



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA  
LA IMPLEMENTACIÓN DE UN HOTEL EN LA ZONA COSTERA DE LA LIBERTAD,  
EL SALVADOR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**JENNY CAROLINA SORIANO GRANDE**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2020**

## RESUMEN

### **“Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la implementación de un hotel en la zona costera de La Libertad, El Salvador”**

El presente proyecto tiene como objetivo general determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la implementación de un hotel en la zona costera de Tamanique, La Libertad, El Salvador y de esta manera buscar el financiamiento para ejecutarlo en un periodo de 18 meses y obtener una rentabilidad del 13%. La evaluación se realiza bajo la premisa que la industria del turismo de El Salvador ha mostrado un constante crecimiento en llegadas de turistas internacionales (+12,9%;2018) lo que tiene un impacto directo en el sector hotelero. Así mismo se busca aprovechar los diferentes recursos naturales, legales, financieros y el atractivo que actualmente tiene la zona de estudio; practica de Surf.

Para el cumplimiento del objetivo, se parte del diagnóstico de la industria, mercado potencial, análisis de territorio y marco legal, los cuales se concluyen con la metodología EFAS, identificando las oportunidades y amenazas. Entre estas, se puede señalar un sector con crecimiento constante, una demanda de turista local e internacional establecida, playas premium para practica de surf, infraestructura hotelera con un desafío en modernizarse e incorporar tecnología como la diversificación de los servicios, además la zona de estudio cuenta con un plan estratégico “City Surf” impulsado por el estado.

La evaluación de la factibilidad estratégica define el modelo de negocio, con el proceso declarativo de misión, visión y valores. Posteriormente, la elección de la ubicación, figura legal y el tipo de alojamiento basándose en los insight obtenidos en la investigación de mercado, tendencias en hotelería, nuevos perfiles de turista como el entendimiento de la competencia y los clientes, lo que da lugar a un Hotel Boutique con concepto de bungalow de lujo el cual entrega una experiencia diferenciadora y única en la zona, es decir, la propuesta de valor creada utilizando las 8p's del marketing mix.

Posteriormente se realiza la evaluación técnica y económica, especificando la inversión inicial del proyecto, con la compra del terreno, construcción y el equipamiento; luego se cuantifican costes fijos y variables teniendo como resultado un valor de USD \$869.494 en concepto de inversión inicial y el capital de trabajo para los primeros 3 meses. Finalmente se realiza la evaluación financiera, partiendo con la revisión de alternativas de financiamiento, estimación de los flujos esperados y un análisis de sensibilidad utilizando VAN y TIR bajo 4 escenarios: pesimista, mínimo aceptado, optimista y optimista incluyendo los incentivos fiscales de la Ley de turismo de El Salvador.

El proyecto se concluye con el modelo de negocio CANVAS donde se puede apreciar, que es factible a nivel estratégico, técnico y económico; el escenario probable del proyecto arroja un VAN de USD \$ 1.057.065 en un periodo de evaluación de 15 años, con una TIR del 23% y el payback es de 6,6 años e incluso si los flujos esperados se someten a una pérdida de valor del 2%, este continua siendo factible, sin considerar el impacto de los incentivos fiscales que el art. 36 de la Ley de Turismo ofrece a los nuevos y antiguos inversionistas, sin embargo el proyecto queda en stand-by, porque la industria del turismo y hotelería son los más afectados a nivel mundial por la pandemia COVID-19.

## DEDICATORIA

*A mis padres, Felipe y Marina  
quienes, con su amor, paciencia y esfuerzo hemos conquistado un sueño más.  
Gracias papi y mami por enseñarme a ser valiente  
y a no tener miedo a las adversidades  
porque Dios esta siempre conmigo.*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios y a la Virgen María, por su infinita bondad, me han dado el privilegio de estudiar fuera de mi país, por guiarme y siempre llevarme de su mano para superar cada desafío en este periodo.

A mi familia, por siempre apoyarme en cada decisión y proyecto que emprendo.

A mis padres por ser parte de mis aventuras y porque juntos superamos las adversidades. Los amo infinitamente.

A mi hermana Jassmin, agradezco su apoyo, sus consejos, su guía y por siempre querer lo mejor para mí.

A mi prima Johana, por leer muchas veces este trabajo y darme consejos financieros. Mil gracias.

A mi novio Nelson, gracias por tu amor, paciencia y sobre todo por ser parte de mis sueños, gracias por leer este trabajo y darme tu visión metodológica y críticas.

Y finalmente, agradezco al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, junto a todos los profesores y funcionarios, por haberme entregado las invaluable herramientas que ahora poseo para ser un mejor profesional.

## Tabla de contenido

1. Introducción.....	1
2. Descripción del tema y preguntas claves .....	2
3. Alcance del tema abordar.....	3
4. Objetivos y resultados esperados .....	4
4.1. Objetivo general.....	4
4.2. Objetivos específicos .....	4
4.3. Resultados esperados .....	5
5. Metodología.....	5
6. Descripción del mercado .....	7
6.1. Zona de estudio .....	7
6.2. Atractivo de la zona de estudio .....	8
6.3. Oferta turística .....	9
7. Diagnóstico de la industria y mercado potencial .....	10
7.1. Análisis del mercado.....	10
7.1.1. Industria del turismo en El Salvador .....	10
7.1.2. Sector hotelero en la zona costera de Tamanique .....	11
7.1.3. Nuevas tendencias en hotelería .....	14
7.1.4. Nuevas generaciones.....	15
7.2. Análisis de clientes .....	17
7.2.1. Perfil de los nuevos turistas internacionales.....	17
7.2.2. Perfiles genéricos de los turistas de El Salvador.....	18
7.2.2.1. Segmentación de la demanda turística en El Salvador .....	19
7.2.2.2. Segmentación por región de residencia .....	21
7.2.3. Investigación de mercado.....	21
7.2.3.1. Mapa de empatía .....	21
7.2.3.2. Investigación de mercado turista locales.....	22
7.2.3.3. Resultados de la investigación turista local .....	23
7.2.3.4. Investigación de mercado turista internacional.....	24
7.2.3.5. Estudios hotelería internacional por Statista .....	24
7.3. Análisis competidores .....	25
7.3.1. Benchmarking alojamientos turísticos .....	25
7.3.2. Evaluación de los atributos de los alojamientos actuales.....	27
7.3.3. Mapa de posicionamiento.....	28
7.3.4. Hotelería online .....	29
7.4. Análisis del entorno .....	31
7.4.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	31
7.4.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. ....	31
7.4.1.2. Poder de negociación de los proveedores .....	32
7.4.1.3. Poder de negociación de los clientes .....	33
7.4.1.4. Amenazas de productos sustitutos.....	33
7.4.1.5. Rivalidad entre competidores.....	34
7.4.2. Análisis PESTEL .....	35
7.4.2.1. Político .....	35
7.4.2.2. Económicos.....	36
7.4.2.3. Sociales.....	37
7.4.2.1. Tecnológicos .....	38
7.4.2.2. Ecológico.....	39

7.4.2.3. Legal .....	40
7.5. Mercado potencial .....	41
7.6. Conclusiones del diagnóstico de la industria y mercado potencial .....	42
8. Análisis de territorio .....	44
8.1. Mapa de oferta turística por playa .....	44
8.1.1. Playa El Tunco .....	44
8.1.2. Playa El Sunzal .....	45
8.1.3. Playa El Palmarcito .....	46
8.2. Recursos disponibles .....	47
8.3. Conclusiones del análisis de territorio .....	48
9. Análisis legal .....	49
9.1. Incentivos fiscales sobre turismo en El Salvador .....	49
9.2. Impuestos al turismo .....	50
9.3. Código del trabajo .....	51
9.4. Conclusiones del análisis legal .....	52
10. Factibilidad estratégica .....	53
10.1. Análisis de factores externos (EFAS) .....	53
10.1.1. Oportunidades .....	53
10.1.2. Amenazas .....	53
10.1.3. Visión, Misión y Valores .....	55
10.2. Elección de la estrategia competitiva .....	55
10.3. Plan de Marketing .....	56
10.3.1. Segmento .....	57
10.3.2. Posicionamiento .....	58
10.4. Marketing Mix .....	58
10.4.1. Producto .....	58
10.4.2. Plaza .....	61
10.4.3. Precio .....	61
10.4.4. Promoción .....	62
10.4.4.1. Publicidad .....	63
10.4.5. Experiencia (evidencia física) .....	63
10.4.6. Proceso .....	64
10.4.7. Personas .....	67
10.4.7.1. Dotación de carácter permanente .....	67
10.4.7.2. Dotación de carácter temporal .....	69
10.4.7.3. Outsourcing .....	69
10.4.7.4. Política del personal .....	70
10.4.8. Post-Venta .....	71
10.5. Conclusiones de la factibilidad estratégica .....	72
11. Factibilidad técnica y económica .....	73
11.1. Inversión requerida .....	73
11.1.1. Inversión en la propiedad del alojamiento .....	73
11.1.2. Inversión para la construcción de la infraestructura .....	74
11.1.3. Inversión en equipamiento del alojamiento .....	75
11.2. Costo operativo .....	75
11.2.1. Costos fijos .....	76
11.2.2. Costos variables .....	76
11.2.3. Estimación de ingresos .....	76
11.3. Conclusiones de factibilidad técnica y económica .....	78

12. Factibilidad financiera.....	79
12.1. Alternativas de financiamiento .....	79
12.2. Flujo de caja .....	80
12.3. Análisis de sensibilidad.....	82
12.3.1. Escenario optimista.....	83
12.3.2. Escenario pesimista.....	83
12.3.3. Escenario mínimo aceptado.....	83
12.3.4. Escenario optimista incluyendo los incentivos fiscales .....	84
12.4. Conclusiones de la factibilidad financiera .....	85
13. Conclusiones finales del proyecto .....	86
13.1. Modelo de negocio CANVAS.....	86
13.2. Conclusiones .....	86
13.3. Recomendaciones .....	89
14. Bibliografía .....	90
15. Glosario de términos .....	91
16. Anexos .....	92
16.1. Anexo 1: Tasa de ocupación hotelera por región y tasa de ocupación mensual La libertad, El Salvador.....	92
16.2. Anexo 2: Cuadro de población, densidad y distancia, según municipios del AMSS. 2018.....	92
16.3. Anexo 3: Cuestionario local .....	93
16.4. Anexo 4: Gráficos de encuesta local.....	96
16.5. Anexo 5: Gráficos de estudio huéspedes internacional .....	98
16.6. Anexo 6: Benchmarking.....	100
16.7. Anexo 7: Infraestructura de los alojamientos .....	103
16.8. Anexo 8: Evaluación de los atributos por alojamiento .....	108
16.9. Anexo 9: Proyección del Bungaló .....	108
16.10. Anexo 10: Cálculos de los costos fijos.....	109
16.11. Anexo 11: Cálculos de los costos variables.....	113
16.12. Anexo 12: Estimación de inflación anual de El Salvador .....	114
16.13. Anexo 13: Escenario pesimista: Máximo crecimiento del 51,67% tasa de ocupación .....	115
16.14. Anexo 14: Escenario mínimo aceptado: Máximo crecimiento del 50,44% tasa de ocupación .....	116
16.15. Anexo 15. Impacto del COVID-19 en la industria del turismo .....	117

## Índice de tablas

Tabla 1: Ingresos turísticos de El Salvador en millones de USD\$. Años: 2009-2017 ....	10
Tabla 2: Gasto diario promedio y estadía promedio del turista extranjero (2009 – 2018) .....	11
Tabla 3: Habitaciones disponible en la zona de estudio. 2017.....	12
Tabla 4: Perfil del turista internacional, 2017 .....	19
Tabla 5: Perfil del turista local, 2017 .....	20
Tabla 6: Perfil del excursionista, 2017.....	20
Tabla 7: Mercado potencial.....	42
Tabla 8: Productos por renta de bungalos .....	59
Tabla 9: Tabla de precios por renta de bungalos .....	61
Tabla 10: Horario de atención .....	64
Tabla 11: Dotación de personal fijo .....	68
Tabla 12: Dotación de personal temporal.....	69
Tabla 13: Dotación por outsourcing.....	70
Tabla 14: Plan de capacitaciones.....	71
Tabla 15: Cotizaciones de terrenos en La Libertad con vista a la playa.....	73
Tabla 16: Detalle inversión en la construcción .....	74
Tabla 17: Metros cuadrados por servicios.....	74
Tabla 18: Detalle inversión en equipamiento .....	75
Tabla 19: Inversión requerida del proyecto .....	75
Tabla 20: Costos fijos.....	76
Tabla 21: Costos variables .....	76
Tabla 22: Proyección de ingresos .....	77
Tabla 23: Ingresos por servicios complementarios .....	77
Tabla 24: Margen bruto .....	78
Tabla 25: Inversión inicial del proyecto .....	78
Tabla 26: Alternativas de financiamiento.....	79
Tabla 27: Análisis de financiamiento .....	80
Tabla 28: Escenario optimista .....	82
Tabla 29: Escenario pesimista .....	83
Tabla 30: Escenario minimo aceptado .....	83
Tabla 31: Escenario optimista con los incentivos fiscales .....	84
Tabla 32: Modelo de negocio CANVAS .....	86



## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Ubicación de la zona de interés para el proyecto.....	8
Ilustración 2: Inventario de recursos turístico en Tamanique, La Libertad, El Salvador ...	9
Ilustración 3: Llegadas Internacionales a El Salvador (2009-2018).....	10
Ilustración 4: Gasto turístico por segmento en El Salvador 2009-2018.....	11
Ilustración 5: Ocupación hotelera en la zona de estudio y a nivel internacional, 2018...	12
Ilustración 6: El Salvador. Travel & Tourism Competitiveness. Año 2017 .....	13
Ilustración 7: Inversión privada en alojamientos actuales en La Libertad. 2017-2018....	14
Ilustración 8: Perfil del viajero Millenials .....	16
Ilustración 9: Segmentación por región de residencia, 2018 .....	21
Ilustración 10: Mapa de empatía. Alojamiento en Tamanique, 2019.....	22
Ilustración 11: Infograma de los alojamientos en Tamanique 2020.....	26
Ilustración 12: Evaluación de las características en los alojamientos turísticos de la zona de estudio.....	27
Ilustración 13: Mapa de posicionamiento de los alojamientos turísticos en Tamanique en relación a precio-calidad .....	29
Ilustración 14: Principales razones por las que eligen una agencia de turismo online ...	30
Ilustración 15: Evolución del empleo del sector turismo en El Salvador. 2009-2018.....	36
Ilustración 16: Mapa Cinturón de Fuego del Pacífico .....	40
Ilustración 17: Oferta turística Playa El Tunco. 2019.....	44
Ilustración 18: Vista satelital de la Playa El Tunco .....	45
Ilustración 19: Oferta turística Playa El Sunzal 2019.....	45
Ilustración 20: Vista satelital de la Playa El Sunzal .....	46
Ilustración 21: Oferta turística Playa El Palmarcito 2019.....	46
Ilustración 22: Vista satelital Playa El Palmarcito .....	47
Ilustración 23: Tres estrategias genéricas .....	56
Ilustración 24: Pareto de segmento de clientes.....	57

## 1. Introducción

El sector turismo<sup>1</sup> a lo largo de la historia, ha experimentado un continuo crecimiento y diversificación en los servicios; con el fin de adaptarse a los cambios tecnológicos y los nuevos modelos de negocio, estos cambios han permitido consolidarse como el tercer sector económico de mayor crecimiento en el mundo (OMT, 2019).

El destino y el alojamiento son dos factores que van de la mano, es por ello que la industria hotelera al cierre del 2018 contribuyó en USD \$7,61 billones de dólares por reservas brutas a la economía global, es decir, el 10% del PIB Global (Deloitte, 2019). Esta industria es de las pocas que han gozado de un crecimiento constante a lo largo de los años; el crecimiento está vinculado al poder adquisitivo, nuevos destinos emergentes y la innovación digital (OMT, 2019).

En los últimos 10 años los hoteles en el mundo se han aumentado en un 18% (184.299 hoteles), la tasa de ocupación<sup>2</sup> global ha aumentado en los últimos 5 años a 66,2% y la tarifa diaria promedio en los hoteles de Estados Unidos es de USD \$133,34 a octubre 2019 (Statista, 2007).

Las nuevas tendencias, reconocen que los huéspedes, actualmente buscan un alojamiento que ofrezca una experiencia de turismo local, una atención personalizada y tecnológica (AMADEUS, 2019). Dichas tendencias en El Salvador inician a ser conocidas e implementadas en los alojamientos; pese a ello la infraestructura de las instalaciones no es muy moderna como los servicios que se ofrecen no presentan ningún diferenciador siendo estos las principales deficiencias del hotelería en la zona de estudio; por lo que tiene el supuesto que dichas deficiencias brindan una mala experiencia para el turista lo que puede provocar que la tasa de llegadas de turistas internacionales empiece a decrecer y poner en riesgo la propuesta de valor de El Salvador.

El Salvador, es un país que ha invertido en desarrollar la industria del turismo, con la ejecución de diferentes estrategias, cuya finalidad es incentivar la economía y la inversión local y/o extranjera, es decir, ha creado un panorama atractivo; como lo menciona en la Ley de Turismo de El Salvador, ofrecen diferentes incentivos fiscales, los cuales están en línea con los planes estratégicos en materia de turismo.

El turismo aporta el +6% del PIB salvadoreño. La llegada de visitantes extranjero llegó a 2.535.661 en 2018, un crecimiento del +12,9%, con respecto al 2017.

---

1 Engloba a empresas de hostelería, restauración, transporte y otras relacionadas con el turismo, entendido como los viajes y estancias que realizan personas en lugares distintos a su entorno habitual por ocio, negocios u otros motivos.

2 La proporción del total de habitaciones disponibles que están ocupadas o alquiladas en un momento dado por un alojamiento.

## 2. Descripción del tema y preguntas claves

La industria del turismo en El Salvador, es una actividad económica muy importante, por el surgimiento de los emprendimientos, que contribuyen a la generación de nuevos empleos y ayudan a impulsar el desarrollo socioeconómico en las comunidades y a la vez creando valor para los turistas.

La zona costera del municipio de Tamanique, tiene un importante movimiento económico y turístico, principalmente por el reconcomiendo de sus playas Premium<sup>3</sup> para la práctica de Surf, el cual no se ve limitado a una estación del año, ya que el país posee un clima cálido y soleado todo el año.

Al comparar los datos estadísticos totales de los años 2017–2018, muestran un crecimiento total del +12,9% al dividirlos por segmentos: turistas internacionales del +7,8% y los excursionistas en +24,3% (MITUR, 2018). Teniendo un impacto positivo en la zona en términos de captación de ingresos y oportunidad de empleo; debido a que el sector turismo ha mostrado un crecimiento constante en llegadas de turistas totales, pasando de 1.481.748 a 2.535.661 en el periodo del 2009 al 2018. De igual manera el gasto turístico promedio ha incrementado de USD \$13,11 a \$66,93 (del 2009 al 2018) (MITUR, 2018) .

Bajo esta perspectiva el MITUR<sup>4</sup> ha creado un plan estratégico City Surf, el cual busca fortalecer y desarrollar el turismo de Surf, para convertirlo en un referente de nivel internacional con el respaldo financiero y técnico de Embajada de Estados Unidos, Banco Mundial y Gobierno de la República de China.

La zona costera de Tamanique, cuenta con aproximadamente 27 alojamientos (MITUR, 2008). El índice de competitividad turística<sup>5</sup> de El Salvador está en el lugar 105 y arroja una oportunidad en mejorar el servicio turístico en infraestructura; el país se ha enfocado en promover los diferentes recursos naturales, desarrollar nuevos segmentos turísticos y mejorando la oferta de playa con actividades, pero la oferta en cuanto alojamientos inicia a fortalecerse puesto que al cierre del 2018 la inversión privada fue USD \$19,3 millones y esto va en línea con el plan City Surf. Aunque la mayor parte de la inversión privada invertida en la compra de mobiliario y eficiencia energética, solo 46 de 124 empresas invierten en mejorar la infraestructura de los alojamientos.

La decisión de enfocarse al sector de hotelería, obedece a que este sector a nivel internacional, creció en una tasa anual del +6%, seguido del alquiler de autos +4.6% y el sector de restaurantes +4,4%. (Deloitte, 2019). Así mismo como se ha mencionado antes la hotelería en El Salvador ha mostrado crecimientos contantes peses a los conflictos sociales y cambios de gobiernos, de igual forma se busca aprovechar los diferentes

---

3 Playas privilegiadas por tener olas que rompen hacia la derecha y aportan un excelente sitio para surfear.

4 Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR), institución rectora en materia de turismo; vela por el cumplimiento de la Política y Plan Nacional de Turismo, a través de todos los sectores involucrados.

5 Mide los factores y políticas que hacen posible el desarrollo sostenible del sector turístico y que contribuyan directamente al desarrollo y competitividad de los países. Utiliza 3 sub índices: Marco regulador, Ambiente de negocio e infraestructura y Recursos humanos, culturales y naturales.

recursos naturales, legales, financieros y el atractivo que actualmente tiene la zona de estudio.

Dicha evaluación busca entregar la factibilidad estratégica, técnica y económica basándose en las nuevas tendencias en hotelería combinados con el atractivo de la zona de estudio y de esta manera elegir el tipo de alojamiento turístico, con el propósito de entregar una experiencia única y diferenciadora a los clientes que visitan estas playas, considerando como puntos críticos el financiamiento, los planes estratégicos de MITUR, seguridad y venta de terrenos o propiedades en la zona de estudio

En resumen, las preguntas claves a responder son las siguientes:

¿Cuál es el mercado potencial para un nuevo hotel en la zona de estudio?

¿Cuál será la ubicación (playa) más adecuada para el hotel?

¿Qué tipo de hotel se puede implementar en la zona de estudio?

¿Cuál debe de ser la entidad legal del Hotel para aprovechar de mejor forma los beneficios que brinda el estado?

¿Cuáles son las opciones de financiamiento público y/o privado, a las cuáles se puede acceder para la implementar el proyecto?

### **3. Alcance del tema abordar**

El proyecto se realizará en la zona costera de Tamanique del departamento de La Libertad, El Salvador. Dicha zona posee 3 playas: El Tunco, El Sunzal y Palmarcito; se evaluarán las opciones de alojamientos que mejor se adecue a las preferencias de los clientes según los resultados que brinden el estudio de mercado.

El estudio presente busca llegar a ejecutarse, siempre y cuando la evaluación del proyecto en sus aspectos financieros arroje una rentabilidad igual o mayor a 13% y el VAN de positivo al cuarto año y se obtenga un crédito entre un rango de 60% – 80% de financiamiento.

Así mismo se busca con el análisis de factibilidad estratégica conocer, previo a la inversión que posibilidad existe en la zona costera de Tamanique, La Libertad, El Salvador, para implementar un nuevo hotel, es decir, si hay oferta y demanda para un nuevo alojamiento turístico.

De igual forma el análisis de factibilidad técnica y económica se espera conocer un estimado del costo de operación del hotel previo a la inversión zona costera de Tamanique, La Libertad, El Salvador.

El impacto de la pandemia COVID-19 en la industria de turismo y sobre todo en la hotelería que evoluciono a nivel global desde el 11 de marzo 2020 según OMS<sup>6</sup>, dicha variable no es considerada para la evaluación del presente proyecto.

## **4. Objetivos y resultados esperados**

### **4.1. Objetivo general**

Determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la implementación de un hotel en la zona costera de Tamanique, La Libertad, El Salvador y de esta manera buscar el financiamiento para ejecutar el proyecto en un periodo de 18 meses y obtener una rentabilidad del 13%.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la oferta hotelera de la zona costera de Tamanique utilizando herramientas como análisis de clientes, benchmarking, PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter con el fin de determinar si existe un mercado potencial para la implementación de un nuevo alojamiento turístico en la zona de interés.
- Definir cuál será la mejor ubicación para implementar el futuro alojamiento turístico basándose en un análisis de territorio, partiendo de los recursos disponibles y las preferencias de los clientes potenciales tienen al elegir un alojamiento de playa.
- Establecer el tipo de alojamiento en base a los resultados de la investigación de mercado, las nuevas tendencias en hotelería, el mercado potencial y la ubicación del alojamiento lo que contribuirá a la estrategia del modelo de negocio.
- Definir la figura legal que el Hotel utilizará para su operación en base a los beneficios fiscales y legales que El Salvador tiene para el sector turismo los cuales proporcionarán los parámetros del cálculo de los flujos esperados.
- Realizar una evaluación económica en los aspectos financieros y operativos con el cual se espera tener una rentabilidad igual o mayor al 13% y un VAN positivo después de 4 años de operación del hotel, basado en las diferentes opciones de financiamiento público y/o privado, a las cuales se puede acceder para la ejecución del proyecto.

---

6 Organización Mundial de Salud

### 4.3. Resultados esperados

Al finalizar la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica del proyecto de estudio se busca conocer la existencia del mercado potencial, la ubicación más adecuada de las instalaciones. Así mismo determinar el tipo de alojamiento a implementar como los servicios complementarios a ofrecer que contribuirán con el modelo de negocio de forma rentable tomando en cuenta la figura legal que el alojamiento utilizará para su funcionamiento.

Finalmente se espera conocer la proyección de los flujos de cajas esperados, el capital de trabajo, como el plan de financiamiento, la inversión inicial necesaria para su implementación y operación y de esta manera identificar la viabilidad del proyecto, considerando las fuentes de financiamiento y beneficios especiales que existen en la industria durante el desarrollo de la evaluación.

