

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



TRABAJO DE POSGRADO

CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA
DE MEJORA A CORTO Y MEDIANO PLAZO PARA LOS SERVICIOS OFRECIDOS
EN HOTEL TOLTEKA PLAZA

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

PRESENTADO POR
LICENCIADO CRISTIAN ABEL MARTÍNEZ GARCÍA
INGENIERO JAIME ERNESTO RAMÍREZ ELÍAS

DOCENTE ASESOR
MAESTRO LEÓNIDAS ALEXANDER ORDOÑEZ MARROQUÍN

FEBRERO, 2021

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

MEd. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Alejandra que ha estado conmigo en todo momento y me apoyó desde el inicio que me propuse estudiar la maestría aun sabiendo las limitaciones a las que nos enfrentaríamos, a mis padres Miriam y Ricardo que siempre están pendiente de mí y me llevan en sus oraciones, al máster Alexander porque sin su ayuda no hubiera sido posible realizar este trabajo y a mi compañero no solamente de tesis sino de toda la maestría Jaime por todos los trabajos realizados.

Cristian Martínez

Después de esta aventura académica, quiero en primer lugar agradecer a Dios por ser mi guía, sostén, señor e impulsor en todos los aspectos de mi vida. Además agradecer a mis padres Vilma y Jaime por ser quienes me han impulsado en todos los retos que la vida me ha presentado, agradecer a mi prometida mi amada Lili, mi amiga y confidente, la cual siempre me apoya en todo lo que emprendo, de ultimo a Cristian mi compañero de tesis, con el cual desde la primera materia trabajamos juntos y siempre pudimos hacer sinergia.

Jaime Ramírez

INDICE

INTRODUCCIÓN	viii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	10
1.1 Delimitación del problema.....	10
1.1.1 Límites teóricos.....	10
1.1.2 Limitación espacial.....	10
1.1.3 Limitación temporal.....	10
1.2 Pregunta de investigación.....	10
1.3 Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 Justificación.....	11
1.5 Límites y alcances.....	12
1.5.1 Limitaciones.....	12
1.5.2 Alcances.....	12
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	13
2.1 El concepto de estrategia.....	13
2.1.1 ¿Qué es la estrategia competitiva?.....	13
2.1.2 Importancia de la estrategia competitiva.....	14
2.2 Formulación de la estrategia competitiva.....	16
2.2.1 Visión y Misión.....	17
2.2.2 Establecimiento de objetivos.....	18
2.2.3 Oportunidades y amenazas.....	19
2.2.4 Fortalezas y debilidades.....	19
2.3 Tipos de estrategias.....	20
2.3.1 Liderazgo en costos.....	21
2.3.2 Diferenciación.....	21
2.3.3 Enfoque.....	22
2.4 Cadena de valor.....	23
2.4.1 Elementos de la cadena de valor.....	24
2.5 Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia.....	25

2.5.1 Amenaza de nuevos aspirantes.....	26
2.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	27
2.5.3 Poder de negociación de los compradores.....	28
2.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutivos.	28
2.5.5 Rivalidad entre competidores existentes.	29
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
3.1 Tipo de investigación.....	30
3.1.1 Método sintético.....	30
3.1.2 Método de análisis.....	30
3.2 Tipo de estudio.....	30
3.2.1 Estudio descriptivo.....	30
3.2.2 Estudio Bibliográfico	31
3.2.3 Estudio aplicado.....	31
3.3 Población y muestra.....	31
3.3.1 Población	31
3.3.2 Muestra.....	31
3.3.3 Técnica e instrumento.....	33
3.3.4 Administración del instrumento	33
3.4 Análisis de la encuesta de percepción	33
CAPITULO IV: ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA A CORTO Y MEDIANO PLAZO PARA LOS SERVICIOS OFRECIDOS EN HOTEL TOLTEKA PLAZA.....	46
4.1 Generalidades.....	46
4.1.1 Importancia.....	46
4.1.2 Alcance.....	46
4.2 Generalidades del Hotel Tolteka Plaza.....	47
4.2.1 Presentación del hotel y sus servicios.....	47
4.2.2 Análisis de la planeación actual del hotel Tolteka Plaza.....	47
4.3 Diagnóstico del Hotel Tolteka Plaza.....	48
4.3.1 FODA.....	48
4.3.2 Cadena de valor.....	50
4.3.3 Fuerzas de Porter.....	52
4.3.4 Análisis de la situación actual del Hotel Tolteka Plaza.....	54

4.4 Plan estratégico del Hotel Tolteka Plaza.....	61
4.4.1 Introducción.	61
4.4.2 Planeación estratégica general.....	61
4.4.3 Estrategias de matriz FODA - Mediano plazo.....	64
4.4.4 Estrategias para el servicio de alojamiento.....	65
4.4.5 Estrategias para el servicio de eventos sociales y empresariales.	67
4.5 Plan de marketing – Corto plazo.....	67
4.5.1 Análisis.	68
4.5.2 Objetivos.....	69
4.5.3 Estrategias y técnicas.....	69
4.5.4 Plan de acción.	70
4.5.5 Provisiones financieras y monitorización.	71
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1 CONCLUSIONES.	72
5.2 RECOMENDACIONES.....	74
5.2.1 Recomendaciones a corto plazo.....	74
5.2.2 Recomendaciones a mediano plazo.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS	78

INTRODUCCIÓN

Toda empresa tiene un ciclo de vida que va desde su nacimiento hasta la etapa de declive, pero para no llegar a la etapa de declive es importante realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente para luego formularse propuestas de mejora a corto y mediano plazo las cuales permitan establecer estrategias competitivas a largo plazo que eviten la etapa de declive y que por el contrario ayuden a que la empresa renazca y obtenga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El Hotel Tolteka Plaza es un hotel de la ciudad de Santa Ana que tiene 18 años de estar brindando el servicio de alojamiento y salones para eventos sociales y empresariales, pero durante este periodo se ha mantenido de la misma manera desde su inauguración, no se ha realizado un diagnóstico de su situación, tampoco se ha analizado las preferencias de sus clientes, ni mucho menos se ha estudiado a la competencia, por lo que primeramente se requiere de un diagnóstico para luego realizar unas propuestas de mejora y así buscar las estrategias competitivas que le permitan seguir siendo la mejor opción en Santa Ana.

Es importante que el Hotel Tolteka Plaza cuente con una guía del rumbo que se quiere seguir y al mismo tiempo que permita verificar si se está cumpliendo las metas propuestas, por lo que se debe crear un plan estratégico que se pueda desarrollar a corto y mediano plazo, el cual ayude a realizar mejoras en los servicios ofrecidos para garantizar una satisfacción de los clientes. Para ello se realizó un diagnóstico específico de la situación actual del hotel, así también un análisis de la percepción que tienen las personas de los servicios de alojamiento y salones para eventos sociales y empresariales.

En el capítulo 1 se realiza el planteamiento del problema donde se aborda la delimitación del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación, los límites y alcances de la consultoría.

En el capítulo 2 se aborda las cuestiones teóricas que sustentan el planteamiento. Se hace un breve repaso del concepto de estrategia, su importancia y lo necesario para

la formulación de la estrategia competitiva. Además de los tipos de estrategias que existen, conceptos de la cadena de valor y las cinco fuerzas de Porter.

En el capítulo 3 se detalla el diseño metodológico que se utilizó, es decir el tipo de investigación, tipo de estudio, la población de estudio y el cálculo del tamaño de la muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos, la administración del instrumento y un análisis de las información obtenida por medio del instrumento de recolección de datos.

En el capítulo 4 se presenta el diagnóstico de la situación actual del Hotel Tolteka Plaza incluyendo una descripción del hotel y sus servicios así como un análisis de la planeación del hotel. Además del FODA, cadena de valor, las fuerzas de Porter. Luego del diagnóstico se desarrolla un plan estratégico para el Hotel Tolteka Plaza y un plan general de marketing.

Y por último en el capítulo 5 se dan a conocer las conclusiones del estudio y recomendaciones que se esperan que sirvan a la administración del Hotel Tolteka Plaza para mejorar significativamente su rentabilidad con ayuda de estrategias competitivas que permitan crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Delimitación del problema.

1.1.1 Límites teóricos.

El desarrollo de este trabajo se basó en la elaboración de un diagnóstico y propuesta de mejora de los servicios de alojamiento y eventos que se ofrecen en el Hotel Tolteka Plaza.

1.1.2 Limitación espacial.

El trabajo se llevó a cabo en el Hotel Tolteka Plaza de la ciudad de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

1.1.3 Limitación temporal.

El trabajo se realizó en el periodo de marzo de 2020 a febrero de 2021

1.2 Pregunta de investigación.

¿Qué mejoras a corto y mediano plazo deben realizarse para lograr un aumento de la demanda de los servicios que se ofrecen en el Hotel Tolteka Plaza?

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo general.

Elaborar un diagnóstico y proponer mejoras que puedan realizarse a corto y mediano plazo, las cuales permitan aumentar la demanda de los servicios ofrecidos en el Hotel Tolteka Plaza.

1.3.2 Objetivos específicos.

Realizar un diagnóstico de la situación actual del Hotel Tolteka Plaza y de su competencia en servicio de alojamiento y eventos.

Estudiar las preferencias y necesidades de los clientes potenciales de los servicios ofrecidos en Hotel Tolteka Plaza.

Investigar la percepción que tienen los clientes del Hotel Tolteka Plaza sobre los servicios recibidos.

1.4 Justificación.

Toda empresa tiene un ciclo de vida que va desde su nacimiento, pasando por el crecimiento, llegando a la etapa de madurez y luego el declive. Sin embargo la etapa de declive puede evitarse planificando e innovando los servicios que se brindan para con ello cambiar la etapa de declive por la etapa de renacimiento.

El Hotel Tolteka Plaza es el hotel más fuerte de la ciudad de Santa Ana, sin embargo ha perdido mercado en el servicio de alojamiento y mucho más en el servicio de eventos sociales y empresariales, esto debido a que en sus 18 años de funcionamiento no se ha innovado en los servicios ofrecidos, y como bien es sabido los gustos de los clientes van cambiando, por lo que es necesario la innovación de los servicios, ya que de no ser así se corre el riesgo de caer en la etapa de declive lo que conlleva a la empresa al fracaso.

Además de esto surgen nuevos competidores cumpliendo las necesidades actuales y obteniendo la preferencia de los clientes con servicios modernos y mejores estándares de calidad, lo que implica pérdida del mercado y dificultad en conseguir nuevos clientes.

La innovación y mejora de los servicios permite diferenciación, posibilidad de una mejor satisfacción de los clientes, fidelización de los clientes, incremento de la cuota de mercado, asegura una posición estratégica en el mercado, incrementa las ventajas competitivas, etc.

Por eso es importante diagnosticar y mejorar los servicios ofrecidos por el Hotel Tolteka Plaza para que pueda mantener los clientes actuales, obtener nuevos clientes y recuperar clientes que se ha perdido, lo cual permitirá posicionarse en el mercado como la mejor opción en servicio de alojamiento y eventos sociales y empresariales.

1.5 Límites y alcances.

1.5.1 Limitaciones.

Dificultad para la obtención de información debido a la pandemia del COVID – 19 que generó el cierre de negocios y el comienzo de una nueva normalidad a la cual actualmente las empresas se siguen acoplando.

Falta de información de las empresas sobre los requerimientos para que el Hotel Tolteka Plaza sea su proveedor de los servicios de alojamiento y eventos empresariales

Poco interés de las empresas y personas en dar información relacionada a su experiencia con los servicios ofrecidos por el Hotel Tolteka Plaza.

1.5.2 Alcances.

El trabajo de investigación se centró en realizar un diagnóstico sobre la situación actual del Hotel Tolteka Plaza, para luego realizar una propuesta de mejoras que puedan llevarse a cabo a corto y mediano plazo. Estas propuestas fueron basadas en el análisis de información recolectada con distintos métodos.

La competencia del hotel Tolteka Plaza que sirvió como objeto de estudio fueron solo los hoteles y locales para eventos sociales y empresariales que están ubicados en la ciudad de Santa Ana, porque son sus competidores directos. Sin embargo se analizaron negocios de otros lugares fuera de la ciudad de Santa Ana para tomarlos como referencias para las propuestas de mejora.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

2.1 El concepto de estrategia.

Antes de definir que es la estrategia competitiva es importante hablar un poco de lo que significa competitividad, para algunos autores la competitividad va más allá de la productividad, más bien representa un proceso centrado en generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno.

Entonces la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, innovación, flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar la empresa, así como también con la evaluación periódica de las estrategias (QUERO, 2008).

2.1.1 ¿Qué es la estrategia competitiva?

- Es el plan de la empresa que, orientado a largo plazo le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para sorteando los riesgos y amenazas existentes, crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que le ayude a posicionarse en el mercado (OBS, 2020).
- Es la dirección y el alcance de una empresa a largo plazo (Monge, 2010).
- Es un plan o finalidad referente al futuro, el cual se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas (QUERO, 2008).
- Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser (Monge, 2010).
- Es el plan de acción que debe llevar a cabo una empresa para accionar en el mercado y competir con éxito (QUERO, 2008).

- Es un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, pues, esta preserva los beneficios frente a los competidores presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas (QUERO, 2008).
- Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos (DAVID, 2013).

Existen muchas más definiciones de estrategias, las cuales varían de autor en autor, sin embargo todas las definiciones tienen en común que la estrategia es la guía de la empresa que le permitirá tener éxito, ser superior y líder en el mercado. Como lo dijo Michael Porter en una conferencia en el 2018 *“el objetivo de toda estrategia es obtener una rentabilidad superior, si no quieres ser superior, no necesitas una estrategia. Puedes seguir haciendo lo mismo”*.

El establecimiento de una estrategia comprende todos los niveles de la empresa y debe establecerse tomando en cuenta: características, recursos, particularidades y capacidades con la que cuenta la empresa.

Las estrategias dentro de una organización pueden ser de tres tipos: corporativas, competitivas o de negocios y funcional. Sin embargo, para empresas que no tienen varios rubros de negocio las estrategias corporativas y competitivas son mutuamente dependientes.

2.1.2 Importancia de la estrategia competitiva.

¿Qué ventaja se debe desarrollar o construir? ¿Qué es lo que los clientes más valoran de la empresa? ¿Cómo crear valor para los clientes y realizarlo de mejor manera que la competencia? ¿Cómo optimizar los recursos con los que se cuenta para obtener mayores beneficios? ¿Qué hace mejor la empresa que la competencia? ¿En qué posición se espera ver la empresa a largo plazo? Estas son preguntas importantes y muchas veces difíciles de responder, pero con ayuda de la estrategia competitiva puede dárseles respuesta.

La estrategia competitiva define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Las estrategias competitivas se llevan a cabo por medio de acciones competitivas.

Se consideran acciones competitivas a todo movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado, iniciado por una empresa para mejorar su posición en el mercado (Monge, 2010).

La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización, pero la estrategia debe ser real y alcanzable de lo contrario la empresa no podrá llevarla a cabo (Monge, 2010).

No se puede pretender que una compañía sea exitosa con acciones tomadas a corto plazo según van llegando oportunidades o amenazas, pues la improvisación es y ha sido uno de los grandes enemigos de las empresas. Para que una organización funcione, se necesita de una hoja de ruta que aúne todos los ámbitos de la organización y consiga centrar los esfuerzos en un único objetivo. Es gracias al rumbo fijado por un plan estratégico que se pueden asignar los recursos de forma eficiente para alcanzar los objetivos marcados. Además esta hoja de ruta sirve a la dirección como punto de referencia para medir el éxito o fracaso de la empresa (OBS, 2020)

Según Michael Porter la estrategia competitiva consiste en 2 partes, la primera es *“buscar una propuesta de valor única para el cliente”*, esto significa que toda estrategia debe tener una forma de crear valor para el cliente que sea diferente y distinta frente a los competidores.

Cuando se está desarrollando una estrategia, no se debe copiar a alguien más, porque cada empresa cuenta con diferentes recursos, condiciones, herramientas, posición en el mercado, etc. por lo que si un competidor ha tenido éxito con una estrategia, esto no garantiza el éxito en la empresa. La esencia de la estrategia es actuar de forma distinta a los competidores, es algo que se debe inventar, no se puede copiar la estrategia a otro.

La segunda parte de la estrategia competitiva es “*contar con un modelo operativo único*” es decir, una cadena de valor donde todas las partes deben estar relacionadas para lograr ofrecer el valor único que se está intentando ofrecer.

El objetivo de toda estrategia competitiva, es y siempre debe ser obtener una rentabilidad superior. Por lo que la elección de esta estrategia debe de realizarse con mucho cuidado, análisis y compromiso de todos los niveles de la empresa, además esta estrategia debe establecerse tomando en cuenta características, recursos, particularidades y capacidades con las que cuenta la empresa. Toda estrategia debe estar unificada e integrada de modo que todas las funciones encajen en ella y así cumplir su cometido.

La estrategia representa una visión a largo plazo, compromete fuertemente los recursos de la empresa, condiciona y marca la filosofía y cultura de la empresa y resulta difícil modificar o reorientar.

Uno de los principales objetivos de la estrategia competitiva es dejar atrás a los rivales de la industria sentando las bases para un futuro empresarial prospero donde la atracción y retención de los clientes no sean un problema.

No puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos, de esta manera es exigente para los propietarios o directivos que dicha decisión sea minuciosamente analizada.

2.2 Formulación de la estrategia competitiva.

La formulación de la estrategia implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir (DAVID, 2013).

Dado que los recursos con los que cuentan las empresas son limitados es muy importante decidir que estrategias reportarán más beneficios y así enfocarlos en trabajar en ella.

2.2.1 Visión y Misión.

La visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además como planea conseguir sus metas (Ucha, 2020). La visión de la empresa refleja donde espera verse en un futuro y tiene que ser la referencia y guía para todo el personal de la empresa.

La declaración de la visión en una empresa responde a la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” Se considera que formular una declaración de la visión es el primer paso en la planeación estratégica, y procede incluso a la declaración de la misión (DAVID, 2013).

Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. El propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. Esta identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos productivos y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización (DAVID, 2013).

La misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa, con ella una empresa debe poder dar respuesta a las interrogantes ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué estamos aquí?

La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y de los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización (Serna Gómez, 2008).

2.2.2 Establecimiento de objetivos.

El establecimiento de objetivos es importante porque con ello se convierte la visión y la misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos concretos y medibles son valiosos para la administración por tres razones:

- Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización.
- Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía.
- Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.

Lo ideal es que los objetivos sean desafiantes pero factibles que procuren que la organización se estire para alcanzar su potencial (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Es importante establecer dos tipos de objetivos de desempeño: unos con los que se pueda medir el desempeño financiero de la empresa (objetivos financieros) y otros con los que se pueda medir el desempeño estratégico de la empresa (objetivos estratégicos).

La importancia de establecer y alcanzar los objetivos financieros es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se ponen en riesgo la salud de largo plazo y, en última instancia, la supervivencia de una empresa. Además, las utilidades por debajo de lo normal y un balance débil hacen un llamado de atención para indicar que algo no se está haciendo del todo bien.

Hay que tener en cuenta que los objetivos financieros arrojan indicadores retrasados que reflejan los resultados de decisiones y actividades organizacionales pasadas, por ejemplo la rentabilidad obtenida a fin de año, es el resultado de las decisiones de ventas, marketing, costos, y otras decisiones que se tomaron durante el año.

Es por eso que los resultados estratégicos son los mejores y más confiables indicadores adelantados del desempeño financiero y las perspectivas comerciales futuras. Estos resultados estratégicos indican si la competitividad y posición en el

mercado son más fuertes o más débiles. Por ejemplo si la fortaleza competitiva y posición en el mercado van al alza, hay razones para esperar que su desempeño financiero futuro sea mejor que el actual. En cambio si una empresa va perdiendo terreno frente a sus competidores y posición en el mercado, es de esperar que no se podrá sostener su rentabilidad actual.

Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control (DAVID, 2013).

2.2.3 Oportunidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas son los factores externos que podrían beneficiar o perjudicar a la empresa de modo significativo en un futuro. Se les llama oportunidades y amenazas externas porque estas están fuera del control de la empresa. Entre los factores que podrían presentar amenazas se pueden mencionar: factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos, competitivos, etc.

(Serna Gómez, 2008) Define las oportunidades como los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Las amenazas son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

2.2.4 Fortalezas y debilidades.

Las fortalezas y las debilidades son factores internos de la empresa. Estas son las actividades que la empresa controla y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Las fortalezas y debilidades están relacionadas con la administración, el marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, sistemas de administración de la información, etc. (DAVID, 2013).

Las fortalezas son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Las debilidades son

las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna Gómez, 2008).

Las debilidades que una empresa puede tener, no necesariamente son culpa de los dueños, directivos, estrategias, administradores o cualquier otra persona que tome decisiones en la empresa, ya que muchas veces la existencia de una o varias debilidades en la empresa pueden estar siendo generadas por consecuencia de la propia naturaleza del sector.

Es necesario aclarar que todas las empresas tienen fortalezas, pero también todas tienen debilidades, no importando su tamaño, experiencia, recursos económicos. La diferencia radica en el análisis que algunas empresas hacen de su situación, el cual les permite priorizar las acciones a llevar a cabo para potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades que se puedan tener.

2.3 Tipos de estrategias.

Según Michael E. Porter (quien es considerado el padre de la estrategia) los dos tipos básicos de estrategias competitivas – costes bajos y diferenciación - combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres posibles estrategias genéricas que permitirán desempeñarse mejor que el promedio hasta lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque (en costos o en diferenciación)

Cabe aclarar que es muy difícil que una empresa pueda aplicar dos o los tres tipos de estrategia que hay, ya que al intentar hacer eso, en realidad no estará implementando una estrategia, más bien estará haciendo un poco de todo y esto impedirá que la empresa obtenga una rentabilidad superior y por ende una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

2.3.1 Liderazgo en costos.

Es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores. (Morales & Donawa, 2018).

El liderazgo en costos es posiblemente la más clara de las tres estrategias genéricas. En síntesis, una empresa se propone ser el productor de menor coste en su sector. Las empresas que siguen esta estrategia, básicamente centraran su atención en aspectos internos de la empresa. Debe encontrar y explotar todas las fuentes de que le permitan reducir los costos. Con esta estrategia por lo general se vende un estándar, un producto o un servicio sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez en las ventajas de coste absolutas de todo las fuentes (Monge, 2010).

Para llegar a establecer una ventaja competitiva en costes es necesario un rígido control y una organización muy estructurada, con sistemas de incentivos orientados a alcanzar objetivos cuantificables. Para ello se requiere de una inversión constante, una supervisión detallada y un sistema de producción del producto o servicio con bajos costes.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo en costos, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector, siempre y cuando pueda mantener sus precios cerca o en el promedio del sector. A precios equivalentes o menores que sus competidores, la posición de coste bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, no se puede sacrificar la diferenciación por los costos bajos, porque si el cliente no percibe su producto o servicio como comparable o aceptable, entonces el líder en costo se verá obligado a descontar los precios por debajo de sus competidores para lograr las ventas y al disminuir sus precios por debajo del de sus competidores ya no podrá obtener márgenes mayores de ganancia por lo que ya no será el líder en costos de su sector.

2.3.2 Diferenciación.

Consiste en ofrecer un producto o servicio que el comprador o cliente percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. Esta estrategia trata de lograr poder

de mercado, lo que quiere conseguir es que el mercado acepte un producto o servicio superior al de la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio (Monge, 2010).

Con esta estrategia la empresa busca ser la única en ofrecer algo que es ampliamente valorado por los compradores. Analiza los aspectos que son más relevantes para los clientes y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Al lograr dar esa exclusividad a los clientes, la empresa solicita un precio superior por su producto o servicio y el cliente no duda en pagar el precio.

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor por encima del promedio en su sector, si el precio superior excede los costes extras en lo que se incurre para ser únicos.

(Monge, 2010) Señala que, en términos generales, una empresa tiene dos formas básicas de diferenciarse no excluyentes:

- Diferenciación basada en las características intrínsecas del producto en un sentido amplio, como calidad, diseño innovador, tecnología incorporada, grado de exclusividad, servicio de garantía posventas.
- Potenciar la imagen de marca mediante el empleo de técnicas de marketing y la reputación alcanzada.

Para que la estrategia de diferenciación sea viable, la empresa deberá buscar aquellas fuentes de diferenciación que permitan fijar un precio superior al coste de la diferenciación. Deberá, por tanto, mantener los costes similares al de sus competidores, buscando la máxima eficiencia en todas las actividades de la cadena de valor que no afecten la diferenciación deseada (Porter, Ventaja competitiva - creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991).

2.3.3 Enfoque.

La estrategia de enfoque consiste en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector. Se selecciona un segmento de los tipos de clientes del sector y se ajusta la estrategia en servirlos excluyendo a otros clientes. Al optimizar su estrategia solo en el segmento de clientes elegidos, el enfoque busca lograr una

ventaja competitiva en este segmento, aunque no posea una ventaja competitiva general (Porter, Ventaja competitiva - creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991).

La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque en costos y enfoque en diferenciación. El enfoque en costos explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos (Porter, Ventaja competitiva - creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991).

Si el segmento de clientes elegido para la aplicación de la estrategia de enfoque no es diferente de otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito.

2.4 Cadena de valor

Para comprender la ventaja competitiva es necesario ver a la empresa no como un todo, porque esta radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos o servicios. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de la empresa y crear una base para la diferenciación (Porter, Ventaja competitiva - creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991).

- La cadena de valor son todos los pasos tanto de valor agregado como sin valor agregado requeridos para llevar un producto o servicio desde su fase inicial hasta las manos de los clientes.
- Es una herramienta de gestión que describe las actividades de una organización para crear valor con la finalidad de ofrecer la máxima calidad de servicio y producto al cliente, y obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Toda empresa tiene un conjunto de actividades que le permiten diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos o servicios. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor. La cadena de valor de una empresa es un reflejo de su historia, estrategia, enfoque para implementar la estrategia, y las economías fundamentales para las actividades mismas.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Este se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto o servicio en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear ese producto o brindar ese servicio.

2.4.1 Elementos de la cadena de valor.

Una cadena de valor genérica está formada por 3 partes esenciales: actividades primarias, actividades de soporte y el margen.

- Actividades primarias: Logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio posventa.
- Actividades de soporte: Infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, compras.
- El margen: es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Figura 1. Cadena de valor de Michael Porter.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					M A R G E N
GESTION DE RECURSOS HUMANOS					
DESARROLLO TECNOLOGICO					
COMPRAS					
LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POSVENTA	

Fuente: Elaboración propia.

Cada etapa del proceso de elaboración y venta de un producto o servicio es determinante para su completa valoración; desde la manera en que se mantiene la relación con los proveedores de materia prima hasta la forma en que se entrega el producto o servicio final a los clientes.

La cadena de valor ayuda a las empresas a poder identificar que etapas en la elaboración de un producto o servicio son las que añaden valor, para con ello desarrollar estrategias para ayudar a impulsar estas etapas.

2.4.1.1 Actividades primarias.

- Logística interna: Consiste en todos los procesos relacionados con la recepción, el control de inventario y la programación del transporte. En esta etapa es muy importante para la creación de valor la relación que la empresa tenga con los proveedores.
- Operaciones: Cualquier actividad de creación de valor que transforman los insumos en el servicio o producto final para ser vendido a los clientes.
- Logística externa: Son las actividades asociadas a la entrega del producto o servicio al cliente.
- Marketing y ventas: Son todas las estrategias que la empresa use para convencer a los clientes que adquieran su producto o servicio.
- Servicio posventa: Son las actividades que mantienen y aumentan el valor de los productos o servicios después de la compra.

(Quiroga, 2019).

2.4.1.2 Actividades de soporte a las actividades primarias.

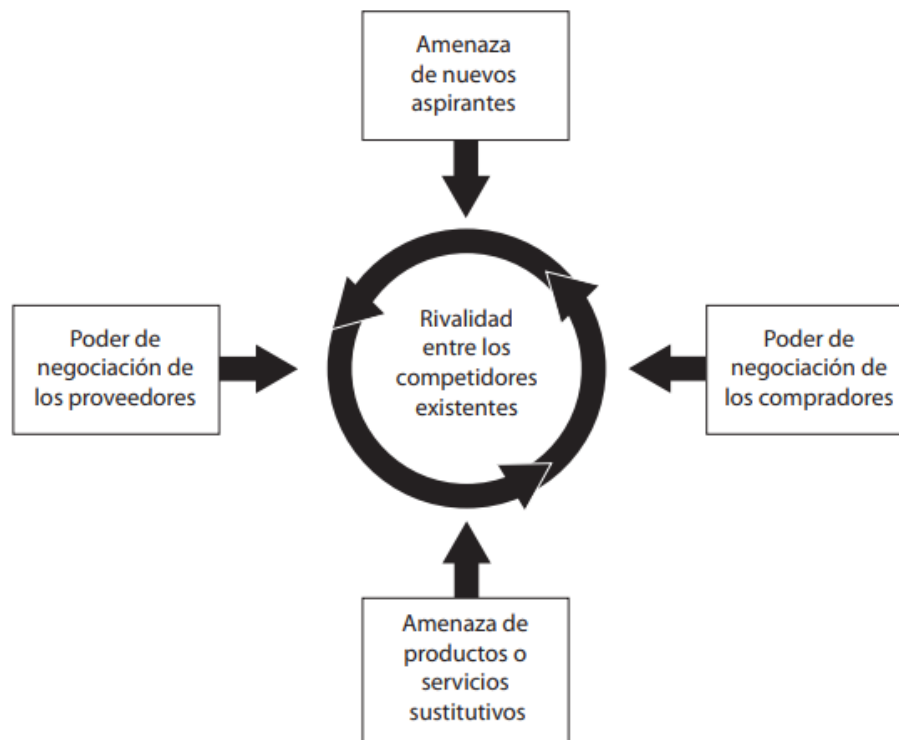
- Infraestructura: Son los sistemas de apoyo que la empresa necesita para mantener las operaciones diarias.
- Administración de recursos humanos: Actividades relacionadas con la contratación, desarrollo del talento humano, retención y remuneración de los empleados.
- Recursos tecnológicos: Son todas las herramientas tecnológicas que se utilicen para la creación de valor del producto o servicio.
- Compra: Son todos los procesos que la empresa lleva a cabo para adquirir los recursos necesarios para trabajar. También la búsqueda de mejores proveedores y la negociación de mejores precios.

2.5 Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia.

Muchas veces cuando se habla de competencia, solo se piensa en los competidores directos de la empresa, es decir aquellas empresas que brindan un producto o servicio

similar. Pero realmente esta idea de competencia se queda demasiado corta porque la competencia por obtener beneficios va más allá de estos rivales, ya que también hay que considerar a los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de la industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2008).

Figura 2. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.



Fuente: Michael Porter. Ser competitivo (2008)

2.5.1 Amenaza de nuevos aspirantes.

Los nuevos aspirantes a entrar a una industria tienen una capacidad y lo hacen esperando obtener una cuota del mercado. La entrada de nuevos aspirantes limita los beneficios de la industria. Porque si la amenaza es real, las empresas ya establecidas deben reducir los precios e incrementar los beneficios para detener a los nuevos competidores.

Las amenazas de entrada a la industria dependen de lo elevadas que sean las barreras de acceso y la reacción que pueden esperar los aspirantes de las empresas

ya establecidas. Si las barreras de acceso son bajas y no se espera represalias fuertes por parte los competidores ya establecidos entonces la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad se vuelve moderada. Es importante aclarar que es la amenaza de entrada, no el hecho de si esta entrada se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad.

Para (Porter, 2008) las barreras de entrada son ventajas de las que gozan las empresas que ya están establecidas en el sector, en comparación con los aspirantes. Estas barreras son siete:

- Economía de escala por parte de la oferta: Se da cuando las empresas que producen a gran volumen obtienen precios más bajos por unidad, por lo que si un nuevo aspirante desea entrar al sector debe hacerlo a gran escala para tener costos similares.
- Beneficios de escala por parte de la demanda: Surge en industrias donde la disposición de un cliente por adquirir un producto o servicio aumenta cuando hay más personas que adquieren el mismo producto o servicio.
- Costes por el cambio de cliente: Los costes que el cliente debe afrontar al cambiarse de proveedor.
- Requisitos del capital: La necesidad de invertir grandes cantidades para poder competir en el sector.
- Beneficios para los miembros independientemente del tamaño: Las empresas ya establecidas pueden gozar en la calidad o en los costos.
- Acceso desigual a los canales de distribución: El nuevo miembro tiene más dificultades para hacer llegar su producto o servicios a los posibles clientes.
- Política restrictiva del gobierno: Las políticas del gobierno ya sea local o nacional pueden favorecer o dificultar la entrada de un nuevo competidor, así como amplificar o reducir las barreras de entrada.

2.5.2 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores influyentes acaparan más valor por si mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a las empresas de la industria (Porter, 2008).

Un proveedor es influyente si:

- Está más concentrado que la industria a la que vende.
- No depende demasiado de la industria para obtener beneficios.
- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones de los costos y a proveedores inestables.
- Ofrece productos que están diferenciados entre sí.
- No existe producto sustituto del que ofrece.
- Cuando es una amenaza que pueda integrarse al sector.

2.5.3 Poder de negociación de los compradores.

Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones y enfrentando en general a las distintas empresas de la industria (Porter, 2008).

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en la industria, ya que las empresas rivales pueden responder ofreciendo mejores servicios posventa para conseguir la lealtad de los compradores. Otra razón que aumenta el poder de negociación de los compradores es cuando los productos o servicios que ofrecen los competidores son poco diferenciados (DAVID, 2013).

El poder de negociación de los compradores disminuye cuando el producto o servicio que se ofrece es diferenciado o exclusivo, porque esto hará que el cliente disminuya su sensibilidad a los aumentos de precios, por lo que estará dispuesto a pagar más siempre y cuando ese producto o servicio siga satisfaciendo su necesidad que percibe como único y exclusivo y que ningún competidor lo ofrece.

2.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Un producto o servicio sustitutivo es aquel que realiza una función similar a la del producto o servicio que ofrece otra empresa, por lo que se puede prescindir de este producto.

La existencia de estos sustitutivos es una amenaza competitiva, porque limita el precio que una empresa pueda cobrar por ese producto o servicio, por lo que su rentabilidad se ve afectada. Los efectos que surgen de los sustitutivos aumentan a medida que el precio de estos disminuye, porque esto implica que el costo que tiene para los clientes la adquisición de ese producto o servicio también disminuye.

2.5.5 Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa solo pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga una empresa podría dar lugar a represalias por parte de sus competidores (DAVID, 2013).

La rivalidad entre competidores adopta muchas formas conocidas, por ejemplo: descuento en los precios, mejoras en los productos, campañas de publicidad, mejoras en el servicio posventa, extensión de garantías, regalías, etc.

La rivalidad intensa entre competidores reduce los precios e incrementa los costos, recorta la ganancia de una industria. Por tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad (Morales & Donawa, 2018).

CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1 Tipo de investigación.

Esta investigación se realizó con un enfoque cualitativo, es por ello que no se definieron hipótesis de investigación, ya que no se pretendió probar hipótesis, más bien estas podían generarse durante el proceso y perfeccionarse conforme se recabara información; son un resultado del estudio y desde luego se prueban estadísticamente, aunque las investigaciones cualitativas también pueden no contener hipótesis. (Hernández Sampieri, 2014)

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. (Hernández Sampieri, 2014)

3.1.1 Método sintético.

Se utilizó para el razonamiento y poder construir un todo a partir de los elementos observados en el análisis, para con ello poder llegar a una comprensión de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades para obtener las conclusiones de la investigación.

3.1.2 Método de análisis.

El método de análisis se implementó para que el problema observado se pueda separar en sus partes y así conocer sus causas, naturaleza y efectos. Y con ello tener una mejor perspectiva y comprensión del mismo.

