTEL C

Nombre del puesto:_____

Descripción del puesto: _____
_____
_____

Actividades realizadas

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Luego de haber recolectado la información a través de entrevistas a los jefes de cada unidad, se realizan visitas a las áreas de trabajo de todo el establecimiento para corroborar (por observación directa) que lo planteado por los jefes durante la entrevista se realiza de esa forma.

- ***Recolección de información anexa***

Como en este caso, lo que se requiere es determinar cual es la organización más adecuada para este tipo de establecimientos; se recolecta información de documentos o estudios realizados y que están relacionados a la estructura organizativa de estos tipos de establecimientos para realizar un comparación con la estructura actual del hotel analizado y hacer una adaptación de toda la información recolectada en el interior del hotel con la información encontrada a través de fuentes secundarias ***(ver cuadro 63)***.

Cuadro 63 Documentos consultados durante el establecimiento de la organización

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
• APERTURA DEL RESTAURANTE LOS AMIGOS S.R.L. Gorini, Mauro Instituto Cervantes Técnico en Administración de Empresas Practica Profesional, 2005	Proyecto que consiste en establecer un nuevo restaurante con capacidad para 100 personas sentadas.
• MANUAL DE FORMACIÓN TURÍSTICA DE LA SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO Y TURISMO Ministerio de Economía de España, 2000	Investigación completa sobre el sistema de formación para la industria hotelera y el turismo en España.
• INDUSTRIA DEL HOSPEDAJE (HOTELERÍA). HOTELES TRADICIONALES	Presentación que muestra en forma General como debe de estar conformada la estructura organizativa de un hotel. Haciendo énfasis en aquellas áreas y funciones básicas,
• EL HOTEL ACCESIBLE. GUÍA PARA SU DISEÑO, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN Primera edición, 2006 Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO)	Guía que aborda todo el conjunto de elementos que determinan la accesibilidad en los hoteles: no sólo su diseño, sino también su manera de ser gestionado y organizado para poder ofrecer un servicio plenamente accesible
• OTROS DOCUMENTOS	Organigramas y funciones generales de los puestos de otros establecimientos de alojamiento que poseen las mismas características del hotel.

D. Registro y análisis de datos.

Luego de recolectar toda la información, el analista OYM la ordena y realiza un resumen por cada unidad o departamento. Posteriormente, se realizan se analiza desde un nivel general, hasta un nivel específico. De la siguiente manera:

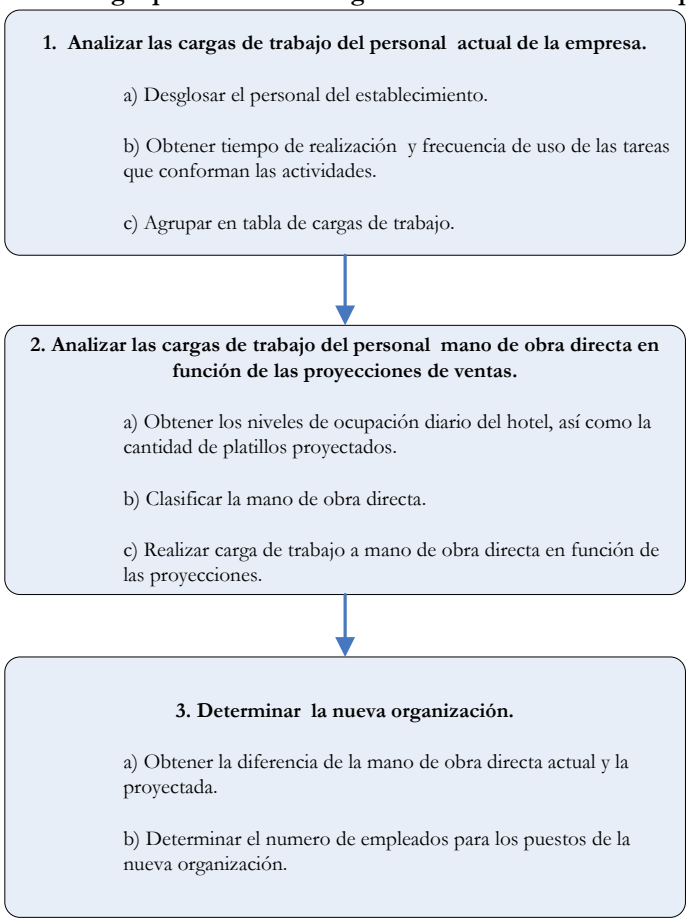
1. Determinación del organigrama general de la empresa.
2. Determinación de las funciones y objetivo de cada departamento.
3. Establecimiento de todas las actividades realizadas en el departamento
4. Determinar los puestos necesarios para que el departamento funcione en forma adecuada
5. Asignación de actividades a cada puesto

E. DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN.

Para determinar cual es la organización ideal que tendrá los mecanismos para poder administrar el aumento de los ingresos por ventas, tanto del hotel como del restaurante, y su consecuente incremento de horas hombres necesarias para mantener en condiciones adecuadas las habitaciones y la capacidad de producir los platillos, debe analizarse la carga de trabajo que actualmente posee el establecimiento y compararlo con el análisis futuro de carga, basado en los pronósticos.

La metodología es como se muestra a continuación.

Figura 59. Metodología para obtener la organización en función de las propuestas.



a) Hay que tomar en cuenta el punto del personal que no depende de la demanda, tales como el personal administrativo. A estos se les realiza el análisis con el objetivo de determinar que tan ocupado u holgado puede estar y reasignar las funciones y responsabilidades.

1. Análisis de las cargas de trabajo del personal actual de la empresa.

Esta se obtiene a través del desglose de actividades que realiza el personal del establecimiento, las cuales a su vez se derivan en tareas específicas que tienen una frecuencia de uso en el día y un tiempo de realización.

Esta información se agrupa en la ***tabla 37***, donde se muestra el tiempo consumido en el día, y su porcentaje. Visualizándose de esta manera el grado de eficiencia del personal en su puesto.

a) Desglose del personal del establecimiento.

El personal que labora en la empresa esta constituido como sigue:

Tabla 36. Desglose del personal actual del establecimiento.

UNIDAD DEPARTAMENTO	PUESTOS EXISTENTES	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Gerencia	Gerente	1
	Subgerente	1
Alojamiento	Jefe de recepción	1
	Recepcionista	3
Mantenimiento	Jefe de mantenimiento	1
	Técnico	1
Servicio	Jefe de servicio	1
	Recamareras	5
Restaurante	Jefe de restaurante	1
	Cocinero	2
	Cajero	1
	Mesero	3
Seguridad	Vigilancia	SUBCONTRATO
Contabilidad	Contador	SUBCONTRATO
TOTAL		**21**

b) Tiempos y frecuencias de las tareas y actividades.

Esto se hace por el levantamiento de la información en cada uno de los puestos que constituyen la organización, ya sea por observación directa o por medición. Estos tiempos se vuelcan en la ***tabla 37,*** perteneciente al siguiente paso.

c) Agrupamiento en la tabla de carga de trabajo.

Las cargas de trabajo se presentan en las tablas según el orden jerárquico de la organización.

- **Gerente General.**

Tabla 37. Cargas de trabajo.

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Gestionar las operaciones	*Coordinar y programar reuniones para toma de desiciones*	*2*	*1.5*	*3*	*0.375*	*4.25*	*0.53125*
	Asegurar que las tareas se realicen en los periodos establecidos	*2*	*0.25*	*0.5*	*0.063*		
	Asegurar el buen desempeño del personal de contacto con cliente	*3*	*0.25*	*0.75*	*0.094*		
Gestionar los recursos	*Asegurar la disponibilidad de los recursos físicos para el servicio*	*1*	*1*	*1*	*0.125*	*1.5*	*0.1875*
	Administrar el recurso humano para optimizar la producción	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.063*		
Gestionar recursos financieros	*Verificar el nivel de liquidez de la empresa*	*1*	*0.75*	*0.75*	*0.094*	*1.25*	*0.15625*
	Asegurar la disponibilidad del efectivo y proporcionarlo.	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.063*		
Verificación y cumplimiento de los objetivos	*Establecimiento, medición y evaluación de índices*	*1*	*0.75*	*0.75*	*0.094*	*0.75*	*0.09375*
TOTAL				***7.75***	***0.969***	***7.75***	***0.96875***

- **Sub Gerente.**

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Gestionar las operaciones	*Determinar las cantidades estimadas de ventas.*	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*	*6*	*0.75*
	Optimizar los tiempos productivos y no productivos	*1*	*1*	*1*	*0.125*		
	Asegurar de la buena calidad de los procesos y producto final	*3*	*1.25*	*3.75*	*0.46875*		
	Aprobación final de los procesos de producción	*3*	*0.25*	*0.75*	*0.09375*		
Gestionar los recursos	*Realizar la programación y compra de recursos necesarios en el día.*	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*	*1.25*	*0.156*
	Determinar las prioridades para la mejor optimización de recursos.	*1*	*0.25*	*0.25*	*0.03125*		
	Obtener los recursos necesarios para cumplir con lo programado.	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*		
Gestionar recursos financieros	*Calcular los gastos de todos los recursos.*	*1*	*0.33*	*0.33*	*0.04125*	*0.39*	*0.049*
	Informar al Gerente general sobre los gastos de todos los servicios ofrecidos	*1*	*0.06*	*0.06*	*0.0075*		
Verificación y cumplimiento de los objetivos	*Recopilar las estadísticas de cumplimiento de programas de producción*	*1*	*0.06*	*0.06*	*0.0075*	*0.06*	*0.008*
TOTAL				***7.7***	***0.9625***	***7.7***	***0.963***

- **Jefe de recepción.**

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Gestionar operaciones y recursos	*Administrar el personal de recepción*	*2*	*0.5*	*1*	*0.125*	*5.25*	*0.656*
	Motivar al personal de recepción al comienzo del turno.	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*		
	Proporcionar los recursos necesarios para el turno.	*3*	*0.5*	*1.5*	*0.1875*		
	Supervisión de las recepcionistas	*6*	*0.25*	*1.5*	*0.1875*		
	Controlar y verificar todas las reservaciones	*3*	*0.25*	*0.75*	*0.09375*		
Supervisión de habitaciones disponibles	*Verificar la disponibilidad de las habitaciones.*	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*	*0.5*	*0.063*
Gestionar recursos financieros	*Verificación de precios vigentes*	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*	*0.5*	*0.063*
TOTAL				***6.25***	***0.78125***	***6.25***	***0.781***

- **Jefe de mantenimiento.**

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Gestionar operaciones y recursos	*Realizar programación del mantenimiento*	*1*	*0.75*	*0.75*	*0.0938*	*4.748*	*0.594*
	Informar al personal técnico sobre las actividades de mantenimiento.	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*		
	Verificar la disponibilidad de recursos para el mantenimiento.	*3*	*0.5*	*1.5*	*0.1875*		
	Proporcionar los recursos necesarios para el turno.	*3*	*0.416*	*1.248*	*0.156*		
	Dirigir al personal técnico	*3*	*0.25*	*0.75*	*0.0938*		
Supervisión de desempeño	*Supervisar al personal técnico en su desempeño*	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*	*0.5*	*0.063*
Gestionar recursos financieros	*Elaboración de reportes de estado de equipos*	*1*	*0.33*	*0.33*	*0.0413*	*0.83*	*0.104*
	Informar al subgerente sobre necesidades de recurso financiero	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*		
TOTAL				***6.078***	***0.7598***	***6.078***	***0.76***

- **Jefe de servicio.**

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Gestionar operaciones y recursos	*Realizar programación de la limpieza*	*1*	*1*	*1*	*0.125*	*4.831*	*0.6039*
	Informar al personal de limpieza sobre las actividades de mantenimiento.(asignar responsabilidades)	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.063*		
	Verificar la disponibilidad de recursos para el mantenimiento.	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.063*		
	Proporcionar los recursos necesarios para el turno.	*3*	*0.75*	*2.25*	*0.281*		
	Dirigir al personal limpieza	*6*	*0.083*	*0.498*	*0.062*		
	Administrar las llaves de las habitaciones	*1*	*0.083*	*0.083*	*0.01*		
Supervisión de desempeño	*Supervisar al personal limpieza en su desempeño*	*3*	*0.5*	*1.5*	*0.188*	*1.5*	*0.1875*
Gestionar recursos financieros	*Elaboración de reportes de estado (limpieza) de habitaciones*	*1*	*0.33*	*0.33*	*0.041*	*0.83*	*0.1038*
	Informar al subgerente sobre necesidades de recurso financiero	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.063*		
TOTAL				***7.161***	***0.895***	***7.161***	***0.8951***

- **Jefe de restaurante.**

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Gestionar operaciones y recursos	*Realizar programación de producción.*	*1*	*2*	*2*	*0.25*	*4.824*	*0.603*
	Informar al personal de cocina sobre las cantidades de alimentos a procesar.	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*		
	Verificar la disponibilidad de recursos para la transformación de platillos	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*		
	Proporcionar los recursos necesarios para el turno.	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*		
	Reunir a los meseros y cajero, para motivarlos a realizar un buen trabajo.	*1*	*0.33*	*0.33*	*0.0413*		
	Recibir y controlar la materia prima e insumos	*1*	*0.33*	*0.33*	*0.0413*		
	controlar el correcto almacenamiento de materia prima e insumo	*2*	*0.166*	*0.332*	*0.0415*		
	controlar la higiene del almacén de materia prima	*2*	*0.166*	*0.332*	*0.0415*		
Supervisión de desempeño	*Supervisar al personal de cocina en su desempeño, así como los*	*3*	*0.5*	*1.5*	*0.1875*	*1.5*	*0.188*

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
	meseros						
Gestionar recursos financieros	*Informar al subgerente sobre necesidades de recurso financiero en función del programa de producción*	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.0625*	*0.5*	*0.063*
TOTAL				***6.824***	***0.853***	***6.824***	***0.853***

- **Recepcionista.**

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Recepción de huéspedes	*Brindar información general a los posibles huéspedes.*	*38*[71]	*0.083*	*3.154*	*0.394*	*3.903*	*0.488*
	Revisar el reporte de habitaciones disponibles	*2*	*0.083*	*0.166*	*0.021*		
	Vender y asignar habitaciones	*1*	*0.083*	*0.083*	*0.01*		
	Llamar a recamarera para que dirijan al huésped a su habitación	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.063*		

[71] En función del numero promedio de huéspedes diarios para el año 2006

Informe de habitaciones ocupadas/disponibles	*Actualizar informe de estado de habitaciones (ocupado, fuera de servicio, vacío y de cortesía)*	*38*	*0.017*	*0.6308*	*0.079*	*3.0716*	*0.384*
	Colocar la llave en su puesto (llaveros codificados)	*38*	*0.017*	*0.6308*	*0.079*		
	Reportar a jefe de servicio el desalojo de habitaciones	*3*	*0.05*	*0.15*	*0.019*		
	Tomar las reservaciones de habitaciones	*10*	*0.166*	*1.66*	*0.208*		
Captación de información	*Atender sugerencias y quejas de huéspedes e informar al jefe de recepción.*	*1*	*0.33*	*0.33*	*0.041*	*0.496*	*0.062*
	Manejar la correspondencia que entra y sale del hotel.	*2*	*0.083*	*0.166*	*0.021*		
Determinación de recurso financiero	*Determinar (en base a las ventas) sobre necesidades de recurso financiero*	*1*	*0.25*	*0.25*	*0.031*	*0.25*	*0.031*
TOTAL				***7.7206***	***0.965***	***7.7206***	***0.965***

- **Técnico.**

En este caso, los 75 equipos de aire acondicionado se les proporcionan mantenimiento en el transcurso de 5 días a la semana.

ACTIVIDADES	**TAREAS**	**FRECUENCIA DE REALIZACIÓN**	**TIEMPO POR TAREA**	**TAREA**		**ACTIVIDAD**	
		(# tarea/ día)	**(horas/tarea)**	**TIEMPO DE REALIZACIÓN**	**% TIEMPO DIARIO**	**TIEMPO DE REALIZACIÓN**	**% TIEMPO DIARIO**
Mantenimiento de A/C	*Evaluar las condiciones del aparato eléctrico (aire acondicionado)*	*15*	*0.083*	*1.245*	*0.156*	*4.995*	*0.624*
	Limpieza y mantenimiento del A/C	*15*	*0.25*	*3.75*	*0.469*		
Mantenimiento de instalaciones	*Realizar inspecciones visual en las áreas de mayor visibilidad en el hotel y restaurantes*	*1*	*0.33*	*0.33*	*0.041*	*0.83*	*0.104*
	Realizar mantenimiento preventivo en áreas de riesgo	*1*	*0.5*	*0.5*	*0.063*		
TOTAL				***5.825***	***0.728***	***5.825***	***0.728***

- **Recamareras.**

El hotel posee 5 recamareras, quienes desarrollan las actividades de limpieza de las habitaciones, estas deben ser realizadas en un máximo de 2 horas. Además se debe lavar la ropa de cama que fue removida. Así también, estas deben hacer el mantenimiento (o limpieza) de todas las instalaciones del hotel.

La limpieza de las habitaciones que no han sido arrendadas se hace 1 vez a la semana.

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Proceso de habitacion Sencilla	*Limpieza de cielo falso*	*20.73*	*0.033*	*0.6841*	*0.086*	*10.013*	*1.2516*
	Limpieza de enseres (sillas, mesas de noche y lámpara), Espejos y ventanas	*20.73*	*0.05*	*1.0365*	*0.13*		
	Limpieza de servicios sanitarios y baños	*20.73*	*0.25*	*5.1825*	*0.648*		
	Cambio de artículos en general (ropa de cama, sanitario y baño)	*20.73*	*0.067*	*1.3889*	*0.174*		
	Tomar las reservas de habitaciones	*20.73*	*0.083*	*1.7206*	*0.215*		
Proceso de habitación Doble	*Limpieza de cielo falso*	*10.79*	*0.067*	*0.7229*	*0.09*	*7.0135*	*0.8767*
	Limpieza de enseres (sillas, mesas de noche y lámpara), Espejos y ventanas	*10.79*	*0.083*	*0.8956*	*0.112*		
	Limpieza de servicios sanitarios y baños	*10.79*	*0.25*	*2.6975*	*0.337*		
	Cambio de artículos en general (ropa de cama, sanitario y baño)	*10.79*	*0.117*	*1.2624*	*0.158*		

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
	Tomar las reservas de habitaciones	*10.79*	*0.133*	*1.4351*	*0.179*		
Proceso de habitación Triple	*Limpieza de cielo falso*	*5.52*	*0.117*	*0.6458*	*0.081*	*4.7858*	*0.5982*
	Limpieza de enseres (sillas, mesas de noche y lámpara), Espejos y ventanas	*5.52*	*0.117*	*0.6458*	*0.081*		
	Limpieza de servicios sanitarios y baños	*5.52*	*0.25*	*1.38*	*0.173*		
	Cambio de artículos en general (ropa de cama, sanitario y baño)	*5.52*	*0.25*	*1.38*	*0.173*		
	Tomar las reservas de habitaciones	*5.52*	*0.133*	*0.7342*	*0.092*		
Proceso de habitación Cuádruple.	*Limpieza de cielo falso*	*1.09*	*0.167*	*0.182*	*0.023*	*1.1957*	*0.1495*
	Limpieza de enseres (sillas, mesas de noche y lámpara), Espejos y ventanas	*1.09*	*0.167*	*0.182*	*0.023*		
	Limpieza de servicios sanitarios y baños	*1.09*	*0.25*	*0.2725*	*0.034*		
	Cambio de artículos en general (ropa de cama, sanitario y baño)	*1.09*	*0.33*	*0.3597*	*0.045*		
	Tomar las reservas de habitaciones	*1.09*	*0.183*	*0.1995*	*0.025*		
Lavado de ropa de cama	*Uso de lavadora*	*1*	*1*	*1*	*0.125*	*1*	*0.125*

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Mantenimiento de las instalaciones	*Barrido y trapeado*	*3*	*1*	*3*	*0.375*	*4.35*	*0.5438*
	lavado de trapeador	*3*	*0.45*	*1.35*	*0.169*		
Limpieza de habitaciones no arrendadas	*limpiar habitaciones*	*0.167*	*24.877*	*4.1462*	*0.518*	*4.1462*	*0.5183*
TOTAL				***32.504***	***4.063***	***32.504***	***4.063***

El resultado obtenido es para una persona, pero en este caso existen 5. Por lo tanto la carga por persona es de: 32.504/5 =***6.501 h.*** Y el porcentaje invertido es de 6.501h/8h ***=81.3%.***

Cocinero.

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Proceso para Churrasco	*Preparado de los alimentos*	*15.71*	*0.083*	*1.3039*	*0.163*	*7.0067*	*0.8758*
	Cocción de alimentos	*15.71*	*0.33*	*5.1843*	*0.648*		
	Servido y adorno de los platillos	*15.71*	*0.033*	*0.5184*	*0.065*		
Proceso para Pescado	*Preparado de los alimentos*	*11.48*	*0.1167*	*1.3397*	*0.167*	*4.7837*	*0.598*
	Cocción de alimentos	*11.48*	*0.25*	*2.87*	*0.359*		
	Servido y adorno de los platillos	*11.48*	*0.05*	*0.574*	*0.072*		
Proceso para Pollo a la plancha	*Preparado de los alimentos*	*14.45*	*0.0667*	*0.9638*	*0.12*	*6.4548*	*0.8069*
	Cocción de alimentos	*14.45*	*0.33*	*4.7685*	*0.596*		
	Servido y adorno de los platillos	*14.45*	*0.05*	*0.7225*	*0.09*		
Recibir y preparar pedido de platillos	*Recibe y prepara el listado de platillos*	*41.64*	*0.0166*	*0.6912*	*0.086*	*0.6912*	*0.0864*
Lavar platos sucios	*Lava platos*	*41.64*	*0.0166*	*0.6912*	*0.086*	*0.6912*	*0.0864*
TOTAL				***19.628***	***2.453***	***19.628***	***2.4535***

Entonces la carga de trabajo por cocinero es: 19.628/2 = **9.814 h**

- **Cajero.**

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Recibir pago de clientes	*Recibe pago y entrega cambio*	*41.64*	*0.05*	*2.082*	*0.26025*	*5.414*	*0.677*
Registrar movimiento de pagos	*Actualiza libro de ventas*	*41.64*	*0.05*	*2.082*	*0.26025*		
Hacer corte y cuadratura de caja	*Cuadrar caja al final del turno*	*1*	*1.25*	*1.25*	*0.15625*		
TOTAL				***5.414***	***0.67675***	***5.414***	***0.677***

Mesero.

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Recibir clientes	*Recibe sonriente al cliente mientras le entrega el menu y toma la orden*	*41.64*	*0.05*	*2.082*	*0.26*	*2.082*	*0.26*
Informar a cocina el pedido del cliente	*Entrega orden a cocina*	*41.64*	*0.05*	*2.082*	*0.26*	*2.082*	*0.26*
Entregar platillos a clientes	*Recoge orden preparada y entrega platillos al cliente*	*41.64*	*0.033*	*1.374*	*0.172*	*1.374*	*0.172*
Levantar platos sucios y limpiar mesa	*Levantar platos sucios y dejarlos en el área de cocina para que sean lavados*	*41.64*	*0.05*	*2.082*	*0.26*	*2.082*	*0.26*
Entregar cambio	*Entrega cambio a clientes*	*41.64*	*0.0833*	*3.469*	*0.434*	*3.469*	*0.434*
TOTAL				***11.09***	***1.386***	***11.09***	***1.386***

La carga de trabajo para los meseros es de: 11.09/3 =**3.70 h.** Hay que tomar en cuenta que la toma de platillos no es de forma continua.

2. Análisis de carga de trabajo del personal de mano de obra directa en función de las proyecciones de ventas.

a) Niveles de ocupación diaria y cantidad de platillos proyectados.

Estos niveles se obtienen por medio de las proyecciones anuales calculadas de las tendencias en base al historial de arrendamiento y ventas de platillos.

Estas se muestran a continuación:

Tabla 38. Proyecciones anuales de habitaciones arrendadas.

Habitaciones/año		2007	2008	2009	2010	2011	2012
sencilla	estándar	4524	4721	4887	5030	5157	5271
	deluxe	3290	3363	3425	3479	3526	3568
doble	estándar	2144	2188	2226	2258	2287	2313
	deluxe	1882	1926	1963	1995	2024	2049
triple	estándar	1065	1096	1122	1145	1165	1183
	deluxe	916	925	932	939	945	950
cuádruple		427	452	473	491	507	521

Tabla 39. Proyecciones anuales de ventas de platillos.

Platillos/año	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Churrasco	6007	6325	6644	6962	7280	7599
Pescado	4345	4685	5025	5365	5705	6045
Pollo a la plancha	5521	5781	6040	6300	6559	6819

Una vez se tienen las proyecciones anuales, estas se dividen entre 365 días, con el objetivo de tener un promedio diario.

Tabla 40. Proyección diaria de habitaciones arrendadas.

Habitaciones / año		2007	2008	2009	2010	2011	2012
sencilla	estándar	5.16	5.28	5.38	5.47	5.55	5.61
	deluxe	2.92	3.00	3.07	3.14	3.19	3.24
doble	estándar	2.51	2.53	2.55	2.57	2.59	2.60
	deluxe	1.17	1.24	1.30	1.35	1.39	1.43
triple	estándar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	deluxe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
cuádruple		5.50	5.50	5.50	5.51	5.51	5.51
TOTAL POR DÍA		17.25	17.55	17.81	18.03	18.22	18.40

Tabla 41. Proyecciones diarias de ventas de platillos.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Churrasco	11.90	12.84	13.77	14.70	15.63	16.56
Pescado	15.13	15.84	16.55	17.26	17.97	18.68
Pollo a la plancha	5.50	5.50	5.50	5.51	5.51	5.51
TOTAL POR DÍA	32.53	34.18	35.82	37.47	39.11	40.76

b) Clasificación de la mano de obra directa.

El personal que se encuentra en los procesos de transformación de alimentos y los que acondicionan las habitaciones es la mano de obra directa. Estos son: 1- Recamareras, 2- Cocineros, y 3- Meseros.

c) Calculo de cargas de trabajo de la mano de obra directa.

La carga se evalúa para el último año del estudio, dado que en este se alcanza el mayor número de ventas de platillos y de arrendamiento de habitaciones (impulsada por las propuestas).

Recamareras.

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN (# tarea/ día)	TIEMPO POR TAREA (horas/tarea)	TAREA		ACTIVIDAD	
				TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Proceso de habitación Sencilla	*Limpieza de cielo falso*	*24.22*	*0.033*	*0.7993*	*0.1*	*11.698*	*1.4623*
	Limpieza de enseres (sillas, mesas de noche y lámpara), Espejos y ventanas	*24.22*	*0.05*	*1.211*	*0.151*		
	Limpieza de servicios sanitarios y baños	*24.22*	*0.25*	*6.055*	*0.757*		
	Cambio de artículos en general (ropa de cama, sanitario y baño)	*24.22*	*0.067*	*1.6227*	*0.203*		
	Tomar las reservas de habitaciones	*24.22*	*0.083*	*2.0103*	*0.251*		
Proceso de habitación Doble	*Limpieza de cielo falso*	*11.95*	*0.067*	*0.8007*	*0.1*	*7.7675*	*0.9709*
	Limpieza de enseres (sillas, mesas de noche y lámpara), Espejos y ventanas	*11.95*	*0.083*	*0.9919*	*0.124*		
	Limpieza de servicios sanitarios y baños	*11.95*	*0.25*	*2.9875*	*0.373*		
	Cambio de artículos en general (ropa de cama, sanitario y baño)	*11.95*	*0.117*	*1.3982*	*0.175*		
	Tomar las reservas de habitaciones	*11.95*	*0.133*	*1.5894*	*0.199*		
Proceso de habitación Triple	*Limpieza de cielo falso*	*5.84*	*0.117*	*0.6833*	*0.085*	*5.0633*	*0.6329*

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
	Limpieza de enseres (sillas, mesas de noche y lámpara), Espejos y ventanas	*5.84*	*0.117*	*0.6833*	*0.085*		
	Limpieza de servicios sanitarios y baños	*5.84*	*0.25*	*1.46*	*0.183*		
	Cambio de artículos en general (ropa de cama, sanitario y baño)	*5.84*	*0.25*	*1.46*	*0.183*		
	Tomar las reservas de habitaciones	*5.84*	*0.133*	*0.7767*	*0.097*		
Proceso de habitación Cuádruples.	*Limpieza de cielo falso*	*1.43*	*0.167*	*0.2388*	*0.03*	*1.5687*	*0.1961*
	Limpieza de enseres (sillas, mesas de noche y lámpara), Espejos y ventanas	*1.43*	*0.167*	*0.2388*	*0.03*		
	Limpieza de servicios sanitarios y baños	*1.43*	*0.25*	*0.3575*	*0.045*		
	Cambio de artículos en general (ropa de cama, sanitario y baño)	*1.43*	*0.33*	*0.4719*	*0.059*		
	Tomar las reservas de habitaciones	*1.43*	*0.183*	*0.2617*	*0.033*		
Lavado de ropa de cama	*Uso de lavadora*	*1*	*3*	*3*	*0.375*	*3*	*0.375*
Mantenimiento de las instalaciones	*Barrido y trapeado*	*3*	*2*	*6*	*0.75*	*9*	*1.125*
	lavado de trapeador	*3*	*1*	*3*	*0.375*		
Limpieza de habitaciones no arrendadas	*limpiar habitaciones*	*0.167*	*21.787*	*3.6312*	*0.454*	*3.6312*	*0.4539*
TOTAL				***41.729***	***5.216***	***41.729***	***5.2161***

La carga de trabajo, tomando en cuenta las 5 personas da como resultado **8.35 h**, sobrepasando las 8 h laborales, en **4.3**%, lo cual da pie para realizar la ***contratación de 1 persona mas*** y se obtiene una carga de **6.95 h.**

1- Cocineros.

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN (# tarea/ día)	TIEMPO POR TAREA (horas/tarea)	TAREA		ACTIVIDAD	
				TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Proceso para Churrasco	*Preparado de los alimentos*	*20.82*	*0.083*	*1.7281*	*0.216*	*9.2857*	*1.1607*
	Cocción de alimentos	*20.82*	*0.33*	*6.8706*	*0.859*		
	Servido y adorno de los platillos	*20.82*	*0.033*	*0.6871*	*0.086*		
Proceso para Pescado	*Preparado de los alimentos*	*16.56*	*0.1167*	*1.9326*	*0.242*	*6.9006*	*0.8626*
	Cocción de alimentos	*16.56*	*0.25*	*4.14*	*0.518*		
	Servido y adorno de los platillos	*16.56*	*0.05*	*0.828*	*0.104*		
Proceso para Pollo a la plancha	*Preparado de los alimentos*	*18.68*	*0.0667*	*1.246*	*0.156*	*8.3444*	*1.043*
	Cocción de alimentos	*18.68*	*0.33*	*6.1644*	*0.771*		
	Servido y adorno de los platillos	*18.68*	*0.05*	*0.934*	*0.117*		
Recibir y preparar pedido de platillos	*Recibe y prepara el listado de platillos*	*56.06*	*0.0166*	*0.9306*	*0.116*	*0.9306*	*0.1163*
Lavar platos sucios	*Lava platos*	*56.06*	*0.0166*	*0.9306*	*0.116*	*0.9306*	*0.1163*
TOTAL				***26.392***	***3.299***	***26.392***	***3.299***

Para la carga de trabajo se toma en cuenta a las 2 personas (cocineros), dando como resultado **13.2 h**, excediendo **5.2 h**, por lo que se propone realizar una ***contratación de 2 personas mas***, dando con esto un resultado final de **6.59 h** a un 82.5% del tiempo diario, y tomando en cuenta que existen otras tareas no rutinarias o fuera de los parámetros estipulados.

Meseros.

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN (# tarea/ día)	TIEMPO POR TAREA (horas/tarea)	TAREA		ACTIVIDAD	
				TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Recibir clientes	*Recibe sonriente al cliente mientras le entrega el menú y toma la orden*	*56.06*	*0.05*	*2.803*	*0.35*	*2.803*	*0.35*
Informar a cocina el pedido del cliente	*Entrega orden a cocina*	*56.06*	*0.05*	*2.803*	*0.35*	*2.803*	*0.35*

ACTIVIDADES	TAREAS	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	TIEMPO POR TAREA	TAREA		ACTIVIDAD	
		(# tarea/ día)	(horas/tarea)	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	% TIEMPO DIARIO
Entregar platillos a clientes	*Recoge orden preparada y entrega platillos al cliente*	*56.06*	*0.033*	*1.85*	*0.231*	*1.85*	*0.231*
Levantar platos sucios y limpiar mesa	*Levantar platos sucios y dejarlos en el área de cocina para que sean lavados*	*56.06*	*0.05*	*2.803*	*0.35*	*2.803*	*0.35*
Entregar cambio	*Entrega cambio a clientes*	*56.06*	*0.0833*	*4.67*	*0.584*	*4.67*	*0.584*
TOTAL				***14.93***	***1.866***	***14.93***	***1.866***

La carga de trabajo para los 3 meseros es de: 14.93/3 = **4.98 h**. al igual que en la situación actual no existe una variación considerable en esta carga, pero tomando en cuenta que la toma de pedidos no es de forma continua, se deja con ***el mismo numero de personas.***

3. Determinación de la nueva organización.

a) Diferencia entre mano de obra directa actual y proyectada.

Tabla. Comparativo de mano de obra directa actual y proyectada.

Mano de obra	Cantidad Actual	Cantidad Proyectada
Recamareras	5	6
Cocineros	2	4
Meseros	3	3

b) Determinación de la nueva organización.

Tabla OP. Desglose del personal proyectado del establecimiento.

UNIDAD DEPARTAMENTO	PUESTOS EXISTENTES	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Gerencia	Gerente	1
	Subgerente	1
Alojamiento	Jefe de recepción	1
	Recepcionista	3
Mantenimiento	Jefe de mantenimiento	1
	Técnico	1
Servicio	Jefe de servicio	1
	Recamareras	6
Restaurante	Jefe de restaurante	1
	Cocinero	4
	Cajero	1
	Mesero	3
Seguridad	Vigilancia	SUBCONTRATO
Contabilidad	Contador	SUBCONTRATO
TOTAL		**24**

Además de las personas operativas se propone realizar cambios en personal administrativo, dado que a través del análisis de carga de trabajo se determinó que gerente y subgerentes se encuentran sobrecargados, lo que impide que realicen otras funciones en sus puestos. Y se reestructura, con un jefe de compras, reasignando al jefe de recepción con la función de compra.

Los cambios en la organización actual se muestran en el organigrama propuesto y en los respectivos manuales de organización y puestos.

Propuesta del organigrama

Una vez que se ha determinado el tipo de organización que se debe implantar en los establecimientos de alimentación y alojamiento y aplicar todos los conocimientos necesarios para el diseño y elaboración de los organigramas, se procede a definir el tipo de organigrama que deben implantar en los restaurantes y hoteles.

Como los establecimientos de alojamiento y alimentación pueden ser clasificados dependiendo del número de empleados que éstos tengan, es decir que dependiendo del tamaño (de acuerdo al número de empleados que poseen) así tiene que ser el tipo de organigrama planteado. Según información proporcionada por FUSADES se tienen las siguientes clasificaciones de empresas ***(VER TABLA 42):***

Tabla 42 Clasificación de las empresas

CLASIFICACIÓN	NUMERO DE EMPLEADOS
Microempresa	1 a 10
Pequeña empresa	11 a 19
Mediana empresa	20 a 99
Gran empresa	Mas de 100

Según la información obtenida con la encuesta dirigida a los establecimientos de alojamiento y de alimentación. Éstos en su mayoría son pequeñas y medianas empresas ***(VER TABLA 43)***. Debido a esto, el organigrama propuesto se diseña de manera generalizada, con la finalidad de que pueda ser adaptado por cualquier empresa independientemente el tamaño que tenga, pero enfocado principalmente en pequeñas y medianas empresas.

Tabla 43 . Clasificación de las empresas de alojamiento y alimentación

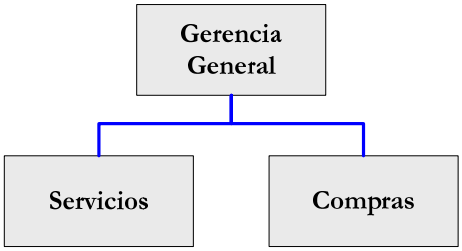
No DE EMPLEADOS	PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS		CLASIFICACIÓN
	ALOJAMIENTO	ALIMENTACIÓN	
De 1-10	39.06	73.85	Microempresa
De 11-20	48.44	20.00	Pequeña Empresa
De 20-35	12.50	6.15	Mediana Empresa

Otro punto que hay que se toma en cuenta es que el organigrama propuesto debe de tener todos los elementos necesarios para que la empresa funcione de manera optima, si alguna empresa esta interesada en acoplar el organigrama propuesto lo puede hacer considerando

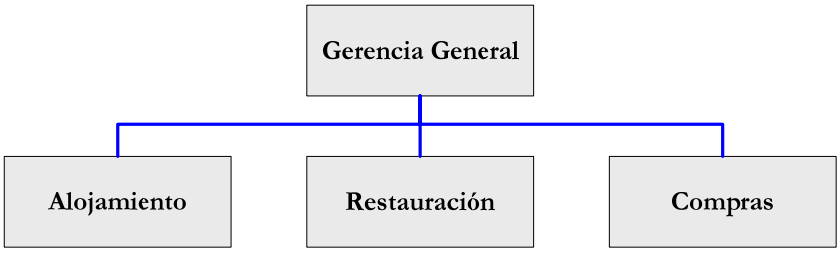
sus necesidades y capacidades financieras, para lo cual solamente puede adaptar algunos elementos del organigrama, no necesariamente pueden ser todos los que aquí se presentan.

Organigrama propuesto

Organigrama General para restaurantes



Organigrama General para restaurantes



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

(ALOJAMIENTO)

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVOS

III. ÁMBITO DE APLICACIÓN

IV. INSTRUCCIONES DE USO Y ACTUALIZACIÓN

V. ORGANIGRAMA

VI. FUNCIONES

I. INTRODUCCIÓN

Los manuales son un punto de apoyo para orientar y desarrollar las actividades de la empresa y facilitar de esa forma el logro de los objetivos propuestos.

El presente manual ha sido desarrollado con el objetivo de ser utilizado como guía para establecer las funciones ejecutadas por las unidades administrativas dentro del establecimiento para facilitar la adaptación del personal nuevo que vaya a laborar en éste.

La aplicación de este documento, ayudara a facilitar la toma de decisiones, para la solución de los problemas existentes y los que puedan surgir durante el desarrollo de las actividades, al mejoramiento de la coordinación, de la comunicación, motivación y supervisión de cada área de la empresa.

Además, se presentan los objetivos que se persiguen con este manual; el organigrama que presenta la estructura organizativa y se describen los objetivos y funciones de cada unidad que la integra la organización.

Es importante mencionar que este documento tiene que estar a disposición de todo aquel empleado de la empresa que desee consultarlo.

II. OBJETIVOS

Objetivo General

Proporcionar un documento que describa en forma clara, sencilla y sistemática las funciones y puestos de cada área, las líneas de autoridad, responsabilidades y estructura formal dentro de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Identificar las funciones de cada unidad orgánica con el propósito de asignar responsabilidades y evitar complicaciones.
2. Establecer instrucciones definidas para llevar a cabo acciones que deben realizarse en un área determinada.
3. Facilitar la delegación de funciones.
4. Identificar las funciones encomendadas a cada unidad, con el propósito de asignar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
5. Facilitar el aprovechamiento del recurso humano en cada unidad.
6. Orientar convenientemente el personal nuevo, facilitando la incorporación de estos a las actividades de la empresa.

III. ÁMBITO DE APLICACIÓN

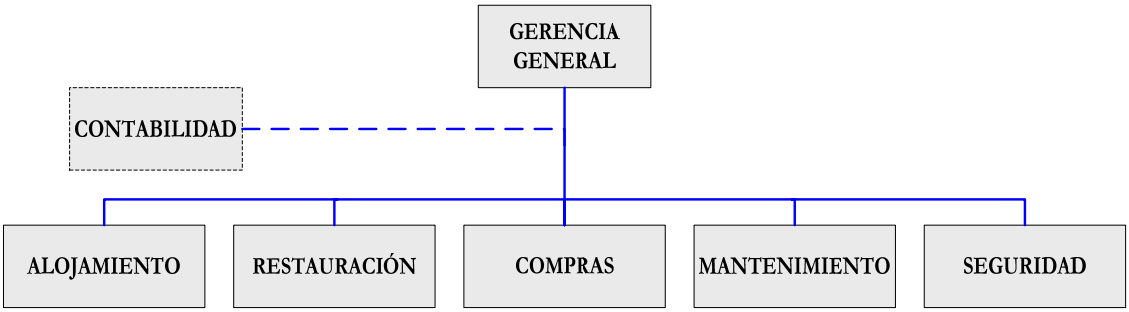
El campo de aplicación para el uso efectivo de dicho manual, comprende todas las unidades funcionales que conforman la estructura dentro del establecimiento. Además, este manual puede ser utilizado por los empleados del establecimiento previa autorización de la unidad encargada;

IV. INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN

El manual de organización, ha sido diseñado en forma tal que su contenido sea fácilmente interpretado por todas las personas involucradas en el proyecto, pero se deben dar les siguientes instrucciones para evitar cualquier mal entendido.

1. Todo el personal dentro de la empresa debe conocer e interpretar de forma correcta el manual.
2. No se deben de sacar las paginas del manual
3. No se pueden sustituir otras páginas con otras funciones sin previa autorización.
4. Se recomienda que el manual sea actualizado según se requiera o basándose en las necesidades que la empresa tenga.
5. Aquellas unidades que sean objeto de cambio, deben participar en forma activa ante las modificaciones que se tengan que realizar.
6. En caso de existir modificaciones en el manual deben ser señaladas cambiando la fecha de diseño por la fecha actualizada.
7. Los códigos que se describen a continuación son los que se utilizan para identificar cada uno de los puestos de la organización
    a. GGE-1A: Gerencia General
    b. ALO-2A: Alojamiento
    c. RES-2A: Restauración
    d. CMP-2A: Compras
    e. MAN-2A: Mantenimiento
    f. SEG-2A: Seguridad

V. ORGANIGRAMA



NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia General	**PAGINA:** 1 **DE:** 1	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	**CÓDIGO:** GGE-1A	
UNIDAD SUBORDINADA: Alojamiento, restauración y compras	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
OBJETIVO: Planificar, coordinar, organizar y dirigir todas las actividades de la empresa que estén orientadas a la prestación del servicio de alojamiento y alimentación dentro del hotel		

FUNCIONES

- Diseñar y elaborar el plan estratégico de la empresa.
- Formular las políticas, normas y procedimientos de la empresa.
- Coordinar y controlar todas las operaciones de la empresa.
- Coordinar y controlar todos los gastos financieros y económicos de la empresa.
- Proporcionar todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Coordinar y programar reuniones de trabajo encaminados tomar decisiones en pro del bienestar de la empresa.
- Revisar y verificar los informes diarios de ingresos en cada departamento, así como los cortes de caja.
- Presentar informes de ingresos y egresos a contaduría
- Monitorear y evaluar el alcance de los objetivos y metas.
- Atender cualquier situación legal en la que se pueda ver involucrada la empresa.
- Velar porque las reuniones de trabajo con las otras dependencias se desarrollen de forma objetiva y ordenada.
- Velar porque la empresa cuente con el personal calificado e indicado para cada puesto específico.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
NOMBRE DE LA UNIDAD: Alojamiento	**PAGINA:** 1 **DE:** 1	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Gerencia General	**CÓDIGO:** ALO-2A	
UNIDAD SUBORDINADA: Ninguna	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
OBJETIVO: Brindar un excelente servicio y asegurar que todas las actividades relacionadas a la recepción y alojamiento se realicen en forma correcta para satisfacer a los clientes del establecimiento y que el establecimiento funcione adecuadamente en relación al alojamiento.		
FUNCIONES		

- Brindar una excelente atención al cliente
- Realizar reservaciones y vender habitaciones a los clientes llegan al hotel
- Llevar el control de entrada/salida de huéspedes
- Mantener limpias las instalaciones del hotel
- Mantener una buena comunicación con las otras unidades de la empresa
- Solicitar a Gerencia General la contratación de personal nuevo
- Participar en el proceso de reclutamiento y capacitación del personal de la unidad de alojamiento
- Coordinar y controlar las actividades relacionadas al alojamiento y limpieza dentro del hotel.
- Elaborar y presentar los informes generados en esta unidad a Gerencia General y compras
- Resolver los problemas relacionados al alojamiento de huéspedes y limpieza de las instalaciones del hotel

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
NOMBRE DE LA UNIDAD: Restauración	**PAGINA:** 1 **DE:** 1	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Gerencia General	**CÓDIGO:** RES-2A	
UNIDAD SUBORDINADA: Ninguna	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
OBJETIVO: Brindar un excelente servicio y asegurar que todas las actividades relacionadas a la alimentación se realicen en forma correcta para satisfacer a los clientes del establecimiento		
FUNCIONES		

- Brindar una excelente atención al cliente
- Preparar variedad de platillos y bebidas
- Velar porque las instalaciones del restaurante se encuentren en condiciones higiénicas adecuadas
- Mantener una buena comunicación con las otras unidades de la empresa
- Solicitar a Gerencia General la contratación de personal nuevo
- Participar en el proceso de reclutamiento y capacitación del personal de la unidad de restauración
- Coordinar y controlar las actividades relacionadas al servicio de alimentación dentro del hotel
- Elaborar y presentar los informes generados en esta unidad a Gerencia General y compras

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
NOMBRE DE LA UNIDAD: Compras	**PAGINA:** 1 **DE:** 1	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Gerencia General	**CÓDIGO:** CMP-2A	
UNIDAD SUBORDINADA: Ninguna	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
OBJETIVO: Planificar y coordinar todas actividades de compras de la empresa		

FUNCIONES

- Mantener una buena relación con los proveedores de la empresa.
- Planificar las compras de materiales e insumos.
- Recibir y atender todas las necesidades de compra que se generen en la empresa.
- Entregar los insumos necesarios en base a las necesidades de la empresa.
- Actualizar el sistema de inventarios de la empresa.
- Verificar que las áreas de almacenamiento tengan las condiciones adecuadas para almacenar la materia prima, insumos y empaques.
- Mantener una buena comunicación con las otras unidades de la empresa

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
NOMBRE DE LA UNIDAD: Mantenimiento	**PAGINA:** 1 **DE:** 1	
DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerencia	**CÓDIGO:** MAN-2A	
UNIDAD SUBORDINADA: Ninguna	**FECHA DE ELABORACION:** Mayo de 2007	**FECHA DE REVISION:** Mayo de 2007
OBJETIVO: Mantener el edificio y el equipo del hotel en óptimas condiciones para su funcionamiento y satisfacción del huésped		
FUNCIONES		

- Mantener los equipos utilizados en buenas condiciones.
- Prolongar la vida útil de los equipos utilizados
- Evitar quejas de los huéspedes y reportes de equipo fuera de funcionamiento, a través de la implantación de sistemas y programas de mantenimiento.
- Dar mantenimiento a las instalaciones del hotel, tanto interiores como exteriores.
- Realizar tareas tanto de mantenimiento como de reparación a los equipos que existen en el hotel.
- Brindar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos utilizados.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
NOMBRE DE LA UNIDAD: Seguridad	**PAGINA:** 1 **DE:** 1	
DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerencia General	**CÓDIGO:** SEG-2A	
UNIDAD SUBORDINADA: Ninguna	**FECHA DE ELABORACION:** Mayo de 2007	**FECHA DE REVISION:** Mayo de 2007
OBJETIVO: Velar por la seguridad de los huéspedes y empleados del hotel sin ofender ni atentar con la integridad de ellos.		
FUNCIONES		

- Ofrecer al turista seguridad y protección.
- Velar y salvaguardar la integridad física y pertenencias del hotel.
- Mantener la tranquilidad dentro de las instalaciones del hotel
- Prevención de robos
- Vigilancia de áreas públicas
- Vigilancia de habitaciones
- Vigilancia de oficinas
- Vigilancia de áreas de personal

NOMBRE Y LOGO

DEL

ESTABLECIMIENTO

MANUAL DE PUESTOS

(ALOJAMIENTO)

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVOS

III. ÁMBITO DE APLICACIÓN

IV. INSTRUCCIONES DE USO Y ACTUALIZACIÓN

V. ORGANIGRAMA DE PUESTOS

VI. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. INTRODUCCIÓN

El manual de descripción de puestos es de gran importancia, debido a que representa una herramienta administrativa de gran utilidad, ya que por medio de el se identifica los diferentes puestos de trabajo que se encargaran las actividades que se lleven a cabo en empresa, dichas actividades serán desarrolladas por cada encargado responsable del puesto de trabajo.

El manual ha sido diseñado considerando los objetivos, los cuales detallan el porque debe la empresa de contar con este documento; el ámbito de aplicación, en donde se especifica hasta donde abarca el documento; así como las instrucciones de uso y actualización con la finalidad de especificar como debe usarse y actualizarse.

Luego se presenta la estructura de los puestos de la empresa y la descripción de las actividades de cada uno de ellos dentro de los formatos utilizados. Este manual ha tratado de ser lo mas objetivo, posible, su uso será exclusivamente para el personal de la empresa

II. OBJETIVOS

GENERAL

Elaborar un instrumento que facilite el establecimiento de las tareas de cada puesto y el desarrollo de las actividades.

ESPECÍFICOS

1. Facilitar a los empleados la identificación de sus tareas.

2. Identificar claramente las actividades que corresponden a cada puesto.

3. Determinar las características mínimas requeridas de la persona aspirante o que esta desempeñando un determinado puesto dentro de la empresa.

4. Establecer las competencias necesarias que el empleado tiene que cumplir para optar por cualquier puesto en la empresa.

III. ÁMBITO DE APLICACIÓN

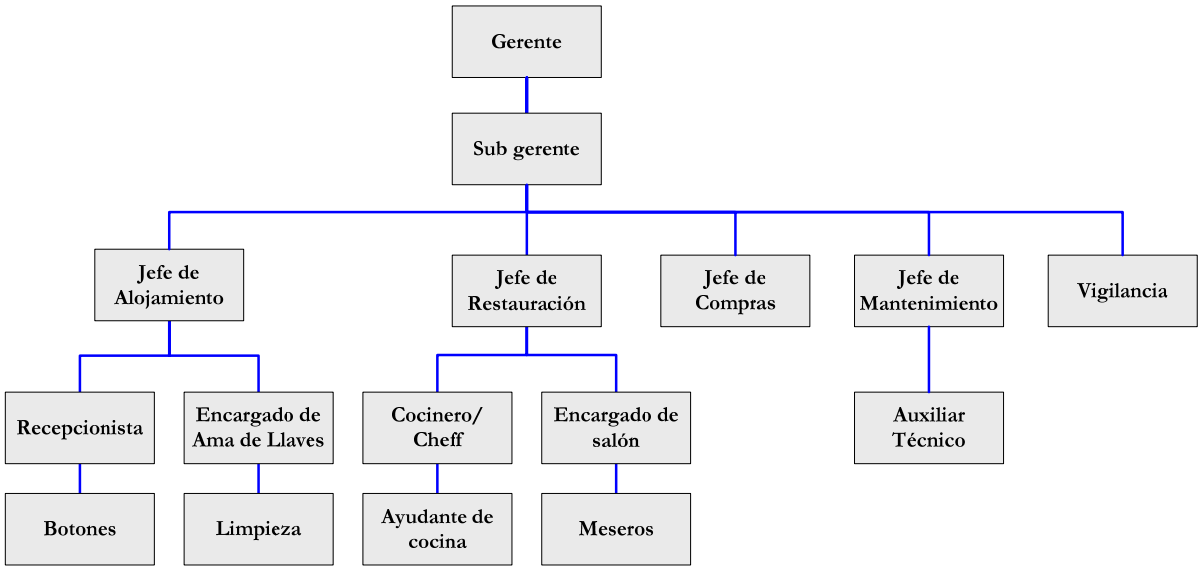
El campo de aplicación para el uso efectivo de dicho manual, comprende todos los puestos que se crearan y que estarán a cargo de las diferentes actividades que se desarrollen dentro los establecimientos que brindan servicios de alojamiento

IV. INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN

El manual de puestos al igual que el de organización, ha sido diseñado en forma tal que su contenido sea fácilmente interpretado por todas las personas involucradas en el proyecto, pero se deben dar les siguientes instrucciones para evitar cualquier mal entendido.

8. Todo el personal dentro de la empresa debe conocer e interpretar de forma correcta el manual.
9. Se recomienda que el manual sea actualizado según se requiera o basándose en las necesidades que la empresa tenga.
10. Aquellas unidades que sean objeto de cambio, deben participar en forma activa ante las modificaciones que se tengan que realizar.
11. En caso de existir modificaciones en el manual deben ser señaladas cambiando la fecha de diseño por la fecha actualizada.
12. Los códigos que se describen a continuación son los que se utilizan para identificar cada uno de los puestos de la organización
    a. GGE-1: Gerente
    b. SGE-1: Subgerente
    c. JAL-2: Jefe de alojamiento
    d. JRE-2: Jefe de restaurante
    e. JCP-2: Jefe de compras
    f. JMN-2:Jefe de mantenimiento
    g. VIG-2: Vigilancia
    h. RCP-3: Recepcionista
    i. EAL-3: Encargado de Ama de Llaves
    j. COC-3: Cocinero
    k. ESA-3: Encargado de salón
    l. AUX-3: Auxiliar de mantenimiento
    m. BOT-4: Botones
    n. LIM-4: Limpieza
    o. AYC-4: Ayudante de cocina
    p. MES-4: Mesero

V. ORGANIGRAMA DE PUESTOS



NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente	**PAGINA:** 1 **DE:** 2
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Ninguno	**CÓDIGO:** GGE-1
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia General	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007

DESCRIPCIÓN GENERAL: Coordinar y planear todas las actividades realizadas en el hotel, mediante la aplicación de políticas, procedimientos y estándares de calidad, así como supervisar la operación y productividad del mismo.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Diseñar y elaborar el plan estratégico de la empresa.
- Formular las políticas, normas y procedimientos de la empresa.
- Coordinar y controlar todas las operaciones de la empresa.
- Coordinar y controlar todos los gastos financieros y económicos de la empresa.
- Proporcionar todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Coordinar y programar reuniones de trabajo encaminados tomar decisiones en pro del bienestar de la empresa.
- Convocar a los jefes de departamento a las reuniones de trabajo.
- Revisar y verificar los informes diarios de ingresos en cada departamento, así como los cortes de caja.
- Presentar informes de ingresos y egresos al contador
- Monitorear y evaluar el alcance de los objetivos y metas.
- Atender cualquier situación legal en la que se pueda ver involucrada la empresa.
- Velar porque las reuniones de trabajo con las otras dependencias se desarrollen de forma objetiva y ordenada.
- Velar porque la empresa cuente con el personal calificado e indicado para cada puesto específico.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente	**PAGINA:** 2 **DE:** 2
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Ninguno	**CÓDIGO:** GGE-1
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia General	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL: Coordinar y planear todas las actividades realizadas en el hotel, mediante la aplicación de políticas, procedimientos y estándares de calidad, así como supervisar la operación y productividad del mismo.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Velar porque este todo disponible en el tiempo y lugar indicado para el desarrollo de las actividades que se desarrollan en la empresa. • Aprobar la asignación del recurso humano idóneo para las diferentes áreas. • Representar a la empresa, en actividades con terceros. • Velar por el Cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos en la empresa.	
NIVEL DE ESTUDIO: Administración de empresas, ingeniería industrial o afines	
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en puestos similares	
OTROS: Capacidad de planeación, visión, buen manejo de recursos humanos, liderazgo, observación, capacidad de resolver imprevistos proactivo, dinámico, buenas relaciones personales, con principios éticos y morales, manejo de paquetes utilitarios de computación, Idioma: ingles nivel avanzado.	
DATOS GENERALES: Edad: entre 26 y 35 años, Sexo: indiferente, Estado civil: indiferente.	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Sub Gerente	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerente	**CÓDIGO:** SGE-1
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia General	**FECHA DE ELABORACION:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISION:** Mayo de 2007

DESCRIPCION GENERAL: Ayudar al Gerente en la coordinación y planeación de las actividades realizadas en el hotel.

DESCRIPCION ESPECÍFICA

- Asumir las funciones del Gerente en ausencia de éste.
- Organizar las reuniones que el gerente tenga con los jefes de los demás departamentos.
- Mantener a disposición inmediata toda la información que el gerente general le solicite.
- Citar a personas que el gerente general le solicite.
- Convocar a los jefes de departamento a las reuniones de trabajo que el gerente general organice.
- Determinar las cantidades estimadas de ventas.
- Asegurar de la buena calidad de los procesos y producto final
- Aprobación final de los procesos de producción
- Realizar la programación y compra de recursos necesarios en el día.
- Determinar las prioridades para la mejor optimización de recursos.
- Obtener los recursos necesarios para cumplir con lo programado.
- Calcular los gastos de todos los recursos.
- Informar al Gerente general sobre los gastos de todos los servicios ofrecidos
- Recopilar las estadísticas de cumplimiento de programas de producción

NIVEL DE ESTUDIO: Administración de empresas, ingeniería industrial o afines

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en puestos similares

OTROS: Capacidad de planeación, visión, buen manejo de recursos humanos, liderazgo, observación, capacidad de resolver imprevistos proactivo, dinámico, buenas relaciones personales, con principios éticos y morales, manejo de paquetes utilitarios de computación

DATOS GENERALES: Edad: entre 26 y 35 años, Sexo: indiferente, Estado civil: indiferente.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de alojamiento	**PAGINA:** 1 **DE:** 2
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Sub Gerente	**CÓDIGO:** JAL-2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Alojamiento	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL: Controlar y coordinar las actividades relacionadas al servicio de alojamiento, mediante la aplicación de políticas, procedimientos y estándares de calidad.	