### 5. Metodología

Para realizar la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica, se ejecutarán 7 etapas:

#### **Etapas 1: Diagnostico la industria y mercado potencial**

- **Análisis de mercado.** Se realizará un análisis bibliográfico sobre los antecedentes del sector en la zona de estudio como determinar cuales son las nuevas tendencias en hotelería y nuevas generaciones.
- **Análisis de clientes.** Se utilizará la técnica de empatía propuesta por la metodología Design Thinking, es decir, se realiza un análisis de los comentarios en las plataformas de reservas online con el objetivo de encontrar insights sobre el cliente y mercado que serán validados con un estudio de mercado, a través de encuesta online, dicho estudio brindara información: socio demográfico, que es lo que esperan encontrar en un alojamiento, preferencia sobre el tipo de hotel, servicios complementarios, la disposición a pagar, los atributos mas importantes que debe de tener un hotel u otro tipo de alojamiento similar.
- **Análisis de competidores.** A través de un Benchmarking para conocer la rivalidad de la industria y los nuevos competidores y se llevará a un mapa de posicionamiento en cuanto a precio y servicios.
- **Análisis del entorno.** Con el modelo PESTEL y las 5 fuerzas de Porter; se realizará una investigación y análisis bibliográfico de la industria y de igual manera se realizarán entrevista a profundidad con emprendedores y una persona que trabaje en una de las instituciones de turismo, para conocer la factibilidad de la zona de estudio.

- **Mercado potencial.** Estimar con los datos históricos aportados por el MITUR<sup>7</sup> y crecimiento de la OMT<sup>8</sup> el mercado potencial.

## Etapa 2: Análisis de territorio

- Se realizará una **visita de campo** a la zona con el objetivo contabilizar la oferta turística e identificar las propiedades disponibles para la venta, en cada una de las playas que están dentro de la zona de estudio, esta información será utilizada para determinar la ubicación del proyecto, puesto que entregará información estratégica sobre los competidores y atractivos que tiene cada playa.
- **Análisis de recursos estratégicos.** Realizar una revisión sobre los servicios agua potable, energía eléctrica, vías de accesos y telecomunicaciones para la zona de interés las cuales influirán en la toma de decisión de la ubicación, a través de datos en las instituciones que ofrecen el servicio.

## Etapa 3: Análisis legal

- **Marco legal.** Realizar una revisión en las diferentes leyes y normativas en materia de turismo para verificar que las acciones de proyecto estén dentro del marco jurídico vigente y que cumple con las regulaciones sectoriales ya que afectaran los flujos de caja futuros.

## Etapa 4: Factibilidad estratégica

- **Modelo de negocio.** Se concluirá sobre las etapas anteriores, utilizando la metodología EFAS<sup>9</sup>, estableciendo las oportunidades y amenazas y de esta manera definir el tipo de estrategia; así mismo el tipo de alojamiento turístico a implementar ya que tiene un impacto directo en los costos operativo.
- **Plan de Marketing.** Definir el segmento, posicionamiento, marketing mix utilizando las 8P's todo enfocado a la generación de experiencia para el cliente.

## Etapa 5: Factibilidad técnica y económica

- **Adquisición de la propiedad**<sup>10</sup>. Detallar y cuantificar la inversión que se requerirá para las instalaciones del futuro alojamiento; dependiendo si la propiedad será una construcción nueva o antigua a reacondicionar.
- **Costo operativo.** Detallar y cuantificar los costos inversión en activos y de mantención del hotel.

---

7 Ministerio de Turismo de El Salvador

8 Organización Mundial de Turismo

9 Análisis de factores externos.

10 Se hace referencia a las cotizaciones de: terreno, rancho o un alojamiento en venta.

- **Estimaciones de flujos esperados.** Del monto de la inversión, proyecciones de la demanda, ventas y costo de operación.

#### **Etapas 6: Factibilidad financiera**

- **Alternativas de financiamiento.** Realizar un análisis sobre las diferentes instituciones financieras que tiene disponibles créditos para el proyecto.
- **Análisis de sensibilidad:** Analizar la factibilidad bajo 4 escenarios pesimista, mínimo aceptado, optimista y optimista incluyendo los incentivos fiscales de la Ley de Turismo de El Salvador).
- **Factibilidad financiera:** Calculo del valor presente neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recuperación de la inversión (payback).

#### **Etapas 7: Conclusiones.**

Dicha evaluación se concluirá con la **elaboración del modelo de negocio CANVAS, conclusiones y recomendaciones.**

### **6. Descripción del mercado**

El Salvador, un país ubicado en el litoral del Océano Pacífico con una extensión territorial de 21.041 km<sup>2</sup> y una población estimada de 6.427.479 (FMI, 2019). Es conocida por sus playas en el océano Pacífico, los sitios de surf y el paisaje montañoso; proporcionando a los turistas una experiencia que en un día se puede conocer más de un destino turístico, es decir, escalar un volcán por la mañana, almorzar en el lago y finalizar la tarde viendo una puesta del sol en cualquiera de las playas del país.

#### **6.1. Zona de estudio**

La locación de recinto a desarrollar el análisis de factibilidad estratégica, técnica y económica es el municipio de Tamanique, del departamento de La Libertad; que está ubicado a 40km de la capital San Salvador, a una hora en vehículo desde la ciudad y a 30 minutos desde el Aeropuerto.

El municipio tiene una población estimada de 13.544; donde el 50,3% son mujeres y el resto hombres; la población urbana es 29,2% (DIGESTYC, 2007).





*Ilustración 1: Ubicación de la zona de interés para el proyecto*

Fuente: Revista – Inversión turística en destino de naturaleza y playa, El Salvador. 2018

## 6.2. Atractivo de la zona de estudio

En la zona de interés cuenta con 13 km de costa, divididas en 3 playas: El Tunco, El Sunzal y Palmarcito las cuales son caracterizadas por sus arenas negras, ofrecen un paraíso bohemio, ya que es una zona de mucho turismo local e internacional para la práctica del surf, paddle board, bodysurf, buceo a poca profundidad y snorkeling.

Es importante señalar que según Lonely Planet<sup>11</sup> recomienda en su publicación "Best In Travel 2010" (Lo mejor en viajes 2010), visitar las playas del departamento de la Libertad, El Salvador por tener olas que rompen hacia la derecha y aportan un excelente sitio para surfear.

Actualmente estas playas están consideradas como un área de interés por el MITUR<sup>12</sup>, el cual buscan potencializar la zona con el plan estratégico City Surf<sup>13</sup> dicho plan tiene como objetivo incrementar y diversificar la oferta turista en las playas Premium para la práctica de surf (CORSATUR, 2019) con el apoyo de: embajada de Estados Unidos, Banco Mundial y Gobierno de la República de China.

Bajo la perspectiva anterior, la zona de interés está iniciando a dar sus frutos, es decir, El Salvador hasta el noviembre del 2019, La Playa Sunzal tuvo la oportunidad de ser la sede del campeonato mundial de SUP (Surfing y Carreras de Paddleboard), tras de varios años que no se le había otorgado, porque la International Surfing Association, se basó en que "la playa no cuenta con la infraestructura adecuada para albergar a los diferentes equipos de competición"; pero con la reciente competencia logró colocar la Playa El

11 Es una de las mayores editoras de guías de viajes en el mundo.

12 Ministerio de Turismo de El Salvador

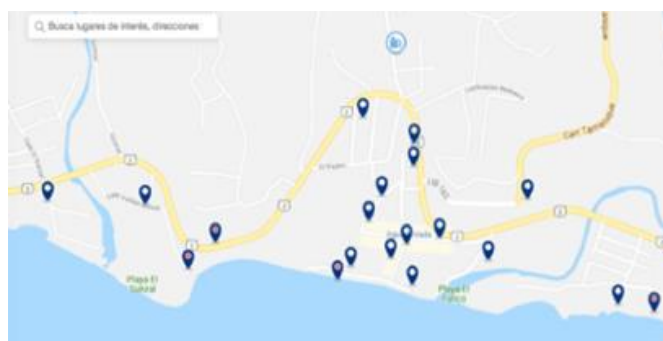
13 Plan estratégico del MITUR, con el cual busca fortalecer el turismo de Surf y que se convierta en un turismo de nivel internacional.

Sunzal en el radar internacional, según reportaje<sup>14</sup> realizado por MITUR, ahora son playas “con olas perfectas, buen clima, buen ambiente, un lugar para volver”. Captando de esta manera la atención de todas las personas que practican Surf, como un destino a visitar y surfear. Cabe destacar, que la playa El Sunzal fue elegida por International Surfing Association como sede del Mundial de Surf que se realizará en el año 2020.

### 6.3. Oferta turística

Se hace referencia a los bienes y servicios que ofrecen las empresas del mercado turístico que buscan satisfacer las necesidades de los turistas. La zona costera de Tamanique ofrece una diversificada oferta de servicios turísticos como se detalla en la ilustración 2.

Categoría	Cantidad
Playa	3
Restaurantes y Bares	37
Alojamiento	27
Boutiques	12
Tiendas	5
ATM	3
Escuelas de Surf	3
Otros	15



Inventario oferta turística

*Ilustración 2: Inventario de recursos turístico en Tamanique, La Libertad, El Salvador*

Fuente: Datos del inventario de recursos turísticos, CONSATUR 2019 y Booking.com

Como se muestra en el cuadro anterior, se tiene contabilizados 27 alojamientos (MITUR, 2008) de diferentes tipos (Hostales, Hotel, Villas, etc.), los precios están desde USD \$10.00 hasta USD \$150.00 por noche (CEPAL, 2016).

Así mismo se tiene que las temporadas bajas de la zona son los meses de enero, febrero, junio, julio y octubre, aunque en estas zonas se pueden realizar las mismas actividades todo el año.

<sup>14</sup><https://www.facebook.com/elsalvadortravel/videos/vb.92202882411/2429351150523807/?type=2&theater>  
Visita:06/11/2019

## ETAPA 1: DIAGNOSTICO LA INDUSTRIA Y MERCADO POTENCIAL

### 7. Diagnóstico de la industria y mercado potencial

A continuación, se presenta los datos y hechos que se han sido recogidos y ordenados sistemáticamente con el propósito de determinar la situación actual e identificar las nuevas tendencias, los cambios generacionales, como el entendimiento de las variables del macroentorno para descubrir la existencia de un mercado potencial para el proyecto.

#### 7.1. Análisis del mercado

##### 7.1.1. Industria del turismo en El Salvador

El Salvador desde los últimos 10 años, apuesta a desarrollar el turismo sostenible, con la marca “El Salvador Impresionante” apoyado con las campañas “El Salvador grande como su gente” y “Pueblos Vivos” que ha generado un crecimiento en el nivel de ingresos de USD \$1,532.61 millones de dólares (ver tabla 1) al cierre del 2018, (MITUR, 2018) el más alto en los últimos 14 años con la llegada de 2.535,661 millones de visitantes que generó un crecimiento del 12.9%, respecto al año 2017 (ver ilustración 3).

Clasificación	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Turistas	\$503.52	\$499.41	\$597.20	\$751.56	\$867.57	\$1,073.49	\$1,121.33	\$1,136.99	\$1,209.84
Variación %		-0.8%	19.6%	25.8%	15.4%	23.7%	4.5%	1.4%	6.4%
Excursionistas	\$13.11	\$18.63	\$17.99	\$19.99	\$26.27	\$33.95	\$48.12	\$46.44	\$55.25
Variación %		42.1%	-3.4%	11.1%	31.4%	29.2%	41.7%	-3.5%	19.0%
Visitantes	\$516.63	\$518.04	\$615.19	\$771.55	\$893.84	\$1,107.43	\$1,169.45	\$1,183.43	\$1,265.09
Variación %		0.3%	18.8%	25.4%	15.8%	23.9%	5.6%	1.2%	6.9%

Tabla 1: Ingresos turísticos de El Salvador en millones de USD\$. Años: 2009-2017

Fuente: Encuesta del Perfil y Gasto del Visitante Internacional CORSATUR - ARALDI 2009- 2013 / ITCORNER 2013-2014 / SPSS SA DE CV 2014-2017.

