

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA  
DE LA EMPRESA MM SINERGIAS, S.A. DE C.V.”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**ALMA MEJÍA NAVAS**

**PABLO CESAR PÉREZ ORELLANA**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTR(O)/(A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

OCTUBRE, 2021

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR : M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
VICERRECTOR ACADÉMICO : Ph.D. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ  
SECRETARIO GENERAL : ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
VICEDECANO : M.Sc. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS  
SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : M.Sc. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO  
MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
: M.Sc. EFRAÍN ANTONIO RIVAS GARCÍA  
: M.Sc. JOSÉ FELIPE MEJÍA HERNÁNDEZ

OCTUBRE 2021

SAN SALVAODR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fuerza, el coraje y derramar muchas bendiciones en mi vida, muestra de ello me ha permitido dar un paso más profesionalmente. A mi madre Reina Crisol, por todo su esfuerzo realizado en mi niñez, este logro también es de ella. A mi esposa Lisseth, y mis hijos Alejandro y Sofía que son quienes me impulsan a seguir adelante cada día, muchas gracias por acompañarme en todo momento. A mis compañeros de la MAF Promoción 25 que fueron una motivación en estos años de estudio, a mi compañera Alma Mejía Navas por todo el apoyo en la elaboración de nuestro trabajo, finalmente a la Universidad de El Salvador y a sus maestros por compartir su conocimiento.

*Pérez Orellana, Pablo César*

A Dios por darme la fortaleza de culminar una carrera más, a mi madre por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ella, entre los que incluyo éste; a mis hermanas/os por siempre estar apoyándome y animándome, a mi novio William Orellana por su paciencia y apoyo incondicional, este logro no fue fácil, pero con su apoyo y motivación logré llegar a mi meta; a mi compañero de tesis Pablo César Pérez por su apoyo, comprensión y ser parte esencial para concluir nuestra carrera y finalmente a la empresa MM Sinergias, S.A de C.V., por brindarnos el apoyo y la confianza para realizar nuestro trabajo de investigación, a nuestro asesor de tesis, a los catedráticos y compañeros de la MAF, por compartir su conocimiento a lo largo de la carrera.

*Mejía Navas, Alma*

## ÍNDICE

<i>Resumen Ejecutivo</i> .....	<i>i</i>
<i>Introducción</i> .....	<i>iii</i>
<i>1. Capítulo: Planteamiento del problema</i> .....	<i>1</i>
1.1 Antecedentes del problema.....	2
1.1 Preguntas de la investigación.....	4
1.2 Objetivos de la investigación.....	4
1.2.1 Objetivo general.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
<i>2. Capítulo: Marco teórico</i> .....	<i>5</i>
2.1 Antecedentes históricos de los hoteles.....	5
2.2 Antecedentes de los pequeños hoteles en El Salvador.....	12
2.2.1 Definición del sector hotelero y características del servicio que prestan.....	15
2.3 El turismo, características principales.....	17
2.3.1 Importancia del turismo.....	17
2.3.2 Impacto en la economía del país.....	18
2.3.3 Definición “turismo” según la OMT.....	19
2.3.4 Efectos sociales del turismo.....	20
2.3.5 El turismo en las costas salvadoreñas.....	24
2.3.6 Revisión de los modelos económicos que analizan el impacto del turismo.....	25
2.4 Definición, tipología y clasificación de los hoteles.....	28
2.5 El sector hostales en El Salvador.....	31
2.6 Base legal.....	33
2.6.1 Ley de turismo.....	33
2.6.2 Leyes tributarias.....	34
2.6.3 Leyes mercantiles.....	35
<i>3. Capítulo: Metodología de la investigación</i> .....	<i>36</i>
3.1 Diseño de la investigación.....	36
3.2 Enfoque metodológico.....	36
3.3 Población y muestra.....	36
3.3.1 Población y muestra.....	36
3.4 Participantes.....	37
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
3.5.1 Técnicas de investigación.....	37
3.5.2 Instrumentos de investigación.....	37
3.6 Procesamiento de la información.....	38
3.7 Presentación y análisis de resultados.....	38
3.8 Diagnóstico de la investigación.....	39

3.8.1	Hostales que consideran que las estrategias y proyecciones contribuyen al desarrollo de sus actividades en sus modelos de negocios.....	39
3.8.2	Hostales que consideran la importancia de realizar análisis financieros para medir su rendimiento financiero y creación de valor.....	42
3.8.3	Hostales que consideran importante la publicidad y/o marketing para llegar a los consumidores finales y establecerse en un mercado que permita rendir beneficios económicos.....	45
4	<i>Capítulo: Diseño de estrategias para reactivación económica de la empresa MM Sinergias, S.A. De C.V.</i> .....	49
4.1	Objetivo general .....	49
4.2	Objetivos específicos .....	49
4.3	Estrategias adecuadas para el funcionamiento de los hostales en El Salvador .....	49
4.3.1	Administración .....	49
4.3.2	Ventas .....	55
4.3.3	Finanzas .....	62
4.3.4	Análisis de indicadores financieros y aplicación de estrategias.....	65
5	<i>Capítulo: Conclusiones y recomendaciones</i> .....	69
5.1	Conclusiones.....	69
5.2	Recomendaciones .....	70
	<i>Referencias bibliográficas</i> .....	71
	<i>Anexos</i> .....	83

## Índice de tablas

Tabla 1 Principales cadenas hoteleras del mundo.....	10
Tabla 2 Crecimiento de los principales grupos hoteleros 2005-2015 .....	11
Tabla 3 Precios corrientes y preliminar de ingresos turísticos totales .....	27
Tabla 4 Ley de turismo .....	33
Tabla 5 Ley del impuesto sobre la renta .....	34
Tabla 6 Ley de la transferencia de bienes muebles y prestaciones de servicio.....	34
Tabla 7 Reglamento de aplicación del código tributario y código tributario.....	35
Tabla 8 Código de comercio.....	35
Tabla 9 Hostales que consideran que las estrategias y proyección contribuyen al desarrollo de sus actividades en sus modelos de negocios.....	39
Tabla 10 Hostales que consideran la importancia de realizar análisis financiero para medir su rendimiento financiero y creación de valor.....	42
Tabla 11 Hostales que consideran importante la publicidad y/o marketing para llegar a los consumidores finales y establecerse en un mercado que permita rendir beneficios económicos.....	45
Tabla 12 FODA MM SINERGIAS, S.A. DE C.V.....	54
Tabla 13 Poder de negociación de los clientes .....	56
Tabla 14 Poder de negociación de los proveedores .....	57
Tabla 15 Amenaza de los nuevos entrantes .....	58
Tabla 16 Amenaza de productos sustitutos.....	59
<i>Tabla 17 Rivalidad de los competidores.....</i>	<i>60</i>
Tabla 18 Proyección – precios habitaciones .....	61
Tabla 19 Proyecciones de ventas 2021 - 2023.....	62
Tabla 20 Indicadores de liquidez .....	66
Tabla 21 Indicadores de Endeudamiento.....	67
Tabla 22 Indicadores de rentabilidad.....	68

## Índice figuras

Figura 1 Hotel Adlon Kempinski de Berlín.....	6
Figura 2 Hotel amigo de Bruselas .....	7
Figura 3 Artículo la expansión internacional de la industria hotelera.....	9
Figura 4 Foto Hotel nuevo mundo.....	13
Figura 5 Foto Hotel occidente .....	13
Figura 6 Word Travel & Tourism Council .....	26
Figura 7 Ingreso turístico por mes de enero a diciembre 2018-2019.....	27
Figura 8 Llegadas de visitas internacionales 2018-2019 .....	28
Figura 9 Estructura organizativa.....	50
Figura 10 Aplicación de las 5 fuerzas de Porter .....	55

## **Resumen Ejecutivo**

La empresa MM Sinergias, S.A. de C.V., está dentro del sector de pequeños hoteles o llamados también hostales, los cuales se caracterizan por ofrecer servicios a un menor precio que los grandes hoteles, lo que hace más dinámica la economía en el sector; sin reducir el nivel de servicio para sus clientes. Actualmente la empresa se encuentra inactiva, por lo que la investigación será enfocada en proponer estrategias para su reactivación, en las áreas Administración, Ventas y Finanzas.

La sostenibilidad de este tipo de empresas es algo que puede lograrse mediante la gestión administrativa, la cual conlleva una planificación que también incluye las áreas de ventas y finanzas, por lo que deben desarrollar estrategias en su forma de administrar las operaciones comerciales, para ser competitivas en el mercado de hoteles y generar valor para los accionistas, lo antes mencionado podrá ser posible desarrollando e implementando estrategias administrativas, de ventas y financieras

A través de una herramienta la empresa MM Sinergias, obtendrá un documento que le facilite la toma de decisiones dirigidas a contribuir al logro de la auto sostenibilidad, supliendo un estudio de toda la empresa, con el fin de conocer a los clientes potenciales y aplicar estrategias que incrementen el número de visitantes que ingresan al Hostal.

Se recomienda la implementación de misión, visión y valores organizacionales, para que los empleados se identifiquen los objetivos; así también, la aplicación de estrategias.

Por otra parte, es necesario destacar que las medidas identificadas para la reactivación económica, para su recuperación y generar los cambios estructurales en la organización, requieren respuestas coordinadas, ágiles e integrales, lo cual debe ser responsabilidad de la administración

## **Introducción**

En la actualidad el servicio de hostales es un rubro que dinamiza la economía, las empresas que se dedican a ofrecer este servicio, deben modernizar constantemente en sus ofertas, infraestructura, atención al cliente para mantenerse a la vanguardia y obtener la preferencia de los clientes.

En El Salvador este tipo de empresas en su mayoría son administrados o dirigidos entre familiares, lo que ocasiona que muchas veces no se cuente con una estrategia o un plan definido, motivo por el cual los resultados obtenidos no permiten brindar los servicios ofrecidos a los clientes y en el peor de los casos que puedan seguir operando en el rubro.

En base a la investigación, es necesario revisar los conceptos para examinar en el estudio; es decir el marco teórico de referencia para sustentar. El hostel MM Sinergias, ha presentado en los últimos años un decrecimiento y en este último año el cierre del negocio.

La investigación pretende brindar al hostel estrategias para su reactivación económica, permitiendo además la generación de fuentes de trabajo a más personas en la búsqueda del crecimiento de la oferta de servicios.

## **1. Capítulo: Planteamiento del problema**

Los pequeños hostales han venido a renovar los servicios, mejorando la calidad y ampliando la oferta de habitaciones para el mercado de turistas extranjeros y centroamericanos, este sector cuenta con bajos precios y servicios de calidad. La apertura del mercado y la demanda hotelera se vio incrementada notablemente, por lo que los hoteles existentes siendo más caros, no cubrían las necesidades de las personas que venían al país, es por eso que algunos de los empresarios nacionales decidieron invertir en este rubro, creando así una diversidad de hoteles para satisfacer las necesidades de cada tipo de consumidor, y es así como surgen los pequeños hostales.

MM Sinergias, S.A. de C.V., se encuentra inactiva desde el 2018, debido a los malos resultados financieros obtenidos durante los periodos 2013 a 2018, en los que no se generaron beneficios económicos que pudieran contribuir a la sostenibilidad del negocio. Las fallas estratégicas (manejo del efectivo, fidelización de clientes, niveles bajos de rentabilidad, marketing, capital de trabajo, cuentas por cobrar y por pagar, entre otras) en Administración, Ventas y Finanzas, no lograron ser efectivas, por lo tanto, no permitió la continuidad del negocio.

En base a lo antes expuesto, las empresas que no planifiquen sus finanzas y no desarrollen estrategias en su forma de administrar las operaciones comerciales, no podrán ser competitivas en el mercado de hoteles, por lo que deberán estar solventes en cuanto al manejo

eficiente del efectivo. En la medida en que las pequeñas empresas hoteleras implementen estrategias, será menos complejo adoptar las herramientas administrativas necesaria para la reactivación económica de la empresa MM Sinergias, S. A. de C. V.

### **1.1 Antecedentes del problema**

Entre los principales problemas que afrontan algunos empresarios en muchos países como en El Salvador, es que no cuentan con los conocimientos administrativos y financieros necesarios o contratan personal con curriculum inadecuados, a raíz de esta problemática lo que enfrentan las empresas se traduce en deficiencias en los servicios que ofrecen, lo cual repercute en los resultados originando bajas ganancias, por lo tanto; poca capacidad de expansión y permanencia en el mercado.

MM Sinergias, S.A. de C.V. es una pequeña empresa tipo hostel dedicada al servicio de alojamiento, alimentación y alquiler de local; se constituyó el 12/04/2013 a través de un proyecto financiado por la cooperación internacional, desde el proyecto además de la ejecución de actividades en beneficio de las mujeres, se agregó la adquisición de un inmueble, que la cooperación aprobó a la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes (Las Mélicas), una organización feminista que lucha por el ejercicio pleno de la ciudadanía, la autonomía del cuerpo y una economía justa, con el fin de contribuir al empoderamiento de las mujeres como protagonistas de transformaciones sociales.

La idea de la auto sostenibilidad surgió debido a que los últimos 10 años los recursos de la cooperación internacional ha tenido un comportamiento de disminución en todas las áreas de

financiamiento de proyectos de tipo social, pensando en la auto sostenibilidad, Las Méridas crearon la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V. sin embargo, el negocio no ha dado los resultados esperados, han obtenido más pérdidas que utilidades.

El proyecto se condujo de forma independiente mediante MM Sinergias, Sociedad Anónima de Capital Variable (instrumento de sostenibilidad para las Méridas y oportunidades laborales de las socias, principalmente de las mujeres jóvenes). La personería jurídica se tramitó como sociedad anónima, para que desde allí pudiera brindarse los servicios de alojamiento, alimentación y alquiler de local, tanto para Las Méridas como para otras organizaciones sociales y las municipalidades, otras instancias estatales, cooperación internacional y turistas.