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Intervenir en el proceso de reclutamiento de personal de recepción.
- Supervisar el trabajo de sus subalternos
- Participar en las reuniones diarias con los demás jefes de departamentos
- Elaborar los horarios de trabajo del personal de recepción
- Revisar la facturación de las cuentas de los huéspedes.
- Mantener actualizada la capacitación del empleado.
- Asegurar que se logre la satisfacción total del cliente
- Mantener informado al personal de las actividades y disposiciones de la gerencia
- Verificar que las tarifas aplicadas sean las correctas
- Apoyar al personal en la solución de problemas
- Revisar los reportes para asegurar que sean correctos
- Asegurar que toda solicitud de reserva sea contestada el mismo día
- Revisar y modificar las tarifas de las habitaciones según las instrucciones de los departamentos competentes.
- Controlar y coordinar todas las reservaciones
- Atender huéspedes VIP

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de alojamiento	**PAGINA:** 2 **DE:** 2
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Sub Gerente	**CÓDIGO:** JAL-2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Alojamiento	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL: Controlar y coordinar las actividades relacionadas al servicio de alojamiento, mediante la aplicación de políticas, procedimientos y estándares de calidad.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Supervisar que las tarjetas de registro sean llenadas correctamente. • Controlar descuentos y cortesías. • Supervisar la atención al cliente en Recepción. • Informar al jefe de compras la falta de artículos o insumos en inventario •	
NIVEL DE ESTUDIO: Administración de empresas o carreras afines	
EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en puestos similares	
OTROS: Conocimientos de Hostelería, Capacidad de planeación, buen manejo de recursos humanos, liderazgo, observación, capacidad de resolver imprevistos	
DATOS GENERALES: Sexo: Indiferente, Estado civil: Indiferente	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Recepcionista	**PAGINA:** 1 **DE:** 2
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Jefe de Alojamiento	**CÓDIGO:** RCP-3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Alojamiento	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 3	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007

DESCRIPCIÓN GENERAL: Captar y manejar las solicitudes de reservas, recibir a los huéspedes a su llegada y registrarlos para que se hospeden en el hotel.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Recibir a los huéspedes
- Vender y asignar habitaciones
- Dar información general del hotel
- Hacer el registro de entrada del huésped
- Revisar el reporte de habitaciones hecho por ama de llaves
- Llevar el control de entrada/salida de huéspedes
- Llevar el control de las llaves de la habitación
- Manejar la correspondencia que llega y sale del hotel
- Manejar los procedimientos de salida cuando los huéspedes dejan el hotel.
- Elaborar informe sobre el número de cuartos ocupados, vacíos, fuera de servicio, de cortesía, el número de personas y costo de habitación
- Enviar informe diario de entradas/salidas a Encargado de Ama de Llaves y a Gerente de Alojamiento.
- Reportar a Jefe de ama de llaves las habitaciones check out para fines de limpieza
- Tomar y computar las reservas.
- Atender las sugerencias y quejas de huéspedes en el hotel en cuanto a la asignación de habitaciones y reservaciones
- Monitorear la disponibilidad de habitaciones

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Recepcionista	**PAGINA:** 2 **DE:** 2
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Jefe de alojamiento	**CÓDIGO:** RCP-3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Alojamiento	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 3	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL: Captar y manejar las solicitudes de reservas, recibir a los huéspedes a su llegada y registrarlos para que se hospeden en el hotel.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Preparar la lista de llegadas para recepción • Elaborar los reportes del departamento. • Planificar, organizar y supervisar todas las funciones de los Botones. • Elaborar el horario semanal de los botones. • Chequear el libro de equipajes y novedades.	
NIVEL DE ESTUDIO: Educación media	
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia en puestos similares	
OTROS: Poseer buenas relaciones humanas, ser responsable y honesto, ser cortés, capacidad de planeación y capacidad de resolver imprevistos, manejo de idioma inglés.	
DATOS GENERALES: sexo: indiferente; estado civil: indiferente	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Ama de llaves	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Jefe de alojamiento	**CÓDIGO:** EAL-3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Alojamiento	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL:	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Mantener una estrecha comunicación con recepción • Elaborar un reporte diario con todos los estados de las habitaciones • Enviar reporte a recepción • Informar a los subalternos cuales habitaciones se encuentran desocupadas, para cambiar los blancos de la habitación (toallas, sábanas, fundas de almohada, frazadas) y limpiar • Elaborar programas diarios para asignar las habitaciones a limpiar. • Asignar las funciones que a realizar por los subalternos • Asegurar que las habitaciones se encuentren completamente limpias y con todos sus accesorios.	
NIVEL DE ESTUDIO: Educación media	
EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en puestos similares	
OTROS: capacidad de planeación, responsable,, honesto, cortés	
DATOS GENERALES: sexo: indiferente; estado civil: indiferente	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Botones	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Jefe de Alojamiento	**CÓDIGO:** BOT-4
NOMBRE DE LA UNIDAD: Alojamiento	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 2	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007

DESCRIPCIÓN GENERAL: Asistir las necesidades de los huéspedes en cuanto al manejo de equipaje y necesidades del mismo como proveerle información respecto al país e instalaciones del hotel

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Recibir al huésped y darle la bienvenida para hacerle sentir desde el primer momento la hospitalidad del hotel.
- Ayudar al huésped con su equipaje y darle instrucciones acerca de horarios, localización de lugares etc. En el transcurso de la recepción a la habitación.
- Instalar y ubicar a los huéspedes rápidamente a la habitación previamente asignada, completa la información del uso de TV, aire acondicionado etc. Para facilitar la instalación y acomodamiento del huésped dentro de la habitación.
- Llevar hasta la habitación la correspondencia, mensajes, paquetería, regalos, etc. que provienen del exterior.

NIVEL DE ESTUDIO: Educación media

EXPERIENCIA: 1 año de experiencia

OTROS: Responsable, buena presentación, honesto, cortés

DATOS GENERALES: sexo: masculino estado civil: indiferente

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Limpieza	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Encargado de Ama de llaves	**CÓDIGO:** LIM-4
NOMBRE DE LA UNIDAD: Alojamiento	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 4	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL: Mantener limpias y ordenadas las instalaciones del hotel	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Mantener limpias y atractivas las habitaciones, corredores y áreas públicas del hotel • Verificar las habitaciones que se encuentren ocupadas para atender los servicios de aseo del cuarto, hacer camas, poner toallas limpias, accesorios, chequear el consumo del servi-bar y reportar alguna falla en las instalaciones • Suministrar a las habitaciones con todos los accesorios que se requieren (toallas limpias, jabón, shampoo, etc.) • Presentar un informe al encargado de Ama de Llaves sobre el estado de la habitación • Lavar toallas y sábanas usadas por los huéspedes • Realizar el aseo de todas las áreas del hotel, de acuerdo a las indicaciones del encargado de ama de llaves • Llevar el control de accesorios e insumos en inventario para equipar las habitaciones y realizar las actividades de aseo • Presentar un informe semanal al Jefe de Alojamiento sobre la existencia de accesorios e insumos utilizados para equipar las habitaciones y realizar el aseo. • Solicitar al Jefe de Alojamiento accesorios e insumos antes de que se agoten • Realizar la limpieza de todo el local • Mantener Baños y lavabos impecables. • Embolsar, transportar y depositar los residuos en los recipientes de basura	
NIVEL DE ESTUDIO: Educación Básica	
EXPERIENCIA: 1 año de experiencia (no es indispensable)	
OTROS: Honesto, responsable, respetuoso	
DATOS GENERALES: Sexo: femenino; Estado civil: indiferente	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Restauración	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Gerente	**CÓDIGO:** JRE-2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Restauración	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007

DESCRIPCIÓN GENERAL: Supervisar cumplimiento todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa en el área de restauración

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Es el responsable ante el Gerente del perfecto funcionamiento del salón y cocina.
- Responsable de la apertura y cierre del local
- Informar al encargado de compras la falta de artículos o insumos en la cocina o en el salón.
- Realizar, con ayuda del cocinero, los distintos menús
- Recibir y controlar la cantidad de la materia prima, para la elaboración de los platillos, que ingresen al restaurante
- Supervisar la entrega de materia prima solicitada por el cocinero
- Controlar el correcto almacenamiento de los víveres y su conservación.
- Controlar la higiene de la cocina y empleados
- Controlar las fichas de existencia de la mercadería y mantener actualizado el inventario de víveres.
- Supervisar el buen funcionamiento de las unidades de control y de frío.
- Controlar la higiene permanente del almacén donde se encuentran los alimentos.
- Auxiliar al gerente en la capacitación para el personal de servicio, incluyendo atención y cortesía al cliente.
- Coordinar la revisión de programas de vacaciones y descansos de personal de servicio.

NIVEL DE ESTUDIO: Administración de empresas o carreras afines

EXPERIENCIA: 1 años de experiencia en puestos similares

OTROS: : Capacidad de planeación, visión, buen manejo de recursos humanos, liderazgo, observación, capacidad de resolver imprevistos

DATOS GENERALES: Sexo: Indiferente, Estado civil: Indiferente

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Salón	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Jefe de Restauración	**CÓDIGO:** ESA-3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Restauración	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL: Coordinar a los meseros y las actividades realizadas dentro del salón para brindar un excelente servicio de restauración a los huéspedes	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Llevar el control de caja. • Recibir a la clientela con cortesía y acompañarla a la mesa. • Conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación. • Recibir quejas de los clientes y buscar su solución cuando el mesero no pueda. • Supervisar las porciones y presentaciones que salen de cocina y devuelve los que no cumplan con los estándares. • Mantener un ámbito de cooperación ante el personal a su cargo. • Tomar la tutoría del personal de nuevo ingreso. • Hacer las requisiciones del material faltante para servicio. • Designar y supervisar las tareas diarias de los meseros. • Cuidar los objetos olvidados y verifica que sean enviados al departamento. correspondiente. • Analizar y controlar las devoluciones, cancelaciones y cambios de platillos en el centro de consumo.	
NIVEL DE ESTUDIO: Educación media	
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia	
OTROS: Liderazgo, capacidad de afrontar situaciones imprevistas, excelente presentación, buenas relaciones personales, responsable, educado, con principios éticos y morales, facilidad de expresión verbal	
DATOS GENERALES: Sexo: Indiferente, Estado civil: Indiferente	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Cocinero/Cheff	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Jefe de Restauración	**CÓDIGO:** COC-3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Restauración	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007

DESCRIPCIÓN GENERAL: Preparar los platillos de mayor complejidad en el restaurante, controlar y supervisar las actividades realizadas en la cocina

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Realizar platillos de mayor complejidad
- Realizar los distintos platillos, con colaboración del ayudante de cocina, que se sirven en el restaurante.
- Combinar bebidas para elaborar cocktails
- Preparar distintas clases de cafés especiales
- Supervisar en forma permanente y minuciosa que se realice el correcto manipuleo y preparación de los alimentos.
- Capacitar en forma permanente al personal del área de cocina.
- Asignar tareas a los ayudantes de cocina
- Distribuir las tareas de limpieza en el área de cocina
- Informar diariamente al jefe inmediato la situación existente.
- Distribuir los víveres para efectuar las preparaciones de acuerdo al menú del día.

NIVEL DE ESTUDIO: Curso completo en gastronomía

EXPERIENCIA: 3 años de experiencia

OTROS: Conocimiento en Cocina Nacional e Internacional, Conocimiento sobre Higiene y Manipulación de Alimentos.

DATOS GENERALES: Edad: entre 30 y 40 años, Sexo: indiferente, estado civil: indiferente

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de cocina	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Cocinero/Cheff	**CÓDIGO:** AYC-4
NOMBRE DE LA UNIDAD: Restauración	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL: Ayudar en la realización de los menús de los diferentes días y pedidos	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Colaborar en la realización de los menús • Mantener limpia el área de trabajo • Ayudar en la organización del servicio gastronómico para fiestas y reuniones que se realicen dentro del restaurante • Cumplir con las instrucciones impartidas por el cocinero • Pelar, lavar y cortar los alimentos. • Realizar preparaciones simples • Colaborar con el cocinero en las labores que se le indiquen. • Colaborar en la entrega de los alimentos al mesero. • Realizar el lavado de vajilla, equipos y limpieza general dentro de la cocina • Colaborar en las distintas áreas de la cocina de acuerdo a las indicaciones del cocinero. • Descargar, transportar y acomodar los alimentos en el almacén de materia prima	
NIVEL DE ESTUDIO: Conocimientos de gastronomía de cualquier nivel	
EXPERIENCIA: Experiencia mínima de un año	
OTROS: Conocimiento sobre Higiene y Manipulación de Alimentos, acostumbrado a trabajar bajo presión	
DATOS GENERALES: Edad: entre 20 y 40 años, Sexo: indiferente, estado civil: indiferente	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Mesero	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Encargado de Salón	**CÓDIGO:** MES-4
NOMBRE DE LA UNIDAD: Restauración	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 2	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007

DESCRIPCIÓN GENERAL: Atender, tomar la orden y servir la comida a los clientes que llegan al restaurante.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Preparar anticipada y correctamente la estación de servicios que le corresponde.
- Dar servicio a la mesa.
- Prestar un servicio amable, eficiente y cortés con un alto grado de profesionalismo.
- Resolver en primera instancia o definitivamente las quejas de los clientes o reportarlas al Encargado de Salón
- Dar al cliente información de interés general cuando se requiera.
- Tomar la orden de alimentos y bebidas al cliente.
- Despedir a los clientes cuando éstos se retiren del restaurante
- Retirar los platos sucios y reordenar la mesa después del servicio.
- Obtener de la cocina los alimentos por servir.
- Montar las mesas
- Cobrar cuentas de consumo de los clientes
- Participar en sesiones de capacitación y adiestramiento.

NIVEL DE ESTUDIO: Educación básica o bachiller

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en puestos similares

OTROS: Capacidad de afrontar situaciones imprevistas, excelente presentación, buenas relaciones personales, responsable, educado, con principios éticos y morales, facilidad de expresión verbal y escrita.

DATOS GENERALES: Edad: entre 23 y 40 años, Sexo: indiferente, estado civil: indiferente.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de compras	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Sub Gerente	**CÓDIGO:** JCP-2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Compras	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL:	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Planificar y coordinar compras todas las compras pertinentes a las necesidades de la empresa. • Elaborar y actualizar la cartera de proveedores nacionales e internacionales. • Evaluar a los proveedores • Comprar los materiales y materia prima necesarios para realizar las actividades en la empresa. • Manejar los inventarios de materia prima y materiales. • Negociar con los proveedores las adquisiciones pertinentes. • Revisión de la materia prima e insumos adquiridos. • Proporcionar información al Gerente para que esta apruebe el pago a los proveedores. • Emisión de los pagares correspondiente a cada proveedor para su posterior pago. • Coordinar la logística de traslado de materia prima para las áreas de alojamiento y restauración • Negociar contratación de transporte para movimiento de los insumos comprados.	
NIVEL DE ESTUDIO: Estudios Universitarios en administración de empresas, contaduría o ingeniería industrial, o técnico en comercialización	
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia como mínimo en compras y logística de distribución, manejo de inventarios	
OTROS: Capacidad de negociación, proactiva, trabajo en equipo, con iniciativa y liderazgo, dinámica, orientada a resultados, excelente presentación personal, conocimientos en computación	
DATOS GENERALES: Edad entre 23 a 40 años, Sexo: indiferente, estado civil: indiferente	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Mantenimiento	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Sub Gerente	**CÓDIGO:** JMN-2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Mantenimiento	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL: Supervisar y coordinar todas las actividades de mantenimiento de la empresa	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Elaborar los planes de mantenimiento para los equipos utilizados en el hotel. • Realizar las gestiones correspondientes para la adquisición y posterior sustitución de algún equipo. • Asignar las tareas correspondientes a los auxiliares técnicos • Supervisar las tareas realizadas por el auxiliar técnico • Elaborar reportes sobre el estado en que se encuentren los diferentes equipos del hotel • Solicitar al Gerente la compra de repuestos • Solicitar la adquisición de nuevo equipo • Ayudar al auxiliar técnico cuando éste no pueda realizar el mantenimiento correctivo	
NIVEL DE ESTUDIO: Ingeniero eléctrico, mecánico o carreras afines	
EXPERIENCIA: Experiencia mínima de 3 años en puestos similares	
OTROS: Experiencia en el manejo de personal, liderazgo, conocimientos en mantenimiento y reparación de equipos utilizados en hoteles.	
DATOS GENERALES: Sexo: Masculino, Edad: no mayor de 45 años	

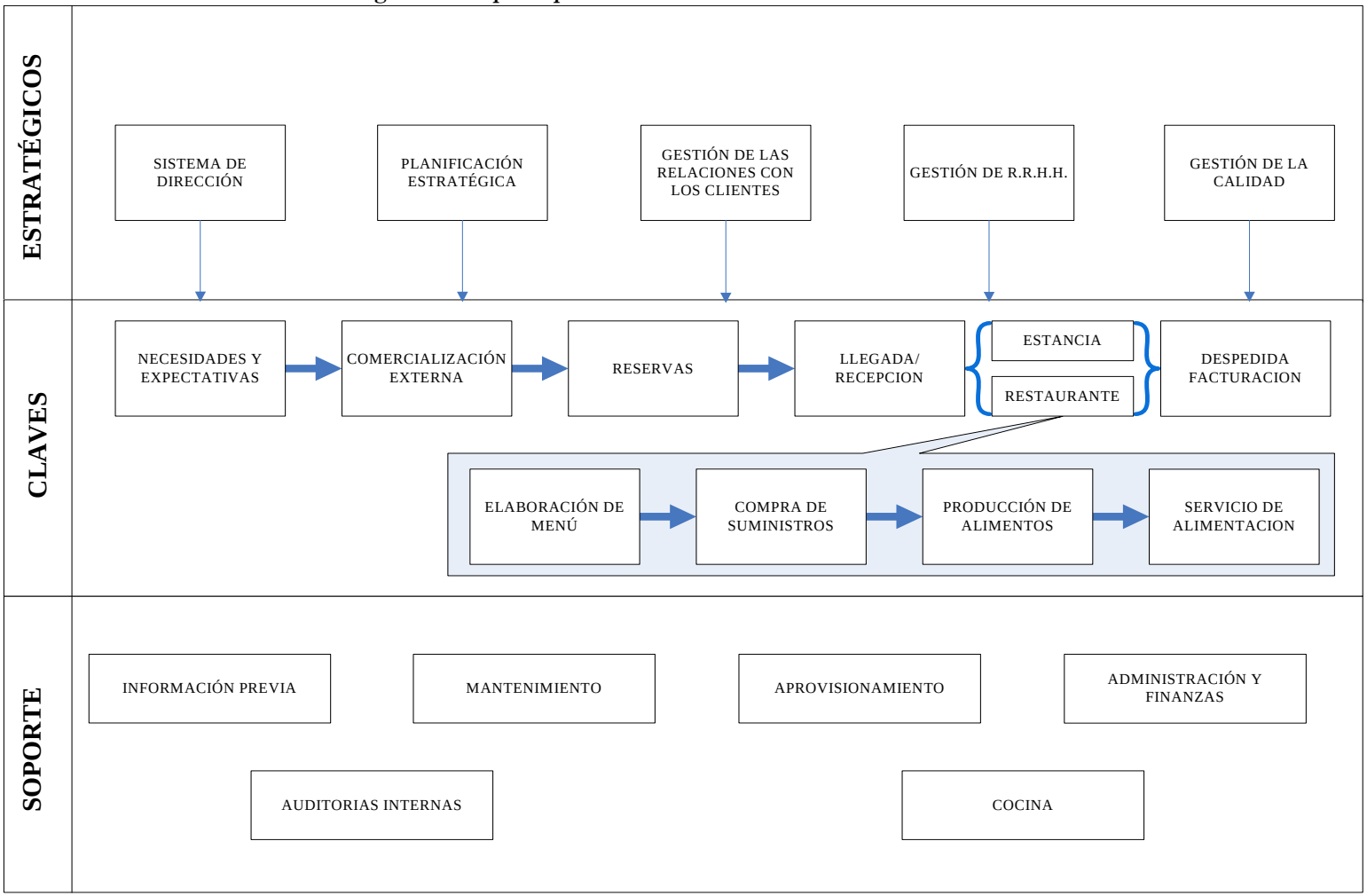
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Mantenimiento	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Jefe de Mantenimiento	**CÓDIGO:** AUX-3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Mantenimiento	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 2	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL: Dar mantenimiento al equipo e instalaciones del hotel	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los acondicionadores de aire de habitaciones y áreas públicas. • Dar mantenimiento a las instalaciones del hotel • Dar mantenimiento correctivo y preventivo a lavadoras y secadoras • Colaborar cuando sea necesario con la instalación de un nuevo equipo • Solicitar repuestos al Jefe de Mantenimiento cuando se requieran	
NIVEL DE ESTUDIO: Técnico electromecánico o Bachiller Industrial	
EXPERIENCIA: 1-3 años de experiencia en Mantenimiento de equipos de refrigeración y mantenimiento Electromecánico	
OTROS: : Conocimientos de fontanería y electricidad	
DATOS GENERALES: Sexo: masculino, Estado civil: Indiferente	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Vigilante	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Sub Gerente	**CÓDIGO:** VIG-2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Seguridad	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 2	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL: Brindar seguridad tanto a los huéspedes como a empleados del hotel	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Controlar la entrada de personas a las instalaciones del hotel • Controlar la entrada y salida de empleados. • Ofrecer a los huéspedes seguridad y protección. • Velar y salvaguardar la integridad física de los huéspedes • Mantener la tranquilidad dentro del hotel • Ofrecer a los huéspedes seguridad y protección. • Velar y salvaguardar la integridad física de los huéspedes y empleados del hotel • Prevenir los robos en el hotel. • Mantener la tranquilidad dentro de las instalaciones del hotel.	
NIVEL DE ESTUDIO: Educación media	
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia en puestos similares	
OTROS: Poseer diploma de ANSP, Buena condición física, poseer licencia para portar armas, capacidad de reacción en situaciones peligrosas	
DATOS GENERALES: Sexo: masculino, Estado civil: Indiferente	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE PUESTOS	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de compras	**PAGINA:** 1 **DE:** 1
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Gerente	**CÓDIGO:** CON-SUB-1
NOMBRE DE LA UNIDAD: ninguna	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Mayo de 2007
No DE PUESTOS: 1	**FECHA DE REVISIÓN:** Mayo de 2007
DESCRIPCIÓN GENERAL:	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Elaboración de Estados Financieros e informes relacionados • Elaborar información económico – financiera acorde a principios y normas vigentes • Validar el registro de las operaciones • Controlar la contabilidad e intervenir todos los documentos de cobro y pago correspondientes. • Rendir al gerente general las cuentas trimestrales de gastos e ingresos.	
NIVEL DE ESTUDIO: Estudios Universitarios en contaduría pública	
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia como mínimo en contabilidad general, presupuestos, costos.	
OTROS: Actitud de servicio, trabajo bajo presión, responsable, comprometido y disciplinado Disponibilidad de horario	
DATOS GENERALES: Edad entre 23 a 40 años, Sexo: indiferente, estado civil: indiferente	

3.5.2 PROPUESTA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Figura 60. Mapa de procesos de establecimientos turísticos

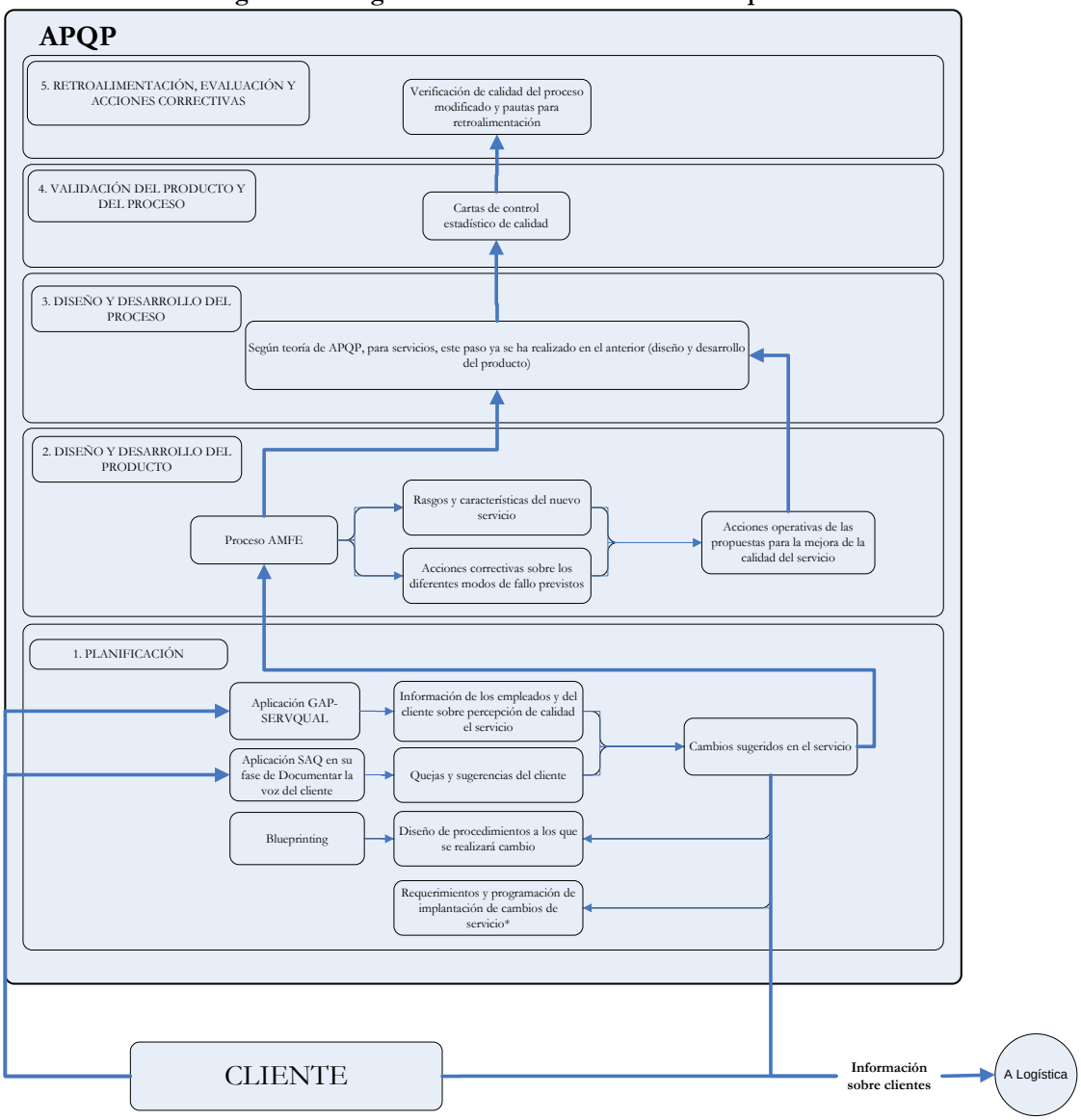


Fuente: Negrín Ernesto. La Excelencia Organizativa Hotelera. México 1997

Como ya se mencionó, la aplicación se realiza en el hotel C, en la ***figura 60*** se presenta el diagrama del macroproceso del servicio de alojamiento en el hotel, el objetivo de presentar dicho diagrama es para hacer ver cuales son las diferentes actividades interrelacionadas en el establecimiento

La aplicación de las propuestas para la gestión de la calidad se debe hacer de forma sistemática, para ello se hace cumpliendo con los pasos del APQP teniendo en cuenta que para cada uno de los ellos, se requiere de las herramientas explicadas en las secciones anteriores. En la ***figura 61*** se muestra la forma en que las diferentes herramientas propuestas se van a integrar a la metodología general de manera sistemática.

Figura 61: Integración de las herramientas en la aplicación.



Planeación y definición del programa

Para establecer las necesidades del cliente y la medida de la satisfacción como métrica de la calidad del servicio turístico, se tienen las siguientes herramientas.

A. APLICACIÓN DEL GAP – SERVQUAL Y SAQ

Como se mencionó con anterioridad en la metodología de esta herramienta, la aplicación del GAP y el SERVQUAL se complementan una con otra para encontrar resultados sobre la percepción de la calidad de los servicios.

GAP 1

Como el objetivo es conocer las diferencias entre las expectativas de consumidor y lo que la dirección percibe, por lo tanto se pasa el mismo cuestionario utilizado en el SERVQUAL.

Formato 40: Encuesta GAP 1

HOTEL C

Evaluar los siguientes Ítems de acuerdo a lo que usted percibe en todas las áreas del hotel
Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
Elementos tangibles	P1. ¿El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas?							
	P2. ¿Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable?							
	P3. ¿Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia?							
	P4. ¿El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones?							
	P5. ¿El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina?							
Empatía	P6. ¿El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades?							
	P7. ¿El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes?							
	P8. ¿En el hotel me prestan una atención muy personal?							
	P9. ¿El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa?							
	P10. ¿En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable?							
Confiabilidad	P11. ¿Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará?							
	P12. ¿Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez?							
	P13. ¿Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto?							
	P14. ¿En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad?							
Capacidad de respuesta	P15. ¿El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme?							
	P16. ¿Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente?							
	P17 ¿Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello?							
	P18. ¿Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo?							
Seguridad	P19. ¿Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación?							
	P20. ¿Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel?							
	P21. ¿Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo?							
	P22. ¿Me siento seguro y tranquilo dentro del hotel?							
PG[72]	PG3. ¿Como calificaría la calidad de los servicios recibidos en el hotel en una escala de 1 a 10 (muy pobre-excelente)?							

[72] Pregunta general

Obtención de resultados

El cuestionario es aplicado a 13 empleados del hotel de la siguiente manera:

Tabla 44. Personas encuestadas

PERSONAL	CANTIDAD ENCUESTADA
Personal administrativo	2
Personal de alojamiento	3
Personal de restaurante	3
Personal de limpieza	3
Personal de mantenimiento	2
TOTAL	**13**

Luego de haber sido recolectada la información se calcula la calificación promedio de cada pregunta dada por los empleados, y luego se coloca en la siguiente tabla para compararla con los resultados obtenidos del SERVQUAL.

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL SERVQUAL

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL

ATRIBUTO ANALIZADO	RESULTADOS		DISCREPANCIA (PD-EC)
	EXPECTATIVA DEL CLIENTE (EC)	PERCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN (PD)	
P1	4.310	4.425	0.115
P2	5.125	4.839	-0.286
P3	4.813	4.336	-0.477
P4	4.575	4.844	0.269
P5	4.250	4.403	0.153
P6	4.187	4.400	0.213
P7	4.371	4.003	-0.368
P8	4.873	5.052	0.179
P9	3.865	4.579	0.714
P10	4.023	4.898	0.875
P11	3.945	3.961	0.016
P12	3.872	4.840	0.968
P13	4.223	4.624	0.401
P14	4.448	4.845	0.397
P15	4.222	4.444	0.222
P16	4.393	4.286	-0.107
P17	3.964	4.467	0.503
P18	4.008	4.863	0.855
P19	3.768	4.492	0.724
P20	3.661	4.567	0.906
P21	4.305	4.357	0.052
P22	4.594	4.604	0.01
TOTAL	**4.263**	**4.551**	**0.288**

Discrepancia de acuerdo a dimensiones

DIMENSIÓN	VALOR ESPERADO PROMEDIO	VALOR PERCIBIDO PROMEDIO	DISCREPANCIA
Tangibilidad	4.615	4.569	-0.045
Empatía	4.264	4.586	0.323
Confiabilidad	4.122	4.568	0.446
Capacidad de respuesta	4.147	4.515	0.368
Seguridad	4.082	4.505	0.423

Análisis de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, en términos generales la dirección de la empresa tiene una mala percepción en la dimensión de tangibilidad ya que las condiciones que ofrecen en esos aspectos, no sobrepasan las expectativas que el turista puede tener e al llegar al hotel y por lo tanto actualmente existe la posibilidad de que se estén ofreciendo servicios en la parte tangible del hotel que no están acordes a la expectativas que el huésped tiene.

Al analizar los resultados por cada pregunta se puede observar que en lo que respecta a tangibilidad, el estudio muestra que existe una discrepancia negativa en cuanto a la apariencia de los empleados y los servicios que se ofrecen en la habitación con un valor de -0.2.86 y -0.277. Por lo tanto en este caso es necesario mejorar la presentación de los empleados y ver de que manera mejorar o agregar nuevos servicios al hotel.

Además, como se mencionó antes es necesario capacitar al personal para que esté en condiciones de brindar un servicio acompañado de cordialidad ya que al igual que en el SERQUAL, este aspecto ha salido con una discrepancia negativa por lo tanto aunque la dirección del hotel considera que está brindando un buen servicio en este aspecto, la realidad muestra lo contrario.

GAP 2

El GAP 2 es la percepción que la dirección tiene de las expectativas frente a las especificaciones de calidad del servicio.

En primer lugar se diseña el cuestionario que va a permitir recolectar la información necesaria para encontrar esta discrepancia en el hotel ***(ver formato 41)***

Luego ese cuestionario es llenado por los mismos empleados que llenaron el cuestionario del SERVQUAL para encontrar las discrepancias en el GAP 1 y esa información es tabulada y presentada en una tabla resumen ***(ver tabla 45)***

Formato 41: Cuestionario realizado a los empleados de la empresa para conocer si existe la capacidad para brindar un servicio de calidad

ASPECTOS EVALUADOS	*¿Posee el establecimiento las especificaciones de calidad requeridas para satisfacer las expectativas de los clientes en los siguientes aspectos? La calificación tiene que ir de 1 a 7 donde 1: No cumple en nada las expectativas y 7:Se cumplen con las expectativas*				PROMEDIO
	Compromiso de la dirección para mejorar la calidad de este servicio	**Estandarización del proceso para cumplir este aspecto**	**Establecimiento de objetivos o fijación de estándares atendiendo intereses de los clientes**	**Capacidad para cumplir las expectativas de clientes**	
P1. ¿El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas?					
P2. ¿Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable?					
P3. ¿Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia?					
P4. ¿El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones?					
P5. ¿El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina?					
P6. ¿El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades?					
P7. ¿El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes?					
P8. ¿En el hotel me prestan una atención muy personal?					
P9. ¿El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa?					
P10. ¿En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable?					
P11. ¿Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará?					
P12. ¿Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez?					

ASPECTOS EVALUADOS	*¿Posee el establecimiento las especificaciones de calidad requeridas para satisfacer las expectativas de los clientes en los siguientes aspectos? La calificación tiene que ir de 1 a 7 donde 1: No cumple en nada las expectativas y 7:Se cumplen con las expectativas*			
	Compromiso de la dirección para mejorar la calidad de este servicio	**Estandarización del proceso para cumplir este aspecto**	**Establecimiento de objetivos o fijación de estándares atendiendo intereses de los clientes**	**Capacidad para cumplir las expectativas de clientes**
P13. ¿Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto?				
P14. ¿En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad?				
P15. ¿El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme?				
P16. ¿Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente?				
P17 ¿Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello?				
P18. ¿Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo?				
P19. ¿Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación?				
P20. ¿Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel?				
P21. ¿Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo?				
P22. ¿Me siento seguro y tranquilo dentro del hotel?				
PROMEDIO				

Tabla 45: Resumen de la información obtenida del cuestionario de formato 41

ASPECTOS EVALUADOS	*¿Posee el establecimiento las especificaciones de calidad requeridas para satisfacer las expectativas de los clientes en los siguientes aspectos? La calificación tiene que ir de 1 a 7 donde 1: No cumple en nada las expectativas y 7:Se cumplen con las expectativas*				Calificación promedio
	Compromiso de la dirección para mejorar la calidad de este servicio	**Estandarización del proceso para cumplir este aspecto**	**Establecimiento de objetivos o fijación de estándares atendiendo intereses de los clientes**	**Capacidad para cumplir las expectativas de clientes**	
P1. ¿El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas?	4.893	4.679	5.321	4.821	**4.929**
P2. ¿Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable?	5.286	4.750	5.321	5.464	**5.205**
P3. ¿Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia?	4.607	5.143	5.143	5.036	**4.982**
P4. ¿El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones?	5.143	5.036	4.964	5.000	**5.036**
P5. ¿El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina?	5.143	4.893	5.214	4.821	**5.018**
P6. ¿El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades?	4.821	5.179	4.571	5.071	**4.911**
P7. ¿El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes?	5.036	5.000	4.893	5.000	**4.982**
P8. ¿En el hotel me prestan una atención muy personal?	5.321	5.214	4.929	4.607	**5.018**
P9. ¿El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa?	4.893	5.071	5.286	4.821	**5.018**
P10. ¿En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable?	4.964	5.500	5.179	5.321	**5.241**
P11. ¿Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará?	4.964	4.679	5.036	4.714	**4.848**

ASPECTOS EVALUADOS	*¿Posee el establecimiento las especificaciones de calidad requeridas para satisfacer las expectativas de los clientes en los siguientes aspectos? La calificación tiene que ir de 1 a 7 donde 1: No cumple en nada las expectativas y 7:Se cumplen con las expectativas*				Calificación promedio
	Compromiso de la dirección para mejorar la calidad de este servicio	**Estandarización del proceso para cumplir este aspecto**	**Establecimiento de objetivos o fijación de estándares atendiendo intereses de los clientes**	**Capacidad para cumplir las expectativas de clientes**	
P12. ¿Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez?	5.393	4.500	5.071	5.286	**5.063**
P13. ¿Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto?	5.143	4.714	5.321	4.714	**4.973**
P14. ¿En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad?	5.321	4.750	4.750	5.179	**5.000**
P15. ¿El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme?	4.964	4.964	5.143	4.786	**4.964**
P16. ¿Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente?	4.643	5.321	5.179	4.964	**5.027**
P17 ¿Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello?	5.000	4.857	4.607	4.536	**4.750**
P18. ¿Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo?	4.464	5.214	5.321	5.214	**5.053**
P19. ¿Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación?	5.464	4.786	5.000	4.893	**5.036**
P20. ¿Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel?	4.429	4.964	5.536	5.143	**5.018**
P21. ¿Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo?	4.929	5.143	4.643	4.500	**4.804**
P22. ¿Me siento seguro y tranquilo dentro del hotel?	5.000	4.750	4.750	4.893	**4.848**

En la **tabla 46** se agrupan los resultados obtenidos en el SERVQUAL y en la recolección de información obtenida con el cuestionario del **formato 41** y resumida en la **tabla 45**, como se muestra a continuación:

Tabla 46: Discrepancias entre especificaciones de calidad y expectativas.

PREGUNTA	RESULTADOS		DISCREPANCIA (EP-EC)
	EXPECTATIVA DEL CLIENTE (EC)	ESPECIFICACIONES DE CALIDAD (EP)	
P1	4.310	4.929	0.619
P2	5.125	5.205	0.08
P3	4.813	4.982	0.169
P4	4.575	5.036	0.461
P5	4.250	5.018	0.768
P6	4.187	4.911	0.724
P7	4.371	4.982	0.611
P8	4.873	5.018	0.145
P9	3.865	5.018	1.153
P10	4.023	5.241	1.218
P11	3.945	4.848	0.903
P12	3.872	5.063	1.191
P13	4.223	4.973	0.75
P14	4.448	5.000	0.552
P15	4.222	4.964	0.742
P16	4.393	5.027	0.634
P17	3.964	4.750	0.786
P18	4.008	5.053	1.045
P19	3.768	5.036	1.268
P20	3.661	5.018	1.357
P21	4.305	4.804	0.499
P22	4.594	4.848	0.254
MEDIA	**4.263**	**4.987**	**0.724**

Análisis de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, en el hotel se cumplen con las condiciones adecuadas para tener un servicio de calidad que le permita mantenerse sobre las expectativas de los clientes.

GAP 3

El GAP 3 supone la diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y la realización material de ese servicio. Para establecer esta discrepancia en primer lugar se establece el cuestionario a utilizar para recolectar la información necesaria ***(ver formato 42)***

Formato 42: Cuestionario para recolectar información del GAP 3

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

Cuestionario No._____ Grupo No. _____
INSTRUCCIONES:
Responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

No	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7
1	Se suministra al personal información precisa respecto a instrucciones sobre el puesto de trabajo, política y procedimientos del establecimiento, forma en que se van a evaluar sus actuaciones							
2	Tiene el personal capacidad suficiente para ajustarse a los cambios que afectan a sus puestos de trabajo							
3	El personal está formado para interactuar eficientemente con los clientes							
4	Tiene el personal más trabajo por hacer que tiempo para invertir en hacerlo							
5	Cree el personal que está capacitado para realizar bien las funciones de sus puestos de trabajo							
6	Tiene el personal la libertad de tomar decisiones individuales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes							
7	Dedica el establecimiento recursos y tiempo suficientes para la contratación y selección de su personal							
8	El personal, ¿siente que se aprecian sus esfuerzos y contribuciones al buen funcionamiento del establecimiento.							
9	Se contrata a personas con capacidad real para realizar su trabajo							
10	Está el personal implicado y comprometido con el establecimiento como organización en la cual trabaja.							
11	Se estimula al personal para que trabaje junto con el fin de prestar un servicio de calidad a los clientes.							
12	Existe contribución en el personal a crear un verdadero equipo para prestar servicios de calidad.							

Para seleccionar a las personas que deben ser encuestadas, solo se toma en cuenta a los empleados del hotel y los cuales son divididos en 2 grupos, cada uno con la misma cantidad de empleados (cantidad que está definida por el grupo que tenga menos trabajadores), como se muestra en la ***cuadro 64.***

Cuadro 64: Grupos encuestados para establecer la discrepancia 3

GRUPO 1		GRUPO 2	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	**CANTIDAD**	**PERSONAL QUE TIENE CONTACTO DIRECTO CON HUÉSPED**	**CANTIDAD**
Gerente	1		
Subgerente	1	Recepcionista	2
Encargado de mantenimiento	1	Meseros	2
Encargado de cocina	1		

Una vez definidos los grupos, el siguiente paso es entregar la encuesta a cada uno de los empleados para que éstos las llenen de acuerdo a su criterio. Una vez llenadas las encuestas se tabula la información y se presenta en la siguiente tabla de resultados ***(Ver tabla 47)***

Tabla 47. Discrepancias entre especificaciones de calidad y servicio real prestado

PREGUNTA	RESULTADOS		DISCREPANCIA (EP-SR)
	ESPECIFICACIONES DE CALIDAD (EP)	SERVICIO REALMENTE OFRECIDO (SR)	
P1	5.750	5.500	-0.250
P2	5.750	6.000	0.250
P3	5.750	6.000	0.250
P4	6.000	6.000	0.000
P5	6.250	6.750	0.500
P6	6.250	5.500	-0.750
P7	5.750	6.250	0.500
P8	6.250	6.000	-0.250
P9	6.000	6.250	0.250
P10	5.500	6.250	0.750
P11	6.750	6.500	-0.250
P12	5.250	6.000	0.750
MEDIA	5.9375	6.083	0.146

CALIFICACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

CALIFICACIÓN DEL PERSONAL QUE TIENE CONTACTO DIRECTO CON EL HUESPED

Análisis de resultados

DISCREPANCIAS	CONCLUSIONES
Se suministra al personal información precisa respecto a instrucciones sobre el puesto de trabajo, política y procedimientos del establecimiento, forma en que se van a evaluar sus actuaciones	Con los resultados obtenidos se ha encontrado una discrepancia de -0.250 en la pregunta 1 con lo que se puede concluir que los empleados (que tienen contacto directo con el huésped) consideran que las instrucciones que reciben para brindar el servicio al cliente no son tan adecuadas como piensan las personas que desarrollan el trabajo administrativo
Tiene el personal la libertad de tomar decisiones individuales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes	Esta discrepancia de -0.750 indica que los empleados que están en contacto directo no tienen las condiciones para tomar decisiones como lo piensa los administrativos del hotel
Se estimula al personal para que trabaje junto con el fin de prestar un servicio de calidad a los clientes.	Existe una discrepancia de -0.250, lo que indica que existe la posibilidad de que aunque los encargados consideran que estimulan a sus empleados, este estímulo no llega en una forma clara a ellos.
El personal, ¿siente que se aprecian sus esfuerzos y contribuciones al buen funcionamiento del establecimiento.	El caso anterior puede incidir en este aspecto ya que el empleado que tiene contacto directo al no recibir un estímulo puede tener como consecuencia de que considere de que el esfuerzo que realiza no sea tomado en cuenta por sus superiores y por ende puede ocasionar una baja en su rendimiento

GAP 4

Para establecer esta discrepancia se encuestó al gerente, subgerente, encargados de recepción, servicio y restaurante. Ya que ellos tienen conocimiento de la publicidad relacionada al hotel. La encuesta consistió en colocar en una hoja ***(Ver formato 43)*** la calificación del grado en que creen que lo que promocionan a nivel externo se logra cumplir en el interior del hotel.

Formato 43: **Encuesta para establecer la expectativa generada por la publicidad en el hotel**

Califique de 1 a 7 el grado en que creen que las expectativas generadas por la publicidad en los huéspedes son satisfechas Siendo 1 no son satisfechas y 7 son completamente satisfechas	
CARGO	**CALIFICACIÓN**

Luego de haber recolectado la información se saca el promedio de las calificaciones obtenidas en la encuesta realizada en el paso anterior, así como la calificación promedio de la pregunta 23 en la encuesta 2 del SERVQUAL como se muestra en la siguiente ***tabla 48***:

Tabla 48. Discrepancia entre lo que se da a conocer en el exterior del hotel y lo que realmente se brinda

CARGO	CALIFICACIÓN ASIGNADA	CALIFICACIÓN PROMEDIO DE EMPLEADOS	CALIFICACIÓN PROMEDIO DE HUÉSPEDES	DISCREPANCIA
Gerente	7	6.200	6.432	0.232
Subgerente	7			
Encargado de recepción	6			
Encargado de servicios	5			
Encargado de restaurante	6			

Análisis de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, en este aspecto se llega a la conclusión de que en el hotel se logra satisfacer las expectativas generadas en los huéspedes por la publicidad establecida por la empresa, por lo que no es necesario tomar alguna acción por el momento.

GAP 5 (APLICACIÓN DEL SERVQUAL)

La metodología que se llevó a cabo para realizar esta aplicación consiste principalmente en diseñar 2 cuestionarios adecuados para el hotel, desarrollando cada ítem (pregunta) de modo que represente las características básicas del servicio de acuerdo a cada dimensión del modelo SERVQUAL.

Estimación de la muestra

- *Capacidad y porcentaje de ocupación del hotel*

  El hotel cuenta con una capacidad de 75 habitaciones y de acuerdo a los administradores, para los días en que se espera hacer la aplicación de los cuestionarios, se espera que el hotel se encuentre al 50% de su capacidad, equivalente a tener un total de 38 habitaciones ocupadas (75 habitaciones x 0.5) en esa semana[73]

- *Cálculo del tamaño de la muestra*

  Para determinar el tamaño de la muestra, inicialmente se consideró que la misma estaría compuesta por un representante de cada habitación.

  Posteriormente se hizo una encuesta preliminar que consistía en entregar el primer cuestionario al huésped y al finalizar su llenado, se le interrogó si estaba dispuesto a llenar uno similar al finalizar su estadía. En total se entregaron 10 encuestas de las cuales solo se respondieron 8 y 2 de los huéspedes que la contestaron, no estarían dispuestos a contestar una encuesta similar por segunda vez. Por lo tanto el valor de p está dado por el porcentaje de huéspedes que estarían dispuestos a contestar ambos cuestionarios

  Aplicando la teoría de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, se tiene lo siguiente:

  N=38

  E=0.1

  Z=1.96

  Teniendo en cuenta que un 60% de los huéspedes van a responder los dos cuestionarios, se tiene que:

  P=0.6

  Q=0.4

  Aplicando la fórmula de muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6)(0.4)(38)}{(38-1)(0.1)^2 + (1.96)^2(0.6)(0.4)} = 27.11$$

n=28

[73] Para el caso de restaurantes, el universo muestral se puede calcular tomando como base las tendencias estadísticas por días y temporadas de la llegada de comensales (independientemente si son turistas o no)

Aplicación del cuestionario

La aplicación del cuestionario se realizó en dos partes, de la siguiente manera:

- *Cuestionario 1*

  La primera se lleva a cabo al momento de ingreso de los huéspedes al hotel (check in), con la entrega de la hoja en la recepción, acompañada de las llaves de la habitación. Este cuestionario tiene que ser llenado en la recepción, debido a que se pretende captar las expectativas de los huéspedes antes de vivir la experiencia de su estancia en el hotel.

- *Cuestionario 2*

  El segundo cuestionario se coloca en las habitaciones de los mismos huéspedes que respondieron y entregan la primera parte, un día antes de desalojar el hotel[74]. Con esta segunda parte, en la cual se incluyó la pregunta de calificación general, se pretende determinar la percepción de los huéspedes respecto al servicio que recibieron durante su estancia.

Recolección de la información.

El cuestionario se entregó a 28 huéspedes de los cuales solo 24 respondieron los dos (el previo y el posterior) cuestionarios, por lo que los 4 que no respondieron los dos cuestionarios, quedan fuera de la base de datos, por lo tanto para el desarrollo de la metodología SERVQUAL se cuenta con los resultados completos de 24 habitaciones, los cuales fueron analizados estadísticamente para determinar el valor de la brecha 5 entre la calidad esperada y la percibida del servicio y la relación que tienen las características demográficas de los huéspedes en la percepción de la misma.

Tratamiento de información

Para determinar los valores de las brechas entre la calidad esperada y la percibida para cada uno de los aspectos expuestos en el cuestionario, se realizó un sencillo análisis estadístico, en el cual se calculan los promedios de cada pregunta, con sus respectivas desviaciones estándar (para conocer la dispersión de las respuestas respecto de cada promedio). Los promedios se utilizaron para calcular las brechas de cada pregunta, y posteriormente se

[74] Para ser aplicado, el SERV-QUAL en restaurantes, se debe realizar la encuesta a los turistas antes y después de recibir el servicio (después que este haya cancelado su cuenta)

agruparon las preguntas para calcular las brechas generales por dimensión. En la ***tabla 43*** se muestra el resumen de los cálculos realizados de la recolección de información para cada una de la preguntas y en la ***tabla 49*** se muestra el resultado agrupado por cada una de las dimensiones del SERVQUAL:

Tabla 49: Cálculo de la brecha 5, cálculo estadístico por pregunta.

PREGUNTA	DIMENSIÓN	VALOR ESPERADO	VALOR PERCIBIDO	BRECHA[75]
		PROMEDIO[76]	PROMEDIO[7]	
P1	Tangibilidad	4.310	4.247	-0.063
P2		5.125	5.583	0.458
P3		4.813	5.438	0.625
P4		4.575	4.652	0.077
P5		4.250	5.167	0.917
P6	Empatía	4.187	4.449	0.262
P7		4.371	3.911	-0.46
P8		4.873	4.223	-0.65
P9		3.865	4.011	0.146
P10		4.023	3.88	-0.125
P11	Confiabilidad	3.945	4.184	0.239
P12		3.872	3.889	0.017
P13		4.223	4.537	0.314
P14		4.448	4.013	-0.435
P15	Capacidad de respuesta	4.222	4.437	0.215
P16		4.393	4.669	0.276
P17		3.964	3.878	-0.086
P18		4.008	4.129	0.121
P19	Seguridad	3.768	3.575	-0.193
P20		3.661	3.704	0.043
P21		4.305	4.124	-0.181
P22		4.594	4.679	0.085

[75] Representa la diferencia entre el promedio del valor percibido y el promedio del valor esperado (Expectativas).
[76] Representa el promedio de las respuestas de las diferentes numeraciones (valores de 1 a 7) de los cuestionarios

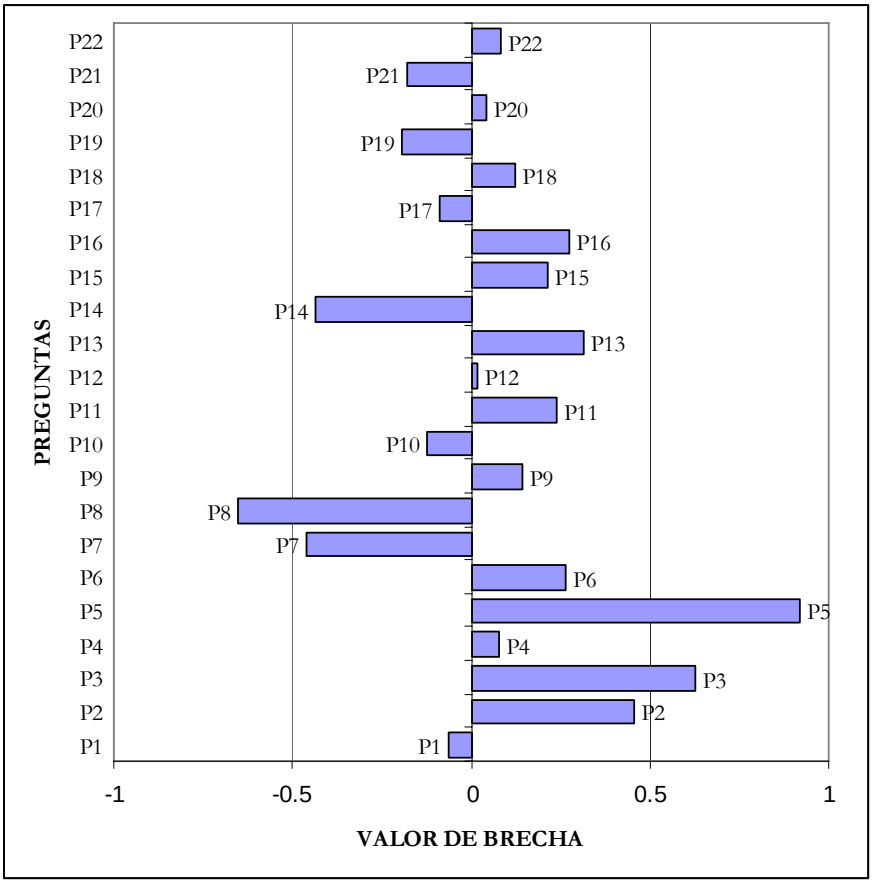
Tabla 50: Cálculo de las brechas según las dimensiones

DIMENSIÓN	VALOR ESPERADO PROMEDIO	VALOR PERCIBIDO PROMEDIO	BRECHA
Tangibilidad	4.615	5.0174	0.4028
Empatía	4.264	4.0984	-0.1654
Confiabilidad	4.122	4.1558	0.0337
Capacidad de respuesta	4.147	4.2783	0.1315
Seguridad	4.082	4.0205	-0.0615

Gráficos de representación de resultados.

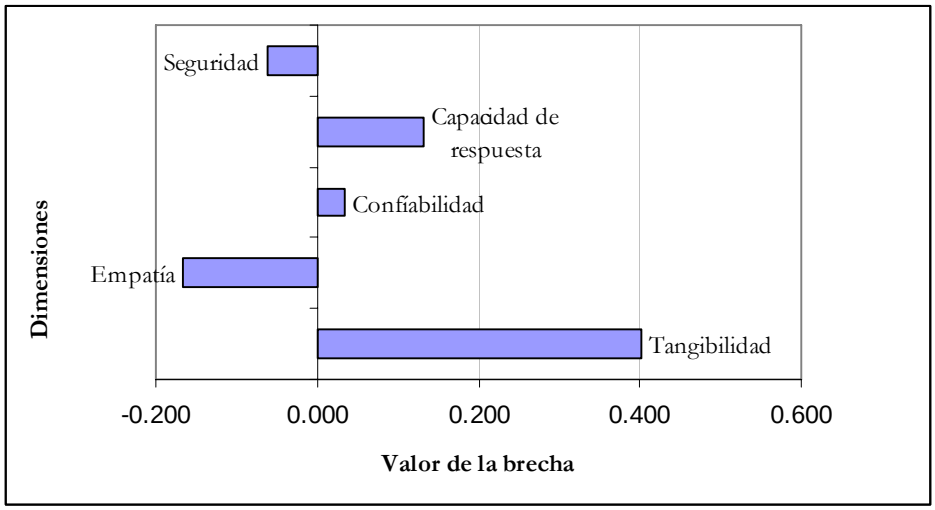
A continuación se muestran los gráficos de presentación de resultados por pregunta y por dimensión respectivamente.

Gráfico 10: Presentación de resultados por pregunta.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Presentación de resultados por dimensión



Fuente: Elaboración propia

Análisis de resultados

Para el caso del hotel, en que se obtuvieron datos de expectativas y percepciones de los huéspedes, se calcularon las brechas que permitirán concluir acerca de la calidad de los servicios que se ofrece a los huéspedes. Si el valor de la brecha es positivo, se puede concluir que las expectativas de los huéspedes fueron superadas, y mientras más positiva sea la brecha, más sorpresa se generó en los visitantes, ya que la experiencia que vivió en el hotel fue superada muy por encima de lo que esperaban antes de vivirla.

En el caso contrario, en que la brecha tiene un valor negativo, se deduce que el huésped esperaba más acerca de su experiencia que lo que en realidad percibió o recibió. Esto es un indicador clave respecto a ciertas deficiencias en los servicios del hotel, y por lo tanto se les debe prestar atención para trabajar en ellas e incrementar así los niveles de satisfacción de los huéspedes.