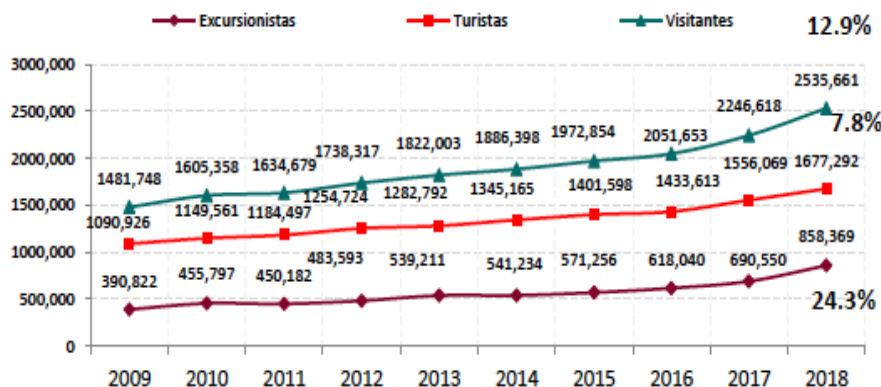


Ilustración 3: Llegadas Internacionales a El Salvador (2009-2018)

Fuente: Encuesta de conteos Movimientos Turísticos en Fronteras Terrestres CORSATUR-ARALDI 2009- 2013 / ITCORNER2013-2014 / SPSS SA DE CV 2014-2017 y datos vía aérea de MIGRACIÓN.

Las diferentes estrategias ejecutadas por MITUR, muestra un panorama próspero para nuevos inversores, puesto que el gasto turístico<sup>15</sup> al cierre del 2018 muestra un incremento del 21,15% respecto al 2017 (ver ilustración 4).

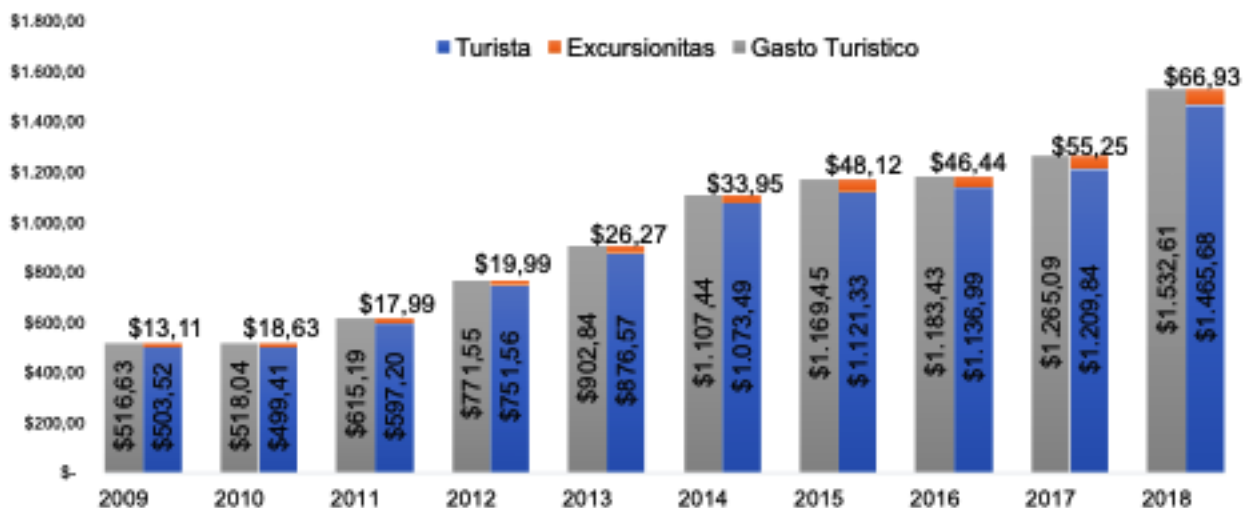


Ilustración 4: Gasto turístico por segmento en El Salvador 2009-2018

Fuente: Encuesta del Perfil y Gasto del Visitante Internacional CORSATUR-ARALDI 2009- 2013 / ITCORNER 2013-2014 / SPSS SA DE CV 2014-2017. \*Año 2018 se conoce el total, por lo que la distribución se agregó el % de crecimiento versus el año anterior.

Así mismo se tiene que el gasto diario (ver tabla 2) decreció en -8,5% pero la estadía media subió de 6,2 a 7,2 noches lo que en términos porcentuales es un incremento de +20,97%, lo que indica que los turistas terminan gastando más en alojamientos durante la visita en El Salvador.

Gasto y estadía promedio Turista Extranjero	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	% variación 2018
Estadía media (noches)	5	4,6	4,4	4,2	5,2	5,6	5,3	5,2	6,2	7,5	20,97%
Gasto por persona y día (USD\$)	76,8	76,5	94,2	98,5	103,2	105,7	112,9	117,4	123,8	113,1	-8,64%

Tabla 2: Gasto diario promedio y estadía promedio del turista extranjero (2009 – 2018)

Fuente: Encuesta del perfil y gasto del visitante internacional CORSATUR-SPSS SA de CV P/Cifra preliminar año 2018.

### 7.1.2. Sector hotelero en la zona costera de Tamanique

En el estudio realizado por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) concluyen que la gran mayoría de los hoteles de playa en el departamento de La Libertad, son relativamente pequeños, ya que poseen entre 8 y 20 habitaciones en promedio (CEPAL, 2016). Así mismo la capacidad disponible en habitaciones, ronda en 433 para

<sup>15</sup> Hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de parte de los turistas.

la zona de estudio. Estas habitaciones, pueden ser del tipo: sencilla, doble, triples, cuádruples o con capacidad para más de 5 personas.

A continuación, se muestra las habitaciones disponibles por playa:

Playa	Habitaciones
El Tunco	307
El Sunzal	89
El Palmarcito	37
Total	433

Tabla 3: Habitaciones disponible en la zona de estudio. 2017

Fuente: Reporte de inversión turística playas de La Libertad, El Salvador. 2017

Según datos del MITUR la ocupación hotelera en promedio desde el año 2016 a 2018 ha mostrado un incremento, pasando del 48,6% a 60% como se muestra en la ilustración 5 y adicional la tasa promedio de ocupación hotelera a nivel internacional 60,0% aproximadamente de los países que reciben mayor turismo (ver anexo 1).

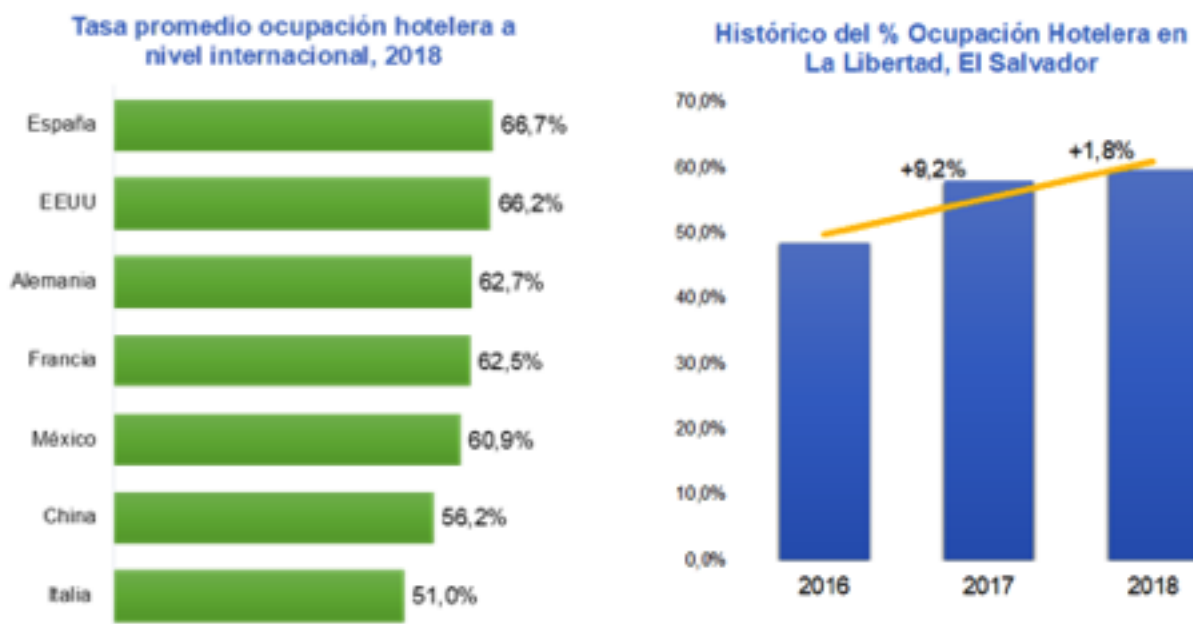
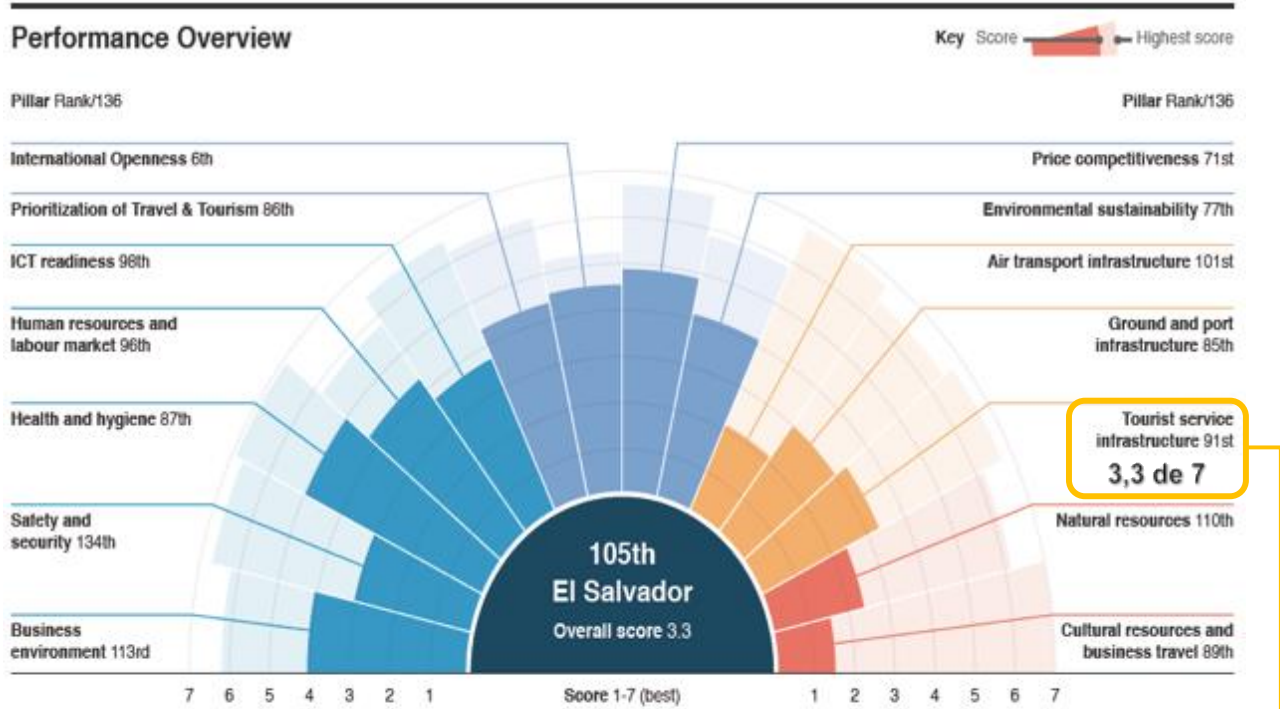


Ilustración 5: Ocupación hotelera en la zona de estudio y a nivel internacional, 2018.

Fuente: (MITUR, Informe Estadístico, 2018) y (Statista, 2007).

En términos de competitividad turística (ver ilustración 6), El Salvador está en el lugar 105 (WEF, 2017) y arroja una oportunidad en mejorar el servicio turístico en infraestructura; el país se ha enfocado en promover los diferentes recursos naturales, con el propósito de desarrollar nuevos segmentos de clientes y mejorando la oferta de playa con actividades.



For the 2017 edition the question was changed to: “In your country, how do you assess the quality of tourism infrastructure (e.g. Hotels, resorts, entertainment facilities) (1 – Very among the worst in the world; 7 = Excellent – among the best in the world)”

*Ilustración 6: El Salvador. Travel & Tourism Competitiveness. Año 2017*

Fuente: Insight Report – The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. World Economic Forum

La oferta en cuanto alojamientos, inicia a fortalecerse puesto que al cierre del 2018 la inversión privada fue USD \$19,3 millones y esto va en línea con el segmento que El Salvador busca atraer “Turista de clase media en adelante” aunque la mayor parte de la inversión (ver ilustración 7) es destinada a la compra de mobiliario para remodelar las habitaciones o zonas específicas de alojamiento actuales y en segunda categoría donde invierten es la eficiencia energética, es decir, que solo 46 de 124 empresas invierte en mejorar la infraestructura.





*Ilustración 7: Inversión privada en alojamientos actuales en La Libertad. 2017-2018*

Fuente: CORSATUR

### 7.1.3. Nuevas tendencias en hotelería

El estudio Drivers of Change in Hospitality<sup>16</sup>, muestra que la industria hotelera se encuentra en una nueva era. Los huéspedes ahora muestran una tendencia a elegir un alojamiento que les haga sentir experiencias muy parecidas como las que disfrutaban en casa, combinado con un enfoque en tecnología, lujo, sostenibilidad e innovación marcan un nuevo desafío para dejar atrás los tipos de habitaciones tradicionales.