A través de una visita a una socia que administró la empresa, se determinó que el problema se fue repitiendo porque no contaron con los conocimientos administrativos financieros que les ayudara a estimar los flujos necesarios de compras, pago de planilla, de ingresos, entre otros, y como consecuencia obtuvieron pérdidas en el negocio. También se dio una gestión inadecuada de cuentas por cobrar, había clientes que pagaban a los 6 meses. No existía una planificación financiera que abonara a la elaboración de presupuesto de efectivo, venta, compras, gastos, entre otros.

Debido a las causas antes expuestas, desde hace un año la empresa dejó de operar por las pérdidas obtenidas a lo largo del período 2017 - 2019.

## 1.1 Preguntas de la investigación

¿En qué medida MM Sinergias, S. A. de C. V., utiliza estrategias administrativas, de ventas y comercialización para reactivar su negocio?

¿La implementación de estrategias administrativas, contribuirá a la toma de decisiones eficientes y efectivas para la empresa?

¿La asignación de presupuestos para las áreas de administración, ventas e inversiones, contribuye para la medición de resultados, el crecimiento de la empresa y la continuidad de sus operaciones?

¿La aplicación de los diferentes canales de “marketing” contribuye a la captación de clientes y generación de ingresos para MM Sinergias, S.A. de C.V.?

¿El diseño de estrategias en las áreas claves del negocio ejerce influencia significativa en la liquidez y solvencia financiera de MM Sinergias, S.A. de C.V., para el logro de sus obligaciones de corto, mediano y largo plazo en su reactivación económica?

## 1.2 Objetivos de la investigación

### 1.2.1 *Objetivo general*

Contribuir con estrategias administrativas, financieras y comerciales para que la empresa MM Sinergias, S.A. de C. V. logre su reactivación económica.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

Desarrollar un modelo de negocio para el área comercial que permita la reactivación económica de la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V.

Realizar un diagnóstico financiero actualizado para la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V.

Diseñar estrategias administrativas para el mejoramiento operativo y lograr fortalecer el control interno de la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V.

## **2. Capítulo: Marco teórico**

### **2.1 Antecedentes históricos de los hoteles**

La palabra “hospitalidad” viene de la raíz latina que significa “host” o “cuidados paliativos”. De acuerdo algunas culturas se señalan que los primeros hoteles no eran más que casas privadas abiertas al público. En ese tiempo la mayoría, tenía mala reputación. Estuvieron bajo la influencia del Imperio Romano, por lo que hostales y hoteles comenzaron a atender a los viajeros brindándoles placer en un esfuerzo para animar a los visitantes.

El primer hospedaje fue ubicado en los Estados Unidos se registró en el año 1607 y lideró el camino en la industria de la hospitalidad. El primer hotel que cotiza en bolsa fue el Hotel City, quien abrió sus puertas en Nueva York en 1792. El primer hotel moderno (el Tremont) este abrió sus puertas en Boston en 1809 y el hotel de negocios de primera (los Statler Buffalo) abrieron sus puertas en 1908. (Tunja, 2012)



Figura 1 *Hotel Adlon Kempinski de Berlín*

Es el mejor hotel de Berlín, fue construido en 1907 con la ayuda del káiser Guillermo 11, que pensó que la ciudad debía tener un gran establecimiento hotelero donde podrían alojarse las personalidades de la capital alemana. El Adlon Kempinski un hotel cinco estrellas, con su majestuoso hall, su completo spa, cuatro restaurantes (gastronómico, francés, italiano y japonés) y sus dos bares. (Carol, 2015)



Figura 2 *Hotel amigo de Bruselas*

El hotel Amigo de Bruselas, situado detrás del Consistorio, junto a la Grand Place, considerada la plaza más bella de Europa, abrió hace más de medio siglo.

La industria hotelera en la actualidad, es el resultado del desarrollo social y cultural durante muchos siglos, donde se pueden incluir los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Desde la segunda mitad del siglo XX, el desarrollo de métodos de transporte y comunicación ha logrado un crecimiento continuo de turistas internacionales de lujo y al crecimiento de la demanda global de hoteles.

A partir de la era más lejana, la humanidad tuvo que emprender acciones para intercambiar y encontrar nuevos horizontes. Lo que continuó fue la necesidad de dormir fuera del lugar de residencia, y surgieron los consiguientes servicios de alojamiento, los cuales fueron evolucionando desde cuevas medievales, carpas, hoteles y resorts modernos. Como actividad

económica, la industria hotelera se desarrolló desde el modelo inicial personal y familiar hasta el empresarial, desde ahí introdujo otros servicios, e integró los avances tecnológicos de acuerdo al tiempo y propósito del viaje en diferentes etapas. (Carol, 2015)

Durante el auge de la década de 1950 dio paso al turismo de masas, que se benefició de la interconexión entre las personas, lo que se reflejó en el avance tecnológico de los medios de transporte y comunicación, que hicieron del turismo y la hostelería el mercado mundial, siendo las dos industrias más importantes.

Los primeros registros de hoteles ingleses aparecieron en 1400, y no fue hasta el siglo XVIII que las tabernas europeas que coincidieron con la Revolución Industrial, comenzaron a combinar el alojamiento con los servicios de alimentos y bebidas. En el año 1794 se construyó el primer hotel de Estados Unidos en la ciudad de Nueva York, llamado City Hotel. En la primera mitad de este siglo XX, debido a que el número de hoteles estaba concentrado en manos de un mismo propietario, se adoptó una estructura llamada cadena hotelera, que propiciaba la mejor gestión y el marketing. (Meza Pérez, Martín Fernández, & Zaldivar Puig, 2016)

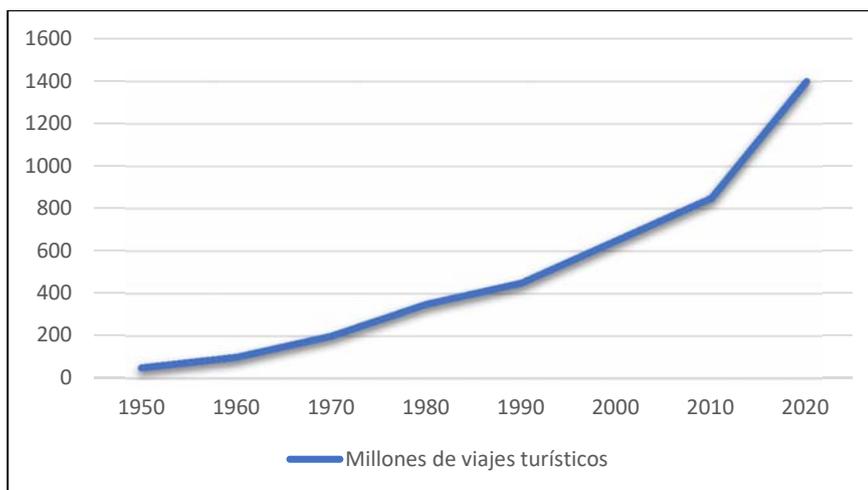


Figura 3 Artículo la expansión internacional de la industria hotelera

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del artículo, la expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados, Meza Pérez, Gustavo D'; Zaldívar Puig, Martha; Martín Fernández, Ramón*

Desde que en 1950 la Organización Mundial del Turismo (OMT) registró 25 millones de viajes internacionales con fines turísticos, estos desplazamientos han mostrado un crecimiento sostenido hasta superar los mil millones en 2010.

La industria hotelera actual cuenta con miles de hoteles y millones de habitaciones, se caracteriza por la diversidad de sus servicios y la capacidad de brindar a los clientes opciones bajo la coyuntura internacional determinada por la globalización. Además, se han integrado verticalmente productos hoteleros y alianzas con distribuidores y transportistas (aerolíneas, agencias de viajes) pertenecientes a países desarrollados.

Cada hotel realza su imagen desde su zona y respeta a su propia competencia. El propósito es brindar el mejor espacio de recepción, seguridad y entretenimiento, también el

descanso meticuloso y continuo, cultura y otras características Dejaron su huella. (Aguiar López, 2015, pág. 8)

Tabla 1

*Principales cadenas hoteleras del mundo*

	CADENA HOTELERA	PAÍS	2004		2014	
1	Hilton Hotels Corp.	EEUU	337,116	2,084	715,063	4,322
2	Marriot International	5 EEUU	463,429	2,557	714,765	4,175
3	Intercontinental Hotel Group (IHG)	Inglaterra	373,722	4,664	710,295	4,840
4	Choice Hotel International	EEUU	373,722	4,664	500,000	6,300
5	AccorHotels	Francia	440,807	3,829	482,296	3,717
6	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	EEUU	226,970	748	354,225	1,222
7	Best Wester Internacional	EEUU	308,911	4,064	303,522	3,931
8	Carlson Rezidor Hotel Group	EEUU	141,923	847	172,234	1,092
9	Hyatt Hotels Corp.	EEUU	92,278	210	155,265	587

Fuente: Elaboración propia a partir del autor Jiménez Martínez, Alfonso de Jesús 2016 y la revista Hotels 325 Special Report, 2016.

En julio de 2015, se anunció que podría fusionar el Intercontinental Hotel Group (IHG) número uno del mundo, con 4.800 hoteles y US \$ 9.5 mil millones en capital; y el octavo clasificado Starwood, con 1.207 hoteles y US \$ 13.8 mil millones. Dólares estadounidenses, esto se convertirá en el gigante hotelero más grande del mundo con 23 mil millones de dólares estadounidenses de capital y más de 6000 lugares (Meza Pérez, Zaldivar Puig, & Martín Fernández, 2016)

Tabla 2

*Crecimiento de los principales grupos hoteleros 2005-2015*

No	GRUPO HOTELERO	2015		2005		CRECIMIENTO
		HABITACIONES	HOTELES	HABITACIONES	HOTELES	HABITACIONAL
1	Hotel Intercontinental	710,295	4,840	535,701	3,532	33%
2	Marriott	701,899	4,117	469,218	2,564	50%
3	Accor	482,296	3,717	463,427	3,973	4%
4	Choice	504,808	6,376	403,806	4,987	25%
5	Hilton Corp.	708,268	4,278	354,312	2,226	100%
6	Best Western	302,144	3,900	308,131	4,097	-2%
7	Starwood	346,599	1,207	230,667	733	50%
8	Carlson	174,475	1,112	147,093	890	19%
9	Global Hyatt	161,767	605	111,651	355	45%
10	Hilton Internacional	126,086	862	99,257	395	27%

Fuente: Elaboración propia a partir Hotels Magazine, Jul/Agost 2015, Alfonso de Jesús y Hotels 325 Special Report

El método de gestión más importante en la expansión de las cadenas hoteleras internacionales es la franquicia hotelera, que representa más del 70% del total de habitaciones disponibles en el mundo, siendo Estados Unidos el líder con más del 40% del total. En cuanto a los hoteles en propiedad, la mayoría de las cadenas hoteleras internacionales los ubican en su país de origen, evitando así el riesgo que puede implicar la inversión extranjera, y representan el 15% del total de habitaciones en el mundo. (Meza Pérez, Zaldivar Puig, & Martín Fernández, 2016, pág. 32)

## **2.2 Antecedentes de los pequeños hoteles en El Salvador**

En El Salvador, es hasta principios del siglo XX que aparecen los primeros hoteles y pensiones de carácter familiar como lugares de alojamiento, los cuales dieron la pauta para el desarrollo de modernas edificaciones que hoy son los pilares de dicha industria en la capital salvadoreña. Este sector tuvo su mayor desarrollo en la década de los años cincuenta a los ochenta del siglo XX anterior, pero debido al conflicto armado en el periodo 1979- 1992 disminuyó el flujo de visitantes extranjeros; después de la firma de los acuerdos de paz, los turistas volvieron al país; y esta actividad evolucionó hasta transformarse en una labor capaz de contribuir a la economía de la nación. (Flores Mejía, Hernández Miranda, & Rodríguez Sales, 2015, pág. 10)

Entre los primeros hoteles de El Salvador se pueden mencionar:

### **Hotel nuevo mundo:**

En los años de 1916 se consideraba como el hotel más importante de San Salvador. Uno de los comentarios que quedaron escritos sobre este hotel "Esta evidenciado de que no hay un mejor hotel en toda Centro América ni establecimiento igual debido al servicio y comodidad que ofrece"

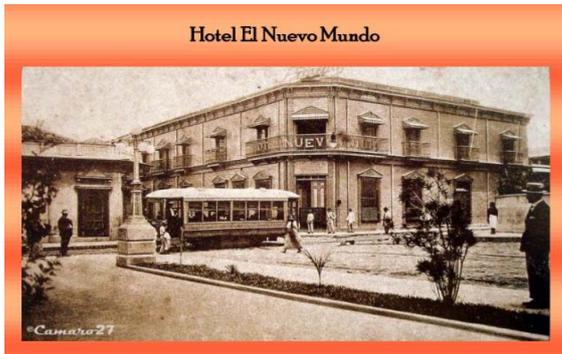


Figura 4

*Foto hotel nuevo mundo*

### **Hotel occidental:**

Este hotel se encontraba sobre la calle delgado frente a la residencia Presidencial. Con una capacidad para 50 personas y 22 habitaciones. Su propietario era italiano de apellido Vignolo quien logro que este hotel se convirtiera en un negocio muy floreciente.



Figura 5

Foto hotel occidente

### Hotel Italia:

Este hotel era considerado como el más antiguo y uno de los de mayor capacidad y mejor equipado en San Salvador, estaba ubicado en el antiguo local del diario latino sobre la calle delgado, entre la sexta y cuarta avenida sur. Fue además uno de los más prominentes hoteles de la ciudad capital.