Tal y como puede verse en los gráficos anteriores, para el caso del hotel en estudio, la mayor los atributos de calidad evaluadas han sido bien percibidas por los turistas. A continuación se detalla el análisis por cada dimensión:

DIMENSIÓN	RESULTADOS Y ANÁLISIS
Elementos tangibles	La dimensión que representa la tangibilidad de los servicios presenta la brecha más positiva en el caso del hotel con un valor de 0.4028 (ver gráfico 11). Esto se debe principalmente a que el hotel cuenta con una gran variedad de instalaciones, servicios y facilidades que permiten al huésped tener acceso a todo lo necesario para vivir una experiencia cómoda y agradable en el hotel. La pregunta 1 acerca del estado de las instalaciones del hotel tuvo como resultado una brecha negativa con un valor de -0.063. A pesar de contar con una amplia gama de servicios y facilidades, hay algunas áreas del hotel que no se encuentran en buen estado como es el caso de la piscina y un sector del restaurante.
Empatía	En este aspecto el establecimiento ha salido mal evaluado en general ya que tiene una brecha de -0.1654. Este resultado se debió particularmente a que las expectativas no fueron satisfechas en 3 aspectos que son: • El interés de los empleados por servir al cliente. • Los clientes no reciben una atención personalizada como ellos lo desean. • No existe un buen ambiente en las áreas de recreación del hotel. Por lo tanto se resalta la necesidad de capacitar al personal que tiene relación directa con el huésped para mejorar el servicio y mejorar la cortesía del empleado hacia el huésped
Confiabilidad	Esta dimensión obtuvo mejores resultados a la dimensión de empatía. La actitud atenta y personalizada de los empleados en el hotel, crea en los huéspedes un sentimiento de confort y seguridad de que en todo momento recibirán un servicio de calidad. La pregunta 14 es un punto clave en la definición de la calidad total percibida del servicio. En general, los huéspedes perciben constantemente un servicio de calidad, el cual esta constituido por todos los factores que se exponen con éste método.
Capacidad de respuesta	En términos generales está dimensión tuvo resultados positivos ya que se cumplieron con las expectativas del huésped. Sin embargo, hay un aspecto en que el hotel debe prestar especial atención; cuando se presenta una de esas situaciones en que el huésped requiere algo, no se le es informado con precisión respecto al momento en que se lo proporcionarán (pregunta 17). Esto refleja una importante deficiencia: es aparente que no existe una coordinación eficaz entre el personal de atención a los huéspedes y aquellas personas que intervienen en la resolución de lo requerido, por lo que resulta difícil poder estimar el tiempo en que un problema se solucionará o cierto servicio se brindará. Para el huésped es importante sentir que se está prestando atención a su asunto, por lo que hay que disminuir en la mayor medida posible el sentimiento de espera que se genera con la expectativa de que se solucione su situación. Por ende, el personal del hotel debe trabajar en coordinación al presentarse estas situaciones; es decir, al momento en que el huésped requiera algo a un empleado en particular, éste debe especificarle en qué momento será atendido, y en caso de desconocerlo, debe ponerse en contacto con la persona a cargo para que lo especifique. Para que esto sea de utilidad, lo más importante es cumplir con el plazo prometido; de lo contrario, el nivel de satisfacción del cliente caerá aún más.
Seguridad	La brecha de la dimensión seguridad resultó negativa debido a que de los cuatro ítems que la conforman, dos presentan brechas negativas, y los otros dos tienen brechas positivas, pero muy cercanas a cero. El sentimiento de la seguridad es algo muy subjetivo, que varía de persona a persona, y existen aspectos que pueden influir positiva o negativamente en el sentimiento que se genera en las personas. En el caso particular del hotel, la cantidad de incidentes negativos al respecto (robos y faltantes en habitaciones) es mínimo, casi nulo. Sin embargo, existen algunos factores que provocan que los huéspedes se sientan más inseguros o vulnerables. Análisis de la pregunta general de la percepción de la calidad
Pregunta General	Calificación Promedio: 7.73 Tal y como puede observarse, la calificación general de la calidad ha sido bastante buena, tomando en cuenta que la escala de calificación comprende entre 0 y 10.

Documentar la voz del cliente.

Para documentar la voz del cliente, durante la aplicación se hizo un estudio cuyo levantamiento de información tuvo una duración de dos días, se distribuyeron 57 encuestas en cada una de las habitaciones que estaban ocupadas en el momento de iniciar el levantamiento de información, se le pidió a los clientes que de ser posible llenar dichas encuestas lo hicieron, de las 57 encuestas, 17 fueron devueltas llenas en el momento en que el cliente abandonó el hotel, los resultados de la tabulación de la encuesta quedan de la siguiente manera:

ENCUESTA DEL PRODUCTO

P1. ¿Satisfizo sus expectativas el (los) producto(s) que ordeno?

Si…….11 clientes……65%

No……6 clientes……35%

Del los 6 que dijeron que no, 2 dijeron que era debido a que esperaban una mejor atención del personal del hotel, que fueran más amables, 2 mencionaron que la no satisfacción se dio porque el hotel no tiene nada de nuevo para ofrecer al cliente, es decir, el hotel solamente se limita a prestar el servicio de alojamiento y alimentación, a estos no les da ningún valor agregado para agradar más al cliente; 1 de los entrevistados dijo que el hotel no satisfizo sus expectativas debido a la pequeña variedad de platillos en el menú a la carta y buffet. Y por último hubo 1 cliente que mencionó que la causa de su no conformidad se debió a que esperaba una habitación más grande en la categoría que rentó

ENCUESTA DE SERVICIO

P2. ¿Fue atendido en un tiempo adecuado?

Si…….15 clientes……87%

No……2 clientes……13%

Los dos clientes que dijeron que no, manifestaron que fue porque había que esperar a que atendieran otros clientes que habían llegado antes que ellos. Uno de ellos manifestó que después de llegar a la recepción, tubo que esperar alrededor mas de 7 minutos y el otro manifestó que el tiempo de espera se dio en el restaurante, debió esperar mas de 15 minutos a que prepararan su platillo.

P3. ¿Fue atendido amablemente y fueron presentadas las diferentes opciones de servicio en el tiempo que usted esperaba?

Si…….15 clientes……87%

No……2 clientes……13%

Los dos clientes manifestaron que no se le presentaron correctamente las opciones de servicio y dijeron que el recepcionista debe conocer muy bien las diferentes prestaciones que implica cada una de las variaciones en las categorías del servicio.

P4. ¿Estuvo atento el encargado en el momento de tomar su equipaje?

Si…….17 clientes……100%

No……0 clientes……0%

P5. ¿El orden y el aseo de las habitaciones fueron adecuadas?

Si…….17 clientes……100%

No……0 clientes……0%

P6. ¿Estuvo el encargado dispuesto a poder ayudarle a obtener información necesaria para practicar algún tipo de turismo?

Si…….17 clientes……100%

No……0 clientes……0%

P7. Cualquier observación respecto al servicio favor hágala saber. Estamos para servirle y mejorar su estancia.

De los 17 clientes encuestados, 3 presentaron quejas, las cuales fueron:

1. Mala atención al cliente por parte de los empleados (2 personas)
2. Demasiado tiempo de espera en la recepción (1 persona)
3. Espacio reducido en el armario de su habitación (1 persona)
4. Limpieza deficiente en la habitación (1 persona)

Las sugerencias que dieron 10 de los clientes fueron:

1. Prestar una mejor asistencia al cliente en cuanto a la orientación de sitios a visitar
2. Coordinar de una mejor manera la limpieza de las habitaciones cuando se encuentran ocupadas por los clientes
3. Prestar servicio de transporte local a los clientes
4. Dar valor agregado mediante membresías o cupones de descuento
5. Personal de atención al cliente debe aprender otros idiomas, al menos inglés
6. Instalar área de juegos y entretenimiento para niños
7. Mejorar el sistema de reservaciones
8. Implantar el servicio de Internet inalámbrico

En el siguiente cuadro se presenta el resumen de traduce la voz del cliente en necesidades y problemas.

Voz del Cliente	Problema concreto
Mala atención por parte de los empleados	No satisfacción del cliente por posible mala capacitación de los empleados de atención al mismo
Demasiado tiempo de espera en recepción	No satisfacción del cliente debido a malos métodos o falta de definición de proceso para atención al cliente
Espacio reducido en armario de habitación	No satisfacción del cliente debido a condiciones de equipamiento de habitación
Habitación con limpieza deficiente	No satisfacción del cliente por falta de limpieza debido a un mal programa de limpieza de habitaciones

CONCLUSIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTAS HERRAMIENTAS.

Con la aplicación de estas herramientas (SERVQUAL/GAP y el primer paso del SAQ) es posible medir la calidad de servicios en general que brinda la empresa y por consiguiente conocer qué y cómo es el servicio que el cliente desea. En este caso, la aplicación en el hotel ha permitido identificar en que aspectos en general es necesario mejorar la calidad del servicio. Con el SERVQUAL que es la última fase del modelo GAP se pudo establecer que en el hotel no se satisface completamente las expectativas que tenía el cliente, principalmente en la empatía que tienen que mostrar los empleados del hotel. Es así como con esta herramienta se ha detectado lo siguiente:

- Existe falta de interés en el personal por atender al huésped
- Existe la necesidad de que la atención sea más personalizada hacia el cliente
- Se necesita mejorar el ambiente que existe en las áreas comunes del hotel
- Es necesario realizar acciones que permita al huésped sentirse seguro en el interior del hotel

Por otra parte con la aplicación del GAP combinado con el SERVQUAL, también se pudo establecer lo siguiente:

- No se conoce en su totalidad cuales son los servicios que se deben ofrecer para satisfacer as expectativas de los huéspedes, específicamente en la habitación.
- Se desconoce la falta de interés que existe en los empleados para brindar un buen servicio y la importancia que existe en mejorar este aspecto

- No existe una comunicación clara entre los empleados administrativos y los que están en contacto directo con el huésped en cuanto a las instrucciones y procedimientos a seguir para brindar un servicio de calidad
- El ambiente de trabajo no es el más adecuado ya que se ha detectado que a los empleados que tienen contacto directo con el huésped, no se le reconoce su contribución al hotel, aún cuando la gerencia del mismo esté en la disposición de hacerlo

Del primer paso del SAQ, la voz cliente se traduce en las siguientes deficiencias:

- Mala atención al cliente por parte de los empleados
- Demasiado tiempo de espera del cliente en recepción
- Espacio reducido en armario de habitación
- Habitación con limpieza deficiente

Después de tener identificada la voz del cliente, en este primer paso del APQP, se procede a determinar qué es lo que se va a diseñar y desarrollar; para ello, se ha realizado un análisis con los miembros de la alta gerencia de la empresa y tomando en cuenta los datos de la voz del cliente, por medio de una lluvia de ideas y multi-votación, se llega a la conclusión que lo que se debe hacer es mejorar la atención al cliente en el proceso de alojamiento, es decir, mejorar aquellos procedimientos que tienen que ver con el trato directo al cliente; dichos procesos son:

1. Reservas
2. Llegada/recepción-estancia-despedida/facturación
3. Servicio de alimentación

Los resultados de diseño establecidos son:

a. Mejora de la calidad por medio de la satisfacción del cliente, de tal manera que en un plazo de 1 año, se mejore las dimensiones de empatía y que pase de un valor negativo que posee actualmente (-0.1654) a un valor mayor que 0.
b. Que el porcentaje de clientes satisfechos incremente del 65% actual al 90% en término de 1 año.

A continuación se presentan los flujogramas preliminares (procedimientos actuales) para reservas ***(figura 62)***, llegada/recepción-estancia-despedida/facturación ***(figura 63)*** y lo que es el servicio de alimentación ***(figura 64)***

Figura 62: Procedimiento actual de reservas

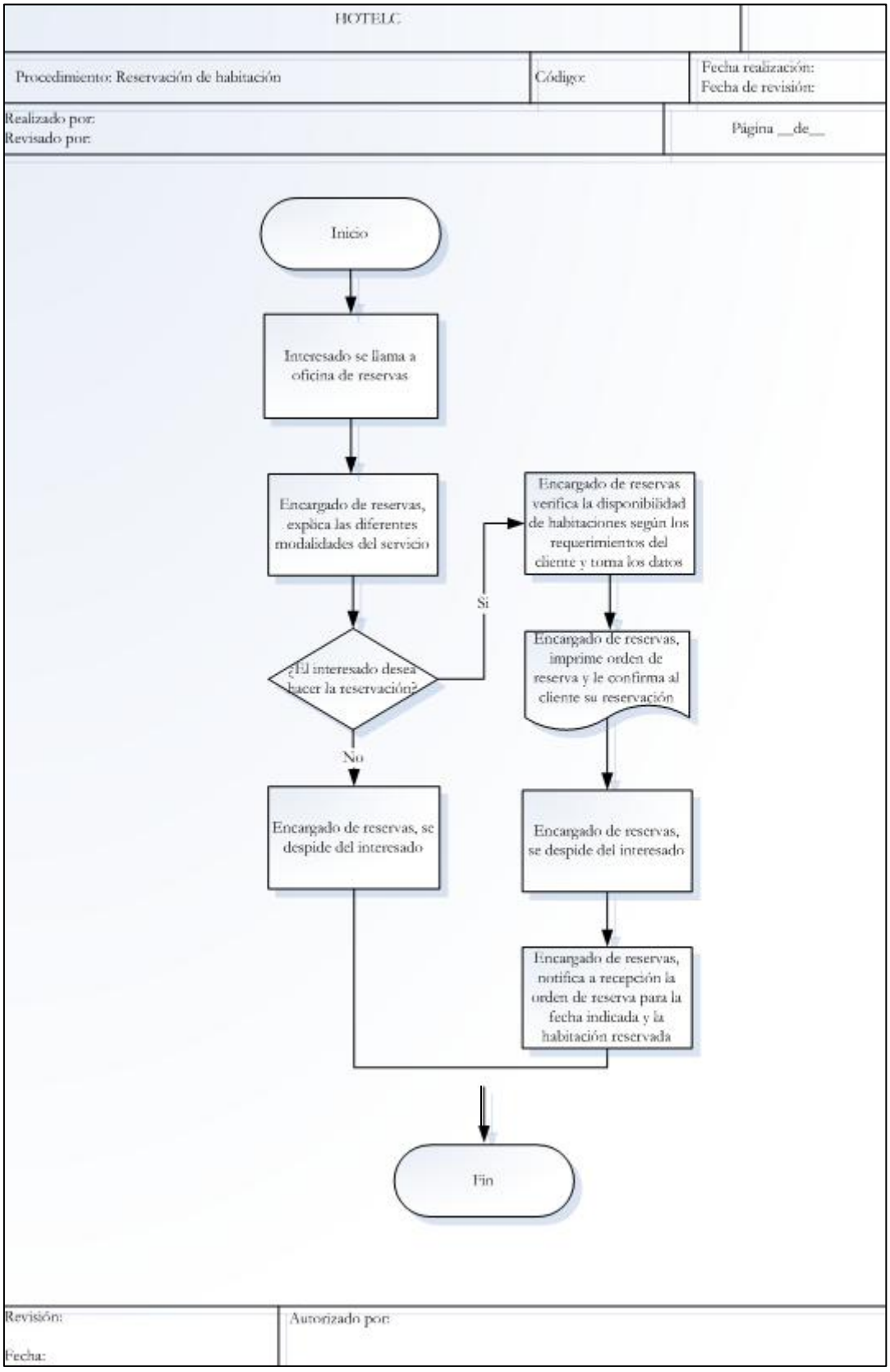


Figura 63: Procedimiento llegada/recepción-estancia-despedida/facturación.

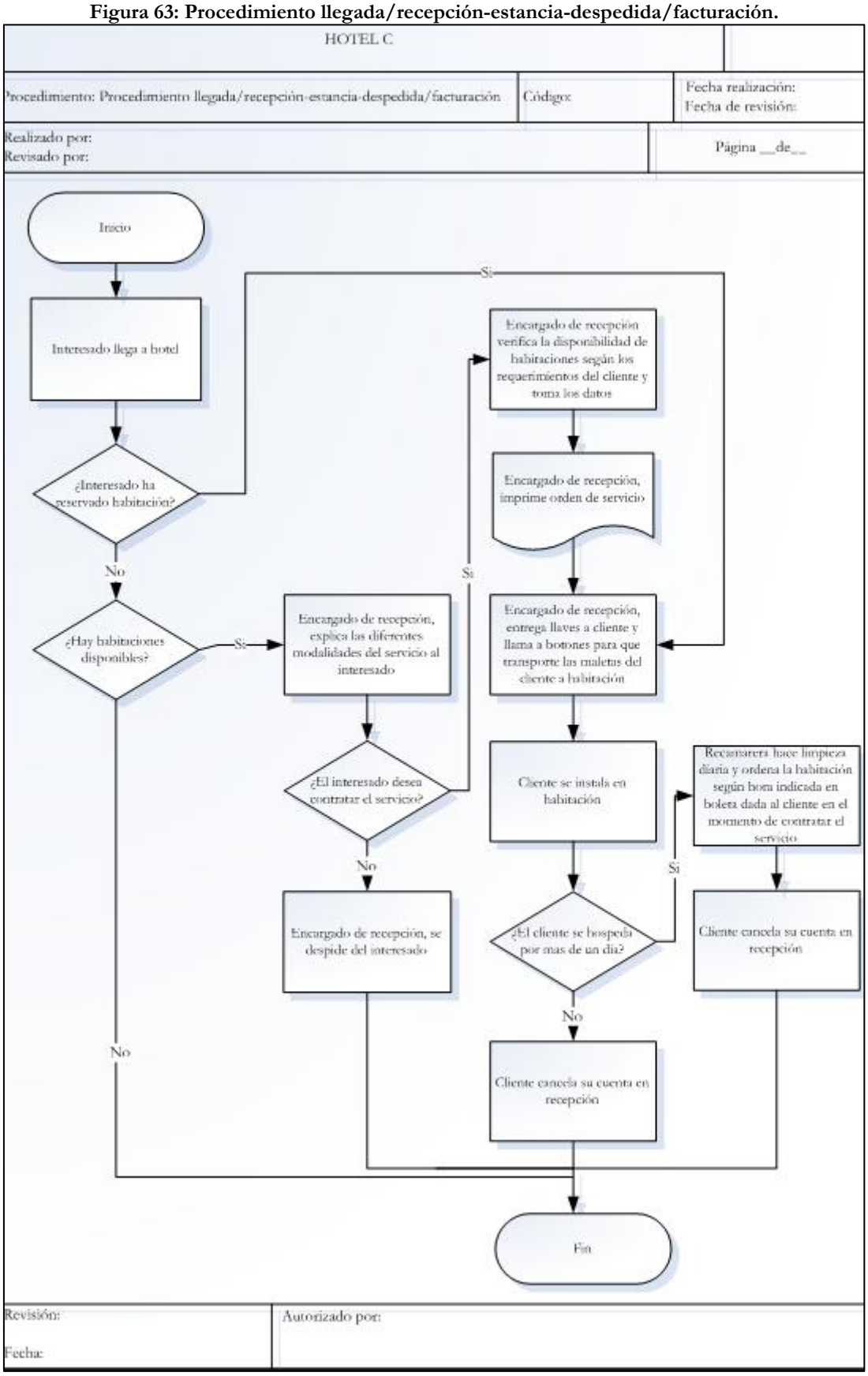
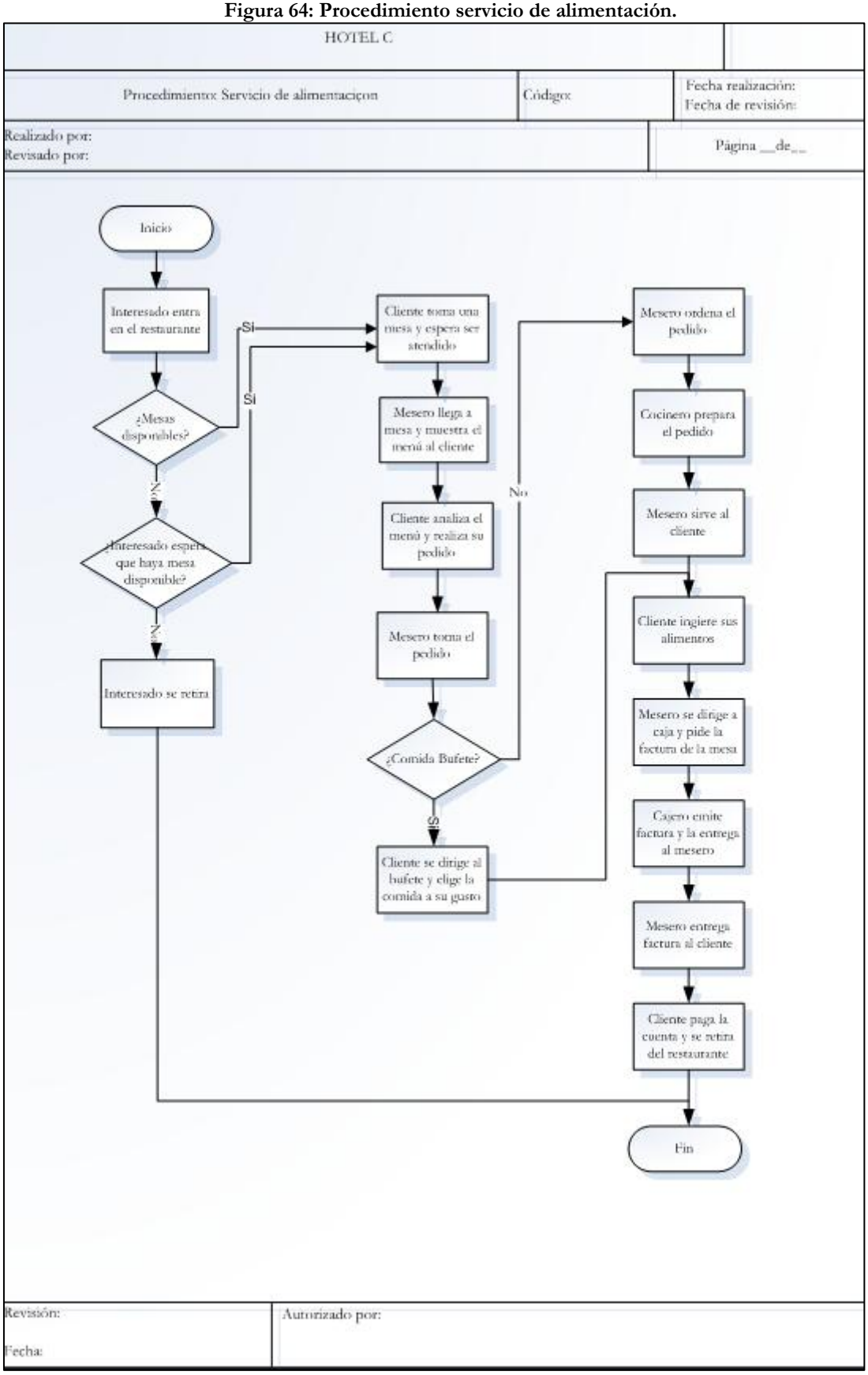


Figura 64: Procedimiento servicio de alimentación.



Diseño y desarrollo del producto

a. Desarrollo de rasgos y características del nuevo servicio[77].

Dado que en este caso se trata de un servicio, se presentarán los cambios en el mismo, tomando en cuenta la voz del cliente que ha sido explorada en el paso anterior del APQP, a continuación se listan los rasgos y características que deberá tener el servicio para que se cumpla de una mejor manera las expectativas de los clientes:

1. Elementos tangibles:
    i. Recepción, área de restaurante, habitaciones y demás áreas del hotel deben permanecer limpias, acondicionadas con ornatos, bien iluminadas y ventiladas.
    ii. Camas, muebles, accesorios de baño, electrodomésticos, ropa de cama y toallas con buen mantenimiento (limpieza y arreglo)
2. Empatía:
    i. Atención al cliente de forma amable, jamás se debe discutir con el cliente, al empleado debe mantenerse siempre dispuesto a ayudar al cliente.
3. Confiabilidad
    i. La atención al cliente debe ser excelente de tal manera que el cliente tenga la plena confianza que va a recibir un buen servicio.
4. Capacidad de respuesta.
    i. El servicio debe cumplir con los requerimientos del cliente en el tiempo requerido
    ii. Ante cualquier reclamo o requerimiento del cliente debe existir la plena seguridad de que el este va a recibir respuesta y se le va a resolver cualquier inconveniente.
5. Seguridad.
    i. Tratar que el cliente se sienta seguro en un 100% de dejar sus pertenencias en las habitaciones y que en general se sienta seguro dentro de las instalaciones del establecimiento.

[77] Servicio modificado según requerimientos del cliente

b. Evaluación de problemas potenciales de elaboración (aplicación del AMFE)

Como parte principal de la preparación del AMFE, se toma en cuenta el mismo grupo que ha sido conformado en el paso 1 del APQP. El paso 2 del AMFE que corresponde a establecer el tipo va a ser, se tiene que según la naturaleza de la acción correctiva de la presente aplicación, se desarrollará el AMFE de proceso.

En lo referente al paso 3 de la técnica en mención, que corresponde a aclarar las prestaciones o funciones de los procesos analizado, se tomarán de las correspondientes al desarrollo de rasgos y características del nuevo servicio presentadas en el literal a del presente paso del APQP para los procedimientos que implican la atención directa al cliente que es donde se encontraron problemas en la fase 1 del APQP y que se presentan en el siguiente formato para tener una mayor claridad sobre los mismos.

PROCESO	PRESTACIONES DEL PROCESO
Reservas	1. Explicar claramente al cliente las prestaciones de las diferentes modalidades del servicio ofrecido 2. Verificar la disponibilidad de habitaciones para fecha requerida por el cliente 3. Generar la orden de reserva y confirmar la reservación al cliente 4. Notificar a recepción la orden de reserva
Llegada/recepción-estancia-despedida/facturación	1. Verificación de reservación o entrada sin reservación 2. Verificar disponibilidad de habitaciones 3. Explicar diferentes prestaciones de las modalidades del servicio 4. Tomar datos para registro de ingreso de clientes y asignación de habitación 5. Transporte equipaje del cliente 6. Limpieza de habitación y muda de ropa de cama 7. Pago de servicio por parte del cliente
Servicio en restaurante	1. Recepción de cliente 2. Presentar menú al cliente y las opciones de platillos ya sea a la carta o buffet 3. Tomar pedido del cliente 4. Preparación del pedido 5. Servir a la mesa lo que el cliente ha solicitado 6. Hacer la cuenta respectiva y emitir factura de la misma 7. Recibir pago del cliente

El paso 4 del AMFE corresponde a realizar la preparación del mismo, dicha preparación la realizan las personas involucradas con la atención al cliente, y la misma se realiza utilizando el **formato 14** de la sección 3.3.2.7 del capítulo III.

Tabla 51. AMFE de proceso.

ANÁLISIS MODAL DE EFECTOS Y FALLOS														HOJA	REVI Nº	FECHA	POR
DE PROCESO ☒							DE DISEÑO ☐							De			
PRODUCTO: Servicio de alojamiento			PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE								RESPONSABLE:						
ESPECIFICACIÓN: 35BII			OPERACIÓN: RESERVACIÓN								FECHA:						
FECHA DE EDICIÓN:			ACTUAR SOBRE NPR > 100								REVISADO:						
Nombre del proceso	Función	Modo de fallo	Efecto de fallo	S	G	Causas de fallo	O	Controles actuales	D	NPR	Acción correctora	Responsables	Acciones implantadas	VALORACIÓN			NPR
														S	O	D	
Servicio al cliente	Reservación de habitación por parte del cliente	Mala atención al cliente en el momento que este pide información para hacer reservación	Cliente no hace la reservación o insatisfacción por un servicio demasiado tardado	8		1. Empleado no sabe como atender debidamente a los clientes.	2	Ninguno	2	32	Diseño de manual de instrucciones para atención al cliente	Gerente de ventas y encargados de reservación y recepción	Capacitación al empleado				
						2. Deficiente explicación de las diferentes modalidades del servicio	4	Ninguno	2	64	Diseño de manual de instrucciones para atención al cliente	Gerente de ventas y encargados de reservación y recepción	Capacitación al empleado				
						3. Mala coordinación en el registro de entradas de clientes	4	Ninguno	1	32	Mejorar flujo de información entre recepción y reservas	Gerente de ventas y encargados de reservación y recepción	Diseño de controles para el registro de entradas y mejorar la coordinación entre reservas y recepción				

ANÁLISIS MODAL DE EFECTOS Y FALLOS											HOJA	REVI Nº	FECHA	POR
DE PROCESO ☒			DE DISEÑO ☐								DE			
PRODUCTO: Servicio de alojamiento			PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE							RESPONSABLE:				
ESPECIFICACIÓN: 35BII			OPERACIÓN: Llegada-estancia-facturación							FECHA:				
FECHA DE EDICIÓN:			ACTUAR SOBRE NPR > 100							REVISADO:				

Nombre del proceso	Función	Modo de fallo	Efecto de fallo	S	G	Causas de fallo	O	Controles actuales	D	NPR	Acción correctora	Responsables	Acciones implantadas	VALORACIÓN			NPR
														S	O	D	
Servicio al cliente	Llegada/recepción-estancia-despedida/facturación	Mala atención al cliente por parte del empleado durante la llegada/recepción	Cliente insatisfecho por el trato de parte del empleado	5		1. Personal de recepción no capacitado para dar un buen trato al cliente.	5	Ninguno	5	125	Diseño de manual de instrucciones para atención al cliente	Gerente de ventas y encargados de recepción	Capacitación al empleado para mejorar la atención al cliente	5	2	5	50
						2. Personal de servicio (recamareras y botones) no conocen las implicaciones de los servicios y su no capacitados para tratar con el cliente	4	Ninguno	3	60	Diseño de manual de instrucciones para atención al cliente	Gerente de ventas y personal de servicio (recamareras y botones)	Capacitación al empleado para mejorar la atención al cliente				
		Mala coordinación con el cliente para realizar la limpieza y muda de las habitaciones	Cliente percibe lentitud y cortes de señal digital	6		Falta de notificación sobre el momento de la limpieza y muda de la habitación al cliente	5	Ninguno	1	30	Notificar al cliente sobre el horario para limpieza en el momento de registrarse en hotel	Gerente de ventas y encargados de recepción	Control de notificación de los horarios de limpieza y muda de habitación				

ANÁLISIS MODAL DE EFECTOS Y FALLOS														HOJA	REVI Nº	FECHA	POR
DE PROCESO ☒ DE DISEÑO ☐														DE			
PRODUCTO: Servicio en restaurante			PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE								RESPONSABLE:						
ESPECIFICACIÓN: 35BII			OPERACIÓN: alimentación								FECHA:						
FECHA DE EDICIÓN:			ACTUAR SOBRE NPR > 100								REVISADO:						
Nombre del proceso	Función	Modo de fallo	Efecto de fallo	S	G	Causas de fallo	O	Controles actuales	D	NPR	Acción correctora	Responsables	Acciones implantadas	VALORACIÓN			NPR
														S	O	D	
Servicio al cliente	Servicio al cliente en restaurante	Mala atención al cliente por parte del empleado durante el servicio en el restaurante	Cliente insatisfecho por el trato de parte del empleado	5		1. Personal de servicio a mesa no conoce la mejor forma de tratar al cliente.	3	Ninguno	3	45	Diseño de manual de instrucciones para atención al cliente	Jefe de área de servicios de alimentación y personal de servicio al cliente en restaurante	Capacitación al empleado para mejorar la atención al cliente				
						2. Tiempo de espera para comenzar a brindar el servicio	4	Ninguno	2	40	Diseño de manual de instrucciones para atención al cliente	Jefe de restauración y meseros	Capacitación al empleado para mejorar la atención al cliente				

c. Diseño y procedimiento para la elaboración del servicio.

La parte operativa de la solución, consiste según el AMFE, en desarrollar manuales de instrucciones para la atención al cliente tanto en alojamiento como en el área de restaurante del establecimiento objeto de estudio; en el **anexo 11** se presentan dichos manuales, los cuales han sido desarrollados por los miembros del grupo[78] y han sido aprobados por la gerencia del establecimiento, los mismos han sido desarrollados pensando que servirán como una herramienta para la capacitación del personal actual y de futuras capacitaciones a personal nuevo, por lo que se considera de vital importancia que el servicio se apegue a los procedimientos presentados y a la forma de tratar a los clientes principalmente, ya que como se ha determinado con las técnicas exploratorias como el GAP, SERV QUAL y el SAQ, el trato al cliente es un aspecto importante que genera actualmente problemas de calidad según las percepciones del mismo, el plan de capacitación para dichas propuestas o parte operativa, se encuentra en el **anexo 12**. A continuación se presentan los manuales de instrucciones de servicio al cliente para el área de alojamiento y para el área de alimentación.

d. Requerimientos de equipo nuevo, herramientas e instalaciones.

Dado que básicamente, los cambios en el proceso se darán en la tención al cliente por parte de los empleados, no es necesario adquirir equipo nuevo o herramientas y nuevas instalaciones, solamente se necesitará algunos materiales para las capacitaciones, los recursos necesarios para dichas capacitaciones se presentan en las respectivas "cartas didácticas"[79].

Diseño y desarrollo del proceso

Según la teoría, cuando se trata de procesos de servicio, este paso del APQP ya se ha realizado en el apartado anterior referente al diseño y desarrollo del producto, en el cual se han presentado los procedimientos y las formas adecuadas de cómo tratar al cliente, en otras palabras, según los problemas encontrados por medio de las herramientas de diagnóstico como el GAP, SERVQUAL y SAQ, no se requiere de crear nuevos procesos o prestación de servicios sino de mejorar los procesos en su fase de atención al cliente.

[78] René Fischer; Manual de servicio para hoteles y restaurantes; WSA Consultores, Santiago de Chile, Octubre de 2003

[79] Documentos necesarios para la preparación de las capacitaciones.

Validación del producto y del proceso

La validación del producto y proceso se hace tomando en cuenta en primer lugar el control estadístico de proceso (solo se toma en cuenta este último porque el producto ya está validado), específicamente, con la metodología de las cartas de control, las cuales han sido realizadas posteriormente a hacer la aplicación propia de las variaciones de los procedimientos para la atención al cliente, es decir, tres meses después de realizar la capacitación, por lo que a continuación se presenta el plan de control de calidad.

Aplicación de las cartas de control:

La aplicación de esta técnica se ha realizado en los procedimientos modificados del hotel, es decir, aquellos procedimientos en los que hay atención al cliente. Para definir cada detalle de esta aplicación, se realizaron 2 reuniones de la siguiente manera:

Reunión 1

La aplicación comienza con una reunión realizada con El Gerente y el subgerente; en esta reunión se han tratado los siguientes puntos:

- Explicación de la herramienta y propuesta de aplicación en la empresa
- Establecer el área del hotel así como el servicio al cual se va a orientar la aplicación de esta herramienta
- Definir cuales son los objetivos que se tienen al aplicar esta herramienta
- Definir quienes van a intervenir en la aplicación y sus responsabilidades

Reunión 2

En esta reunión han participado el subgerente y el jefe de alojamiento y jefe de restaurante del hotel y se trataron los siguientes puntos:

- Informar a los jefes sobre la aplicación de la herramienta
- Describir detalladamente el proceso donde se pretende aplicar la herramienta
- Establecer que características debe tener el proceso para conocer cuando existe una disconformidad en éste.
- Definir las posibles disconformidades a encontrar en el proceso durante la aplicación de la herramienta
- Establecimiento de fechas para realizar el muestreo

Cuadro 65: Preparación de control de calidad para validación

SELECCIÓN DEL ÁREA Y SERVICIO PARA APLICACIÓN
El proceso elegido para aplicar esta herramienta es el servicio al cliente en el hotel por los siguientes motivos: • *Los procedimientos de atención al cliente han salido como los más deficientes que afectan la calidad percibida por el cliente, específicamente los procedimientos de atención de reservas, entrada y registro del cliente, limpieza y arreglo de habitaciones y actuación en situaciones especiales durante la estadía del cliente en el establecimiento* • *Esta área es considerada por el gerente y subgerente, donde que se presentan la mayor cantidad de problemas.*
OBJETIVOS
• *Tener bajo control estadístico el proceso de servicio al cliente para que se realice de acuerdo a la forma en que lo ha planteado la empresa lo cual a su vez da la validación a las variaciones en el proceso de atención al cliente.* • *Determinar cuales son las posibles disconformidades a encontrar durante el proceso de servicio al cliente para hacer la respectiva retroalimentación y lograr verdaderamente la meta de mejorar la calidad del servicio.* • *Determinar cuales son las causas de las disconformidades presentadas para plantear propuestas que permitan reducir dichas disconformidades.*
FECHAS DE MUESTREO
• *Con el objetivo de reducir el tiempo de la aplicación, se establece que las muestras se harán en las mismas fechas para los tres procesos en estudio.*

DETALLES DEL PROCESO/SERVICIO

NOMBRE: *Servicio al cliente*

DESCRIPCIÓN: *Recibir y atender al cliente desde el momento que llega al establecimiento hasta que se retira del mismo.*

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO:

En primer lugar, se especifica que el hotel cuenta con 75 habitaciones repartidas en la siguiente clasificación:

Habitación estándar sencilla: 19 habitaciones
Habitación deluxe sencilla: 15 habitaciones
Habitación doble sencilla: 11 habitaciones
Habitación doble deluxe: 11 habitaciones
Habitación triple sencilla: 8 habitaciones
Habitación triple deluxe: 8 habitaciones
Habitación cuádruple: 3 habitaciones

La ocupación promedio para lo que va del año es de 68%, es decir, que en promedio hay 51 habitaciones ocupadas, según datos estadísticos de la empresa, un 67% de los clientes son corporativos, es decir, que ya se tienen como cartera de clientes, y el 33% restante son turistas; el porcentaje de clientes que hace reservas es de un 71%, (68% de los clientes corporativos y un 4% de los turistas) en el hotel es de

En el restaurante, el servicio tiene las siguientes características:

a. *Se brinda comida bufete y a la carta*
b. *El salón está compuesta por 26 mesas con capacidad para 4 personas cada una.*
c. *El número promedio de mesas atendidas durante el día es de 50*
d. *Se realiza varias veces al día y en forma simultánea.*
e. *No comprende el proceso de elaboración de los diferentes platillos.*

Solamente comprende el servicio brindado al cliente que come en el restaurante

1. *<u>Reserva de habitación</u>*

Se reciben en promedio

a. *Recepción de llamadas*

*Se explica las diferentes modalidades del servicio en el hotel, se verifica la disponibilidad de habitaciones y el llenado de orden de reserva (para mayor detalle ver diagrama de procedimiento en figura 61***.)**

b. *Registro de reserva*

2. *<u>Llegada, registro atención de casos especiales durante estadía y facturación</u>*

Para mayor detalle ver diagrama de procedimiento en figura 62

3. *<u>Servicio de alimentación</u>*

El servicio al cliente está conformado de la siguiente manera:

- *Recibimiento del cliente.*
- *Dar información de los platos disponibles.*
- *Registrar el pedido de los clientes.*
- *Proporcionar el pedido al cliente en el menor tiempo posible.*
- *Despedir al cliente cuando éste se retire.*

(para mayor detalle ver diagrama en figura 63

A. Validación de Procedimiento de reservas

RESPONSABLES
En la reunión realizada se tomó la decisión de que los responsables de llevar el control del proceso de servicio al cliente son el Gerente, Subgerente y los jefes de alojamiento. Teniendo cada uno las siguientes responsabilidades. • ***Gerente.*** ☑ *Aprobar las propuestas planteadas (en colaboración con el subgerente y el jefe de alojamiento) para mantener el proceso de servicio al cliente bajo control* • ***Subgerente.*** ☑ *Elaborar las hojas de recolección de información* ☑ *Diseñar el plan de muestreo* ☑ *Recolectar la información necesaria a través del muestreo para elaborar la gráfica de control* ☑ *Presentar toda la documentación recolectada en las reuniones de toma de decisión* ☑ *Elaborar la carta de control*

OBSERVACIÓN: Las responsabilidades asignadas son de manera nominal, para mostrar que personas en el establecimiento son las más adecuadas para aplicar esta técnica. Sin embargo, en este caso, aunque se ha asignado la responsabilidad de aplicar esta herramienta a empleados del hotel, la aplicación en sí es hecha por los integrantes del grupo con la supervisión de los empleados.

Por lo tanto, la participación del Gerente, subgerente y el jefe de alojamiento se limita en este caso solamente a proporcionar la información que se requiera para la herramienta, supervisar la aplicación y la toma de cualquier decisión

Cuadro 66: Descripción de posibles fallos en proceso de reservación

PROCESO DE ATENCIÓN DE RESERVACIÓN		
PARTES DEL PROCESO	**POSIBLES DISCONFORMIDADES A ENCONTRAR**	**PAUTAS PARA DEFINIR LA DISCONFORMIDAD**
Interesado llama a oficina de reservas	Tiempo demorado para responder el teléfono y modo de contestar por parte del operador o encargado de recibir reservas	Se considera este aspecto como disconforme cuando el cliente sin motivo alguno, cuelga el teléfono antes que el operador explique los servicios.
Encargado de reservas explica modalidades del servicio	Encargado no sabe como explicar los servicios, titubea mucho o no sabe dar información sobre los servicios	Cliente cuelga la llamada sin ninguna señal de querer seguir con la reservación
Encargado de reservas verifica la disponibilidad de habitaciones	Tiempo de mas de 1 minuto para verificar disponibilidad de habitaciones	Tardarse más de 1 minuto en la verificación
Encargado de reservas imprime orden de reserva	Tiempo de impresión y equivocaciones en la toma de la orden	Si el tiempo para impresión es de más de 1 minuto y evidentes equivocaciones en el momento que el cliente llega al hotel a registrarse y en servicio que le han asignado como reservación, no es precisamente el deseado.
Encargado de reservación notifica orden de reserva a recepción	Equivocaciones en la toma de la orden	Evidentes equivocaciones en el momento que el cliente llega al hotel a registrarse y en servicio que le han asignado como reservación, no es precisamente el deseado.
OTROS	Otras disconformidades	Acá se considera cualquier defecto o parte del proceso que no se realiza de acuerdo a lo planeado que sea observado durante la recolección de la información y que no ha sido definida previamente

PLAN DE MUESTREO REALIZADO

Para el diseño del plan de muestreo se toma en consideración las características que debe tener el muestreo y que fueron planteadas anteriormente en la metodología de esta herramienta. En la reunión realizada con el Gerente subgerente y el Jefe de restaurante, se ha explicado la necesidad de diseñar el plan de muestreo y las características que debe de tener, llegando a las siguientes conclusiones:

- ☑ *El tamaño de la muestra se establece en 50, tomando en cuenta las características del muestreo detalladas en el* ***cuadro 56*** *de la parte teórica de las cartas de control; para cada muestra, se tomará cada una de las llamadas hasta que se complemente el muestreo.*
- ☑ *Según las estadísticas, el promedio de llamadas para reservaciones es de 5 llamadas por día, por lo tanto, el período necesario para alcanzar el total de la muestra es de 10 días.*
- ☑ *En cada día se recolectarán 5 muestras.*
- ☑ *La hora exacta en que se debe recolectar la información va a depender del momento en que se reciban las llamadas*
- ☑ *El plan de muestreo quedaría conformado de la siguiente manera:*

DÍA	***NÚMERO DE MUESTRAS***
Jueves 20/septiembre 2007	*5*
Viernes/21septiembre 2007	*5*
Sábado/22 septiembre2007	*5*
Domingo/23 septiembre 2007	*5*
Lunes/24 septiembre 2007	*5*
Martes/25 septiembre 2007	*5*
Miércoles/26 septiembre 2007	*5*
Jueves/27 septiembre 2007	*5*
Viernes/28 septiembre 2007	*5*
Sábado/29 septiembre 2007	*5*

Hotel C

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

PROCESO/SERVICIO: _____

RESPONSABLE: _____HOJA:_____ DE: _____

No. DE MESA: _____ FECHA:_____ HORA:_____

POSIBLES DEFECTOS	CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Tiempo de respuesta al teléfono	☐	☐	
Faltad e claridad por parte del empleado al responder preguntas o hacer las propuestas al interesado	☐	☐	
Tiempo mayor a 1 minuto para verificación de disponibilidad de habitaciones	☐	☐	
Tiempo de impresión de orden de reserva mayor de 1 minuto	☐	☐	
Equivocaciones en la toma de la orden de reserva	☐	☐	
Otros	☐	☐	
TOTAL			

_____

F. RESPONSABLE

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

PROCESO/SERVICIO: *Reservación de habitaciones* **HOJA:** *1* **DE:** *2* .

UNIDAD ANALIZADA: *Encargado de atender reservaciones* **MUESTRA:** *50* .

Muestra No.	NUMERO DISCONFORMIDADES	OBSERVACIONES
1	0	
2	0	
3	1	Empleado no comprendió lo que el interesado pedía (por el idioma)
4	0	
5	0	
6	0	
7		
8	0	
9	0	
10	0	
11	0	
12	0	
13		
14	0	
15	0	
16	0	
17	0	
18	0	
19		
20	0	
21	0	
22	0	
23	0	
24	0	
25	0	
26	0	
27	0	
28	0	
29	0	
30	0	

Muestra No.	NUMERO DISCONFORMIDADES	OBSERVACIONES
31	0	
32	0	
33	0	
34	0	
35	0	
36	0	
37	0	
38	1	Tiempo para responder la llamada demasiado retardado
39	0	
40	0	
41	0	
42	0	
43	1	Tiempo para verificar la disponibilidad de habitaciones mayor de 1 minuto
44	0	
45	0	
46	0	
47	0	
48	0	
49	0	
50	0	
TOTAl	3	

CÁLCULO DE LOS LÍMITES DE CONTROL

☑ *Cálculo de la media de disconformidades del proceso* $\bar{c}$

$$\bar{c} = \left(c_1 + c_2 .. c_n / N\right) = 3/50 = 0.06$$

☑ *Cálculo de la desviación estándar de* $\bar{c}$

$$\sqrt{\bar{c}} = \sqrt{0.06} = 0.25$$

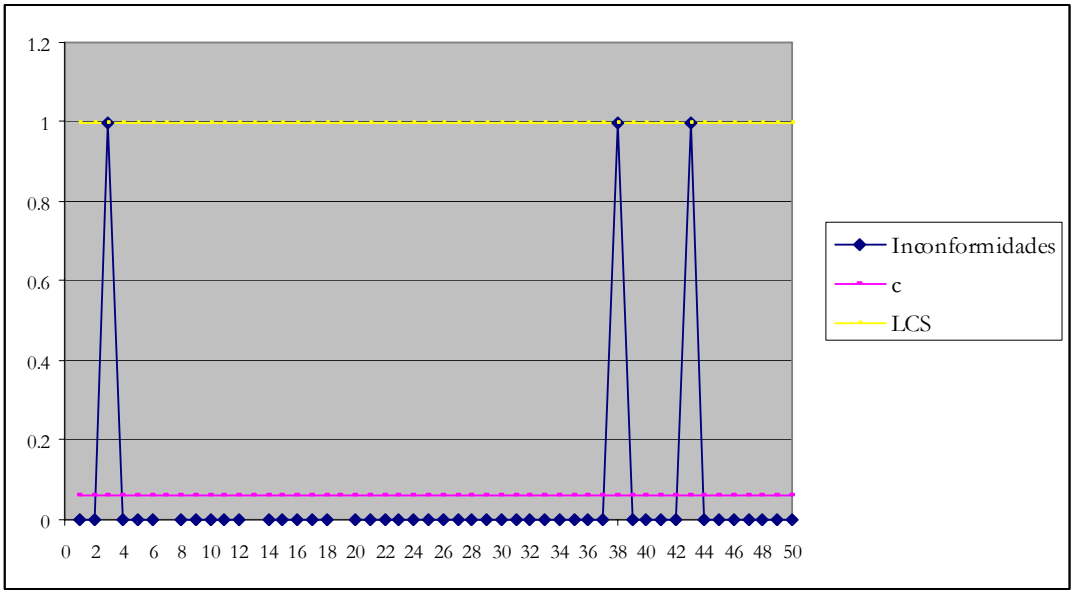
☑ *Cálculo del L.C.S.*

L.C.S. = 0.06 +(3) (0.25)=0.81 ≈1 **→LCS=1**

☑ *Cálculo del L.C.I*

L.C.S. = 0.06 – (3) (0.25)= –0.69≈ -1 **→ LCI=0**

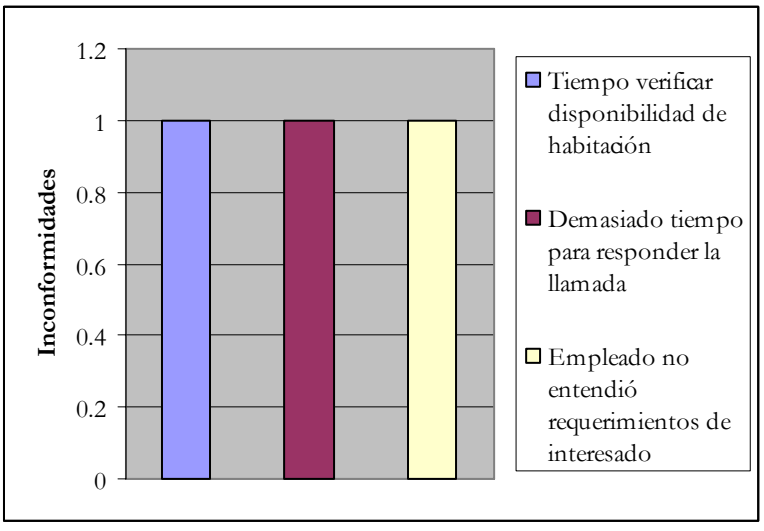
GRÁFICA DE CONTROL



ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Al revisar la gráfica de control, se llega a la conclusión de que el proceso reservación de habitaciones se encuentra bajo control estadístico; sin embargo, a pesar de haber dado la respectiva capacitación del servicio al cliente, hay algunas inconformidades que se presentan con alguna frecuencia y que debe haber una retroalimentación en la mejora del servicio al cliente.

En el siguiente histograma se pueden observar los defectos encontrados de acuerdo a su número de ocurrencia, durante la recolección de información:



Por lo tanto aunque el proceso se encuentre bajo control, la información recolectada permite visualizar cuales son las fallas que se dan durante el servicio al cliente y sirve como insumo a la gerencia del establecimiento para tomar medidas que permitan reducir ese número de fallas y por lo tanto mejorar la calidad en el servicio.

PROPUESTAS PARA REDUCIR FALLAS

En el histograma se puede observar que los siguientes problemas son los que más ocurrieron durante la recolección de información del proceso de servicio al cliente en lo referente a la atención de reservaciones.

- ☑ Para disminuir retrasos en la verificación de disponibilidad de habitaciones se recomienda tener actualizado el sistema de control existente, se ha podido ver que el problema radica en que la orden de reservas no se ingresa en el sistema de reservaciones inmediatamente después de recibir las reservaciones, por lo que al llegar otra llamada, el empleado en ocasiones debe consultar no solo el sistema en la computadora sino que necesita verificar las ultimas ordenes de reservación recibidas anteriormente.
- ☑ En lo referente al tiempo para responder la llamada, se recomienda al encargado de atender al cliente en esa fase, estar más pendiente de la entrada de llamada.
- ☑ En cuanto al problema que se dio cuando el empleado no entendió al interesado en hacer la reservación, es bastante difícil corregir el problema, ya que el encargado de reservaciones solamente maneja los idiomas español e inglés, para el caso dado, el cliente al parecer era alemán y no se comprendía correctamente el español que hablaba.

B. Validación de Procedimiento de servicio en llegadas/registro/estadía/ facturación

RESPONSABLES
En la reunión realizada se tomó la decisión de que los responsables de llevar el control del proceso de servicio al cliente son el Gerente, Subgerente y los jefes de alojamiento. Teniendo cada uno las siguientes responsabilidades.

- ***Gerente.***
  - ☑ *Aprobar las propuestas planteadas (en colaboración con el subgerente y el jefes de alojamiento) para mantener el proceso de servicio al cliente bajo control*

- ***Subgerente.***
  - ☑ *Elaborar las hojas de recolección de información*
  - ☑ *Diseñar el plan de muestreo*
  - ☑ *Recolectar la información necesaria a través del muestreo para elaborar la gráfica de control*
  - ☑ *Realizar los cálculos correspondientes con la información recolectada para diseñar las gráficas de control*
  - ☑ *Presentar toda la documentación recolectada en las reuniones de toma de decisión*
  - ☑ *Elaborar la carta de control*

OBSERVACIÓN: Las responsabilidades asignadas son de manera nominal, para mostrar que personas en el establecimiento son las más adecuadas para aplicar esta técnica. Sin embargo, en este caso, aunque se ha asignado la responsabilidad de aplicar esta herramienta a empleados del hotel, la aplicación en sí es hecha por los integrantes del grupo con la supervisión de los empleados.

Por lo tanto, la participación del Gerente, subgerente y el jefe de alojamiento se limita en este caso solamente a proporcionar la información que se requiera para la herramienta, supervisar la aplicación y la toma de cualquier decisión

Cuadro 67: Descripción de posibles fallos en proceso de llegada, registro, estancia y facturación

PROCESO DE LLEGADA, REGISTRO, ESTANCIA Y FACTURACIÓN		
PARTES DEL PROCESO	**POSIBLES DISCONFORMIDADES A ENCONTRAR**	**PAUTAS PARA DEFINIR LA DISCONFORMIDAD**
Llegada de interesado a hotel	Mal aspecto del personal de atención al cliente	Cliente potencial no se muestra interesado en contratar el servicio
Verificación de reservación si es que el cliente la ha hecho	Tiempo de mas de 2 minutos para verificar y debido a equivocaciones en la toma de la orden de reservación	Si el tiempo sobrepasa los dos minutos establecidos y si la orden de reserva no coincide con el requerimiento y especificación del cliente durante la reservación
Encargado de reservas explica modalidades del servicio	Encargado no sabe como explicar los servicios, titubea mucho o no sabe dar información sobre los servicios	Cliente cuelga la llamada sin ninguna señal de querer seguir con la reservación
Estadía del huésped en hotel	Personal de limpieza no conoce la mejor manera de tratar al cliente Personal de hotel no sabe dar información al cliente Pérdidas de pertenencias del huésped	Queja del cliente en administración
Facturación	Personal no atiende bien a cliente. Sobregiro en cuenta	Cliente molesto por cobro y por trato del personal del establecimiento
OTROS	Otras disconformidades	Acá se considera cualquier defecto o parte del proceso que no se realiza de acuerdo a lo planeado que sea observado durante la recolección de la información y que no ha sido definida previamente

PLAN DE MUESTREO REALIZADO

Para el diseño del plan de muestreo se toma en consideración las características que debe tener el muestreo y que fueron planteadas anteriormente en la metodología de esta herramienta. En la reunión realizada con el Gerente subgerente y el Jefe de restaurante y alojamiento respectivamente, se ha explicado la necesidad de diseñar el plan de muestreo y las características que debe de tener, llegando a las siguientes conclusiones:

- ☑ *El tamaño de la muestra se establece en 50, tomando en cuenta las características del muestreo detalladas en el* ***cuadro 56*** *de la parte teórica de las cartas de control; para cada muestra, se tomará cada una de las llegadas hasta que se complemente el muestreo.*
- ☑ *Según estadísticas del hotel, la ocupación promedio anual, es del 68%, se supone este mismo comportamiento para el período en que se levantará la información, por lo tanto, tomando en cuenta que el establecimiento posee 75 habitaciones de diferente categoría, por lo que la cantidad de habitaciones ocupadas es de 51.*
- ☑ *El muestreo durará una semana, es decir, 7 días.*
- ☑ *Habrá 6 días en los que se recolectará 7 muestras y un día con 8.*
- ☑ *Las horas de recolección de información deben de estar comprendidas entre las 8 a.m. y las 5:00p.m., la distribución del muestreo queda de la siguiente manera.*

DÍA	***NÚMERO DE MUESTRAS***
Jueves 20/septiembre 2007	*7*
Viernes/21septiembre 2007	*7*
Sábado/22 septiembre2007	*7*
Domingo/23 septiembre 2007	*7*
Lunes/24 septiembre 2007	*8*
Martes/25 septiembre 2007	*7*
Miércoles/26 septiembre 2007	*7*

Hotel C

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

PROCESO/SERVICIO: _____

RESPONSABLE: _____HOJA:____ DE: _____

No. DE MESA: _____ FECHA:_____ HORA:_____

POSIBLES DEFECTOS	CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Mal aspecto de personal de atención al cliente	☐	☐	
Tiempo de más de 2 minutos para verificar la disponibilidad de habitaciones o verificar la reservación	☐	☐	
Recepcionista no sabe como dar la información a los clientes	☐	☐	
Personal de limpieza no trata al cliente como se debe	☐	☐	
Pérdida de pertenencias del cliente	☐	☐	
Quejas por sobre facturación	☐	☐	
Otros	☐	☐	

_____

F. RESPONSABLE

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

PROCESO/SERVICIO: *Servicio al cliente recepción y estadía* **HOJA:** *1* **DE:** *2* .

UNIDAD ANALIZADA: *Recepción y personal de limpieza (recamareras)* **MUESTRA:** *50*

.

Muestra No.	NUMERO DISCONFORMIDADES	OBSERVACIONES
1	0	
2	0	
3	0	
4	0	
5	0	
6	0	
7	1	Mal aspecto de personal de recepción
8	0	
9	0	
10	0	
11	0	
12	0	
13	0	
14	0	
15	0	
16	0	
17	0	
18	0	
19	0	
20	0	
21	0	
22	1	Mal aspecto de personal de recepción
23	0	
24	0	
25	0	
26	0	
27	0	
28	0	
29	0	
30	0	

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

PROCESO/SERVICIO: *Servicio al cliente recepción y estadía* **HOJA:** *2* **DE:** *2* .

UNIDAD ANALIZADA: *Recepción y personal de limpieza (recamareras)* **MUESTRA:** *50* .