El estudio indica que más del 61% de los huéspedes les gustaría que los alojamientos definan los precios de manera que les permita incluir en las reservas servicios personalizados y periodos que se ajusten a sus necesidades (Amadeus, 2019), en vez de una pernoctación tradicional (check in y check out). Así mismo, hace referencia a que los viajeros internacionales prefieren hoteles que les proporcionen recomendaciones sobre experiencias exclusivas, acompañada de la tecnología, espacios sociales y lujos dan paso a un nuevo modelo híbrido<sup>17</sup> de alojamiento lo que se interpreta en Hoteles estilo Boutique (PWC, 2019).

Chris Day<sup>18</sup> reconoce que una de las principales tendencias que modelarán el mercado son los hoteles boutique junto con los hostales, porque muestran un creciente interés de parte de inversionistas y de igual manera, cada vez están atrayendo más segmentos de los hoteles: personas de 50 a 60 años, familias, parejas e incluso a ejecutivos; esto

<sup>16</sup> El estudio realizado en el 2019, se basa en las respuestas de 7.500 consumidores de todo el mundo y en las opiniones de expertos del sector.

<sup>17</sup> Es la combinación de uno o más modelos de negocios ya existente.

<sup>18</sup> Director ejecutivo global de Christie & Co.

porque ofrecen una diversificada oferta, capacidad más flexible en las habitaciones, seguridad, conciencia ambiental, personalización y tecnología.

Las habitaciones del futuro según Pepe Leal<sup>19</sup> no tendrán televisión, porque los clientes ya utilizan sus dispositivos móviles, ni escritorio; la tecnología ayuda a mejorar el ahorro energético y sostenibilidad, es decir, una tendencia hacia la sencillez de uso que permitirá simplificar el servicio manteniendo la calidad y sobre todo la personalidad de los hoteles, que es diferenciador para los huéspedes, es decir la razón por la que reservan.

#### **7.1.4. Nuevas generaciones**

En general, una industria siempre debe de mostrar cambios cuando su negocio está en función de sus clientes, por ello es importante conocer cuales son las nuevas generaciones y su comportamiento, ya que estos influyen en gran medida sobre el modelo de negocio y los recursos tangible e intangibles que posee cada organización.

Un factor clave que influye en la nueva era de la industria hotelera son las nuevas generaciones; por los diferentes requisitos y necesidades en comparación con las generaciones anteriores. Por ejemplo: "Las generaciones mayores piensan en hoteles y alquileres de autos mientras que las generaciones más jóvenes piensan en Airbnb y Uber". (PWC, 2019).

Sin embargo, en las generaciones más antiguas (Baby Boomers), se observa un cambio sobre las preferencias para realizar turismo. Según Immaculada Armadans<sup>20</sup> las personas mayores de hoy en día son bastante diferentes a los de hace veinte o treinta años, ya que estos han viajado mucho mas que los jubilados de hace una década, debido a que tienen un nivel cultural mucho mas alto, saben un idioma extranjero y durante su vida laboral, realizaron viajes por negocio.

Se estima que 29% de las personas jubiladas mayores de 65 años de la Unión Europea (UE) hicieron como mínimo un viaje en el año 2011. Así mismo, Ramon Serrat<sup>21</sup> explica que muchas empresas del sector turismo han identificado este nuevo nicho de mercado y están ofreciendo y acondicionado las instalaciones para poder brindar un servicio al nuevo nicho, ya que estos tienen un gran potencial, no solo económicamente si no también más libertad para planificar sus visitas en cualquier momento en comparación con los millenials.

Así mismo, se tiene un nuevo nicho de mercado "Los viajes solitarios", según eDreams<sup>22</sup> esto se debe a que el 32% de la población española es soltera, por tal razón, el viajar en solitario es parte de estilo de vida de esta generación.

---

19 Especialista en diseños de interiores, invitado a la cumbre de Madrid Hotel Week.

20 Profesora de Psicología Social de la Universitat de Barcelona.

21 Consultor turístico y profesor de la escuela universitaria de Hotelería y Turismo CETT-UB (Universitat de Barcelona).

22 Es una agencia de viajes en línea con sede en Madrid, España, que ofrece ofertas en vuelos regulares en aerolíneas, de bajo costo, hoteles, alquiler de autos, paquetes de vacaciones y seguro de viaje.



Los datos muestran que el un 83% de los hombres encuestados han viajado en solitario por placer en algún momento de su vida, frente a un 65% de mujeres, y la estadística se mantienen con la probabilidad, de que el próximo viaje lo realicen solo. Esta tendencia se da más que todo en los jóvenes menores de 26 años.

Según un el estudio realizado por PWC (ver ilustración 8), se estima que más del 50% de los huéspedes globales en el 2020 serán millenials, además el 66,7% planea el viaje utilizando un móvil, y un 64% reserva un alojamiento desde su teléfono inteligente (PWC, 2019).

Por lo que los alojamientos de hoy en día, deben de adaptar la tecnología, ya que, esta estrechamente relacionada con la experiencia antes, durante y después de la visita del huésped, es decir, que se habla de experiencias de huéspedes digitalizados, porque la utilización de la tecnología es muy importante para poder crear valor para los huéspedes, sea estas generaciones antiguas o millenials.

El **50%** de los **huéspedes** globales en el **2020** serán **millenials**.

El **64%** **reservan** habitaciones de **hotel** en sus **teléfonos inteligentes**.

El **25%** **encuentra** su **alojamiento** de vacaciones a través de las **redes sociales**.

El **66.7%** **planean** sus viajes en **dispositivos móviles**.

El **80%** se conforma con un **servicio** que envía recomendaciones basadas en su **presupuesto y preferencias**.



El **23%** se **han registrado** en su alojamiento de vacaciones **utilizando un teléfono inteligente**.

**60 millones** de Millenials tuitean en la plataforma de **Twitter** de los **hoteles**.

El **97%** **publican** sus **fotos** de **vacaciones** en una plataforma de **redes sociales**.

El **78%** **prefieren gastar** sus ganancias en **experiencias** y no en cosas.

*Ilustración 8: Perfil del viajero Millenials*

Fuente: (PWC, 2019) y (Sommet Education, 2019)

## 7.2. Análisis de clientes

Los clientes son la base de todo negocio, por lo que es de suma importancia poder conocer a los clientes que a los cuales está dirigido la organización como a los no clientes, ya que estos pueden ser incluidos sobre la marcha del negocio, por diferentes motivos.

A continuación, se realiza una descripción de los perfiles de turista que están vinculados al tema de estudio, como también se especifican cuáles son los nuevos tipos de clientes que se están tomando más representatividad a nivel mundial.

### 7.2.1. Perfil de los nuevos turistas internacionales

El turista es una persona que se traslada de un lugar a otro con el fin de pasear, conocer y descansar lo que debe de incluir una estancia de 24 horas en un país que no sea en el que reside (MITUR, 2018). Es decir, son miles de personas con gustos, preferencias y necesidades diferentes, que en su mayoría de las ocasiones solo comparten el hecho de ser turista.

Por tal razón International Business School (IMF)<sup>23</sup> realizó una investigación con los datos del 2017, para determinar cuáles son los nuevos perfiles de turista que hay en España, el estudio indica que cuenta con 11 tipo de perfiles, a continuación, se describen:

- **Deluxe.** Se caracterizan por elegir destinos exclusivos, enclaves selectos que se llenan de glamour y, también, de mucho derroche.
- **Foodie.** Este tipo de turista se ha aliado con las redes sociales para compartir los manjares con los que se deleita cada día y busca destinos en los que poder probar nuevos sabores.
- **Low Cost.** Son turistas jóvenes que están siempre atentos a las ofertas que surgen y cuyo destino está suscrito al más barato. No importa si es a Tokio o Barcelona, para ellos, lo importante es viajar, cuanto más mejor, de ahí que se conozcan al dedillo los mejores sitios web y apps para irse de vacaciones al mejor precio.
- **Single.** Son jóvenes menores de 26 años y que su situación familiar son solteros, divorciados y/o viudo; disponen de más presupuesto que una familia media y les motiva viajar para conocer gente es su misma situación sentimental.
- **Voluntario.** Son viajeros con profesiones orientadas a la educación o cuidado de las personas. Consideran que una forma de disfrutar sus vacaciones es destinar su tiempo libre a ayudar a los demás.

---

<sup>23</sup> IMF es una escuela de negocios española ubicada en Madrid y fue fundada en 2001.

- **Aventurero.** Este perfil busca actividades cargadas de adrenalina y que supongan un nuevo desafío personal: desde mochileros que recorren el mundo sin un destino hasta aquellos que se apuntan a competiciones a nivel mundial.
- **Solo Female.** Deciden viajar sin compañía alguna para encontrarse a sí mismas y disfrutar. Para organizar su viaje, suelen apoyarse en una red de blogs, páginas web, guías exclusivas, etc.
- **Zen.** Son personas que gustan por sesiones de yoga, meditación, tratamientos holísticos, terapias para dejar de fumar o adelgazar. Buscan una buena forma de aprovechar una escapada para encontrarse con uno mismo y mimarse en cuerpo y mente.
- **Eco-friendly.** Estos turistas huyen de las grandes ciudades en sus escapadas y buscan entornos naturales, habitualmente en pequeñas localidades, interesados por conocer a la población local, su historia, su forma de vida. Son conscientes del impacto económico, social y medioambiental que ejercen sobre el lugar de destino y eligen empresas que respeten el medio ambiente.
- **Adults only.** Son aquellos turistas que eligen alojamientos en los que no puedan ir niños. Ya sean padres que necesitan un descanso y hacer una escapadita los dos solos o parejas sin hijos que quieren disfrutar de unas vacaciones sin decenas de pequeños gritando y alborotando en la piscina. Además, no solo se trata de hoteles, algunas aerolíneas se han sumado a esta iniciativa y ofrecen zonas restringidas a los menores de 12 años.
- **Fabs.** Los mayores de 50, también conocidos como Baby Boomers, son turistas vinculados años atrás al cuidado de los nietos durante de las vacaciones y sin capacidad de elección del destino vacacional durante el verano. Sin embargo, se trata de un nuevo perfil que prefiere viajar sin prisas, acompañados de personas de su misma generación y con el objetivo de disfrutar de actividades alejadas de las típicas tardes de bingo y bailes de salón.

### 7.2.2. Perfiles genéricos de los turistas de El Salvador

La siguiente información fue obtenida por el boletín de estadísticas de turismo, 2017. El boletín, destaca 3 tipos de categorías, basándose en los resultados de la “encuesta del perfil y gasto del visitante Internacional”. Cabe mencionar que el boletín no especifica si las categorías son propias para un tipo de turismo (playa, montaña, cultura, etc.) por lo que se asume para el trabajo como un perfil general y adaptado a cualquier tipo de turismo.

### 7.2.2.1. Segmentación de la demanda turística en El Salvador

Los segmentos que publica el MITUR son: turista internacional, turista local y excursionista.

- **Turista internacional:** Es un visitante extranjero que permanece al menos una noche en un medio de alojamiento colectivo o privado en un lugar visitado. A continuación, se describe el perfil:

Perfil del Turista Internacional	
Gasto promedio diario (USD \$)	\$117,80
Estadía promedio (noches)	5,10
Gasto total del turista por su estadancia (USD \$)	\$57,26
Motivo del viaje	Visita de amigos y familiares (46,2%), ocio (38,7%), otros (15,1)
Genero	Hombres (71,4%), mujeres (28,6%)
Edad	Menores de 25 años (3,96%), 25-44 años (61,28%), mayores de 44 años (34,64%).
Estudios finalizados	Primaria (6,55%), secundaria (25,98%), estudios superiores (67,47%).
Alojamientos utilizado	Vivienda de familiares y amigo (48,61%), hoteles (43,31%), vivienda propia o alquilada (2%), otro tipo de alojamiento (2,08%).
Organización del viaje	Sin paquete turístico (92,91%), con paquete turístico (7,09%).
Modo de viaje	En grupo (51%), el resto lo hace solo.

*Tabla 4: Perfil del turista internacional, 2017*

Fuente: Encuesta del Perfil y Gasto del Visitante Internacional CORSATUR - ARALDI 2009- 2013 / ITCORNER 2013-2014 / SPSS SA DE CV 2014-2017.