En la actualidad existen una gran diversidad de hoteles creados con para la buena estancia de las personas que viajan con fines de negocios o placer por lo tanto los hoteles se han convertido en uno de los principales atractivos del país, entre algunos de los nuevos y novedosos hoteles de El Salvador están: (Aguilar, 2019)

Real Intercontinental

Hilton Princess

Presidente

Crown Plaza

Decamerón

Un hostel se podría definir como un establecimiento de clase inferior a un hotel, en el cual se hospedan los huéspedes que pagan por su alojamiento y alimentación, entre otros servicios.

## **2.2.1** *Definición del sector hotelero y características del servicio que prestan*

**2.2.1.1 Servicio de alojamiento.** Los hoteles tienen como principales clientes, los turistas nacionales y extranjeros, generalmente son hoteles que varían entre dos y cuatro estrellas, su capacidad suele ser limitada, y sus habitaciones se clasifican de acuerdo al enfoque del mercado que desean atender, lo primero que hacen es clasificar las habitaciones y esta clasificación permite a los hoteles cobrar diferentes precios por las diferentes experiencias que proveen en cada habitación.

Adicionalmente se puede observar la oferta de servicios complementarios, por ejemplo servicios de SPA, servicios de restaurante, bar y banquetes, alquiler de salones para convenciones y conferencias, el costo del alquiler de los salones dependerá de lo que el montaje del evento, número de participantes y la duración del mismo, estas actividades se traducen en ingresos para las empresas hoteleras y en las fechas de mayor demanda esos ingresos serán mucho mayores, debido a la disponibilidad y demanda.

**2.2.1.2 Servicio de transporte.** Algo que va casi de la mano con conocer nuevos lugares, es el medio de transporte y para los turistas es indispensable poder contar con medios seguros para poder trasladarse de un lugar a otro, son muchos hoteles que cuentan con este servicio, el cual se presta por medio de convenios con otras empresas.

Dentro de los servicios de transporte, podemos citar: viaje de negocios, viajes de placer, en período de vacaciones el Ministerio de Turismo pone a disposición medios de transporte para las personas que deciden vacacionar en el territorio nacional, esto se lleva a cabo

para incentivar el turismo interno, los famosos “buses alegres” tienen rutas definidas y un costo accesible para que las personas que no cuentan con vehículo propio puedan desplazarse a los diferentes centros turísticos con los que cuenta nuestro país El Salvador.

**2.2.1.3 Servicio de alimentación y bebidas.** Tanto turistas nacionales y extranjeros, son potenciales clientes para este sector, y en cada lugar turístico encontramos platillos y comida típica del país, de igual forma se encuentra comida para todos los gustos, dependerá de cada lugar, en los hoteles este servicio cuenta como un servicio adicional y en las playas no es la excepción, pues degustar una comida con un panorama del océano genera una sensación de experiencia inolvidable, de esta manera los restaurantes fidelizan a sus clientes, lo cual se traduce en ingresos para este sector.

**2.2.1.4 Actividades recreativas y culturales.** La compra de souvenir o artesanías, son parte de los viajes turísticos que cada persona realiza, por esa razón este sector es otra fuente de ingresos, que anteriormente se ubicaba en un sector informal, ahora los encontramos más organizados en forma de cooperativas o cooperativistas que venden en los diferentes lugares, tanto así que los mismos hoteles o turicentros poseen un área específica para la venta de dichos “recuerdos” para los turistas.

Cuando las estadías son por más de un día conocer más lugares es importante, por tal razón encontramos en las diferentes capitales de cada país o ciudades más importantes, lugares donde puedan ser visitados en horas nocturnas por los turistas que buscan diversión y conocer discotecas, bares, entre otros.

Es importante mencionar que el sector formal, genera ingresos que impactan directamente en la economía de cada país, pero también se debe tener en cuenta que alrededor de los ingresos debemos de considerar que el sector informal también capta y genera ingresos, lo que al final también tiene un impacto significativo en la economía del país.

## **2.3 El turismo, características principales**

### **2.3.1 *Importancia del turismo***

Durante la época de los 60's se crean las instancias oficiales de turismo, tal como el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), creado en el año 1961 como instancia gubernamental rectora encargada de elaborar proyectos para fomentar el desarrollo del sector, se contemplaba el otorgamiento de créditos a proyectos de construcción de infraestructura turística dentro del Fondo de Desarrollo Económico del BCR creado en 1966 y se emite la Ley de Fomento de la Industria Turística en el año 1967. (Turismo I. S., 2020)

En años posteriores el turismo empieza a visualizarse como una actividad capaz de generar cuantiosas divisas y empleo, la iniciativa privada encuentra rentabilidad en el sector y en el periodo de 1970 a 1972 se empieza a invertir en la infraestructura hotelera; “se define una estrategia, acorde con una visión de turismo convencional, de posicionar al país como un destino de Sol y Playa, promoviendo el desarrollo de la zona costera como el estero de Jaltepeque y la Costa del Sol, creando hoteles de lujo como el Pacific Paradise, el Izalco Cabañas Club y el Tesoro Beach”<sup>58</sup>, también tomo relevancia el certamen de Miss Universo que se realizó en 1975, la construcción del Aeropuerto Internacional de Comalapa, que facilitó el acceso de turistas

internacionales a nuestro país. A finales de la década de los 70's, el turismo sufrió un decremento debido a la inestabilidad económica, social y política. (Turismo I. S., 2020)

Durante la década de los 80's El Salvador se vio envuelto en una guerra civil que afecto directamente el turismo, los turistas extranjeros se abstenían de visitar el país debido al alto grado de inseguridad que se vivía. (Turismo I. S., 2020)

### ***2.3.2 Impacto en la economía del país***

El turismo toma nuevo auge a partir de la firma de los acuerdos de paz que se dieron en 1992, para 1996 inicia operaciones la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) cuya función principal es velar por la promoción y desarrollo internacional de El Salvador para así mejorar la afluencia de turistas. Para el año 2001 el sector turismo tuvo un decremento, esto debido a los terremotos sufridos en enero y febrero de ese mismo año, así como los atentados terroristas del 11 de septiembre en Estados Unidos, para el año 2002 con la realización de los XIX Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, hubo un incremento de llegadas internacionales y de participación del turismo en el PIB. (Turismo I. S., 2020)

Para el año 2004, se creó el “Ministerio de Turismo”<sup>59</sup> quien asumió la responsabilidad de conducción del ISTU y de CORSATUR. En 2006 entra en vigencia la Ley de Turismo, la cual tiene como principal objetivo fomentar, promover regular la industria y los servicios turísticos del país. En el año 2006 también fue presentado el Plan Nacional de Turismo, como el primer gran documento estratégico de referencia para el desarrollo y promoción del turismo en El Salvador que tenía contemplado abarcar hasta el año 2014. Posteriormente, en

2008, fue revisado por actores del sector turismo nacional, ampliándolo hasta 2020. (Turismo I. S., 2020)

El turismo desde sus inicios se ha convertido en uno de los sectores socio-económicos más importantes a nivel mundial, la infraestructura, los servicios turísticos se adecuan de acuerdo a las necesidades de los turistas. Por ello, es importante analizar los beneficios que otorga esta actividad a nivel mundial, desde la generación de divisas y empleos, de qué manera influye en el desarrollo de un país, así como la disminución de la pobreza.

### **2.3.3 Definición “turismo” según la OMT**

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define el turismo como:

“Fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes [...] y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico”.

Con base a lo anterior, es importante analizar el impacto (desde el punto de vista benéfico). Desde el punto de vista económico, el turismo ha sido una de las actividades principales, debido a que representa una fuente importante generadora de divisas, inversión y empleo (directos e indirectos). Por ejemplo, para los países en desarrollo, el turismo es uno de sus fuentes primordiales de recursos (83%), el 34% considera el más importante. Sin embargo, los gastos de los turistas no sólo se limitan en el pago de una habitación, sino que también destinan gran parte en la compra de bienes y servicios como alimentos, transportes,

entretenimiento, excursiones, entre otras actividades. La corriente turística que se genera hacia una región determinada, también afecta en los ingresos de las empresas o personas que se encuentran vinculadas de manera directa o indirecta con dicha actividad, generando una economía diversificada a través del efecto multiplicador.

En cuanto al aspecto sociocultural, el turismo es una vía de contacto entre el turista y el residente. Según De Kant (citado en Sancho, S.F), las relaciones se dan de tres maneras; la primera, cuando el turista compra un bien o servicio al residente; la segunda, cuando comparten los mismos espacios físicos; la tercera, cuando intercambian información. Sin embargo, es necesario recalcar que dependiendo del tipo de turista que visita la región, el impacto podrá ser positivo o negativo.

#### ***2.3.4 Efectos sociales del turismo***

Por otra parte, el turismo trae consigo la mejora de los servicios públicos, como el alumbrado, mejoramientos en los equipos de comunicación, instalación de empresas que otorguen servicios financieros, asimismo, puede ayudar a que el residente se interese por su cultura, tradiciones, generando así una preservación de la cultura misma, a través de la preservación de los monumentos y edificios, revitalización de las costumbres como las artesanías, la gastronomía, las lenguas, etc. (Sancho, S.F). Otro de los aspectos, que es necesario considerar, es la reducción de la pobreza a través de esta actividad. No obstante, el turismo no es la solución para erradicar por completo la pobreza, pero en gran parte funge como un medio para mejorar la calidad de vida de los residentes. En el aspecto empresarial, la mano de obra calificada es de suma importancia, debido a que el cliente hace contacto directo con el personal,

por ello es necesario la capacitación del personal, que permita ofrecer un servicio de calidad y esto se ve reflejado en la satisfacción y bienestar del visitante.

Para finalizar, en cuanto al sector ambiental, el aumento anual de la demanda mundial ha generado impactos irreversibles en zonas naturales, por ejemplo, la creación complejos hoteleros en zonas protegidas, ocasionando la pérdida de biodiversidad, entre otros. Por tal motivo, es importante concientizar al turista sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, esto con la finalidad que tanto el residente como el turista puedan disfrutar del entorno natural. Los beneficios que esto puede acarrear a la actividad turística son: mejora de la experiencia turística, mayor captación de mercado, valoración de los recursos naturales, preservación de los mismos, favorece el consumo responsable, desarrollo equilibrado del medio ambiente, genera beneficios económicos, así como la vigilancia, evaluación y gestión responsable de las instituciones correspondientes.

En conclusión, la importancia del turismo a nivel mundial radica en la generación de ingresos y divisas (tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo), esto a su vez permite la creación de nuevas empresas, detectar fallas en el servicio que conlleva al mejoramiento en la calidad de los servicios, cumpliendo o inclusive superando las expectativas de los clientes; de igual forma, funge como un promotor de desarrollo para las comunidades menos favorables con la creación de empleos, en el aspecto cultura, orilla al rescate (revitalización) de culturas que se han ido perdiendo a lo largo del tiempo, de sus lenguas, costumbres y tradiciones; así mismo, obliga a los turistas a que tomen conciencia sobre el cuidado del entorno natural, que permita el disfrute de ellos a las generaciones futuras.

## **Hostales de playa**

Éstos, como su nombre lo indica, se ubican en zonas costeras que permiten al turista disfrutar de la playa y el sol. Estos hostales trabajan durante todo el año y en todas las temporadas. En los hostales de playa, las estadías de los huéspedes varían entre dos días hasta dos o tres semanas. En algunas ocasiones se extiende a meses.

La arquitectura en estos establecimientos de hospedaje suele ser regida bajo un mismo estándar, ya que dependen de la topografía del terreno y del porcentaje de salitre en la zona, el cual es un determinante a la hora de la elección de materiales que se utilizarán en su arquitectura para que no sean afectados inmediatamente por los corrosivos salinos. Sus necesidades varían dependiendo de la región y de los diferentes usos a los que se vean sometidos: en este caso, a la ubicación de dichos hostales ubicados en zonas costeras.

## **Hostal de ciudad**

Un hostal de ciudad se refiere a un establecimiento cuya finalidad, al igual que uno de playa o de campo, su es dar alojamiento a huéspedes tanto nacionales e internacionales. Por la ubicación que tiene en la ciudad, tiene características que lo contrastan con otros. Por ejemplo, su limitación con la tasa urbana de la ciudad en que se encuentra restringe ciertamente su expansión territorial. (Plazola Cisneros, Plazola Anguiano, & Plazola Aguino, 1993)

Los hostales de ciudad cuentan con una fluencia de huéspedes que en su mayoría se encuentran por motivos de negocios teniendo una estadía promedio que no excede la semana. Las actividades más comunes en los hostales de ciudad reflejan diferentes necesidades de espacios: sala de reuniones o pequeñas conferencias, espacios para actividades pequeñas de

carácter social, entre otras. Un hostel de ciudad debe responder a las condiciones climatológicas del lugar donde se encuentre. Por lo general, estas necesidades se ven cumplidas por modernos sistemas de climatización artificial.

El hostel de ciudad posee una arquitectura variada que deriva del entorno que lo rodee. En todo caso, su altura los distingue de cualquier otro ya que no suelen ser de gran tamaño. Son pequeños lugares adecuados a las necesidades de los viajeros proporcionando las comodidades adecuadas para un buen desarrollo de actividades.

### **Hostal de montaña**

Los hostales de montaña, al igual que otros tipos de hostales, son establecimientos de pequeño tamaño que ofrecen al turista una estadía cómoda durante su estancia. Permiten al turista disfrutar de la naturaleza y da la oportunidad de practicar algunos deportes.