3.2 Tipo de estudio.

3.2.1 Estudio descriptivo

Se utilizó este tipo de estudio con el objetivo de saber qué aspectos son para las personas los más relevantes y no necesariamente el por qué lo son. Además se analizó el problema para saber las causas y consecuencias del mismo.

3.2.2 Estudio Bibliográfico

Con este tipo de estudio se fundamentó los análisis del problema, así también las propuestas que se realizaron al final de la investigación.

3.2.3 Estudio aplicado.

Se consideró una investigación aplicada, porque algunos de los resultados finales que se obtienen de la investigación así como las propuestas de mejora son para que la empresa pueda aplicarlas. La aplicación no tiene que ser forzosamente directa en la producción o en los servicios, pero sus resultados se consideran de utilidad para aplicaciones prácticas. (Quecedo & Castaño, 2002)

3.3 Población y muestra.

3.3.1 Población

La población de esta investigación fue una población infinita, ya que se consideró como población a cualquier persona que sea un posible cliente del Hotel Tolteka Plaza para servicio de alojamiento o de eventos sociales y empresariales. Estas personas no necesariamente tienen que ser de la ciudad de Santa Ana, sino que de cualquier parte del país y hasta de otros países.

3.3.2 Muestra

La muestra que se utilizó para esta investigación fueron personas que tienen un ingreso mensual, mayores de 18 años y de cualquier parte del país que conozcan la oferta hotelera y de locales para eventos sociales y empresariales de la ciudad de Santa Ana. Por lo anterior se esperó que la mayoría de la muestra se concentrara en el occidente y zona central del país.

3.3.2.1 Tamaño de la muestra.

Las investigaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas (Hernández Sampieri, 2014). A pesar de esto, no se recomienda elegir al azar el tamaño de la muestra, por lo cual se utilizó la fórmula de estimación de una proporción de la población para el cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 PQ}{e^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

α : Nivel de significancia.

$Z_{\alpha/2}$: Valor crítico

P: Probabilidad a favor.

Q: Probabilidad en contra.

e: Error máximo de estimación.

(Hernández Salguero, 2006)

Para esta investigación se utilizó un nivel de confianza del 95%, por lo que $\alpha = 5\%$. El valor de $Z_{\alpha/2} = 1.96$

Ya que no se contó con información previa, se consideró un valor de P y Q que permitió maximizar la muestra, por lo que se utilizó $P = Q = 0.50$

El error máximo de estimación fue $e = 0.05$

Entonces se obtuvo:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(0.05)^2} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

$$n \cong 385 \text{ Encuestas}$$

3.3.3 Técnica e instrumento

Se utilizó una encuesta con la que se recolectó la opinión y percepción que tienen las personas sobre la oferta hotelera y de locales para eventos de la ciudad de Santa Ana, así como sus preferencias.

Debido a la situación generada por el COVID – 19 la encuesta se administró de forma digital por medio de la herramienta GOOGLE DOCS, compartiendo el link de la encuesta para que las personas pudieran responderla.

Se realizaron entrevistas abiertas al personal del Hotel Tolteka Plaza para conocer la opinión que ellos tienen sobre los servicios ofrecidos, oportunidades de mejora de los servicios, recomendaciones, etc.

Además para conocer los requerimientos de los posibles clientes internacionales se investigó en los tours operadores, ya que son la mejor fuente de información sobre lo que los turistas buscan y solicitan como mínimo en los hoteles que se hospedan.

3.3.4 Administración del instrumento

El objetivo del instrumento de recolección de datos fue conocer la percepción de las personas con respecto a la oferta de hoteles y locales para eventos de la ciudad de Santa Ana. Con esto se pretendió tener una visión de que tan posicionado está el Hotel Tolteka Plaza en la mente de los consumidores, así como también poder conocer quiénes son sus principales competidores tanto en servicio de alojamiento como en servicio de eventos sociales y empresariales.

Aclarar que el levantamiento de la información se comenzó a realizar antes que el Hotel Sahara dejara de operar, ya que cerró operaciones el 07 de septiembre del 2020.

3.4 Análisis de la encuesta de percepción

La encuesta fue administrada a 325 personas, de las cuales el 48.6% fueron mujeres y el 51.1% fueron hombres. El 27.1% fueron entre edades de 18 a 25 años, el 43.7% de 26 a 35 años, el 22.2% de 36 a 45 años, el 6.5% de 46 a 55 años y el 0.6% de más de 55 años.

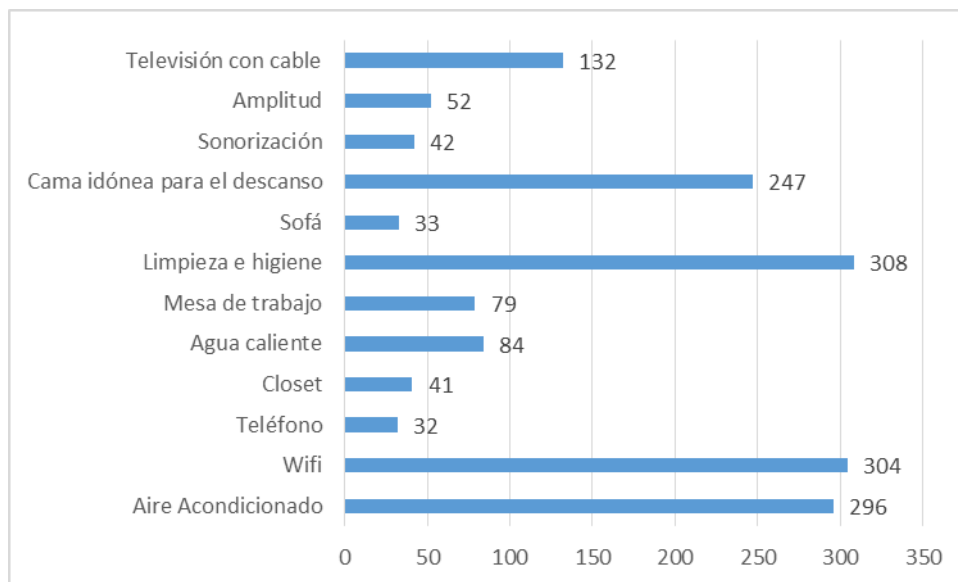
Entre las razones por las que se han hospedado en un hotel, el 56.8% respondió que por razones familiares o de placer, 19.6% por razones de trabajo y el 23.6% respondió que por ambas razones.

1. ¿Cuáles son los requerimientos más importantes con los que debe contar una habitación de hotel?

Tabla 1: Pregunta 1.

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Aire Acondicionado	296	91.1%	Limpieza e higiene	308	94.8%
Wifi	304	93.5%	Sofá	33	10.2%
Teléfono	32	9.8%	Cama idónea para el descanso	247	76.0%
Closet	41	12.6%	Sonorización	42	12.9%
Agua caliente	84	25.8%	Amplitud	52	16.0%
Mesa de trabajo	79	24.3%	Televisión con cable	132	40.6%

Gráfico 1: Tabla 1



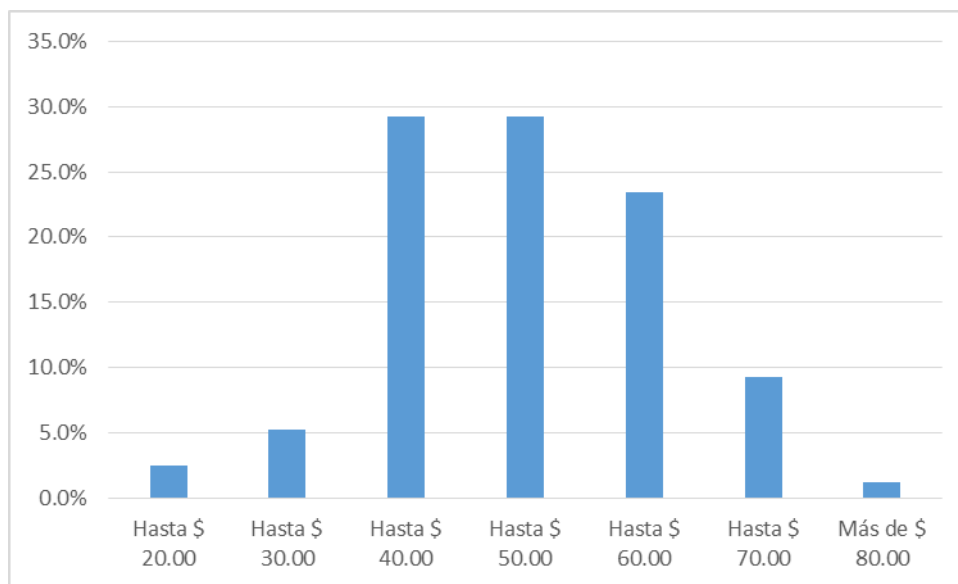
Los elementos más importantes con los que debe contar una habitación de hotel son: limpieza e higiene de la habitación, WiFi, aire acondicionado, cama idónea para el descanso y televisión con cable.

2. ¿Cuál es el precio máximo que está dispuesto a pagar por una habitación de hotel?

Tabla 2: Pregunta 2

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Hasta \$ 20.00	8	2.5%	Hasta \$ 60.00	76	23.4%
Hasta \$ 30.00	17	5.2%	Hasta \$ 70.00	30	9.2%
Hasta \$ 40.00	95	29.2%	Más de \$ 80.00	4	1.2%
Hasta \$ 50.00	95	29.2%			

Gráfico 2: Tabla 2



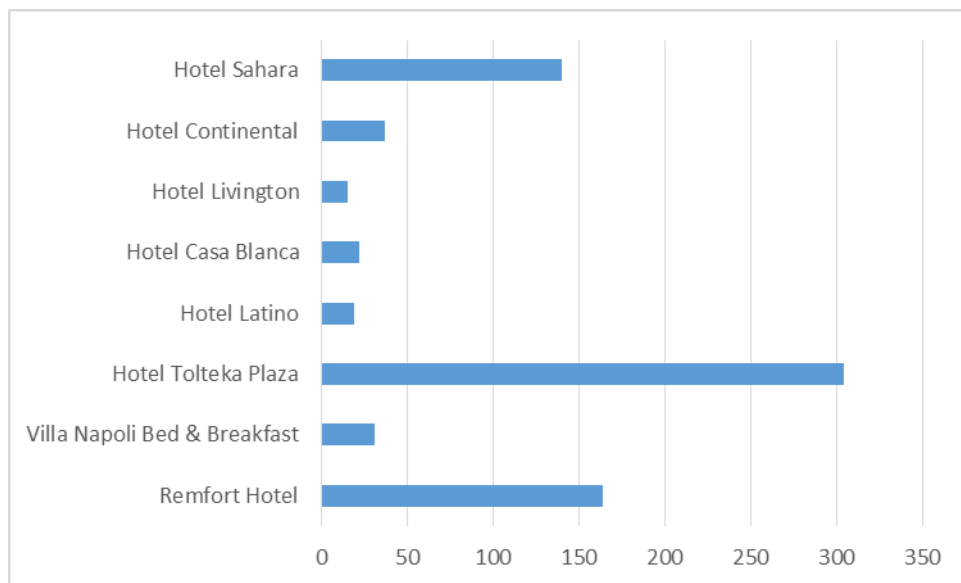
El precio máximo que las personas están dispuestas a pagar por una habitación de hotel oscila entre \$ 40.00 y \$ 60.00 ya que el 81.8 % de las personas encuestadas respondió en alguno de estos precios.

3. ¿Qué hoteles de la ciudad de Santa Ana considera que tienen la mejor ubicación?

Tabla 3: Pregunta 3

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Remfort Hotel	164	50.6%	Hotel Casa Blanca	22	6.8%
Villa Napoli Bed & Breakfast	31	9.6%	Hotel Livingston	15	4.6%
Hotel Tolteka Plaza	304	93.8%	Hotel Continental	37	11.4%
Hotel Latino	19	5.9%	Hotel Sahara	140	43.2%

Gráfico 3: Tabla 3



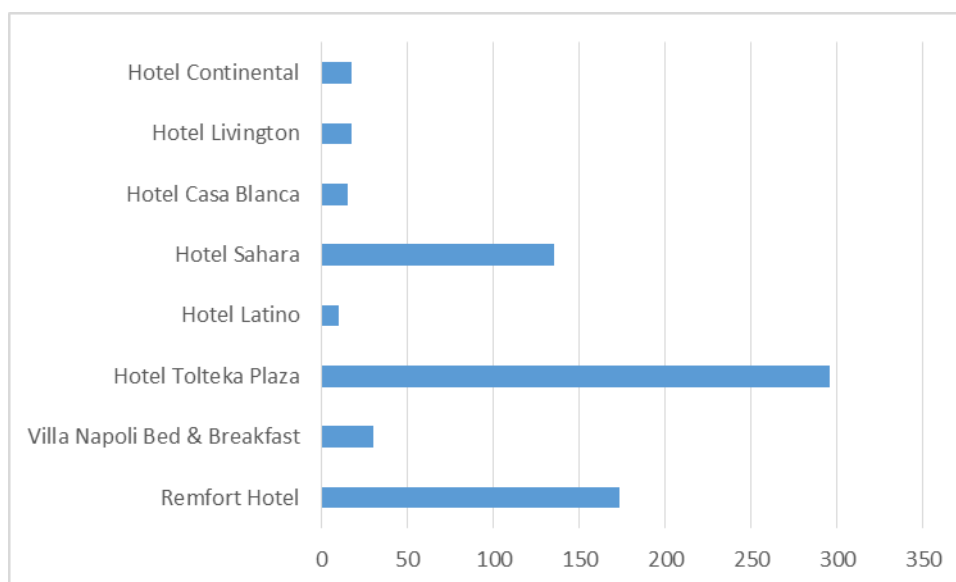
304 personas de una muestra de 325 consideraron que el hotel de la ciudad de Santa Ana que tiene la mejor ubicación es el Hotel Tolteka Plaza, seguido por el Remfort Hotel con 164 opiniones de 325 y en tercer lugar el Hotel Sahara con 140 opiniones de 325.

4. ¿Qué hoteles de la ciudad de Santa Ana considera que tienen las mejores instalaciones?

Tabla 4: Pregunta 4.

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Remfort Hotel	173	53.7%	Hotel Sahara	135	41.9%
Villa Napoli Bed & Breakfast	30	9.3%	Hotel Casa Blanca	15	4.7%
Hotel Tolteka Plaza	296	91.9%	Hotel Livingston	17	5.3%
Hotel Latino	10	3.1%	Hotel Continental	17	5.3%

Gráfico 4: Tabla 4



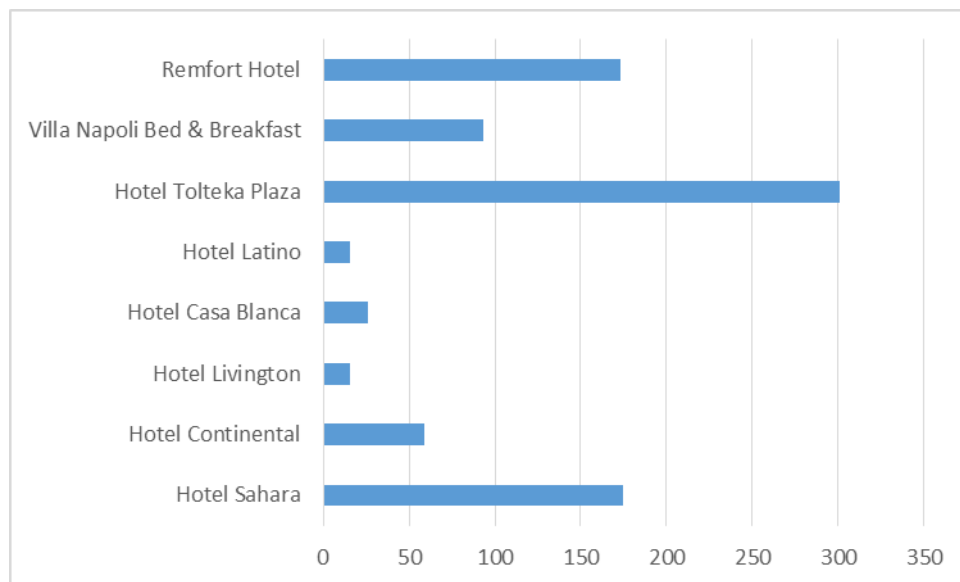
Las personas opinaron que el hotel que tiene las mejores instalaciones es el Hotel Tolteka Plaza, seguido por el Remfort Hotel, y en tercer lugar el Hotel Sahara.

5. ¿Qué hoteles recomendaría en la ciudad de Santa Ana?

Tabla 5: Pregunta 5.

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Hotel Sahara	175	54.7%	Hotel Latino	16	5.0%
Hotel Continental	59	18.4%	Hotel Tolteka Plaza	301	94.1%
Hotel Livingston	16	5.0%	Villa Napoli Bed & Breakfast	93	29.1%
Hotel Casa Blanca	26	8.1%	Remfort Hotel	173	54.1%

Gráfico 5: Tabla 5



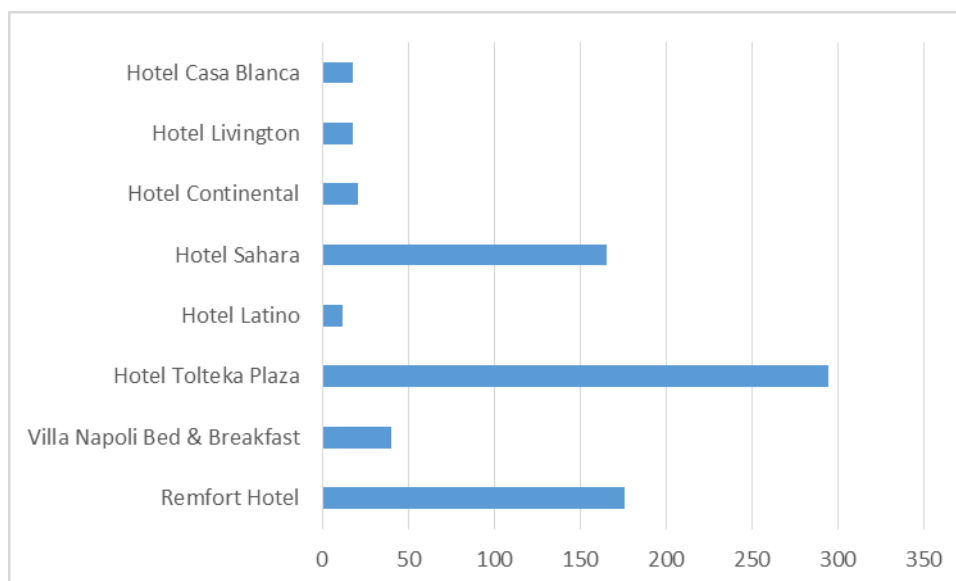
El 94.1% eligió que recomendaría al Hotel Tolteka Plaza, en segundo lugar 54.7% de los encuestados también recomendaría al Hotel Sahara y en tercer lugar el Remfort Hotel con un 54.1%.