- **Turista local (interno):** Es un visitante nacional que permanece al menos una noche en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado. A continuación, se describe el perfil:

Perfil del Turista Interno	
Gasto promedio diario (USD \$)	\$10,43
Estadía promedio (noches)	2,43
Gasto total del turista por su estadancia (USD \$)	\$25,34
Motivo del viaje	Visita de amigos y familiares (76,07%), ocio (11,10%), negocios (1,41%), resto (11,43%).
Edad	0-15 años (29,66%), 16-30 años (25,81%), 31-45 años (21,20%), 46-60 años (13,47%), mayor de 60 años (9,87%).
Estado familiar	Casado (21,54%), acompañado (19,54%), soltero (39,04%) incluye menores de edad, viudo (13,33%), divorciado (1,97%), separado (4,95%).
Situación laboral	Ocupado (57,04%). El resto se encuentra inactivo.
Ocupación principal	Trabajo permante (28,79%), cuenta propia (12,61%), ama de casa (27,07%), trabaja por cuenta propia pero no tiene local (18,37%), otros (13,17%).
Estudios finalizados	Primaria (31,55%), secundaria (19,41%), bachillerato (18,99%), estudios universitarios (10,75%), maestrías (0,15%), no tiene estudio 19,15%.
Nivel de ingresos USD \$	Menor de \$100.00 (27,86%), de \$100.00 - \$500.00 (51,87%), mas de \$500.00 (10,28%).
Alojamiento utilizado en paseos	Vivienda de familiares (58,73%), hoteles (10,92%).
Organización del viaje	Sin paquete turístico (99,66%), el resto con paquete turístico
Modo del viaje	En grupo (84,98%), el resto lo hace solo
Distribución del gasto	Alimentos (29,28%), hoteles (12,65%), automovil (11,18%), restaurantes (12,65%), otros (29,98%).

*Tabla 5: Perfil del turista local, 2017*

Fuente: Encuesta del Perfil y Gasto del Visitante Internacional CORSATUR - ARALDI 2009- 2013 / ITCORNER 2013-2014 / SPSS SA DE CV 2014-2017.

- **Excursionista:** Es el visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado. A continuación, se describe el perfil.

Perfil del Excursionista	
Gasto promedio diario (USD \$)	\$79,10
Estadía promedio (noches)	0,00
Gasto total del turista por su estadancia (USD \$)	\$79,10
Motivo del viaje	Ocio, visita a familiares y/o amigos, trabajo
Nacionalidad	Guatemala y Honduras
Organización del viaje	Grupo 61% y el resto solo
Modo de viaje	Sin paquete turístico (70,0%), con paquete turístico (30,0%).

*Tabla 6: Perfil del excursionista, 2017*

Fuente: Encuesta del Perfil y Gasto del Visitante Internacional CORSATUR - ARALDI 2009- 2013 / ITCORNER 2013-2014 / SPSS SA DE CV 2014-2017.

### 7.2.2.2. Segmentación por región de residencia

Otra información relevante que se pudo obtener del boletín, es la segmentación por región de residencia, que muestra que un 57,3% proceden de Centroamérica y el 42,61% del resto del mundo.

En la ilustración 9 muestra que las personas residentes en Estados Unidos y Resto del Mundo<sup>24</sup> están dispuestos a gastar más durante la visita a El Salvador, es decir, USD\$ 145,9 y una estadía promedio de 11,3 días por los residentes de Estados Unidos mientras que el resto del mundo es de 9,1.

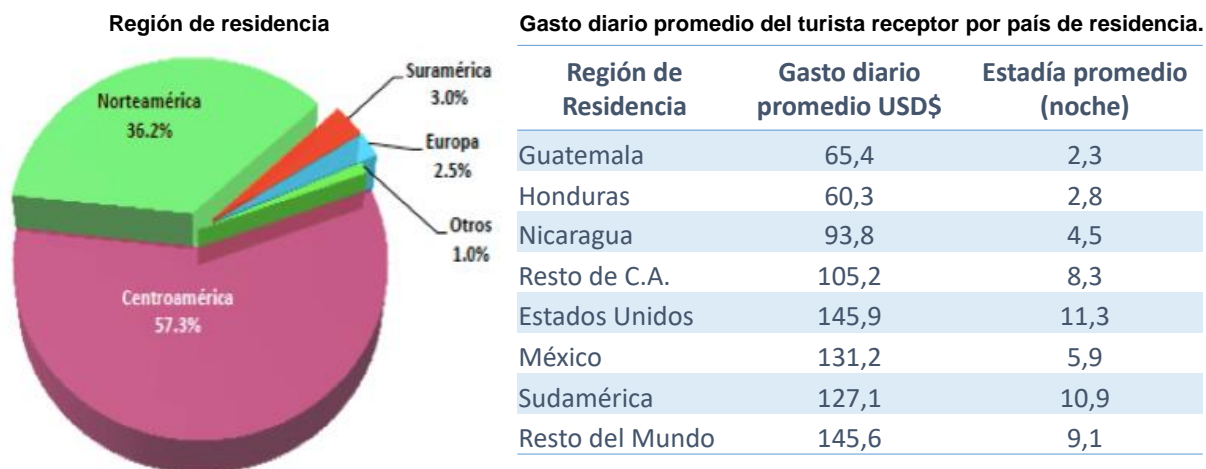


Ilustración 9: Segmentación por región de residencia, 2018

Fuente: Encuesta de Conteos y perfil y gasto del visitante internacional 2018 CORSATUR-SPSS y datos vía aérea de MIGRACION.

### 7.2.3. Investigación de mercado

El presente estudio requiere analizar y entender a más detalle a los huéspedes, por ello dicho proceso de entendimiento se inicia identificando ¿quién es el cliente actual? a través de un mapa de empatía y posteriormente se realiza una investigación de mercado para los turistas locales y finaliza con una revisión de estudios de mercado sobre los clientes internacionales.

#### 7.2.3.1. Mapa de empatía

La información se obtuvo a través de un text analyst de los comentarios que han realizado los viajeros en relación a su visita en los alojamientos de la zona de estudio (n =26), con esta información se complementó el mapa de empatía que se propone la metodología Design Thinking<sup>25</sup>, con el propósito de investigar cuáles son las alegrías, frustraciones de

24 Se incluye los países de la Unión Europea, Caribe, Asia.

25 Este modelo ayuda a entender las necesidades del cliente o usuarios y así poder desarrollar productos, conceptos innovadores.

los clientes potenciales para el presente evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para implementar un proyecto en Tamanique, La Libertad.

A continuación, se muestra el mapa de empatía:

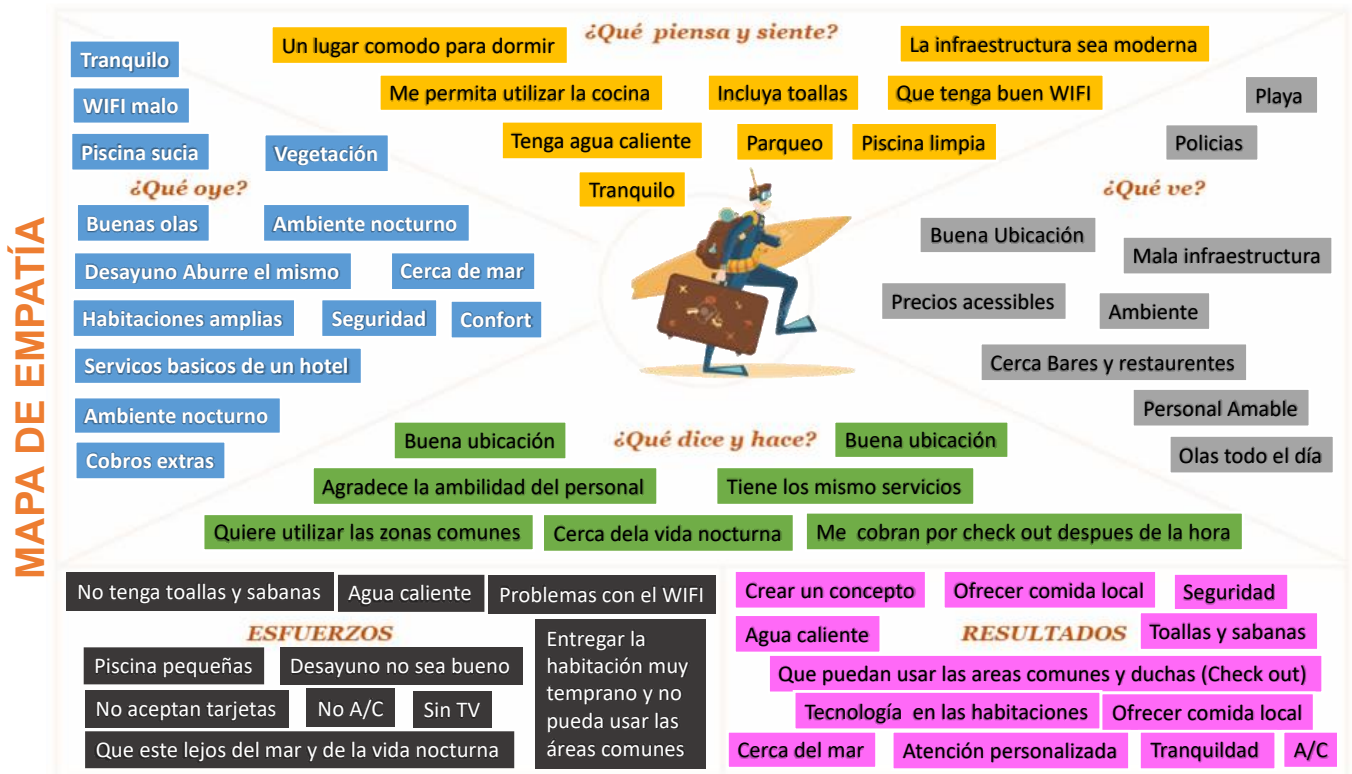


Ilustración 10: Mapa de empatía. Alojamiento en Tamanique, 2019

Fuente: Elaboración propia

Del mapa se concluye que las principales alegrías (resultados) es que los huéspedes reconocen que la habitación tiene un buen precio, está cerca del mar y la vida nocturna y a pesar de ello es tranquilo el hotel porque no hay ruido, tiene zonas verdes y piscina, mientras que las frustraciones (esfuerzos) es que el hotel no proporciona toallas de baños o sábanas, no tienen agua caliente y la hora de entregar la habitación es muy temprano y después ya no pueden utilizar las zonas comunes o duchas, pero lo que más molesta es que el internet no se bueno y solo se usa en la habitación.

### 7.2.3.2. Investigación de mercado turista locales

La investigación tiene como propósito “conocer las preferencias de los turistas locales sobre los tipos de alojamientos turísticos que buscan para pasar una estadía en la playa”.

Para el presente análisis se entenderá como “turista local” a la demanda primaria, es decir, los turistas que son más propensos a visitar las playas de la zona de estudio por la distancia que hay entre ambos. Dicha demanda primaria es la población (ver anexo 2) que proviene del área metropolitana de San Salvador (AMSS).

El AMSS, es el centro direccional del país en materia económica, financiera, política y cultural. Es donde se concentra el 27,1% de la población total del país. El promedio de ingresos del hogar es de USD \$761,69, estando por encima del promedio nacional (USD \$583,85), por lo tanto, es considerada la demanda primaria no solo por la distancia a la zona de estudio, sino por la representatividad en la economía del país y el poder adquisitivo de esta población.

### **7.2.3.3. Resultados de la investigación turista local**

La investigación se realizó a turistas actuales y potenciales que habitan en el área metropolitana de San Salvador, El Salvador. Se utilizan encuestas en online (ver anexo 3) con la aplicación de Google Forms y posteriormente se compartió vía correo electrónico, WhatsApp y redes sociales, durante el periodo del 18 al 23 de febrero de 2020.

Los datos obtenidos son 261 respuestas, distribuidas de la siguiente manera: clientes potenciales 35, clientes actuales 175, excursionistas 38 y no clientes 19. Obteniendo un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5,3%. (ver anexo 4)

A continuación, se exponen las conclusiones del estudio:

- La frecuencia de paseo a la playa es más fuerte en la temporada de vacaciones (43,7%) que correspondería Semana Santa (marzo-abril), Fiestas Agostinas (agosto) y temporada de navideñas (diciembre), así mismo existe un 31% que sale de paseo a la playa “una vez al mes”, dichas visitas tienen en promedio una duración de 2 días y suelen acompañarse de principalmente de Familias, Amigos y Pareja.
- El principal tipo de alojamiento que reservan son hoteles (45%) seguido por hostales (15%) y el producto sustituto “ranchos” en un 10%. Cabe destacar que la oferta actual la mayor parte de los alojamientos son hoteles (ver apartado benchmarking). Los motivos por lo que prefieren un tipo de alojamiento son el precio (16,8%), es un lugar familiar (15,8%), el ambiente del hotel (15%) y los servicios que ofrecen (14,3%). Así mismo el 51,53% realiza un gasto por una noche por estadía por persona entre USD \$25-\$65 en un alojamiento de playa.
- Los principales atributos para que una estadía sea agradable en un alojamiento en la playa son: aire acondicionado (63%), proporcionar toallas y sábanas (62%) e incluir la limpieza diaria (54%) mientras que los que tiene menos importancia son Agua calientes, TV con cable + Netflix y la decoración de la habitación mientras que los principales atributos en relación a las instalaciones son parqueo (65%), ubicación (62%), piscina y el restaurante (54%) y lo que menos les parece atractivo en un alojamiento son los juegos para adultos, poder compartir con los demás huéspedes.