El hostel de montaña se caracteriza por la utilización de materiales que esté acorde y en armonía con el entorno en donde se encuentra, respetando el medio ambiente y haciendo uso de la topografía natural del terreno. En su mayoría, se puede apreciar la utilización de materiales autóctonos del lugar, tratando de dar un estilo rustico y acogedor. En la actualidad se está implementando la utilización de materiales ecológicos y fuentes de energía renovables. (Plazola Cisneros, Plazola Anguiano, & Plazola Aguino, 1993)

### ***2.3.5 El turismo en las costas salvadoreñas***

El Salvador es considerado un pequeño paraíso tropical, cuenta con de 321 kilómetros de costa en el Océano Pacífico, donde se ubican un centenar de playas, algunas de ellas muy conocidas por turistas nacionales y extranjeros. En el territorio salvadoreño se encuentra beneficiado por contar con las playas para poder vacacionar, por ser considerada una buena opción turística para practicar surf, bañarse, nada, tomar el sol, realizar viajes familiares y románticos o simplemente contemplar los bellos paisajes.

El país se divide en tres zonas geográficas: Occidente. Centro y Oriente, de las cuales las tres zonas cuentan con acceso a las playas que se encuentran en las costas del Océano Pacífico, en la zona de occidente Ahuachapán y Sonsonate; en la zona central La Libertad y La Paz; y en la zona de oriente San Miguel, Usulután y La Unión.

Debido a la extensión territorial que posee El Salvador, se considera una ventaja para el desplazamiento de cualquier parte del territorio a una playa, en cuestión de minutos o unas pocas horas.

En cuanto a los costos para vacacionar en las playas, los accesos en su mayoría son gratuitos y en las que se debe cancelar, los precios son bastante módicos. Adicionalmente encontramos numerosos hoteles, restaurantes y ranchos que ofrecen a los turistas diferente gastronomía nacional como internacional, así como también los alojamientos para quienes desean disfrutar de una estadía más prolongada.

Adicionalmente en el territorio salvadoreño cuenta con otras opciones interesantes en su zona costera, entre las que podemos mencionar: islas, barras, manglares, esteros, bahías, bocanas y el Golfo de Fonseca.

El Salvador es considerado una buena opción para visitar y el turismo en las costas salvadoreñas permite hacer un recorrido en unas 5 o 6 horas por medio de la carretera del Litoral, la cual conecta con la mayoría de playas ubicadas en los 321 kilómetros de costa con las que el país cuenta.

### **2.3.6 Revisión de los modelos económicos que analizan el impacto del turismo**

El WTTC (World Travel & Tourism Council) produce informes sobre el impacto económico y laboral de los viajes y el turismo para 185 países y 25 regiones geográficas o económicas del mundo. Estos informes son una herramienta vital para ayudar a equipar a los organismos del sector público y privado con pruebas contundentes del enorme valor que los viajes y el turismo aportan a la economía, de modo que sus decisiones de inversión y formulación de políticas respalden al sector del turismo.

La última investigación anual de WTTC, en conjunto con Oxford Economics, muestra que el sector de viajes y turismo experimentó un crecimiento del 3,5% en 2019, superando el crecimiento de la economía mundial del 2,5% por noveno año consecutivo. En los últimos cinco años, el sector creó uno de cada cuatro nuevos puestos de trabajo, lo que convierte a Viajes y Turismo en el mejor socio para que los gobiernos generen empleo.

En 2019, el impacto directo, indirecto e inducido de Viajes y Turismo representó:

Contribución de 8,9 billones de dólares EE.UU. al PIB mundial 10,3% del PIB mundial  
 330 millones de puestos de trabajo, 1 de cada 10 puestos de trabajo en todo el mundo US \$ 1,7  
 billones de exportaciones de visitantes (6,8% de las exportaciones totales, 28,3% de las  
 exportaciones mundiales de servicios) inversión de capital de US \$ 948 mil millones (4,3% de la  
 inversión total) (World Travel & Tourism Council, s.f.)



Figura 6

*World Travel & Tourism Council*

El turismo como sector básico y estratégico del desarrollo económico nacional, contribuye sustancialmente a mejorar el ingreso de divisas. La participación del sector turístico en la economía nacional es importante, tomando en cuenta que al año 2019 del total anual del producto interno bruto (PIB) le corresponde el 6.5%, debido a la captación de USD 1,761.24 millones de dólares en concepto de ingreso turístico. (CORSATUR, 2019)

Tabla 3

## Precios corrientes y preliminar de ingresos turísticos totales

Años	PIB en millones de US	Ingresos turísticos en millones USD	IT/PIB
2018	26,117.40	1,532.61	5.87%
2019	27,022.64	1,761.24	6.52%

Fuente: CORSATUR-BCR- Datos del PIB es a precios corrientes y preliminar–ingresos turísticos totales

El empleo se mide con base a la información del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) de las actividades turísticas. El promedio del volumen del empleo en el año 2019 da cuenta de un crecimiento del 3.8% con respecto al mismo periodo del año anterior, al percibir 57,179 empleos versus 55,086 del año 2018 (CORSATUR, 2019)

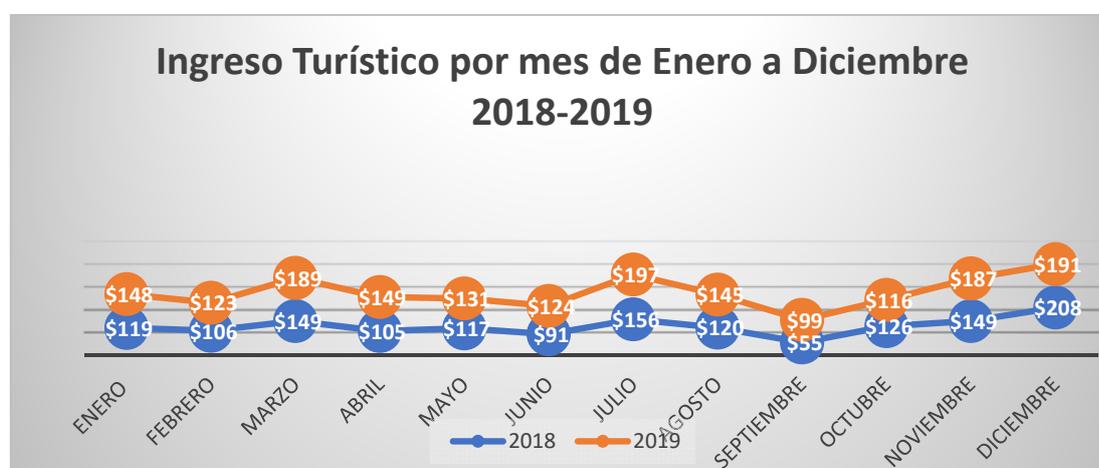


Figura 7

*Ingreso turístico por mes de enero a diciembre 2018-2019*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados en la memoria de labores del Ministerio de Turismo 2018-2019

### *Llegadas de visitantes internacionales 2018-2019*



Figura 8 *Llegadas de visitas internacionales 2018-2019*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados en la memoria de labores del Ministerio de Turismo 2018-2019

En la llegada de visitantes internacionales registrada para el mes de diciembre 2019

Presenta un crecimiento del 3.2%; es decir 8,819 visitantes más que los registrados en el mismo mes del año 2018.

## **2.4 Definición, tipología y clasificación de los hoteles**

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamientos a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario.

Según (Vacas Guerrero, 1999, pág. 59), los hoteles se clasifican por su especialización:

Hoteles vacacionales

Hoteles familiares

Hoteles de negocio

Hoteles de congresos y convenciones

Balnearios y hoteles de salud

Hoteles de deporte (de golf, de deportes de nieve...)

Hoteles de aeropuerto

Hoteles casino

Los establecimientos hoteleros se clasifican en los siguientes grupos (Ludeña Reyes, 2016, pág. 98)

Primer grupo: Hoteles

Segundo grupo: Pensiones

En el grupo de hoteles se encuentran tres modalidades:

- 1) Hoteles
- 2) Hoteles- apartamentos
- 3) Moteles

A continuación, se presentan los conceptos de cada uno de ellos:

**1. Hoteles:** Son aquellos establecimientos que facilitan alojamientos con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras modalidades.

**2. Hoteles apartamentos:** Son aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento.

**3. Moteles:** Son aquellos establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración.

En cuanto a la clasificación de su oferta o tipologías de empresas hoteleras, podemos citar las siguientes como las más significativas:

- a) Según el tipo de establecimientos: hoteles, moteles y pensiones.
- b) De acuerdo con su localización: de ciudad, de montaña, de costa, de carretera.
- c) En función de su categoría: lujo (cuatro y cinco estrellas), categoría intermedia (tres estrellas) y tipo popular (dos y una estrella).
- d) Según su dimensión: de gran tamaño (más de 300 habitaciones), de tamaño intermedio (de 100 a 300 habitaciones) y de pequeño tamaño (menos de 100 habitaciones).
- e) Por la forma de operación y su relación con la propiedad: explotadas directamente por la propiedad, explotadas de forma mixta y explotada en régimen de franquicia, arrendamiento y gestión o management.

A través del contrato de franquicia, un hotel franquiciado pasa a operar con la misma imagen de marca y mismo método productivo que el franquiciador. La empresa franquiciadora debe ser una cadena hotelera de gran prestigio que procurará mantener su buena imagen, y para ello impondrá la adopción de su imagen corporativa y la asunción de su proceso de producción. El contrato de franquicia suele firmarse por tres o más años por una cantidad fija anual, pudiendo prorrogarse si ambas partes están de acuerdo.

El contrato de arrendamiento se fundamenta en el alquiler de un establecimiento hotelero por un tiempo normalmente no inferior a tres años, haciéndose una especie de inventario de las instalaciones, mobiliario, existencias, plantilla de la cual se hará cargo la empresa arrendadora, etc.

El contrato de dirección o management consiste en la contratación de un equipo directivo especializado en la gestión y administración de empresas hoteleras, que se encarga de dirigir el proceso productivo y la comercialización del establecimiento.

f) Según la forma de producción: continua o establecimientos que permanecen abiertos ininterrumpidamente y producción discontinua o establecimientos de temporada. (Ludeña Reyes, 2016, págs. 99-100)

## **2.5 El sector hostales en El Salvador**

Conocido también como hostel, es un lugar que provee alojamiento a viajeros o mochileros, particularmente alentado las actividades al aire libre y el intercambio cultural entre personas de diversos países.

En un hostel los huéspedes rentan una cama en un dormitorio que generalmente comparte baño, cocina, salones comunes.

Los principales beneficios de un hostel son en primer lugar, el bajo costo por renta de habitación, comparadas con otras alternativas como los hoteles. De igual forma, se atina al intercambio de vivencia y experiencias con otros huéspedes de todo el mundo quienes viajan con la misma mentalidad y enfoque.

Dimensión: En cuanto a su dimensión los hostales, comparados a un hotel; se clasifican:

Pequeños: En su diseño se consideran habitaciones individuales y dobles. Por lo general no cuentan con servicios de esparcimiento y recreación. La recepción funge como administración, comparten salones comunes como cocina, salas, entre otros.

Tipo de clientela: con base al tipo de clientela los hostales se clasifican en:

Clientela Vacacional: se localizan en áreas de recreo, zonas arqueológicas y de riqueza arquitectónica o cultural.

Calidad de los servicios de ofrecer: atendiendo a la calidad de servicios que ofrecen los hostales en general se clasifican:

Una estrella: Los servicios que ofrecen son cambio de sábanas y limpieza de la habitación diariamente. En algunos casos se cuenta con un baño privado en la habitación con la regadera.

Ubicación: por su ubicación, mayormente en zonas rurales de una afluencia turística y vacacional en crecimiento, los hostales se clasifican como:

Hostal de centros vacacionales: se encuentran ubicados fuera de las zonas metropolitanas. Cerca de lugares de atracción para un público extranjero o local que facilite la estadía en el lugar.

Operación: Formas de atención al público que ofrecen estos hostales: de forma permanente, permanecen abiertos y funcionando durante todo el año.

Organización: En cuanto a los hostales, su forma de organización es independiente cuando es administrado por el propietario y es él quien define la identidad del hostal. (Castillo & Saca, 2009, pág. 17)

## 2.6 Base legal

### 2.6.1 Ley de turismo

Tabla 4 Ley de turismo

<b>LEY DE TURISMO</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Resumen</b>
16	Se establece una contribución especial para la promoción del turismo, la cual tendrá dos hechos generadores diferenciados: a) El pago de alojamiento, por parte del sujeto pasivo, en cualquier establecimiento que preste tal servicio; y, b) La salida del territorio nacional, por parte del sujeto pasivo, por vía aérea.

## 2.6.2 Leyes tributarias

Tabla 5 Ley del impuesto sobre la renta

<b>LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Resumen</b>
1	Hecho generador en el ejercicio que se desarrollan las operaciones de la compañía
2	Renta obtenida, se refiere a los productos o utilidades percibidos por la compañía, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de la actividad empresarial, comercial, agrícola, industria, de servicio y de cualquier otra naturaleza
28	Renta Neta, se determina deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios, para producción de la renta y para la conservación de su fuente.
29	Deducciones Generales, incluye los gastos del negocio, remuneraciones, viáticos, arrendamientos, primas de seguros, Tributos y cotizaciones de seguridad social, combustibles, mantenimiento, intereses, costos, gastos agropecuarios.
29-A	Son aquellos gastos no necesarios para que el negocio opere con normalidad
29	Depreciación, en los bienes cuyo uso o empleo en la producción de la renta, se extienda por un período mayo de doce meses, se determinará una cuota anual o una porción de esta, según corresponda
31	Otras deducciones, reserva legal, deudas incobrables, saneamiento de cuentas incobrables
31	Persona jurídica, determinación de impuesto sobre la renta, el cual será de 25% a las rentas gravadas menores a \$ 150,000.00 y el 30% sobre las rentas gravadas superiores a \$ 150,000.00

Tabla 6 Ley de la transferencia de bienes muebles y prestaciones de servicio.