Muestra No.	NUMERO DISCONFORMIDADES	OBSERVACIONES
31	1	Tiempo de verificación de disponibilidad de habitaciones y reservación
32	0	
33	0	
34	0	
35	0	
36	0	
37	1	Mal aspecto de personal de recepción
38	0	
39	0	
40	0	
41	0	
42	0	
43	0	
44	0	
45	0	
46	0	
47	0	
48	0	
49	0	
50	0	
TOTAL	**4**	

CÁLCULO DE LOS LÍMITES DE CONTROL

☑ *Cálculo de la media de disconformidades del proceso* $\bar{c}$

$$\bar{c} = \left(c_1 + c_2 .. c_n / N\right) = 4/50 = 0.08$$

☑ *Cálculo de la desviación estándar de* $\bar{c}$

$$\sqrt{\bar{c}} = \sqrt{0.08} = 0.28$$

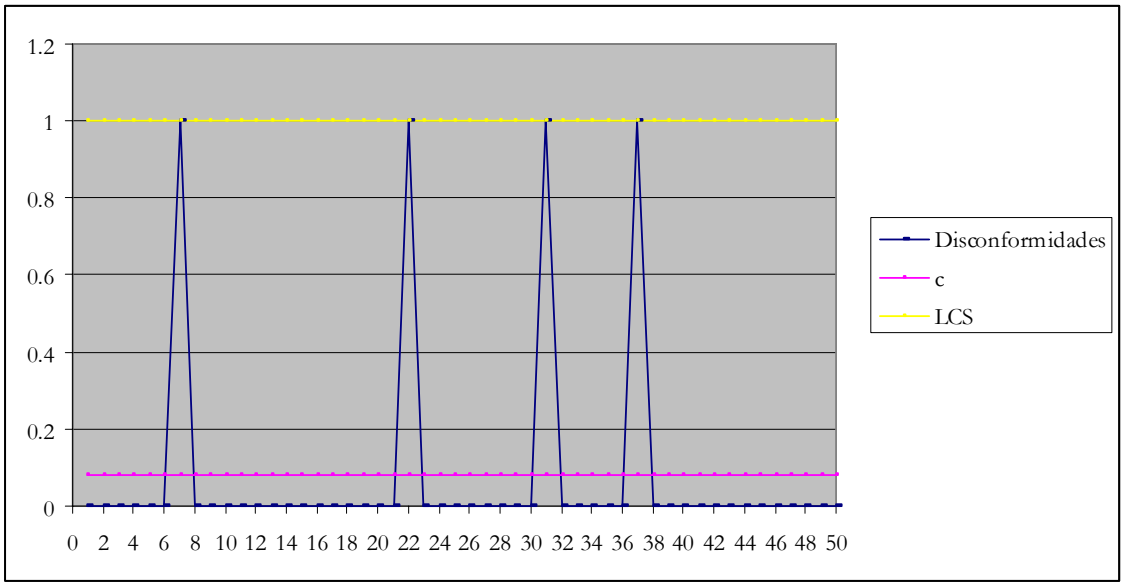
☑ *Cálculo del L.C.S.*

L.C.S. = 0.08 +(3) (0.28)=0.92 ≈ 1 **→LCS= 1**

☑ *Cálculo del L.C.I*

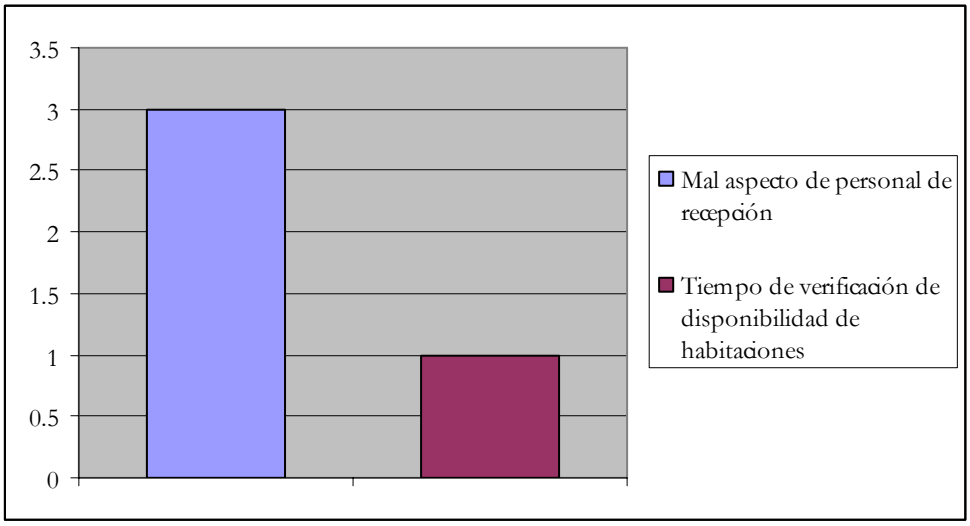
L.C.S. = 0.08 – (3) (0.28)= –0.76≈ -1 **→ LCI=0**

GRÁFICA DE CONTROL



ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Tal como se puede observar en la gráfica, el proceso está bajo control estadístico, pero también se puede observar varias disconformidades, tomando en cuenta de que su busca la excelencia en el servicio, se deben tomar en cuenta algunos aspectos para mejorar aun más la atención al cliente en este proceso. Con el objeto de verificar cuales son las disconformidades y con qué frecuencia se manifestaron, se hace la siguiente clasificación por medio de un histograma.



Aunque el proceso se encuentre bajo control, la información recolectada permite visualizar cuales son las fallas que se dan durante el servicio al cliente y sirve como insumo a la gerencia del establecimiento para tomar medidas que permitan reducir ese número de fallas y por lo tanto mejorar la calidad en el servicio

PROPUESTAS PARA REDUCIR FALLAS

En el histograma se puede observar que los siguientes problemas son los que más ocurrieron durante la recolección de información del proceso de servicio al cliente en el proceso de recepción/registro/estadía y facturación.

- ☑ El mal aspecto de las personas que atienden al cliente fue el defecto que mas se detectó como disconformidad, por lo que para mejorar esta situación, se recomienda mejorar la presentación de los empleados, por ejemplo, se pudo observar que la vestimenta (uniforme) no es del todo atractivo para los clientes.
- ☑ El tiempo de verificación de disponibilidad de habitaciones fue otro defecto que se encontró durante una ocasión en el proceso mientras se daba el muestreo. Lo que se recomienda para mejorar esto es ser más ordenado en el manejo del sistema de reservaciones y registros por parte de los empleados de recepción y reservación.

C. Validación de Procedimiento de servicio de alimentación

RESPONSABLES
En la reunión realizada se tomó la decisión de que los responsables de llevar el control del proceso de servicio al cliente son el Gerente, Subgerente y el jefe de restaurante respectivamente. Teniendo cada uno las siguientes responsabilidades.
• ***Gerente.***   ☑ *Aprobar las propuestas planteadas (en colaboración con el subgerente y el jefes de áreas afectadas) para mantener el proceso de servicio al cliente bajo control*
• ***Subgerente.***   ☑ *Elaborar las hojas de recolección de información*   ☑ *Diseñar el plan de muestreo*   ☑ *Recolectar la información necesaria a través del muestreo para elaborar la gráfica de control*   ☑ *Realizar los cálculos correspondientes con la información recolectada para diseñar las gráficas de control*   ☑ *Presentar toda la documentación recolectada en las reuniones de toma de decisión*   ☑ *Elaborar la carta de control*

OBSERVACIÓN: Las responsabilidades asignadas son de manera nominal, para mostrar que personas en el establecimiento son las más adecuadas para aplicar esta técnica. Sin embargo, en este caso, aunque se ha asignado la responsabilidad de aplicar esta herramienta

a empleados del hotel, la aplicación en sí es hecha por los integrantes del grupo con la supervisión de los empleados.

Por lo tanto, la participación del Gerente, subgerente y el jefe de restaurante se limita en este caso solamente a proporcionar la información que se requiera para la herramienta, supervisar la aplicación y la toma de cualquier decisión

Cuadro 68: Descripción de posibles fallos en proceso de servicio de alimentación

SERVICIO DE ALIMENTACIÓN		
PARTES DEL PROCESO	**POSIBLES DISCONFORMIDADES A ENCONTRAR**	**PAUTAS PARA DEFINIR LA DISCONFORMIDAD**
Cliente toma mesa y espera ser atendido	La mesa no se encuentra limpia cuando el cliente llega	Se considera este aspecto como disconforme cuando existen rastros de comida o derrames de líquidos en el momento que el cliente llega y toma asiento.
Cliente espera ser atendido	Mesero no llega en el tiempo estimado	El tiempo que ha sido establecido por la empresa para que el mesero llegue hasta el cliente y comience a atenderlo, no debe de sobrepasar los 3 minutos, por lo tanto, se considera este aspecto como disconformidad cuando el cliente espera más de 3 minutos en ser atendido
Llega a la mesa	Mesero no muestra cortesía al dar la bienvenida al cliente	El mesero debe de ser cortés con el cliente y darle la bienvenida. Por lo tanto este aspecto es considerado como disconformidad si el mesero comienza a dar el servicio al cliente entregándole el menú sin antes haberle dado la bienvenida.
Mesero registra pedido	No hay lo que el cliente pide	Existe disconformidad cuando el cliente pide algún platillo mostrado en el menú y no hay en existencia al momento que se realiza el pedido
	Mesero registra mal el pedido	Se considera disconformidad cuando el mesero por equivocación registra un pedido distinto al realizado por el cliente
Tiempo de servicio	Mesero no sirve el alimento en el tiempo estimado	El tiempo que ha sido establecido por la empresa para que el pedido realizado por el cliente sea entregado, no debe de sobrepasar de los 15 minutos (independiente del plato que se pida), por lo que se considera este aspecto como disconformidad si el cliente espera más de 15 minutos desde que realizó el pedido para que el mesero le sirva el alimento
Preparación de la mesa	Los cubiertos no han sido lavados adecuadamente	Se considera como disconformidad si los cubiertos que sean puestos en la mesa se encuentran con rastros de suciedad.
Preparación de la mesa	El mesero no prepara la mesa adecuadamente	La disconformidad ocurre cuando el mesero no coloca todos los utensilios que está obligado a colocar sobre la mesa. En este caso se debe de tomar en cuenta de que en la mesa debe de haber cuchillos, tenedores, cucharas, servilletas, sal, azúcar y salsas
Tiempo en llevar la cuenta	El mesero no lleva la cuenta en el tiempo estimado	Como se ha mostrado en la capacitación, el mesero debe tener cuidado sobre el momento de dar la cuenta. Si se observa que el mesero no cumple con lo propuesto en la capacitación se considera inconformidad

SERVICIO DE ALIMENTACIÓN		
PARTES DEL PROCESO	**POSIBLES DISCONFORMIDADES A ENCONTRAR**	**PAUTAS PARA DEFINIR LA DISCONFORMIDAD**
Paga cuenta y se retira de restaurante	El mesero no muestra cortesía al despedirse del cliente	El mesero debe de ser cortés con el cliente cuando se retire. Por lo tanto este aspecto es considerado como disconformidad si el cliente se retira y el mesero no se despide cordialmente
OTROS	Otras disconformidades	Acá se considera cualquier defecto o parte del proceso que no se realiza de acuerdo a lo planeado que sea observado durante la recolección de la información y que no ha sido definida previamente

PLAN DE MUESTREO REALIZADO

Para el diseño del plan de muestreo se toma en consideración las características que debe tener el muestreo y que fueron planteadas anteriormente en la metodología de esta herramienta. En la reunión realizada con el Gerente subgerente y el Jefe de restaurante respectivamente, se ha explicado la necesidad de diseñar el plan de muestreo y las características que debe de tener, llegando a las siguientes conclusiones:

- ☑ *El tamaño de la muestra se establece en 50, tomando en cuenta las características del muestreo detalladas en el cuadro 56 de la parte teórica de las cartas de control; para cada muestra, se tomará cada una de las mesas ocupadas en el momento de muestreo.*
- ☑ *El muestro se debe realizar en un período de 4 días: martes, miércoles, jueves y viernes.*
- ☑ *Cada día se deben recoger 4 muestras para el alojamiento y 12 muestras para el restaurante en promedio diario.*
- ☑ *Las horas de recolección de información deben de estar en los siguientes intervalos debido a que estas son las horas en que por lo general llegan la mayor cantidad de clientes al restaurante (datos proporcionados por el encargado del restaurante).*

HORA	*No. De muestras*
8:00 a.m. – 9:30 a.m.	*4*
12:00 md – 1:30 p.m.	*4*
7:00 p.m – 8:00 p.m.	*4*

- ☑ *La hora exacta en que se debe recolectar la información va a depender del momento en que el cliente llegue*
- ☑ *El plan de muestreo quedaría conformado de la siguiente manera:*

DÍA / HORA	JUEVES 20/Septiembre/2007	VIERNES 21/Septiembre/2007	SÁBADO 22/Septiembre/2007	DOMINGO 23/Septiembre/2007
8:00 a.m. – 9:30 a.m.	4	4	4	4
12:00 md – 1:30 p.m.	4	4	5	5
7:00 p.m – 8:00 p.m.	4	4	4	4

Hotel C

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

PROCESO/SERVICIO: _____

RESPONSABLE: _____HOJA:____ DE: _____

No. DE MESA: _____ FECHA:_____ HORA:_____

POSIBLES DEFECTOS	CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Higiene en la mesa cuando el cliente llega	☐	☐	
Tiempo de espera para comenzar a brindar el servicio	☐	☐	
Cortesía al dar la bienvenida al cliente	☐	☐	
Existencia de platos	☐	☐	
Registro del pedido	☐	☐	
Tiempo de espera para servir el pedido	☐	☐	
Higiene de los cubiertos	☐	☐	
Preparación de la mesa	☐	☐	
Tiempo de espera para recibir la cuenta	☐	☐	
Cortesía al despedirse del cliente	☐	☐	
Otros	☐	☐	
TOTAL			

_____

F. RESPONSABLE

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

PROCESO/SERVICIO: *Servicio al cliente en el restaurante* **HOJA:** *1* **DE:** *2* .

UNIDAD ANALIZADA: *Servicio proporcionado en cada mesa* **MUESTRA:** *50* .

Muestra No.	NUMERO DISCONFORMIDADES	OBSERVACIONES
1	1	Tiempo de espera para empezar a brindar al servicio
2	0	
3	0	
4	1	Falta de limpieza de mesa
5	0	
6	0	
7	0	
8	0	
9	0	
10	1	Falta de limpieza de la mesa
11	0	
12	2	1. Tiempo de espera para empezar a brindar al servicio 2. Existencia de plato
13	0	
14	0	
15	0	
16	0	
17	1	Falta de limpieza de mesa
18	0	
19	2	1. Existencia de platos 2. Tiempo de espera para empezar a brindar al servicio
20	1	Falta de limpieza de mesa
21	0	
22	0	
23	0	
24	0	
25	0	
26	0	
27	0	
28	1	Tiempo de espera para servir el platillo
29	0	
30	0	

REGISTRO DE DATOS PARA CARTA DE CONTROL DE DISCONFORMIDADES

PROCESO/SERVICIO: *Servicio al cliente en el restaurante* **HOJA:** *2* **DE:** *2* .

UNIDAD ANALIZADA: *Servicio proporcionado en cada mesa* **MUESTRA:** *50* .

Muestra No.	NUMERO DISCONFORMIDADES	OBSERVACIONES
31	0	
32	0	
33	1	Tiempo de espera para servir el platillo
34	0	
35	0	
36	0	
37	0	
38	0	
39	0	
40	1	Tiempo de espera para recibir la cuenta
41	0	
42	0	
43	0	
44	0	
45	0	
46	2	1. Falta de limpieza de mesa 2. Tiempo de espera para empezar a brindar al servicio
47	0	
48	0	
49	0	
50	0	
TOTAL	**14**	

CÁLCULO DE LOS LÍMITES DE CONTROL

☑ *Cálculo de la media de disconformidades del proceso* $\bar{c}$

$$\bar{c} = (c_1 + c_2 .. c_n / N) = 14/50 = 0.28$$

☑ *Cálculo de la desviación estándar de* $\bar{c}$

$$\sqrt{\bar{c}} = \sqrt{0.28} = 0.53$$

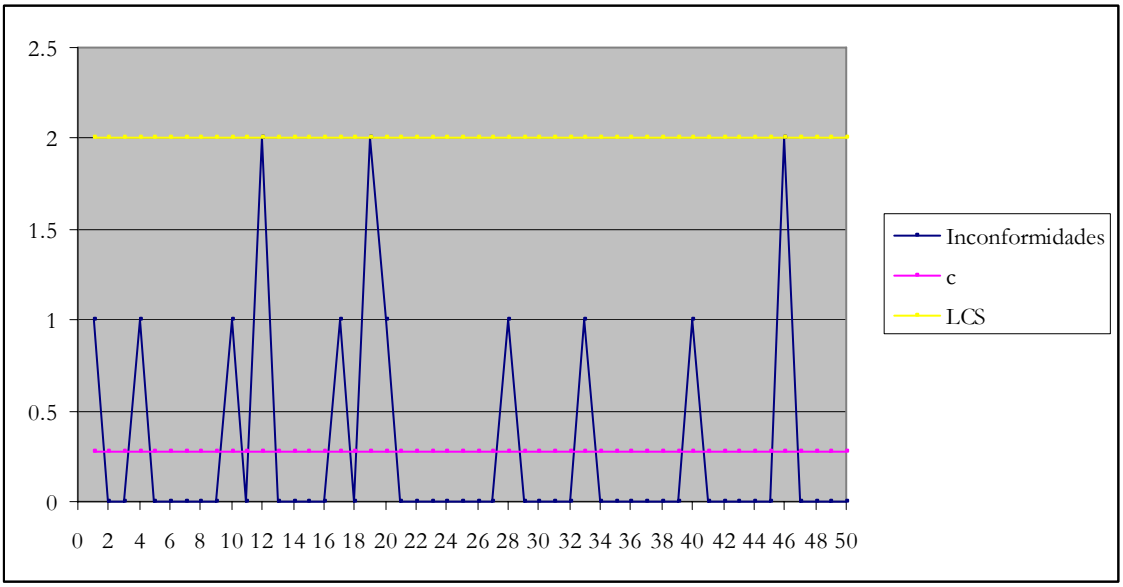
☑ *Cálculo del L.C.S.*

L.C.S. = 0.28 +(3) (0.53)=1.87 ***→LCS= 2***

☑ *Cálculo del L.C.I*

L.C.S. = 0.28 – (3) (0.53)= –1.06≈ -1 ***→ LCI=0***

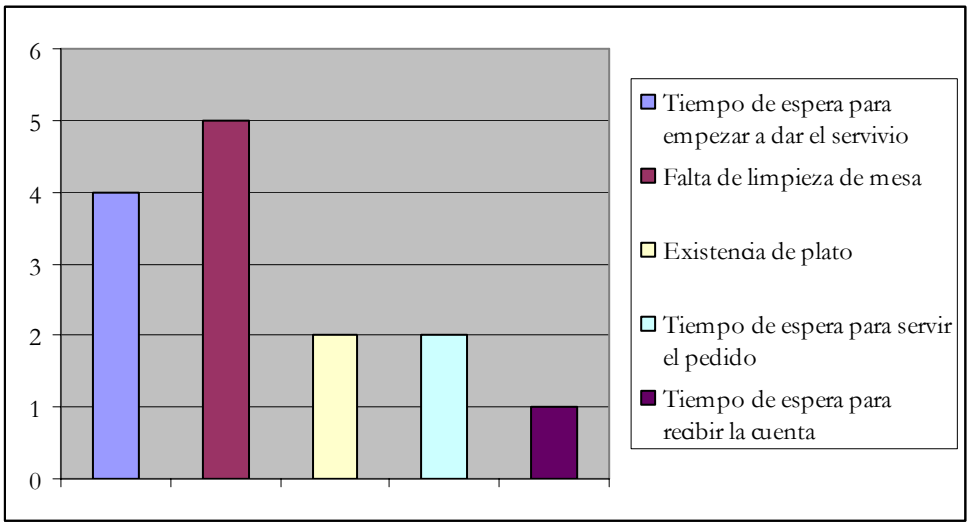
GRÁFICA DE CONTROL



ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Al revisar la gráfica de control, se llega a la conclusión de que el proceso de servicio al cliente en el restaurante se encuentra bajo control estadístico; sin embargo, la cantidad de defectos encontrada en algunas de las muestras es considerable.

En el siguiente histograma se pueden observar los defectos encontrados de acuerdo a su número de ocurrencia, durante la recolección de información:



Por lo tanto aunque el proceso se encuentre bajo control, la información recolectada permite visualizar cuales son las fallas que se dan durante el servicio al cliente y sirve como insumo a la gerencia del establecimiento para tomar medidas que permitan reducir ese número de fallas y por lo tanto mejorar la calidad en el servicio

PROPUESTAS PARA REDUCIR FALLAS

En el histograma se puede observar que los siguientes problemas son los que más ocurrieron durante la recolección de información del proceso de servicio al cliente.

- ☑ Higiene en la mesa cuando el cliente llega, se recomienda explicar a los meseros que después de que un cliente se retira, inmediatamente debe limpiar la mesa que el cliente ha utilizado
- ☑ Tiempo de espera para comenzar a brindar el servicio y de espera para servir el pedido, se recomienda recalcar a los meseros cuales son los tiempos en que deben de atender al cliente y minimizar los tiempos de preparación de los platos
- ☑ Cortesía al dar la bienvenida al cliente y para despedirse, se recomienda realizar una reunión con los meseros para mostrar la importancia de dar la bienvenida y despedida cordial al cliente y recalcarles que lo deben de hacer siempre que atiendan una mesa.
- ☑ Existencia de platos, se recomienda esmerarse por que los platos que se encuentran en el menú, estén en existencia sobretodo en los horarios de más demanda.

Los pasos del 2 al 7 del SAQ están inmersos en el desarrollo dentro de los demás pasos del APQP

3.5.3 PROPUESTA DE LOGÍSTICA.

La aplicación de la propuesta, requiere la disponibilidad de información y para esto se determina la situación actual de los procesos involucrados en la logística. Para esto, se realizó el levantamiento de información aplicando un instrumento en aquellos procesos donde las propuestas fueron implementadas, además de solicitar los diferentes registros que evidencian el seguimiento de su información.

Instrumento de investigación

Proceso de compras.

Parte técnica.

1. ¿Posee una lista de proveedores?

   Si, algunos insumos se compran en el mercado, tales como cereales, frutas y verduras, sales y condimentos, otros en el supermercado (aceites, salsas, etc.), y otros con proveedores específicos como embutidos: La Unica, carnes: Carnicería Rosy, pollo: Pollo Indio y mariscos en general en mercadito de mariscos.

2. ¿En que se basa para determinar la cantidad que debe de comprar?

   Se ha establecido un volumen constante de compras semanal, igual en todos los meses, tal como se muestra en la lista de compras.

   Cantidades compradas.

   Alimentación.

Materia prima	Cantidad	Precio	Gasto
Carne	100	$2.65	$265.00
Pescado	100	$0.70	$70.00
Chorizo	100	$0.35	$35.00
Pollo	350	$0.95	$332.50
Papa	300	$0.20	$60.00
		TOTAL	**$762.50**

   Alojamiento.

Insumos	Cantidad	Precio	Gasto
Cera liquida (Lt)	60	$2.75	$165.00
Desinfectante (Lt)	60	$1.35	$81.00
Papel higienico (paquete de 24)	15	$8.40	$126.00
Jabon (docenas)	50	$3.60	$180.00
Shampoo (paquete 100 blister)	10	$35.00	$350.00
Detergente (bolsa 1000g)	20	$2.57	$51.40
Lejia (Lt)	30	$0.83	$24.90
Pastilla odorizante (docena)	44	$2.76	$121.44
Mascones (paquete de 12)	25	$5.64	$141.00
Wipes (bolsa de 50)	50	$2.50	$125.00

Bolsas plasticas (paquete de 100)	10	$8.00	$80.00
Guantes de latex (paquete de 25)	25	$2.00	$50.00
Windex (Lt)	25	$1.25	$31.25
Aromatizador (caja de 25 unidades)	10	$12.00	$120.00
		TOTAL	**$1,646.99**

Costo total de la compra semanal: **$ 2,409.49**

3. ¿Poseen algún programa de compras?
   No.
4. ¿Cada cuanto realiza sus compras?
   Una vez por semana
5. ¿Se ha quedado sin materia prima e ido a comprar de emergencia?
   Si, a veces.
6. ¿Se ha vencido alguna cantidad de la materia prima que ha comprado? ¿Qué cantidad y de que producto? ¿Con que frecuencia?
   Si, a veces se arruinan los chorizos pero son pocos, unas 2 o 5 lb. Esto sucede, en promedio una vez al mes. En general de todo el almacén salen unos $25 aproximados en perdidas.
7. ¿Poseen registros y/o formatos de las compras que realizan?
   Si, están las estadísticas de compra, pero se llevan en una libreta. (No hay formatos)
8. ¿Poseen procedimientos para el tratamiento de la materia prima e insumos?
   Si, la persona encargada se le ha hecho saber lo que debe de hacer.
9. ¿Están estos procedimientos claramente definidos y escritos para que sean consultado por el personal?
   No, no están escritos.
10. ¿Tiene determinado el costo del mantenimiento del área? Si, $30 en concepto de desinfectantes, trapeadores, escobas y trapos.

<u>Parte personal.</u>

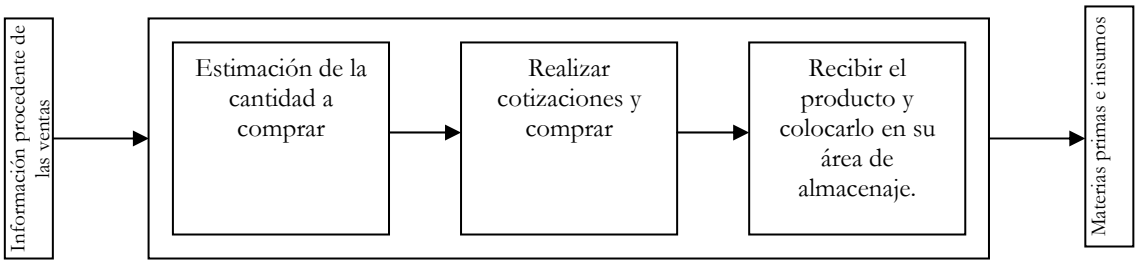
1. ¿Cuánto personal posee en esta área con el objetivo de mantener los inventarios?
   Solamente una persona.
2. ¿Poseen personal capacitado para realizar labores de verificación de las características de los procedimientos de recepción y almacenamiento de los insumos y materia prima?
   Capacitado propiamente tal, no. Solamente se cuenta con una persona, un bachiller.

Descripción del proceso actual de compras.

El proceso comienza en la "estimación" de compras en función de las compras realizadas la semana anterior y de algún evento próximo, luego el encargado de compras realiza cotizaciones con los diferentes proveedores y efectúa la compra. Cuando las materias primas llegan a la bodega, el almacenista las recibe (firma de aceptado los recibos del proveedor) y las almacena en su respectivo lugar de almacenaje.

Actualmente el proceso de compra se lleva a cabo una vez por semana.

Diagrama del proceso actual de compras.



Costo del proceso actual de compras. (Almacenaje)

El costeo del proceso se deriva del costo de mantener cierta cantidad de materia prima en almacén. Este viene dado por la siguiente ecuación:

COSTO TOTAL= Costo de pedido + Costo de manejo.

Donde:

Costo de pedido

(D/Q)Cp.

(Demanda/número de piezas por orden)* Costo del pedido.

Costo de manejo.

$(Q/2)Ce_{(unitario)}$

(Numero de piezas por orden/2)* Costo de existencia unitario.

Para tal cálculo se necesitan las estadísticas de compras realizadas.

Insumos	Cantidad	unidades	Costo unitario ($)	Costo ($) *	Observaciones
Carne de res	100	lb	2.65	265	
Pollo	100	lb	0.95	95	
Pescado	100	unidades	0.70	70	
Chorizo argentino	350	lb	2.10	735	Cada libra tiene aproximadamente 6 unidades
Camarones	50	lb	4.42	221	
Arroz	2	qq	32.00	64	Se compra

Insumos	Cantidad	unidades	Costo unitario ($)	Costo ($) *	Observaciones
					cantidad por precio por caducidad baja
Frijoles	2	qq	49.00	98	Se compra cantidad por precio por caducidad baja
Tomates	50	lb	0.40	20	
Lechugas cabeza grande	25	unidades	0.42	10.5	
Cebollas	10	lb	0.50	5	
Zanahorias	10	lb		0	
Papas	300	lb	1.20	360	Cada libra tiene aproximadamente 6 unidades
Chile verde	50	lb	0.45	22.5	
Aguacate	25	lb	0.70	17.5	
* Precios de acuerdo al periódico 01/06/07 y MAG.					

El costo total del almacenaje se distribuye de la manera siguiente:

Productos seleccionados según platillos de estudio	Costo Total de inventario por producto	Costo de preparación (D/Q)Cp	Costo de manejo (Q/2)Ce(unitario)
Carne	$5.90	$1.19	$4.72
Pescado	$5.67	$1.28	$4.39
Chorizo	$5.48	$1.36	$4.13
Pollo	$5.29	$1.46	$3.83
Arroz	$17.36	$0.33	$17.03
Papa	$5.82	$1.22	$4.60
Costo total en inventario	**$45.52**		

PARTE PRESUPUESTAL.

A. Estimación de ventas

i) Selección del pronóstico a utilizar.

El hotel en el cual se hizo la aplicación proporcionó los registros donde se muestran el número de habitaciones rentadas y cantidades de platillos vendidos al año. Dentro de estos se seleccionaron todas las habitaciones y los platillos que mayor demanda tenían, para que fueran objeto de estudio.

Según las características de los datos se procede de la siguiente manera: a) el cálculo para el pronóstico anual, se realiza a través de la proyección de tendencias y b) el pronóstico mensual por promedio simple.

ii) Pronósticos anuales.

La proyección de tendencias anuales se obtiene con la ayuda del software estadístico SPSS, tomando en cuenta las estadísticas de ventas de años anteriores.

i) Alimentación

Tabla 52: Estadísticas de ventas y pronóstico 2007.

Año	2003	2004	2005	2006	Pronóstico 2007
Nombre del platillo	Cantidad vendida por año				
Churrasco	4794	4976	5342	5733	**6053**
Pescado	3078	3325	3383	4192	**4395**
Pollo a la plancha	4512	4697	5006	5274	**5556**

ii) Alojamiento.

Tabla 53: Estadísticas de ventas y pronóstico 2007.

Año		2003	2004	2005	2006	Pronóstico 2007
Tipo de habitación		Cantidad ocupadas por año				
Sencilla	estándar	3000	3060	4110	4414	**4969**
	deluxe	2670	2820	3210	3153	**3457**
Doble	estándar	1770	1890	2010	2113	**2233**
	deluxe	1500	1650	1770	1827	**1962**
Triple	estándar	810	900	900	1092	**1151**
	deluxe	843	867	869	924	**938**
Cuádruple		210	300	360	397	**428**

iii) Pronóstico mensual.

Este se obtiene por medio del promedio simple más un porcentaje de aumento, que depende de la tendencia en que aumentará según el pronóstico anual.

Alimentación

Tabla 54: Porcentaje de incremento para siguiente año.

Nombre del platillo	Cantidad vendida en año 2006	Pronostico en año 2007	Porcentaje de incremento
Churrasco	5733	6053	5.60%
Pescado	4192	4395	5.00%
Pollo a la plancha	5274	5556	5.00%

El promedio simple se obtiene de las estadísticas de ventas del mes en cuestión. Así, la ***tabla 49*** agrupa las estadísticas de años anteriores específicamente el mes en estudio.

Tabla 55: Estadísticas del mes de estudio.

Año	2003	2004	2005	2006	Promedio	mas % incremento
Nombre del platillo	Cantidad vendida por año en el mes de junio					
Churrasco	431	440	481	516	467	**493**
Pescado	287	299	304	357	312	**328**
Pollo a la plancha	406	420	441	468	434	**455**

Alojamiento.

Tabla 56. Porcentaje de incremento para siguiente año.

Tipo de habitación		Cantidad rentada en año 2006	Pronostico en año 2007	Porcentaje de incremento
Sencilla	estándar	4414	4969	12.59%
	deluxe	3153	3457	9.66%
Doble	estándar	2113	2233	5.68%
	deluxe	1827	1962	7.41%
Triple	estándar	1092	1151	5.40%
	deluxe	924	938	1.49%
Cuádruple		397	428	7.73%

Tabla 57. Estadísticas del mes de estudio.

Año		2003	2004	2005	2006	Promedio	mas % incremento
Tipo de habitación		Cantidad vendida por año en el mes de junio					
Sencilla	estándar	300	210	240	296	262	294
	deluxe	360	150	250	175	234	256
Doble	estándar	180	193	210	148	183	193
	deluxe	87	90	120	150	112	120
Triple	estándar	73	93	120	90	94	99
	deluxe	90	105	120	53	92	93
Cuádruple		23	25	30	19	24	26

iv) Pronósticos semanales

Por ultimo en el pronóstico semanal se asume linealidad, por lo que el valor se obtiene de la división de la cantidad mensual entre cuatro semanas.

Alimentación

Tabla 58. Cantidades pronosticadas semanales.

Nombre del platillo	junio	cantidad por semana
Churrasco	493	**123**
Pescado	328	**82**
Pollo a la plancha	455	**114**

Alojamiento.

Tabla 59. Cantidades pronosticadas semanales.

Tipo de habitación		Junio	Habitaciones semanales
Sencilla	estándar	294	**74**
	deluxe	256	**64**
Doble	estándar	193	**48**
	deluxe	120	**30**
Triple	estándar	99	**25**
	deluxe	93	**23**
Cuádruple		26	**7**

Al implementarse por completo la propuesta, este cálculo (linealidad y división entre cuatro) se evitara porque se utilizara los **formatos 23 y 24** (Ver parte teórica de logística).

B. Programa de producción.

i) Periodo del programa.

Alimentación

Para los establecimientos de alimentación se considera adecuado una semana para un programa de producción. Y se considera igual para todo el mes.

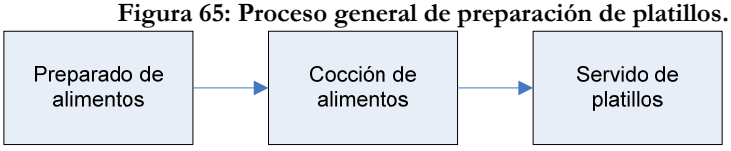
Alojamiento

Para estos se considera aceptable el periodo de un mes para su programa.

ii) Procesos

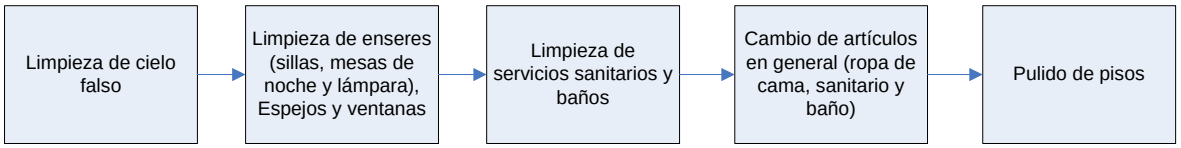
Alimentación.

Figura 65: Proceso general de preparación de platillos.



Alojamiento.

Figura 66. Proceso general de adecuación de habitaciones.



iii) Materia prima e insumos por procesos.

Alimentación.

Para tener el entendimiento de la cantidad de insumos que requiere cada platillo, debe caracterizarse cada uno estos.

Churrasco.

Consta de media libra de carne de res asada, un chorizo argentino asado, una taza de arroz, una papa horneada, ensalada y chirmol.

Pescado.

Consta de un pescado frito, una taza de arroz, una papa horneada y ensalada.

Pollo a la plancha

Constituido por media libra de carne de pollo (pechuga deshuesada) asada, una taza de arroz y ensalada.

El personal de cocina tiene los estándares de las materias primas directas necesaria por platillo, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 60: Estándares de consumo por platillo

Productos	Estándares de consumo por platillo					
	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	0.5		2		0.1	1
Pescado		1			0.1	1
Pollo a la plancha				0.5	0.1	

Alojamiento.

La diferencia entre una habitación y otra en cuanto a recursos es el número de habitaciones, por lo que se toma como punto de partida para desglosar la cantidad de insumos consumidos por tipo de habitación.

El proceso de ***tabla 61***, se muestran los insumos gastables y no gastables.

Tabla 61. Insumos del proceso de limpieza y ornato.

Actividades	Recursos Necesarios
	Materiales
Limpieza y pulida del piso y cielo falso	Escoba
	Escobeton
	Pulidora
	Desinfectante
Cambio de artículos	Sabanas
	Edredones
	Cubrecama
	Sobrefunda
	Toallas
	Cortinas
	Papel higiénico
	Jabón
	Shampoo
Limpieza de servicios sanitarios y baños	Detergente
	Lejía
	Pastilla aromática
	Cepillo
	Mascones
	Guantes de hule
	Wipes
	Bolsas plásticas
	Recipientes para agua
Limpieza de enseres, tales como sillas, mesa de noche, lámpara y espejos.	Wipes
	Plumero
	Windex
	Aromatizador
	Sifón
	Guantes de latex
	Nice

El estimado del consumo para cada actividad se detalla a continuación en el ***formato 44***, en el cual se denota que el consumo se da a diferentes tiempos

iv) Tiempo de mano de obra en los procesos.

Alimentación.

Formato 44: Tiempo de mano de obra en restaurantes.

Actividad	Tiempo (h)
Preparado	0.083
Cocción	0.333
Servido	0.033

Alojamiento.

Existe una variación en los tiempos de las actividades, que depende de las características específicas de las habitaciones.

Formato 45: Tiempo de mano de obra en hoteles.

Actividad	Tiempo (h)
Limpieza de cielo falso	0.083
Limpieza de enseres (sillas, mesas de noche y lámpara), Espejos y ventanas	0.250
Limpieza de servicios sanitarios y baños	0.250
Cambio de artículos en general (ropa de cama, sanitario y baño)	0.167
Pulido de pisos	0.083

Llenado de cedulas.

Cedula 1.

Presupuesto de venta anual.

Alimentación.

Cédula 1: Presupuesto de ventas alimentación.

Productos	Cantidades	Precios de venta	Ventas estimadas
Churrasco	**6053**	$ 5.25	$ 31,778.25
Pescado	**4395**	$ 7.00	$ 30,765.00
Pollo a la plancha	**5556**	$ 3.75	$ 20,835.00
		TOTAL	**$ 83,378.25**

Alojamiento.

Cédula 1: Presupuesto de ventas alojamiento.

Tipo de habitación		Cantidades	Total por tipo	Precios de venta	Ventas estimadas
Sencilla	estándar	**4969**	**8426**	$19.32	$96,001.08
	deluxe	**3457**		$23.98	$82,898.86
Doble	estándar	**2233**	**4195**	$26.65	$59,509.45
	deluxe	**1962**		$32.98	$64,706.76
Triple	estándar	**1151**		$32.32	$37,200.32
	deluxe	**938**	**2089**	$44.65	$41,881.70
Cuádruple		**428**		$55.65	$23,818.20
				TOTAL	**$340,316.47**

Total presupuesto de ventas en cédula 1: ***$423,694.72***

Cedula 2.

Consumo de materia prima anual.

Alimentación.

Cédula 2: Consumo de materia prima en alimentación.

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	**6053**	0.5		2		0.1	1	3027	0	12106	0	605.3	6053
Pescado	**4395**		1			0.1	1	0	4395	0	0	439.5	4395
Pollo a la plancha	**5556**				0.5	0.1		0	0	0	2778	555.6	0
TOTALES								**3027**	**4395**	**12106**	**2778**	**1600.4**	**10448**

Alojamiento.

Cédula 2: Consumo de insumos gastables.

Habitaciones	Ocupación prevista anual	Estándares de consumo por habitación en insumos gastables														Consumo calculado por habitación en insumos gastables													
		Cera liquida (Lt)	Desinfectante (Lt)	Papel higienico (unidades)	Jabon (unidades)	Shampoo (unidades)	Detergente (g)	Lejia (Lt)	Pastilla odorizante (unidades)	Mascones (unidades)	Wipes (unidades)	Bolsas plasticas (unidades)	Guantes de latex (par)	Windex (Lt)	Aromatizador (unidades)	Cera liquida (Lt)	Desinfectante (Lt)	Papel higienico (unidades)	Jabon (unidades)	Shampoo (unidades)	Detergente (g)	Lejia (Lt)	Pastilla odorizante (unidades)	Mascones (unidades)	Wipes (unidades)	Bolsas plasticas (unidades)	Guantes de latex (par)	Windex (Lt)	Aromatizador (unidades)
Sencilla	**8426**	0.125	0.125	1	1	1	50	0.125	1	1	5	3	1	0.125	1	1053.25	1053.25	8426	8426	8426	421300	1053.25	8426	8426	42130	25278	8426	1053.25	8426
Doble	**4195**	0.25	0.25	1	2	2	50	0.125	1	1	8	4	1	0.125	1	1048.75	1048.75	4195	8390	8390	209750	524.375	4195	4195	33560	16780	4195	524.38	4195
Triple	**2089**	0.25	0.25	2	3	3	50	0.125	1	1	8	4	1	0.125	2	522.25	522.25	4178	6267	6267	104450	261.125	2089	2089	16712	8356	2089	261.13	4178
Cuadruple	**428**	0.25	0.25	3	4	4	50	0.25	1	1	8	4	1	0.125	2	107.00	107.00	1284	1712	1712	21400	107	428	428	3424	1712	428	53.50	856
														TOTALES		**2624.25**	**2624.25**	**16799**	**23083**	**23083**	**735500**	**1838.75**	**14710**	**14710**	**92402**	**50414**	**14710**	**1838.75**	**16799**

Consumo de materia prima semanal

Alimentación.

Formato 46: Consumo semanal de materias primas

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	123	0.5		2		0.1	1	61.5	0	246	0	12.3	123
Pescado	82		1			0.1	1	0	82	0	0	8.2	82
Pollo a la plancha	114				0.5	0.1		0	0	0	57	11.4	0
TOTALES								**61.5**	**82**	**246**	**57**	**31.9**	**205**

Alojamiento,

Formato 47: Consumo semanal de materias primas

Habitaciones	Ocupación prevista semanal	Estándares de consumo por habitación en insumos gastables														Consumo calculado por habitación en insumos gastables													
		Cera liquida (Lt)	Desinfectante (Lt)	Papel higienico (unidades)	Jabon (unidades)	Shampoo (unidades)	Detergente (g)	Lejia (Lt)	Pastilla odorizante (unidades)	Mascones (unidades)	Wipes (unidades)	Bolsas plasticas (unidades)	Guantes de latex (par)	Windex (Lt)	Aromatizador (unidades)	Cera liquida (Lt)	Desinfectante (Lt)	Papel higienico (unidades)	Jabon (unidades)	Shampoo (unidades)	Detergente (g)	Lejia (Lt)	Pastilla odorizante (unidades)	Mascones (unidades)	Wipes (unidades)	Bolsas plasticas (unidades)	Guantes de latex (par)	Windex (Lt)	Aromatizador (unidades)
Sencilla	**138**	0.125	0.125	1	1	1	50	0.125	1	1	5	3	1	0.125	1	17.21	17.21	138	138	138	6884.27	17.21	138	138	688	413	138	17.21	138
Doble	**78**	0.25	0.25	1	2	2	50	0.125	1	1	8	4	1	0.125	1	19.57	19.57	78	157	157	3914.45	9.79	78	78	626	313	78	9.79	78
Triple	**48**	0.25	0.25	2	3	3	50	0.125	1	1	8	4	1	0.125	2	12.03	12.03	96	144	144	2405.66	6.01	48	48	385	192	48	6.01	96
Cuadruple	**7**	0.25	0.25	3	4	4	50	0.25	1	1	8	4	1	0.125	2	1.63	1.63	20	26	26	326.55	1.63	7	7	52	26	7	0.82	13
TOTALES																**48.8**	**48.8**	**312**	**439**	**439**	**13204.4**	**33.0**	**264**	**264**	**1700**	**919**	**264**	**33.0**	**312**

Consumo de materia prima diario.

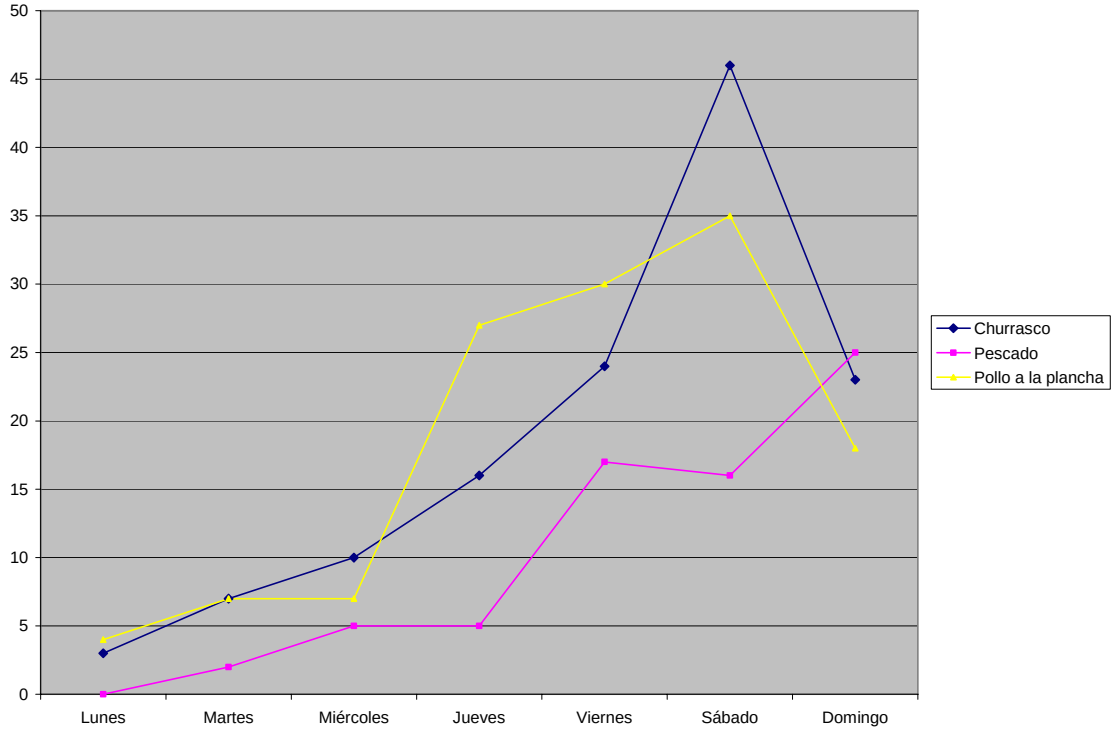
Alimentación.

El consumo de materia prima diario se puede calcular a través de un porcentaje de consumo según la variación de la demanda en el tiempo (día a día), es decir las subidas y descensos que tienen los platillos en la semana.

El comportamiento de las ventas es como se muestra en la ***figura 67***, obtenida de las estadísticas de ventas diarias para un mes especifico.

De esta se obtienen los porcentajes por día que sirve como guía de un comportamiento estimado. Este porcentaje se utiliza para pronosticar el consumo diario, tomando como base las cantidades del pronóstico de ventas semanal. Esto es un parámetro estimativo que puede variar según el mes.

Figura 67: Grafica del comportamiento de ventas en la semana.



Porcentajes de ventas según platillo y días.

Platillos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Churrasco	2.33%	5.43%	7.75%	12.40%	18.60%	35.66%	17.83%
Pescado	0.00%	2.86%	7.14%	7.14%	24.29%	22.86%	35.71%
Pollo a la plancha	3.13%	5.47%	5.47%	21.09%	23.44%	27.34%	14.06%

Cantidad de platillos según día y cantidad pronosticada de ventas.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
2.86	6.67	9.53	15.26	22.88	43.86	21.93
0.00	2.34	5.86	5.86	19.91	18.74	29.29
3.56	6.23	6.23	24.05	26.72	31.17	16.03

Consumo diario.

Se muestra a continuación el desglose de los totales por día de la materia prima.

- Lunes

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	3	0.5		2		0.1	1	1.4	0.0	5.7	0.0	0.3	2.9
Pescado	0		1			0.1	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pollo a la plancha	4				0.5	0.1		0.0	0.0	0.0	1.8	0.4	0.0
TOTALES								**1.4**	**0.0**	**5.7**	**1.8**	**0.6**	**2.9**

- Martes

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	7	0.5		2		0.1	1	3.3	0.0	13.3	0.0	0.7	6.7
Pescado	2		1			0.1	1	0.0	2.3	0.0	0.0	0.2	2.3
Pollo a la plancha	6				0.5	0.1		0.0	0.0	0.0	3.1	0.6	0.0
TOTALES								**3.3**	**2.3**	**13.3**	**3.1**	**1.5**	**9.0**

- Miércoles

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	10	0.5		2		0.1	1	4.8	0.0	19.1	0.0	1.0	9.5
Pescado	6		1			0.1	1	0.0	5.9	0.0	0.0	0.6	5.9
Pollo a la plancha	6				0.5	0.1		0.0	0.0	0.0	3.1	0.6	0.0
TOTALES								**4.8**	**5.9**	**19.1**	**3.1**	**2.2**	**15.4**

- Jueves

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	15	0.5		2		0.1	1	7.6	0.0	30.5	0.0	1.5	15.3
Pescado	6		1			0.1	1	0.0	5.9	0.0	0.0	0.6	5.9
Pollo a la plancha	24				0.5	0.1		0.0	0.0	0.0	12.0	2.4	0.0
TOTALES								**7.6**	**5.9**	**30.5**	**12.0**	**4.5**	**21.1**

- Viernes

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	23	0.5		2		0.1	1	11.4	0.0	45.8	0.0	2.3	22.9
Pescado	20		1			0.1	1	0.0	19.9	0.0	0.0	2.0	19.9
Pollo a la plancha	27				0.5	0.1		0.0	0.0	0.0	13.4	2.7	0.0
TOTALES								**11.4**	**19.9**	**45.8**	**13.4**	**7.0**	**42.8**

- Sábado

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	44	0.5		2		0.1	1	21.9	0.0	87.7	0.0	4.4	43.9
Pescado	19		1			0.1	1	0.0	18.7	0.0	0.0	1.9	18.7
Pollo a la plancha	31				0.5	0.1		0.0	0.0	0.0	15.6	3.1	0.0
TOTALES								**21.9**	**18.7**	**87.7**	**15.6**	**9.4**	**62.6**

- Domingo

Platillos	Producción requerida	Estándares de consumo por platillo						Consumo calculado					
		Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	22	0.5		2		0.1	1	11.0	0.0	43.9	0.0	2.2	21.9
Pescado	29		1			0.1	1	0.0	29.3	0.0	0.0	2.9	29.3
Pollo a la plancha	16				0.5	0.1		0.0	0.0	0.0	8.0	1.6	0.0
TOTALES								**11.0**	**29.3**	**43.9**	**8.0**	**6.7**	**51.2**

Cedula 4.*Costo de mano de obra directa anual.*

Alimentación.

Cédula 4: Costo de mano de obra directa en alimentación.

Productos	Producción requerida	Tiempo de mano de obra (horas) según fase de proceso			Exigencia de tiempo estimada (h)		
		preparado	cocción	servido	preparado	cocción	servido
Churrasco	**6053**	0.083	0.333	0.033	502.40	2015.65	199.75
Pescado	**4395**	0.1167	0.2500	0.0500	512.75	1098.75	219.75
Pollo a la plancha	**5556**	0.0667	0.3333	0.0500	370.40	1852.00	277.80
TOTALES					1385.55	4966.40	697.30
Costo de mano de obra estimado por hora					$2.88	$2.88	$2.88
COSTO PREVISTO POR ACTIVIDAD					$3,990.38	$14,303.23	$2,008.22
Presupuesto total de mano de obra					**$20,301.83**		

Alojamiento.

Cédula 4: Costo de mano de obra directa alojamiento.

Tipo de habitación		Cantidad ocupada por año	Tiempo de mano de obra (horas) según fase de proceso					Exigencia de tiempo estimada (h)				
			Limpieza de cielo falso	Limpieza de enseres, Espejos y ventanas	Limpieza de servicios sanitarios y baños	Cambio de artículos en general	Pulido de pisos	Limpieza de cielo falso	Limpieza de enseres, Espejos y ventanas	Limpieza de servicios sanitarios y baños	Cambio de artículos en general	Pulido de pisos
Sencilla	estándar	4969	0.033	0.050	0.250	0.067	0.083	163.977	248.450	1242.250	332.923	412.427
	deluxe	3457	0.033	0.050	0.250	0.067	0.083	114.081	172.850	864.250	231.619	286.931
Doble	estándar	2233	0.067	0.083	0.250	0.117	0.133	149.611	185.339	558.250	261.261	296.989
	deluxe	1962	0.067	0.083	0.250	0.117	0.133	131.454	162.846	490.500	229.554	260.946
Triple	estándar	1151	0.117	0.117	0.250	0.250	0.133	134.667	134.667	287.750	287.750	153.083
	deluxe	938	0.117	0.117	0.250	0.250	0.133	109.746	109.746	234.500	234.500	124.754
Cuádruple		428	0.167	0.167	0.250	0.333	0.183	71.476	71.476	107.000	142.524	78.324
TOTALES								875.01	1085.37	3784.50	1720.13	1613.45
Costo de mano de obra estimado por hora								$5.77	$5.77	$5.77	$5.77	$5.77
COSTO PREVISTO POR ACTIVIDAD								$5,048.82	$6,262.61	$21,836.57	$9,925.16	$9,309.63
Presupuesto total de mano de obra								**$52,382.78**				

Total costo mano de obra directa en cédula 4: ***$ 72,684.61***

C. Programa de abastecimiento.

i) Calculo del lote económico.

Alimentación.

Para determinar el tamaño del lote económico es necesario primero encontrar los costos de existencia y el costo por realizar el pedido por tal razón a continuación se muestra la forma de cómo determinarlos.

Datos mensuales necesarios para determinar el costo de existencia (**Ce**):

- Personal (Bodeguero)..... $160.00
- Mantenimiento de Almacén..... $30.00
- Deterioros y perdidas..... $25.00
- Alquiler de Bodega..... $ 0.00

Costo Total de Existencia (Ce): **$ 215.00**

De acuerdo a la información proporcionada por el establecimiento se tiene un gasto total de $215 por mes.

Pero los pedidos deben hacerse de forma semanal e imputarse este costo a los insumos que se tienen almacenados. (6 insumos para la aplicación)

Ce = $215 / mes ÷ 4 semanas/mes = $53.75/semanas. ÷ 6 insumos = $8.96/semanal

De acuerdo a lo que establece el modelo, los costos del pedido (Cp), serán aquellos que intervienen cada vez que se hace un pedido.

Gastos secretariales, Fax, Copias, Papelería, etc.....$5.00/mes

Al igual que el costo de existencia debe reflejarse en semanas por lo que el costo se divide entre cuatro, teniendo como resultado $1.25/semanal

Cp = $1.25/semanal

Después de haber obtenido los costos de existencia y costos de pedido se procede a determinar el Lote Económico.

La formula esta dada por:

$$\mathbf{Q = \sqrt{(2DCp / Ce_{(unitario)})}}$$

Donde:

Q = Lote Económico

D = Demanda semanal = 61.5 lb.

Ce = Costo de Existencia semanal = $8.96

Ce (Unitario) = $8.96 / lb. = $0.145 / lb.

Cp = Costo de pedido semanal = $1.25

Sustituyendo:

$Q_{(Carne)} = \sqrt{[(2*61.5 \text{ lb.} * \$1.25)/(\$0.145 / \text{lb.})]} = \mathbf{32.49 \text{ lb.} \approx 33 \text{ lb.}}$

El cálculo de los Lotes óptimos para los siguientes insumos se calculan a través del software WinQSB, tomando como datos de entrada: la demanda semanal, el costo de existencia unitario semanal y el costo de pedido semanal.

$Q_{(Pescado)}$ = **43.31≈ 44 unidades.**

$Q_{(Chorizo)}$ = **129.94 ≈ 130 unidades.**

$Q_{(Pollo)}$ = **30.11 ≈ 31 lb.**

$Q_{(Arroz)}$ (Puede hacerse una excepción y pedir el quintal por la característica de caducidad a largo plazo)

$Q_{(Papa)}$ = **108.29 ≈ 109 unidades.**

Calculo del *Número* de Pedidos (NP)

Para determinar el número de pedidos es necesario haber calculado la demanda y el lote económico de compras ya que este esta en función de dichas variables, a continuación se procede a calcularlo.

Numero de Pedidos = $NP_{(Carne)}$ = D / Q = 61.5 / 33 = 1.86 ≈ 2 pedidos / semana.

Este dato también se obtiene del software WinQSB.

$NP_{(Pescado)}$ = 2 pedidos / semana

$NP_{(Chorizo)}$ = 2 pedidos / semana**.**

$NP_{(Pollo)}$ = 2 pedidos / semana

$NP_{(Arroz)}$ = (Puede hacerse una excepción y pedir el quintal por la característica de caducidad a largo plazo)

$NP_{(Papa)}$ = 2 pedidos / semana

Calculo del tiempo entre pedido.

Para calcular el tiempo entre pedido se aplica la ecuación siguiente donde los días hábiles del periodo de los proveedores, son 6 dias a la semana.

Tiempo entre Pedido = $t_{(Carne)} = (1 / NP_{(Carne)})$(Días hábiles del periodo) = (1 / 2)*(6)

= 3 días

Al ocupar el software la tarea se vuelve más fácil en el sentido que solamente se toma el intervalo de la orden (order interval in semana) y se multiplica por seis.

Así, los resultados son los siguientes:

$t_{(Pescado)}$ = 3 días

$t_{(Chorizo)}$ = 3 días**.**

$t_{(Pollo)}$ = 3 días.

$t_{(Arroz)}$ = 3 días (Puede hacerse una excepción y pedir el quintal por la característica de caducidad a largo plazo)

$t_{(Papa)}$ = 3 días.

Calculo del Inventario de Seguridad (IS)

El inventario de seguridad esta dado por el volumen de 1 día de la demanda semanal, es decir la demanda se divide entre seis.

$IS_{(Carne)}$ = 11 lb.

$IS_{(Pescado)}$ = 14 unidad.

$IS_{(Chorizo)}$ = 41 unidades.

$IS_{(Pollo)}$ = 10 lb.

$IS_{(Arroz)}$ = (Puede hacerse una excepción y pedir el quintal por la característica de caducidad a largo plazo)

$IS_{(Papa)}$ = 35 unidad.

ii) Presupuesto de compras.

Presupuesto de compras anual.

Alimentación.

Cédula 3: Presupuesto de compras alimentación.

Platillos	Consumo calculado					
	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	3026.5	0	12106	0	605.3	6053
Pescado	0	4395	0	0	439.5	4395
Pollo a la plancha	0	0	0	2778	555.6	0
Total de consumo	3026.5	4395	12106	2778	1600.4	10448
Precio de adquisición por unidad	$2.65	$0.70	$0.35	$0.95	$0.35	$0.20
Costo por materia prima	$8,020.23	$3,076.50	$4,237.10	$2,639.10	$560.14	$2,089.60
Presupuesto de compra Total	**$20,622.67**					

Alojamiento.

Cédula 3: Presupuesto de compras alojamiento.

Habitaciones	Consumo calculado por habitación en insumos gastables													
	Cera liquida (Lt)	Desinfectante (Lt)	Papel higiénico (unidades)	Jabon (unidades)	Shampoo (unidades)	Detergente (g)	Lejia (Lt)	Pastilla odorizante (unidades)	Mascones (unidades)	Wipes (unidades)	Bolsas plasticas (unidades)	Guantes de latex (par)	Windex (Lt)	Aromatizador (unidades)
Sencilla	1053.25	1053.25	8426	8426	8426	421300	1053.25	8426	8426	42130	25278	8426	1053.25	8426
Doble	1048.75	1048.75	4195	8390	8390	209750	524.375	4195	4195	33560	16780	4195	524.375	4195
Triple	522.25	522.25	4178	6267	6267	104450	261.125	2089	2089	16712	8356	2089	261.125	4178
Cuadruple	107	107	1284	1712	1712	21400	107	428	428	3424	1712	428	53.5	856
Total de consumo	2624.25	2624.25	16799	23083	23083	3677.50	1838.75	14710	14710	92402	50414	14710	1838.75	16799
Precio de adquisición por unidad	$2.75	$1.35	$0.35	$0.30	$0.35	$1.43	$0.83	$0.23	$0.47	$0.05	$0.08	$0.08	$1.25	$0.48
Costo por materia prima	$7,216.69	$3,542.74	$5,879.65	$6,924.90	$8,079.05	$5,259	$1,526.16	$3,383.30	$6,913.70	$4,620.10	$4,033.12	$1,176.80	$2,298.44	$8,063.52
Presupuesto de compra Total	**$68,916.99**													

Total costo de compras de materia prima e insumos en cédula 3: ***$ 89,539.66***

Presupuesto de compras semanal.