- La mayoría de los encuestados reconocen que les gustaría que los alojamientos de playa ofrezcan bebidas ilimitadas, restaurante y bar como poder utilizar las instalaciones sin alojarse, renta de jet ski y fotografía submarina, cabe destacar que estos servicios actualmente no son parte de la oferta actual.
- El 57% de los encuestados menciona que la playa que visitan con mayor frecuencia es “El Tunco” seguido del “El Sunzal”. Así mismo indican que prefieren aquellos alojamientos que están cerca de la playa (57%) mientras que el 38% elige el alojamiento que está cerca de la playa y lugares de alimentación.
- El 63% son mujeres y el 38% hombres, que están entre un rango de edad de 26 a 35 años (47,1%) y su último nivel de educación es grado Universitario (58,24%).

#### **7.2.3.4. Investigación de mercado turista internacional**

Como se ha mencionado anteriormente la tasa de turista internacionales ha aumentado años a años (+12%) y además el plan estratégico City Surf busca atraer más turistas internacionales; por lo que se considera de interés para validar si la oferta actual de alojamientos satisface sus expectativas bajo el supuesto que estos son clientes potenciales y pueden visitar la zona de estudio.

#### **7.2.3.5. Estudios hotelería internacional por Statista<sup>26</sup>**

Los diferentes estudios revisados se obtuvo información de los huéspedes de países Francia, Estados Unidos, Italia, China y Reino Unido, los cuales están dentro de los países que reciben mayor cantidad de turistas internacionales por lo que la opinión de ellos tiene gran impacto para el presente análisis de igual manera dichos estudios muestras respuestas entre de 900 a 1200 por lo que su margen de error es <5%.

Así mismo estos estudios utilizaron encuestas online a huéspedes que habían realizado una reserva en los últimos 12 meses por motivo de ocio. (ver anexo 5)

A continuación, los principales hallazgos de los turistas internacionales:

- Los turistas franceses durante una estadía en el 2017, la mayoría aprecia que un hotel ofrezca un desayuno (68%), el 49% la ropa de cama, acceso a la piscina/spa (39%) y lo que menos prefieren es un mini-bar (5%) y conocer a otros viajeros (12%).
- Mientras que los turistas italianos prefieren hoteles de 3-4 estrellas y los turistas chinos prefieren hoteles de 4 estrellas. Así mismo los turistas italianos reconocen que lo más importen en una reserva online son los comentarios de otros huéspedes (73%) y la transparencia y seguridad del sitio web (57%).

---

<sup>26</sup> Statista es un portal de estadísticas online alemán que pone al alcance del usuario datos procedentes de estudios de mercado y de opinión, así como indicadores económicos y estadísticas oficiales.

- Los viajeros Estados Unidos están dispuestos a pagar el acceso a Internet (28%), servicio al cuarto (26%), Spa (20%), y admisión de mascotas (17%).
- El 60% de los huéspedes de los Estados Unidos están dispuestos a pagar por una estadía de una semana por persona igual o mayor de \$500 (USD \$ 71,42 por noche), así mismo el 87% mencionó que utilizaría el mismo alojamiento si volviera a realizar un mismo viaje al mismo destino.
- Según los viajeros entrevistados en Estados Unidos, reconocen los factores claves para determinar si realiza una reserva para un viaje de placer son camas cómodas (44%), estacionamiento gratis (60%), restaurantes y bares cerca (57%) y la limpieza (84%).
- Recursos utilizados para planificar el último viaje según los viajeros británicos en el 2017, son los motores de búsqueda, página web de las agencias de viajes y las agencias de viajes online. Así mismo esperan encontrar promociones y mejores en las agencias de viajes online.
- Facebook es la principal red social que más influye en la toma de decisión para reservar un alojamiento en la generación Z y Millennials de la Gran Bretaña seguido por Instagram.

### **7.3. Análisis competidores**

Conocer a los competidores es de vital importancia para tener una visión global del negocio y sobre todo del mercado al cual buscar entrar. Por ello se realiza un benchmarking<sup>27</sup> sobre los alojamientos de la zona de interés, con el propósito de conocer las fortalezas y debilidades de estos competidores, así mismo se analiza las plataformas de reservas en línea.

#### **7.3.1. Benchmarking alojamientos turísticos**

El Benchmarking se realizó con la plataforma de reservas online Booking.com con el cual se realizó la misma búsqueda de alojamiento en un periodo de 4 días; los parámetros de la búsqueda son: reserva para una persona; fecha estadía normal de 17 de febrero del 2020. (ver anexo 6)

La información del Benchmarking (ver ilustración 11), se observa que la mayoría de los alojamientos son pequeños hoteles y hostales. La mayoría ofrece WiFi gratis, parqueo gratis y desayuno gratis los demás tienen restaurante a la carta. Así mismo se tiene que los segmentos que más visitan son parejas, familias y personas que viajan solas.

---

<sup>27</sup> “Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva”

Dentro de los servicios complementarios que ofrecen: traslados al aeropuerto, servicio de lavandería, desayuno, tours, clases de cultura, pesca, cocina, fotocopias, masajes, uso de piscina. Cabe destacar que la mayoría de los alojamientos no ofrecen servicios innovadores o diferenciadores, todo se resumen a un modelo de negocio del hotelería tradicional donde buscan que el huésped se sienta cómodo y disfrute la estadía. Por lo tanto, si el huésped requiere de algún servicio extra debe de pagar por el y buscar su propio proveedor.

Así mismo, se observa que el proceso de check-in y check-out no es flexible, la mayoría tiene un horario de check-in (14hrs) y el check-out puede ser 07:00, 08:00 y 11:00. Lo cual no permite que el huésped pueda disfrutar su estancia ya que si el check-out lo realiza después de la hora establecida debe de cancelar una penalidad, según la política del alojamiento.

El principal medio de pago es la tarjeta<sup>28</sup> de crédito o débito (81%) seguido por efectivo (65%) y solo el 8% recibe el pago de la reserva por transferencia bancaria. En relación al idioma el 88% es bilingüe (español/inglés) y solo un 8% ofrecen un tercer idioma como francés o portugués. Las redes sociales que más utilizan son Facebook e Instagram y el 100% utiliza agencias de viajes online para recibir sus reservas.



Ilustración 11: Infograma de los alojamientos en Tamanique 2020

Fuente: Elaboración propia. Muestra de 26 alojamientos.

28 Tipos de tarjetas que se aceptan: Visa, Master Card, Diners Club, American Express, Discover, JCB y Visa Electron.

Así mismo se observó que la infraestructura (ver anexo 7) tiene condiciones de accesibilidad como: pasamanos en las áreas de servicios sanitarios, ramplas de accesos y espacios en los estacionamientos. Cabe destacar, que existe actualmente esta accesibilidad se encuentra disponibles en aquellos alojamientos que no tienen mucha antigüedad en el mercado.

### 7.3.2. Evaluación de los atributos de los alojamientos actuales<sup>29</sup>

Dicha evaluación se ha realizado con las valoraciones que realizan los huéspedes en Booking.com, con el propósito de conocer cuáles son las fortalezas y áreas de mejorar que los alojamientos tienen según la experiencia de los huéspedes (ver ilustración 12).

El análisis parte con la utilización del gráfico de araña en el cual permite colocar más de una variable para poder conocer su rendimiento en relación a las otras. Para el presente trabajo se tomaron 7 características principales “personal, confort, limpieza, ubicación, instalaciones y servicios, relación precio-calidad y WIFI gratis”.



*Ilustración 12: Evaluación de las características en los alojamientos turísticos de la zona de estudio*

Fuente: Booking.com. febrero de 2020.

<sup>29</sup> Para conocer la evaluación de manera individual, se recomienda ver el anexo 8.

Se observa que los alojamientos de la zona de estudio poseen una nota global de 7,7 de 10 y las principales áreas de mejoras en la conectividad del WIFI, instalaciones y servicios y el confort; los cuales son las principales frustraciones que muestran los huéspedes en el mapa de empatía.

Las principales fortalezas que se han identificado es la atención al huésped, esto porque buscan solucionar cualquier requerimiento que el huésped tenga, siempre y cuando este dentro de las políticas que maneja cada alojamiento. Así mismo, la ubicación que tiene los alojamientos les favorece ya que se encuentra la orilla del mar o muy cerca de los lugares de comercio.

Una de las áreas de mejora es el Wifi que ofrecen los alojamientos ya que no todos los alojamientos tienen disponible en toda la instalación, lo que perjudica la experiencia de los clientes, ya que como se mencionó anteriormente los huéspedes buscan estar siempre conectados. De igual manera como se identificó en el benchmarking los servicios e instalaciones que ofrecen son tradicionales, por lo que su nota global es 6,8.

### **7.3.3. Mapa de posicionamiento**

Con la información obtenida en el benchmarking se procede a realizar el mapa de posicionamiento de los alojamientos en la zona de estudio (ver ilustración 13).

Los ejes se desprenden los atributos de precio-calidad de los alojamientos; donde se puede observar que dichos alojamientos alcanzan una nota promedio de 7,4 de 10 en relación precio-calidad<sup>30</sup>. Lo que implica que un huésped en promedio paga USD\$35 por una noche y considera que obtuvo una calidad adecuada por el precio, es decir, que la mayoría de los huéspedes consideran que su estancia es aceptable, pero que puede mejorar y no necesariamente por tema de precio, si no que los alojamientos deben de incluir más servicios diferenciadores y/o muy básicos como colocar toallas en las habitaciones, aire acondicionado como el servicio de limpieza en la habitación debe de ser gratis.

---

<sup>30</sup> El término calidad incluye, la transparencia de las fotos publicadas con lo que realmente ofrecieron, la habitación e instalaciones limpia, sin ruidos y que la comida sea buena.

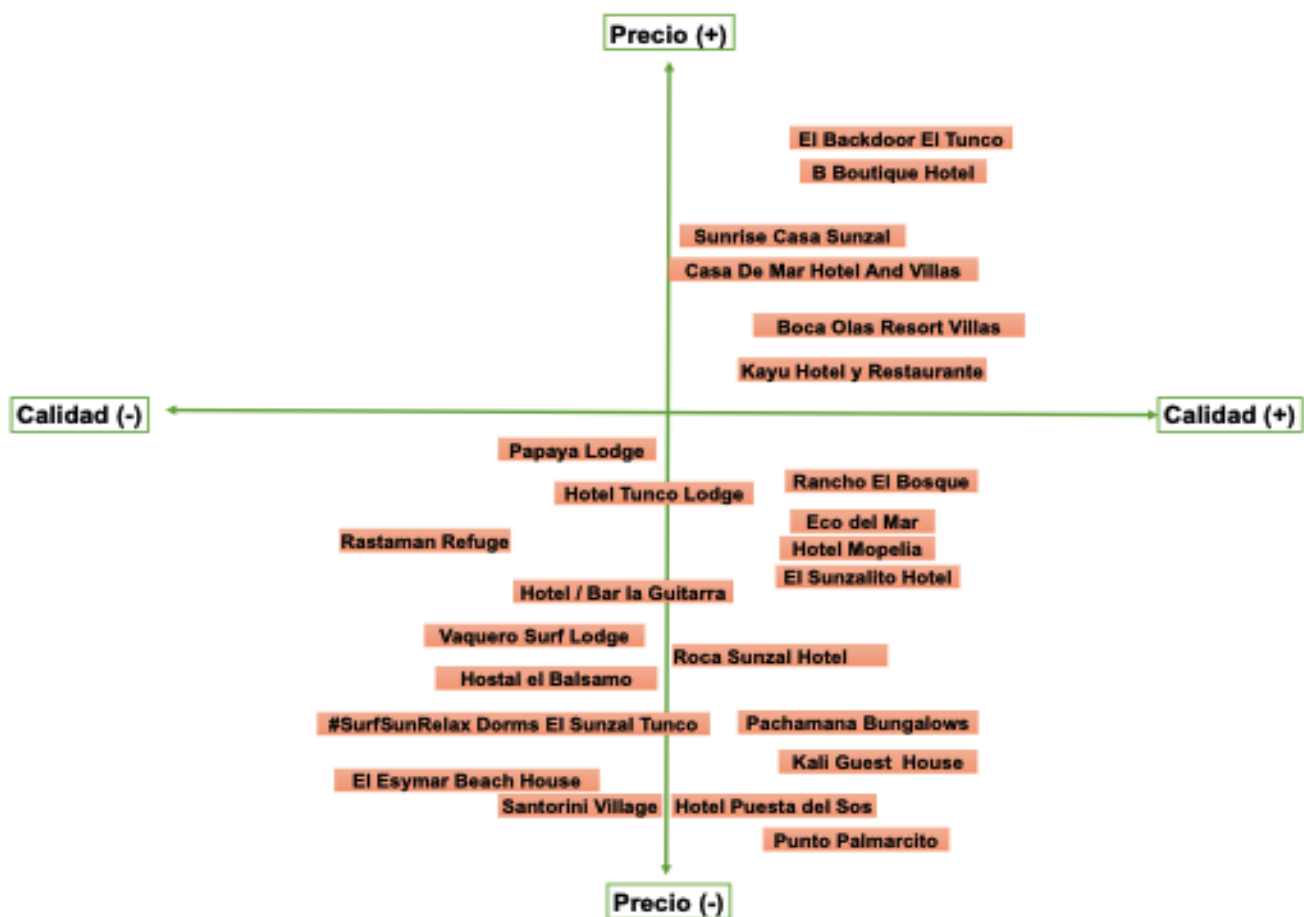


Ilustración 13: Mapa de posicionamiento de los alojamientos turísticos en Tamanique en relación a precio-calidad