6. Ante la situación que se ha generado por el virus COVID-19 ¿Qué hoteles considera que se adaptarán mejor a cumplir las medidas sanitarias recomendadas por las autoridades de salud?

Tabla 6: Pregunta 6.

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Remfort Hotel	176	55.2%	Hotel Sahara	166	52.0%
Villa Napoli Bed & Breakfast	40	12.5%	Hotel Continental	21	6.6%
Hotel Tolteka Plaza	295	92.5%	Hotel Livingston	18	5.6%
Hotel Latino	12	3.8%	Hotel Casa Blanca	18	5.6%

Gráfico 6: Tabla 6



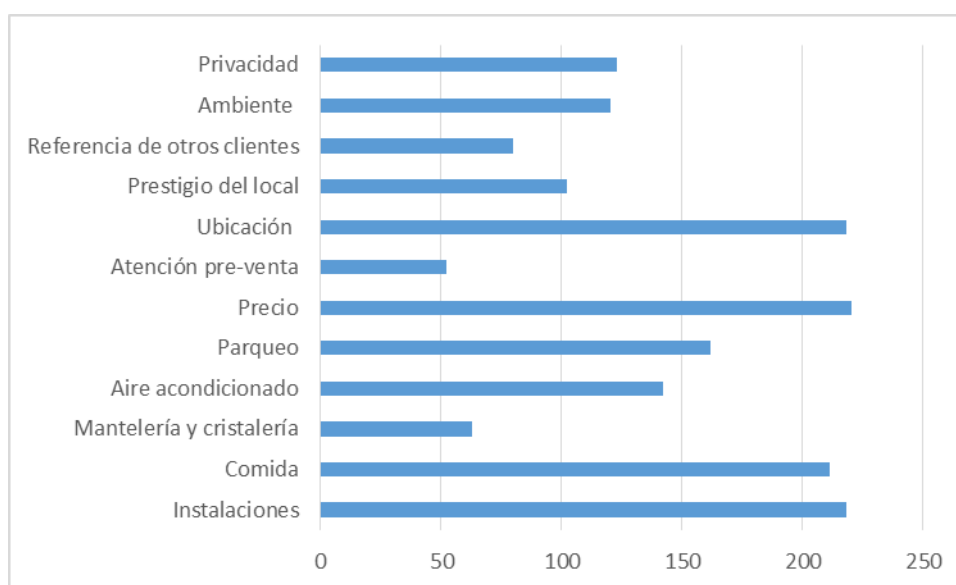
El 92.5% opinó que el Hotel Tolteka Plaza es el hotel que mejor se adaptará para cumplir las medidas de bioseguridad para evitar los contagios de Covid-19 en sus instalaciones y cuidar a los clientes y colaboradores, seguido por el Remfort Hotel con un 55.2% y en tercer lugar el Hotel Sahara con un 52%.

7. Cuando se necesita un local para un EVENTO SOCIAL ¿Cuáles son los aspectos más influyentes al momento de elegir el local?

Tabla 7: Pregunta 7

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Instalaciones	218	67.5%	Atención pre-venta	52	16.1%
Comida	211	65.3%	Ubicación	218	67.5%
Mantelería y cristalería	63	19.5%	Prestigio del local	102	31.6%
Aire acondicionado	142	44.0%	Referencia de otros clientes	80	24.8%
Parqueo	162	50.2%	Ambiente	120	37.2%
Precio	220	68.1%	Privacidad	123	38.1%

Gráfico 7: Tabla 7



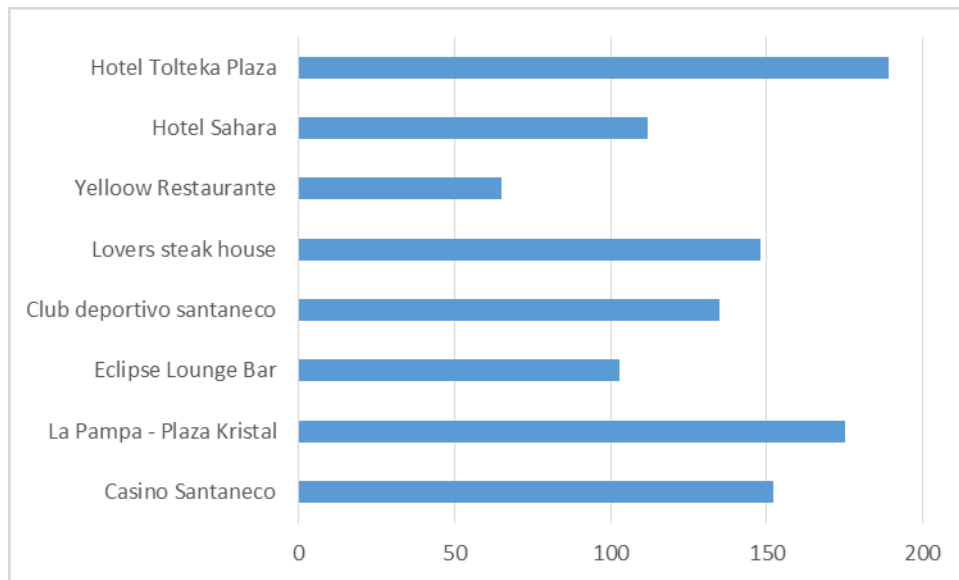
Los 6 aspectos más importantes para que una persona decida en qué lugar realizar un evento social son: precio, ubicación, instalaciones, comida, parqueo y aire acondicionado.

8. ¿Qué locales recomendaría para la realización de un EVENTO SOCIAL?

Tabla 8: Pregunta 8.

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Casino Santaneco	152	47.8%	Lovers steak house	148	46.5%
La Pampa - Plaza Kristal	175	55.0%	Yelloow Restaurante	65	20.4%
Eclipse Lounge Bar	103	32.4%	Hotel Sahara	112	35.2%
Club deportivo santaneco	135	42.5%	Hotel Tolteka Plaza	189	59.4%

Gráfico 8: Tabla 8



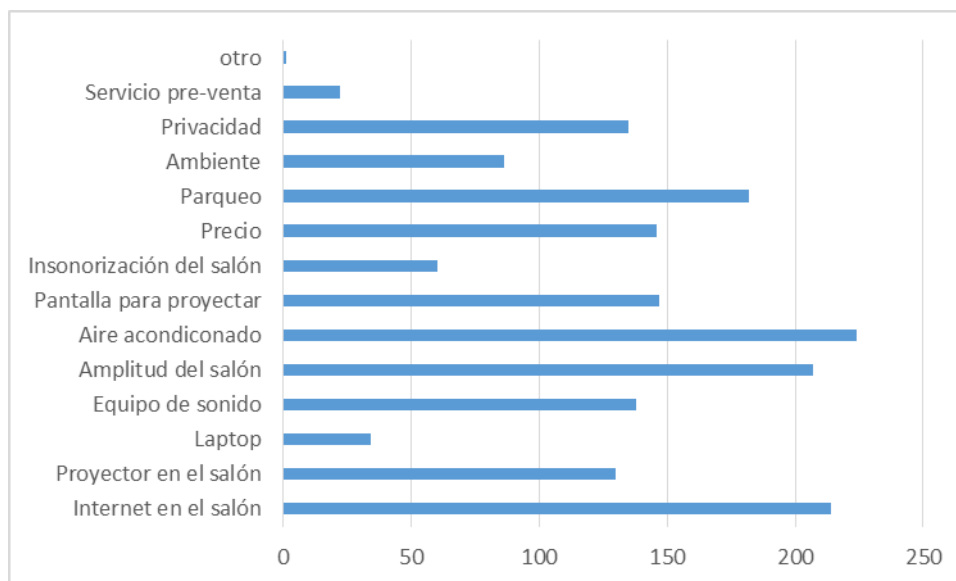
La opinión de las personas demostró que hay una mayor competencia en el servicio de eventos sociales, ya que de 318 opiniones donde podían elegir hasta 5 opciones los locales con mayores recomendaciones fueron: Hotel Tolteka Plaza con 189 recomendaciones (59.4%), La Pampa – Plaza Kristal con 175 recomendaciones (55%), Casino Santaneco con 152 recomendaciones (47.8%), Lover Steak House con 148 recomendaciones y Club Deportivo Santaneco con 135 recomendaciones.

9. Cuando se necesita un local para un EVENTO EMPRESARIAL ¿Cuáles son los requerimientos necesarios al momento de elegir el local?

Tabla 9: Pregunta 9.

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Internet en el salón	214	65.6%	Insonorización del salón	60	18.4%
Proyector en el salón	130	39.9%	Precio	146	44.8%
Laptop	34	10.4%	Parqueo	182	55.8%
Equipo de sonido	138	42.3%	Ambiente	86	26.4%
Amplitud del salón	207	63.5%	Privacidad	135	41.4%
Aire acondicionado	224	68.7%	Servicio pre-venta	22	6.7%
Pantalla para proyectar	147	45.1%	otro	1	0.3%

Gráfico 9: Tabla 9



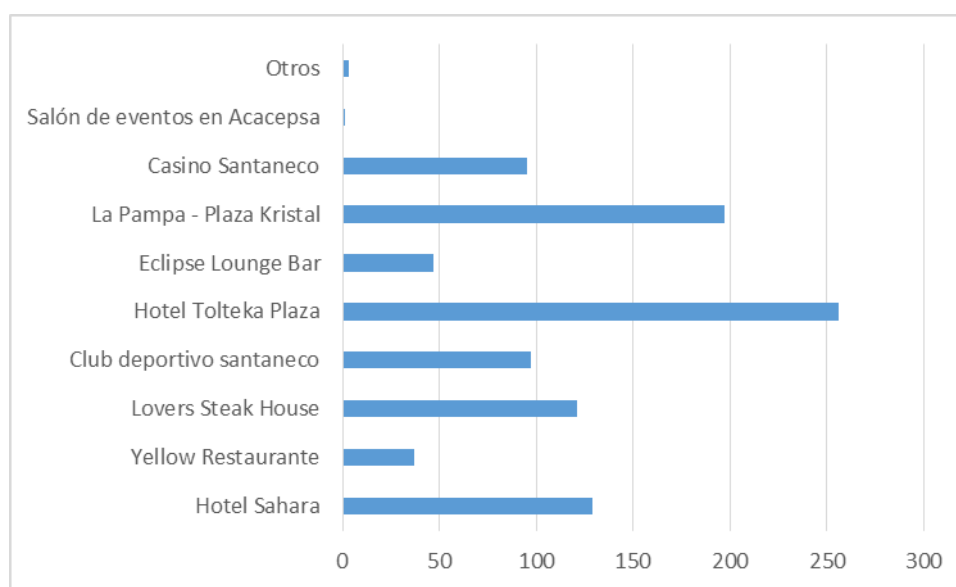
Los requerimientos más importantes para la realización de un evento empresarial son: aire acondicionado, internet en el salón, amplitud del salón y amplio parqueo.

10. ¿Qué locales recomendaría para la realización de un EVENTO EMPRESARIAL?

Tabla 10: Pregunta 10.

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Hotel Sahara	129	41.0%	Eclipse Lounge Bar	47	14.9%
Yellow Restaurante	37	11.7%	La Pampa - Plaza Kristal	197	62.5%
Lovers Steak House	121	38.4%	Casino Santaneco	95	30.2%
Club deportivo santaneco	97	30.8%	Salón de eventos en Acacepsa	1	0.3%
Hotel Tolteka Plaza	256	81.3%	Otros	3	1.0%

Gráfico 10: Tabla 10



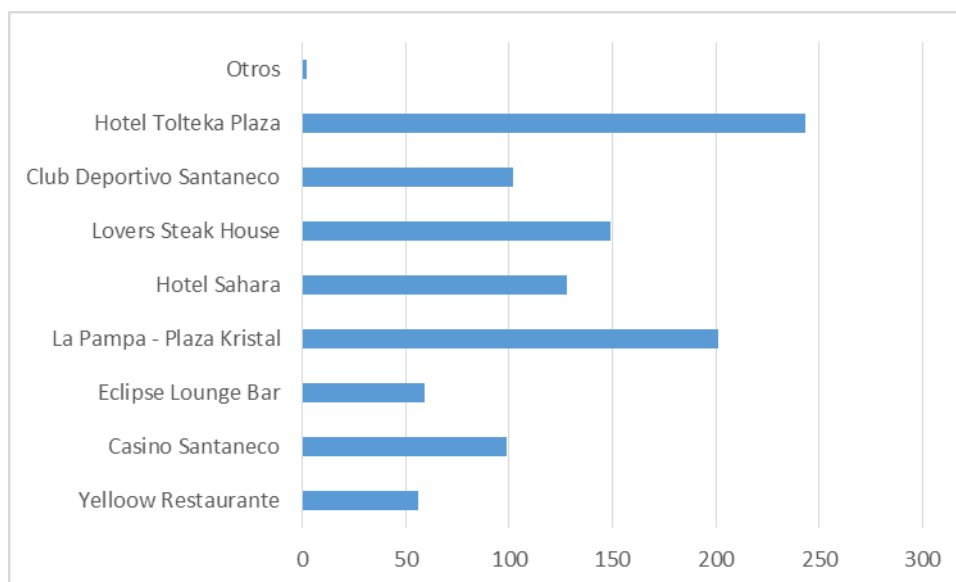
Las recomendaciones para eventos empresariales están más definidas en comparación a las de eventos sociales, ya que se podía elegir un máximo de 5 opciones de 10 posibles, sin embargo las dos opciones que más personas recomendaron son el Hotel Tolteka Plaza con 256 de 315 opiniones (81.3%) y La Pampa – Plaza Kristal con 197 de 315 opiniones (62.5%). El tercer y cuarto lugar respectivamente que obtuvieron con mayores opiniones fueron el Hotel Sahara con (41%) y el Lover Steak House (38.4%).

11. Ante la situación que se ha generado por el virus COVID-19 ¿Qué locales para eventos considera que se adaptarán mejor a cumplir las medidas sanitarias recomendadas por las autoridades de salud?

Tabla 11: Pregunta 11

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Yelloow Restaurante	56	17.9%	Lovers Steak House	149	47.6%
Casino Santaneco	99	31.6%	Club Deportivo Santaneco	102	32.6%
Eclipse Lounge Bar	59	18.8%	Hotel Tolteka Plaza	243	77.6%
La Pampa - Plaza			Otros	2	0.6%
Kristal	201	64.2%			
Hotel Sahara	128	40.9%			

Gráfico 11: Tabla 11



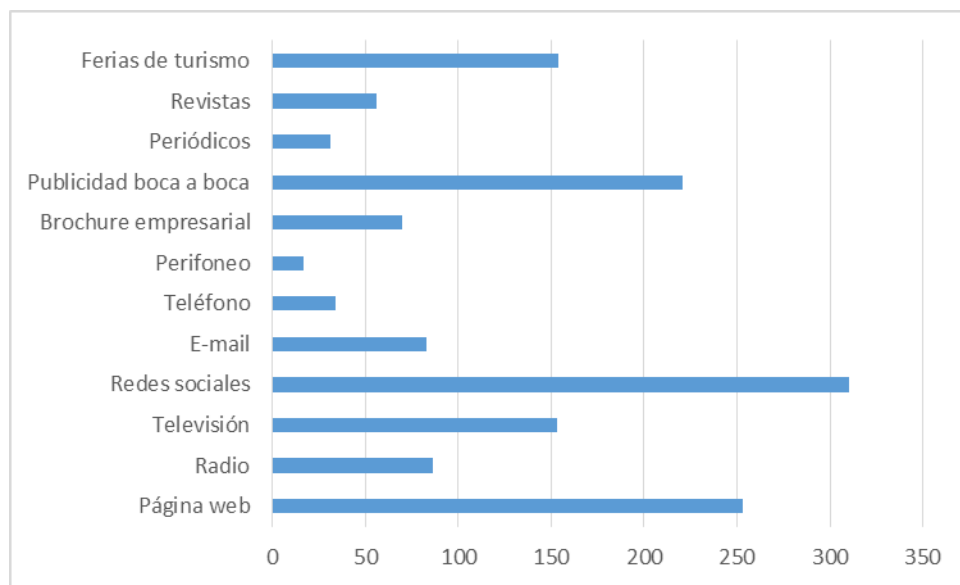
El 77.6% opinó que el local para eventos que mejor se adaptará a cumplir las medidas de bioseguridad para evitar los contagios de Covid – 19 en sus instalaciones y así cuidar a sus clientes y colaboradores es el Hotel Tolteka Plaza, en segundo lugar La Pampa – Plaza Kristal con un 64.2% de 313 respuestas y en tercer y cuarto lugar Lovers Steak House y Hotel Sahara con 47.6% y 40.9% respectivamente.

12. ¿Cuáles considera que son los mejores medios de publicidad para un hotel?

Tabla 12: Pregunta 12.

PARÁMETRO	FREC.	%	PARÁMETRO	FREC.	%
Página web	253	77.8%	Perifoneo	17	5.2%
Radio	86	26.5%	Brochure empresarial	70	21.5%
Televisión	153	47.1%	Publicidad boca a boca	221	68.0%
Redes sociales	310	95.4%	Periódicos	31	9.5%
E-mail	83	25.5%	Revistas	56	17.2%
Teléfono	34	10.5%	Ferias de turismo	154	47.4%

Gráfico 12: Tabla 12



Según la percepción de las personas el mejor medio de publicidad hoy en día son las redes sociales, seguido por las páginas web, en tercer lugar está la publicidad boca a boca que es cuando los clientes le hablan a otras personas de los servicios del hotel y como le parecieron los mismos.