<b>LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Resumen</b>
14	Hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía o cualquier otra forma de remuneración

Tabla 7 Reglamento de aplicación del código tributario y código tributario

<b>REGLAMENTO DE APLICACIÓN DEL CODIGO TRIBUTARIO</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Resumen</b>
83	Registro de las ventas efectuadas a consumidores finales, durante los períodos que la compañía opere y genere ingresos, estos deben ser registrados de acuerdo a lo establecido en RACT
85	Registro de las ventas efectuadas a contribuyentes, durante los períodos que la compañía opere y genere ingresos, estos deben ser registrados de acuerdo a lo establecido en RACT
86	Registro de las compras efectuadas por la compañía, las cuales se realizaran a otros contribuyentes, las compras antes mencionadas deben ser necesarias para la operatividad del negocio
<b>CODIGO TRIBUTARIO</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Resumen</b>
90	Obligación de señalar lugar, actualizar dirección e informar cambio de dirección para recibir notificaciones
91	Obligación de presentar declaración, deben dar cumplimiento a la obligación formal y sustantiva, cuando corresponda
107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115	Corresponde a los documentos fiscales que la ley obliga al contribuyente a emitir cuando realice operaciones con otros contribuyentes o con personas naturales
151	Anticipo a cuenta del impuesto, los enteros se determinaran por períodos mensuales y en una cuantía del 1.75% de los ingresos brutos obtenidos por rama económica y deberan de verificarse a mas tardar dentro de los diez días hábiles que sigan al cierre del período mensual correspondiente.
151	Retención por prestación de servicios, se retendra el 10% sobre las sumas pagadas a personas naturales que no tengan relacion de dependencia laboral

### 2.6.3 Leyes mercantiles

Tabla 8 Código de comercio

<b>CODIGO DE COMERCIO</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Resumen</b>
418	Constancia de Matrícula, la cual es extendida para establecer la calidad de comerciante
420	Las matrículas deberan renovarse anualmente, la cual servira para actualizar información respecto de su titular, de la empresa y de su establecimiento o establecimientos
436	Contabilidad, es comerciante esta obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo acon alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de Auditoría

### **3. Capítulo: Metodología de la investigación**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

En esta investigación se analizaron las características del problema que posee MM Sinergias, S.A. de C.V., una de las cuales es que no cuentan con la implementación de estrategias, que permitan obtener los resultados financieros positivos al cierre de cada ejercicio.

Según (Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 128) el diseño constituirá el plan o la estrategia para confirmar si es cierto o no que resultado atractivo.

Algo muy importante del diseño de la investigación es que consiste en su adecuada categorización, la cual se puede basar en los criterios ya definidos.

#### **3.2 Enfoque metodológico**

El abordaje de la investigación se clasifica como descriptivo con enfoque cuantitativo, (representa un conjunto de procesos) secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “omitir” o eludir pasos (Hernández Sampieri, 2014, pág. 4).

#### **3.3 Población y muestra**

##### ***3.3.1 Población y muestra***

Jefaturas, actividades y procesos que intervienen en los servicios del hostel de la Empresa MM Sinergias, S.A. de C.V., período 2017-2019, Ubicada en el Municipio de Mejicanos, San Salvador. El universo es finito, de acuerdo a la Dirección General de Estadística y Censos,

existen 63 hoteles (pequeños) inscritos en los municipios de San Salvador y Mejicanos; para información de este trabajo investigativo se presentan como anexo en el Anexo No 1, pero la aplicación práctica se hará a la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V.

### **3.4 Participantes**

Corresponde a los administradores únicos o contadores de 5 hostales en San Salvador y Mejicanos.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### ***3.5.1 Técnicas de investigación***

**El cuestionario:** Se utilizará dicha herramienta como técnica de recolección de datos relacionados directamente.

**Sistematización bibliográfica:** Esta técnica será de mucha utilidad, debido a que podemos encontrar información en libros, tesis, internet, y otros trabajos relacionados, por medio de dicho estudio podremos fundamentar la problemática a tratar.

#### ***3.5.2 Instrumentos de investigación***

Según Hernández Sampieri (2014) “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con propósito específico” (pág. 198).

Los instrumentos que serán utilizados para recopilar la información necesaria para este estudio será la guía de preguntas, que se usará para el cuestionario por medio del formulario del correo Gmail, se elaborará el test que será pasado a las personas claves en las empresas, que podría ser el Administrador único o contador; se abordarán las características principales del problema en estudio, a fin de que las respuestas aporten elementos que nos den la pauta para plantear la mejor solución

### **3.6 Procesamiento de la información**

La información recopilada en la encuesta será usada como herramienta principal para la interpretación de la información; y, asimismo, como insumo básico en la definición del problema.

### **3.7 Presentación y análisis de resultados**

Los resultados obtenidos (Anexo 2) fueron analizados mediante datos estadísticos obtenidos, por medio de los instrumentos utilizados. Desarrollando así la interpretación más idónea de cada pregunta a fin de formular diagnóstico, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### 3.8 Diagnóstico de la investigación

#### 3.8.1 *Hostales que consideran que las estrategias y proyecciones contribuyen al desarrollo de sus actividades en sus modelos de negocios*

Tabla 9

*Hostales que consideran que las estrategias y proyección contribuyen al desarrollo de sus actividades en sus modelos de negocios*

<b>N° PREGUNTA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
1	¿Considera importante de implementación de estrategias para la empresa?		
	Sí	5	100%
	No	0	0%
2	¿Cuáles de las siguientes cuentas considera importantes para elaborar estrategias para la empresa?		
	Ingresos	4	50%
	Egresos	2	25%
	Beneficios	2	25%
3	¿Considera que la elaboración de una estrategia financiera en su empresa permitirá la optimización de los recursos financieros?		
	Sí	4	100%
	No	0	0%
4	¿Realizan proyecciones en la empresa?		
	Sí	4	80%
	No	1	20%

---

5	¿Considera que la elaboración de las proyecciones financieras, son importantes para la toma de decisiones de la empresa?	Sí	5	100%
		No	0	0%
6	¿Cuáles de los siguientes conceptos, considera importantes para elaborar una proyección financiera?	Información financiera histórica	3	25%
		Ingresos	2	17%
		Egresos	1	8%
		Beneficios	1	8%
		Tendencias del mercado del sector	4	33%
		Otros	1	8%

---

Fuente: Elaborado con datos obtenidos de encuestas realizadas a hostales, durante el periodo de diciembre 2020

Dentro de las unidades de análisis (hostales) que se dedican a prestar los servicios de hospedaje en el municipio de San Salvador y Mejicanos, se recolectó la siguiente información:

Del procesamiento de datos se observó que, el 100% de los hostales consideran importante la implementación de estrategias para la empresa, lo cual nos indica que este punto ha sido tomado en cuenta por las entidades para poder funcionar y se considera necesario para el alcance de los objetivos en el sector al que pertenecen y de esta manera ser más competitivos.

También el análisis dio como resultado que, el 50% de los encuestados opinan que los ingresos son la parte fundamental y a su criterio es donde debe enfocarse la elaboración de estrategias que deben ser primordiales para las empresas del rubro, un 25% considera que los

egresos y los beneficios que puedan obtenerse de la elaboración de una estrategia ocupan un segundo lugar en cuanto a la importancia para el logro de sus objetivos empresariales.

Los encuestados consideran que la elaboración de una estrategia financiera permite una optimización de los recursos financieros, pues el 80% lo consideran de vital importancia al momento de una toma de decisiones.

El servicio de hostales genera erogaciones, así como ingresos, costos y gastos; por lo cual el 80% de los encuestados realizan proyecciones para establecer presupuestos en los rubros mencionados.

Por lo anterior el 100% de los encuestados consideran que las proyecciones financieras son de vital importancia para la toma de decisiones de la administración.

Dentro de los servicios que prestan los hostales, los aspectos que consideran importantes para la elaboración de una proyección financiera, el 33% considera las tendencias del mercado, un 25% la información financiera histórica y el 17% los ingresos, los egresos, beneficios y otros consideran que representan un 8% respectivamente.

Por lo tanto, en función de los criterios considerados por los encuestados y a su vez los fundamentos técnicos y empíricos que conllevan nuestra investigación, contamos con los datos recabados para definir estrategias administrativas que contribuirán con la reactivación económica de MM Sinergias, S.A. de C.V.

**3.8.2 Hostales que consideran la importancia de realizar análisis financieros para medir su rendimiento financiero y creación de valor.**

Tabla 10

*Hostales que consideran la importancia de realizar análisis financiero para medir su rendimiento financiero y creación de valor*

<b>N° PREGUNTA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
7	¿Qué Estados Financieros elabora usted para conocer la situación de la empresa y enfocar la toma de decisiones?		
	Estado de situación financiera	4	40%
	Estado de resultados	4	40%
	Flujo de efectivo	2	20%
	Cambios en el patrimonio	0	0%
8	¿Qué tipo de análisis financiero determina usted para interpretar los Estados Financieros?		
	Análisis horizontal	1	25%
	Análisis interno	1	25%
	La situación actual	2	50%
9	¿Qué tipos de razones financieras aplica usted, para conocer la situación financiera y económica de su empresa?		
	Liquidez	3	27%
	Solvencia	3	27%
	Endeudamiento	2	18%
	Rentabilidad	3	27%

---

10	¿Posee la empresa capacidad financiera (capacidad de corto plazo)?		
	La empresa cerró hace dos años	1	25%
	No	1	25%
	No se	1	25%
	Hay suficiente liquidez, no hay sobreendeudamiento.	1	25%
11	¿Cuáles de las siguientes cuentas considera importante para conocer la Situación Financiera?		
	Costos	2	20%
	Gastos	2	20%
	Rentabilidad	2	20%
	Utilidad	4	40%
12	¿Por qué razón consideraría buscar financiamiento de instituciones bancarias?		
	No tiene recursos propios	1	20%
	No quiere arriesgar su propio capital	2	40%
	La tasa de interés que ofrecen es baja	1	20%
	El crédito es accesible	0	0%
	Nuevo proyecto (ampliación en la infraestructura)	1	20%

---

Nota: Elaborado con datos obtenidos de encuestas realizadas a hostales, durante el periodo de diciembre 2020

Es necesario considerar los aspectos financieros son de vital importancia para todos los rubros de los sectores productivos de la economía y los hostales no son la excepción a la regla.

De acuerdo al criterio de los encuestados el estado de situación financiera y el estado de resultados ocupan el 40% cada uno en cuanto a la importación para enfocarse en la toma de

decisiones que la empresa impulsara, un 20% considera que el flujo de efectivo es la segunda opción al momento de tomar una decisión financiera.

Entre los análisis que son utilizados por los encuestados observamos que el 50% utiliza la situación actual para realizar análisis para interpretar los estados financieros, un 25% utiliza el análisis horizontal respectivamente, para su interpretación.

Dentro de las razones financieras utilizadas por los hostales encuestados observamos que el 27% utiliza la liquidez, solvencia y rentabilidad para conocer la situación financiera y económica de su empresa, solamente el 18% utiliza como razón financiera el endeudamiento.

Al indagar sobre si la empresa posee capacidad financiera, las opciones cuentan con el 25% de acuerdo a las siguientes respuestas, la empresa cerró hace dos años, no posee, no lo saben y la última hay suficiente liquidez y no hay endeudamiento.

Además, el 40% considera que para conocer la situación financiera de la empresa es importante tener en cuenta la utilidad que genera, los costos, gastos y rentabilidad los encuestados consideran que ocupan un 20% respectivamente

Dentro de los encuestados consideran que para buscar un financiamiento lo más importante, con el 40% es el no querer arriesgar su capital propio, no tener recursos propios, la tasa que ofrecen (los bancos) es baja y la creación de un nuevo proyecto ocupan un 20% respectivamente en las opciones de su preferencia

**3.8.3 Hostales que consideran importante la publicidad y/o marketing para llegar a los consumidores finales y establecerse en un mercado que permita rendir beneficios económicos.**

Tabla 11

*Hostales que consideran importante la publicidad y/o marketing para llegar a los consumidores finales y establecerse en un mercado que permita rendir beneficios económicos*

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
13	¿Qué tipo de medios publicitarios utilizaron para promocionar el hostel?	Facebook	2	50%
		Vayas Publicitarias	1	25%
		Internet	1	25%
14	¿Quiénes son sus principales competidores?	Hotel Casa Antigua	1	20%
		Hotel Sisimiles	1	20%
		Hoteles y restaurantes	1	20%
		Otras empresas	1	20%
		Pensiones, moteles.	1	20%
15	En su opinión ¿cuál es la época del año en que las personas prefieren hospedarse en los pequeños hoteles?	Diciembre	2	50%
		Verano	1	25%
		Vacaciones y feriados	1	25%

---

16	¿Se utilizan sistemas informáticos para la operatividad de las actividades administrativas, financieras y comerciales?		
	Es un lugar tranquilo, accesible física y económicamente	1	20%
	Un hotel de calidad	1	20%
	Es accesible	1	20%
	Precios razonables	1	20%
	Cómodo	1	20%
17	¿Cuál es su opinión acerca de la competencia en el sector hotelero?		
	Se debe innovar antes de que la competencia lo haga, porque cada vez hay mayor competencia en el sector	1	33%
	Es bastante fuerte y el cliente busca calidad y buen servicio	1	33%
	Que debemos aumentar la publicidad y ponernos de acuerdo con la ciudad para crear mayor turismo.	1	33%
18	En su opinión ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa?		
	Fortalezas: Excelente servicio, precios accesibles, crecimiento del turismo	3	60%
	Debilidades:	0	0%
	Amenazas: Pandemia Covid-19 afectó mucho al rubro	2	40%
	Oportunidades:	0	0%

---

Nota: Elaborado con datos obtenidos de encuestas realizadas a hostales, durante el periodo de diciembre 2020

En este momento donde la tecnología es una herramienta crucial para cualquier tipo de negocio, los encuestados utilizan las redes sociales para publicitarse, muestra de ello el 50%

utiliza Facebook como su principal medio de publicidad, las vallas publicitarias y el internet en general utilizan el 25% respectivamente como una opción para hacer publicidad a los hostales.