Alimentación

Formato 48: Presupuesto de compras para alimentación.

Platillos	Consumo calculado					
	Carne (lb.)	pescado (unidad)	chorizo (unidad)	Pollo (lb.)	Arroz (lb.)	Papa (unidad)
Churrasco	61.5	0	246	0	12.3	123
Pescado	0	82	0	0	8.2	82
Pollo a la plancha	0	0	0	57	11.4	0
Inventario de seguridad	11	14	41	10	6	35
Total de consumo	72.5	96	287	67	37.9	240
Precio de adquisición por unidad	$2.65	$0.70	$0.35	$0.95	$0.35	$0.20
Costo por materia prima	$192.13	$67.20	$100.45	$63.65	$13.27	$48.00
Presupuesto de compra Total	**$484.69**					

Alojamiento.

Formato 49: Presupuesto de compras para alojamiento.

Habitaciones	Consumo calculado por habitación en insumos gastables													
	Cera liquida (Lt)	Desinfectante (Lt)	Papel higiénico (unidades)	Jabon (unidades)	Shampoo (unidades)	Detergente (g)	Lejia (Lt)	Pastilla odorizante (unidades)	Mascones (unidades)	Wipes (unidades)	Bolsas plasticas (unidades)	Guantes de latex (par)	Windex (Lt)	Aromatizador (unidades)
Sencilla	17.21	17.21	137.69	137.69	137.69	6884.27	17.21	137.69	137.69	688	413	138	17.21	138
Doble	19.57	19.57	78.29	156.58	156.58	3914.45	9.79	78.29	78.29	626	313	78	9.79	78
Triple	12.03	12.03	96.23	144.34	144.34	2405.66	6.01	48.11	48.11	385	192	48	6.01	96
Cuádruple	1.63	1.63	20	26	26	326.55	1.63	7	7	52	26	7	0.82	13
Total de consumo	48.81	48.81	312	439	439	66.02	33.01	264	264	1700	919	264	33.01	312
Precio de adquisición por unidad	$2.75	$1.35	$0.35	$0.30	$0.35	$1.43	0.83	0.23	0.47	0.05	0.08	0.08	1.25	0.48
Costo por materia prima	$134.23	$65.90	$109.27	$131.58	$153.51	$94.41	$27.40	$60.74	$124.12	$84.98	$73.49	$21.13	$41.26	$149.86
Presupuesto de compra Total	**$1,271.88**													

iii) Programa de abastecimiento y orden de compra.

Programa de abastecimiento.

<u>Alimentación.</u>

Restaurante xyz.

Programa de abastecimiento semanal: semana del _11_ de junio_ de __2007

Código	Materia Prima	Proveedor	Fecha de Pedido / Cantidad a Pedir									
			Lunes	Cant.	Martes	Cant.	Miércoles	Cant.	Jueves	Can	Viernes	Cant.
001	Carne de res	Carnicería Rosy	11/06/07	43 lb							15/06/07	33 lb
002	Pescado	Mercadito de mariscos	11/06/07	57 u							15/06/07	44 u
003	Chorizo	La única	11/06/07	24 lb							15/06/07	22 lb
004	Pollo	Pollo indio	11/06/07	40 lb							15/06/07	31 lb
006	Papas	Mercado central	11/06/07	143 u							15/06/07	109 u

Responsable: <u>Firma de responsable</u>
Nombre de responsable

Alojamiento.

Restaurante xyz.

Programa de abastecimiento semanal: semana del _11_ de junio_ de __2007

Código	Materia Prima	Proveedor	Fecha de Pedido / Cantidad a Pedir									
			Lun	Cant.	Mar	Cant.	Miércoles	Cant.	Jue	Can	Vie	Cant.
I01	Cera liquida (Lt)	Supermercado					13/06/2007	49 lt				
I02	Desinfectante (Lt)						13/06/2007	49 lt				
I03	Papel higienico (paquete de 24)						13/06/2007	13 paq.				
I04	Jabon (docenas)						13/06/2007	37 doc				
I05	Shampoo (paquete 100 blister)						13/06/2007	5 paq.				
I06	Detergente (bolsa 1000g)						13/06/2007	13 b				
I07	Lejia (Lt)						13/06/2007	66 lt				
I08	Pastilla odorizante (docena)						13/06/2007	22 doc.				
I09	Mascones (paquete de 12)						13/06/2007	22 doc.				
I10	Wipes (bolsa de 50)						13/06/2007	34 b				
I11	Bolsas plasticas (paquete de 100)						13/06/2007	10 paq				
I12	Guantes de latex (paquete de 25)						13/06/2007	11 paq				
I13	Windex (Lt)						13/06/2007	33 lt				
I14	Aromatizador (caja de 25 unidades)						13/06/2007	13 cajas				

Responsable: Firma de responsable

Nombre de responsable

Ordenes de compras

Alimentación.

Hotel C.

ORDEN DE COMPRA DIRIGIDA A: **Carnicería Rosy**

Logo de restaurante

N°___1__

FECHA DE PEDIDO: 11/06/07 **PARA HACERSE EFECTIVA EN: _11 DE 06_DE_07___**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	COSTO UNITARIO	VALOR ($)
001	Carne de res	43 lb.	2.65	113.95

RESPONSABLE DE PEDIDO: _Firma de encargado _.
Nombre de encargado

RESPONSABLE DE PROVEEDURÍA: Firma de encargado .
Nombre de encargado

Hotel C.

ORDEN DE COMPRA DIRIGIDA A: **Mercadito de mariscos**

Logo de restaurante

N°___1__

FECHA DE PEDIDO: 11/06/07 **PARA HACERSE EFECTIVA EN: __11__DE _06 DE_07**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	COSTO UNITARIO	VALOR ($)
002	Pescados	57 unidades	0.70	39.90

RESPONSABLE DE PEDIDO: _Firma de encargado _.
Nombre de encargado

RESPONSABLE DE PROVEEDURÍA: Firma de encargado .
Nombre de encargado

Hotel C.

ORDEN DE COMPRA DIRIGIDA A: **La Única SA**

Logo de restaurante

N°___1__

FECHA DE PEDIDO: 11/06/07 **PARA HACERSE EFECTIVA EN: __12 DE _06__DE_07**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	COSTO UNITARIO	VALOR ($)
003	Chorizo Argentino	171 unidades	0.35	59.85

RESPONSABLE DE PEDIDO: _Firma de encargado _.
Nombre de encargado

RESPONSABLE DE PROVEEDURÍA: Firma de encargado .
Nombre de encargado

Hotel C.

ORDEN DE COMPRA DIRIGIDA A: **Pollo Indio**

N°___1__

Logo de restaurante

FECHA DE PEDIDO: __11/06/07_ **PARA HACERSE EFECTIVA EN: _12_DE _06_DE 07_**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	COSTO UNITARIO	VALOR ($)
004	Pechugas de pollo	40 lb.	0.95	38.00

RESPONSABLE DE PEDIDO: _Firma de encargado _.
Nombre de encargado

RESPONSABLE DE PROVEEDURÍA: Firma de encargado .
Nombre de encargado

Hotel C.

ORDEN DE COMPRA DIRIGIDA A: **Mercado**

N°___1__

Logo de restaurante

FECHA DE PEDIDO: _11/06/07 **PARA HACERSE EFECTIVA EN: _11 DE _06_DE_07**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	COSTO UNITARIO	VALOR ($)
006	Papa	143 Unidades	0.20	28.60

RESPONSABLE DE PEDIDO: _Firma de encargado _.
Nombre de encargado

RESPONSABLE DE PROVEEDURÍA: Firma de encargado .
Nombre de encargado

Alojamiento.

Hotel C.

ORDEN DE COMPRA DIRIGIDA A: **Supermercado**

N°___1__

Logo de restaurante

FECHA DE PEDIDO: __13/06/07_ **PARA HACERSE EFECTIVA EN: _14_DE _06_DE 07_**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	COSTO UNITARIO	VALOR ($)
I01	Cera liquida (Lt)	49	$2.75	$134.75
I02	Desinfectante (Lt)	49	$1.35	$66.15
I03	Papel higienico (paquete de 24)	13	$8.40	$109.20
I04	Jabon (docenas)	37	$3.60	$133.20
I05	Shampoo (paquete 100 blister)	5	$35.00	$175.00
I06	Detergente (bolsa 1000g)	13	$2.57	$33.41
I07	Lejia (Lt)	66	$0.83	$54.78

I08	Pastilla odorizante (docena)	22	$2.76	$60.72
I09	Mascones (paquete de 12)	22	$5.64	$124.08
I10	Wipes (bolsa de 50)	34	$2.50	$85.00
I11	Bolsas plasticas (paquete de 100)	10	$8.00	$80.00
I12	Guantes de latex (paquete de 25)	11	$2.00	$22.00
I13	Windex (Lt)	33	$1.25	$41.25
I14	Aromatizador (caja de 25 unidades)	13	$12.00	$156.00
				$1,275.54
RESPONSABLE DE PEDIDO: Firma de encargado . Nombre de encargado RESPONSABLE DE PROVEEDURÍA: Firma de encargado . Nombre de encargado				

A. Otros cálculos dentro del presupuesto.

Los cálculos restantes para la parte presupuestal son los costos indirectos de fabricación, estos son datos anuales para cada uno de los puntos siguientes.

Costos indirectos de fabricación.

a) Fijos

1- **Supervisión.** Constituidos por personal administrativo de la empresa, tiene el siguiente desglose.

Cargo	Cantidad	Costo por mes	Costo total por mes	Costo total anual
Jefes	3	$350.00	$1,050.00	$12,600.00
			TOTAL	**$12,600.00**

2- **Impuestos diversos.**

Impuestos por pagar específicos: $758.55

3- **Depreciación.**

Depreciación acumulada: $12,100.09

b) Semivariables

1. Materiales indirectos

i) Alimentación.

Insumos	Costo mensual	Costo anual
Salsas	$30.00	$360.00
Verduras	$20.00	$240.00
Especias	$5.00	$60.00
Gastables (servilletas, pajillas, platos desechables, etc.)	$15.00	$180.00
	TOTAL	**$840.00**

ii) Alojamiento. Se realiza una compra anual de insumos para las camas y habitaciones tomando en cuenta un 60% de ocupación.

Insumos	Costo unitario	Costo anual
Sabanas	$15.00	$675.00
Edredones	$25.00	$1,125.00
Cubrecama	$13.00	$585.00
Sobre funda	$6.00	$270.00
Toallas	$6.00	$270.00
Cortinas	$12.00	$540.00
	TOTAL	**$3,465.00**

2. Mano de obra indirecta.

i) Alimentación.

Cargo	Cantidad	Costo por mes	Costo total por mes	Costo total anual
Meseros	3	$200.00	$600.00	$7,200.00
Cajero	1	$250.00	$250.00	$3,000.00
		TOTAL	$850.00	**$10,200.00**

ii) Alojamiento.

Cargo	Cantidad	Costo por mes	Costo total por mes	Costo total anual
Recepcionista	3	$250.00	$750.00	$9,000.00
		TOTAL	$750.00	**$9,000.00**

3. **Energía.** Se toman las siguientes condiciones: a) costo Kwh. según SIGET Acuerdo No. **79-E-2007**, Art.63, Suministro en media tensión, con medición horaria, b) porcentaje de ocupación del 60% anual, c) 312 días al año, d)consumo A/C 10 h noche de 1.8 Kw., e) consumo de luminarias y otros aparatos de 12 h día de 0.3 Kw.

Costo energía: **$26,654.23**

4. **Mantenimiento aire acondicionado y televisores.**

Personal Técnico: **$ 3,300.00**

c) Cédula 5: Costos indirectos de fabricación.

Cédula 5: Costos indirectos de fabricación

Fijos	
Supervisión	$12,600
Impuestos diversos	$758.55
Depreciación	$12,100.09
SUBTOTAL	**$25,459**
Semivariables	
Materiales indirectos	$4,305.00
Mano de obra indirecta	$19,200.00
Energía	$26,654.23
Mantenimiento	$3,300.00
SUBTOTAL	**$53,459.23**
TOTAL CIF	**$78,917.87**

Gastos operacionales.

1. **Sueldos Administrativos.**

Cargo	Cantidad	Costo por mes	Costo total por mes	Costo total anual
Gerente	1	$800.00	$800.00	$9,600.00
Sub Gerente	1	$500.00	$500.00	$6,000.00
			TOTAL	**$15,600.00**

2. **Publicidad y promoción.**

Concepto	Costo anual
Cuñas en radio	$3,110.00
Paginas amarillas	$3,255.00
Mantenimiento sitio Web	$4,935.00
TOTAL	**$11,300.00**

3. **Subcontrataciones**: vigilancia, contaduría.

Servicios solicitados	costo mensual	costo anual
Vigilancia	$500.00	$6,000.00
Contaduría	$275.00	$3,300.00
	TOTAL	**$9,300.00**

Total Gasto Operacionales: ***$28,595.00***

A partir de los cómputos hechos, el contador debe proceder a confeccionar los estados financieros convencionales.

El orden de las plantillas viene dado de la siguiente manera:

1. ESTADOS FINANCIEROS
2. FLUJO DE EFECTIVO
3. BALANCE GENERAL PROYECTADO
4. ANÁLISIS FINANCIERO

Estas plantillas deben ser llenadas con información de las cédulas anteriores y con información de los estados financieros del periodo contable anterior. La persona encargada de hacerlo debe estar completamente familiarizada con ellas, de su análisis depende el planteamiento de nuevas estrategias para obtener los resultados que se desean.

1. ESTADOS FINANCIEROS

Cuadro 69. Estados Financieros.

COSTO DE VENTAS	
Materias primas	Viene de la cedula 3: presupuesto de compras y es el total de costos de materia prima
Mano de obra directa	Viene de la cedula 4: costo de mano de obra directa, y es el total reflejado
Costos indirectos de fabricación	Viene de la cedula 5 y es el campo de total CIF
Costo de ventas presupuestado	Esta celda es el resultado de la sumatoria de los costos anteriores
ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas	Viene del total de la cedula 1
- Costo de ventas	Es el costo de ventas presupuestado (cuarta fila de arriba abajo)
= Utilidad bruta	Esta es la diferencia de las ventas y el costo de ventas
- Gastos operacionales	los gastos operacionales se definen en la primera fase del presupuesto que incluyen costos de ventas y de administración

= Utilidad operacional	Esta utilidad es el resultado de la resta de los gastos operacionales a las utilidades brutas
- Gastos financieros	Los gastos financieros representan los pagos imputables a las obligaciones bancarias vigentes al comienzo del año
= Utilidades antes de impuestos	Es el resultado de la resta de las utilidades operacionales menos los gastos financieros
- Impuesto sobre la renta	Este impuesto es el porcentaje que el código tributario asigna según la cantidad de utilidades obtenidas en el año contable
= Utilidad neta	Resulta de la diferencia de las utilidades antes de impuesto menos la renta

2. FLUJO DE EFECTIVO

Cuadro 70. **Flujo de Efectivo**

Saldo inicial de efectivo	Este es el efectivo perteneciente al periodo contable anterior
+ Entrada de efectivo	Esta incluye todas las ventas al contado, ya que según la política la venta es estricto contado. Viene de total cédula 1.
= Disponibilidad de efectivo	Es la suma del saldo inicial de efectivo y la entrada de efectivo.
- Salida de efectivo	Esta compuesta por la compra de materiales, remuneración de la mano de obra directa, gastos de administración y ventas, costos indirectos de fabricación (exceptuando la depreciación), cancelación de cuentas, sueldos y prestaciones sociales por pagar, amortizaciones de obligaciones bancarias, cancelación de intereses y reconocimiento de dividendos. Todas estas cuentas se suman y se obtiene un total que refleja la salida de efectivo. (ver cuentas antes mencionadas en columna izquierda de este cuadro)
Compra de materiales	Esta dado por el total de compras de materia prima (en cédula 3) por 11/12 que representan 11 meses por política de pago.
Remuneración de mano de obra directa	Viene del total de la cédula 4
Gastos de administración y ventas	Llamados también gastos operacionales que, son aquellos que ayudan al desarrollo de las operaciones de la empresa, tales como gastos de ventas y de administración. Dentro de estos se encuentran: Gastos de venta (publicidad y promociones) Gastos de administración (sueldos de gerentes y subgerentes, papelería, tasa de alcaldía, etc.)
Costos indirectos de fabricación	Viene del total de la cédula 5 menos el costo de la depreciación (mostrada también en esta cédula)
Cancelación de cuentas, sueldos y prestaciones sociales por pagar	Estas son las erogaciones de efectivo para cancelar ISSS, AFP, sueldos y cuentas por pagar que se hayan adquirido en el ejercicio
Amortizaciones de obligaciones bancarias	Es el pago de cuotas para amortizar los empréstitos adquiridos con la banca comercial.
Cancelación de intereses y reconocimiento de dividendos.	Es la cancelación de intereses con proveedores y financieras
= Saldo final de efectivo	Es el resultado de la diferencia de la disponibilidad de efectivo menos la salida de efectivo

1. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Cuadro 71. Balance General Proyectado

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN	
Conceptos financieros	Definición
Activo corriente	Es la suma de las cuentas de efectivo e inventario de materias primas.
Efectivo	La cantidad de efectivo se obtiene del flujo de efectivo. Es el saldo final de efectivo.
Inventario de materias primas	Este corresponde al costo del consumo de materia prima por 7 días del total de la cédula 1.
Activo fijo	Es la suma de las cuentas de terreno, edificio, maquinaria y equipo, y depreciación acumulada
Terreno	Esta cuenta acumula el valor del terreno en el que esta ubicado el establecimiento.
Edificios	Es el valor de las edificaciones, tales como decoración y diseño arquitectónico
Maquinaria y equipo	Es el valor de la maquinaria y equipo necesario para obtener los platillos, tales como plancha de gas, hornos, cocinas, licuadoras, etc.
Depreciación acumulada	Es la suma de todas las depreciaciones de las maquinas y equipos, y edificios.
Activo total	Es la suma del activo fijo y el activo corriente

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	
Conceptos financieros	Definición
Pasivo corriente	Es la suma de las cuentas por pagar, impuestos por pagar, obligaciones bancarias y prestaciones sociales.
Cuentas por pagar	Son las diferentes deudas que se tienen que pagar en el año, ya sea con proveedores u otro tipo de acreedores.
Impuestos por pagar	Este impuesto es el porcentaje que el código tributario asigna según la cantidad de utilidades obtenidas en el año contable
Obligaciones bancarias	Son obligaciones contractuales contraídas con bancos pero que deben ser pagados en el corto plazo.
Prestaciones sociales	Es el pago de prestaciones sociales a empleados tales como ISSS y AFP
Pasivo a largo plazo	Esta compuesta por deudas a largo plazo tales como las obligaciones bancarias
Obligaciones bancarias	Son obligaciones contractuales contraídas con bancos pero que deben ser pagados en el largo plazo.
Capital social y patrimonio	Es la suma de las cuentas de acciones comunes, utilidades retenidas y utilidades del ejercicio.
Acciones comunes	Es el valor de las acciones que tiene la empresa
Utilidades retenidas	Utilidades retenidas al comenzar el año mas las utilidades netas correspondientes al periodo anterior, menos dividendos reconocidos durante el año anterior
Utilidades del ejercicio	Esta corresponden a las utilidades netas (ver estado financiero)
Financiamiento total	Es la suma total del pasivo corriente, pasivo a largo plazo y el capital social y patrimonio

2. ANÁLISIS FINANCIERO.

Las plantillas anteriores sirven para agrupar las variables que determinan los estados favorables o desfavorables de las razones que se evalúan tales como la liquidez, rotación, endeudamiento y lucratividad o rentabilidad. Estos aspectos se comparan con los del periodo anterior y se observa la tendencia positiva o negativa de ellas, a través de una resta del año pasado menos el año proyectado. De esta tendencia se obtienen las variables, tales como activo corriente, efectivo, inversión total, etc., que deben ser mejoradas para evitar el malfuncionamiento de la empresa.

Cuadro 72. Análisis Financiero

Aspectos evaluados	Formulas	Tipo de información	Años		Análisis
			pasado	proyectado	
LIQUIDEZ					
Razón corriente	Activo corriente/pasivo corriente	%			
Razón acida	Efectivo + Cuentas por cobrar / Pasivo corriente	%			
Capital trabajo neto	Activo corriente - Pasivo corriente	%			
ROTACIÓN					
Inversión total promedia	Ventas/Inversión total promedia	%			
ENDEUDAMIENTO					
Grado de autonomía	Capital social y patrimonio X 100 / Inversión total	%			
Cobertura de intereses	Utilidades netas X 100/Intereses	%			
LUCRATIVIDAD					
Margen de utilidad	Utilidad neta X 100/Ventas	%			
Rentabilidad capital	Utilidad neta X 100/Capital social	%			
Rentabilidad inversión	Utilidad neta X 100 / Inversión total promedia	%			

El análisis ayuda a verificar si realmente se están cumpliendo los objetivos y sus estrategias para lograrlos, si se deben mejorar o cambiar las políticas o incluso la misión.

Cabe recalcar que el personal que maneje las plantillas, cédulas presupuestales y formatos, debe ser una persona capacitada para realizar un análisis financiero concienzudo de la situación actual y que el presupuesto no es en ninguna forma una herramienta inflexible. Que la adaptación de este debe estar acorde con el tipo, tamaño y giro del establecimiento, todo para obtener los mejores resultados y con ello poder incrementar la capacidad competitiva de la empresa.

2. ABASTECIMIENTO.

A. Recibo

La primera etapa del recibo consta de la verificación de lo pedido contra lo recibido, en los criterios de cantidad, calidad y precios acordados. Posterior a la inspección de los insumos y materia prima y su aceptación, se llena el formato 50.

Formato 50: Guía de recepción de materia prima/insumos.

Hotel C.

Logo de establecimiento

CONTROL DE ENTRADAS DE MATERIA PRIMA N°__1

PROVEEDOR_____Mercadito de mariscos

FECHA DE RECEPCIÓN: __12_DE __06___DE__07

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD RECIBIDA	CONFORME
004	Pollo	40 lb	40 lb	

RESPONSABLE DE RECEPCIÓN: _Firma de encargado_.
Nombre de encargado

Hotel C.

Logo de establecimiento

CONTROL DE ENTRADAS DE MATERIA PRIMA N°__2

PROVEEDOR_____La Unica

FECHA DE RECEPCIÓN: __12_DE __06___DE__07

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD RECIBIDA	CONFORME
003	Chorizo	24 lb	24 lb	Aceptado

RESPONSABLE DE RECEPCIÓN: _Firma de encargado_.
Nombre de encargado

Para el caso de la carne, pescado, hortalizas y verduras no se llenan el ***formato 50***, dado que la verificación se da en el lugar de la compra.

Una vez avalado el paso de materia prima e insumos para almacenaje, se llena el formato 51, de registro de compras caducas. Esto se hace en presencia de una persona asignada para controlar que sea lleno de forma correcta.

Formato 51: Registro de compras caducas

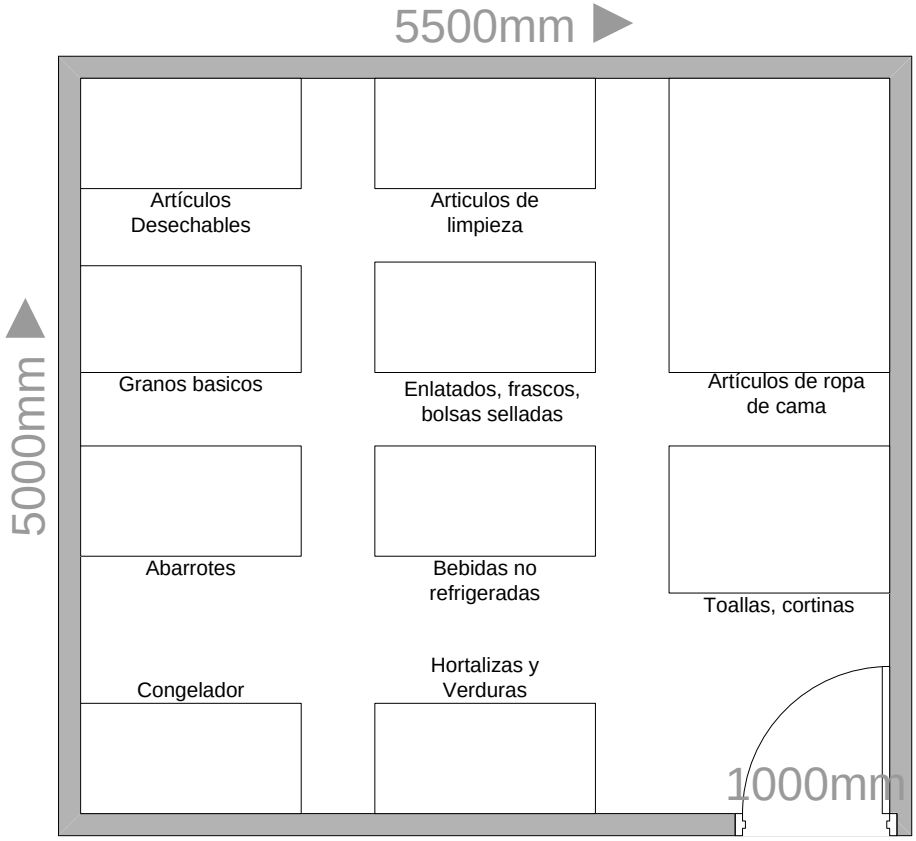
Producto	Cantidad y unidades	Fecha de vencimiento	Periodo de alerta	Firma de actualizado
Pollo	40 lb	18/06/07	16/06/07	
Carne	43 lb	18/06/07	16/06/07	
Tomates	3 cajas	18/06/07	16/06/07	
Chile verde	1 caja	18/06/07	16/06/07	
Pescados	57 u	18/06/07	16/06/07	
Chorizos	24 lb	18/06/07	16/06/07	

B. Almacenaje.

Distribución de las áreas y tipos de bodegas.

Tomando en cuenta las características de los productos que hay en existencia y de los que se recibieron se diseño la nueva distribución de las áreas de la materia prima y de los insumos.

Figura 68: Distribución de las áreas de almacenaje.



Inventarios.

El siguiente paso después de haber recibido las materias prima e insumos es vaciar la información de las cantidades de los inventarios en los diferentes formatos de control de estos.

Formato 52: Formato de control físico.

Tipo de Materia Prima:_____	Pollo				
Fecha	Re orden	Inventario Inicial	Consumo	Inventario Final	Firma de retiro
11/06/2007		9	3	6	
11/06/2007	40	46	6	40	
12/06/2007		40	4	36	
12/06/2007		36	4	32	
13/06/2007		32	13	19	
14/06/2007		19	7	12	
15/06/2007	31	43	25	18	

El kardex se llena cada vez que se realiza una compra o re orden.

Formato 53: Kardex

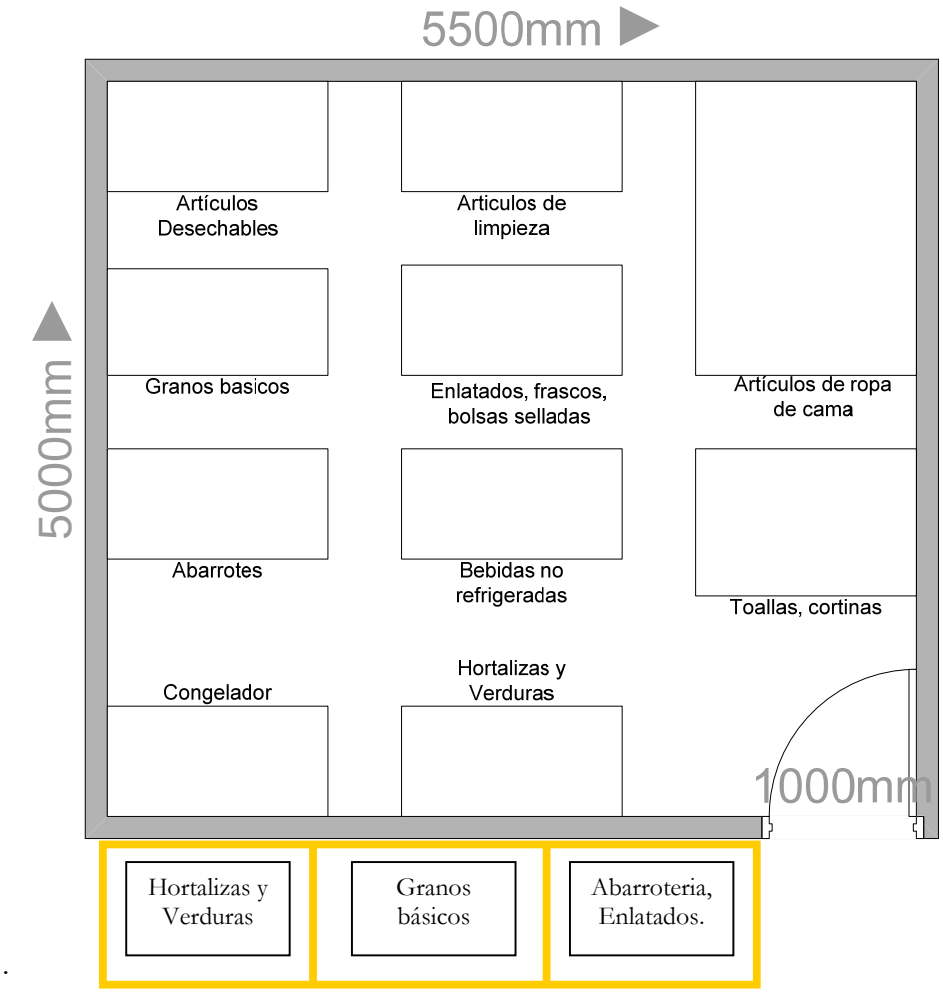
Tipo de Materia Prima:_____	Pollo					
Fecha		Cantidad		Precio unitario	Costo total	
	Inventario Inicial	6		0.93	5.58	
11/06/2007	Compra	40		0.95	38	
	Cantidad total	46			43.58	
	Consumo	6	6	0.93	5.58	5.58
	Inventario Final	40		0.95	38	
15/06/2007	Compra	31		0.95	29.45	
	Cantidad total	71			67.45	
	Consumo	53	40	0.95	38	50.35
			13	0.95	12.35	
	Inventario Final	18		0.95	17.1	

C. Distribución interna

A un lado de la bodega de materia prima e insumos se pinta en el suelo líneas para formar cuadros, que serán las diferentes áreas donde se coloca la materia prima según las necesidades día a día. Estas se muestran en el consumo de materia prima diario.

Estas áreas se muestran en la siguiente ***figura 69***.

Figura 69: Layout de la distribución de las áreas de almacenaje y distribución interna.



.

3.5.4 PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Aplicación del benchmarking

Para iniciar la aplicación del benchmarking, en primer lugar, se realizan 2 reuniones con el Gerente del establecimiento y coordinada por los miembros del grupo, para establecer que indicadores del establecimiento necesitan ser mejorados.

En éstas, los miembros del grupo han realizado la función de coordinar las actividades desarrolladas durante esas reuniones debido a que las personas participantes no se encontraban capacitadas para desarrollarla. Los puntos tratados fueron los siguientes:

Desarrollo de la reunión

PASOS DE REUNIÓN	DESCRIPCIÓN
Saludo inicial	Coordinadores dan bienvenida a las personas participantes en la reunión
Explicación sobre los puntos a tratar durante la reunión	Coordinadores explican cada uno de los pasos que se describen posteriormente
Firma de una carta de compromiso del Gerente	Gerente firma una carta en el que se comprometen a desarrollar el benchmarking en su totalidad
Establecimiento de indicadores	Se establecen los indicadores estratégicos por medio de una lluvia de ideas de los participantes de la reunión
Establecimiento de objetivos	Tomando como base los indicadores previamente establecidos, los participantes definen los objetivos del estudio
Determinación del elemento objeto del benchmarking	El Gerente junto a los analistas BM determinan cuales son los elementos que deben ser objeto de análisis del benchmarking
Determinación del equipo benchmarking	El gerente determina el personal que debe de conformar el equipo benchmarking

ETAPA 1. Determinación de objetivos del estudio benchmarking

Para determinar los objetivos se realizó una lluvia de ideas entre los coordinadores y los participantes de la reunión.

La función de un coordinador en este caso consiste en anotar las ideas que aporten tanto el gerente como el subgerente del establecimiento, pero para aplicaciones posteriores esta función le debe de corresponder al subgerente. Usando este sistema, se establecieron en primer lugar los indicadores que a criterio de los participantes necesitan ser mejorados:

Establecimiento de indicadores

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Mercado turista	La cantidad de clientes que se hospedan en el hotel y que realizan actividades turísticas es del 33%, mientras que el 67% restante son huéspedes que pertenecen a la cartera de clientes que posee el establecimiento
Nivel de ocupación	El nivel de ocupación promedio durante este año ha sido de un 68%
Pérdida de clientes	Existe una disminución en la cartera de clientes corporativos que posee la empresa; la disminución se estima que es del 5% con respecto al año 2006

Una vez establecidos estos criterios, se toman como base para desarrollar los objetivos del estudio benchmarking y posteriormente priorizarlos de acuerdo a la importancia que según el Gerente, tienen para la organización.

Establecimiento de objetivos

OBJETIVOS DEL BENCHMARKING
1. Mejorar el nivel de ocupación a un para que el hotel incremente las ganancias obtenidas. 2. Desarrollar estrategias para incrementar la llegada de clientes que realizan actividades turísticas. 3. Mejorar el servicio prestado o brindar servicios de valor agregado para mantener la lealtad del cliente y evitar las pérdidas de clientes corporativos.

ETAPA 2. Determinación del elemento objeto del benchmarking

En esta etapa se definió que los elementos que deben ser objeto de análisis para el benchmarking son los siguientes:

ELEMENTOS OBJETO DEL BENCHMARKING
INCREMENTO DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO ESTRATEGIAS PARA ATRAER AL TURISTA

En este caso no se hizo una ***identificación del proceso crítico***, de acuerdo a la metodología planteada, porque el Gerente del establecimiento considera que con los 2 elementos objeto del benchmarking que se establecieron se pueden lograr los objetivos planteados y por lo tanto ambos deben ser analizados en el desarrollo de esta técnica.

ETAPA 3. Determinación del equipo de benchmarking

Una vez definido el elemento objeto del benchmarking, el Gerente Administrativo establece cual es el personal que va a participar en el desarrollo del benchmarking con sus respectivas funciones, las cuales se detallan a continuación:

INTEGRANTES DEL EQUIPO BENCHMARKING	
PERSONAL	**FUNCIÓN**
Gerente administrativo	Líder del proyecto,
Analista Benchmarking[80]	Facilitador del BM
Sub Gerente administrativo	Personal apoyo

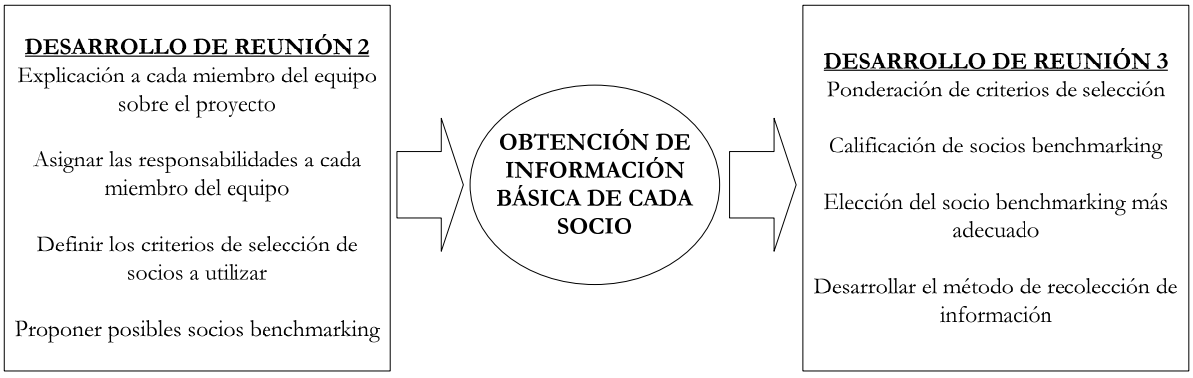
En este caso, se recomienda que el facilitador benchmarking sea una persona que posea los conocimientos necesarios de esta técnica, sin embargo, se encuentra la opción de capacitar al Gerente y Sub Gerente Administrativo del hotel para que estén en condiciones de realizar esta función para aplicaciones posteriores.

[80] La función del facilitador del benchmarking es realizada por los integrantes del grupo porque son los que tienen conocimientos sobre la metodología a realizar.

Por lo tanto, aunque nominalmente la función de facilitador ha sido asignada a un analista externo al establecimiento, siendo en este caso los integrantes del grupo que han desarrollado esta propuesta.

ETAPA 4. Selección de socios de benchmarking

Para determinar el socio benchmarking, el equipo BM se reúne en 2 ocasiones, en primer lugar para explicar a cada miembro en que consiste el proyecto y que funciones tienen que realizar y definir que características deben tener los posibles socios y cuales son las opciones que hay.
Una vez definida finalizada esa reunión, el líder del proyecto junto al facilitador BM recolecta información básica sobre los socios para entregarla en la siguiente reunión, para calificar al socio benchmarking de acuerdo a esa información y al conocimiento propio de cada miembro del equipo.



Para seleccionar el socio benchmarking, el equipo benchmarking tiene que reunirse para definir las características que deben de tener los posibles socios.
Partiendo de esto, se establecen que las características de los posibles socios son:

CARACTERÍSTICAS DEL POSIBLE SOCIO BENCHMARKING	
Tipo de establecimiento:	Hotel de ciudad
Tamaño:	Mediano
Habitaciones:	Cantidad similar al Hotel C
Nivel de ocupación:	85% – 100 %
Ubicación:	En la ciudad de San Miguel o regiones cercanas
Otros:	Hoteles considerados como los mejores en el sector

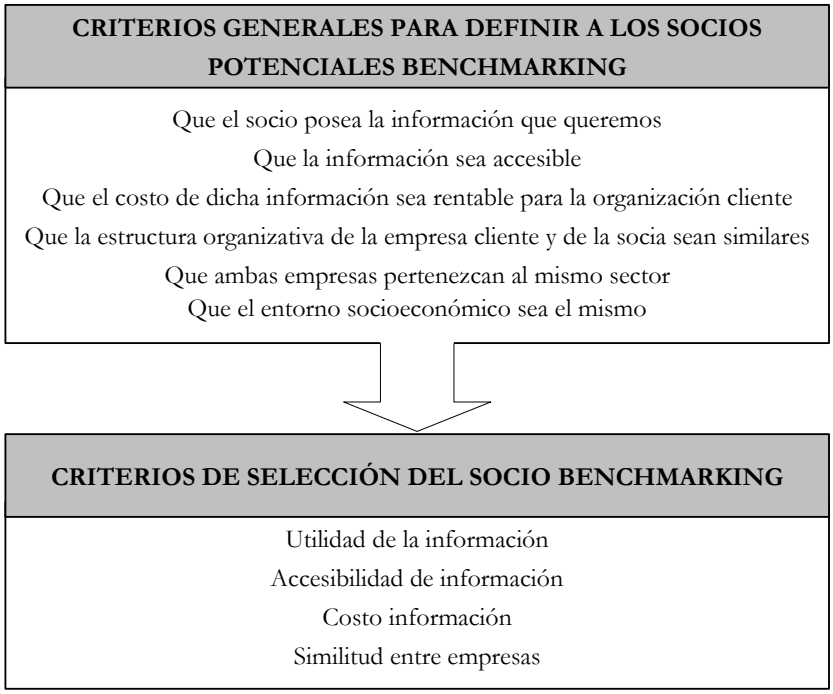
Luego de haber establecido las características del posible socio, se realiza una lluvia de ideas partiendo del conocimiento que tienen del desenvolvimiento de los distintos hoteles que se encuentran en esa región, llegando a la conclusión que los posibles socios benchmarking son:

- Hotel A
- Hotel B
- Hotel D

Con la información recolectada de cada socio, el siguiente paso, consiste en que el equipo benchmarking debe establecer los criterios a utilizar para seleccionar al socio más adecuado, esto se realiza con el objetivo de no incurrir en costos elevados por obtener la información de todos los posibles socios.

Para definir los criterios el equipo benchmarking se debe auxiliar de la siguiente tabla para escoger los criterios que consideren mas adecuados como se muestra en la ***figura 70***

Figura 70: Definición de criterios para seleccionar el socio benchmarking



Luego de haber definido los criterios, el facilitador BM los escribe en la hoja de calificación y le da una ponderación, posteriormente pasa esa hoja a los otros miembros del equipo BM y

cuando todos han ponderado los criterios, el líder del proyecto calcula la calificación promedio de cada criterio, como se muestra en el siguiente ***formato 54.***

Formato 54: Hoja de calificación de Criterios

HOTEL C

CALIFICACIÓN DE CRITERIOS

Calificar los criterios de acuerdo a la importancia que considere que tienen en la selección del socio, donde: 9 es muy importante , 3 es Importante y 1 se considera positivo

CRITERIOS	CALIFICACIÓN EQUIPO BENCHMARKING			CALIFICACION PROMEDIO
	LÍDER DE PROYECTO	FACILITADOR BM	PERSONAL APOYO 1	
Utilidad de la información	**1**	**3**	**3**	**2.3**
Accesibilidad de información	**3**	**9**	**3**	**5.0**
Costo información	**9**	**3**	**9**	**7.0**
Similitud entre empresas	**9**	**9**	**9**	**9.0**

_____

Jefe de proyecto

Luego de haber ponderado los criterios de selección, el facilitador BM entrega una hoja ***(formato 55)*** a cada miembro para que califique a cada socio benchmarking previamente seleccionado.

Formato 55: Hoja de calificación de Criterios y de socios Benchmarking

HOTEL C

CALIFICACIÓN DE SOCIOS

Calificar los criterios de acuerdo a la importancia que considere que tienen en la selección del socio, donde: 5 Cumple completamente, 4 Cumple en su mayoría, 3 Cumple medianamente, 2 Cumple poco y 1 No posee los requisitos necesarios

CRITERIOS	SOCIO BENCHMARKING		
	Hotel A	Hotel B	Hotel D
Utilidad de la información			
Accesibilidad de información			
Costo información			
Similitud entre empresas			

_____

Jefe de proyecto

Luego de que el equipo benchmarking ha calificado a cada socio, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

CRITERIOS	SOCIOS BENCHMARKING											
	HOTEL A				HOTEL B				HOTEL D			
	C1	C2	C3	PROM	C1	C2	C3	PROM	C1	C2	C3	PROM
Utilidad de la información	3	3	3	**3.00**	4	4	5	**4.33**	4	5	5	**4.67**
Accesibilidad de información	5	5	4	**4.67**	4	4	3	**3.67**	3	3	3	**3.00**
Costo información	4	3	4	**3.67**	4	5	5	**4.67**	4	4	4	**4.00**
Similitud entre empresas	3	3	2	**2.67**	4	5	4	**4.33**	4	4	4	**4.00**

Donde:

C1: Calificación asignada por el líder del proyecto

C2: Calificación asignada por el facilitador BM

C3: Calificación asignada por el personal de apoyo

PROM: Calificación promedio del socio benchmarking en cada criterio evaluado.

Los resultados obtenidos, se presentan en la ***tabla 62*** resumen en la cual el Facilitador Benchmarking realiza los cálculos correspondientes para establecer cual es el socio benchmarking más adecuado para realizar el proyecto.

Tabla 62: Calificación del socio benchmarking

CRITERIOS	PONDERACIÓN DE CRITERIOS	VALORACIÓN DEL SOCIO BENCHMARKING					
		Hotel A		Hotel B		Hotel D	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Utilidad de la información	2.3	3.00	6.90	4.33	9.97	4.67	10.73
Accesibilidad de información	5.0	4.67	23.33	3.67	18.33	3.00	15.00
Costo información	7.0	3.67	25.67	4.67	32.67	4.00	28.00
Similitud entre empresas	9.0	2.67	24.00	4.33	39.00	4.00	36.00
PUNTAJE FINAL DEL BENCHMARKING			**79.90**		**99.97**		**89.73**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la ***tabla 62***, el socio benchmarking más adecuado es el Hotel B, por lo tanto el facilitador Benchmarking informa verbalmente sobre los resultados obtenidos.

ETAPA 5. Recopilación de la información

Luego de que el equipo ha definido que el socio benchmarking va a ser el hotel B, en la misma reunión se realiza se establece por consenso grupal que la forma más adecuada de obtener la información requerida en este caso es a través de visitas al hotel para realizar una entrevista estructurada. El desarrollo de esta visita es realizada de la siguiente manera:

1. Se concreta previamente las visitas a realizar con el encargado del hotel socio benchmarking.
2. El encargado de realizar la visita en este caso es el Facilitador BM y el personal de apoyo.
3. Las visitan se hacen de la siguiente manera:
    - ***Visita 1.*** En esta fase se realiza un reconocimiento de las instalaciones del hotel por medio de una visita guiada para establecer el tipo de servicio que se brinda. En esta visita se hace uso de la lista de chequeo utilizada en este caso ***(ver formato 53)*** y una grabadora para mencionar alguna observación que el equipo benchmarking considera relevante en el momento.
    - ***Visita 2.*** Consiste en una realizada al encargado del hotel, la duración de la entrevista no debe sobrepasar los 30 minutos (previo acuerdo del socio benchmarking).
4. Durante la entrevista se debe recolectar la siguiente información
    - Precios de las habitaciones y tipos de descuentos que realizan.
    - Acciones realizadas para atraer al turista.
    - Servicios de valor agregado brindado al huésped (tomando como base la lista de chequeo para aclarar cualquier duda y ampliar los servicios no mencionados en dicha lista)

Formato 56: Lista de chequeo aplicada.

LISTA DE CHEQUEO

INSTALACIONES DEL HOTEL

Business Center	☐	Discoteca	☐	Bar	☐
Restaurante	☐	Piscina	☐	Gimnasio	☐
Ascensor/es	☐	Estacionamiento	☐	Área recreativa	☐

SERVICIO DE HABITACION

Aire acondicionado	☐	Televisión por cable	☐	Teléfono	☐
Baño privado	☐	Acceso a Internet	☐	Servicio a la habitación	☐
Caja Fuerte Personal	☐	Servicio despertador	☐	Correo de voz	☐
Cama adicional	☐	Agua caliente (Baño)	☐	Desayuno gratis	☐

BUSINESS CENTER

Servicio de pantallas	☐	Podium	☐	Micrófonos	☐
Pizarra	☐	Material didáctico	☐	Equipo audiovisual	☐
Teléfono	☐	Fax	☐	Fotocopiadora	☐

OTROS

Servicio de lavandería	☐	Pasillos interiores	☐	Alquiler de vehículos	☐
Llamadas locales gratis	☐	Escritorio en la habitación	☐	Servicio de guardería	
Seguridad	☐	Acceso a Internet en el área de hotel	☐		

Luego de haber recolectado la información, se realiza un ordenamiento y de lo que se obtuvo durante las visitas realizadas para presentar los resultados al equipo benchmarking en una forma clara para que puedan ser analizados. La información recolectada a través de la aplicación de la lista de chequeos y la entrevista durantes las visitas realizadas son:

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL HOTEL B
Número de habitaciones: 86 ***Tipo de habitación:*** Sencilla y doble ***Precio de habitación:*** $47.00-$59.00 por noche

INSTALACIONES DEL HOTEL B	
• 3 salones para eventos con capacidad hasta para 100 personas. Incluye servicio de pantallas, podium, micrófonos, pizarra, material didáctico y equipo audiovisual • Salón-bar * • Restaurante * • Ascensor/es • Ascensor/es con código braille	• Estacionamiento para autobuses • Estacionamiento exterior • Estacionamiento de camiones • Gimnasio • Piscina exterior • Sala de juegos • Desayunador privado

SERVICIO DE HABITACIÓN	
• Televisión por Cable/Satélite • Aire acondicionado en la habitación • Calefacción y aire acondicionado individual • Cama adicional • Internet inalambrico • Desayuno gratis • Servicio de habitación (24 horas)	• Llamadas locales gratis • Escritorio en la habitación • Servicio de preparación de cama • Servicio despertador • Correo de voz • Agua caliente (Baño) • Cama adicional

OTROS SERVICIOS	
• Servicio de llamadas de larga distancia AT&T * • Servicio de guardería * • Alquiler de vehículos * • Habitaciones para discapacitados	• Café gratis • Desayuno completo gratis • Fotocopiadora para huéspedes* • Fax para huéspedes* • Pasillos interiores

* Servicios o comodidades que pueden requerir cargo adicional.

ACCIONES Y PROMOCIONE REALIZADAS PARA ATRAER AL TURISTA

1. En la web, donde existe información relativa al hotel Comfort Inn, por lo general, presentan información relacionada a los puntos de interés en las zonas cercanas al hotel (con su respectiva distancia desde el hotel). Entre los puntos de interés mencionados se encuentra:
   - Catedral de San Miguel
   - Centro Comercial Metrocentro
   - Laguna de Aramuaca
   - Moncagua
   - Volcán de Chaparrastique
   - Playa El Cuco
   - Altos de las Cuevas

2. Además de los puntos de interés se da un panorama de la ciudad desde el punto de vista desde el hotel, en lo que se refiere al servicio de transporte, alimentación y actividades diversas que se pueden realizar en la ciudad.

3. Promocionan el servicio de alojamiento a través de diversas páginas de Internet, y entre algunas, se puede realizar la reservación y verificación de disponibilidad y pecios por habitación.

4. El personal se encuentra debidamente capacitado para atender al turista que se hospeda en el hotel.

5. Existe una relación de cooperación (hotel – taxista) para que el huésped tenga acceso al transporte de taxis directamente desde el hotel

6. Promocionan la Política de Satisfacción Garantizada al 100%, la cual consiste en: *"Si no está satisfecho con su habitación o con nuestro servicio, por favor infórmelo al personal de recepción. Si no podemos corregir la situación a su completa satisfacción, no se le cobrará la ocupación de la habitación"*. Esto significa que Si existe algún problema, los huéspedes deben notificar de inmediato al personal de recepción y darles la oportunidad de corregir la situación. Si el hotel no puede satisfacer al huésped, le deberán acreditar la tarifa de alquiler de la habitación por una noche como máximo.

ACCIONES Y PROMOCIONE REALIZADAS PARA ATRAER AL TURISTA
7. Existen diferentes tipos de descuentos que son aplicados en el hotel, entre estos planes de descuentos se pueden mencionar: • Los niños y adolescentes de hasta 18 años de edad se hospedan gratis cuando comparten la misma habitación con sus padres o abuelos y no es necesario instalar camas adicionales • El Programa de tarifas ejecutivas ofrece un descuento mínimo del 5% en las tarifas minoristas a los viajeros de negocios • A los viajeros de 60 años o más un 20% de descuento sobre la tarifa estándar, dependiendo de la disponibilidad. • A los viajeros de 50 años o más un 10% de descuento sobre la tarifa estándar, dependiendo de la disponibilidad.

ETAPA 6. Análisis de la información

COMPARACIÓN HOTEL SOCIO BENCHMARKING - HOTEL C	
1. El Hotel B tiene planes de descuentos cuyo porcentaje depende del tipo de cliente, entre estos planes se ven beneficiados los siguientes tipos de huéspedes: • ***Los niños y adolescentes de hasta 18 años:*** habitación gratis en caso de compartir la misma habitación con sus padres o abuelos y no es necesario instalar camas adicionales • ***Viajeros de negocios:*** 5% de descuento mínimo. • ***A los viajeros de 60 años o más:*** 20% de descuento sobre la tarifa estándar, dependiendo de la disponibilidad. • ***A los viajeros de 50 años o más:*** 10% de descuento sobre la tarifa estándar, dependiendo de la disponibilidad. 2. Existe un plan de descuento en caso de que el servicio brindado no satisfaga al huésped o que exista algún problema que el personal del hotel no pueda resolver	1. El hotel C ofrece descuentos y promociones básicamente solamente a los huéspedes frecuentes del hotel, como los que se mencionan a continuación: • Pases gratis al parque acuático "Aqua park" para huéspedes que pertenecen a la cartera de clientes del hotel (poseen membresía) • Descuento sobre la tarifa estándar de acuerdo a la frecuencia de visita al hotel • Realización de una convivencia en "Aqua park" para los huéspedes miembros del hotel. 2. No se realiza descuento en caso de el cliente no sea satisfecho durante su estadía en el hotel

COMPARACIÓN HOTEL SOCIO BENCHMARKING - HOTEL C	
1. En la web, donde existe información relativa al hotel B, por lo general, presentan información relacionada a los puntos de interés en las zonas cercanas al hotel y un panorama de la ciudad desde el punto de vista desde el hotel, en lo que se refiere al servicio de transporte, alimentación y actividades diversas que se pueden realizar en la ciudad. 2. Existe promoción del servicio de alojamiento del hotel a través de diversas páginas de Internet, y entre algunas, se puede realizar la reservación y verificación de disponibilidad y pecios por habitación. 3. El personal se encuentra debidamente capacitado para atender al turista que se hospeda en el hotel. 4. Existe una relación de cooperación (hotel – taxista) para que el huésped tenga acceso al transporte de taxis directamente desde el hotel	1. En la página del hotel C solamente existe información de los servicios ofrecidos por el hotel, sin embargo no existe ninguna información sobre zonas cercanas a las instalaciones que hagan más atractiva la ubicación donde se encuentra ubicado. 2. Las reservaciones del hotel a través de Internet solamente se pueden realizar a través de la página del hotel. 3. El personal relacionado con la atención al cliente no recibe capacitación por parte del hotel 4. Existe comunicación taxi-hotel para facilitar el transporte del huésped hacia cualquier punto del hotel.
1. El rango de precios de habitación del hotel socio oscilan entre $47.00-$59.00, mientras que los precios de las habitaciones es más bajo, con precios que oscilan entre $20.00-$50.00 2. El hotel C proporciona 2 opciones de alojamiento más que el socio BM (habitación triple, habitación cuadruple), sin embargo no existe no se proporciona cama extras en dichas habitaciones. 3. El socio benchmarking ofrece servicios de valor agregado con los cuales no cuenta el hotel como	

COMPARACIÓN HOTEL SOCIO BENCHMARKING - HOTEL C
• Agua caliente (Baño) • Cama adicional • Desayuno gratis • Sala de juegos • Servicio de guardería • Fotocopiadora para huéspedes • Fax para huéspedes

Aplicación de la planeación estratégica del hotel

1. **Declaración de misión, valores y visión de la empresa (si ya existen, verificar si se pueden mejorar).**

   a. Misión.

   Actualmente, la empresa tiene definida cual es la misión y visión del hotel, por lo tanto en este paso solo se ha verificado junto al Gerente del establecimiento, si se encuentran definida adecuadamente, tomando en consideración los siguientes aspectos:

   - Debe definir claramente la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar
   - Debe ser amplia, concreta, motivadora y posible.

   Al analizar la misión que actualmente posee la empresa, llegando a la conclusión junto al Gerente Administrativo que no es necesario realizar ningún cambio. Por lo tanto la misión queda definida de la siguiente manera:

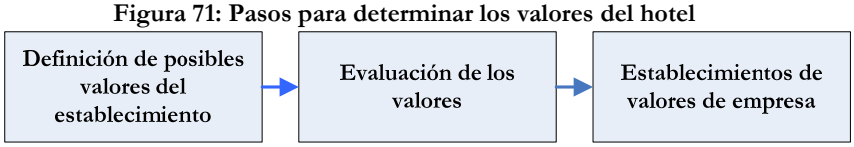
MISIÓN
"Identificar y satisfacer en forma continua las necesidades de nuestros clientes, brindándoles los servicios necesarios con calidad, confort y economía para que su estancia sea placentera".

   Luego de haberla definido, se debe comunicar cual es la misión a toda la organización (clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos en los que la organización tenga algo que ver) de manera motivadora y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

b. Valores

El establecimiento de los valores de la empresa se realiza en 3 fases, como se muestra en la ***figura 70***.

Figura 71: Pasos para determinar los valores del hotel



- **Definición de posibles valores del establecimiento.** El gerente administrativo define un listado de los posibles valores que deben de existir dentro de la empresa. Resultando como posibles valores de la empresa: el respeto, la calidad, satisfacción, comunicación abierta, educación y capacitación, honestidad, disciplina, compromiso, trabajo en equipo, lealtad y amor al trabajo
- **Evaluación de los valores.** Luego de haberlos definido, el Gerente administrativo realiza una hoja de evaluación de valores ***(ver formato 57)***, en los cuales están listados cada uno de ellos con su respectivo significado. Esta hoja es repartida al subalterno inmediato y estos a su vez la reparten a sus subalternos, para que sean llenadas por todos los empleados del hotel.
- **Establecimientos de valores de empresa.** Esta fase es realizada por el gerente administrativo y consiste en hacer un conteo de los valores elegidos por los empleados del hotel. Para seleccionar los valores de la empresa, se toma en cuenta que el valor haya sido elegido por más del 50% de los empleados, ya que de esta manera se asegura que la mayoría se encuentra identificado con los valores elegidos. Los resultados obtenidos al final se muestran a continuación:

VALOR SELECCIONADO	EMPLEADOS CONFORMES (%)
Calidad	96.30
Satisfacción	85.19
Honestidad	85.19
Respeto	77.78
Disciplina	62.96
Lealtad	55.56

Formato 57: Hoja de evaluación de valores.

HOTEL C

A continuación se presentan un listado de aquellos valores que la Gerencia considera debe poseer el hotel. Por favor seleccione los 6 valores que a su criterio deben de prevalecer en la empresa.

VALOR	SIGNIFICADO
Respeto	Respeto a las personas del entorno
Calidad	Calidad en los productos y servicios que ofrecemos
Satisfacción	Satisfacción del cliente con los productos que ofrecemos
Comunicación abierta	Comunicación abierta para fomentar el trabajo en equipo
Educación y capacitación	Educación y capacitación para lograr el crecimiento, la superación y el desarrollo
Honestidad	Honestidad con nuestros clientes al darles un servicio justo.
Disciplina	Disciplina para llevar un orden en todas las actividades.
Compromiso	Compromiso que lleve va más allá de cumplir una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para llegar a nuestras metas.
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo que permita ayudarse y apoyarse para lograr objetivos, orgullo y satisfacción.
Lealtad	Lealtad contigo mismo, los compañeros, el huésped y la empresa.
Amor al trabajo	Amor al trabajo para disfrutar lo que hago, con espíritu de servicio.