CAPITULO IV: ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA A CORTO Y MEDIANO PLAZO PARA LOS SERVICIOS OFRECIDOS EN HOTEL TOLTEKA PLAZA.

4.1 Generalidades.

Se desarrolló un diagnóstico de la situación actual de Hotel Tolteka Plaza, en lo relacionado a su servicio de alojamiento, salones para eventos sociales y empresariales, también un análisis de la organización operativa y funcional del hotel. Posteriormente, basado en este diagnóstico, se realizó una propuesta de mejora al corto y mediano plazo para que la administración del Hotel Tolteka Plaza pueda llevarla a cabo.

4.1.1 Importancia.

Es importante que el Hotel Tolteka Plaza cuente con una planeación estratégica a mediano y largo plazo, ya que esta es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que debe recorrer para alcanzar las metas previstas por la administración, pero siempre teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone el entorno. La planeación estratégica no solo involucra decisiones futuras sino la toma de decisiones actuales y diarias que afectan el futuro de la organización, no elimina riesgos de la organización pero identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso.

4.1.2 Alcance.

Este documento permitirá a la administración del Hotel Tolteka Plaza conocer la situación actual del hotel y la percepción que tienen las personas sobre los servicios que ofrecen. Así también como guía de propuesta de mejora a corto y mediano plazo para que puedan iniciar a crear una planeación estratégica de mejora a mediano y largo plazo.

4.2 Generalidades del Hotel Tolteka Plaza.

4.2.1 Presentación del hotel y sus servicios.

El Hotel Tolteka Plaza inició operaciones en el año 2002, estratégicamente ubicado en una de las mejores zonas comerciales de la ciudad de Santa Ana, cuenta con 59 habitaciones entre sencillas, dobles, y triples, todas equipadas con aire acondicionado, televisión con cable, agua caliente, tina, closet, mesa de trabajo, camas de 1.60 metros en las sencillas y 1.40 metros en las dobles y triples.

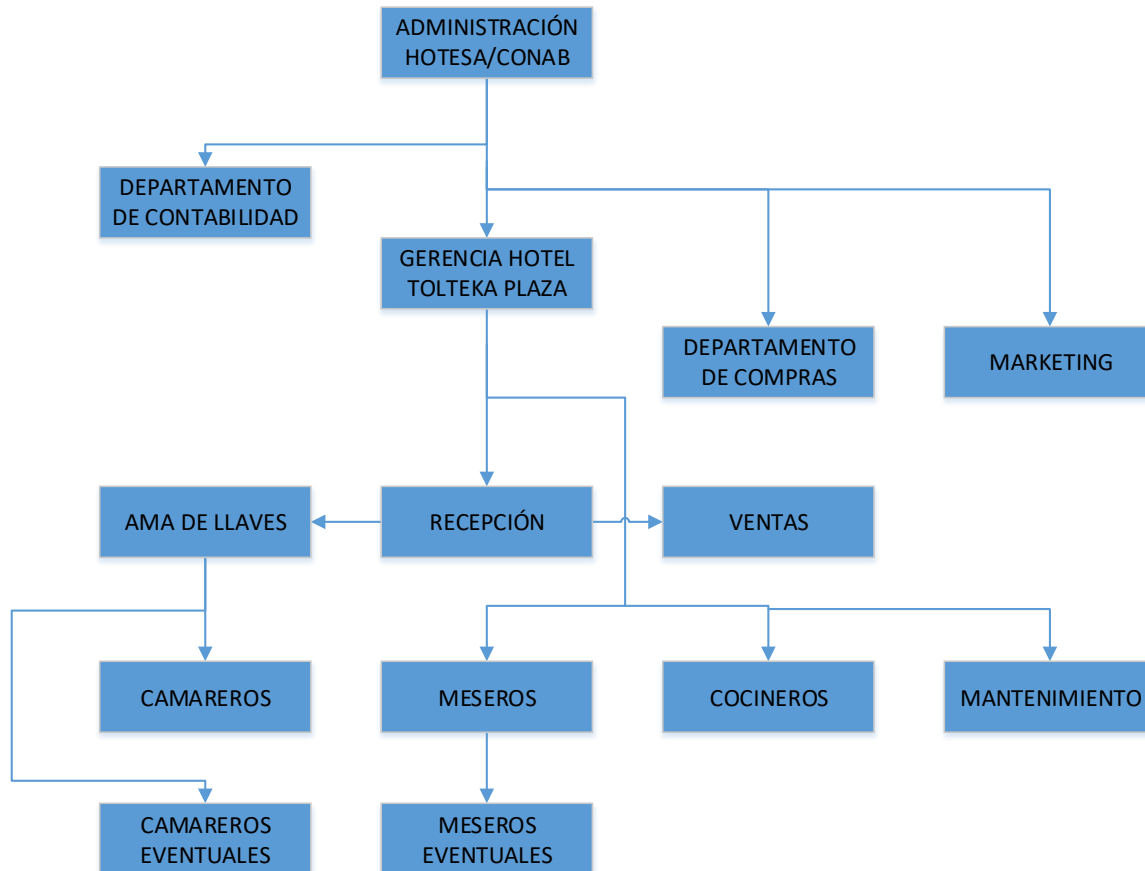
Además del servicio de alojamiento, el Hotel Tolteka Plaza también ofrece el servicio de eventos sociales y empresariales, con 6 salones de diferentes capacidades para la realización de estos eventos que pueden ser fiestas de cumpleaños, bodas, aniversarios, capacitaciones, presentaciones de productos y/o servicios, etc. Para ello cuenta con un amplio menú de platillos.

El Hotel Tolteka Plaza tiene un restaurante y piscina que están habilitados para el público en general no solamente para huéspedes del hotel.

4.2.2 Análisis de la planeación actual del hotel Tolteka Plaza.

La visión, misión, valores y objetivos de las empresas son la base de una planeación estratégica, debido a que estos representan lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro, el porqué de su existencia. Los valores son los que orientan la actitud de los colaboradores y los mantienen vinculados con la visión y la misión. Los objetivos son los estados o situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando los recursos disponibles presentes y los previsibles. Sin embargo, a pesar de la importancia de la planeación estratégica en las empresas, el hotel Tolteka Plaza carece de visión, misión, valores y objetivos.

De manera operativa y funcional, el personal del Hotel Tolteka Plaza tiene identificados el cargo y responsabilidad de cada uno, no obstante, no existe una estructura organizativa oficial definida por la dirección del hotel, por lo que a continuación se muestra mediante un organigrama la forma es que está organizado operativamente el Hotel Tolteka Plaza.



4.3 Diagnóstico del Hotel Tolteka Plaza.

4.3.1 FODA.

- FORTALEZAS:

F1: Hotel líder de la ciudad de Santa Ana.

F2: Excelente ubicación privilegiada.

F3: Amplias instalaciones.

F4: Excelentes protocolos de atención a huéspedes y clientes en general.

F5: Vigilancia que incrementan la seguridad.

F6: Personal capacitado.

F7: Precios competitivos en el mercado.

F8: Variedad en la oferta de servicios.

F9: El hotel de Santa Ana con la mayor cantidad de habitaciones.

F10: Prestigio.

F11: Mejor posicionamiento de todos los hoteles de la ciudad de Santa Ana.

F12: Capacidad de adaptación ante la nueva normalidad por la situación del COVID – 19.

- **DEBILIDADES:**

D1: Problemas de marca y posicionamiento por situaciones legales.

D2: Deficiente mantenimiento preventivo y mobiliario obsoleto de las habitaciones.

D3: Personal desmotivado.

D4: Poco apoyo presupuestario para renovar constantemente.

D5: Baja tasa de ocupación.

D6: Deficiente mercadeo para promocionar la marca y buscar nuevos clientes.

D7: Altos costos de mantenimiento por tamaño de instalaciones.

D8: No cuenta con un plan de formación continua de su talento humano.

- **OPORTUNIDADES:**

O1: Cambio a un gobierno municipal que priorice el desarrollo empresarial y turístico de la ciudad de Santa Ana.

O2: Convenios con empresas que requieran proveedores de servicios de alojamiento y salones para eventos.

O3: Ampliación en la gama de servicios brindados por el hotel.

O4: Cierre de negocios que son competencia de los servicios ofrecidos por el hotel.

O5: Aprovechamiento de las herramientas digitales para campañas de marketing

O6: Incremento de los negocios y empresas en la zona sur de la ciudad de Santa Ana.

- **AMENAZAS:**

A1: Preferencia de clientes por lo nuevo y moderno.

A2: Incremento en la competencia

A3: Pérdida de confianza de turistas y empresarios por incremento delincriminal en la ciudad de Santa Ana.

A4: Estancamiento económico de la zona occidental.

A5: Perdida de ocupación hotelera por la pandemia de COVID – 19.

A6: Cierres temporales de la economía por incremento de casos de COVID – 19.

A7: Perdida presupuestaria por la pandemia de COVID – 19.

4.3.2 Cadena de valor.

La cadena de valor son todos los pasos requeridos para llevar un producto o servicio desde la fase inicial hasta las manos de los clientes. Esta cadena define las actividades de una empresa u organización para crear valor con la finalidad de crear la máxima calidad de producto y/o servicio al cliente y crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4.3.2.1 Actividades primarias.

Para brindar el servicio de alojamiento y eventos, el Hotel Tolteka Plaza requiere de productos necesarios, estos productos son llevados al Hotel Tolteka Plaza desde el Hotel Capital en San Salvador, el cual es otro hotel que pertenece a la empresa dueña de Hotel Tolteka Plaza (HOTESA S.A DE C.V). Los proveedores llevan el producto a hotel Capital y luego con transporte propio de la empresa lo trasladan a Hotel Tolteka Plaza una vez por semana, por lo que el Hotel Tolteka Plaza no tiene contacto directo con los proveedores. Los inventarios de estos productos son manejados semanalmente por la gerente del hotel y basado en esto realiza los requerimientos de los productos que se necesitan tener almacenados para el servicio de alojamiento y eventos sociales y empresariales.

Para brindar el servicio de alojamiento las habitaciones deben cumplir con estándares de limpieza y ornato. El Hotel Tolteka Plaza cuenta con un equipo de camareros que son los encargados de la limpieza de las habitaciones y de las áreas comunes del hotel. Además de la limpieza, es necesario que las habitaciones estén en perfectas condiciones al igual que los equipos y muebles con los que cuenta cada una de ellas, por eso hay personal de mantenimiento que debe velar por cumplir con este objetivo.

Como herramienta de marketing el Hotel Tolteka Plaza utiliza una página de Facebook en la cual realiza publicaciones sobre sus instalaciones, menú, fotos de eventos y promociones y un perfil de Instagram abierto recientemente. No cuentan con un servicio posventa.

4.3.2.2 Actividades de soporte.

El Hotel Tolteka Plaza cuenta con una infraestructura con un gran potencial, con 59 habitaciones habilitadas y con un edificio en obra gris, que podría ampliar el número de habitaciones hasta 95 en total. Además de amplios parqueos y salones que le dan una ventaja competitiva sobre sus principales competidores.

Actualmente el Hotel Tolteka Plaza cuenta con 11 empleados divididos en las siguientes áreas: gerencia, recepción, cocineros, meseros, camareros y mantenimiento. Además tienen a su disposición empleados eventuales que son un apoyo ya sea para ocupaciones altas de habitaciones o para eventos en los que se requiere una mayor cantidad de meseros.

Las compras de recursos necesarios para operar ya sean bienes muebles, productos de alimentación o de limpieza se realizan por medio de un departamento de compras que está ubicado en el Hotel Capital, por lo que los requerimientos son enviados vía e-mail para luego ser comprados y enviados a Hotel Tolteka Plaza.

4.3.3 Fuerzas de Porter.

Los competidores directos de la empresa no son la única competencia para lograr los beneficios del mercado, además de ellos es importante analizar a los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos sustitutos. Estos 5 factores definen la estructura de la industria.

4.3.3.1 Amenaza de nuevos aspirantes.

La oferta de hoteles en la ciudad de Santa Ana es de 8 hoteles de los cuales dos hoteles obtienen la mayor cuota del mercado: Hotel Tolteka Plaza y Remfort Hotel. Es importante recordar que el Hotel Sahara uno de los competidores directos del hotel Tolteka Plaza cerró operaciones en el mes de septiembre de 2020.

Sin embargo, esto habrá la posibilidad de nuevos aspirantes a entrar a la industria hotelera en Santa Ana, pero es importante detallar que para ello primeramente deben vencer dos barreras de entrada, la primera es la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero para poder brindar el servicio de alojamiento, la segunda es que las empresas (hoteles) ya establecidas pueden tener la ventaja de poder operar a unos costos más bajos, lo que les brinda un mayor margen de maniobra.

Las otras barreras de entrada como la economía de escala por parte de la oferta, beneficios de escala por parte de la demanda, costes por el cambio y acceso desigual a los canales de distribución, no son barreras que impidan la entrada de nuevos competidores al sector.

4.3.3.2 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de los productos del Hotel Tolteka Plaza se consideran influyentes debido a que los productos utilizados en el sector hotelero son productos de consumo masivo, por lo que los proveedores no dependen exclusivamente de este sector para obtener utilidades, por ello el sector hotelero debe acoplarse a los precios que los proveedores y el mercado de estos productos establecen.

4.3.3.3 Poder de negociación de los compradores.

Para el sector hotelero el poder de negociación de los compradores no es muy influyente, debido a que no pueden forzar que los precios bajen, ya que los segmentos de mercados al que van dirigidos los servicios ofrecidos en los hoteles están bien definidos, y si estos precios se bajaran por mantener a unos clientes se corre el riesgo de perder otros por la razón que con un precio más bajo no se podría brindar el servicio igual al que se ha estado prestando ya que los márgenes de ganancia disminuirían.

Sin embargo es importante tener en cuenta que los servicios hoteleros para cada segmento de mercado son servicios poco diferenciados, es decir que puede ser que los clientes no encuentren diferencia significativa entre el servicio de los hoteles tres estrellas, debido a esto el poder de negociación de los clientes podría aumentar,

4.3.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Los clientes del Hotel Tolteka Plaza se dividen entre personas que se hospedan por trabajo y otros que se hospedan por placer. Para el hotel Tolteka Plaza no existe amenaza de producto o servicio sustitutivo si se considera a los clientes que se hospedan por trabajo.

Es importante considerar que para los clientes que se hospedan por placer existe una opción de alojamiento que es una amenaza de servicio sustitutivo al servicio de alojamiento que brindan los hoteles y esa opción es Airbnb, la cual es una plataforma digital en la que las personas ofrecen servicio de alojamiento en apartamentos, habitaciones de casas, casas de árbol, cabañas, casas de playa, etc.

Por medio de la aplicación de Airbnb se puede alquilar cualquiera de las opciones antes mencionadas y muchas veces a un precio más económico que un hotel, por lo que muchas personas que usaban hoteles para hospedarse hoy en día prefieren utilizar Airbnb. La opción de Airbnb por el momento no es considerada por las personas que se hospedan por trabajo y/o negocios ya que estos servicios no emiten facturas crédito fiscal o consumidor final que es algo que las empresas siempre requieren para poder comprar un servicio.

4.3.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.

Los competidores son el mayor problema de las empresas no importando el tipo de industria al que se dediquen y el Hotel Tolteka Plaza no es la excepción. Considerando la oferta hotelera de la ciudad de Santa Ana existe una competencia del sector hotelero por lo que se deben buscar estrategias que en realidad le proporcione una ventaja competitiva sobre los demás hoteles.

Es importante que el hotel Tolteka Plaza cuide que la rivalidad que existe entre los competidores del sector hotelero de la ciudad de Santa Ana, no lo conduzca a una rivalidad intensa en la que se reducen los precios por conservar y/o conseguir clientes, porque esto incrementa los costos y por ende recorta la ganancia, por lo que esta rivalidad intensa constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad.

4.3.4 Análisis de la situación actual del Hotel Tolteka Plaza.

4.3.4.1 Servicio de alojamiento.

a) Habitaciones.

Las habitaciones del Hotel Tolteka Plaza están equipadas con lo necesario para un hotel catalogado como 3 estrellas, sin embargo no todo está en las condiciones requeridas. En la encuesta administrada resaltan cuatro requerimientos que son los más importantes para brindar un buen servicio de alojamiento: limpieza e higiene, WiFi, aire acondicionado, y cama idónea para el descanso.

La limpieza de las habitaciones del Hotel Tolteka Plaza se puede mejorar poniendo más atención a la alfombra y también al mantenimiento de las habitaciones. La información obtenida en la encuesta constató que el requerimiento de limpieza e higiene tiene la mayor influencia al momento de decidir un hotel para hospedarse.

El Hotel Tolteka Plaza también brinda el servicio de internet de cortesía, sin embargo la conexión no es garantizada en todas las habitaciones debido a que esta depende de lo retirada que esté la habitación de los repetidores WiFi y del número de personas conectadas a la red ya que la velocidad de navegación es solo de 10 megas.

Las habitaciones del Hotel Tolteka Plaza cuentan con sistema de aire acondicionado, sin embargo no todos los aires acondicionados están al 100% de su funcionalidad, porque algunos no enfrían lo suficiente y otros en ocasiones no encienden, esto causa molestia a los huéspedes debido a que el buen funcionamiento del aire acondicionado es un requerimiento de importancia para los huéspedes.

No todas las camas de las habitaciones están en las condiciones de brindar un buen descanso a los huéspedes, debido a que muchas de las camas tienen más años de uso que su vida útil. Hay que tener en cuenta que una cama idónea para el descanso es muy requerimiento influyente en la satisfacción de los clientes.

b) Precio por servicio de alojamiento.

El precio de las habitaciones sencillas del hotel Tolteka Plaza es de \$ 55.00, el de las habitaciones dobles \$ 60.00 y el de la habitaciones triples \$ 72.00.