Dentro de cada rubro de la economía es importante conocer la competencia y es por eso que los hostales tienen muy claro contra quienes compiten y que ofrecer, dado lo anterior la competencia para los hostales son los hoteles, hoteles que prestan servicios de restaurantes, pensiones y moteles, todos estos ocupan un 20% respectivamente de acuerdo al criterio de los encuestados, dicho de otra manera, la competencia es diversificada en cuanto a competencia.

De acuerdo a la opinión de los encuestados la época del año en que las personas prefieren hospedarse en los pequeños hoteles, son el mes de diciembre con un 50%, en el verano y de vacaciones y días feriados la afluencia significativa en un 25% respectivamente.

La importancia de conocer la opinión de los clientes sobre los servicios que se ofrecen, los hostales tienen a bien conocer la percepción de sus clientes en cuanto a ciertos criterios que se consideran importantes al momento de brindar un servicio y crear así la fidelización de los clientes, por tal razón, los encuestados consideran que los clientes los prefieren por: ser un lugar tranquilo, accesible física y económicamente, un hotel de calidad, accesible, precios razonables, cómodos, cada opción representa el 20% de acuerdo a la percepción de sus visitantes.

Además, de ser competencia, los encuestados consideran que para que el sector hotelero pueda alcanzar y generar un mayor desarrollo es importante: con el 33% innovar antes que la competencia lo haga, cada vez hay mayor competencia en el sector, la competencia es tan fuerte que el cliente busca calidad y buen servicio un 33% y también con el 33% que el sector

hotelero debe de aumentar su publicidad y ponerse de acuerdo con la ciudad para crear un mayor turismo.

De acuerdo a los análisis e interpretación que se ha recabado se concluye que los beneficios de un diseño de estrategias que han sido identificados por los encuestados, contribuirán para la reactivación económica de la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V., motivo por la cual se desarrollara en el capítulo IV.

## **4 Capítulo: Diseño de estrategias para reactivación económica de la empresa MM Sinergias, S.A. De C.V.**

### **4.1 Objetivo general**

- a) Implementación de estrategias que permita la reactivación económica de la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V.

### **4.2 Objetivos específicos**

- a) Fortalecimiento a través de estrategias administrativas, que permitan obtener un buen funcionamiento administrativo y operativo para la empresa.
- b) Lograr ventaja competitiva, brindando un excelente servicio al cliente, a través de la implementación de estrategias comerciales.
- c) Contribuir con estrategias financieras, que permitan a la empresa llevar un control sobre los ingresos y egresos, planes financieros, entre otros.

### **4.3 Estrategias adecuadas para el funcionamiento de los hostales en El Salvador**

#### ***4.3.1 Administración***

Todo empresario de una compañía por más pequeña que ésta sea, anhela crezca de manera sostenida y por su puesto se vuelva cada día más rentable. Es por esto que hoy más que nunca el crecimiento y la rentabilidad de una compañía depende en gran medida de que

sus líderes sean capaces de servir a su mercado más allá de las formas tradicionales, visualizando una estrategia ganadora y ejecutándola de manera exitosa.

#### 4.3.1.1 Estructura organizativa:

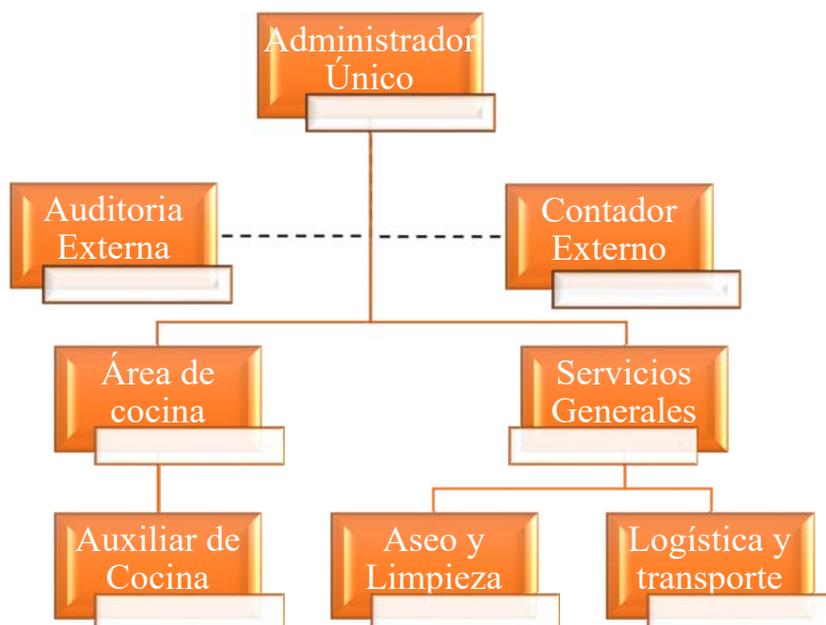


Figura 9  
*Estructura organizativa*

#### 4.3.1.1 Descripción de funciones

Funciones de la administradora:

- a) Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa del hostel
- b) Manejo de la relación con los diferentes proveedores
- c) Llevar el control administrativo y disciplinario del personal y coordinar

- d) Recibir a los clientes de una forma agradable
- e) Hacer la reservación de los servicios que se le soliciten
- f) Entregar y recibir las llaves de las habitaciones
- g) Llenar los formatos para el control de los huéspedes
- h) Recaudar y controlar los ingresos obtenidos por los servicios prestados por el hostal
- i) Realizar las llamadas telefónicas necesarias para brindar un excelente servicio
- j) Está a cargo de las actividades diarias del hostal
- k) Supervisa a los empleados y la atención que brindan a los clientes
- l) Supervisa los servicios que se ofrecen a los clientes
- m) Se encarga de capacitaciones para los empleados

Funciones del contador:

- a) Clasifica y registra la información contable
- b) Prepara y presenta las declaraciones tributarias a los cuales esté obligado el hostal
- c) Prepara y certifica los estados financieros de fin de ejercicio con sus respectivas notas explicativas, de acuerdo con lo establecido en las normas vigentes
- d) Presenta informes que solicite la administración

Funciones de servicios generales:

- a) Responsable de cuidar y de la conservación del mobiliario, productos de limpieza del material y utensilios que se utilicen día a día
- b) Limpiar de forma cotidiana las habitaciones
- c) Mandar a lavandería la ropa de cama

Funciones de aseo y limpieza:

- a) Responsable de cuidar y de la conservación del mobiliario, productos de limpieza del material y utensilios que se utilicen por la noche
- b) Atender cualquier necesidad de los huéspedes.

Funciones área de cocina:

- a) Encargado de lo relacionado con el menú de los días, crea un menú excelente y exquisito donde lo primordial es la satisfacción del cliente
- b) Organizar el trabajo en cocina
- c) Cumplimiento estricto de las normas de seguridad e higiene
- d) Solicitar los materiales necesarios para cumplimiento de menús
- e) Mantener en buen estado los utensilios de cocina
- f) Limpiar con frecuencia el área de cocina

Funciones de logística y transporte:

- a) Dar servicios oportuno y rápido

b) Disponibilidad y calidez al brindar el servicio

c) Cumplir con las tareas designadas

#### 4.3.1.3 Identificación del negocio

Un hostel es un establecimiento de clase inferior a un hotel, en el cual se hospedan los huéspedes que pagan por su alojamiento y alimentación, entre otros servicios.

El Hostel, ofrece hospedaje a turistas tanto locales como extranjeros, que buscan un lugar tranquilo para el descanso o también para aquellos que por motivos laborales lo visitan.

Es importante innovar constantemente en el negocio, así se podrá atraer clientes a quienes se les brindará la relajación y descanso que buscan.

#### 4.3.1.4 Misión, visión y valores de la empresa

Misión:

Brindar excelente servicio de alojamiento y alimentación, a turistas tanto nacionales como extranjeros; obteniendo la satisfacción del cliente como resultado de un eficaz trabajo.

Visión:

Ser un hostel líder que permita posicionarse como uno de los más representativos no solo del municipio de Mejicanos, sino de todo el San Salvador; ofreciendo el mejor servicio situándolo hacia exclusividad en su atención.

- Valores:
- Amabilidad

- Disposición
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Transparencia
- Puntualidad

#### 4.3.1.5 Análisis del entorno del negocio

El análisis del entorno de negocio lo podemos determinar mediante una herramienta denominada Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); la cual permite obtener la información necesaria para el análisis del mismo.

*Tabla 12 FODA MM SINERGIAS, S.A. DE C.V.*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Precios bajos	Nuevos inversionistas	Infraestructura deteriorada	Pandemia Covid-19
Atención personalizada	Ampliar los servicios (paquetes empresariales)	Bajo presupuesto	Mayor competencia
Amplias instalaciones	Alianzas estratégicas	Poca publicidad	

### 4.3.2 Ventas

El mundo de los negocios no sólo está cambiando, sino evolucionando, lo cual significa que sufre transformaciones de fondo que producirán más cambios y con mayor rapidez, es por ello que las empresas buscan obtener ingresos constantes y posicionarse en el mercado al cuál se dedican, con el objetivo de cumplir con su misión y visión, dando como resultados la creación de valor de las empresas.

#### 4.3.2.1 Aplicación de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, este es muy utilizado para formular estrategias comerciales para muchas industrias.



Figura 10

*Aplicación de las 5 fuerzas de Porter*

*Tabla 13 Poder de negociación de los clientes*

Teoría	Aplicación
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	
<p>Los compradores pueden ejercer una significativa influencia sobre los participantes de una industria presionando sobre los precios, la cantidad o la calidad demandada. Los compradores tienen un gran poder cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hay pocos que compran grandes volúmenes.</li> <li>➤ El producto o servicio es relativamente particular.</li> <li>➤ Sus compras representan una porción significativa de los ingresos totales de los vendedores</li> </ul>	<p>Se refiere a la capacidad del cliente o comprador para negociar el precio de un producto o servicio.</p> <p>¿Y cómo se da esto? Son varias las situaciones que lo presentan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando lo que ofreces como empresa tiene sustitutos en el mercado o su precio es superior a esos sustitutos.</li> <li>• Cuando los compradores son pocos, pues a menor cantidad de compradores, más poder para negociar.</li> <li>• Cuando los clientes o compradores están organizados y logran ponerse de acuerdo para negociar con más fuerza.</li> </ul> <p>Estos casos otorgan poder de negociación al cliente.</p>

Tabla 14 Poder de negociación de los proveedores

Teoría	Aplicación
<p>El poder de negociación de los proveedores</p> <p>El “poder de negociación”, se refiere a la amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de concentración, por la especialidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria. Los proveedores son más poderosos cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hay pocas empresas dominantes y están más concentradas que la industria a la que atienden.</li> <li>➤ El componente entregado es un producto especial, lo cual hace que resulte difícil cambiar un proveedor por otro.</li> <li>➤ Hay pocos sustitutos.</li> </ul>	<p>¿Con qué facilidad puede una organización cambiar de proveedor? Existen muchas situaciones que se deben considerar para dar respuesta a esta pregunta, pero dentro de esas situaciones está la exclusividad del producto o servicio que se recibe del proveedor, que a su vez puede estar dada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de materias primas sustitutas</li> <li>• Bajo volumen de compras de las empresas</li> <li>• Elevado costo por cambiar de una materia prima a otra</li> <li>• Diferenciación de producto entre proveedores</li> </ul> <p>¿Qué hacer entonces? Estrategias de poder como comprar al proveedor, alianzas estratégicas que incluyen exclusividad proveedor – empresa o generar los productos o servicios que nos entrega el proveedor para desistir de él.</p>

Tabla 15 Amenaza de los nuevos entrantes

Teoría	Aplicación
<p data-bbox="199 459 639 490">Amenaza de los nuevos entrantes</p> <p data-bbox="199 544 663 1111">Cuando es relativamente fácil ingresar a una industria, es lógico pensar que es altamente competitiva. Los nuevos competidores potenciales amenazan con incrementar la capacidad de la industria, bajar precios y los márgenes de utilidad, la participación en el mercado será más intensa; esto suceda o no depende de dos elementos: las barreras de entrada que existan y la reacción que tendrán los competidores sólidos.</p> <p data-bbox="199 1135 663 1209">Porter menciona seis barreras de ingreso importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="248 1290 627 1321">➤ Las economías de escala.</li> <li data-bbox="248 1346 663 1420">➤ La diferenciación entre los productos.</li> <li data-bbox="248 1444 624 1476">➤ Los requisitos de capital.</li> <li data-bbox="248 1500 663 1574">➤ Las desventajas de los costos.</li> <li data-bbox="248 1599 663 1673">➤ El acceso de los canales de distribución.</li> <li data-bbox="248 1697 533 1771">➤ Regulaciones Gubernamentales.</li> </ul>	<p data-bbox="751 978 1214 1339">En el caso del hostel MM Sinergia, es un poco difícil entrar a competir en este mercado, debido que la principal barrera de entrada es la necesidad de capital para remodelar y ampliar los servicios en las habitaciones, si se realiza la inversión el hostel sería de mejor categoría.</p>