VALORES QUE DEBEN PREVALECER

1. _____ **4.** _____
2. _____ **5.** _____
3. _____ **6.** _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

c. Visión. Una vez definido la misión y valores bajo los cuales debe de funcionar el hotel, se debe de visualizar a que punto se quiere llegar dentro de un período de tiempo determinado (3 a 5 años); este paso se debe de ser realizado por el gerente administrativo junto a los dueños del hotel.

VISIÓN
"Ser lideres en el sector hotelero de nuestra categoría y los mejores en percepción de huéspedes proporcionando un verdadero lugar de descanso y un ambiente ideal para los negocios".

d. Políticas. Luego de haber definido la misión, los valores y la visión; la gerencia del establecimiento se reúne para definir las políticas generales de la empresa, quedando definidas de la siguiente manera:

POLÍTICAS GENERALES
1. La hora de registro en el hotel es a las 3:00 p.m. y la hora de salida es a las 12:00 p.m. Si solicita una salida después de la hora establecida, puede aplicar un cargo extra. La entrada antes del horario de registro puede ofrecerse sin ningún costo sujeta a disponibilidad. 2. Todos los huéspedes deben ser registrados en recepción. 3. No se permite el acceso a las habitaciones a visitantes no registrados en la recepción. 4. Si hubiese una persona extra en la habitación el valor de la ocupación será cargado a la cuenta del cliente. 5. El hotel no se hace responsable de pérdidas personales ocasionadas en las habitaciones. 6. Prohibido fumar en las habitaciones a excepción de las áreas exteriores. Se prohíbe tocar instrumentos musicales, radios o televisores a alto volumen o fiestas ruidosas. 7. No se permiten mascotas o cestas para hielo en las habitaciones. Cualquier daño causado por huéspedes a la propiedad del hotel será cancelado por el huésped. 8. La administración se reserva el derecho de terminar el contrato de hospedaje si alguna de las regulaciones anteriores es violada.

POLÍTICAS DE PRECIO

1. Los precios de habitación son los siguientes:

HABITACIÓN	SENCILLA	DELUXE
Sencilla	$22.00	$28.00
Doble	$30.00	$37.00
Triple	$35.00	$48.00
Cuádruple	----	$59.00

2. Los clientes corporativos reciben un descuento sobre la tarifa estándar de la siguiente forma:

HABITACIÓN	SENCILLA	DELUXE
Sencilla	$18.00	$22.00
Doble	$25.00	$31.00
Triple	$31.00	$43.00
Cuádruple	----	$54.00

3. El huésped recibe el precio corporativo por estadías continuas de lunes a viernes.

4. Precios especiales de Fin de Semana que consiste en un descuento de acuerdo a la promoción.

POLÍTICAS DE COMPRA

1. Los encargados de recibir la materia prima deben de asegurarse que ésta cumpla los requisitos pedidos por el hotel

2. En caso de no cumplir con los requisitos de calidad, se realiza una devolución a los proveedores

3. Los proveedores tienen que estar a cargo del transporte de la materia prima hasta el hotel.

4. El crédito que deben proporcionar los proveedores no debe de ser menor de 30 días.

POLÍTICAS DE VENTAS

1. ***Cancelación de habitaciones.*** Cancelaciones antes de las 72 horas 100% de reembolso a favor del cliente. Cancelaciones entre 72 a 24 horas se factura el 50% del valor de una noche de estadía. Cancelaciones entre 24 horas a 0 horas se factura el 100% del valor de una noche de estadía.
2. ***Reservaciones o eventos especiales.***
   a. Para sus eventos y paquetes especiales. Se requiere:
      - El 25% de depósito por habitación bloqueada en temporada normal.
      - El 30% de depósito por habitación bloqueada en días festivos.
      - 10 habitaciones como mínimo en temporada baja.
      - 20 habitaciones como mínimo en días festivos (3 noches mínimas de estancia).

   b. Los depósitos se realizarán de la siguiente forma:

      En temporada regular:
      - 60 días o menos antes de su llegada, realizar segundo depósito, el 20% del total.
      - 40 días o menos antes de su llegada, realizar tercer depósito, el 30% del total.

      En días festivos:
      - 90 días o menos antes de su llegada, realizar segundo depósito, el 25% del total.
      - 40 días o menos antes de su llegada, realizar tercer depósito, el 25% del total.

   c. El último depósito se debe realizar 12 días o menos antes de su llegada en temporada regular y días festivos, se deberá liquidar el balance total de sus reservaciones.
   d. Para el control de comidas y bebidas se requiere el 50% de depósito con 3 meses de anticipación antes de su llegada o evento.
   e. Todos los horarios para eventos especiales son máximo de 8 horas. La hora máxima del evento es hasta las 12.00am no más de la 3:00am en su caso, se realiza una excepción especial para su evento.
   f. Para la recepción de algún requerimiento extra en especial, equipo para un evento, bebidas, avisar a las oficinas, con 24 horas mínimas de anticipación antes del evento. Todos los productos, regalos para invitados, etc. serán guardados e inventariados en las oficinas para su seguridad o los contratantes asignarán a una persona en especial para que supervise regalos y objetos de valor.

2. Formular una estrategia para cumplir la misión y visión.

Tal y como se ha mencionado, la estrategia se obtiene mediante la aplicación del análisis FODA, la identificación de los elementos con función sustantiva del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis es realizado por el dueño y el gerente del hotel y en base al conocimiento de los datos requeridos para el análisis interno y externo, en el siguiente cuadro se presentan los elementos tomados en consideración para realizar el análisis FODA

Cuadro 73: Elementos con función sustantiva para el análisis FODA[81]

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
• Buenas relaciones con los proveedores • Precios relativamente más bajos que el de los principales competidores.	• La llegada de clientes debido a actividades turísticas es relativamente pequeña a la cantidad de clientes que llegan por cualquier otro motivo. • Ofrecen pocos descuentos en relación al principal competidor (estudio benchmarking) • No se realizan los esfuerzos promocionales y de marketing para atraer al turista	• Ampliación del volumen anual de ventas debido a la creciente actividad turística dentro de El Salvador.	• Existe una competencia fuerte con los principales hoteles de la ciudad

FACTORES INTERNOS / **FACTORES EXTERNOS**	**FORTALEZAS** D1. Buenas relaciones con los proveedores D2. Precios relativamente más bajos que el de los principales competidores.	**DEBILIDADES** D3. La llegada de clientes debido a actividades turísticas es relativamente pequeña a la cantidad de clientes que llegan por cualquier otro motivo. D4. Ofrecen pocos descuentos en relación al principal competidor (estudio benchmarking) D5. No se realizan los esfuerzos promocionales y de marketing para atraer al turista
OPORTUNIDADES O1. Ampliación del volumen anual de ventas debido a la creciente actividad turística dentro de El Salvador.	Incremento de servicios de valor agregado (O1,F2)	Desarrollar una campaña publicitaria orientada a los turistas (O1,D1,D3)
AMENAZAS A1. Existe una competencia fuerte con los principales hoteles de la ciudad.	Desarrollar un plan de negociación que permita obtener insumos de mejor calidad y menor costo que la competencia (A1, F1)	Crear programas de descuentos de habitación para los diferentes tipos de huéspedes (A1,D2)

[81] Se hace la aclaración, que este es un ejemplo de cómo hacer la aplicación de la metodología, el ejemplo no corresponde a un modelo único para todos los establecimientos.

Del análisis FODA se han obtenido las estrategias del plan, lo siguiente consiste en establecer los objetivos y las metas a lograr mediante la aplicación de las estrategias.

3. Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño

a. Fijación a de objetivos

Los objetivos estratégicos son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la empresa busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el periodo considerado que abarca la Planeación Estratégica.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
4. Mejorar el nivel de ocupación para que el hotel incremente las ganancias obtenidas. 5. Desarrollar estrategias para incrementar la llegada de clientes que realizan actividades turísticas. 6. Mejorar las condiciones de adquisición de materia prima a un costo menor y de mejor calidad para brindar productos de mejor calidad al huésped

b. Formulación metas

Como ya se mencionó las metas, son la cuantificación de los objetivos, para el restaurante en cuestión, las metas son las siguientes:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Mejorar el nivel de ocupación a un 80% para que el hotel incremente las ganancias obtenidas. 2. Desarrollar estrategias para incrementar en un 45% la llegada de clientes que realizan actividades turísticas.

Para establecer el nivel de ocupación que se desea tener para los próximos 5 años, se toma como base las tendencias de la ocupación hotelera la del hotel analizado para los próximos años, como se muestra en el gráfico 72 y 73.

Figura 72. Proyección del nivel de ocupación hotelera en El Salvador

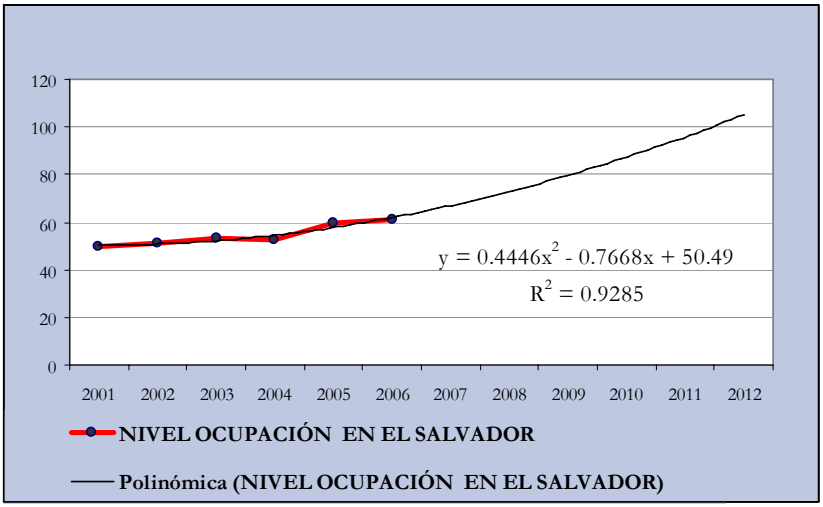
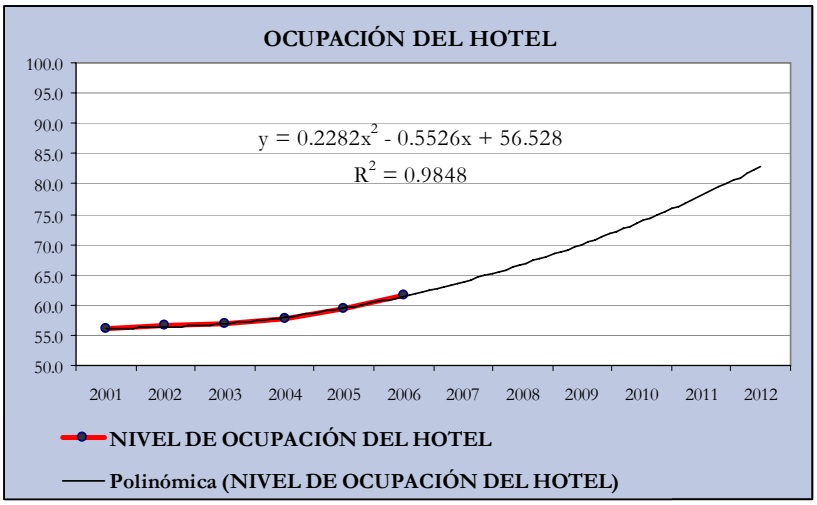


Figura 73. Proyección del nivel de ocupación del hotel analizado



Actualmente, el nivel de ocupación del hotel donde se ha realizado la ocupación, tiene niveles de ocupación superiores a los que se dan en todo El Salvador, Sin embargo, de acuerdo las proyecciones realizadas para los 5 años, el incremento en el hotel se está dando en menor medida que en el sector hotelero en general.

Diferencias entre proyecciones del Hotel/Sector Hotelero

AÑO	PROYECCIÓN HOTEL	PROYECCIÓN EN EL SALVADOR	DIFERENCIA
2008	70.83	66.91	**3.92**
2009	74.70	72.81	**1.89**
2010	78.02	79.60	**1.58**
2011	81.80	87.28	**5.48**
2012	86.04	95.85	**9.81**

En la tabla anterior, se puede observar que de acuerdo a las proyecciones realizadas, el nivel de ocupación del hotel es superior hasta el año 2009; luego de ese período debido a su crecimiento más lento, los niveles de ocupación serán muchos menores al promedio en el país. Por lo tanto se deben tomar las medidas necesarias para que los niveles de ocupación se den en forma paralela al sector hotelero o incluso en forma superior; por lo que para el año 2012, se espera que el nivel de ocupación del hotel objeto de estudio sea del 95.85%.

Lo anterior permite determinar que para el año 2012 el hotel tiene que tener un nivel de ocupación del 95.85% o superior a este nivel, para que se posicione como uno de los hoteles líderes en la región (de acuerdo a su misión)

4. Preparar y ejecutar el plan estratégico

a. Orden de la ejecución de las estrategias: El orden en que se ejecutarán las estrategias se presenta tomando en cuenta el ordenamiento de objetivos de los que se habla en el apartado d del proceso de planeación estratégica.

ORDEN DE LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
1. Incrementar los servicios de valor agregado
2. Desarrollar un plan de negociación que permita obtener insumos de mejor calidad y menor costo que la competencia
3. Crear programas de descuentos de habitación y promociones en general para el turista
4. Desarrollar una campaña publicitaria orientada a los turistas

b. Plan de trabajo para el desarrollo e implementación de estrategias.

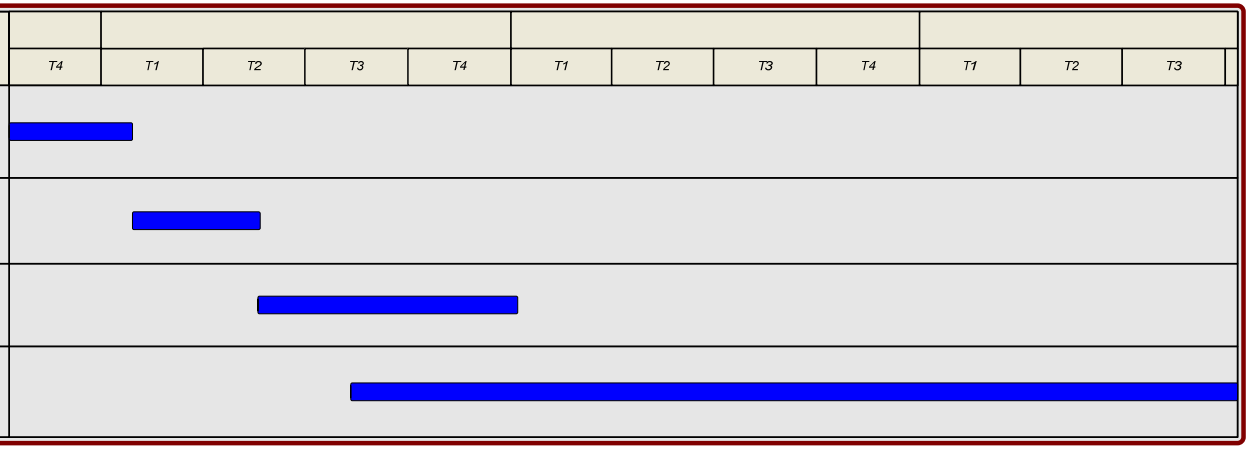
El plan de trabajo, debe ser desarrollado por el personal de la alta administración de la empresa, dicho plan, representará las fechas de inicio y finalización de las actividades necesarias para echar a andar cada una de las estrategias, tal y como se ha mencionado, el plan de trabajo puede representarse en detalle mediante una gráfica de Gantt, es lo que se hace para el caso. La programación, se realiza tomando en cuenta que la fecha actual es agosto de 2007, la alta gerencia y los accionistas de la empresa han acordado que el presente plan estratégico sea implementado en un período de tres años a partir de la fecha, es decir, que el plan va a ser terminado de implantar hasta noviembre del año 2010.

Recursos por actividad de implementación.

ACTIVIDAD	TIEMPO NECESARIO	RECURSOS ECONÓMICOS
Incremento de servicios de valor agregado	78	900
Desarrollar un plan de negociación que permita obtener insumos de mejor calidad y menor costo que la competencia	82	435
Crear programas de descuentos de habitación y promociones en general para el turista	166	1047
Desarrollar una campaña publicitaria orientada a los turistas	564	4322
TOTAL	**890**	**6704**

Figura 74: Programación de la ejecución de las estrategias del plan estratégico 2007-2010.

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración
1	INCREMENTO DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO	11/10/2007	28/01/2008	78d
2	DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIACIÓN QUE PERMITA OBTENER INSUMOS A MENOR COSTO	29/01/2008	21/05/2008	82d
3	CREACIÓN PROGRAMAS DE DESCUENTOS DE HABITACIÓN Y PROMOCIONES EN GENERAL PARA EL TURISTA	20/05/2008	06/01/2009	166d
4	DESARROLLO DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS ORIENTADA A LOS TURISTAS	11/08/2008	11/10/2010	566d



En el diagrama se puede observar la fecha de inicio y finalización de la ejecución de cada una de las estrategias y su duración; la nomenclatura para el diagrama en donde dice T1, T2, T3 y T4, significa trimestre 1, trimestre 2, trimestre 3, trimestre 4 respectivamente, esta escala puede ser menor, es decir, mensual, semanal, etc. Pero para efectos de ejemplo, se ha realizado a escala trimestral.

A continuación, se hace el desglose de actividades para la ejecución de cada una de las estrategias.

INCREMENTO DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO			
ACTIVIDAD	**ENCARGADO DE EJECUCIÓN**	**TIEMPO NECESARIO (día)**	**RECURSOS ECONÓMICOS ($)**
Determinación del presupuesto a utilizar	Junta Directiva Gerencia	1	8.00
Selección de servicios de valor agregado	Gerencia Jefe de recepción Jefe de restaurante	1	35.00
Priorización los servicios de valor agregado a utilizar	Gerencia Jefe de recepción Jefe de restaurante	1	35.00
Investigación sobre la inversión a realizar	Gerencia	15	45.00
Implementación de los nuevos servicios de valor agregado	Gerencia	60	777
TOTAL		**78**	**900**

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIACIÓN QUE PERMITA OBTENER INSUMOS DE MEJOR CALIDAD Y MENOR COSTO QUE LA COMPETENCIA			
ACTIVIDAD	**ENCARGADO DE EJECUCIÓN**	**TIEMPO NECESARIO (día)**	**RECURSOS ECONÓMICOS ($)**
Establecer políticas de abastecimiento	Gerencia	2	15
Definir las características de calidad de la materia prima	Gerencia Jefes de departamento	20	90
Elaborar un catálogo de proveedores	Gerencia	25	130
Búsqueda y realización de contrato con proveedor que cumpla las exigencias establecidas en cuanto a calidad y costos	Gerencia Jefes de departamento	35	200
TOTAL		**82**	**435**

CREACIÓN PROGRAMAS DE DESCUENTOS DE HABITACIÓN Y PROMOCIONES EN GENERAL PARA EL TURISTA			
ACTIVIDAD	**ENCARGADO DE EJECUCIÓN**	**TIEMPO NECESARIO (día)**	**RECURSOS ECONÓMICOS ($)**
Establecer los objetivos de la promoción de ventas	Gerencia	1	8.00
Seleccionar los instrumentos de promoción de ventas	Gerencia Jefe de recepción Jefe de restaurante	2	25.00
Desarrollar el programa de promoción de ventas.	Jefe de recepción Jefe de restaurante	5	40
Evaluación previa e implantación.	Jefe de recepción Jefe de restaurante	5	35
Implementación de promoción de ventas (FASE 1)	Jefe de recepción Jefe de restaurante	50	300
Implementación de promoción de ventas (FASE 2)	Jefe de recepción Jefe de restaurante	50	300
Implementación de promoción de ventas (FASE 3)	Jefe de recepción Jefe de restaurante	50	300
Evaluación de los resultados.	Gerencia	3	24
TOTAL		**166**	**1032**

DESARROLLO DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS ORIENTADA A LOS TURISTAS			
ACTIVIDAD	**ENCARGADO DE EJECUCIÓN**	**TIEMPO NECESARIO (día)**	**RECURSOS ECONÓMICOS ($)**
Establecimiento de los objetivos	Junta directiva Gerencia	1	8.00
Determinación del presupuesto publicitario	Junta directiva Gerencia	1	8.00
Decisiones en relación con el mensaje	Junta directiva Gerencia	1	8.00
Decisiones en relación con los medios publicitarios	Junta directiva Gerencia	1	8.00
Contratación de empresas publicitarias	Gerencia	15	40.00
Desarrollo de campaña (FASE 1)	Empresas publicitarias	180	1400.00
Desarrollo de campaña (FASE 1)	Empresas publicitarias	180	1400.00
Desarrollo de campaña (FASE 1)	Empresas publicitarias	180	1400.00
Evaluación de la campaña	Gerencia	5	50.00
TOTAL		**564**	**4322**

5. Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico si es necesario.

Se llega ahora a la última etapa del proceso de la Planeación Estratégica que es la evaluación de las estrategias. A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización de las metas y objetivos.

Las actividades de la evaluación de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero, se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales.

La segunda actividad de la evaluación consiste en medir el desempeño organizativo. Incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de estrategias.

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro; es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias.

Esta es la parte final del proceso de planeación estratégica; para la evaluación de las estrategias se sugiere, realizar cálculos de indicadores, estos ayudaran a determinar los cambios efectuados y la eficiencia que han tenido las estrategias planteadas, con esta evaluación se podrá conocer si se han tenido problemas para la ejecución de alguna estrategia o si los competidores han reformulado o reorientado sus actividades. Con este análisis se podrán replantear las estrategias de manera de obtener estrategias acordes a las necesidades que se tengan.

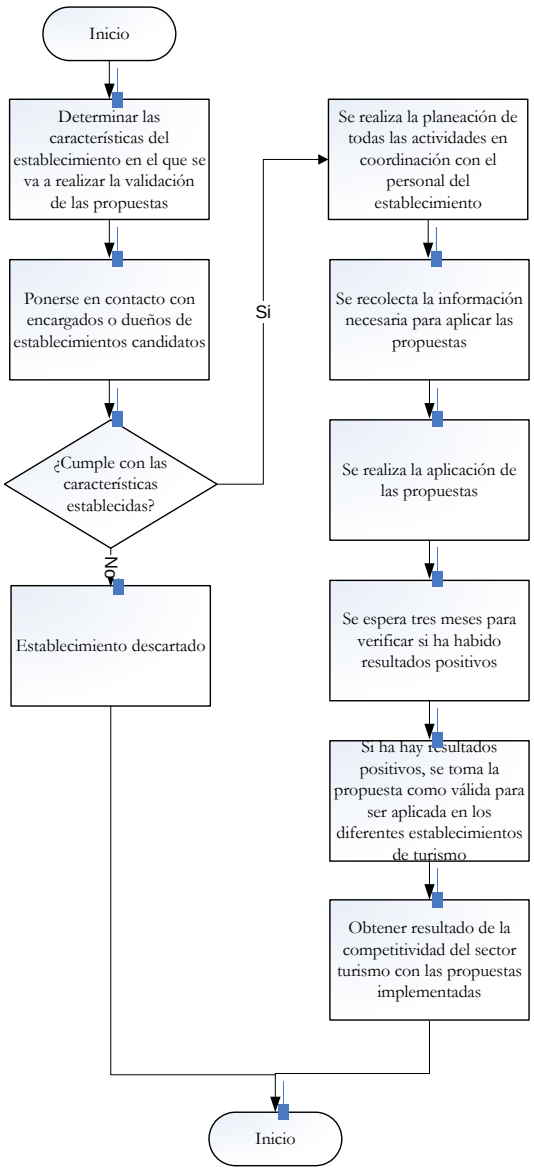
DEFINICIÓN DE INDICADORES

ESTRATEGIA	MEDICIÓN	PUNTO DE CONTROL	RESULTADO ESPERADO
CAMPAÑA PUBLICITARIA Desarrollar una campaña publicitaria orientada a los turistas	Comparación entre las ventas ocurridas con anterioridad a la campaña publicitaria con las que las ventas generadas después de la presentación	Después de la finalización de cada campaña publicitaria	*ICP1 = Ventas después de campaña / Ventas antes de campaña > 1.0*
	La campaña tiene que influir en al menos el 25% de los huéspedes	Encuesta mensual a turistas para conocer si influyó la campaña	*ICP2 = % de turistas que tomaron en cuenta la campaña evaluada para hospedarse en el hotel >65%*
PROMOCION DE VENTAS Crear programas de descuentos de habitación y promociones en general para el turista	Comparación entre las ventas ocurridas con anterioridad a la promoción con las que las ventas generadas después de la presentación	Después de la finalización de cada promoción	*ICP3 = Ventas después de la promoción / Ventas antes de la promoción > 1.0*
	Evaluación de las promociones brindadas en el hotel por el turista (a través de encuestas). Al menos el 70% debe estar satisfechos con la promoción	Encuesta semanal a turistas para conocer su opinión sobre las promociones	*ICP4= % de turistas que tomaron en cuenta la promoción para hospedarse en el hotel >70%*
PLAN DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES Desarrollar un plan de negociación que permita obtener insumos de mejor calidad y menor costo que la competencia	Comparación de los costos de adquisición de materia prima e insumos del hotel antes de la aplicación de la propuesta con los costos de adquisición de materia prima e insumos de nuevos proveedores	Evaluación de precios y calidad del producto de los proveedores luego de haber obtenido información sobre ellos.	*Costo de adquisición MP e insumos antiguo proveedor < Costo de adquisición MP e insumos Nuevo proveedor*
NUEVOS SERVICIOS DE VALOR AGREGADO Incremento de servicios de valor agregado	Satisfacción mostrada por el huésped ante los servicios prestados por el hotel	Encuesta semanal durante el período de implementación de nuevos servicios	*Porcentaje de turistas satisfechos con los servicios de valor agregado = 100%*
OTROS INDICADORES	Nivel de ocupación del hotel	Evaluar cada meses el nivel de ocupación del hotel	*ICP5 = Nivel de ocupación evaluado / Nivel de ocupación esperado ≥ 1.0*

3.6 VALIDACIÓN DE LAS PROPUESTAS.

La validación de las propuestas se considera de gran importancia debido a que por medio de ella se verifica si estas realmente logran mejorar la competitividad del sector turismo, como ya se explicó, las propuestas contenidas en este documento, están orientadas a mejorar la competitividad a nivel empresarial y por medio del efecto cascada explicado por Michael Porter, se traducirá en un incremento de la competitividad a nivel sectorial. El objetivo final de la validación es convencer al inversionista que vale la pena invertir en implantar las propuestas, dado que existe un beneficio, esto se complementa con la evaluación respectiva que se hará en la siguiente etapa del proyecto. En la ***figura 75*** se muestra la metodología a seguir para la aplicación y validación de las propuestas.

Figura 75: Metodología para la validación de las propuestas.



Cálculo de los beneficios por propuesta.

A. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

Beneficios cuantitativos

La prouesta permite identificar que en el hotel se necesitan contratar 3 empleados en un lapso de 5 años, para que pueda cumplircon los requerimientos que le permitan atender adecuadamente a los huéspedes.

Beneficios cualitativos

De acuerdo a las características tomadas en cuenta para el diseño de a organización, entre los beneficios de las propuestas están:

- Con la propuesta de organización, el hotel se encontraría en condiciones adecuadas para brindar un servicio de calidad a los huéspedes
- Sirve como un medio al establecimiento para conseguir los objetivos que se plantee con eficacia
- Permite lograr una determinada disposición de sus recursos;
- Facilita la realización de las actividades relacionadas al establecimiento
- Permite la coordinación del funcionamiento en el establecimiento
- La organización tiene la flexibilidad necesaria en caso de un crecimiento posterior del establecimiento
- Permite una asignación eficiente de las responsabilidades de cada empleado
- Se evita la duplicidad de mando en toda la organización

B. PROPUESTA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En la presente sección, se muestra las proyecciones de los ingresos por ventas mensuales a partir de datos estadísticas de dichos ingresos de cada uno de los meses de los años anteriores; para obtener dichas proyecciones se hace uso del método de los mínimos cuadrados, las comprobaciones de correlación (mejor tendencia para proyectar según coeficiente de correlación) y los cálculos de las constantes para la respectiva ecuación de tendencia se obtienen por medio del software para tratamiento estadístico llamado SPSS, el cual está especialmente diseñado para obtener los datos necesarios en la presente proyección (dicha demostración solo se presenta para la proyección del mes de enero para

mostrar como se obtiene la misma, en los meses posteriores, se sigue la misma metodología).

En primer lugar se presentan los datos de estadísticas de ventas para todos los meses desde el año 2003 hasta el año 2006, a partir de dichos datos, se obtendrá la proyección.

Tabla dhfg: Estadísticas de ingresos por ventas de los períodos anteriores.

Año	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
2003	37352.76	39263.87	41718.86	47516.81	40855.59	40467.39	41780.32	47924.01	43049.19	40156.33	39329.08	47013.28
2004	37146.46	38334.98	41604.07	48717.46	42846.11	40114.73	42705.95	50223.34	44751.95	41501.64	40790.74	46903.08
2005	38324.26	40137.75	50688.31	43351.45	41371.23	42084.32	44336.63	51911.57	45841.34	42527.28	42247.52	50567.82
2006	41160.03	40047.70	44154.94	51410.55	43862.92	43411.99	45988.98	55242.86	48683.65	44353.58	45502.64	53849.74
2007	41706.68	40928.80	44260.37	48978.50	44152.35	43037.87	47952.71	58135.89	52259.86	--	--	--

Datos para proyección del mes de enero

TENDENCIA	ECUACIÓN	R^2	b	A
Lineal	Y=Ax+b	0.774	35345.975	1259.961
Logarítmica	Y=ALn(x)+b	0.594	36612.997	2369.854
Potencia	$Y=bx^A$	0.598	36652.507	.061
Exponencial	$Y=be^{Ax}$	0.772	35484.899	.032

Como puede observarse, la mejor tendencia es la lineal, por lo tanto, se hará la proyección en base a esta. La siguiente tabla muestra el cálculo de la proyección de ingresos por ventas para enero del año 2007 a 2012, para calcular dicha proyección se ha sustituido el valor para x del año 2007 al 2012 respectivamente.

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE ENERO ($)
2007	41646
2008	42906
2009	44166
2010	45426
2011	46686
2012	47946

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE JULIO ($)
2007	47267.50
2008	48693.20
2009	50118.90
2010	51544.60
2011	52970.30
2012	54396.00

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE FEBRERO ($)
2007	40485.15
2008	40900.58
2009	41316.01
2010	41731.44
2011	42146.87
2012	42562.30

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE AGOSTO ($)
2007	57236.50
2008	59601.00
2009	61965.50
2010	64330.00
2011	66694.50
2012	69059.00

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE MARZO ($)
2007	47684.1535
2008	48387.2037
2009	48981.6241
2010	49496.5345
2011	49950.7177
2012	50356.9984

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE SEPTIEMBRE ($)
2007	50079.50
2008	51878.80
2009	53678.10
2010	55477.40
2011	57276.70
2012	59076.00

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE ABRIL ($)
2007	49327.60
2008	49959.12
2009	50590.64
2010	51222.16
2011	51853.68
2012	52485.20

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE OCTUBRE ($)
2007	45538.50
2008	46900.20
2009	48261.90
2010	49623.60
2011	50985.30
2012	52347.00

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE MAYO ($)
2007	44120.55
2008	44875.26
2009	45629.97
2010	46384.68
2011	47139.39
2012	47894.10

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE NOVIEMBRE ($)
2007	46961.50
2008	48959.20
2009	50956.90
2010	52954.60
2011	54952.30
2012	56950.00

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE JUNIO ($)
2007	44220.50
2008	45300.80
2009	46381.10
2010	47461.40
2011	48541.70
2012	49622.00

AÑO	INGRESO PROYECTADO MES DE DICIEMBRE ($)
2007	55627.00
2008	58044.40
2009	60461.80
2010	62879.20
2011	65296.60
2012	67714.00

Habiendo obtenido las proyecciones de ingresos por ventas, se procede a obtener los beneficios reales por la aplicación de las propuestas de gestión de calidad, para lo cual se hace la comparación de las ventas reales y las ventas proyectadas para los meses de julio, agosto y septiembre, ya que en estos meses, para el presente año, ya han estado en funcionamiento dichas propuestas. En la siguiente tabla, se muestra la comparación de los ingresos por ventas proyectados y los reales para los meses de julio, agosto y septiembre de 2007.

Tabla 63. Determinación de porcentaje de beneficios obtenidos para

JULIO			**AGOSTO**			**SEPTIEMBRE**		
Ingresos reales	Ingresos proyectados	Diferencia	Ingresos reales	Ingresos proyectados	Diferencia	Ingresos reales	Ingresos proyectados	Diferencia
47953	47267.5	685.21	58136	57237	899.39	52259.9	50080	2180.4
Diferencia con % de filtro*		**513.907**			**674.54**			**1635.3**
% beneficio sobre ingresos reales**		1.0717			1.1603			3.1291

* Filtro utilizado para conocer si clientes habían percibido mejoras en calidad de servicio

** División de la diferencia por los ingresos reales

Para obtener los beneficios proyectados para los próximos años, se tomará en cuenta un incremento de porcentaje promedio obtenido en los tres meses de evaluación. De la tabla anterior, se obtiene que dicho promedio es de 1.79% mensual, se supondrá que los ingresos proyectados incrementarán en esta proporción, por lo que se procede a obtener los ingresos por la aplicación de las propuestas de gestión de calidad.

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE ENERO ($)
2007	745.46
2008	768.02
2009	790.57
2010	813.13
2011	835.68
2012	858.23

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE JULIO ($)
2007	846.09
2008	871.61
2009	897.13
2010	922.65
2011	948.17
2012	973.69

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE FEBRERO ($)
2007	724.68
2008	732.12
2009	739.56
2010	746.99
2011	754.43
2012	761.87

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE AGOSTO ($)
2007	1024.53
2008	1066.86
2009	1109.18
2010	1151.51
2011	1193.83
2012	1236.16

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE MARZO ($)
2007	853.55
2008	866.13
2009	876.77
2010	885.99
2011	894.12
2012	901.39

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE SEPTIEMBRE ($)
2007	896.42
2008	928.63
2009	960.84
2010	993.05
2011	1025.25
2012	1057.46

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE ABRIL ($)
2007	882.96
2008	894.27
2009	905.57
2010	916.88
2011	928.18
2012	939.49

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE OCTUBRE ($)
2007	815.14
2008	839.51
2009	863.89
2010	888.26
2011	912.64
2012	937.01

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE MAYO ($)
2007	789.76
2008	803.27
2009	816.78
2010	830.29
2011	843.80
2012	857.30

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE NOVIEMBRE ($)
	840.61
	876.37
	912.13
	947.89
	983.65
	1019.41

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE JUNIO ($)
2007	791.55
2008	810.88
2009	830.22
2010	849.56
2011	868.90
2012	888.23

AÑO	BENEFICIO PROYECTADO MES DE DICIEMBRE ($)
2007	995.72
2008	1038.99
2009	1082.27
2010	1125.54
2011	1168.81
2012	1212.08

Después de haber obtenido los beneficios mensuales, se presenta el resumen anual de los mismos, lo cual se muestra en la siguiente tabla.

Resumen anual de beneficios por la aplicación de las propuestas de calidad.

AÑO	BENEFICIO ($)
2007	10206.47
2008	10496.66
2009	10784.91
2010	11071.74
2011	11357.46

C. PROPUESTA DE LOGÍSTICA

El beneficio cuantificado de la propuesta de logística se visualiza a través de la administración de inventario, minimizando su cantidad en la compra optima de materia prima e insumos, y se refleja en la reducción de costos de inventario.

Comparación de la situación actual y la propuesta.

Estadísticas de compra.

Situación actual.

El establecimiento posee compras constantes. Mismas cantidades en todos los meses.

Cantidades compradas.

Alimentación.

Materia prima	Cantidad	Precio	Gasto
Carne	100	$2.65	$265.00
Pescado	100	$0.70	$70.00
Chorizo	100	$0.35	$35.00
Pollo	350	$0.95	$332.50
Papa	300	$0.20	$60.00
		TOTAL	**$762.50**

Alojamiento.

Insumos	Cantidad	Precio	Gasto
Cera liquida (Lt)	60	$2.75	$165.00
Desinfectante (Lt)	60	$1.35	$81.00
Papel higienico (paquete de 24)	15	$8.40	$126.00
Jabon (docenas)	50	$3.60	$180.00
Shampoo (paquete 100 blister)	10	$35.00	$350.00
Detergente (bolsa 1000g)	20	$2.57	$51.40
Lejia (Lt)	30	$0.83	$24.90
Pastilla odorizante (docena)	44	$2.76	$121.44
Mascones (paquete de 12)	25	$5.64	$141.00
Wipes (bolsa de 50)	50	$2.50	$125.00
Bolsas plasticas (paquete de 100)	10	$8.00	$80.00

Insumos	Cantidad	Precio	Gasto
Guantes de latex (paquete de 25)	25	$2.00	$50.00
Windex (Lt)	25	$1.25	$31.25
Aromatizador (caja de 25 unidades)	10	$12.00	$120.00
		TOTAL	**$1,646.99**

Costo total de la compra semanal: **$ 2,409.49**

Situación propuesta.

Cantidades compradas. Las compras se dan en función de la demanda pronosticada.

Alimentación.

Materia prima	Cantidad	Precio	Gasto
Carne	62	$2.65	$164.30
Pescado	82	$0.70	$57.40
Chorizo	246	$0.35	$86.10
Pollo	57	$0.95	$54.15
Papa	205	$0.20	$41.00
		TOTAL	**$402.95**

Alojamiento.

Insumos	Cantidad	Precio	Gasto
Cera liquida (Lt)	49	$2.75	$134.75
Desinfectante (Lt)	49	$1.35	$66.15
Papel higienico (paquete de 24)	13	$8.40	$109.20
Jabon (docenas)	37	$3.60	$133.20
Shampoo (paquete 100 blister)	5	$35.00	$175.00
Detergente (bolsa 1000g)	13	$2.57	$33.41
Lejia (Lt)	66	$0.83	$54.78
Pastilla odorizante (docena)	22	$2.76	$60.72
Mascones (paquete de 12)	22	$5.64	$124.08
Wipes (bolsa de 50)	34	$2.50	$85.00
Bolsas plasticas (paquete de 100)	10	$8.00	$80.00
Guantes de latex (paquete de 25)	11	$2.00	$22.00
Windex (Lt)	33	$1.25	$41.25
Aromatizador (caja de 25 unidades)	13	$12.00	$156.00
		TOTAL	**$1,275.54**

Costo total de la compra semanal: **$ 1,678.49**

<u>Determinación de los beneficios de la propuesta de logística.</u>

Los beneficios de esta propuesta están dados en dos momentos.

1- Al final del primer mes a través de la administración de inventario, minimizando su cantidad en la compra optima de materia prima e insumos

en función de la demanda pronosticada; teniendo con esto disponibilidad de efectivo.

Comparación de compras actuales y compras de la propuesta.

Periodo	Compras actuales	Compras propuestas	Diferencia (beneficio)
Semanal	$2,409.49	$1,678.49	**$731.00**
Mensual	$9,637.96	$6,713.96	**$2,924.00**

2- Al final del primer mes, pero se visualiza como un ahorro a lo largo del periodo de estudio. Este beneficio es la reducción de los costos totales de inventarios al realizar la programación de compras con el lote económico.

Tabla 64: **Costos actuales de almacenamiento**

Productos seleccionados según platillos de estudio	Costo Total	Costo de pedido (D/Q)Cp	Costo de manejo (Q/2)Ce(unitario)
Carne	$5.90	$1.19	$4.72
Pescado	$5.67	$1.28	$4.39
Chorizo	$5.48	$1.36	$4.13
Pollo	$5.29	$1.46	$3.83
Arroz	$17.36	$0.33	$17.03
Papa	$5.82	$1.22	$4.60
Costo total de almacenaje	$45.52		

Tabla 65: **Costos de almacenamiento con situación propuesta**

Productos seleccionados según platillos de estudio	Costo Total	Costo de pedido (D/Q)Cp	Costo de manejo (Q/2)Ce(unitario)
Carne	$4.73	$2.37	$2.37
Pescado	$4.73	$2.37	$2.37
Chorizo	$4.73	$2.37	$2.37
Pollo	$4.73	$2.37	$2.37
Arroz	$4.73	$2.37	$2.37
Papa	$4.73	$2.37	$2.37
Costo total de almacenaje	$28.40		

$17.13	DIFERENCIA DE COSTO SEMANAL
$68.51	DIFERENCIA DE COSTO MENSUAL

Además de los beneficios cuantitativos antes mostrados, la propuesta posee beneficios cualitativos, tales como: 1- tiempo optimo de servicio, tanto de habitación, como restaurante, por el aseguramiento del flujo de materia prima en el área de cocina y por la hoja de control de habitaciones disponibles. 2- gestión de proveedores, lo que garantiza una buena materia prima y su consecuente buen producto. 3- mejor control, de los inventarios, tanto físico como contable y la disponibilidad de esta información. 4- retroalimentación de las cantidades producidas, para mejorar los procesos de operación.

D. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

D.1. BENCHMARKING

En si mismo, la realización continua de Benchmarking, a ser posible con periodicidad anual, será un incentivo para la adopción de las mejoras prácticas disponibles: Por otra parte, el estudio de la evolución de sus propios registros permitirá detectar cambios súbitos en cualquiera de los parámetros analizados, que suelen tener como origen el mal funcionamiento de un equipo o cambio de hábitos de un colectivo concreto del personal.

Basado en lo anterior y en la aplicación realizada se establecen que los beneficios obtenidos por el benchmarking se dan de la siguiente manera:

Cuadro 74. Beneficios estimados

BENEFICIOS	COSTOS DE OPERACIÓN ANUAL ($)	BENEFICIO ANUAL ($)
Sirve de insumo para establecer aspectos de la situación actual del establecimiento en el desarrollo de la planeación estratégica durante el análisis F.O.D.A.	Resultados reflejados en la ejecución de la planeación estratégica	

BENEFICIOS POR LA APLICACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con la ejecución de la planeación estratégica, se espera que se cumplan con los objetivos estratégicos planteados en el período que se ha definido. Por lo tanto, estos beneficios se pueden definir de la siguiente manera:

- ***Incremento del nivel de ocupación a un 95%.*** Este beneficio se espera obtener en forma gradual a través de la toda la fase de ejecución de la planeación estratégica. Por lo tanto el beneficio que representa la planeación estratégica, consiste en que para los años 2010, 2011 y 2012 se van lograr niveles de ocupación mayor de lo pronosticado, como se muestra en la siguiente tabla

AÑO	PROYECCIÓN HOTEL	PROYECCIÓN EN EL SALVADOR	DIFERENCIA
2008	70.83	66.91	**3.92**
2009	74.70	72.81	**1.89**
2010	78.02	79.60	**1.58**
2011	81.80	87.28	**5.48**
2012	86.04	95.85	**9.81**

COMPARATIVO SITUACIÓN ACTUAL VERSUS PROPUESTA DE LA COMPETITIVIDAD.

Para hacer el cálculo del nuevo valor de competitividad del sector, se hará la suposición de que el 80% de los establecimientos de alojamiento y alimentación de los tipos de turismo donde se van a implementar las propuestas y que va a existir un 68% de clientes satisfechos por el servicio brindado en estos establecimientos, con este porcentaje, se harán la nuevas calificaciones de los índices afectados ***(ver anexo 14)***.

Con estos posibles incrementos en los establecimientos de alojamiento y alimentación, pertenecientes a los diferentes tipos de turismo; la competitividad experimenta un aumento del 0.27 en una escala del 0 a 7, esto sin considerar a aquellos índices que son afectados indirectamente por la propuesta y que también experimentarían un aumento de la competitividad

A continuación, se presenta la tabla resumen de cálculo de competitividad (***ver tabla 69***), en el se puede ver la variación de la competitividad del sector turismo, haciendo la aplicación de las propuestas en los establecimientos de alojamiento y alimentación del turismo cultural rural.

Tabla 66: Estado de la competitividad actual del sector turismo en El Salvador

ÁREA DE ACTIVIDAD	CONDICIONES DE LOS FACTORES (25%)	CONTEXTO DE ESTRATEGIA (25%)	CONDICIONES DE LA DEMANDA (25%)	INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO(25%)	COMPETITIVIDAD POR ÁREA DE ACTIVIDAD	PESO DEL ÁREA DE ACTIVIDAD (%)	APOYO GOES	DISTRIBUCIÓN POR ÁREA DE ACTIVIDAD
SOL Y PLAYA	3.73	2.87	4.20	3.21	3.50	20.00	0.80	0.56
NATURALEZA AVENTURA	4.23	3.38	4.20	3.29	3.78	4.00	0.80	0.12
RURAL Y CULTURAL	4.34	2.82	4.20	3.32	3.67	56.00	0.80	1.64
CONGRESO Y CONVENCIÓN	4.67	4.88	4.20	3.28	4.26	12.00	0.80	0.41
ENTRETENIMIENTO	3.54	4.16	4.20	3.27	3.79	8.00	0.80	0.24
	COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO							**2.98**

Tabla 67: Estado de la competitividad con situación propuesta del sector turismo en El Salvador

ÁREA DE ACTIVIDAD	CONDICIONES DE LOS FACTORES (25%)	CONTEXTO DE ESTRATEGIA (25%)	CONDICIONES DE LA DEMANDA (25%)	INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO(25%)	COMPETITIVIDAD POR ÁREA DE ACTIVIDAD	PESO DEL ÁREA DE ACTIVIDAD (%)	APOYO GOES	DISTRIBUCIÓN POR ÁREA DE ACTIVIDAD
SOL Y PLAYA	3.92	4.34	4.23	3.21	3.92	20.00	0.80	0.63
NATURALEZA AVENTURA	4.42	4.87	4.23	3.29	4.20	4.00	0.80	0.13
RURAL Y CULTURAL	4.51	4.19	4.23	3.32	4.06	56.00	0.80	1.82
CONGRESO Y CONVENCIÓN	4.79	5.53	4.23	3.28	4.46	12.00	0.80	0.43
ENTRETENIMIENTO	3.58	4.16	4.20	3.27	3.80	8.00	0.80	0.24
	COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO							**3.25**

El incremento en la competitividad del sector turismo bajo las suposiciones antes mencionadas, es de un 9.06%.

CAPÍTULO IV

EVALUACIONES

1. INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo se realizará la evaluación económica y evaluación social del proyecto. Se considera necesario aplicar solamente la evaluación económica (no evaluación financiera), debido a que la inversión para la implementación de las propuestas se dará por fondos propios de la empresa; en la evaluación social se tratarán aspectos como una mejor formación del personal que actualmente trabaja en establecimientos turísticos de hoteles y restaurantes.

La evaluación económica se relaciona con los costos y beneficios económicos para la empresa donde se han implementado las propuestas de solución, debido a que el turismo es una actividad cambiante a mediano plazo, es decir, las tendencias y los requerimientos del cliente son cambiantes[82], por lo que se recomienda hacer un nuevo estudio de la competitividad del sector turismo cada tres años, la vida (horizonte de tiempo) del presente proyecto se establece en 5 años, por lo cual se establece ete valor para evaluar la evaluacion económica.

[82] CERVANTES BLANCO, MIGUEL; GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, ANA; MUÑIZ MARTÍNEZ, NORBERTO (2000): *"La segmentación del mercado de los turistas de destino interior en la comercialización turística",* Actas del 2º Congreso de Turismo, Universidad y Empresa, Ed. Tirant lo Blanch.

2. OBJETIVOS

OBJETIVO *GENERAL*

Determinar bajo el punto de vista económico y social la factibilidad de implantar las propuestas de solución que incremente la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

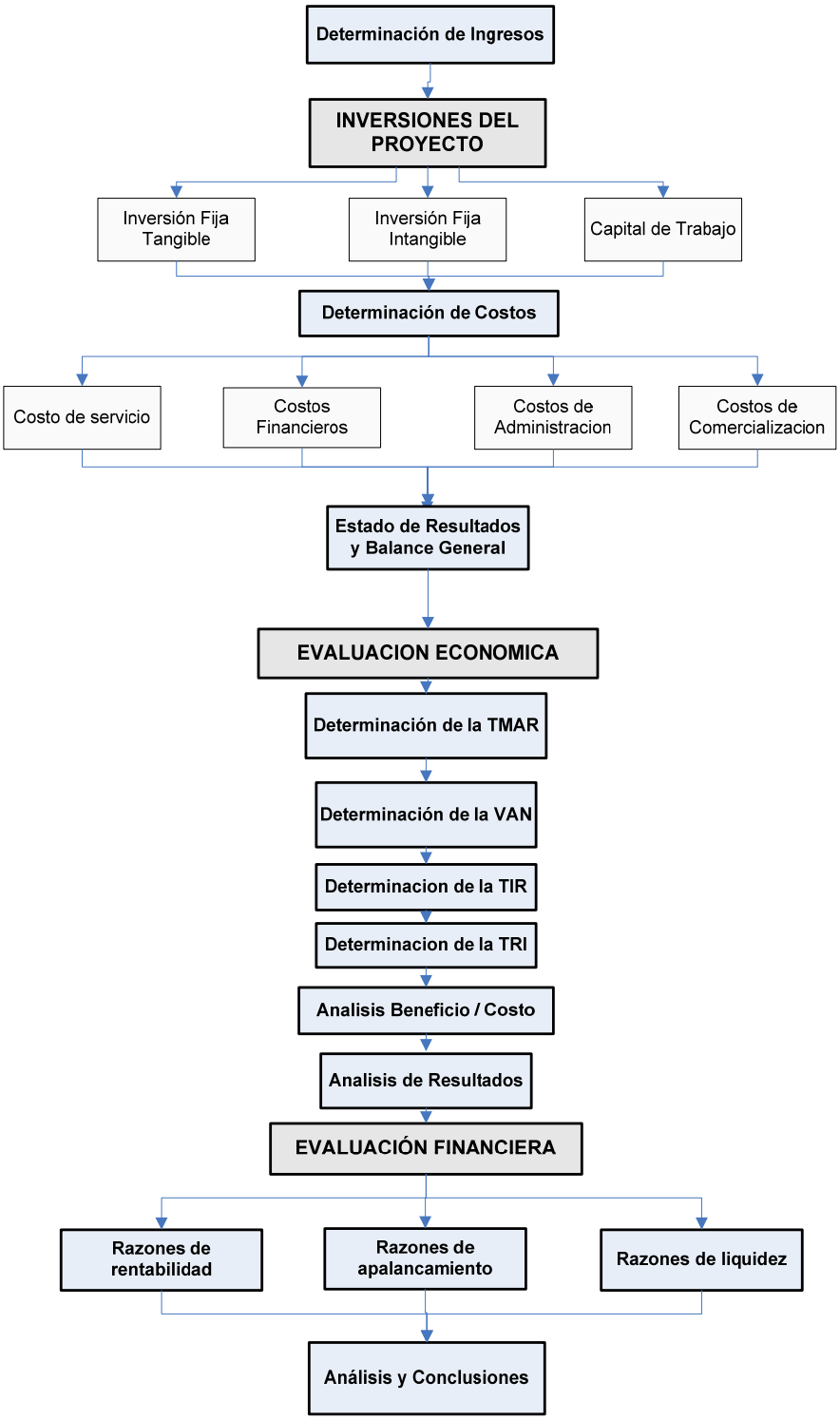
1. Determinar las fuentes de financiamiento del proyecto para implantar las propuestas
2. Determinar la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento para realizar los análisis de las variables económicas
3. Realizar el análisis del Valor Actual Neto (VAN) para verificar que existe un mayor ingreso que egreso de fondos al inicio del horizonte de tiempo y por ello ayudar a la toma de decisión de inversión
4. Realizar el análisis de la Tasa Mínima de Rendimiento para verificar si a pesar de que el Valor Actual Neto sea cero, esta se siga manteniendo aún mayor que la Tasa Mínima Atractiva de Retorno y por consiguiente ayudar a la toma de decisión de inversión
5. Determinar la relación Beneficio/Costo para verificar si son mayores los beneficios que los costos del proyecto y por consiguiente, ayudar a los inversionistas a la toma de decisiones.
6. Desarrollar la evaluación social para dar a conocer los beneficios sociales de la implementación de las propuestas para incrementar la competitividad.

3. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA.

GUÍA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN ECONÓMICA. ANÁLISIS INCREMENTAL.

La guía para la evaluación económica, se ha diseñado para orientar a los establecimientos de alojamiento y alimentación del sector turismo en El Salvador, dicha guía se establece para que toda empresa del sector mencionado pueda realizar su propia evaluación de tal manera que los inversionistas puedan tomar la decisión en base a indicadores económicos de rentabilidad para hacer el desembolso respectivo para la implantación de las propuestas de solución aquí presentadas; además de brindar los elementos y la información necesaria para llevar a cabo dicho análisis; todo esto con la finalidad que sea aplicado por cualquier empresa independientemente del tamaño o las características que posea. A continuación en la siguiente figura se detalla la metodología general a seguir para llevar a cabo esta evaluación:

Figura No35. Metodología general para la evaluación económica incremental



3.1.1. PASOS DE LA GUÍA PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA.

Antes de empezar a explicar cada uno de los elementos de la guía, corresponde hacer la aclaración que los dichos elementos, son los relacionados con la implantación de las propuestas, es decir, costos de implementación y beneficios de implantación.

Determinación de ingresos.

En este apartado se calculara los incrementos de los ingresos que la implantación de las propuestas genera a la empresa. Para realizar este cálculo se tiene que considerar las unidades (cantidad de habitaciones ocupadas o número de platillos)) que se producen sin la implantación de las propuestas y las unidades que se producen con la implantación de las mismas. Para esto se considera la capacidad de producción que genera el nuevo proceso y la capacidad de la maquinaria que se utilizara. Con la diferencia entre las unidades que se producen con propuestas y sin propuestas se obtiene el incremento de unidades totales anuales, este multiplicado por el precio de venta del producto se obtiene los ingresos totales anuales incrementales que la empresa obtiene por la implantación de las propuestas de solución. Para ampliar un poco mas sobre la manera de cómo determinar los ingresos, ver la aplicación que se encuentra en este documento.

El formato a utilizar es el siguiente:

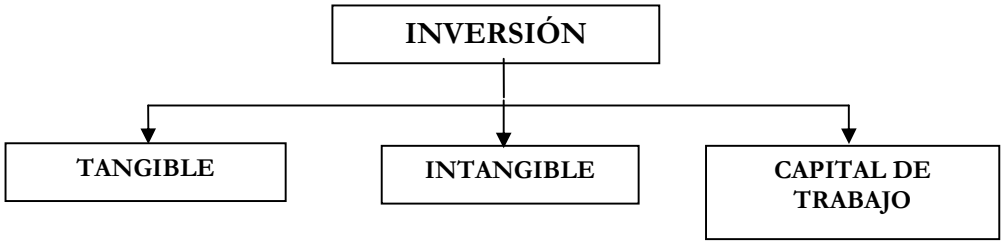
Formato 58. Determinación de los ingresos incrementales.

Año	Ventas anuales sin propuestas	Ventas anuales con propuestas	Incremento en ventas	Precio de venta	Ingresos anuales incrementales

Determinación de la inversión.

La determinación de la inversión, consiste en definir el monto total necesario para la implantación de las propuestas, en esta se consideran los elementos siguientes:

Figura 76. Componentes de la inversión.



A continuación se describe en que consiste cada uno de estos elementos:

A. INVERSIÓN TANGIBLE.

Este es el monto total necesario para la adquisición de maquinaria, equipo, mobiliario, remodelación o construcción de la infraestructura que se requieren para la puesta en marcha de las propuestas.

A continuación se detallan los componentes de la inversión tangible anteriormente mencionados:

- MAQUINARIA Y EQUIPO: es el monto total del equipo y maquinaria que la empresa requerirá para la implantación de las diferentes propuestas, para esto se deberá definir la cantidad de equipo y maquinaria que se necesita, el costo unitario, los costos de instalación y el costo total el cual se puede obtener multiplicando la cantidad de maquinaria o equipo a necesitar por el precio unitario de la misma mas el costo de instalación, para lo cual puede auxiliarse del formato que se presenta continuación:

Formato 59. Calculo del monto requerido en maquinara y equipo.

ÁREA	MAQUINARIA O EQUIPO	CANTIDAD (Unidades)	COSTO UNITARIO ($)	COSTO DE INSTALACIÓN	COSTO TOTAL ($)
				TOTAL $	

Para llenar el formato:

Sistema o área: se debe detallar el área o el sistema al cual se le adquirirá la maquinaria o el equipo.

Maquinaria o equipo: se especificara el nombre de la maquinaria o equipo a comprar.

Cantidad: la cantidad de maquinaria o equipo que se adquirirá.

Costo unitario: especificar el precio de la maquinaria o el equipo.

Costo de instalación: detallar el costo a considerar para instalar la maquinaria y equipo.

Costo total: este se obtiene multiplicando la cantidad de maquinaria o equipo a comprar por el precio de venta de esta maquinaria más el costo de instalación de esta maquinaria o equipo.

- MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA: se debe calcular el monto total del mobiliario y equipo de oficina necesario para la ejecución de las propuestas, para es necesario establecer la cantidad de mobiliario y equipo obteniendo el monto monetario a invertir.

Formato 60. Cálculo del monto requerido en Mobiliario y equipo de Oficina.

ÁREA	MOBILIARIO O EQUIPO DE OFICINA.	CANTIDAD (Unidades)	VALOR UNITARIO ($)	COSTO TOTAL ($)
			TOTAL	$

En donde:

Área o sistema: detallar el área o sistema para la cual se adquirirán el mobiliario o el equipo de oficina.

Mobiliario o equipo de oficina: detallar en esta casilla el nombre del mobiliario o equipo de oficina.

Cantidad: especificar la cantidad de mobiliario o equipo de oficina que se adquirirá.

Valor unitario: detallar el valor o el costo unitario del mobiliario o equipo a comprar.

Costo total: se obtiene multiplicando la cantidad de mobiliario o equipo a comprar por el valor unitario de este. Al final sumar todos los costos unitarios para obtener un valor total.

TOTAL DE INVERSIÓN TANGIBLE

Para registrar el total de la inversión tangible necesaria para la implantación de las propuestas se puede considerar el siguiente formato:

Formato 61. Costo del estudio.