En la encuesta, las personas opinaron que están dispuestas a pagar por una habitación de hotel entre \$ 40.00 y \$ 60.00. Observando los precios del hotel y comparándolo con lo que las personas están dispuesta a pagar no existe una diferencia significativa, por lo que disminuir el precio de las habitaciones del hotel Tolteka Plaza no garantiza una mayor ocupación de las mismas.

c) Principales competidores del hotel Tolteka Plaza

En la encuesta administrada se consultó sobre que hoteles de la ciudad de Santa Ana recomendarían de entre una lista de ocho hoteles, pudiendo elegir un máximo de tres opciones cada encuestado. El 94.1% eligió al Hotel Tolteka Plaza como el hotel que recomendarían, el 54.7% eligió además al Hotel Sahara el cual ya no se encuentra operando y el 54.1% también al Remfort Hotel.

4.3.4.2 Servicio de eventos sociales y empresariales.

a) Requerimientos de los clientes.

La oferta del Hotel Tolteka Plaza para eventos incluye salones de diferentes capacidades todos con aire acondicionado, además de amplio parqueo y la excelente ubicación del hotel..

Para los eventos sociales existen elementos que toman una mayor influencia al momento que los clientes deciden en que local realizar su evento. Los cuatro requerimientos más influyentes son: el precio del banquete, la ubicación del local, las instalaciones y el sabor y presentación de la comida. Para los eventos empresariales los requerimientos que más influyen son: aire acondicionado, conexión a internet, amplitud del salón y del parqueo.

b) Principales competidores del Hotel Tolteka Plaza.

Las respuestas obtenidas a través de la encuesta con relación a la pregunta ¿Qué lugares recomendaría para la realización de un evento social? demostró que el Hotel Tolteka Plaza tiene competidores directos lo que le dificulta posicionarse como la mejor opción para el servicio de eventos sociales y empresariales. A pesar que es el lugar que las personas más recomendarían para la realización de un evento social, no tiene una ventaja significativa con respecto a sus competidores directos que son la Pampa plaza Kristal, Casino Santaneco y el Lovers Steak House. Para un evento empresarial está mejor posicionado con respecto a sus principales competidores ya que obtiene un 81.3% de recomendaciones y sus principales competidores La Pampa Plaza Kristal el 62.5%, Hotel Sahara que dejó de operar en septiembre de 2020 el 41% y el Lovers Steak House 38.4%.

4.3.4.3 Ubicación e instalaciones del Hotel Tolteka Plaza.

El Hotel Tolteka Plaza está ubicado en una zona que hoy en día se ha convertido en la zona comercial con más auge en la ciudad de Santa Ana. Las instalaciones del Hotel Tolteka Plaza son amplias, desde los parqueos, áreas comunes, habitaciones y salones, sin embargo debido a los años que tiene de estar operando, su infraestructura

está un poco descuidada en algunas áreas del hotel, pese a esto es por mucho el hotel que las personas consideran que tiene las mejores instalaciones y la mejor ubicación. El segundo y tercer lugar en instalaciones y ubicación lo ocupa el Remfort Hotel y el Hotel Sahara respectivamente.

4.3.4.4 Marketing del Hotel Tolteka Plaza.

Las personas opinan que los mejores medios de publicidad son: las redes sociales, página web y publicidad boca a boca.

El Hotel Tolteka Plaza tiene una página de Facebook la cual cuenta con 2060 seguidores hasta el 04 de febrero de 2021. Se observó que realizan varias publicaciones a la semana en las cuales se ofrecen sus servicios de alojamiento, restaurante y eventos, además de subir fotos de sus habitaciones, salones, áreas comunes y promociones. Sin embargo estas publicaciones no tienen el alcance que se esperaría que tuvieran ya que en promedio obtienen 6 reacciones y 100 personas alcanzadas y además la página está catalogada que en promedio los mensajes los responden en un día, lo cual es demasiado tiempo y esto desmotiva a las personas a interactuar con la empresa por este medio, por lo que se está desaprovechando la herramienta que actualmente es la más poderosa para publicidad.



Hotel Tolteka 13 nov. • 🌐

Habitación sencilla 👤👤

Incluye: cama individual, 2 desayunos típicos y wifi.

HAZ TU RESERVACIÓN 🎉



👍 10 2 comentarios

👍 Me gusta 💬 Comentar ➦ Compartir

Hotel Tolteka 13 oct. • 🌐

Elegantes y amplios salones para tus fiestas. Cotiza con nosotros 😊.



👍❤️ 2

👍 Me gusta 💬 Comentar ➦ Compartir

BLACK NOVEMBER


30%
DE DESCUENTO EN
HABITACIONES

Restricciones: Sujeto a disponibilidad. Promoción válida de lunes a viernes



👍 4

Información [Sugerir cambios](#)



Av. Independencia Sur, Santa Ana, 503 Santa Ana, El Salvador [CÓMO LLEGAR](#)

☆ Calificación · 4.3 (6 opiniones)

📍 1,718 personas registraron una visita aquí

☎ 2487 1000

✉ toltekaventa@gmail.com

🔄 Normalmente responde en un día [Enviar mensaje](#)

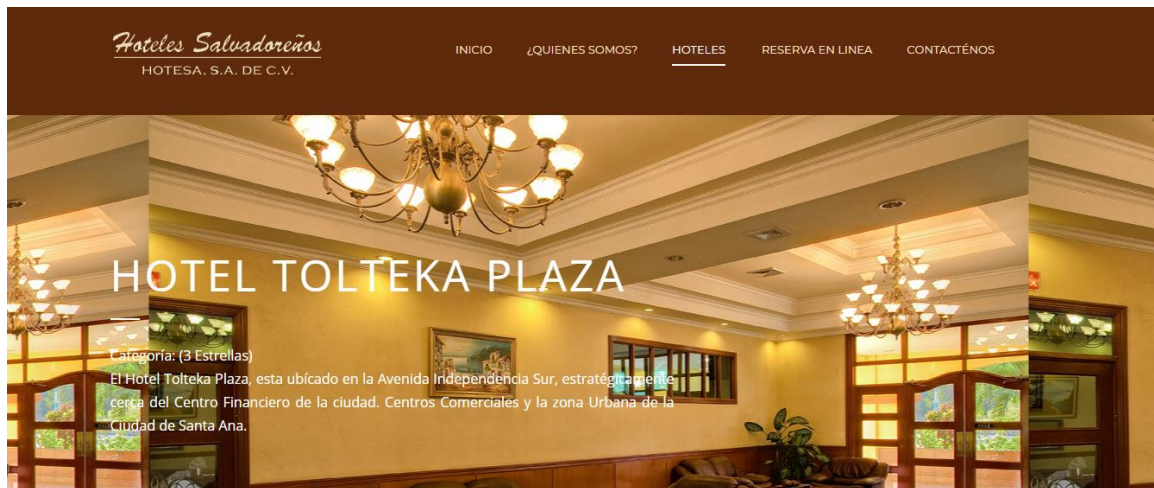
🌐 <https://www.hoteleselsalvador.com/sv/hotel-tolteka-plaza/>

📄 Hotel Tolteka alojamiento, Restaurante y Salones para eventos

[Ver más](#) ▾



Con respecto a la página web, el Hotel Tolteka Plaza no cuenta con una página web independiente, sin embargo el hotel está incluido en la página web de GRUPO HOTESA que es la empresa dueña del hotel Tolteka plaza, sin embargo la página web está desactualizada, las instalaciones del hotel ya no son como se observa en las imágenes y aunque hay un apartado para realizar reservas este está deshabilitado, por lo que la página web no es un medio de venta ni marketing. Es de destacar que la página web es responsive, es decir es adaptable a cualquier tipo de pantalla hasta versión móvil.



Se observó que el Hotel Tolteka Plaza solo contaba con página de Facebook, sin embargo durante la realización de la consultaría se recomendó la creación de un perfil de Instagram ya que es una parte que no estaban aprovechando, por lo que tomaron a bien crear el perfil (<https://www.instagram.com/hoteltolteka/>). Hasta el 04 de febrero de 2021 cuentan con 74 seguidores.



4.3.4.5 Adaptación a la nueva normalidad por el COVID – 19.

La nueva normalidad causada por el COVID – 19 ha obligado a las empresas a adaptarse a nuevos cambios y normas incluyendo el distanciamiento social. El Hotel Tolteka Plaza tiene la ventaja que sus amplias instalaciones le brindan la oportunidad de garantizar un distanciamiento social, ya sea en áreas comunes y salones para eventos sociales y empresariales. Además garantiza que las habitaciones están totalmente desinfectadas ya que luego de utilizar una habitación se desinfecta y se deshabilita por 1 día.

Las personas también perciben esta ventaja de adaptación a la nueva normalidad que tiene el Hotel Tolteka Plaza. En la encuesta administrada el Hotel Tolteka Plaza obtuvo un 92.5% de opinión favorable que será el hotel que mejor se adaptará a la nueva normalidad con respecto al servicio de alojamiento, seguido por el Remfort Hotel con un 55.2% y el Hotel Sahara con un 52% aunque ya no está en funcionamiento. Para el servicio de realización de eventos sociales y empresariales, el Hotel Tolteka Plaza obtiene el primer lugar aunque con un menor margen ya que obtuvo un 77.6% de

opinión favorable de adaptación, seguido por la Pampa Plaza Kristal con un 64.2% y el Lovers Steak House con un 47.6%

4.4 Plan estratégico del Hotel Tolteka Plaza.

4.4.1 Introducción.

La planeación estratégica es un proceso sistemático con el que se desarrollan e implementan planes que permiten a las empresas alcanzar los objetivos y metas que se han propuesto. Pero la planeación estratégica por sí sola no hará el trabajo, por lo que es necesario que todas las partes involucradas en la empresa estén conscientes de lo que se quiere lograr a corto, mediano y largo plazo y que todos los esfuerzos estén guiados a cumplir con ello.

Toda empresa debería contar con una planeación estratégica y el Hotel Tolteka Plaza no es la excepción. El Hotel Tolteka Plaza requiere de una planeación estratégica a mediano y largo plazo que le permita crear una ventaja competitiva, pero primeramente debe saber en qué posición se encuentra en comparación de la competencia así como la percepción que tienen las personas de los servicios que ofrece para con ello iniciar con una planeación a corto plazo y mediano plazo que sea la base para una estrategia competitiva a largo plazo la cual le permita cumplir con los objetivos y metas propuestos.

4.4.2 Planeación estratégica general.

La persona encargada de llevar a cabo la planeación estratégica del Hotel Tolteka Plaza y de solicitar todas las autorizaciones y previsiones necesarias de la misma es la gerente del hotel.

4.4.2.1 Planeación estratégica general a corto plazo.

4.4.2.1.1 Visión y Misión

Lo primero en la planeación estratégica es que el Hotel Tolteka Plaza cuente con una visión y una misión. La visión es un enunciado que debe señalar hacia donde se pretende llevar al Hotel Tolteka Plaza en un futuro y la misión es un enunciado que

indica cual es el propósito de la existencia del hotel, la misión justifica la existencia de la empresa.

La misión y la visión tienen suma importancia en la planeación estratégica es por ello que el enunciado de cada una de ellas debe ser un enunciado que todo el personal del hotel lo considere como propio, que se identifiquen con él y además que se sientan involucrados con el ser de la empresa, considerándose como piezas fundamentales de la misma. Es por esto que se recomienda que todo el personal del Hotel Tolteka Plaza participe en la elaboración de la misión y la visión.

4.4.2.1.2 Valores.

Los valores del Hotel Tolteka Plaza deben ser los propósitos que orientan las actitudes de los colaboradores y los mantienen vinculados a objetivos comunes.

Los valores deben estar formados por todos los principios éticos y profesionales sobre los que se desea toda la actividad dentro del hotel y que evidencien la identidad y espíritu del mismo.

Por lo general se recomienda que los valores de la empresa no sean más de cinco, porque con esto se garantiza que los valores que se elijan son los que realmente identifican a la empresa.

4.4.2.1.3 Estructura organizacional.

Todas las empresas cuentan con una estructura organizacional definida de manera formal o informal. En la estructura organizacional se encuentran los puestos y responsabilidades acordes a una posición definida dentro del organigrama.

Una estructura organizacional le proporciona al Hotel Tolteka Plaza la posibilidad de tener establecida la cantidad de recurso humano para realizar todas las operaciones requeridas para brindar el servicio, además de delimitar las responsabilidades y responsables de cada área o proceso y sus superiores, ayudando con esto a cumplir los objetivos propuestos por el Hotel Tolteka Plaza.

Para diseñar una estructura organizacional, el Hotel Tolteka Plaza debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) La estrategia organizacional.
- b) Los perfiles de puesto
- c) El recurso humano
- d) La comunicación

Por lo que es de suma importancia que el Hotel Tolteka Plaza cuente con un manual de descripción de puestos donde se detalle además del perfil del puesto, las responsabilidades de cada puesto de trabajo y los superiores al puesto de trabajo.

4.4.3.2 Planeación estratégica general a mediano plazo.

4.4.3.2.1 Objetivos.

Los objetivos deben de elaborarse en el corto plazo pero son los resultados que una empresa desea obtener a mediano o largo plazo. Son la base para la definición de la estrategia.

Para fijar los objetivos estratégicos es importante que el Hotel Tolteka Plaza considere sus fortalezas, debilidades y recursos presentes y futuros. El cumplimiento de los mismos debe de establecerse a un máximo de 5 años.

Los objetivos estratégicos a diferencia de los objetivos operativos, son objetivos globales que abarcan a toda la empresa. Por ello es importante que los objetivos estratégicos cumplan con los criterios SMART: Específicos, medibles, alcanzables, realistas y con tiempo definido.

4.4.3 Estrategias de matriz FODA - Mediano plazo

4.4.3.1 Enfoque de éxito.

O1F1: Mejorar la atención al cliente, las habitaciones y salones para eventos para seguir siendo percibidos como el hotel líder de Santa Ana y que esto permita que en un despegue económico de la ciudad de Santa Ana ser la mejor opción de alojamiento y eventos sociales y empresariales.

O2F3: Realizar convenios con empresas que requieran alojamiento o salones para eventos ya que se cuenta con amplias instalaciones.

O4F9: Buscar atraer a las personas que eran clientes de Hotel Sahara ya que se tiene la capacidad en habitaciones y salones para eventos para poder cumplir con la demanda de esos clientes.

O5F12: Realizar campañas publicitarias de cara a la nueva normalidad debido a la pandemia de COVID – 19, con el objetivo de dar a conocer la capacidad que tiene el Hotel Tolteka Plaza de garantizar medidas de bioseguridad.

4.4.3.2 Enfoque de reacción.

A1F3: Utilizar la capacidad de alojamiento, espacios al aire libre, ubicación, así como los amplios salones que tiene el Hotel Tolteka Plaza como medio para disminuir la preferencia de los clientes por lo nuevo y moderno que ofrece la competencia.

A2F2: Mantener sus amplias instalaciones en las mejores condiciones ya que eso dificulta que nuevos competidores puedan igualar el servicio ofrecido por el Hotel Tolteka Plaza.

A3F5: Invertir en recurso humano y tecnológico que garantice la seguridad de todos los clientes del Hotel Tolteka Plaza, para con ello obtener una preferencia de los clientes que ponderan la seguridad, y se cree una publicidad boca a boca que el Hotel Tolteka Plaza es un hotel que garantiza la seguridad de sus clientes.

4.4.3.3 Enfoque de adaptación.

O4D5: Con el cierre de hoteles la competencia se ve disminuida por lo que el Hotel Tolteka Plaza debe procurar captar esos clientes y subir su tasa de ocupación diaria.

O3D7: Buscar nuevos segmentos de mercados con nuevas propuestas de servicio para obtener más ingresos y contar con un mayor presupuesto para mantenimiento de las instalaciones.

O5D1: Realizar campañas de Marketing para posicionar de una manera positiva la el Hotel Tolteka Plaza en la mente de los clientes y clientes potenciales.

4.4.3.4 Enfoque de supervivencia.

A6: Conservar solamente el recurso humano necesario para mantener el hotel en óptimas condiciones durante los posibles cierres de la economía por incremento de casos de COVID – 19.

A7: En los periodos que la economía esté abierta realizar un fondo de emergencia que permita seguir cumpliendo con los gastos en los periodos de cuarentena por la pandemia de COVID – 19.

A6: Incurrir solamente en los gastos que son necesarios, no en reparaciones que se pueden posponer a periodos donde sean realmente requeridas.

4.4.4 Estrategias para el servicio de alojamiento.

El Hotel Tolteka Plaza debe enfocar recursos en mejorar el servicio de alojamiento, para seguir siendo la mejor opción de alojamiento de la ciudad de Santa Ana. Sin embargo los recursos no son ilimitados por lo que hay que optimizarlos y priorizarlos.

4.4.4.1 Estrategias a corto plazo para el servicio de alojamiento.

El aspecto que más importancia tiene en el servicio de alojamiento es la limpieza e higiene, por lo que se deben hacer todos los esfuerzos necesarios para garantizar a los clientes que las habitaciones están siendo higienizadas de la mejor manera. La limpieza e higiene no es algo que consumo mucho recurso económico, más bien

depende en mayor parte del esmero que los camareros pongan al momento de limpiar las habitaciones y áreas comunes.

Es importante que la ropa de cama, toallas y alfombras estén en perfectas condiciones porque con esto se brinda una sensación de limpieza e higiene en las habitaciones, también la pintura de las habitaciones es un punto importante, además garantizar el perfecto estado de los aires acondicionados de las habitaciones y camas que brinden comodidad.

Sin embargo se sabe que mantener todas las habitaciones del hotel en estas condiciones requiere de muchos recursos económicos con los que no cuenta el hotel, pero debido a que la ocupación por el momento es baja se puede poner de meta garantizar que el 35% de las habitaciones cumplan con las condiciones que brinden una comodidad y satisfacción a los huéspedes. Para cumplir con esto se puede disponer en primer lugar de los recursos materiales con los que ya cuenta el Hotel Tolteka Plaza y asignarlos a las habitaciones que se propone que estén en las mejores condiciones, por ejemplo las mejores toallas, almohadas, ropa de cama, etc. Y ya en segundo lugar invertir solo en lo necesario para tener el 35% de las habitaciones en las mejores condiciones.