*Tabla 16 Amenaza de productos sustitutos*

Teoría	Aplicación
<p>Amenaza de productos sustitutos</p> <p>Hay algunos mercados en los que existen productos iguales o similares. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propensión del comprador a sustituir.</li> <li>➤ Precios relativos de los productos sustitutos.</li> <li>➤ Coste o facilidad de cambio del comprador.</li> <li>➤ Nivel percibido de diferenciación en el producto.</li> <li>➤ Disponibilidad de sustitutos cercanos.</li> </ul>	<p>Un producto sustituto consiste es un bien que puede ser usado o consumido en lugar de otro, de manera tal que es una alternativa a considerar por el cliente o usuario.</p> <p>En la actualidad los productos sustitutos para el caso de hostales son los hoteles que incluyen centro de diversiones, es decir; con piscinas, hoteles de playa, con juegos para niños, entre otros.</p> <p>Así pues, los productos y servicios sustitutos significarán mayor o menor impacto.</p>

Tabla 17 Rivalidad de los competidores

Teoría	Aplicación
<p data-bbox="197 472 600 506">Rivalidad de los competidores</p> <p data-bbox="197 557 687 835">La competencia puede llegar a ser una industria que puede depender en gran medida del número, el tamaño relativo y la habilidad competitiva de sus participantes, también del índice de crecimiento de la industria y las características relacionadas.</p> <p data-bbox="197 860 687 893">Existe una intensa rivalidad cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="248 972 687 1088">➤ Los competidores son muchos y relativamente iguales en tamaño y poder.</li> <li data-bbox="248 1113 687 1350">➤ El crecimiento de la industria es lento y la batalla competitiva tiene más que ver con la participación del mercado que la creación de nuevos clientes.</li> </ul>	<p data-bbox="775 712 1262 1193">Actualmente el turismo se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos, obteniendo como resultado que el mercado sea más competitivo. En San Salvador la competencia en la industria hotelera es un poco alta, existe varios hostales que prestan similares servicios al turista. El Hostal MM Sinergias, al reactivarse competirá contra todos los que estén al servicio de hospedaje.</p>

#### 4.3.2.2 Proyección de ventas

El pronóstico de ventas es una estrategia para diseñar la proyección de ingresos, además; se puede determinar la cantidad necesaria de capital de trabajo y el nivel de inventarios de suministros que necesitará el hostel. Es importante que las proyecciones de venta deben ser realistas, en cuanto a los tiempos de mayor demanda, promociones, descuentos, etc.

Para poder calcular el pronóstico de ventas de servicios del hostel, es importante determinar la capacidad instalada con el número de habitaciones multiplicándolo por el precio establecido para cada una. A continuación, se presenta un cuadro en el que se explica el respectivo procedimiento para encontrar el total de las ventas tanto en meses normales como en meses con festividades.

*Tabla 18 Proyección – precios habitaciones*

<b>TIPO HABITACIÓN</b>	<b>No</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
SENCILLA	5	\$ 22.00	\$ 110.00
DOBLE	4	\$ 35.00	\$ 140.00
TRIPLE	1	\$ 55.00	\$ 55.00
TOTAL	10	\$ 112.00	\$ 305.00
Ingreso/diario/vacaciones			\$ 305.00
Ingreso/diario/día normal			\$ 106.75
Ingreso/semana/vacaciones			\$2,135.00
Ingreso/semana/normal			\$ 747.25
Ingreso/mes/vacaciones			\$8,540.00
Ingreso/mes/normal			\$2,989.00

*Tabla 19 Proyecciones de ventas 2021 - 2023*

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>2021</b>	5%	5%	5%	8%	5%	5%	3%	16%	3%	10%	10%	25%	<b>\$28,933.81</b>
	\$992.02	\$1,155.19	\$3,370.33	\$3,170.88	\$2,986.46	\$5,300.17	\$1,093.81	\$3,893.33	\$2,041.32	\$781.68	\$848.85	\$3,299.78	
<b>2022</b>	8%	8%	8%	15%	8%	8%	5%	25%	5%	15%	16%	30%	<b>\$32,886.87</b>
	\$1,071.38	\$1,247.60	\$3,639.96	\$3,646.51	\$3,225.38	\$5,724.18	\$1,148.50	\$4,866.66	\$2,143.38	\$898.93	\$984.66	\$4,289.71	
<b>2023</b>	12%	12%	12%	20%	12%	12%	10%	29%	9%	18%	22%	35%	<b>\$39,368.97</b>
	\$1,199.95	\$1,397.32	\$4,076.75	\$4,375.81	\$3,612.43	\$6,411.08	\$1,263.65	\$6,278.00	\$2,336.29	\$979.84	\$1,201.29	\$6,236.57	

### **4.3.3 Finanzas**

Es aquella parte de la gestión estratégica y proceso de planificación de cualquier empresa, que está relacionada con la obtención de los recursos necesarios para financiar las operaciones del negocio que contribuyan con el logro de objetivos delineados en el plan, a corto, mediano y largo plazo.

Al hablar de estrategia financiera se hace alusión a la forma en que se utiliza el dinero de la empresa de manera inteligente, pensando en la forma más conveniente en que se puede extraer de este dinero el mayor beneficio.

La importancia de implementar una estrategia de gestión financiera adecuada con el fin de cumplir dicho objetivo. La misma debe ser un proyecto general, a largo plazo, con un plan de acción compuesto por un portafolio de estrategias de gestión (finanzas, marketing, entre otros), en función de cumplir con el objetivo especificado.

Análisis de los estados financieros de 3 años reconstruidos de acuerdo a los estados financieros que la empresa registra dentro de sus documentos contables y financieros que ha generado por los años 2017, 2018 y 2019.

**Mm Sinergias, S.A. De C.V.**

Balance General Años 2017-2019

Expresado En Dólares Estadounidenses

<b>Activo</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Activo Corriente	\$ 3,613.22	\$ 7,140.33	\$ 6,464.50
Efectivo y equivalentes	\$ 1,020.68	\$ 815.15	\$ 1,798.02
Caja chica	\$ 504.82	\$ 473.36	\$ -
Efectivo en cuentas corrientes	\$ 515.86	\$ 341.79	\$ 1,798.02
Cuentas por cobrar	\$ 2,592.54	\$ 6,325.18	\$ 4,666.48
Cuentas por cobrar comerciales	\$ 928.66	\$ 3,623.56	\$ 2,689.46
Anticipo a proveedores	\$ 408.59	\$ 1,900.00	\$ 1,500.00
Diferencias en caja	\$ 779.28	\$ 416.64	\$ 416.64
Pago a cuenta	\$ 476.01	\$ 384.98	\$ 60.38
<b>Activos No Corrientes</b>	\$ -	\$ -	\$ 81.28
Propiedades, Planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ 147.79
Mobiliario y equipo de administración	\$ -	\$ -	\$ 147.79
Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ (66.51)
Depreciación de mobiliario y equipo administrativo	\$ -	\$ -	\$ (66.51)
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 3,613.22</b>	<b>\$ 7,140.33</b>	<b>\$ 6,545.78</b>
<b>Pasivo</b>	\$ 4,709.59	\$ 7,163.75	\$ 6,164.14
Pasivo Corriente	\$ 4,709.59	\$ 7,163.75	\$ 6,164.14
Préstamos y sobregiros	\$ 2,991.90	\$ 4,766.62	\$ 4,766.62
Préstamos no bancarios	\$ 2,991.90	\$ 4,766.62	\$ 4,766.62
Impuestos por pagar	\$ 192.87	\$ 622.31	\$ 122.70
Impuesto sobre la renta anual	\$ 192.87	\$ 622.31	\$ 122.70
Retenciones y cuotas patronales	\$ 1,274.82	\$ 1,274.82	\$ 1,274.82

Retenciones	\$ 344.89	\$ 355.39	\$ 355.39
Cuotas patronales	\$ 929.93	\$ 919.43	\$ 919.43
Beneficios a empleados por pagar	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ -
Salario por pagar	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ -
<b>Pasivo No Corriente</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Patrimonio de los accionistas</b>	\$ (1,096.37)	\$ (23.42)	\$ 381.64
Capital contable	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Capital social	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Capital social suscrito	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Reservas	\$ 254.72	\$ 372.98	\$ 409.92
Reserva legal	\$ 254.72	\$ 372.98	\$ 409.92
Utilidades por distribuir	\$ 2,538.06	\$ 3,492.75	\$ 3,860.86
Utilidades de ejercicios anteriores	\$ 1,959.47	\$ 2,538.06	\$ 3,492.75
Utilidad del ejercicio	\$ 578.59	\$ 954.69	\$ 368.11
Déficit acumulado	\$ (7,889.15)	\$ (7,889.15)	\$ (7,889.15)
Pérdidas de ejercicios anteriores	\$ (7,889.15)	\$ (7,889.15)	\$ (7,889.15)
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 3,613.22</b>	<b>\$ 7,140.33</b>	<b>\$ 6,545.78</b>

## MM SINERGIAS, S.A. DE C.V.

### ESTADO DE RESULTADOS AÑOS 2017-2019

*Expresado en Dólares Estadounidenses*

	2017	2018	2019
<b>INGRESOS POR OPERACIONES</b>	\$ 9,881.21	\$ 21,792.14	\$ 3,450.00
VENTA DE SERVICIOS	\$ 9,881.21	\$ 21,792.14	\$ 3,361.50
Ventas locales	\$ 9,881.21	\$ 21,792.14	\$ 3,361.50
VENTA SERVICIOS TÉCNICOS	\$ -	\$ -	\$ 88.50
Ventas locales	\$ -	\$ -	\$ 88.50
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 73.94	\$ 78.72	\$ 34.24
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 73.94	\$ 78.72	\$ 34.24
Otros ingresos	\$ 73.94	\$ 78.72	\$ 34.24

<b>COSTO DE VENTA</b>	\$ 3,196.17	\$ 10,545.00	\$ 1,150.87
COSTO DE VENTA DE SERVICIOS	\$ -	\$ -	\$ -
COMPRAS	\$ 3,196.17	\$ 10,545.00	\$ 1,150.87
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 5,929.45	\$ 9,636.49	\$ 1,805.61
GASTOS DE VENTAS	\$ 3,225.88	\$ 5,445.24	\$ 1,074.01
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 2,703.57	\$ 4,191.25	\$ 731.60
<b>GASTOS NO OPERATIVOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVA LEGAL</b>	<b>\$ 829.53</b>	<b>\$ 1,689.37</b>	<b>\$ 527.76</b>
<b>RESERVA LEGAL 7%</b>	<b>\$ 58.07</b>	<b>\$ 118.26</b>	<b>\$ 36.94</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 771.46</b>	<b>\$ 1,571.11</b>	<b>\$ 490.82</b>
<b>IMPUESTO S/RENTA 25%</b>	<b>\$ 192.87</b>	<b>\$ 616.42</b>	<b>\$ 122.70</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 578.60</b>	<b>\$ 954.69</b>	<b>\$ 368.11</b>

#### ***4.3.4 Análisis de indicadores financieros y aplicación de estrategias***

Generando la información financiera de MM Sinergias, tenemos los análisis de las finanzas, lo cual indica la gestión financiera y el desempeño que debe ser corregido, por tal razón dentro de la estrategia financiera y para poder medir la gestión financiera de la empresa, considerando la reactivación económica de la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V., como punto de partida los principales indicadores financieros que se incluyen para contribuir a medir la nueva administración son los índices de: la liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Tabla 20 Indicadores de liquidez

MM SINERGIAS, S.A. DE C.V.  
INDICADORES DE LIQUIDEZ

Indicador	Formula	Interpretación	2017	2018	2019
KT - Capital de trabajo	Activo corriente	Recursos de corto plazo para cubrir deudas de corto plazo y la operación.	3,613	7,140	6,465
KTN - Capital de trabajo neto	Activo corriente - pasivo corriente	Determina cuanto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente	-1,096	-23	300
KTO - Capital de trabajo operativo	Deudores + inventarios	Recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación por cartera pendiente y saldo inventarios	929	3,624	2,689
KTNO Capital de trabajo neto operativo	KTO - Proveedores	Valor de los recursos operativos de corto plazo que no son financiados por los proveedores (recursos propios).	929	3,624	2,689
Razon corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada dólar de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo.	0.77	1.00	1.05
Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.	0.77	1.00	1.05

Elaboración propia a partir de la información financiera de MM Sinergias, S.A. de C.V.

Liquidez o solvencia es la capacidad de los activos para convertirse en dinero en efectivo en cualquiera de sus formas. Por ejemplo, caja, bancos, títulos monetarios a corto vencimiento y que no ocasionen disminución en el valor del patrimonio de la empresa. Así mismo, es la capacidad de las empresas para atender los compromisos a corto plazo.

Estos indicadores permiten, basados en los estados financieros, medir la capacidad y evaluar si la empresa puede o no cubrir las necesidades mínimas en el desarrollo del objeto social.

Tabla 21 Indicadores de endeudamiento

MM SINERGIAS, S.A. DE C.V.  
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

INDICADOR	FORMULA		2017	2018	2019
Razón de independencia financiera - Financiación con recursos propios - Índice de propiedad	Patrimonio / activo total	Cuanto de los recursos de la empresa están financiados con participación de los propietarios	-30.34%	-0.33%	5.83%
Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa	130.34%	100.33%	94.17%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / pasivo total	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo.	100.00%	100.00%	100.00%
Financiación con impuestos	Impuestos por pagar / pasivo total	Determina cuanto de los recursos financiados con terceros corresponden a impuestos por pagar	4.10%	8.69%	1.99%
Endeudamiento sin valorizaciones	Total pasivo / (Activo total - valorizaciones)	Determina cuál es el compromiso con acreedores sobre los activos sin considerar valorizaciones	130.34%	100.33%	94.17%

Elaboración propia a partir de la información financiera de MM Sinergias, S.A. de C.V.