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN ($)
Maquinaria y equipo	
Mobiliario y equipo de oficina	
TOTAL	

B. INVERSIÓN INTANGIBLE.

La inversión intangible comprende todos aquellos costos incurridos para llevar a cabo la investigación, diseño de las propuestas, costos de la implantación, asesorías y capacitaciones. A continuación se detallan los aspectos a considerar en estos costos:

- COSTOS DEL ESTUDIO: es el monto invertido para el desarrollo del estudio y el diseño de las propuestas. Para registrar esta inversión se puede hacer uso del siguiente formato:

Formato 62. Costo del estudio.

COSTO TOTAL DE ESTUDIO	
RECURSO	**MONTO TOTAL ($)**
MATERIALES	
HUMANOS	
TOTAL	

En donde:

Recurso: se debe especificar los recursos necesarios para el desarrollo del estudio, estos recursos se pueden clasificar en tres tipos los cuales son:

MATERIALES: son los materiales que se necesitaron para realizar el estudio como papelería, fotocopias, útiles de oficina como lapiceros, lápiz, borrador, entre otros.

HUMANOS: es el recurso humano que trabajo en el desarrollo del estudio, para esto se debe especificar el rol de cada trabajador y en base a esto especificar el sueldo que ganara.

Cantidad: en esta casilla se debe especificar la cantidad necesaria de cada uno de los recursos para llevar a cabo el estudio.

Monto total: este se obtiene multiplicando la cantidad de los recursos a necesitar por el costo unitario de estos recursos. Para finalizar con la suma total.

- COSTOS DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS PROPUESTAS: estos costos comprenden capacitaciones, papelería y recurso humano (honorarios en concepto de asesorias), necesarios para la implantación de las propuestas. A continuación se presenta un formato el cual puede ser de mucha utilidad para establecer el monto de los costos de implantación:
-

Formato 63. Calculo del costo de las capacitaciones para la implantación

1. PROPUESTA A IMPLANTAR			
Concepto	**Cantidad**	**Costo Unitario ($)**	**Costo Total ($)**
Capacitaciones			
Materiales			
Recurso Humano			
SUB TOTAL POR PROPUESTA			
n PROPUESTA A IMPLANTAR			
Capacitaciones			
Materiales			
Recurso Humano			
SUB TOTAL POR PROPUESTA			
TOTAL			

En donde:

Concepto: de debe especificar el recurso a necesitar para la implantación de las propuestas, en este caso se tienen capacitaciones en esta casilla se puede colocar el nombre de la capacitación que se impartirá, los materiales que se necesitaran así como el recurso humano.

Cantidad: para los recursos se debe especificar la cantidad a necesitar.

Costo unitario: en esta casilla se debe detallar el costo unitario de cada recurso.

Costo total: al igual que otros apartados se obtiene multiplicando el costo unitario por la cantidad de recurso, para finalizar con la sumatoria de todos los costos totales.

Es importante mencionar que el cálculo de los costos de capacitación se debe detallar para cada propuesta.

- OTRA INVERSIÓN INTANGIBLE: dentro de esta inversión se registran los costos incurridos en tramites de patentes, registro de productos o marca, tramites de legalización o

permisos de funcionamiento de la empresa, tramites en certificación de normas de calidad. Todos estos costos se deben de considerar en la inversión inicial que realizara la empresa.

TOTAL DE INVERSIÓN INTANGIBLE

Al igual que la inversión tangible, también en este apartado tiene que obtener los totales de la inversión intangible, tal como se detalla a continuación; en el siguiente formato:

Formato No83. Costo total de la inversión intangible

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN ($)
Costos del estudio	
Costos de capacitación	
Otra inversión intangible	
TOTAL	

C) CAPITAL DE TRABAJO.

Para la implantación de las propuestas no solo se debe tomar en cuenta la inversión necesaria en maquinaria, equipo, capacitaciones, papelería; sino que hay que considerar el efectivo suficiente que se necesitara para la implantación de las propuestas es decir el efectivo que ayudara a obtener la producción para un mes; es importante aclarar que para este caso y debido a que este estudio va dirigido a empresas ya instaladas en el país el efectivo a considerar será solamente en concepto de los incrementos de los costos de materia prima, materiales, inventario, mano de obra; es decir los incrementos en los que incurrirá la empresa por implantar las propuestas.

El capital de trabajo también considera el inventario y las cuentas por cobrar y para estos se deben calcular los costos incrementales que se generaran por la implantación de las propuestas. A continuación se detalla cada uno de lo elementos que componen el capital de trabajo:

- EFECTIVO.

  Se debe establecer el efectivo incremental que la empresa necesita para realizar las operaciones diarias, en este caso la empresa necesita cubrir ciertos gastos para un mes,

cuando se ejecuten las propuestas, la empresa tendrá cambios y dichos cambios demandaran algunos incrementos en los costos es decir que se debe establecer los costos actuales que ya posee la empresa mas los costos que se incrementaran por la implantación de las propuestas; para el efectivo los elementos a considerar son el pago del personal administrativo, de comercialización y producción directo e indirecto así como también los gastos indirectos de fabricación adicionales (Agua, Energía Eléctrica, Teléfono) y los costo de materia prima para elaborar los productos y los insumos para mantenimiento y limpieza. A continuación se detalla un formato para completarlo con la información necesaria:

Formato 64. Cálculo efectivo incremental

DESCRIPCIÓN	COSTO ($)
Costos de materia prima	
Costos de funcionamiento (agua, energía eléctrica, teléfono, otros)	
Gastos para salario de personal de Administración	
Gastos para salario de personal de comercialización	
Gastos para el salario de personal de Producción	
TOTAL	

El cálculo de los elementos mencionados anteriormente se establece a continuación:

COSTO DE MATERIA PRIMA

En este caso, la implantación de las propuestas proporcionara pautas para los incrementos de las ventas y por ende de la producción, este incremento demandara la compra de materia prima adicional (para el caso del restaurante) y más insumos para mantenimiento de habitaciones, es decir la empresa ya adquiere cierta cantidad de materia prima según su programación de producción a esto hay que agregarle el excedente adicional por el incremento de la producción. Para esto se puede hacer del siguiente formato:

Formato 65. Determinación del costo de la materia prima para un mes

CALCULO DEL INCREMENTO DE MATERIA PRIMA			
DESCRIPCIÓN DE MATERIA PRIMA	**CANTIDAD DE MATERIA PRIMA A UTILIZAR**	**COSTO UNITARIO ($)**	**COSTO TOTAL. ($)**
		TOTAL	

En esta tabla se debe especificar el nombre de la materia prima, la cantidad adicional que se necesitara para la producción de un mes, el costo unitario de esta materia prima y calcular el costo total multiplicando la cantidad de materia prima por el costo unitario, al finalizar sumar estos costos totales para obtener el total monetario para adquirir materia prima adicional que se requerirá.

MANO DE OBRA

Para la mano de obra se debe calcular el monto a necesitar para un mes en concepto de sueldo, en este sentido se puede hacer uso del siguiente formato:

Formato 66. Calculo del sueldo de la mano de obra

Puesto	Sueldo Base ($) Mensual	ISSS	AFP	Total de Aportaciones	Vacaciones	Aguinaldo
TOTAL						

En donde:

Puesto: detallar el nombre del puesto al que se calculara el sueldo.

Sueldo base mensual: detallar el sueldo que se le pagara al empleado, este sueldo tiene que definirlo la alta dirección de la empresa.

ISSS: colocar el porcentaje patronal que la empresa pagara al seguro social, este porcentaje según la ley es del 7.5%[83], del sueldo base

AFP: al igual que el ISSS, el patrono tiene que cancelar un porcentaje en concepto de pensión del empleado, según las leyes del país a la AFP tiene que cancelarle el 6.75% del sueldo base

Aportaciones totales: para obtener esta se debe realizar la suma de los elementos mencionados anteriormente.

Vacaciones: estas se calculan obteniendo el sueldo de 15 días de trabajo mas el 30% de recargo sobre el salario base.

Aguinaldo: este se calcula obteniendo el salario de 10 días mensualmente.

[83] Los porcentajes de ISSS, AFP, vacaciones y aguinaldo son datos obtenidos del código de trabajo.

COSTOS DE FUNCIONAMIENTO

Son los costos adicionales en los que tendrá que incurrir la empresa por la implantación de las propuestas, dichos costos son en concepto de agua, energía eléctrica, teléfono e insumos, para registrar estos costos se puede hacer uso del siguiente formato:

Formato No87. Calculo de los costos de funcionamiento.

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL ($)
Agua	
Energía Eléctrica	
Teléfono	
Insumos	
TOTAL	

- INVENTARIOS

En este apartado se deberá calcular el costo en inventario de materia prima para elaborar los productos en un periodo de un mes; este cálculo es la inversión por los incrementos que se tendrán por la compra de materia prima para la implantación de las propuestas. Por lo que es necesario estimar el total del producto a fabricar en este periodo y realizar el inventario de toda la matera prima para elaborarlos, y así poder estimar el monto total de esta inversión. A continuación se presenta el formato para el cálculo:

Formato No 88. Cálculo de la materia prima

Materia prima en inventario	CANTIDAD	Costo unitario ($)	Costos totales ($)
TOTAL			

- CUENTAS POR COBRAR

  Según se conoce las empresas se ven en la necesidad de vender sus productos al crédito, esto conlleva a definir políticas de cobro o crediticias; mediante estas políticas la empresa define el periodo promedio en que se desea recuperar el crédito otorgado. Con las cuentas por cobrar se estima el monto de las ventas que se darán al crédito en un mes y se considera dentro del capital de trabajo.

La formula a utilizar para el cálculo de las cuentas por cobrar es la siguiente:

C x C = (Volumen de venta para un periodo determinado) (Precio de Venta) (Política Crediticia)

Para esta evaluación solamente se considerara el volumen de ventas adicional que la empresa venderá por la implantación de las propuestas. Aplicando la formula se determinara el monto a considerar en el capital de trabajo (no existe para el caso de restaurantes, si para el caso de alojamientos, en donde según las políticas crediticia de la empresa permita al huésped que se queda por largo tiempo, cancelar por cuotas, por lo que se necesita de capital de trabajo para producir el servicio a ese cliente.

Después de calcular todos los elementos del capital de trabajo se procede a completar la tabla resumen que se detalla a continuación:

Formato 67. Resumen de los costos del capital de trabajo

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN ($)
Efectivo	
Inventario	
Cuentas por pagar	
TOTAL	

RESUMEN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Formato 68. Determinación de la inversión total para la implantación de las propuestas.

	INVERSIÓN ($)	INVERSIÓN TOTAL ($)
INVERSIÓN TANGIBLE:		
Maquinaria y Equipo		
Mobiliario y equipo de Oficina		
Sub total:		
INVERSIÓN INTANGIBLE:		
Costos de Investigación, estudio y diseño de los propuestas		
Costos de capacitación para la implantación de los propuestas		
Sub total:		
CAPITAL DE TRABAJO:		
Efectivo		
Inventario		
Cuentas por cobrar		
Sub-total:		
SUBTOTAL		
Imprevistos (X %)		
TOTAL:		

En la tabla anterior se deben resumir toda la inversión inicial a necesitar, además se deben considerar los imprevistos, para los cuales se deben establecer un porcentaje ya que algunas veces pueden surgir inconvenientes que afecten el monto de la inversión inicial, para esto cada empresa tiene la opción de elegir el porcentaje que mejor se adapte a sus necesidades, es importante mencionar que no es bueno extralimitarse con el imprevisto ya que si se eleva el imprevisto se aumentara la inversión inicial.

SISTEMA DE COSTOS.

Evaluación del sistema de costos.

Un sistema de costos es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de las distintas actividades y pueden calificarse de la siguiente manera:

1. Según el tratamiento de los costos fijos:
   - **Costeo por absorción**: Todos los costos de fabricación se incluyen en el costo del producto, así como se excluyen todos los costos que no son de fabricación. La característica básica de este sistema es la distinción que se hace entre el producto y los costos del período, es decir los costos que son de fabricación y los que no lo son.
   - **Costeo variable**: Los costos de fabricación se asignan a los productos fabricados. La principal distinción bajo este sistema es la que existe entre los costos fijos y los variables. Los costos variables son los únicos en que se incurre de manera directa en la fabricación de un producto. Los costos variables tienden a tener un comportamiento lineal, lo que le confiere la característica de poseer un valor promedio por unidad que tiende a ser constante. Los costos fijos representan la capacidad para producir o vender, e independientemente del hecho de que se fabriquen o no los productos y se lleven al período, no se inventarían. Los costos de fabricación fijos totales permanecen constantes a cualquier volumen de producción. Los costos variables totales aumentan en proporción directa con los cambios que ocurren en la producción.

   La cantidad y presentación de las utilidades varía bajo los dos métodos. Si se utiliza el método de costeo variable, los costos variables deben deducirse de las ventas, puesto que los mismos son costos en los que normalmente no se incurriría si no se produjeran los artículos.

2. Según la forma de concentración de los costos:
   - **Costeo por órdenes**: Se emplea cuando se fabrica de acuerdo a pedidos especiales de los clientes. Este sistema permite reunir separadamente cada uno de los elementos del costo (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación), para cada trabajo u orden de trabajo en proceso. El sistema de costeo por órdenes de trabajo es el más apropiado cuando los productos manufacturados difieren en cuanto a requerimiento o especificaciones del cliente, y el precio cotizado se asocia estrechamente al costo estimado.
   - **Costeo por procesos**: Se utiliza cuando la producción es repetitiva y diversificada, aunque los artículos son bastante uniformes entre sí.

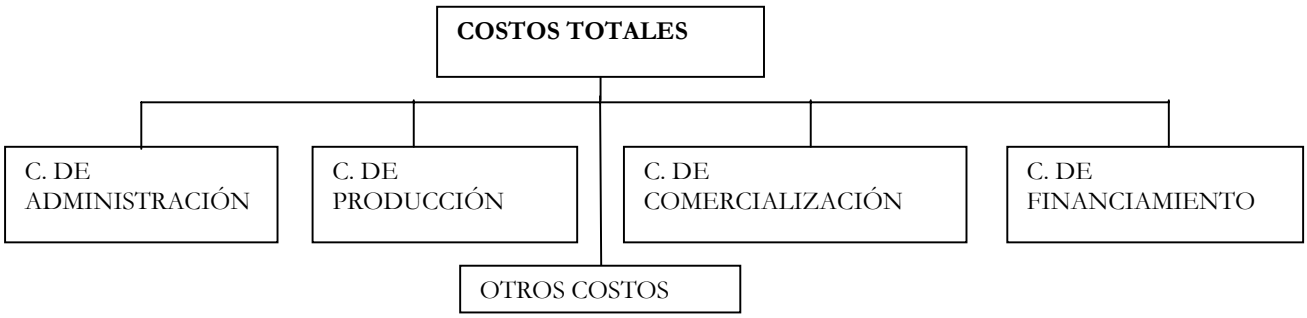
3. Según el método de costeo:
   - **Costeo histórico o resultante**: Primero se consume y luego se determinan el costo en virtud de los insumos reales. Puede utilizarse tanto en costos por órdenes como en costos por procesos.
   - **Costeo predeterminado**: Los costos se calculan de acuerdo con consumos estimados. Dentro de estos costos predeterminados podemos identificar 2 sistemas:
     - Costeo estimado o presupuesto: sólo se aplica cuando se trabaja por órdenes. Son costos que se fijan de acuerdo con experiencias anteriores. Su objetivo básico es la fijación de precios de venta.
     - Costeo estándar: Se aplica en caso de trabajos por procesos. Los costos estándares pueden tener base científica (si se pretende medir la eficiencia operativa) o empírica (si su objetivo es la fijación de precios de venta). En ambos casos las variaciones se consideran ineficiencias y se saldan por ganancias y pérdidas.

En base a la información obtenida de los diferentes sistemas de costos, se selecciona según el método de costeo, el c*osteo estimado o presupuesto*, según concentración de órdenes, *por proceso* y según el tratamiento de los costos fijos, *el costeo por absorción*.
En el siguiente cuadro se detalla porqué se discriminaron los demás sistemas:

MÉTODO	MOTIVO DE DISCRIMINACIÓN
Costeo histórico	Porque se valorizan los costos hasta después de hechos efectivos los ingresos y desembolsos y para el presente cado, se establecerán costos proyectados en base a planificación de producción dado el incremento de ventas por la aplicación de las propuestas
Costeo por órdenes	Porque dadas las características de un hotel (prestación de servicios), no se puede tratar como una orden de producción.
Costeo variable	Tendencia a la linealidad, lo que no ocurre en establecimientos hoteleros ya que estos se caracterizan por la amplia fluctuación en ventas y por lo tanto cambios fluctuantes en los costos variables de forma no lineal.

Determinación de los costos totales incrementales.

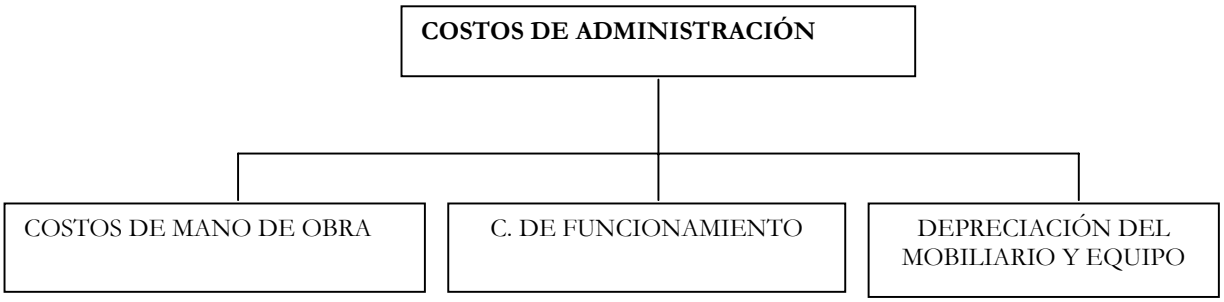
Los costos totales contemplan los siguientes elementos:



La determinación de los costos, consiste en calcular las variaciones de los costos que genera la aplicación de las propuestas a la empresa. A continuación se detallan como se deben calcular estas variaciones:

COSTOS DE ADMINISTRACIÓN:

Los costos de administración son los que provienen de realizar la función administrativa de la empresa y comprenden costos de mano de obra (Excepto los de producción y ventas), costos de funcionamiento y de depreciación del mobiliario y equipo de oficina. A continuación se detalla en el siguiente esquema los elementos anteriormente mencionados:



En este apartado se calculara los costos incrementales o ahorros que la empresa genera con la implementación de las propuestas. Para realizar los cálculos se propone ocupar los formatos siguientes:

Para poder observar los ahorros incrementales se colocara un signo negativo.

- MANO DE OBRA.

Se calcula el monto del personal a contratar para el área administrativa o el ahorro en gastos de personal.

Formato 69. Costos de mano de obra administrativa.

Puesto	Salario Base ($) Mensual	ISSS	AFP	Total de Aportaciones	Vacaciones	Aguinaldo
TOTAL						

Llenado de formato:

- √ Se coloca el salario base, sea este un costo a un ahorro. Los ahorros se colocan en paréntesis o con signo negativo para identificar el ahorro.
- √ La aportación al ISSS, es igual al salario total multiplicado por 7.5%
- √ La aportación a la AFP, se calcula multiplicando el salario por 6.75%
- √ El total de aportaciones, es la suma de la columna ISSS con AFP.
- √ Las vacaciones se calcula con la formula siguiente: Vacaciones= 15 días de trabajo + 30% de recargo sobre el salario base.
- √ El aguinaldo serán 10 días del salario mensual.
- √ En la última columna se calcula la sumatoria de toda la fila. Anteponiendo un signo negativo si representa un ahorro.
- √ En la última celda de la esquina inferior derecha, se suma el total de la última columna y se obtiene el costo o ahorro anual en mano de obra administrativa.

Para obtener el cálculo total Anual en mano de obra se utilizan la formula siguiente:

Monto mano de Obra= (Total Salario Base + Total de Aportaciones) x 12 meses del año + (Total de vacaciones + Total de Aguinaldo)

- COSTOS DE FUNCIONAMIENTO:

Se calcularan los costos de funcionamientos incrementales o decrementos por la implementación de las propuestas. Estos comprende incrementos en luz, agua, teléfono, papelería y útiles de oficina, a continuación se presenta el formato para calcular estos costos:

Formato 70. Costos de funcionamiento.

Descripción	Valor Total ($) Mensual	Valor Total Anual ($)
TOTAL		

Llenado de formato:

- ✓ Se colocara en la primera columna los costos o ahorros en agua, luz, teléfono (Servicios Auxiliares) y papelería y útiles de oficina, estos pueden ser ahorros o incrementos en costos, si son ahorros se le antepondrá un signo negativo.
- ✓ En la segunda columna se calcula un monto estimado del ahorro y costos mensual que la empresa incurrirá con la implantación de las propuestas.
- ✓ En la tercera columna se multiplica el valor total mensual por 12 meses del año, para calcular el monto anual.
- ✓ En las últimas casillas inferiores derechas, se calcula el monto total mensual y anual de funcionamiento.

- DEPRECIACIÓN DEL EQUIPO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA:

Para la depreciación del equipo de Oficinas Administrativas, se empleara el método de línea recta. La formula es la siguiente:

$$D= P – L / N$$

Donde:

P= Inversión del equipo y maquinaria

L= Valor de recuperación

N= Vida Útil del equipo o maquinaria.

Formato 71. Depreciación del Equipo para el área administrativa.

Maquinaria / Equipo	Cantidad	Precio Total ($)	Vida Útil (N)	Valor de recuperación (L)	Depreciación (D)
				Total	

Llenado del formato:

- √ En la primera columna se coloca la maquinaria o equipo de oficina que la empresa comprara.
- √ En la segunda columna se coloca la cantidad comprada.
- √ En la tercera se coloca el precio de la maquinaria y equipo **(P).**
- √ En la cuarta se estima la vida útil del equipo o mobiliario **(N).**
- √ Se estima el valor de recuperación, que no es mas que el valor en dinero que recibe la empresa por la venta del equipo o maquinaria, al termino del su vida útil **(L).**
- √ En la ultima columna, se calcula la depreciación con la formula antes descrita.

RESUMEN DE COSTOS ADMINISTRATIVOS:

Formato 72. Resumen de Costos de Administración

Rubro	Costo Anual ($)
Mano de Obra Administrativa	
Costo de Funcionamiento	
Depreciación	
Total	

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN.

Son los costos que provienen de realizar la comercialización los productos y comprende costos de mano de obra, costos de funcionamiento y de depreciación del mobiliario y equipo de oficina.

En este apartado se calculara los costos incrementales o ahorros que la empresa genera con la implementación de las propuestas. Para realizar los cálculos se propone ocupar los formatos siguientes; para poder observar los ahorros se colocara un signo negativo.

- MANO DE OBRA.

  Se calculan el monto del personal a contratar para el área de comercialización o se calcula el monto que la empresa se ahorrará en personal anteponiendo un signo negativo al total.

Formato No95. Costos de mano de obra para el área de comercialización.

Puesto	Salario Base ($) Mensual	ISSS	AFP	Total de Aportaciones	Vacaciones	Aguinaldo
TOTAL						

Para el cálculo de las casillas del formato anterior, se realiza de la misma manera que el apartado de mano de obra de los costos de Administración.

Para obtener el cálculo total Anual en mano de obra se utilizan la formula siguiente:

Monto mano de Obra= (Total Salario Base + Total de Aportaciones) x 12 meses del año + (Total de vacaciones + Total de Aguinaldo)

- COSTOS DE FUNCIONAMIENTO:

  Se calcula los incrementos o decrementos en agua, luz, teléfono, papelería y útiles de oficina, que resulten en el área de comercialización por la implantación de las propuestas.

Formato No96. Costos de funcionamiento.

Descripción	Valor Total ($) Mensual	Valor Total Anual ($)
TOTAL		

Llenado de formato:

- ✓ Se colocara en la primera columna los costos o ahorros en agua, luz, teléfono (Servicios Auxiliares) y papelería y útiles de oficina, estos pueden ser ahorros o incrementos en costos, si son ahorros se le antepondrá un signo negativo.

- ✓ En la segunda columna se calcula un monto estimado del ahorro y costos que la empresa incurrirá con la implantación de las propuestas.
- ✓ En la tercera columna se multiplica el valor total mensual por 12 meses del año, para calcular el monto anual.
- ✓ En las últimas casillas inferiores derechas, se calcula el monto total mensual y anual de funcionamiento.

- DEPRECIACIÓN DEL EQUIPO DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.

  Para la depreciación del equipo de oficina del área de comercialización empleara el método de línea recta, que se empleó en la depreciación del equipo de oficina del área administrativa, La formula es:

$$D= P – L / N$$

Donde:

P= Inversión del equipo y maquinaria

L= Valor de recuperación

N= Vida Útil del equipo o maquinaria.

Formato 73. Costos de depreciación.

Maquinaria / Equipo	Cantidad	Precio Total ($)	Vida Útil (N)	Valor de recuperación (L)	Depreciación (D)
Total					

Llenado del formato:

- √ En la primera columna se coloca la maquinaria o equipo de oficina que la empresa comprara.
- √ En la segunda columna se coloca la cantidad comprada.
- √ En la tercera se coloca el precio de la maquinaria y equipo **(P).**
- √ En la cuarta se estima la vida útil del equipo o mobiliario **(N).**

- √ Se estima el valor de recuperación, que no es mas que el valor en dinero que recibe la empresa por la venta del equipo o maquinaria, al termino del su vida útil **(L).**
- √ En la ultima columna, se calcula la depreciación con la formula antes descrita.

RESUMEN DE LOS COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN:

Formato 74. Resumen de Costos de Comercialización

Rubro	Costo Anual ($)
Mano de Obra para el área de comercialización.	
Costo de Funcionamiento.	
Depreciación.	
Total	

COSTOS DE SERVICIO.

En este apartado se calculara los costos incrementales o ahorros que la empresa genera con la implementación de las propuestas en el área de prestación de servicio. Para realizar los cálculos se propone ocupar los formatos siguientes, en los cuales para poder observar los ahorros se colocara un signo negativo:

- MANO DE OBRA.

Se determina el monto en mano de obra a contratar o a reducir mensual por la implantación de las propuestas. Para hacer la diferencia entre costos y ahorros, a estos últimos se le antepondrá el signo negativo.

Formato 75. Costos de mano de obra para producción.

Puesto	Salario Base ($) Mensual	ISSS	AFP	Total de Aportaciones	Vacaciones	Aguinaldo
TOTAL						

Para realizar las operaciones de cada columna, se hace de la misma forma especificada en los apartados anteriores donde se especifica como realizar el cálculo de los incrementos o decrementos de la mano de obra.

Para obtener el cálculo total Anual en mano de obra se utilizan la formula siguiente:

Monto mano de Obra= (Total Salario Base + Total de Aportaciones) x 12 meses del año + (Total de vacaciones + Total de Aguinaldo)

- DEPRECIACIÓN DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

Para la depreciación del equipo de oficina y maquinaria para el área de servicio empleara el método de línea recta, que se empleo en la depreciación del equipo de oficina del área administrativa y comercialización. La formula es:

$$D= P – L / N$$

Donde:

P= Inversión del equipo y maquinaria.

L= Valor de recuperación.

N= Vida Útil del equipo o maquinaria.

Formato 76. Cálculo de la depreciación de maquinaria y equipo

Maquinaria / Equipo	Cantidad	Precio Total ($)	Vida Útil (N)	Valor de recuperación (L)	Depreciación (D)
				Total	

Para llenar cada columna, se hace de la misma forma especificada en los apartados anteriores donde se especifica como realizar el cálculo de la depreciación de equipos.

- COSTOS DE FUNCIONAMIENTO:

Se calcula el monto total de los incrementos en agua, luz, teléfono, papelería y útiles de oficina que surgen con la implantación. Los costos de funcionamiento del área de servicio a diferencia de los administrativos y los de comercialización, varían en forma significativa al volumen de la prestación del servicio, contrario a los otros que pueden ser considerados constantes. El aumento en costos de funcionamiento, se calculara en base al aumento en ventas año con año, y este porcentaje será el valor a multiplicar para determinar el monto total en costos de funcionamiento anual. Los formatos a utilizar son los siguientes:

En este primer formato se calcula y se coloca los aumentos o decrementos de los costos de funcionamientos para el servicio para el primer año con la implantación.

Formato 77. Costos de funcionamiento.

Descripción	Valor Total ($) Mensual	Valor Total Anual ($)
TOTAL		

Para realizar el cálculo de los costos de funcionamiento para los años que siguen se tomara cuenta los incrementos en ventas; se utilizara el formato siguiente:

Formato 78. Incrementos en ventas.

Año	Ventas	Diferencia ventas	Incremento %

Llenado del formato:

- √ En la primera columna se colocan los años, en forma correlativa que se desea conocer el monto de los costos de funcionamiento.
- √ En la segunda columna se colocan las ventas proyectadas para el año especificado.
- √ En la tercera columna se calcula la diferencia de las ventas.
- √ En la columna numero cuatro, se calcula el incremento con la formula siguiente:

% Incremento= (Diferencia / ventas del año)*100

- MATERIAS PRIMAS.

Al igual que los costos de funcionamiento, el costo de la materia prima aumenta año con año, de acuerdo al incremento en las ventas. Este costo incremental variable se calculará en base pronóstico de ventas, por lo cual se calcularan: Los aumentos en costos de la cantidad de habitaciones o platillos que se venderán sin la implantación de las propuestas; y los costos de la materia prima e insumos de la cantidad de ventas que será mayor con la implantación.

Para el primer caso solo se tiene el consumo de recursos por habitación y platillo. Para el segundo caso, se calcula el monto total requerido en base a los niveles de ventas incrementados por la implantación de las propuestas.

Para anotar estos costos y facilitar el cálculo se proponen la utilización del siguiente formato:

Formato 79. Formato para el cálculo de costo de materia prima.

Consumo insumos gastables													
Insumos 1	Insumo 2	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	Insumo n
Total insumo 1	Total insumo 2	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	Total insumo n
Precio 1	Precio 2	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	Precio n
Costo [84]insumo 1	Costo insumo 2	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	Costo insumo n
Costo total de insumos													

Formato 80. Formato para el cálculo de materia prima en alimentación

Consumo calculado					
materia prima 1	materia prima 2	…	…	…	materia prima n
total materia prima 1	total materia prima 2	…	…	…	total materia prima n
precio materia prima 1	precio materia prima 2	…	…	…	precio materia prima n
costo materia prima 1	costo materia prima 2	…	…	…	costo materia prima n
costo total de materia prima					

[84] Se obtiene de la multiplicación del total del insumo por el precio de este.

Llenado del formato:

- √ El formato se utilizara para los dos casos planteados, tanto para cálculos los incrementos en costos que generaría el incremento de las ventas con la implantación de las propuestas.
- √ En la primera fila se colocar el número de unidades proyectadas a vender.
- √ En la primera columna se coloca la descripción de la materia prima a utilizar con el incremento de la demanda.
- √ En la segunda columna se coloca la cantidad de materia prima empleada para prestar el servicio.
- √ En la tercera columna se coloca el costo unitario por cada item de materia prima.
- √ En la cuarta columna se calcula el valor total del costo en materia prima.
- √ En la casilla inferior derecha se obtiene el monto total por año en costo de materia prima.
- √ Este cálculo y formato se utilizara para estimar el costo para los cinco años, que serán los utilizados para el cálculo de la evaluación económica.

- INSUMOS.

Para la estimación de los costos por insumo se calculan de las mismas formas que para la materia prima.

Utilizando los formatos siguientes:

Formato 81: Consumo de insumos para alojamiento

Tipo de habitación		**CONSUMO / HABITACIÓN**
Sencilla	estándar	
	deluxe	
Doble	estándar	
	deluxe	
Triple	estándar	
	deluxe	
Cuádruple		
TOTAL		

Formato 82: Consumo de insumos para alimentación

Platillos	CONSUMO / PLATILLO
Churrasco	
Pescado	
Pollo a la plancha	
TOTALES	

RESUMEN DE COSTOS DE SERVICIO:

Formato 83. *Resumen de Costos de Producción.*

Rubro	Costo Anual ($)
Mano de Obra	
Depreciación	
Costo de Funcionamiento	
Materia prima	
Insumos	
Total	

COSTOS DE FINANCIEROS.

Estos costos son los intereses que se deben pagar en relación con ciertos capitales obtenidos en préstamo y se deben registrar en los costos generales y de administración, sino que es mejor registrarlos como costos incrementales por las propuestas a implantar.

A continuación se detalla una metodología para evaluar la fuente de financiamiento y establecer el pago del adeudo.

a. Definir el Monto de préstamo necesario.
b. Identificar y evaluar las fuentes de financiamiento, el plazo para pagar la deuda y la tasa de interés, se recomienda escoger dichas fuentes según den créditos con porcentaje de intereses más bajos, por ejemplo, para septiembre de 2007, las tasas para actividades productivas tienen los siguientes valores para los diferentes bancos:

BANCO	TASA PASIVA 360 DÍAS (%)
Agrícola	18.50
Cuscatlán	15.15
HSBC	18.87
Hipotecario	15.00
GT continental	18.46
Scotiabank	17.26
Promérica	18.65
Banco uno	19.22
Banco América central	19.19
CITIBANK	18.00
First Comercial Bank	15.96
Procredit	25.00

Fuente: http://www.ssf.gob.sv/frm_informacion/tasas_int/tasas_0907.pdf

En la tabla comparativa se puede observar que la institución financiera con interés activo más bajo es el banco hipotecario, por lo tanto debería ser considerado como la fuente de financiamiento externo en caso de ser necesario.

c. Identificados los datos anteriores se procede a determinar el pago de la adeuda así como la forma de calcular cada uno de estos, tanto al referente de capital como a los intereses.

   Para realizar estos cálculos se utilizará el método, Pago de cantidades iguales al final de cada año:

   Para hacer este cálculo primero es necesario determinar el monto de la cantidad igual que se pagara cada año para ello se emplea la siguiente formula:

$$A = P\left[\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}\right]$$

Donde:

A = Anualidad, que es el pago igual que se hace cada fin de año

P = Monto prestado o Inversión Realizada

i = Tasa de Interés de la fuente de financiamiento

n = Plazo del Préstamo

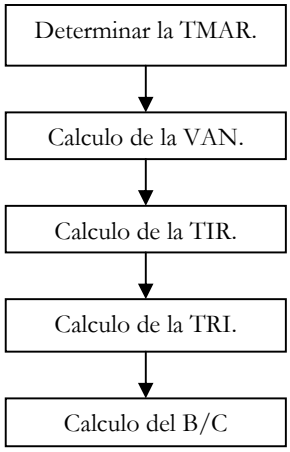
Para facilitar el cálculo se propone el siguiente formato:

Formato 84. Formato para calcula los costo de financiamiento.

Año	Interés (Pxi)	Pago de Fin de año A	Saldo S + (Pxi) – A
0			
1			
2			
3			
4			
5			

Cálculo de la TMAR, VAN, TIR, TRI, B/C.

A continuación se presenta la secuencia para realizar el cálculo de la evaluación económica



El calculo de la VAN, TIR, TRI, B/C, se realizara sobre los incrementos en costos e ingresos que se genera con la implantación de las propuestas, y el análisis se realiza bajo un horizonte no menor de 5 años.

- CALCULO DE LA TMAR: (TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO)

Para implantar y poner en marcha las propuestas diseñadas es necesario realizar una inversión y determinar el rendimiento de este.

Para el cálculo de la TMAR, se utiliza la formula siguiente:

TMAR= (Tasa de interés del Banco x porcentaje de aportación) + (rendimiento sobre el aporte de la empresa x porcentaje de aportación).

- DETERMINACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Después de haber determinado la TMAR, debemos demostrar que la inversión por la implantación de las propuestas es económicamente rentable, por lo cual se hace necesario determinar la VAN.

Para realizar el calculo de la VAN, se consideran los costos incrementales anuales y los ingresos y se calcula el flujo de efectivo neto anual. Para realizar el calculo de la VAN se propone el siguiente formato que contiene el resumen de la inversión, costos y ingresos que se obtuvieron en el apartado anterior.

Formato 85. Tabla resumen de ingresos y egresos. Flujo de efectivo.

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS INCREMENTALES					
Ingresos					
- COSTOS INCREMENTALES					
Costos administrativos					
Costos de Comercialización					
Cotos de Producción					
Costos de Financiamientos					
Otros Costos					
= UTILIDAD BRUTA					
- IMPUESTOS					
= FLUJO NETO DE EFECTIVO					

La ecuación para calcular el VAN para el periodo de cinco años es:

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + }{(1+i)^5}$$

Donde:

P = Inversión

VAN = Valor Actual Neto

FNE = Flujo Neto de Efectivo

i = TMAR

Para saber el significado e interpretación del resultado, se muestra la siguiente tabla:

VAN > 0	Si el VAN es positivo, la utilidad de la inversión esta sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazado, la implementación de las propuestas se acepta.
VAN = 0	Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto un proyecto con un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable.
VAN < 0	Si el VAN es negativo, la rentabilidad esta por debajo de la tasa de rechazo y la implementación de las propuestas debe de rechazarse.

- DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Se le denomina Tasa Interna de Retorno (TIR), a la tasa generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinmersión.
La evaluación de la TIR se evalúa a partir del valor de la TMAR. Si el valor TIR > TMAR se acepta la inversión; dado que esto implica que el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable; la inversión es económicamente rentable.

Para el cálculo de la TIR se hará uso de la siguiente formula:

$$P = -\frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Donde:
P = Inversión Inicial
FNE = Flujo Neto de Efectivo
i = Tasa de Descuento o TMAR
VS = Valor de Salvamento

- DETERMINACIÓN DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (TRI)

Mediante este método de evaluación se determina a plazo necesario (tiempo) para recuperar la inversión que se realizo, en el proyecto con una tasa de interés de cero.
Párale cálculo de dicho tiempo de recuperación se utilizara la siguiente formula:

$$TRI = \frac{Inversion\ Inicial}{Utilidad\ \text{Pr}omedio}$$

- ANÁLISIS BENEFICIO / COSTO

Este análisis es de mucha importancia porque establece la relación entre la inversión y la rentabilidad.

El procedimiento básico consiste en calcular por separado los valores de los ingresos, así como los valores actuales de los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de la corriente de egresos. El resultado puede ser:

Relación B/C > 1	Indica que por cada dólar de costo en la implantación de las propuestas se obtiene más de un dólar de beneficio.
Relación B/C < 1	Indica que por cada dólar de costo en la implantación de las propuestas se obtendrá perdidas inferiores a un dólar.
Relación B/C = 1	Por cada dólar que se invierta en la implantación de las propuestas no se obtiene ni beneficios ni perdidas sino que solamente se recupera el dólar invertido

La razón Beneficio/Costo esta dado por la formula:

$$B/C = \frac{VAN}{Inversion\,Inicial} = \frac{\dfrac{Ingresos}{(1+i)^n}}{\dfrac{Egresos}{(1+i)^n}} = \frac{Ingresos}{Egresos}$$

Donde:

i = TMAR = Costo de Capital

Análisis de los resultados.

Se realiza el análisis del los resultados, de los valores obtenidos en los pasos anteriores y se concluye si es rentable o no la inversión a realizar para la implementación de las propuestas. Se analiza, con los datos obtenidos si los ingresos incrementales son lo suficiente para justificar el incremento en los costos y la inversión realizada y se comparan cada resultado con los demás, para tener una perspectiva más amplia de la evacuación y rentabilidad económica del proyecto.

3.1.2. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.

A. Análisis económico.

Paso no 1: estimación de los ingresos por venta

Para estimar el ingreso por ventas anual debido a las propuestas, se toma en consideración el incremento que éstas generan en la cantidad de habitaciones ocupadas y platillos vendidos al año (ver tabla 68 y 69)

Tabla 68. Incremento anual en habitaciones ocupadas debido a las propuestas

TIPS DE HABITACIÓN.		INGRESOS INCREMENTALES ALOJAMIENTO (habitaciones ocupadas)				
		2008	2009	2010	2011	2012
sencilla	estándar	88	93	110	381	677
	deluxe	69	73	87	301	534
doble	estándar	51	54	63	221	392
	deluxe	51	54	63	221	392
triple	estándar	37	39	46	161	285
	deluxe	37	39	46	161	285
cuádruple		14	15	17	60	107

Tabla 69. Incremento anual en platillos vendidos debido a las propuestas

TIPOS DE PLATILLOS	INGRESOS INCREMENTALES ALIMENTACIÓN (Platillos vendidos)				
	2008	2009	2010	2011	2012
churrasco	113	119	125	130	136
pescado	84	90	96	102	108
pollo	103	108	113	117	122

En la tabla 70 y 71 se presentan los precios actuales (para el año 2008) que tienen cada una de las habitaciones existentes y platillos vendidos. En este caso se toma en consideración una inflación promedio anual de 4.63% (Dato BCR) para establecer los precios para los años 2009, 2010, 2011 y 2012

Tabla 70. Precios de venta de cada tipo de habitación.

TIPS DE HABITACIÓN.		PRECIOS DE HABITACIONES				
		2008	2009	2010	2011	2012
sencilla	estándar	22.00	23.02	24.08	25.20	26.37
	deluxe	28.00	29.30	30.65	32.07	33.56
doble	estándar	30.00	31.39	32.84	34.36	35.95
	deluxe	37.00	38.71	40.51	42.38	44.34
triple	estándar	35.00	36.62	38.32	40.09	41.95
	deluxe	48.00	50.22	52.55	54.98	57.53
cuádruple		59.00	61.73	64.59	67.58	70.71

Inflación promedio anual: 4.63%

Tabla 71. Precios de venta de cada tipo de platillo.

TIPOS DE PLATILLOS	PRECIO DE PLATILLOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
churrasco	5.25	5.49	5.75	6.01	6.29
pescado	7.00	7.32	7.66	8.02	8.39
pollo	3.75	3.92	4.11	4.30	4.49

Inflación promedio anual: 4.63%

Una vez establecidos los precios de ventas de cada elemento (habitaciones y platillos) que se ven afectados por las propuestas, se establece el ingreso por ventas, multiplicando el incremento en platillos y habitaciones con su respectivo precio, generando la tabla 72 y 73

Tabla 72. Ingresos por ventas anual del alojamiento

TIPS DE HABITACIÓN.		INGRESOS POR VENTAS ALOJAMIENTO				
		2008	2009	2010	2011	2012
sencilla	estándar	1936.00	2140.73	2649.28	9601.00	17849.92
	deluxe	1932.00	2138.64	2666.80	9653.69	17919.43
doble	estándar	1530.00	1695.01	2069.07	7594.20	14093.93
	deluxe	1887.00	2090.51	2551.85	9366.18	17382.52
triple	estándar	1295.00	1428.20	1762.54	6454.50	11954.68
	deluxe	1776.00	1958.67	2417.19	8851.89	16394.98
cuádruple		826.00	925.98	1098.03	4054.82	7565.90
TOTAL		**11182.00**	**12377.73**	**15214.75**	**55576.28**	**103161.36**

Tabla 73. Ingresos por ventas anual del alimentación

TIPOS DE PLATILLOS	INGRESOS POR VENTAS AIMENTACIÓN				
	2008	2009	2010	2011	2012
churrasco	593.25	653.68	718.43	781.76	855.70
pescado	588.00	659.17	735.67	817.84	906.04
pollo	386.25	423.75	463.90	502.56	548.30
TOTAL	**1567.50**	**1736.60**	**1917.99**	**2102.15**	**2310.04**

El ingreso por ventas anual se obtiene de sumar los ingresos por ventas de alimentación y alojamiento durante cada año, como se muestra en la tabla 74

Tabla 74. Ingresos por ventas anuales

	INGRESO POR VENTAS ANUAL				
	2008	2009	2010	2011	2012
ALOJAMIENTO	11182.00	12377.73	15214.75	55576.28	103161.36
ALIMENTACIÓN	1567.50	1736.60	1917.99	2102.15	2310.04
TOTAL	**12749.5**	**14114.33**	**17132.74**	**57678.43**	**105471.4**

Paso no2. Determinación de la inversión.

A. INVERSIÓN TANGIBLE.

- MAQUINARIA Y EQUIPO:

En este caso la empresa no requiere la adquisición de maquinaria y equipo para el desarrollo de la implementación de las propuestas.

- MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA:

A continuación se detalla el mobiliario y equipo necesario para la implantación y ejecución de las propuestas definidas anteriormente. El mobiliario y equipo se estima de acuerdo con lo que la empresa posee y lo que se necesita, para que las personas puedan realizar bien el trabajo con la aplicación de las propuestas.

ÁREA	MOBILIARIO EQUIPO DE OFICINA.	CANTIDAD (Unidades)	VALOR UNITARIO ($)	COSTO TOTAL ($)
CALIDAD LOGÍSTICA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIÓN	Computadora	1	$ 450.00	$ 450.00
	Silla	2	$ 20.00	$ 40.00
	Escritorio	1	$ 70.00	$ 70.00
	Impresora	1	$ 40.00	$ 40.00
			TOTAL	$ 600.00

Total de la inversión tangible:

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN ($)
Mobiliario y equipo de oficina	$600.00
TOTAL	**$600.00**

B. INVERSIÓN INTANGIBLE.

- COSTOS DEL ESTUDIO:

A continuación se detallan los costos relacionados con el estudio y el diseño de las propuestas, así como los honorarios de los consultores.

COSTO TOTAL DE ESTUDIO	
RECURSO	**MONTO TOTAL ($)**
MATERIALES	$600.00
HUMANOS	$3,400.00
TOTAL	**$4,000.00**

- COSTOS DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS[85]:

1. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN			
Concepto	**Cantidad**	**Costo Unitario ($)**	**Costo Total ($)**
Materiales			
Resma	1	$3.60	$3.60
Folder	5	$0.15	$0.75
Lapicero(caja)	1	$1.50	$1.50
Tabla para escribir	1	$2.25	$2.25
Recurso Humano			$1,226.18
SUB TOTAL POR PROPUESTA			$1,234.28
2. PROPUESTA GESTIÓN DE CALIDAD			
Concepto	**Cantidad**	**Costo Unitario ($)**	**Costo Total ($)**
Capacitaciones			$1,728.75
Materiales			
Resma	1	$3.60	$3.60
Folder	5	$0.15	$0.75
Lapicero(caja)	1	$1.50	$1.50
Tabla para escribir	1	$2.25	$2.25
Recurso Humano			$685.79
SUB TOTAL POR PROPUESTA			$2,422.64
3. PROPUESTA LOGÍSTICA			
Concepto	**Cantidad**	**Costo Unitario ($)**	**Costo Total ($)**
Capacitaciones			$815.00
Materiales			
Resma	1	$3.60	$3.60
Folder	5	$0.15	$0.75
Lapicero(caja)	1	$1.50	$1.50
Tabla para escribir	1	$2.25	$2.25
Calculadora	1	$14.00	$14.00
Recurso Humano			$288.98
SUB TOTAL POR PROPUESTA			$1,126.08

[85] Información recopilada de tabla de costos de capacitación.

4. PROPUESTA INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN			
Concepto	**Cantidad**	**Costo Unitario ($)**	**Costo Total ($)**
Capacitaciones			
Benchmarking			$900.00
Planeación estratégica			$740.00
Materiales			
Resma	1	$3.60	$3.60
Folder	5	$0.15	$0.75
Lapicero(caja)	1	$1.50	$1.50
Tabla para escribir	1	$2.25	$2.25
Grabadora	1	$35.00	$35.00
Recurso Humano			$1,504.42
Otros			
Transporte y viáticos			$15.00
SUB TOTAL POR PROPUESTA			$3,202.52
		TOTAL	**$7,985.52**

- OTRA INVERSIÓN INTANGIBLE:

Dado que no hay pagos de franquicias o patentes, este rubro no se considera para la implementación.

TOTAL DE INVERSIÓN INTANGIBLE.

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Costos del estudio	$4,000.00
Costos de implementación de las propuestas	$7,985.52
TOTAL	$11,985.52

C. *CAPITAL* DE TRABAJO.

- EFECTIVO:

En el caso de materia prima, el cálculo se realiza tomando en cuenta el incremento de los ingresos por ventas tanto de alojamiento como del área de alimentación para el mes de julio, que es el mes de prueba para la determinación de los beneficios.

Inventario.

Este costo implica el consumo de energía eléctrica, en concepto de refrigeración, costo de vigilancia, promedio de desperdicio, mantenimiento de almacén, costo de pedido y el volumen de compras. El costo se calcula en función de la formula de costos de inventario que se establece de la siguiente forma en la parte de la propuesta de logística; sección Parte presupuestal, literal c. En este caso se calcula de forma unitaria por platillo (el costo imputable a cada platillo)

De la fórmula del lote económico presentada en el programa de abastecimiento en la aplicación de logística, se deduce la siguiente expresión que es la que se utilizará para obtener el inventario necesario total para el primer mes después de implantadas las propuestas y de esta forma obtener el capital de trabajo.

$$Costoinventario = \frac{C_p(D+1)}{D\sqrt{\frac{2C_p}{C_e}}}$$

Donde:

D: Demanda mensual incremental

C_e=Costo de existencia por mes

C_p=Costo de pedido mensual.

De esta ecuación se obtiene que el costo de inventario incremental para el área de alojamiento durante el mes de prueba, el cual da un valor de **$163.72** y el costo de inventario para el área de alimentación es de **$68.71,** lo que sumado da un valor de **$232.43,** esto corresponde al incremento de inventario de un mes, el primer operando bajo las propuestas. Dadas las políticas de compras, esto también corresponde al capital de trabajo.

Agua.

Al igual que el gas, el agua tiene su historial de consumo mensual, el cual es de $146.25 y las ventas totales de habitaciones (en unidades) es de: 6,118 habitaciones. Se tiene, entonces el costo imputado en concepto de agua por habitación de $146.25/6118 = $0.0239/ habitación.

En incremento de las habitaciones ocupadas con las propuestas es de 10 habitaciones, lo que provoca un incremento en el costo del agua de $0.24

Energía eléctrica.

El costo imputable de energía eléctrica se obtiene del costo del recibo del mes entre el número de habitaciones vendidas en ese mes. Así tenemos: $2110.13 en concepto pago energía y 6118 habitaciones ocupadas. El costo de energía es de: $2110.13/6118 hab. = $0.345/habitación. Aplicando el incremento de habitaciones ocupadas, se tiene un costo incremental de $3.45.

Entre agua y energía eléctrica, se tiene un costo incremental de $3.70

Costo de Gas.

Según el historial de la empresa, se rellena el cilindro de gas (capacidad de 200 lb.) cada mes y su costo es de $35.00, la cantidad total vendida de platillos en el mes seleccionado es de 1,857. Lo que significa que el promedio de costo imputable por platillo es de $35.00/1,857 platillos = $0.0188/platillo. De los cálculos de incremento de venta de platillos se tiene que hay 105 platillos más vendidos, por lo que el incremento del costo por consumo de gas es de $1.97

Insumos.

Estos están costeados de forma que se puedan imputar a cada platillo y a cada habitación.

Para el restaurante del hotel se calculo con el historial de ventas total de platillos que es de 16,004 y el total de costos de insumos para alimentos es de $840. Entonces el costo por platillo es de: $840/ 16,004 platillos = $0.05/platillo. En alojamiento, se parte de la premisa que existe un 60% de ocupación anual y existe una compra de insumos (ver parte presupuestal, otros cálculos dentro del presupuesto, costos indirectos de fabricación). El costo se calcula así: $3,465/16,425 habitaciones = $0.21/habitación.

.

DESCRIPCIÓN	COSTO ($)
Inventario incremental	$232.43
Costos de funcionamiento (agua, energía eléctrica y gas)	$5.67
Insumos	6.31
TOTAL	**$244.41**

D. RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL.

En el siguiente cuadro se presenta el resumen de la inversión inicial.

INVERSIÓN FIJA	INVERSIÓN	INVERSIÓN TOTAL
INVERSIÓN TANGIBLE		
Maquinaria y Equipo	0.00	
Mobiliario y equipo de oficina	600.00	
	SUBTOTAL	600.00
INVERSIÓN INTANGIBLE		
Costo del estudio	4000.00	
Costo de implementación del sistema	7985.52	
Otra inversión intangible	0.00	
	SUBTOTAL	11985.52
CAPITAL DE TRABAJO		
Efectivo	174.91	
Inventario de Materia Prima	232.43	
Cuentas por cobrar	0.00	
	SUBTOTAL	405.09
	TOTAL	12990.61
Imprevistos (5%)	649.5304998	
	TOTAL A INVERTIR	13640.14

Paso no3. Determinación de los costos totales incrementales.

A continuación se detallan los decrementos e incrementos en los costos que genera la aplicación de las propuestas que se implementarán en el establecimiento.

COSTOS ADMINISTRATIVOS.

- MANO DE OBRA.

Para el área administrativa la empresa no contrata a ningún recurso, por lo que no se determinan costos para este apartado.

- COSTOS DE FUNCIONAMIENTO:

Los formatos para la aplicación de las propuestas se consideran en este apartado. Consistentes en resma, fólder y útiles escolares.

Descripción	Valor Total Anual ($)
Útiles en general	$5.00
TOTAL	**$5.00**

- DEPRECIACIÓN DEL EQUIPO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA:

La depreciación se aplica a la computadora que posee un valor inicial de $450.00 y según estimados (dado el rápido avance tecnológico y los nuevos sistemas operativos que requieren mayor capacidad de memoria de video como virtual) el valor de recuperación es de $100.00. El periodo de vida útil se estima en 5 años.

Maquinaria / Equipo	Cantidad	Precio Total ($)	Vida Útil (N)	Valor de recuperación (L)	Depreciación (D)
Computadora	1	$ 450.00	5	$ 100.00	$ 70.00
				Total	**$ 70.00**

RESUMEN DE COSTOS ADMINISTRATIVOS:

Los costos anteriores se agrupan en el siguiente formato:

Rubro	Costo Anual ($)
Costo de Funcionamiento	$5.00
Depreciación	$70.00
Total	**$75.00**

Estos costos se distribuyen según el ingreso por ventas en un 15.69% para alimentación y en un 84.31% para alojamiento.

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

- MANO DE OBRA.

En este apartado no se considera la contratación de personal para el área de comercialización.

- COSTOS DE FUNCIONAMIENTO:

En este se consideran los costos de publicidad.

Descripción	Valor Total Anual ($)
Publicidad en la radio, paginas amarillas y sitio WEB	$11,300.00
TOTAL	**$11,300.00**

Este costo es imputable solamente para el área de alojamiento.

- DEPRECIACIÓN DEL EQUIPO DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.

No hay equipo que depreciar, por lo tanto el apartado queda en blanco.

RESUMEN DE LOS COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN:

Rubro	Costo Anual ($)
Costo de Funcionamiento.	$11,300.00
Total	**$11,300.00**

COSTOS DE SERVICIO.

- MANO DE OBRA

En el primer año de la implementación no se da la contratación de personal de producción.

- DEPRECIACIÓN DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

No hay equipo que depreciar, por lo tanto el apartado queda en blanco.

- COSTOS DE FUNCIONAMIENTO:

  El consumo de agua se calcula en base al incremental de las habitaciones, teniendo como gasto un promedio de gasto de $0.0239 por habitación, esto se obtuvo del cálculo del recibo por el porcentaje de ocupación.

Al igual que el agua, la energía eléctrica tiene su pliego tarifaría y el consumo de Kwh. por los equipos de aire acondicionado y luminarias dan por habitación: $0.345. Esto se deriva de las ventas incrementales.

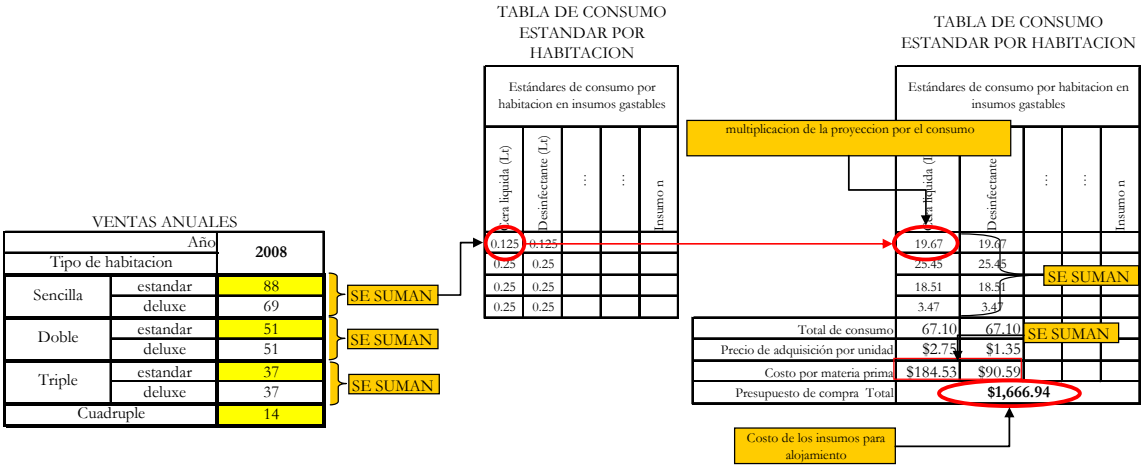
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL ANUAL($)
Agua	$7.95
Energía Eléctrica	$114.92
TOTAL	**$122.88**

- MATERIAS PRIMAS.

Para estas se toman en cuenta los insumos que le dan las características de calidad a las habitaciones, así como las materias primas necesarias para la transformación de alimentos en platillos.

El costo de materia prima e insumos se calcula utilizando las tablas de consumo estándar de los formatos presupuestales y el aumento de las proyecciones de ventas. Este consumo se totaliza y se multiplica por el precio de adquisición, tal y como se muestra a continuación:

Figura 77. Pasos para obtener el costo de materia prima e insumos.



Así, se tiene para alojamiento la cantidad incremental.

CÁLCULO DEL COSTO DE MARERIA PRIMA 2008			
PLATILLO	**INCREMENTO (platillo)**	**COSTO M.P. UNITARIO ($/platillo)**	**COSTO INCREMENTAL**
CHURRASCO	113	2.31	261.03
PESCADO	84	1.07	89.88
POLLO	103	1	52.53
COSTOS DE MATERIA PRIMA (ALIMENTACIÓN)			**403.44**

PLATILLO	**INCREMENTO (habitación)**	**COSTO M.P. UNITARIO ($/habitación)**	**COSTO INCREMENTAL ($)**
SENCILLA	157	3.75	589.64
DOBLE	102	5.14	523.30
TRIPLE	74	6.62	490.16
ESTÁNDAR	14	7.62	105.79
COSTOS DE MATERIA PRIMA (ALOJAMIENTO)			**1708.89**

- INSUMOS.