Asignando estos recursos materiales se disminuye el recurso económico necesario para tener las habitaciones en buenas condiciones. Contar con un número de habitaciones que cumpla con los requerimientos de los clientes conllevará a que la ocupación suba debido a la publicidad boca a boca que es una comunicación informal de los clientes satisfechos con los beneficios de los servicios brindados por el hotel.

4.4.4.2 Estrategias a mediano plazo para el servicio de alojamiento.

Es importante garantizar la buena conexión a internet en todas las habitaciones, no solamente con señal wifi sino también con velocidad de navegación ya que hoy en día la conexión a internet es un elemento de los más importantes en el servicio de alojamiento, y más aun teniendo en cuenta que la mayoría de huéspedes del Hotel Tolteka Plaza son personas que se hospedan por motivos de trabajo.

4.4.5 Estrategias para el servicio de eventos sociales y empresariales.

Para brindar un servicio de calidad en eventos sociales y/o empresariales se requiere de instalaciones que estén en las mejores condiciones de ornato, además que el servicio brinde excelente alimentación y que los aires acondicionados funcionen al 100% de su capacidad.

4.4.5.1 Estrategias a corto plazo para el servicio de eventos sociales y empresariales.

Un punto importante es ofrecer a los clientes opciones variadas en mantelería para eventos, pero esto conlleva una inversión grande si se quiere comprarla. Por lo que se puede utilizar la opción de alquiler de mantelería, ya que con esto se ofrece a los clientes opciones variadas sin incurrir en gastos mayores solamente sacrificando una parte del margen de ganancia que sería el costo del alquiler. Se recomienda comenzar alquilando en lugar de comprar ya que con esto se evita el riesgo de invertir en comprar mantelería nueva y que no haya un retorno de la inversión debido a que la venta de eventos no suba significativamente.

4.4.5.2 Estrategias a mediano plazo para el servicio de eventos sociales y empresariales.

Al analizar que contar con varias opciones en calidad y tipo de manteles es directamente proporcional al aumento de la venta de eventos se puede tomar la decisión de invertir en adquirir mantelería de calidad propia del hotel.

Además de lo anterior es importante garantizar la conexión a internet en los salones, especialmente para los eventos empresariales ya que es uno de los elementos más influyentes al momento que las empresas deciden donde realizar los eventos. Para garantizar esto se puede configurar una red Wifi para los salones con un ancho de banda dedicado especialmente para ello, con una contraseña diferente y que solo sea utilizada en los eventos.

4.5 Plan de marketing – Corto plazo

Los planes de marketing deben de tener un periodo de ejecución entre 2 y 6 meses por eso se catalogan como estrategias de corto plazo.

El marketing son las técnicas y estudios que se utilizan para mejorar la comercialización de un producto o servicio. El marketing puede realizarse por medios digitales como por medios físicos, sin embargo al no contar con mucho recurso económico el Hotel Tolteka Plaza puede optar por la publicidad boca a boca y la publicidad por medio de las redes sociales.

La publicidad boca a boca se genera basada en la experiencia de las personas y que estas a la vez hablen de la marca, negocio y servicios recibidos que le han brindado satisfacción. También se puede hacer uso de “influencer” que ayudan a que la publicidad boca a boca se genere más rápido pero hay que tener en cuenta que al utilizar influencer se debe considerar que sea uno que influencie al target en el que se está interesado.

Con la publicidad en redes sociales no se trata solo de realizar publicaciones sino de tener en cuenta lo que se quiere publicitar, cuánto tiempo durará la campaña publicitaria, para que producto o servicio se desea realizar, qué objetivos se espera cumplir y cuanto presupuesto se utilizará. También es de tener presente que lo más importante de las redes sociales no es solamente ganar seguidores, más bien crear una comunidad de personas interesadas en los servicios ofrecidos por el hotel y que esto genere interacciones que se conviertan en más venta.

4.5.1 Análisis.

El Hotel Tolteka Plaza ofrece el servicio de alojamiento, realización de eventos sociales y empresariales, restaurante y servicio de pasadías. En el servicio de alojamiento la mayoría de huéspedes son personas que se hospedan por negocios, por lo que el mercado objetivo en mayor porcentaje son las empresas que necesitan hospedar a sus colaboradores en la ciudad de Santa Ana y en menor porcentaje personas que se hospedan por otros motivos que no son de trabajo. Para eventos sociales el público objetivo son las personas de la ciudad de Santa Ana, aquellas que requieren realizar fiestas de cumpleaños, bodas, bautizos y graduaciones. Para eventos empresariales el mercado objetivo son las empresas, gobierno y ONG's que requieren realizar capacitaciones, convivios, asambleas, etc.

El restaurante y el servicio de pasadías no son exclusivo para los clientes del hotel, sin embargo las personas que no son clientes del hotel no saben que se ofrecen estos servicios, por lo que es importante publicitar estos servicios que representan otra fuente de ingreso para el hotel, ya que se cuenta con amplias instalaciones y una piscina que se puede utilizar por el servicio de pasadías.

El Hotel Tolteka Plaza no genera reacciones ni interacciones en redes sociales y sus publicaciones no tienen el alcance necesario para que las personas conozcan los servicios ofrecidos y las ventajas que tienen estos, por lo que se requiere generar reacciones e interacciones en redes sociales para posicionar la marca y los servicios ofrecidos.

En todos los servicios el Hotel Tolteka Plaza ofrece exclusividad, por lo que se garantiza satisfacción y que la atención recibida será de la mejor manera, llenando las expectativas de los clientes.

4.5.2 Objetivos.

- Posicionar la marca Hotel Tolteka Plaza en la mente de los consumidores con ayuda de las herramientas que ofrecen las redes sociales, y con esto lograr aumentar las interacciones de la página de Facebook e Instagram en un 50% para finales de junio de 2021.
- Aumentar para el mes de agosto de 2021 las ventas de los servicios ofrecidos por el Hotel Tolteka Plaza en la siguiente manera: alojamiento 18 habitaciones de ocupación promedio diaria, aumento del 50% en servicios de eventos y \$ 1000.00 en ventas mensuales para el uso de servicio de restaurante y pasadías por clientes que no son huéspedes.

4.5.3 Estrategias y técnicas.

Es de tener claro que si no se paga publicidad a las redes sociales no se logra que las publicaciones logren ser vistas por clientes y clientes potenciales ya que la misma red social limita el alcance de las publicaciones por los algoritmos que utiliza, lo cual hace necesario que las empresas inviertan recursos económicos para lograr los objetivos de marketing propuestos.

Se requiere invertir como mínimo \$ 100.00 mensuales en publicidad en Facebook e Instagram durante los meses de marzo a junio para lograr un mayor alcance de las publicaciones y obtener más reacciones e interacciones.

Realizar publicaciones con fotos de las instalaciones y los servicios ofrecidos por el Hotel Tolteka Plaza,

Las publicaciones deben de realizarse con artes diferentes: una que publicite al Hotel Tolteka Plaza, una que ofrezca específicamente el servicio de alojamiento, otra que ofrezca el servicio de eventos sociales y empresariales y otra donde se ofrezca el servicio de restaurante y pasadías para clientes externos al hotel. Estas publicaciones deben realizarse periódicamente alternando los artes.

Las campañas publicitarias deben de estar dirigidas a las personas en el rango de edad de 23 años a 65 años.

Cuidar que el copywriting sea llamativo, que exprese lo que en realidad se quiere decir, que se entienda lo que se está ofreciendo y que motive a las personas a interesarse por el producto o servicio y a interactuar con la empresa.

4.5.4 Plan de acción.

La publicidad se realizará por medio de las redes sociales Facebook e Instagram pautando publicidad para ofrecer los servicios.

Se debe contar con un community manager que maneje las redes sociales, no se recomienda que sea uno de los mismos empleados del hotel ya que ser community manager requiere de conocimientos especiales, además que sepan manejar las quejas y malos comentarios (hate) de las personas.

Las publicaciones deben realizarse con mira a posicionarse en la mente de los consumidores. Estas se harán en el periodo de marzo a junio de 2021, esperando un retorno desde la segunda quincena de abril hasta agosto de 2021.

Para que la publicidad en redes sociales cumplan con los objetivos propuestos, es necesario que también la realidad sea la misma, es decir que se brinde lo que se está ofreciendo. La publicidad va de la mano con la realidad, ya que para que las personas

consuman los servicios ofrecidos en Hotel Tolteka Plaza, estos deben ser de calidad y exclusividad.

Se requiere que las personas encargadas de brindar estos servicios lo hagan de la mejor manera, que estén capacitados y motivados para realizar las tareas asignadas. Por ello es importante que la capacitación y motivación del personal, porque esto hará que las personas que llegan por primera vez a consumir los servicios que ofrece el hotel queden satisfechos y por lo tanto invitados a volver a llegar y a comentarlos con otras personas. Es de procurar que esto suceda ya que es más fácil mantener a los clientes que conseguir clientes nuevos, la idea es que las personas no lleguen solo una vez, sino que se conviertan en clientes fijos de los servicios del hotel.

4.5.5 Provisiones financieras y monitorización.

Para llevar a cabo el plan de marketing se requiere que de un presupuesto mensual entre \$ 250.00 a \$ 300.00 mensuales desglosados de la siguiente manera:

- \$ 100.00 para pauta de publicidad en redes sociales.
- Entre \$ 125.00 a \$ 150.00 para honorarios de community manager.
- \$ 40.00 de provisión por si se requiere invertir más en pauta publicitaria.

Durante el periodo de la campaña publicitaria es importante estudiar los KPIs (indicadores de desempeño), ya que estos ayudarán a tomar mejores decisiones respecto al estado actual de la campaña y poder definir líneas de acciones futuras.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

- Actualmente el Hotel Tolteka Plaza es el hotel más fuerte de la ciudad de Santa Ana. No hay ningún hotel en la ciudad que tenga la capacidad de alojamiento, capacidad para albergar eventos sociales y/o empresariales ni el tamaño de sus áreas comunes, sin embargo el riesgo de perder clientes por la apertura de hoteles con instalaciones más modernas es alto, y lo podría llevar a una situación crítica.
- Por el target del Hotel Tolteka Plaza la disminución en los precios de sus habitaciones no le representa un aumento significativo en el porcentaje de ocupación diaria, a menos que la administración decida enfocarse en otro segmento de mercado donde los precios son un factor más influyente, sin embargo esto conllevaría a bajar la categoría del hotel lo cual no es conveniente porque los márgenes de utilidades disminuirían significativamente.
- Las amplias instalaciones del Hotel Tolteka Plaza y su ubicación son de los elementos que sirven de barrera ante nuevos competidores, porque es difícil que otro hotel iguale el tamaño de las instalaciones y más aún la ubicación, ya que el Hotel Tolteka Plaza está ubicado en una zona que en los últimos años ha tomado mayor plusvalía debido a que se ha convertido en la mejor zona comercial de la ciudad de Santa Ana. Pero esto no significa que esté libre del ingreso de nuevos competidores en zonas con menos plusvalía, además que el ingreso de nuevos competidores le afecta significativamente en mantener a sus clientes fidelizados ya que muchos pueden preferir lo nuevo y moderno.
- En el servicio de alojamiento el Hotel Tolteka Plaza tiene una diferencia significativa con respecto a sus principales competidores en lo que respecta a la percepción de las personas, ya que estas lo perciben como la mejor opción de alojamiento muy por encima de su competidor más cercano, pero realmente el hotel en su situación actual es propenso a perder clientes con la apertura de un nuevo hotel con instalaciones más modernas. Para el servicio de eventos sociales y empresariales la competencia es más directa, ya que a pesar que las

personas siempre lo perciben como la mejor opción para realización de eventos, no es con el mismo nivel de superioridad a comparación del servicio de alojamiento.

- Hoy en día las redes sociales son el mejor medio para publicitar los productos y/o servicios que ofrecen los negocios, sin embargo el Hotel Tolteka Plaza no está explotando este recurso porque no pauta publicidad con las empresas de redes sociales por lo que se limita el alcance de sus publicaciones de ofertas y servicios.

5.2 RECOMENDACIONES.

5.2.1 Recomendaciones a corto plazo.

- Invertir en publicidad en redes sociales, pero con campañas publicitarias elaboradas previamente, basadas en los objetivos que se esperan cumplir con cada campaña.
- Modernizar la página web <https://www.hoteleselsalvador.com/sv/> que sirva como una herramienta más para vender habitaciones y ofertar los demás servicios. Que se puedan realizar reservas y pagos de habitaciones por medio de ella.
- Utilizar las herramientas que actualmente hay en la red que le permitan atraer más clientes al Hotel Tolteka Plaza, por ejemplo el buscador de Google, Google Maps, Expedia.com, Hotels.com, Tripadvisor.com, etc.

5.2.2 Recomendaciones a mediano plazo.

- Es importante que el Hotel Tolteka Plaza realice una planeación estratégica, ya que esta le servirá como herramienta de adaptación, aumentará la eficacia, mejorará la comunicación organizacional, disminuirá el estrés de los colaboradores, mejorará las relaciones con los clientes, aumentará las ventas e impulsará el crecimiento de los colaboradores.
- Las estrategias competitivas deben permitir alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, estas deben de tener una forma de crear valor al cliente que sea diferente a la de los competidores.
- El Hotel Tolteka Plaza debe mejorar y actualizar las instalaciones y el mobiliario de entre 15 y 20 habitaciones que le permitan brindar un servicio de alojamiento más moderno y con mejores comodidades. Luego cuando la ocupación vaya en aumento se puede ir mejorando más habitaciones conforme a la ocupación promedio. Con esto irá disminuyendo el riesgo de perder clientes por motivo de la apertura de un nuevo hotel.
- Es importante que se realice un estudio de la cadena de valor actual que posee el Hotel Tolteka Plaza y analizar si esta cadena está permitiendo obtener el

máximo de creación de valor con el mínimo costo posible sin poner en riesgo el valor creado y la calidad del producto y servicio ofrecido.

- El Hotel Tolteka Plaza y en general la empresa HOTESA S.A DE C.V debe enfocarse en obtener poder de negociación con los proveedores ya que actualmente no tienen poder de negociación. Estar pendiente del ingreso al mercado de nuevos servicios sustitutos a los servicios ofrecidos por el hotel. Que la rivalidad entre competidores no lo encamine a una estrategia de ventas basada en la disminución de precios. Estar pendiente del ingreso de nuevos competidores.
- Invertir recursos en mejorar la capacitación del personal del Hotel Tolteka Plaza, además en mejorar las condiciones y motivaciones de los mismos, ya que un personal capacitado y motivado conllevará a brindar un mejor servicio y esto aumentará las ventas y fidelización de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DAVID, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACION.
- Hernández Salguero, J. A. (2006). *Elementos de probabilidad y estadística*. San Salvador: UCA Editores.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación 6a Ed.* Distrito Federal: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- L. HILL, C. W., & JONES, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Distrito Federal: McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- Mir, V. M. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera. En D. d. marketing, *Cuadernos de Turismo* (págs. 7-22). Castellón de la plana: Universidad Jaime I.
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. En *Ciencias Económicas 28* (págs. 247 - 276).
- Morales, E., & Donawa, Z. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyMe. *Escuela Administración Negocio*, 97 - 108.
- Narváez, G., Guerrero, C., & Villaprado, O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista internacional administración y finanzas*, 93-105.
- OBS. (2020). *OBS Business School*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/>: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/mba/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva - creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: REI Argentina S.A.
- Porter, M. E. (2008). *SER COMPETITIVO*. España: Ediciones DEUSTO.
- Quecedo , R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de la investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.
- QUERO, L. (2008). Estrategias competitivas factor clave de desarrollo. *NEGOTIUM*, 36 - 49.
- Quinteros, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS* , 377 - 389.

- Quiroga, F. (2019). *Tu economía facil*. Obtenido de www.tueconomiafacil.com:
<https://tueconomiafacil.com/la-cadena-de-valor-concepto-elementos-y-ejemplos/>
- Restrepo, C. A. (2010). Entorno y desarrollo de ventajas competitivas: esquema conceptual para analizar el desarrollo de las empresas. *Seminario de estrategia*, 42-52.
- Serna Gómez, H. (2008). *GERENCIA ESTRATEGICA - Teoria - Metodologia, Alineamiento, Implementacion y mapas estrategicos* (10a edición ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Distrito Federal: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- Ucha, A. P. (2020). www.economipedia.com. Obtenido de ECONOMIPEDIA:
<https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20de%20una%20empresa,c%C3%B3mo%20planea%20conseguir%20sus%20metas.&text=La%20definici%C3%B3n%20de%20la%20visi%C3%B3n,equipo%20ejecutivo%20de%20la%20empresa.>

ANEXOS

ENCUESTA DE OPINIÓN

Objetivo: Conocer la opinión de las personas con respecto a los hoteles y locales para eventos sociales y empresariales de la ciudad de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



GENERALIDADES DEL ENCUESTADO

1. Genero

Mujer ____ Hombre ____ Prefiero no decirlo ____

2. Rango de edad

18 a 25 años ____ 26 a 35 años ____ 36 a 45 años ____ 46 a 55 años ____
más de 55 años ____

3. Departamento de residencia

Santa Ana ____ Sonsonate ____ Ahuachapán ____ San Salvador ____
La Libertad ____ Chalatenango ____ Otro: _____

SERVICIO DE ALOJAMIENTO

4. ¿Por qué razón se ha hospedado en un hotel?

Familiar y placer ____ Trabajo y negocios ____ Ambas ____

5. ¿Cuáles son los requerimientos más importantes con los que debe contar una habitación de hotel?

(Seleccione como máximo 6 opciones)

Aire acondicionado ____ Wifi ____ Teléfono ____
Closet ____ Agua Caliente ____ Mesa de trabajo ____
Limpieza e higiene ____ Sofá ____ Sonorización ____
Cama idónea para el descanso ____ Amplitud ____ Televisión c/ cable ____
Otro: _____

6. ¿Qué factores son los más influyentes para que usted decida en que hotel hospedarse? (Seleccione como máximo 4 opciones)

Tarifa ____ Servicio al cliente ____ Ubicación ____
Instalaciones ____ Alimentos ____ Limpieza ____
Ambiente ____ Otros ____

7. ¿Cuál es el precio máximo que está dispuesto a pagar por una habitación de hotel?