**Endeudamiento** es la relación entre el monto total de la deuda de la empresa y los recursos propios. Indica el grado de garantía que ofrece la empresa ante sus acreedores. Con estos indicadores se juzga si el respaldo de la deuda cuenta con una garantía adecuada.

Tabla 22 Indicadores de rentabilidad

MM SINERGIAS, S.A. DE C.V.  
INDICADORES DE RENTABILIDAD

INDICADOR	FORMULA		2017	2018	2019
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.	67.89%	51.79%	66.97%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	UAII / ventas	Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social	8.33%	7.72%	15.15%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	Utilidad neta / ventas	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.	5.81%	4.37%	10.57%
Potencial de utilidad	Utilidad neta / activos totales	Rendimiento del total de activos durante el período por la generación de utilidad neta	16.01%	13.37%	5.62%
% ROA - Return on assets Retorno sobre activos	Ebitda / activo total	Determina la caja operativa obtenida en el período con el uso de la inversión total en activos	21.35%	22.00%	7.50%
% ROI - Return on investment Retorno sobre inversión	UAII / activos operativos promedio	Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos	0.00%	0.00%	0.00%
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	UAI / patrimonio promedio	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios	0.00%	0.00%	0.00%

Elaboración propia a partir de la información financiera de MM Sinergias, S.A. de C.V.

**Rentabilidad** es la capacidad de un bien para producir ingresos, rentas u otro tipo de utilidades; en especial las que genera un capital de producción de rentas. También es la relación entre la utilidad registrada por un negocio y el dinero invertido en este, al mostrar cuantos pesos de utilidad genera por cada cien pesos invertidos.

## 5 Capítulo: Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

- Las empresas requieren estar capacitadas para reaccionar de forma rápida, ante los posibles riesgos que impidan el logro de los objetivos planteados.
- Es importante que las empresas sean pequeñas o grandes, deben buscar ser autosuficiente en cuanto a requerimientos financieros y ser capaz de generar los suficientes ingresos como para financiar la compra de insumos, gastos administrativos, entre otros;
- Finalmente, por medio de este proyecto, la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V., cuenta con un instrumento importante para la reactivación de sus operaciones, así como la correcta toma de decisiones.

## 5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a MM Sinergias la implementación de estrategias aplicadas al área de administración, ventas y finanzas, para poder llevar a cabo la misión y visión con la cual fue creada la entidad.
- Se sugiere definir la estructura organizativa de la entidad, de acuerdo al planteamiento sugerido en el desarrollo del capítulo IV.
- Se recomienda que la entidad tenga a bien considerar dentro de su equipo de trabajo profesionales que tengan dominio dentro del área financiera, con el propósito de controlar y mitigar los riesgos financieros que ocurrieron en administraciones anteriores.
- Se sugiere que la entidad adopte los indicadores financieros básicos, para poder establecer las bases financieras necesarias para en un mediano plazo, pueda robustecer su organización tanto en la parte operativa, como en la financiera.

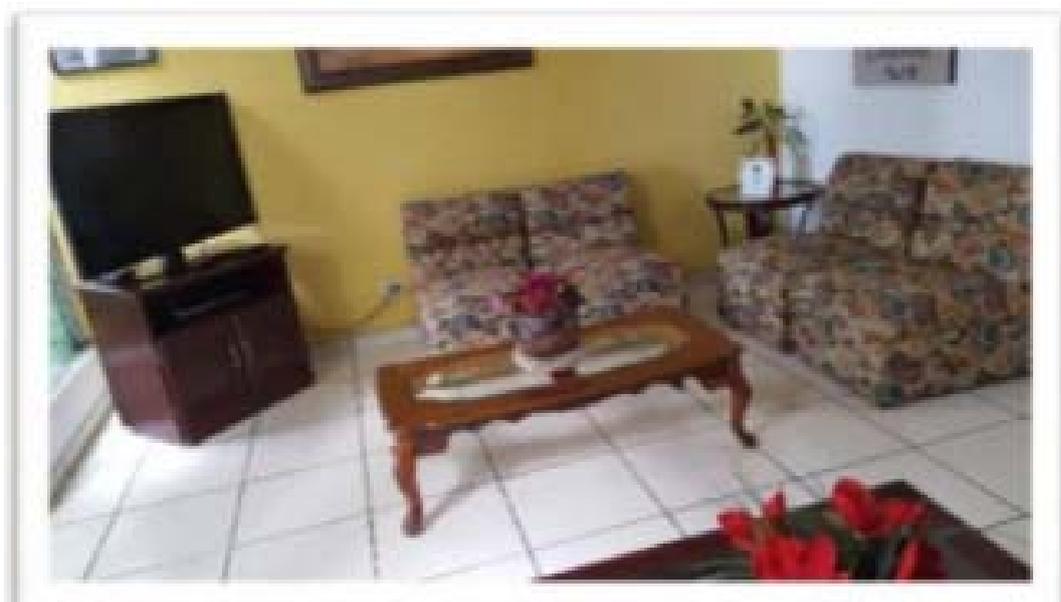
## Referencias bibliográficas

- Aguiar López, J. (2015). *Hoteles, Holero y Hostelería*.
- Aguilar, L. (2019). Reseña de hotelería en El Salvador.
- Carol, M. (2015). *Hoteles para soñar*.
- Castillo, E., & Saca, N. (29 de Mayo de 2009). Criterio para el diseño de interiores de hostales en la Playa el Tunco, Puerto de La Libertada, El Salvador.
- Castro, A. (2014). *PROPUESTA PARA LA CREACION DE UNA RED EMPRESARIAL CON MYPES DEL SUBSECTOR*. ALAS F.M.
- CORSATUR. (2019). *CORSATUR-BCR*. MEMORIA DE LABORES.
- Council, W. T. (s.f.). *World Travel & Tourism Council*. Obtenido de World Travel & Tourism Council: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Flores Mejía, M., Hernández Miranda, B. A., & Rodríguez Sales, J. G. (2015). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UN HOTEL PARA LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO (ALFALIT EL SALVADOR).
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6a. Edición).
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría* . (s.f.).
- Ludeña Reyes, A. (2016). *Administración de empresas turísticas y hoteleras*. Loja, Ecuador.
- Meza Pérez, G. D., Zaldivar Puig, M., & Martín Fernández, R. (Julio-Diciembre de 2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*.

- Meza Pérez, G., Martín Fernández, R., & Zaldivar Puig, M. (Julio-Diciembre de 2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*.
- Plazola Cisneros, A., Plazola Anguiano, A., & Plazola Aguino, G. (1993). *Arquitectura Habiraconla*.
- Sampieri, R., Collado, L., & Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación, Sexta Edición*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Tunja, H. e. (2012). *Historia de Hoteles en el Mundo*.
- Turismo, I. S. (2020). <http://www.istu.gob.sv/marco-institucional/>.
- Vacas Guerrero, C. (1999). Normalización Contable del sector de la Hostelería: Una propuesta de adaptación del plan general de la contabilidad al sector. Madrid, España.
- Villarán, K. (2009). *Plan de Negocio*.

## HABITACIONES Y AREAS DEL HOTEL

### Sala



Habitación Doble \$35.00



Habitación triple \$ 55.00



Comedor





Salón de reuniones 1ra planta





Salón de reuniones 2da planta



Área de Breakfast



Área de descanso



Bienvenidos al Centro de Formación Feminista y Hotelito, Estamos ubicados en una zona tranquila, privada y segura, Sobre la avenida Bernal, cerca del Centro Comercial Metrópolis, San Salvador

### **Centro de Formación Feminista y Hotelito**



#### **Servicio de Alojamiento**

Contamos con 7 habitaciones, Equipadas con camas ergonómicas, baño privado, ventilador, mesa de noche, closet, Wi-Fi gratuito, televisión por cable.



#### **Alquiler de Local**

Contamos con un salón amplio para reuniones, con capacidad para 80 personas, comedor independiente, y tres salas de estar.



#### **Servicio de Alimentación.**

- ✓ Menús personalizados
- ✓ Gourmet,
- ✓ Vegetarianos,
- ✓ Típicos,
- ✓ postres salados y dulces



Correo: [mmsinergias.es@gmail.com](mailto:mmsinergias.es@gmail.com)  
Tel: 2274-5267



**Alquiler de local** ● ● ●

- ❖ un salón con capacidad para 80 personas (salón abierto).

**Servicio de Alimentación** ● ● ●

- ❖ Menús personalizados (Gourmet, Vegetarianos, Típicos, postres salados y dulces así como toda clase de bebidas)

**Servicio de Alojamiento** ● ● ●

- ❖ Habitación Individual.
- ❖ Habitación Dobles.
- ❖ Habitaciones Triples.
- ❖ Habitación Cuádruple
- ❖ Habitación Quíntuple

**Centro de Formación Feminista y Hotelito**

Av. Benal, Pasaje Jiboa, Av. Cuchumatanes #12.  
Urbanización Metrópolis Sur Mejicanos, San Salvador.

Escribanos: [mmsinergias.es@gmail.com](mailto:mmsinergias.es@gmail.com)

Tel: 2274-5267

## *Centro de Formacion Feminista y Hotelito*

*Te ofrece servicio de alojamiento*

- ✓ Habitación individual*
- ✓ Habitación Doble*
- ✓ Habitación Triple*
- ✓ Habitación Cuádruple*

*pregunta por nuestros precios al Tel: 2274-5267  
o escribenos a [mmsinergias.es@gmail.com](mailto:mmsinergias.es@gmail.com)*



## Anexos



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA  
DE LA EMPRESA MM SINERGIAS, S.A. DE C.V.”**

### CUESTIONARIO

#### Objetivo:

Determinar la situación actual de su empresa, con el propósito de realizar un diagnóstico exhaustivo que ayude a proporcionar los datos necesarios para el diseño de estrategias en el área administrativa, financiera y comercial, que permitan reactivar las operaciones de la empresa.

#### A. Preguntas Generales

Nombre: \_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Años de trabajar para la empresa: \_\_\_\_\_

Desde cuando funciona la Empresa: \_\_\_\_\_

No de empleados: Mujeres: \_\_\_\_\_ Hombres: \_\_\_\_\_

Servicios principales: \_\_\_\_\_

### B. Preguntas Específicas

1. ¿Considera importante la implementación de estrategias en las áreas administrativas, ventas y comerciales para su empresa?

Sí  No

2. ¿Cuáles de los siguientes rubros considera importantes para elaborar estrategias para la empresa?

Ingresos  Egresos  Beneficios

3. ¿Considera que la elaboración de estrategias financieras en su empresa permitirá la optimización de los recursos financieros?

Sí  No

4. ¿Realizan proyecciones en la empresa?

Sí  No

5. ¿Considera que la elaboración de las proyecciones financieras, son importantes para la toma decisiones de la empresa?

Sí  No

6. ¿Cuáles de los siguientes conceptos, considera importantes para elaborar una proyección financiera?

Información financiera histórica  Ingresos  Egresos   
Beneficios  Tendencias de mercado del sector  Otros

7. ¿Qué Estados Financieros elabora usted para conocer la situación de la empresa y enfocar la toma de decisiones?

Estado de situación financiera   
Estado de resultados   
Flujo de efectivo   
Cambios en el patrimonio

8. ¿Qué tipo de análisis financiero determina usted para interpretar los Estados Financieros?

---

---

---

9. ¿Qué tipos de razones financieras aplica usted, para conocer la situación financiera y económica de su empresa?

Liquidez  Solvencia  Endeudamiento  Rentabilidad

10. ¿Posee la empresa capacidad financiera (capacidad de corto plazo)?

Explique:

---

---

---

11. ¿Cuáles de las siguientes cuentas considera importante para conocer la Situación Financiera?

Costos  Gastos  Rentabilidad  Utilidad

12. ¿Por qué razón consideraría buscar financiamiento de instituciones bancarias?

- No tiene recursos propios.
- No quiere arriesgar su propio capital.

- La tasa de interés que ofrecen es baja.
- El crédito es accesible.
- Nuevo proyecto (ampliación en la infraestructura)

13. ¿Qué tipo de medios publicitarios utilizaron para promocionar el hostel?

---

---

---

14. ¿Quiénes son sus principales competidores?

---

---

15. En su opinión ¿cuál es la época del año en que las personas prefieren hospedarse en los pequeños hoteles?

---

---

16. ¿Qué opinión tienen los clientes de su hotel?

---

---

17. ¿Cuál es su opinión acerca de la competencia en el sector hotelero?

---

---

18. En su opinión ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa?

Fortalezas: \_\_\_\_\_

Debilidades: \_\_\_\_\_

Amenazas: \_\_\_\_\_

Oportunidades: \_\_\_\_\_



MM SINERGIAS, S.A. de C.V.  
*Centro de Formación Feminista*

Maestro Juan Vicente Alvarado Rodríguez  
Director de la Maestría en Administración Financiera  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de El Salvador  
Presente. -

Yo, Licda. Inés Angélica Batres de Uzquiano en calidad de Representante Legal de la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V. con Documento de Único de Identificación # 02431527-3 con Domicilio en Col. Costa Rica Avenida San José # 454, San Salvador, autorizo a la Licda. Alma Mejía Navas y al Lic. Pablo César Pérez Orellana, de la Maestría Administración Financiera de la Universidad de El Salvador, a que realicen su tesis titulada "Diseño de Estrategias para la reactivación económica de la empresa MM Sinergias, S.A. de C.V.", con la información proporcionada por la empresa.

Y para que conste firmo en San Salvador a 02 de septiembre de 2021.

F.   
Inés Angélica Batres de Uzquiano  
Cel: 7786-2417

"MM SINERGIAS"  
S.A. DE C.V.  
Tel: 2274-5267  
El Salvador, C.A.