Se calcula de la misma forma que se calculó para el inventario inicial (utilizando el mismo factor), obteniéndose la siguiente tabla.

	CONSUMO UNITARIO ($/unidad)	**INCREMENTO (habitación o platillo)**	**COSTO TOTAL ($)**
INSUMOS (alojamiento)	0.21	333	70.29
INSUMOS (alimentación)	0.05	300	15.75

RESUMEN DE COSTOS POR SERVICIO:

Formato 86. Resumen de Costos de Producción.

Rubro	Costo Anual ($)
Costo de Funcionamiento	$122.88
Costo total de Materia prima	$2,053.39
Insumos	$85.94
Total	**$2,262.21**

COSTOS DE FINANCIEROS.

Para el caso de aplicación no se necesita el financiamiento externo, por lo que no se genera un compromiso bancario o costo de financiamiento.

COSTO TOTAL DEL SERVICIO

El costeo debe darse para los dos (alojamiento y alimentación)

ALOJAMIENTO

RUBRO	DESCRIPCIÓN	FIJOS	VARIABLES
ADMINISTRACIÓN	Mano de Obra	0.00	0.00
	Costos de funcionamiento	0.00	$4.22
	Depreciación	59.02	0.00
COMERCIALIZACIÓN	Mano de Obra	0.00	0.00
	Costos de funcionamiento	$11,300.00	0.00
	Depreciación	0.00	0.00
SERVICIO	Mano de Obra	0.00	0.00
	Costos de funcionamiento	0.00	$122.88
	Depreciación	0.00	0.00
	Materia prima	0.00	$1708.89
	Insumos	0.00	$70.29
TOTAL		$11,300.00	**$1906.28**

ALIMENTACIÓN

RUBRO	DESCRIPCIÓN	FIJOS	VARIABLES
ADMINISTRACIÓN	Mano de Obra	0.00	0.00
	Costos de funcionamiento	0.00	0.78
	Depreciación	$10.98	0.00
COMERCIALIZACIÓN	Mano de Obra	0.00	0.00
	Costos de funcionamiento	0.00	0.00
	Depreciación	0.00	0.00
PRODUCCIÓN	Mano de Obra	0.00	0.00
	Costos de funcionamiento	0.00	5.65
	Depreciación	0.00	0.00
	Materia prima	0.00	$403.44
	Insumos	0.00	$15.75
TOTAL		**$10.98**	**$425.62**

Paso no 5: Calculo de la TMAR, VAN, TIR, TRI, B/C.

- CALCULO DE LA TMAR: (TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO)

Para el caso de la aplicación en el hotel, que no se tiene que recurrir a un financiamiento en un banco, solo se toma la tasa de inflación y una tasa como premio al riesgo, que la decide el empresario en función del aumento de su patrimonio.

Entonces la tasa mínima atractiva de retorno queda de la siguiente forma:

TMAR= tasa de inflación + tasa de premio al riesgo.

TMAR= i + r + (i*r)

Donde:

i : tasa de inflación.

r : premio al riesgo.

TMAR=4.63%[86] + 10%

TMAR=4.63 + 10 + (4.63 *10)

TMAR=15.09%

- DETERMINACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN).

El valor actual neto (VAN) de un proyecto se define como el valor obtenido en el presente por el proyecto y se elabora actualizando para cada año por separado las entradas y salidas de efectivo que acontecen durante la vida del proyecto a una tasa de interés fija determinada. Esta también incluye las inversiones las cuales deben ser tomadas del flujo neto de ingresos y egresos.

El análisis del valor actual neto o valor presente, da como parámetro de decisión una comparación entre todos los ingresos y gastos que se han efectuado a través del período de análisis, los traslada hacia el año de inicio del proyecto (año cero) y los compara con la inversión inicial del proyecto.

Para la determinación del Valor Actual Neto se utiliza el flujo neto de ingresos y egresos de efectivo (suma algebraica de ingresos y egresos para cada año), dicho flujo se presenta en la siguiente tabla:

[86] http://www.bcr.gob.sv/publicaciones/indicadores_economicos/indicadores_economicos_2002_2006.pdf

Tabla 75. Estado de ingresos y egresos incrementales

	AÑO				
CUENTAS	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	$12,749.50	$14,114.33	$17,132.74	$57,678.43	$105,471.40
Ahorro	$3,677.61	$822.12	$822.12	$822.12	$822.12
Total de ingresos	$16,427.11	$14,936.45	$17,954.86	$58,500.55	$106,293.52
Costo de administrativos	$75.00	$75.00	$75.00	$75.00	$75.00
Costo total de produccion	$2,326.90	$2,454.87	$2,843.27	$8,768.03	$15,544.40
Costo de comercializacion	$11,300.00	$11,300.00	$11,300.00	$11,300.00	$11,300.00
Total de egresos	$13,701.90	$13,829.87	$14,218.27	$20,143.03	$26,919.40
Utilidad Bruta	$2,725.21	$1,106.58	$3,736.59	$38,357.52	$79,374.12
Impuesto sobre la renta (20%)	$545.04	$221.32	$747.32	$7,671.50	$15,874.82
Saldo neto de efectivo	**$2,180.17**	**$885.27**	**$2,989.27**	**$30,686.02**	**$63,499.30**

Valor de desembolso inicial es de $13, 954.63; I=TMAR=15.09%

El VAN se determina utilizando la siguiente ecuación:

$$VAN = -P + \frac{FNE1}{(I+1)^1} + \frac{FNE2}{(I+1)^2} + \frac{FNE3}{(I+1)^3} + ... + \frac{FNEn}{(I+1)^n}$$

Donde:

FNE_n= flujo neto de efectivo para el mes n

P= Desembolso inicial

I= Tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR).

En la aplicación de la fórmula anterior se pueden presentar tres situaciones:

a. Si el VAN es positivo, la rentabilidad de la inversión está sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo (VAN > 0).el proyecto se acepta.

b. Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto un proyecto con un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable, VAN = 0.

c. Si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto debe de rechazarse. VAN < 0.

A continuación se presentan los valores obtenidos para cada uno de los productos en estudio

$$VAN = -\$13954.63 + \frac{\$2180.17}{(1.1509)^1} + \frac{\$885.27}{(1.1509)^2} + \frac{\$2989.27}{(1.1509)^3} + \frac{\$30686.02}{(1.1509)^4} + \frac{\$63499.30}{(1.1509)^5}$$

$$VAN = \$\,39,820.55$$

De los cálculos anteriores, se tiene que el valor actual neto es de $39, 820.55, el cual es mayor que cero, por consiguiente el proyecto es factible, lo que significa que si la inversión es realizada se tendría una ganancia neta en el presente con la respectivas cantidades de $39, 820.55.

DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de rendimiento o de retorno es aquella que reduce el VAN a cero, o es la tasa de interés en la cual quedan reinvertidos los fondos generados en el proyecto.

Para el cálculo de la tasa interna de retorno, se puede utilizar la siguiente ecuación:

$$0 = -P + \frac{FNE1}{(I+1)^1} + \frac{FNE2}{(I+1)^2} + \frac{FNE3}{(I+1)^3} + \ldots + \frac{FNEn}{(I+1)^n}$$

A continuación se presenta el cálculo de la TIR, para obtener dicho valor, se utiliza un software especial para resolución de ecuaciones.

$$\$13954.63 = \frac{\$2180.17}{(I+1)^1} + \frac{\$885.27}{(I+1)^2} + \frac{\$2989.27}{(I+1)^3} + \frac{\$30686.02}{(I+1)^4} + \frac{\$63499.30}{(I+1)^5}$$

$I = 0.5864 = 58.64\%$

Se tiene un valor de la TIR de 58.64%

El criterio de aceptación o rechazo de cada producto en estudio mediante el método de la Tasa de retorno, se describe a continuación:

Si TIR ≥TMAR, entonces el producto se acepta

Si TIR < TMAR, entonces el producto se rechaza

Tal y como se puede observar, la TIR es mayor que la TMAR, por lo tanto, es factible económicamente la inversión para implementar las propuestas de solución.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Teniendo en consideración los valores presentes calculados para la implementación de las propuestas y el valor correspondiente al desembolso inicial se obtiene la razón Beneficio/Costo de la siguiente manera:

$$B/C = \frac{VAN(beneficios)}{\text{VAN (desembolsos)} + \text{inversión inicial}}$$

VAN(Beneficios)	VAN (Desembolsos)	INVERSIÓN INICIAL	B/C	INTERPRETACIÓN
$ 123, 311.39	$ 56, 485.53	$13,640.14	2.88	Por cada dólar invertido se obtiene $1.88 mas de ese dólar

Para el cálculo de las VAN, se hace uso de Microsoft Excel, utilizando la sumatoria de los diferentes períodos en el horizonte de tiempo presentado de la fórmula del VAN

DETERMINACIÓN DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

En este apartado se determinará el tiempo de recuperación de la inversión o es decir el tiempo que tardara la empresa recuperar la inversión que realizara la empresa.

A continuación se detalla el cálculo del tiempo de recuperación d la inversión:

Se tiene la formula:

$$TRI = \frac{Inversion\,Inicial}{Utilidad\ \Pr omedio}$$

De la tabla de estado de resultados se obtiene la utilidad promedio por año. Introduciendo los datos en la formula obtenemos:

$$TRI = \frac{\$13640.14}{\$20{,}048.00} = 0.68 años$$

La inversión se recupera en un tiempo promedio de 0.68 años, es decir, 8.16 meses o 8 meses con 5 días.

Paso no 6: análisis de los resultados.

Después de haber obtenido las variables como la VAN, TIR, B/C y el TRI, se concluye que es factible económicamente la implantación de las propuestas.

B. Análisis financiero.

Para realizar el análisis financiero de los resultados de la aplicación, se comparan las razones financieras del año anterior y el balance proyectado. Tal y como se muestra a continuación.

El balance general inicial es recolectado de la empresa en la cual se hace la aplicación y el total de ingresos por ventas es de $85,882.54.

Asi mismo para el cálculo del balance pro forma se utilizan los datos del estado resultado obtenido de las proyecciones de ingresos por ventas para el siguiente año en el cual se hacen las aplicaciones de las propuestas. Asi como los costos en que se incurren para hacer la aplicación, mostrados en los apartados anterios (costo de capital, costo de comercializacion y costos de administracion)

El estado de resultado se muestra a continuación.

Tabla 76. Estado de resultados proyectados.

COSTO DE VENTAS	
Materias primas	$89,539.66
Mano de obra directa	$72,684.61
Costos indirectos de fabricación	78,917.87
Costo de ventas presupuestado	**$241,142.14**
ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas	$423,694.72
- Costo de ventas	$241,142.14
"= Utilidad bruta	$182,552.58
- Gastos operacionales	28,595.00
"= Utilidad operacional	$153,957.58
- Gastos financieros	$32,163.42
"= Utilidades antes de impuestos	$121,794.16
- Impuesto sobre la renta	$12,179.42
"= Utilidad neta	**$109,614.74**

FLUJO DE EFECTIVO

Saldo inicial de efectivo	$2,029.01
+ Entrada de efectivo	$423,694.72
"= Disponibilidad de efectivo	$425,723.73
- Salida de efectivo	$335,440.14
Compra de materiales	$82,078.02
Remuneración de mano de obra directa	$72,684.61
Gastos de administración y ventas	$28,595.00
Costos indirectos de fabricación	$30,517.50
Cancelación de cuentas, sueldos y prestaciones sociales por pagar	$89,401.59
Amortizaciones de obligaciones bancarias	$32,163.42
Cancelación de intereses y reconocimiento de dividendos.	$0.00
"= Saldo final de efectivo	**$90,283.59**

BALANCE GENERAL INICIAL

Al 31 de diciembre de 2006

ACTIVOS		**PASIVO**	
Activos Circulante		**Pasivo circulante**	
Efectivo	$2,029.01	Cuentas por pagar (acreedores varios)	$62,797.47
Inventario de materia prima	$3,315.74	Cuentas por pagar socios	$248,676.74
		Impuestos por pagar	$758.55
		Prestaciones sociales (reserva laboral)	$270.00
Total de Activo Circulante	**$5,344.75**	**Pasivo Fijo**	**$312,502.76**
		Obligaciones bancarias	$443,633.32
Activos Fijos			
Tangibles		**Total pasivos**	**$756,136.08**
Terreno, Edificio, Maquinaria y equipo.	$1,092,074.03	**PATRIMONIO**	
		Capital Social	
		Capital social minimo pagado	$11,428.57
		Capital social variable pagado	$227,782.75
		Reserva Legal	$5,078.19
Intangibles		Utilidades por aplicar	
Depreciación	$48,400.37	Utilidades retenidas	$36,410.71
		Utilidades del ejercicio	$15,055.21
		Deficit	($2,873.10)
		Total Patrimonio	$292,882.33
Total de Activos Fijos	**$1,043,673.66**		
TOTAL DE ACTIVOS	***$1,049,018.41***	**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**	***$1,049,018.41***

RAZONES FINANCIERAS[87].

RAZON CIRCULANTE
0.02
PRUEBA ACIDA
0.01
RAZON DE ENDEUDAMIENTO
72.08%
RENTABILIDAD SOBRE VENTA
17.53%
ROA
1.44%
ROE
5.14%

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVOS		PASIVO	
Activos Circulante		**Pasivo circulante**	
Efectivo	$90,283.59	Cuentas por pagar (acreedores varios)	$18,173.65
Inventario de materia prima	$1,717.20	Cuentas por pagar socios	$188,092.57
Capital de trabajo	$405.09	Impuestos por pagar	$758.55
		Prestaciones sociales (reserva laboral)	$270.00
Total de Activo Circulante	**$92,405.88**	**Total pasivo circulante**	**$207,294.77**
		Pasivo Fijo	
		Obligaciones bancarias	$433,633.32
Activos Fijos		**Total pasivo fijo**	**$433,633.32**
Tangibles		**TOTAL PASIVOS**	**$640,928.09**
Terreno, Edificio, Maquinaria y equipo.	$1,092,074.03	**PATRIMONIO**	
Mobiliario y equipo de oficina	$600.00	Capital Social	
		Capital social minimo pagado	$73,707.41
		Capital social variable pagado	$227,782.75
		Reserva Legal	$5,078.19
Intangibles		Utilidades por aplicar	
Depreciacion	$96,800.74	Utilidades retenidas	$51,465.92
Costo del estudio	$4,000.00	Utilidades del ejercicio	$109,614.74
Costo de implemaentacion de las propuestas	$7,985.52	Deficit	($2,873.10)
Imprevistos (5%)	$5,439.31		
		Total Patrimonio	$464,775.91
Total de Activos Fijos	**$1,013,298.12**		
TOTAL DE ACTIVOS	***$1,105,704.00***	**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**	***$1,105,704.00***

[87] El cálculo de las razones financieras se muestra en la parte de la propuesta de Logistica, apartado presupuesto, otros calculos del presupuesto.

RAZONES FINANCIERAS.

RAZON CIRCULANTE
0.45
PRUEBA ACIDA
0.44
RAZON DE ENDEUDAMIENTO
57.97%
RENTABILIDAD SOBRE VENTA
25.87%
ROA
9.91%
ROE
23.58%

COMPARACIÓN DE LAS RAZONES.

RAZONES FINANCIERAS		DIFERENCIA
AÑO 2006	AÑO 2007	
RAZON CIRCULANTE	RAZON CIRCULANTE	
0.02	0.45	0.43
PRUEBA ACIDA	PRUEBA ACIDA	
0.01	0.44	0.43
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	RAZON DE ENDEUDAMIENTO	
72.08%	57.97%	-14.11%
RENTABILIDAD SOBRE VENTA	RENTABILIDAD SOBRE VENTA	
17.53%	25.87%	8.34%
ROA	ROA	
1.44%	9.91%	8.48%
ROE	ROE	
5.14%	23.58%	18.44%

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES FINANCIEROS.

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón circulante= Activo corriente/pasivo corriente

Dado que la empresa responde a sus obligaciones a corto plazo con préstamos, y estos a su vez son altos, la razon es menor a uno. Sin embargo para el año proyectado existe un incremento de la cobertura de los pasivos circulantes por los activos circulantes en un 0.43 veces.

Razón rápida=Activo corriente-inventario/pasivo corriente

Al igual que la razon circulante, existe un incremento 0.43 veces de la capacidad de la empresa a responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos mas liquidos.

RAZONES DE APALANCAMIENTO

Razón de endeudamiento=deuda total/activos totales

En comparación con el año anterior, la empresa empieza a reducir sus préstamos o pasivos. Por lo que existe una reduccion de 14.11% de deudas que se utiliza para financiar a los activos.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre ventas=Utilidad neta/Ventas netas

La facilidad para convertir las ventas en utilidades ha incrementado en un 8.34%, teniendo para el año proyectado 25.87% de rentabilidad sobre las ventas.

Rendimiento en los activos totales (ROA)=Utilidad neta/Activos totales

El ROA mide el retorno obtenido por cada dólar invertido en activos. Este retorno ha tenido un incremento respecto al año anterior de 8.48%. Por lo tanto para el año proyectado el hotel tiene un rendimiento de 9.91% sobre los activos invertidos.

Rendimiento sobre capital (ROE)=Utilidad neta/patrimonio

El ROE mide el retorno obtenido por cada dólar del patrimonio que posee la empresa. El incremento respecto al año anterior es de 18.44% y el ROE del año proyectado es de 23.58%, lo que significa que el hotel tiene un rendimiento del 23.58% sobre el patrimonio.

En general, puede observarse que el análisis económico financiero arroja resultados aceptables. En la aplicación, se muestran resultados sumamente beneficiosos para la empresa al implantar las propuestas.

Todas las razones tienen una tendencia de crecimiento, tanto en las razones de liquidez como en las de rentabilidad y la razon de apalancamiento ha disminuido, dejando de obtener asi más pasivos para financiar sus activos.

Como se mencionó anteriormente en el presente documento, el incremento en la rentabilidad de las empresas, las hace más competitivas, lo que por efecto cascada llevará a que el sector turismo sea más competitivo en general.

Debe recordarse que estos son datos proyectados en base de beneficios y costos incrementales.

4. EVALUACIÓN SOCIAL.

El objetivo de la evaluación social es determinar como los beneficios relacionados con el desarrollo e implantación de las propuestas se distribuirán dentro de la sociedad.
El aporte social de las propuestas es:

- El incremento en las ventas a nivel empresa, supone que la carga de trabajo del personal actual ya será demasiada alta, por lo que se requerirá contratar personal, para el establecimiento objeto de estudio, es necesario para el quinto año contratar a 3 personas, lo que representa un incremento de 14.29% del personal actual; haciendo al suposición de que el 80% de los establecimientos actuales apliquen las propuestas, y dado que según datos estadísticos del Ministerio de Trabajo en el sector hotelero y restaurantes hay para 2006 un total de 29, 339 empleados[88], se tendrá un incremento de empleos directos por valor de 5,134 empleos directos en un transcurso de 5 años en hoteles y restaurantes.
- La mejora en la calidad de los servicios atraerá mayor número de turistas, lo cual genera un desarrollo turístico en las zonas donde se encuentran los establecimientos.

[88] http://www.mtps.gob.sv/imagenes/estadisticas/2007/Modulo3/GRAFICO2_JUNIO%202007.pdf

CAPÍTULO V
IMPLANTACIÓN

1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE DISEÑO.

Para obtener los resultados deseados con la aplicación de las propuestas, es necesario hacer una programación bien definida a cerca del orden en que se estas deben ser implementadas; el presente capítulo trata de eso, el programa general de implementación de las propuestas de solución, para ello es necesario realizar en primer lugar la presentación de las estrategias de ejecución.

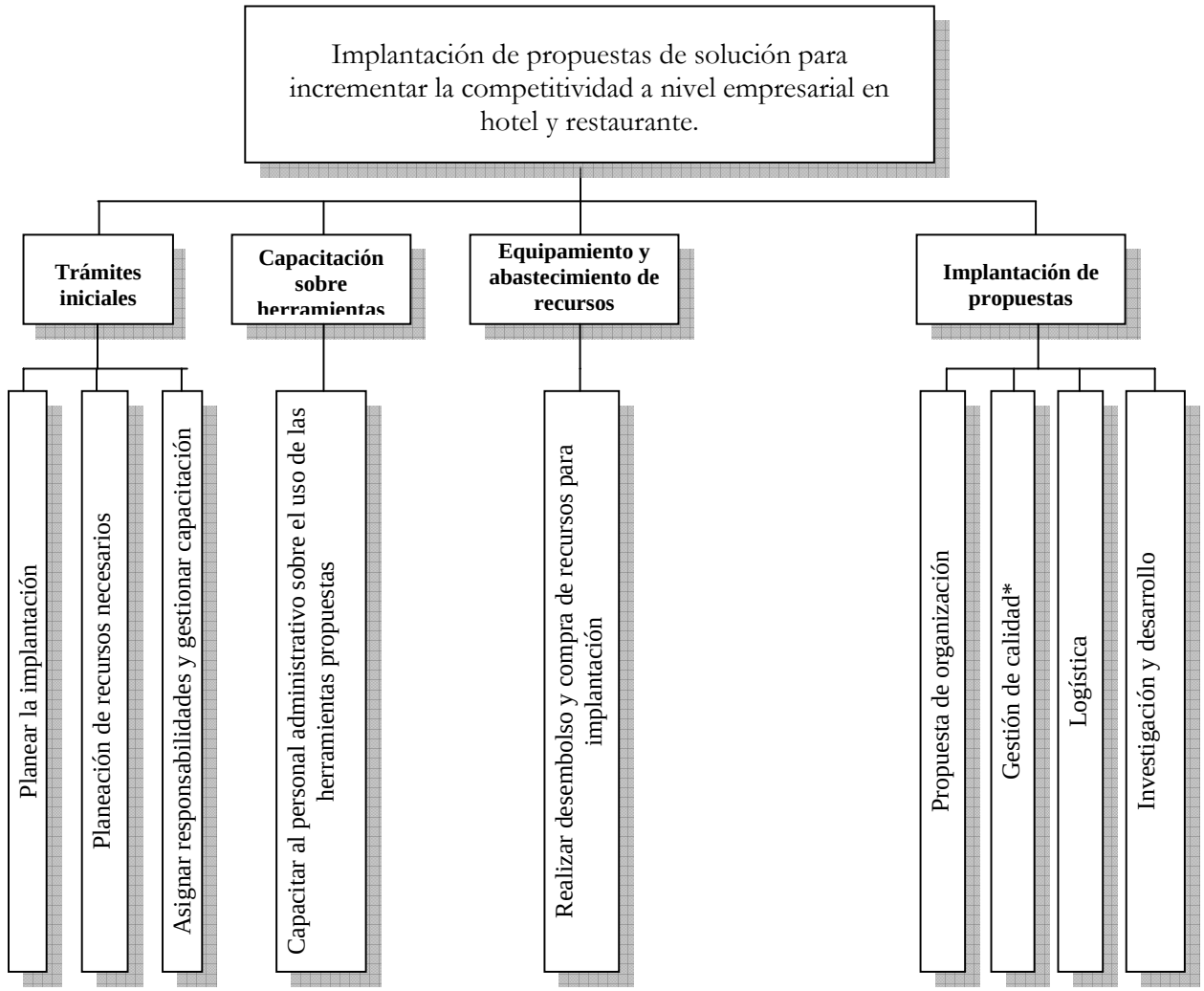
1.1 ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN

Para asegurar una adecuada ejecución de las propuestas, se presentan las estrategias de ejecución, las cuales consisten el las guías sobre las que se desarrollará la aplicación.

- Para implementar las propuestas con éxito, es necesario un amplio compromiso de parte de todo el personal del establecimiento
- Las propuestas se aplican tomando como base la organización actual del establecimiento
- Previa implementación de las propuestas, se deben hacer los acuerdos y arreglos necesarios para la formación del personal sobre el uso de las mismas.
- La capacitación sobre las propuestas será impartida por consultores especialistas en organización y métodos, gestión de calidad en servicios, planeación táctica y estratégica
- Las propuestas de gestión de calidad están ligadas con propuestas operativas para la mejora de la calidad del servicio, estas propuestas operativas pueden variar entre uno y otro establecimiento y se obtienen tomando como base las propuestas de gestión de calidad presentadas en el documento.

Seguidamente, se desarrolla la definición del desglose de objetivos, estos se presentan en la figura siguiente.

Figura 78: Despliegue de objetivos de la implantación de las propuestas



* La propuesta de gestión de calidad se ve complementada por la implantación de una solución operativa para mejorar la calidad del servicio según requerimientos del cliente, para el presente caso, se hizo una capacitación operativa para mejorar el servicio al cliente en hotel y restaurante

1. **Trámites iniciales**

Planear la implantación: En esta actividad, se explica al personal los objetivos de la aplicación de las propuestas, la necesidad de compromiso para la ejecución de las mismas.

Planeación de recursos necesarios: En base a los requerimientos de las propuestas, se debe realizar la planeación de los recursos necesarios para la ejecución.

Asignación de responsabilidades y gestión de la capacitación: Comprende la asignación de responsabilidades para las personas de la organización que serán las encargadas de ejecutar todas las actividades de implantación de las propuestas y presentar las opciones de quienes serian los posibles capacitadores.

2. **Capacitación sobre herramientas:** Consiste en capacitar a las personas a las que se ha asignado la aplicación y uso de las herramientas propuestas, en lo referente a la forma de levantamiento y tratamiento de información, uso de las propuestas para la ayuda en la toma de decisiones sobre las acciones necesarias para mejorar el servicio turístico.
3. **Equipamiento y abastecimiento de recursos:** Consiste en la adquisición del equipo y materiales necesarios para la implementación de las propuestas.
4. **Implantación de las propuestas.**

   Propuesta de organización: Consiste en desarrollar la organización que se considera más adecuada para el tamaño de la empresa, de tal manera de hacer la organización mas eficiente y conseguir por consiguiente optimizarla de tal manera que se vea reflejado en ahorros.

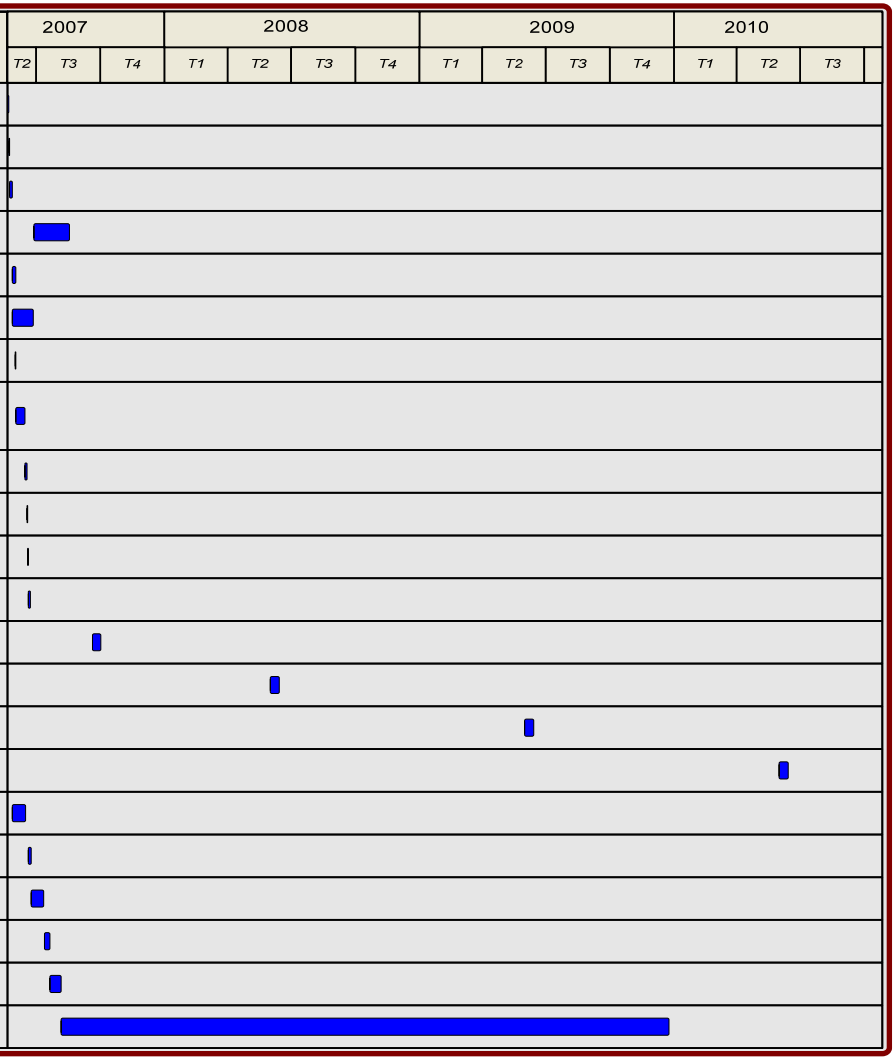
   Gestión de calidad: Comprende la implantación de las herramientas de gestión de calidad que se usan con el objetivo de mejorar la calidad del servicio turístico, estas tienen inherente el uso de otras acciones necesarias para lograr la mejora de la calidad, estas acciones pueden variar de un establecimiento a otro.

   Logística: Consiste en la implementación de las propuestas para l sistema de logística para lograr mejoras en la planeación táctica del establecimiento en lo referente a compras, presupuestos, etc.

   Investigación y desarrollo: Consiste en la implementación de herramientas como la planeación estratégica y el benchmarking para innovar los servicios turísticos en el establecimiento.

1.2 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN.

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración
1	Planeación de la implantación	21/05/2007	22/05/2007	2d
2	Planeación de los recursos necesarios para la implantación	23/05/2007	23/05/2007	1d
3	Asignación de responsabilidades y gestionar capacitaciones	24/05/2007	27/05/2007	4d
4	Capacitación para manejo de herramientas propuestas	28/06/2007	17/08/2007	51d
5	Adquisición de recursos para implantación	28/05/2007	01/06/2007	5d
6	Propuesta de organización	28/05/2007	26/06/2007	30d
7	Planeación de implementación de gestión de calidad	01/06/2007	01/06/2007	1d
8	Aplicación de propuestas para recolección de información del cliente (GAP, SERV QUAL, SAQ)	02/06/2007	14/06/2007	13d
9	Planeación de diseño de nuevo servicio	15/06/2007	17/06/2007	3d
10	Elaboración del AMFE	18/06/2007	18/06/2007	1d
11	Planeación de propuesta operativa	19/06/2007	19/06/2007	1d
12	Capacitación operativa	20/06/2007	22/06/2007	3d
13	Validación de producto y de proceso	20/09/2007	01/10/2007	12d
14	1 Retroalimentación de gestión de calidad	01/06/2008	13/06/2008	13d
15	2 Retroalimentación de gestión de calidad	01/06/2009	13/06/2009	13d
16	3 Retroalimentación de gestión de calidad	01/06/2010	13/06/2010	13d
17	Implementación propuesta logística	28/05/2007	15/06/2007	19d
18	Capacitación Benchmarking	20/06/2007	23/06/2007	4d
19	Implementación Benchmarking	24/06/2007	11/07/2007	18d
20	Capacitación Planeación estratégica	13/07/2007	20/07/2007	8d
21	Implementación de Planeación Estratégica	21/07/2007	05/08/2007	16d
22	Ejecución de Planeación estratégica	06/08/2007	24/12/2009	872d



1.3 ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS

Evaluación de tipo de organización

El objetivo primordial para lo cual se propone la siguiente organización, es facilitar la obtención de los objetivos y metas, mediante la buena administración de las actividades que propuestas que componen la ejecución del proyecto (implantación de propuestas de solución para incrementar la competitividad empresarial y por tanto sectorial del turismo en El Salvador) y establecer cualquier tipo de acción correctiva antes que estas comiencen a funcionar, en caso que los resultados obtenidos no sean lo que se esperan.

La organización se refiere a la asignación de personal que estará a cargo de la implementación del proyecto también conocido como "Unidad ejecutora del proyecto".

La organización para la administración de la implementación de las propuestas se definirá a partir de criterios que influyen directamente en la toma de decisiones.

El tipo de organización del proyecto de implantación dependerá de la valorización de los criterios evaluados por lo que se determinará si el proyecto debe ser administrado en forma funcional, matricial o exclusiva.

La puntuación asignada a cada criterio se hace tomando el número 10 como máximo valor y el 1 como mínimo, de acuerdo al nivel de importancia que tiene con respecto al tipo de organización. En la tabla 77 se presenta la valoración de los criterios para determinar el tipo de organización.

Tabla 77: Criterios de evaluación para determinar el tipo de organización

Criterio	Tipo de organización		
	Funcional	**Matricial**	**Exclusiva (Por comités)**
Duración del proyecto	4	6	7
Naturaleza del proyecto	6	7	5
Tamaño del proyecto	3	5	2
Carácter estratégico	4	5	4
Fuente de financiamiento	4	4	3
TOTAL	**21**	**27**	**21**

De acuerdo a la evaluación de los criterios anteriores, se puede observar que la decisión más predominante *es la organización matricial*, por lo que el proyecto se administrará bajo este tipo de organización.

Este resultado concuerda con las pretensiones de la contraparte referente a vigilar de cerca el avance y desarrollo de las actividades concernientes a la implantación de las propuestas y sus beneficios; esto debido principalmente a que la administración del establecimiento será la responsable absoluta del manejo de los fondos.

NÓMINA DE FUNCIONARIOS Y ORGANISMOS CLAVE

A. FUNCIONARIOS DEL HOTEL.
    1. Junta directiva
    2. Gerente del proyecto
    3. Jefe operativo del proyecto

B. ORGANISMOS EXTERNOS
    1. Consultores sobre propuestas para mejora de la competitividad en el sector turismo.
    2. Instructor de hostelería y turismo, ITCA-MEGATEC

Descripción de funciones

En el Tabla 78, se describen, las funciones que corresponderán a los miembros que conforman la estructura organizativa del proyecto de implantación.

Tabla 78: Funciones de la unidad ejecutora

CARGO	FUNCIONES
Junta Directiva	Es la encargada de proporcionar el recurso financiero. Entre algunas funciones están: - Delegar a un miembro la gerencia del proyecto y la jefatura operativa del proyecto - Formular con gerente del proyecto, las estrategias y políticas de la ejecución del proyecto - Evaluar el desarrollo de las actividades de implementación y avances con el gerente de proyecto y jefe operativo. - Tomar decisiones para invertir en mejoras propuestas con la aplicación de las herramientas - Autorizar desembolsos
Gerente del proyecto	Es el responsable de llevar el control de la implantación del proyecto, y deberá coordinar con el jefe de operativo para la ejecución las actividades requeridas en el proyecto. Entre sus funciones están: - Asignación de responsabilidades al jefe operativo - Desarrollar los planes estratégicos de las propuestas en conjunto con el personal administrativo de la organización - Formular políticas y estrategias para la administración del proyecto. - Contratar a los capacitadores - Garantizar que los planes se cumplan adecuadamente de acuerdo a lo previsto. - Coordinar con el jefe del proyecto para evitar dificultades como consecuencia de las labores de implantación. - Definir programación de desembolsos necesarios para ejecución del proyecto. - Responsable de administrar las finanzas del proyecto - Presentar los beneficios por la ejecución de las propuestas del proyecto a la junta directiva - Transmitir los beneficios del proyecto a la junta directiva - Tomar decisiones en conjunto con la junta directiva en situaciones críticas que se puedan presentar durante la implementación del proyecto.
Jefe operativo del proyecto	Es el encargado de velar por el funcionamiento de toda la realización del proyecto, de la recolección de información necesaria requerida en la aplicación de las herramientas propuestas. Entre algunas funciones tenemos: - Explicar al personal lo referente a los objetivos de la aplicación de las herramientas - Coordinar con el personal la recolección de información. - Monitorear los beneficios del proyecto y transmitirlos al jefe del proyecto - Planear y evaluar los requerimientos del equipo de trabajo para el proyecto
Consultores	- Como personal externo de la empresa, la función de los consultores se limita a capacitar a los ejecutores de las propuestas (proyecto), para el uso de las herramientas que las componen y presentar la información de las mismas.
Instructor de hotelería y turismo	- Capacitar al personal de servicio al cliente en el área de alojamiento y restaurante.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

(IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS)

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVOS

III. ÁMBITO DE AMPLIACIÓN

IV. INSTRUCCIONES DE USO DE MANUAL

V. ORGANIGRAMA

VI. FUNCIONES

I. INTRODUCCIÓN

Los manuales son un punto de apoyo para orientar y desarrollar las actividades de la empresa y facilitar de esa forma el logro de los objetivos propuestos.

El presente manual de funciones ha sido desarrollado con el objetivo de ser utilizado como guía para establecer las funciones de ejecución del proyecto de implementación de las propuestas de diseño.

La aplicación de este documento, ayudara a facilitar la toma de decisiones, para la solución de los problemas existentes y los que puedan surgir durante el desarrollo de las actividades de implementación, al mejoramiento de la coordinación, de la comunicación, motivación y supervisión de la implementación y uso de las propuestas de diseño.

Además, se presentan los objetivos que se persiguen con este manual; el organigrama que presenta la estructura organizativa para la implementación de las propuestas y se describen los objetivos y funciones de cada unidad que la integra la organización.

Es importante mencionar que este documento tiene que estar a disposición de todo el personal involucrado en la implementación de las propuestas.

II. OBJETIVOS

Objetivo General

Proporcionar un documento que describa en forma clara, sencilla y sistemática las funciones de cada área opuesto definido para la fase de ejecución del proyecto, las líneas de autoridad, responsabilidades y estructura formal.

Objetivos Específicos

- Identificar las funciones de cada unidad orgánica con el propósito de asignar responsabilidades y evitar complicaciones durante la implementación de las propuestas.
- Proporcionar una guía efectiva que oriente a los inversionistas e involucrados sobre las funciones bajo su responsabilidad
- Facilitar la delegación de funciones en caso de ser necesarias durante la implementación de las propuestas.

III ÁMBITO DE APLICACIÓN

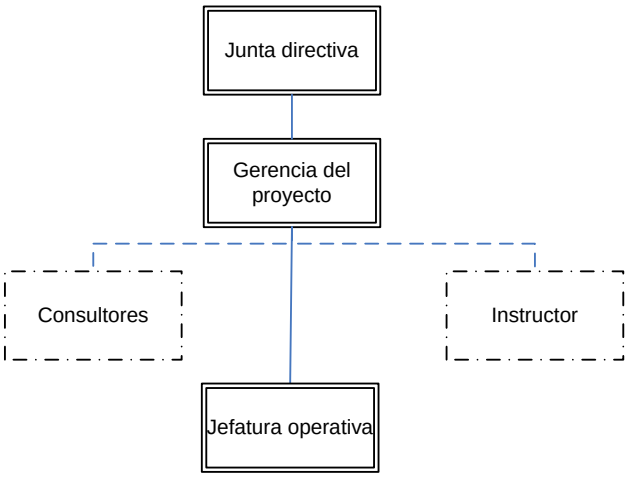
El campo de aplicación para el uso efectivo del presente manual, comprende todos los puestos que conforman la estructura necesaria para la implementación de las propuestas dentro del establecimiento.

IV. INSTRUCCIONES PARA USO DEL MANUAL

A continuación se recomiendan las siguientes instrucciones con el fin de que el manual pueda ser entendido por todos los usuarios.

1. El personal debe de conocer e interpretar adecuadamente el manual
2. No se deben de sacar las paginas del manual
3. No se pueden sustituir otras páginas con otras funciones sin previa autorización.
4. Al hacer algún cambio en las áreas funcionales se deberá de actualizar el manual.
5. Los códigos que se describen a continuación son los que se utilizan para identificar cada uno de los departamentos en el manual de organización.
    - JD: Junta Directiva
    - GP: Gerencia del proyecto
    - JO: Jefatura operativa
    - CO: Consultores
    - HT: Instructor de hostelería y turismo

V. ORGANIGRAMA



VI. FUNCIONES

<table>
<tr><td colspan="3">NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN</td></tr>
<tr><td>NOMBRE DE LA UNIDAD: Junta Directiva</td><td colspan="2">PAGINA: 1 DE: 1</td></tr>
<tr><td>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:--</td><td colspan="2">CÓDIGO: JD</td></tr>
<tr><td>UNIDAD SUBORDINADA: Gerencia del proyecto</td><td>FECHA DE ELABORACIÓN: Junio de 2007</td><td>FECHA DE REVISIÓN: junio de 2007</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO:
Delegar las funciones para la administración del proyecto, dirección y coordinación de las acciones y toma de decisiones importantes para la fase del desarrollo del proyecto</td></tr>
<tr><td colspan="3">FUNCIONES</td></tr>
<tr><td colspan="3">

- Asignación de responsabilidades
- Formular políticas y estrategias para la administración del proyecto.
- Coordinar con el gerente del proyecto para evitar dificultades como consecuencia de las labores de implantación.
- Autorizar desembolsos necesarios para ejecución del proyecto.
- Verificar el logro de metas y objetivos alcanzados dentro de la empresa por la implementación de las propuestas
- Aprobar el presupuesto y el plan operativo de la empresa.
- Realizar la toma de decisiones sobre cambios relevantes y situaciones especiales que afecten a la ejecución del proyecto

</td></tr>
</table>

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerente del proyecto	**PAGINA:** 1 **DE:** 1	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Junta directiva	**CÓDIGO:** GP	
UNIDAD SUBORDINADA: Jefatura operativa	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Junio de 2007	**FECHA DE REVISIÓN:** junio de 2007

OBJETIVO**:**

Planear, coordinar, ejecutar y autorizar actividades con las jefaturas administrativa y operativa para el logro de los objetivos.

FUNCIONES

- Dirigir el proyecto en sus diferentes fases.
- Coordinar con junta directiva y jefatura operativa para evitar dificultades como consecuencia de las labores de implantación.
- Solicitar a junta directiva los desembolsos necesarios para ejecución del proyecto.
- Evaluar el logro de metas y objetivos alcanzados dentro de la empresa por la implementación de las propuestas
- Garantizar que el plan se cumpla adecuadamente de acuerdo a lo previsto.
- Establecer planes de asignación de recursos para cada unidad y controlar el cumplimiento de los mismos.
- Coordinar y controlar con el jefe operativo la ejecución y evaluación de las fases del proyecto.
- Controlar la correcta aplicación de las propuestas de solución
- Contratar a los capacitadores

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
NOMBRE DE LA UNIDAD: Jefatura operativa	**PAGINA:** 1 **DE:** 1	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Gerencia del proyecto	**CÓDIGO:** JO	
UNIDAD SUBORDINADA: --	**FECHA DE ELABORACIÓN:** Junio de 2007	**FECHA DE REVISIÓN:** junio de 2007
OBJETIVO**:** Auxiliar acciones del gerente del proyecto en cuanto a la parte operativa de la ejecución del proyecto, por ejemplo en la recolección de la información necesaria		
FUNCIONES		

- Coordinar con gerente de proyecto la implementación.
- Realizar los respectivos levantamientos de información necesarios comprendidos en las propuestas.
- Realizar las validaciones de la aplicación de las propuestas
- Manejar el funcionamiento de las propuestas de solución y su aplicación
- Notificar al personal operativo de la empresa la aplicación de las propuestas y explicar adecuadamente el porqué de su aplicación.
- Planear y evaluar los requerimientos del equipo de trabajo para el proyecto

CONCLUSIONES.

Después de diseñar las propuestas de solución para incrementar la competitividad del sector turismo en El Salvador, se concluye lo siguiente:

- El sector turismo en El Salvador tiene actualmente una gran repercusión en la economía, representando para 2006 el 4.6% del PIB.
- El incremento de la competitividad del sector turismo en El Salvador por medio de estas propuestas, se realizará mejorando la rentabilidad a nivel empresarial para que por efecto cascada, se produzca el incremento en la competitividad sectorial.
- Las propuestas han sido validadas con lo que se comprueba que de ser aplicadas correctamente, generan beneficios para los establecimientos donde se aplica. Para el caso del establecimiento donde se ha aplicado, la relación de los beneficios obtenidos entre los costos son del orden de 3.69, es decir, que la empresa por $1 que invierte, estará generando $3.69, es decir, $2.69 mas de lo que ha invertido, por lo que se concluye que esto genera un incremento en la rentabilidad del establecimiento, lo cual lo lleva a ser competitivo.
- Existen muchos problemas que actualmente afectan la actividad turística en el país, los cuales abarcan aspectos de mucho peso para que el país sea considerado un destino turístico mundial, como ejemplo se tiene los altos niveles de inseguridad presentes, la falta de preparación técnica en turismo, deficiencias en servicios básicos de agua y transporte.
- Los recursos turísticos en el país están subutilizados, por ejemplo, la gran extensión de playas en la zona oriental, que actualmente no cuentan con la infraestructura de soporte (carreteras, transporte, alojamientos y otros servicios e infraestructura) necesaria para que se efectúen actividades turísticas.
- El grado en que las propuestas van a mejorar la competitividad del sector está directamente relacionado con la disposición que tengan los establecimientos por implementar las propuestas presentadas en este documento.
- Un dato importante es que la medida de la productividad en servicios es la satisfacción del cliente.

- Con las implementación de las propuestas en un 80% de los establecimientos para los cuales están diseñadas, la competitividad del sector turismo, se incrementa en un 8.31% en relación a su estado actual.
- Las propuestas para incrementar la competitividad a nivel empresarial, requieren que haya personal con mayor capacitación y formación turística, lo cual implica beneficios sociales.
- Los visitantes que llegan a El Salvador en su mayoría provienen de la región centroamericana (70%) y son los que tienen el menor gasto turístico ($85.26/día) y por el contrario, el visitante europeo que es el que mayor gasto turístico posee ($120.43/día), solo corresponde al 2.65% del total de visitantes.

RECOMENDACIONES

Al gobierno.

- Mejorar ampliamente la seguridad pública para que disminuyan los hechos delictivos que actualmente afectan la imagen del país en el exterior.
- Incentivar a los inversionistas a descentralizar la oferta hotelera, es decir, construcción de hoteles fuera de San Salvador
- Dadas las condiciones de recursos turísticos culturales con que cuenta El Salvador, se recomienda al gobierno que aparte de impulsar el turismo de convenciones, también sea un verdadero impulsor del turismo cultural/rural.
- Desarrollar estudios para potenciar las zonas cercanas a los puertos marítimos y adecuar las instalaciones y recursos para atraer cruceros.
- Impulsar programas de capacitación turística
- Impulsar campañas de concientización al pueblo salvadoreño en cuanto a la importancia del turismo, el cuidado de los bienes turísticos, el manejo de la basura, la amabilidad hacia el turista.

Alcaldías

- Impulsar el crecimiento de la actividad turística en los municipios, por medio de una administración eficiente de los recursos turísticos existentes
- Mejorar el aspecto de los pueblos y ciudades en lo referente al ornato, limpieza y regular ciertos comportamientos de los habitantes para convertirse en destinos turísticos atractivos.

Establecimientos:

- Impulsar la asociatividad entre las empresas para sobrevivir al ambiente competitivo
- El empresariado salvadoreño debe ser abierto a los cambios en la gestión empresarial, lo que llevará a la búsqueda de la mejora continua en la prestación de servicios turísticos.
- Para reducir los costos de implementación de las propuestas, se recomienda a los establecimientos asociarse.

- A las micro empresas se recomienda que se asocien según la zona geográfica en que se encuentran para tener mas oportunidades de desarrollo.
- Al cabo de tres años se necesita realizar un nuevo estudio de la competitividad del sector, de esta forma, se podrá verificar que las propuestas siguen siendo válidas.

Otros.

- A los empresarios de transporte público se recomienda mejorar el servicio en general
- A la sociedad salvadoreña se recomienda ser más cuidadosos con los bienes turísticos y con el manejo de la basura.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Bueno Campos. Eduardo; *"DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. METODOLOGÍA, TÉCNICAS".* Ediciones Pirámide. S.A. Madrid. España 1996

2. Burbano Ruíz, Jorge E.; *"PRESUPUESTOS. ENFOQUE MODERNO DE LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS"*; Segunda edición, Bogotá, 2003

3. Caiceo y Mardones; *"ELABORACIÓN DE TESIS E INFORMES TÉCNICO-PROFESIONALES"*; santiago de Chile, febrero de 2003

4. Cervantes Blanco, Miguel; "LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE LOS TURISTAS DE DESTINO INTERIOR EN LA COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA", Actas del 2º Congreso de Turismo; Editorial Tirant lo Blanch, España, 2000.

5. Cervilla, María Antonia; "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTOS: PROCESOS Y APRENDIZAJE. ALGUNAS EXPERIENCIAS"; Venezuela 2006

6. CORSATUR; "BOLETÍN ESTADÍSTICO"; San Salvador, 2005

7. Dwyer, Larry; "DESTINATION COMPETITIVENESS: DETERMINANTS AND INDICATORS"; Sydney, Australia , 2001

8. Fea. Ugo; "COMPETITIVIDAD ES CALIDAD TOTAL". Editorial Alfaomega, 1995. México.

9. Goleman, Daniel; "SERV-QUAL: UNA ESCALA PARA LA MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD POR PARTE DE LOS CLIENTES"; Harvard Business Review, 1998.

10. Heckmann Gerardo; "MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS"; Buenos Aires, 2003

11. M. Peneder ,OECD; "CREATING A COHERENT DESIGN FOR CLUSTER ANALYSIS AND RELATED POLICIES"; 1997

12. Martín Castilla, Ignacio; "GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS TURÍSTICOS"; Editorial Síntesis, año 2003, Madrid España.

13. Martínez Ortuño, Manuel; "INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DEL TURISMO", Madrid 1994.

14. Mercado Ramírez, Ernesto; "PRODUCTIVIDAD BASE DE LA COMPETITIVIDAD"; Limusa noriega editores, 1997, México
15. Ministerio de Turismo-COMURES; "EL IMPACTO DE LA INVERSIÓN DEL FODES EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS"; Septiembre de 2003

16. Ministerio de Turismo-PROESA., "CONSULTORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO EN EL SALVADOR"; 2004

17. Negrín Ernesto; "LA EXCELENCIA ORGANIZATIVA HOTELERA"; México 1997

18. Noda, Marcia; "LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE UN INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD"; Holguín, Cuba 1997.

19. Valencia, Gerardo Novo; "DICCIONARIO GENERAL DE TURISMO"; Mexico D.F. MX; editorial Diana. 1997

20. Porter Michael. "LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES", prensa libre, Nueva York, 1990.

21. Porter. Michael; "ESTRATEGIAS COMPETITIVAS. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETITIVIDAD"; Ed. CECSA. México, 1996.

22. René Fischer; "MANUAL DE SERVICIO PARA HOTELES Y RESTAURANTES"; Santiago de Chile, Octubre de 2003

23. SICA; "DIAGNOSTICO DE NECESIDADES PEQUEÑOS HOTELES DE CENTROAMÉRICA"; año 2003

24. Steiner A. George, "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA", ED. Continental, México, 1989

25. Thompson. Arthur. – Strickland III. A.J. (1994) "DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS: CONCEPTOS, CASOS Y LECTURAS". Ed. Mc Graw Hill. México, 1994.

26. Thornen, M.; "CONTROL DE CALIDAD EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN"; Estados Unidos 1986, The Saybook Press Inc.

27. Stamatis, D.H., "FAILURE MODE AND EFFECT ANALYSIS. FMEA FROM THEORY TO EXECUTION", ASQC Quality, Wisconsin. 1995

TESIS

28. García Ramos, Claudia Mercedes y otros; DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS QUE ELABORAN COSMÉTICOS NATURALES EN EL SALVADOR; Universidad de El Salvador, 2006.

INTERNET

29. http://www.sica.int/cct/estadisticas.aspx?IdEnt=11.

30. http://www.mtps.gob.sv/imagenes/estadisticas/2004/Modulo3/CUADRO_3.1.3.pdf

31. http://www.guiascostarica.com/mont.htm

32. http://www.sica.int/cct/requisitos/cr.aspx?IdEnt=11

33. http://www.viajes-exoticos.info/guia-turistica-costa-rica.php

34. http://www.publicom.com/otros_paises/costa_rica/centros_comerciales/index.html

35. http://www.mspas.gob.sv/pdf/boletin2005.pdf

36. www.eclac.cl/mexico/competencia/documentos/presentaciones/Taller%20CR-caso%20Costa%20Rica.ppt

37. http://archive.laprensa.com.sv/200407/nacion/nacion6.asp

38. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/mediciondelacalidaddeservicio

39. http://www.world-tourism.org/espanol/frameset/frame_statistics.html

40. http://www.hosteleriatcs.com/0000CSO/actdeestudio/index.html

41. http://seguridadlaboral.geoscopio.com/medioambiente/temas/sector_hotelero/benchmarking.php

42. http://www.camarasal.com/indicadores.php

43. http://www.wttc.travel/eng/Research/Tourism_Satellite_AccountingTool/index.php

44. http://www.mtps.gob.sv/imagenes/estadisticas/2007/Modulo3/GRAFICO2_JUNIO%202007.pdf

OTROS DOCUMENTOS.

45. Claver Cortéz; RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR HOTELERO, ACCIONES DE LA CALIDAD POR PARTE DE LOS CLIENTES.

46. Costa, Joseph M.; CUADERNOS DE GESTIÓN; Vol. 6, Nº 2, Abril-Junio 2000

47. Fundibeq ANDES; ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (AMFE)

48. Gorini, Mauro; APERTURA DEL RESTAURANTE LOS AMIGOS S.R.L. Practica Profesional, 2005

49. IMD; "WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK"; 2006

50. "INFORME NACIONAL ESTADO ACTUAL DE LAS ÁREAS NACIONALES PROTEGIDAS DE El Salvador". 2003

51. Joaquín Sáez Vera; BENCHMARKING APLICADO A LA REINGENIERÍA DE PROCESOS; Master universitario en Gestión de Calidad

52. Librería HOR DAGO; AMFE: ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS.

53. Ministerio de Economía de España ; MANUAL DE FORMACIÓN TURÍSTICA DE LA SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO Y TURISMO;, 2000

54. Revista trimestral BCR Enero/Marzo 2007

55. Von Versen, Paola; CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO.

56. Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO); EL HOTEL ACCESIBLE. GUÍA PARA SU DISEÑO, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN; Primera edición, 2006

GLOSARIO

ÁREA NATURAL PROTEGIDA. Superficie de tierra y/o mar no modificada o ligeramente modificada, que conserva su carácter e influencia natural, no está habitada de forma permanente o significativa, y se protege y maneja para preservar su condición natural

CALIDAD. Es el grado en que un producto o servicio satisface la necesidad de un consumidor. También se puede definir como el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso, persona o servicio que cuentan con capacidad y aptitud para satisfacer una necesidad o expectativa implícita o explícita

COMPETITIVIDAD. Capacidad de obtener beneficios superiores a la medida del entorno de referencia y de mantenerlos en circunstancias cambiantes. (OMT.97)

CONGRESO. 1. Es una junta de varias personas para deliberar sobre algún negocio. 2. Conferencia generalmente periódica en que los miembros de una asociación, cuerpo, organismo, profesión, etc., se reúnen para debatir cuestiones previamente fijadas. 3. "Toda reunión profesional que tiene por objeto realizar una discusión y un intercambio profesional en torno a un tema de interés. Pueden ser: locales, regionales, nacionales, internacionales, continentales o mundiales.

CONVENCION. Es una reunión general de un partido político o de una agrupación de otro carácter, para fijar programas, elegir candidatos, o resolver otros asuntos.

CUENTA SATÉLITE. Para la Organización Mundial del Turismo, son extensiones de las Cuentas Nacionales que permiten describir fenómenos complejos, sin modificar la estructura general del sistema y manteniéndose íntimamente ligado con él.

CUENTA SATÉLITE DEL TURISMO. La Organización Mundial del Turismo, la define como un sistema de información macroeconómica que permite conocer y dimensionar la contabilidad del turismo en la economía del país. Así mismo permite identificar las actividades económicas que producen bienes y servicios que son destinados a los turistas. "

DEMANDA TURÍSTICA. Conjunto de necesidades requeridas por el turista durante su desplazamiento y en lugar de la estancia.

DESARROLLO SOSTENIBLE. Se puede definir como aquel que conduce al desarrollo económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus necesidades.

DIVISA. Moneda extranjera, convertible en moneda nacional, que sirve para la compra y pago de bienes y servicios en el país o en el exterior. La divisa es moneda, billete o efecto mercantil (letras, pagaré, cartas de crédito, etc.), que se usa básicamente fuera del país de emisión.

GASTO TURÍSTICO. Es el gasto total de consumo efectuado por un visitante, o por cuenta de un visitante para y durante el viaje y su estancia en el lugar de destino.

GESTIÓN. Hacer diligencias conforme al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

GESTIÓN DE CALIDAD. Es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios.

MACROPROCESO. Conjunto de procesos que interactúan entre si para lograr un objetivo en común

MODELO. Es una idealización de la realidad utilizada para plantear un problema, normalmente de manera simplificada en términos relativos y planteados desde un punto de vista matemático, aunque también puede tratarse de un modelo físico. Es una representación conceptual o física a escala de un proceso o sistema (fenómeno), con el fin de analizar su naturaleza, desarrollar o comprobar hipótesis o supuestos y permitir una mejor comprensión del fenómeno real al cual el modelo representa.

PERNOCTACIÓN. En estadística turística se define como la noche pasada por un turista en un lugar determinado.

PLANEACIÓN. Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la

planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos

.

PLANIFICACIÓN. Acción global o conjunto de medidas pertenecientes a un plan establecido y concreto, realizado a la consecución de un fin.

PROCESO. Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

PRODUCTIVIDAD. Monitor Company y Porter la definen como " el valor producido por una unidad de trabajo o capital. Una productividad alta relativa, es sinónimo de competitividad. Un aumento en la productividad relativa implica un incremento en la competitividad, tanto a nivel de la firma como de la región".

PRODUCTIVIDAD TURÍSTICA. Término utilizado para referirse a la relación entre volumen total de producción turística por empleo turístico.

Turismo**.** El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distinto al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

VALIDACIÓN. La validación es un procedimiento documentado que permite obtener, registrar e interpretar resultados necesarios para demostrar que un procedimiento dado se realizará siempre conforme a las especificaciones predeterminadas.

VISITANTE. La expresión visitante designa a "toda persona que se desplaza 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".

VENTAJAS COMPETITIVAS. Las ventajas competitivas están determinadas por aquellos elementos incorporados (valor añadido) al destino turístico; la educación y formaciones específicas para la actividad turística, una mejora de los canales de información del destino, innovaciones, etc.