Hasta \$ 20.00 ____

Hasta \$ 30.00 ____

Hasta \$ 40.00 ____

Hasta \$ 50.00 ____

Hasta \$ 60.00 ____

Hasta \$ 70.00 ____

Más de \$ 80.00 ____

8. ¿Qué hoteles de la ciudad de Santa Ana considera que tienen la mejor ubicación? (Seleccione como máximo 3 opciones)

Remfort Hotel ____

Villa Napoli Bed & Breakfast ____

Hotel Tolteka Plaza ____

Hotel Latino ____

Hotel Casa Blanca ____

Hotel Livingston ____

Hotel Continental ____

Hotel Sahara ____

Otro: _____

9. ¿Qué hoteles de la ciudad de Santa Ana considera que tienen las mejores instalaciones? (Seleccione como máximo 3 opciones)

Remfort Hotel ____

Villa Napoli Bed & Breakfast ____

Hotel Tolteka Plaza ____

Hotel Latino ____

Hotel Casa Blanca ____

Hotel Livingston ____

Hotel Continental ____

Hotel Sahara ____

Otro: _____

10. ¿Qué hoteles recomendaría en la ciudad de Santa Ana? (Seleccione como máximo 5 opciones)

Remfort Hotel ____

Villa Napoli Bed & Breakfast ____

Hotel Tolteka Plaza ____

Hotel Latino ____

Hotel Casa Blanca ____

Hotel Livingston ____

Hotel Continental ____

Hotel Sahara ____

Otro: _____

11. Ante la situación que se ha generado por el virus COVID – 19 ¿Qué hoteles considera que se adaptarán mejor a cumplir las medidas sanitarias recomendadas por las autoridades de salud? (Seleccione como máximo 5 opciones)

Remfort Hotel ____

Villa Napoli Bed & Breakfast ____

Hotel Tolteka Plaza ____

Hotel Latino ____

Hotel Casa Blanca ____

Hotel Livingston ____

Hotel Continental ____

Hotel Sahara ____

Otro: _____

EVENTOS SOCIALES Y EMPRESARIALES.

(Considere eventos sociales las celebraciones, por ejemplo: Bodas, fiestas de 15 años, cenas de graduación, cenas navideñas, etc. Considere eventos empresariales: Capacitaciones de personal, seminarios, talleres, cenas de negocios, conferencias, etc).

12. ¿En qué locales ha tenido la oportunidad de asistir a eventos sociales o empresariales?

Hotel Sahara ____

Yelloow Restaurante ____

Lovers Steak House ____

Club deportivo santaneco ____

Hotel Tolteka Plaza ____

Eclipse Lounge Bar ____

La Pampa – Plaza Kristal ____

Casino Santaneco ____

Otro: _____

13. Cuando se necesita un local para EVENTO SOCIAL ¿Cuáles son los aspectos más influyentes al momento de elegir el local? (Seleccione como máximo 6 opciones)

Instalaciones ____	Comida ____	Mantelería y Cristalería ____
Aire acondicionado ____	Parqueo ____	Parqueo ____
Precio ____	Atención pre-venta ____	Ubicación ____
Prestigio del local ____	Ambiente ____	Privacidad ____
Referencias de otros clientes ____	Otro: _____	

14. Cuando se necesita un local para un EVENTO EMPRESARIAL ¿Cuáles son los requerimientos necesarios al momento de elegir el local? (Seleccione como máximo 6 opciones)

Internet en el salón ____	Proyector en el salón ____	Laptop ____
Equipo de sonido ____	Amplitud del salón ____	Aire acondicionado ____
Pantalla para proyectar ____	Insonorización del salón ____	Precio ____
Parqueo ____	Ambiente ____	Privacidad ____
Servicio pre-venta ____	Otro: _____	

15. ¿Qué locales recomendaría para la realización de un EVENTO EMPRESARIAL? (Seleccione como máximo 5 opciones)

Hotel Sahara ____	Yellow Restaurante ____	Lovers Steak House ____
Club deportivo santaneco ____	Hotel Tolteka Plaza ____	Eclipse Lounge Bar ____
La Pampa – Plaza Kristal ____	Casino Santaneco ____	Otro: _____

16. ¿Qué locales recomendaría para la realización de un EVENTO SOCIAL? (Seleccione como máximo 5 opciones)

Hotel Sahara ____	Yellow Restaurante ____	Lovers Steak House ____
Club deportivo santaneco ____	Hotel Tolteka Plaza ____	Eclipse Lounge Bar ____
La Pampa – Plaza Kristal ____	Casino Santaneco ____	Otro: _____

17. ¿Cuál es su preferencia para un EVENTO SOCIAL?

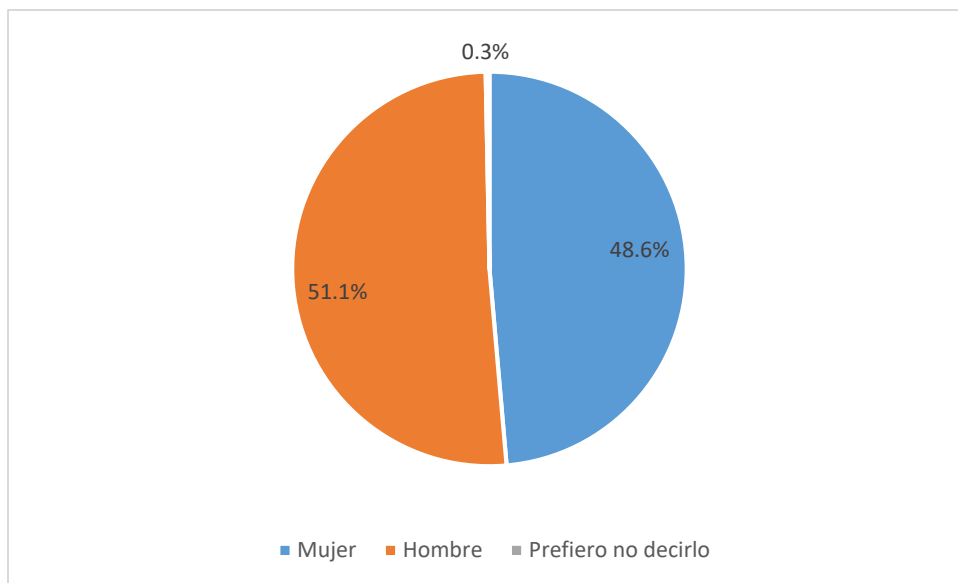
Evento en salón cerrado ____ Evento al aire libre ____

18. Si usted realizara un evento ¿Cuál es el precio máximo que pagaría por cada plato de comida para la realización del evento?

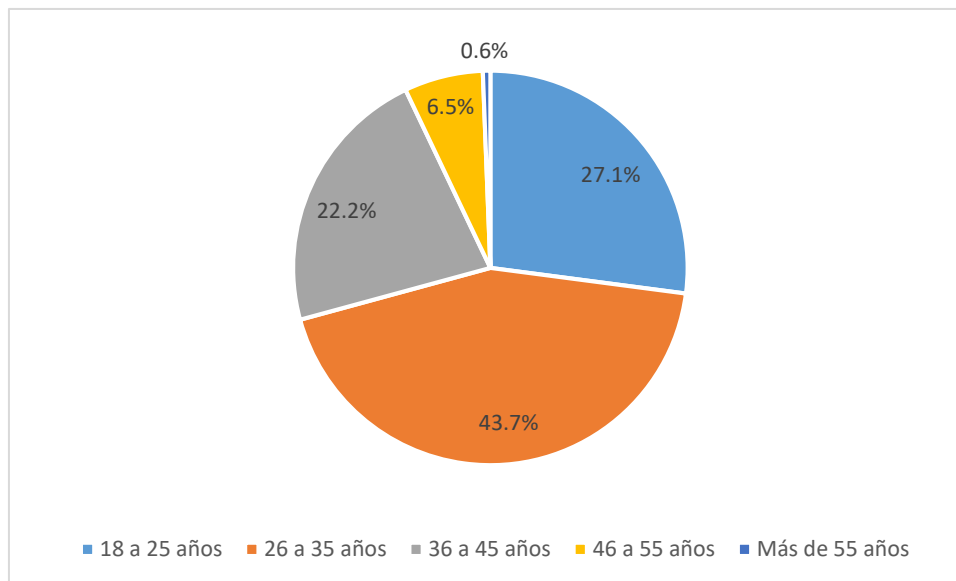
Hasta \$ 10.00 ____	Hasta \$ 15.00 ____	Hasta \$ 20.00 ____
Hasta \$ 25.00 ____	Hasta \$ 30.00 ____	Más de \$ 30.00 ____

TABULACIONES ADICIONALES DE LA ENCUESTA

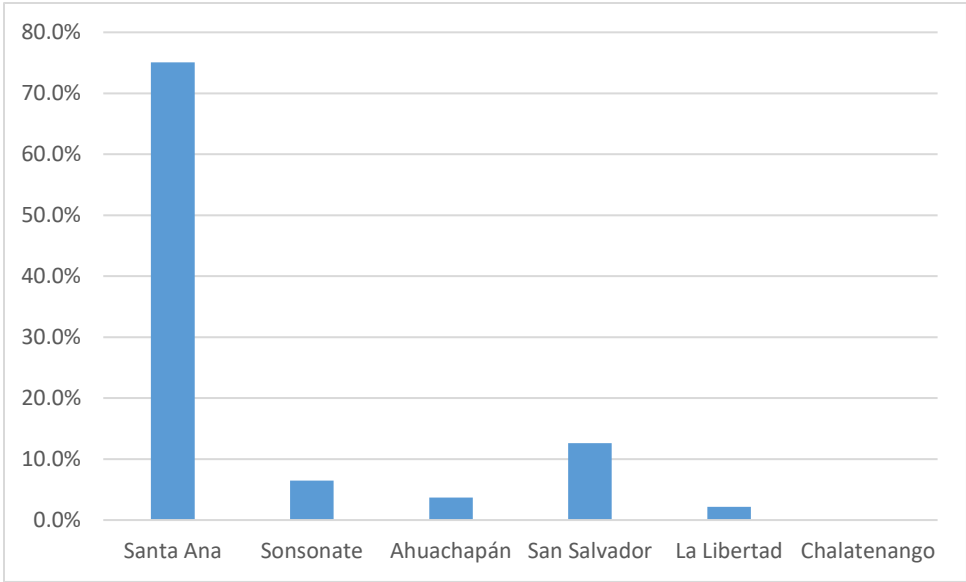
- Genero



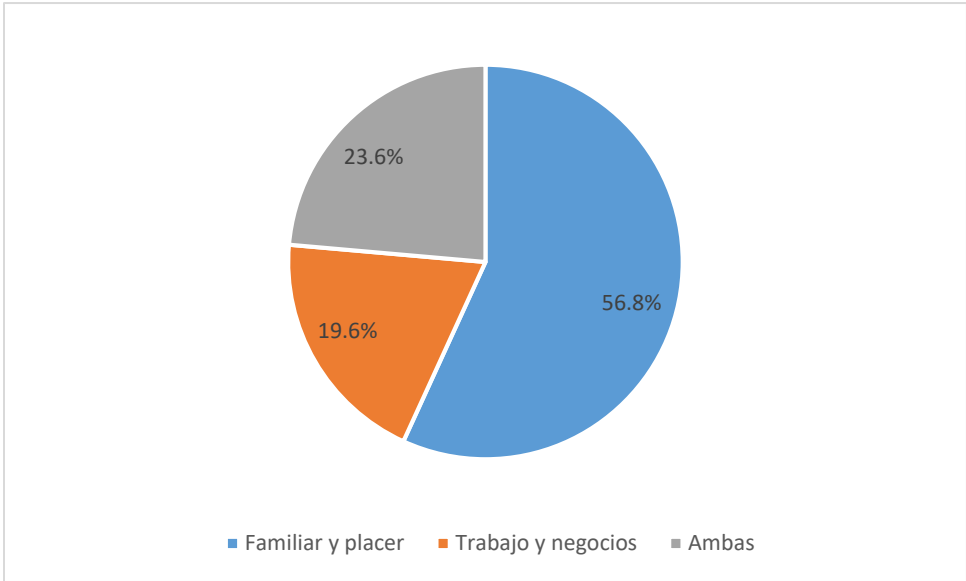
- Rango de edad



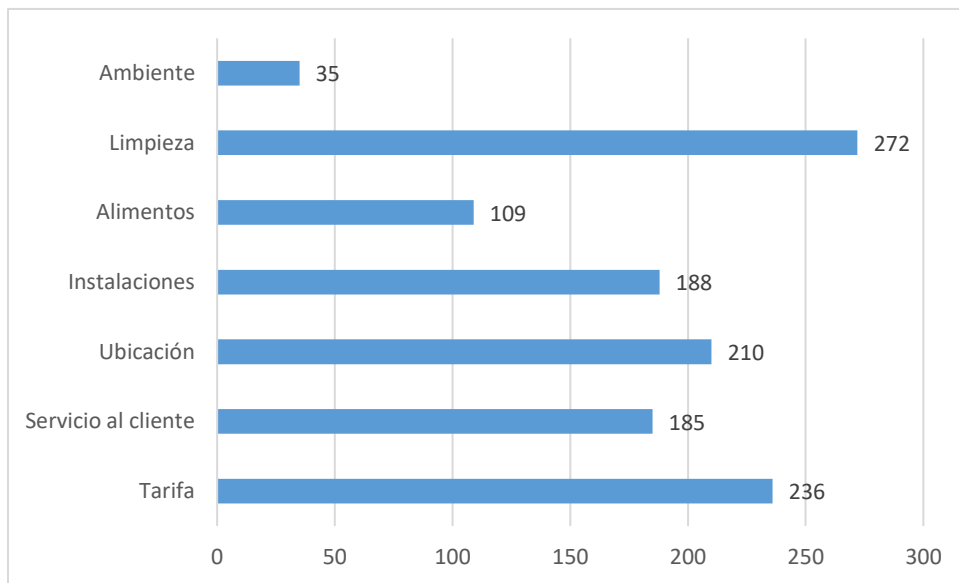
- Departamento de residencia



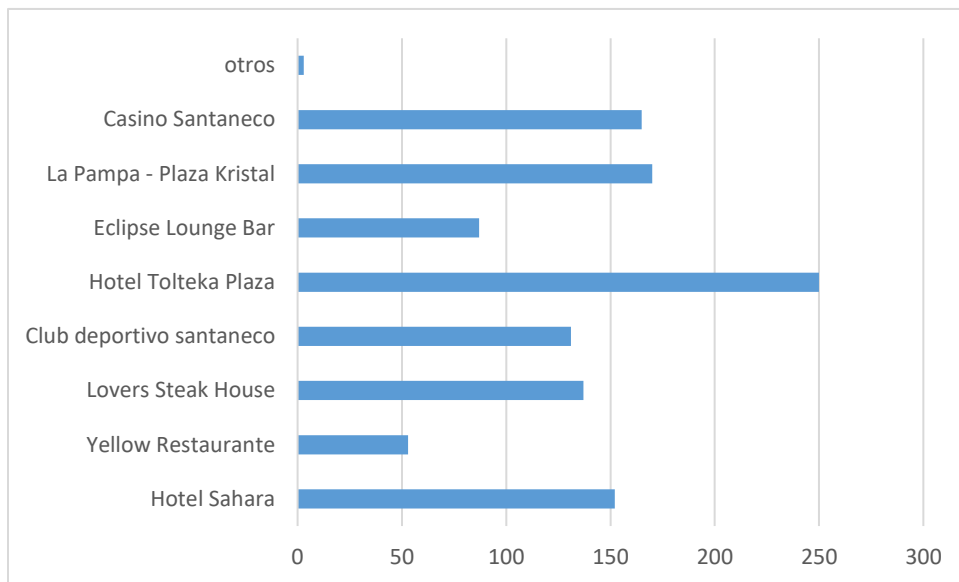
- ¿Por qué razón se ha hospedado en un hotel?



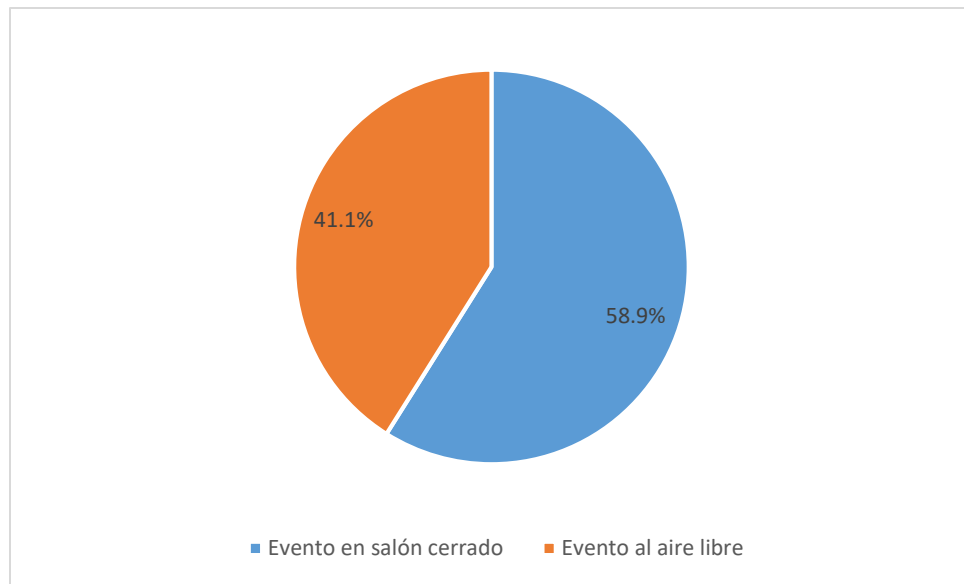
- ¿Qué factores son los más influyentes para que usted decida en que hotel hospedarse?



- ¿En qué locales ha tenido la oportunidad de asistir a eventos sociales o empresariales?



- ¿Cuál es su preferencia para un evento social?



- Si usted realizara un evento ¿Cuál es el precio máximo que pagaría por cada plato de comida para la realización de un evento?