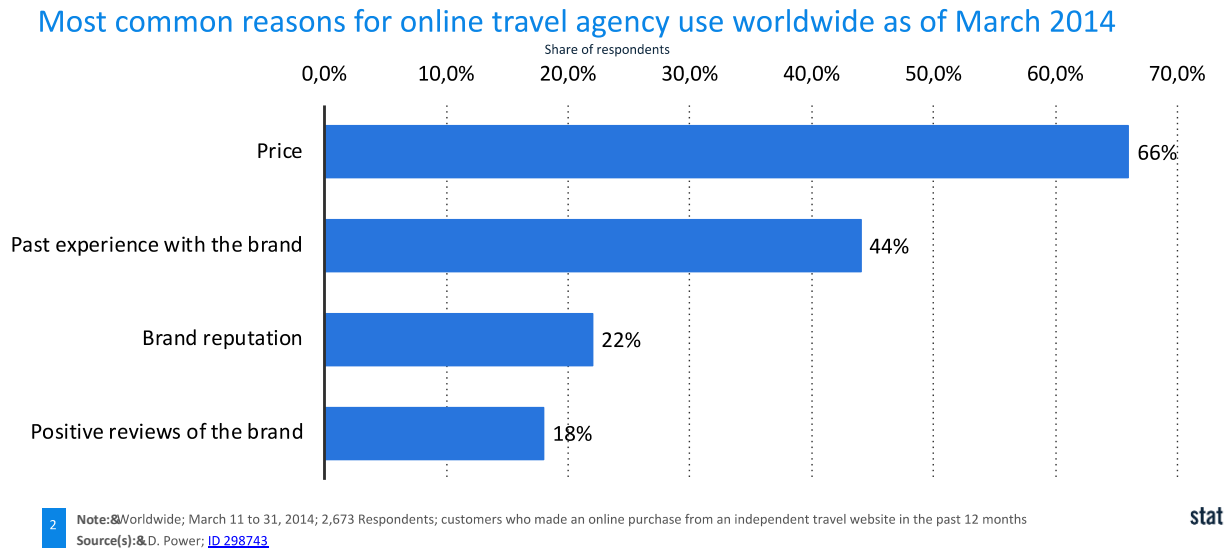
Fuente: Elaboración propia. Muestra de 26 alojamientos. Enero 2020

Cabe destacar que la diferencia entre los rangos de precios mínimos y máximos obedece al tipo de alojamiento y a los segmentos de clientes. Para este estudio se puede observar que los precios más altos corresponden a la renta de ran.chos, el cual permite el ingreso de más personas y pueden utilizar todas las instalaciones de manera privada, mientras que los alojamientos con precios altos y que ofrecen la renta de una habitación es básicamente por el segmento al que se dirigen.

#### 7.3.4. Hotelería online

Como se ha mencionado anteriormente, los cambios en el comportamiento de los clientes y el impacto que ha tenido la tecnología, han permitido el surgimiento de nuevos competidores, los cuales realizan su operación con un personal mucho más reducido y una cobertura mundial, que los alojamientos tradicionales, teniendo como resultado un top of mind en los turistas a la hora de reservar un alojamiento para sus vacaciones.

A continuación, se muestran las razones principales por las que están eligiendo las agencias de viajes online.



*Ilustración 14: Principales razones por las que eligen una agencia de turismo online*  
Fuente: Statista. Marzo 2014.

Así mismo la utilización de las redes sociales y en particular TripAdvisor han tenido un gran impacto en los clientes, ejemplo, ha obligado a los alojamientos a ser más transparentes y a mejorar la calidad de los servicios que ofrecen. Por ello, el uso de la tecnología ha influenciado en el sector hotelero de 3 maneras:

- Primero, el canal de distribución ha cambiado, es decir, un turista no busca un alojamiento por el nombre de este, sino que utiliza las plataformas online de reservas como: Booking, Expedia, entre otro; afectando directamente al valor de la marca de los hoteles.
- Segundo, el valor de marca como Booking Holdings y Expedia es tan grande, que han reemplazado a las marcas de los hoteles, es decir, un turista no piensa en Marriott, Barceló, Hilton, entre otros, sino en Booking o Expedia.
- Tercero, el valor que los turistas le han brindado a los negocios online, ha impactado tanto, que los hoteles tradicionales deben de pagar a estas plataformas para para que su alojamiento este en ellas. (PWC, 2019)

## **7.4. Análisis del entorno**

### **7.4.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Este análisis ayudara a evaluar el atractivo y rivalidad de la industria como confirmar la rentabilidad en la industria del turismo en la zona costera de Tamanique. Para ello se utilizarán las 5 Fuerzas de Porter mediante los siguientes conceptos: Rivalidad entre Competidores, Amenaza de Nuevos Participantes, Amenaza de Substitutos, Poder de Negociación de los Compradores y Poder de Negociación de los Proveedores, lo que permitirá conocer la interacción de la cadena de valor y el entorno de la ubicación del hotel a implementar.

#### **7.4.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

En el sector del hotelería muestran que las barreras de entrada para los potenciales competidores, basándose en que se requiere de tener experiencia técnica y lo más importante, capacidad económica para poder competir, igualarse o superar a las empresas ya instaladas. Así mismo es importante señalar, que la entrada de nuevos competidores está dada por el monto de inversión, los flujos de ingresos esperados ya que estos dependen de la magnitud del proyecto a realizar y la rentabilidad esperada de inversionista.

Las principales barreras de entrada se tienen:

- Dependiendo de la magnitud del proyecto, es decir, si el proyecto es una remodelación de una propiedad se requiere de un capital para el desarrollo del proyecto mientras que si el proyecto parte con la construcción de las instalaciones, se requiere de un alto capital para la implementación.
- El retorno de la inversión es lento.
- Los alojamientos actuales no poseen mucha diferencia en cuanto a los servicios que ofrecen, la mayoría son servicios básicos y estandarizados.
- El conocimiento técnico sobre el manejo de un negocio no es un elemento discriminador, pero si diferenciador, para ofrecer un servicio de calidad y buscar una ventaja competitiva.
- A pesar que la zona de interés cuenta con presencia de la policía nacional de turismo, no es un factor que discrimine la probabilidad de que exista un caso de violencia.

Se concluye que la barrera de entrada es media.



#### 7.4.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Durante la visita de campo se pudo observar que la zona cuenta una diversificada en servicios y productos, que requerirá el alojamiento turístico. Se puede destacar los siguientes:

- **Abastecimiento de comida, licores, bebidas y abarrotes:** existen cooperativas de venta de mariscos, pescadores independientes, empresas de venta de frutas y verduras que tiene la distribución en muchos departamentos como supermercados, es decir existen muchos comercios a los cuales se pueden adquirir y mantienen la calidad de los productos e incluso ofrecen servicio a domicilio. Es decir, un poder de proveedores “bajo”; existe alta competencia.
- **Transporte:** fácil acceso a la zona de interés, dichos accesos se pueden realizar contratando un tour operador, taxi, transporte público, Uber, empresas de transporte privado que fácilmente los desplazamientos. El servicio se puede obtener desde el aeropuerto, terminales de buses internacionales o cualquier paso fronterizo. Es decir, el poder de transporte es “bajo”.
- **Mantención de servicios agua, luz, alcantarillado y mobiliario:** Cada servicio son facilitados por una sola empresa, por lo que no se puede realizar alguna negociación relacionadas a las tarifas con un ente autónomo, sin embargo, a través de alguna institución se puede realizar negociaciones para beneficiar a la zona, por lo que el poder “media-alto”.
- **Agencias de viajes o tours operador:** Este elemento posee un poder de negociación “bajo”, Debido que en la zona existen pocas agencias para poder contarlos, la mayoría están en la ciudad y por tal razón manejan precios estándares, aunque todos poseen guías bilingües. La mayoría de los huéspedes no muestra mucho interés de contratar uno tours fuera de la zona costera, puesto que el principal objetivo es disfrutar el mar. En cuanto a las escuelas de surf existen 4, las cuales manejan precios similares y el poder negociación con ellos “bajo”, ya que existe muchas personas que enseñan de manera independiente por lo que se puede contratar a una persona para poder incluir clases de surf dentro de los productos complementarios o incluidos en el precio de la estadía. Así mismo se cuenta con 3 lugares que renta el producto para la práctica de surf (tablas).

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores “media”.

### 7.4.1.3. Poder de negociación de los clientes

Los turistas ejercen un poder de negociación en temporadas bajas y media ya que en estos momentos el alojamiento requiere de la visita de los huéspedes con el fin cubrir los costos de cada habitación y es cuando el turista puede influenciar para poder obtener un menor precio, caso contrario es la temporada alta donde el poder de negociación de los clientes es bajo ya que se tiene que adaptar a las diferentes tarifas que los alojamiento tienen disponible para la temporada, como: la disponibilidad de la habitación, servicios complementarios y lo más importante el tipo de alojamiento, según sus preferencias.

El poder de negociación de los clientes “media-bajo”.

### 7.4.1.4. Amenazas de productos sustitutos

La industria del turismo, es una industria que está en constante cambios e innovación, por tal razón existe diversos productos sustitutos en la zona de interés, durante un recorrido realizado en diciembre 2019, se observaron los siguientes tipos de alojamientos:

- **Hotel:** Es básicamente uno de los tipos de hospedaje que alberga de forma temporal a huéspedes o viajeros en habitaciones independientes, brindándoles diversos servicios diarios (limpieza, comida, recepción, etc.), por lo general, se clasifican entre 1 y 7 estrellas.
- **Hoteles – Apartamentos:** Es un tipo de hotel, orientado a las largas estadías, las habitaciones son como apartamentos, ya que además de baños propios, cuentan con una cocina equipada, para preparar tus propias comidas. Es decir, combinan la comodidad, e independencia de un apartamento, con servicios que normalmente ofrece y disfrutas en un hotel.
- **Hostales:** Se relaciona con viajeros de poco presupuesto o mochileros, incluso muchas veces se suelen denominar Backpacker Hostel u Hostales. Un concepto más low-cost, con habitaciones individuales y compartidas. En muchos casos tienen los servicios comunes como la cocina y los baños.
- **Camping:** Una alternativa a los clásicos y muy popular para quienes quieren escapar de lo cotidiano, se asocian con tiendas de campaña o carpas para pasar la noche. En definitiva, para aquellos que quieren disfrutar de la naturaleza.
- **Ranchos y/o Apartamento:** Es un tipo de vivienda rural que los propietarios renta para grupos mayores de 5 personas su propiedad para fines vacaciones y están ubicados cerca de las playas. Estos lugares no ofrecen servicios más que el uso de las instalaciones y cada arrendatario es responsable de la buena utilización.

Los tipos de alojamiento, como se mencionó en las nuevas tendencias de hotelería, está iniciando una nueva era, en la cual están apareciendo o sustituyendo cada vez más

nuevos servicios, por ejemplo, con la inclusión de la tecnología, esta permite que un huésped fácilmente pueda realizar su propio check in y check out y de esta manera se sustituye la presencia de un front desk. Por lo que permitirá que aparezcan nuevos tipos de alojamientos que serán privilegiados a la hora de reservar por el cambio generacional, que está marcando una nueva forma de hacer negocios.

Se concluye que la amenaza de los productos sustituto “media”.

#### **7.4.1.5. Rivalidad entre competidores**

Como se mencionó anteriormente actualmente existen 27 alojamientos turísticos que en sus mayorías son hoteles pequeños, hostales y ranchos. La mayoría de poseen una valoración en Booking de 3 a 5 estrellas, lo cual se puede apreciar en el apartado 8.3 Benchmarking.

En cuanto la rivalidad de los alojamientos turístico se da de la siguiente forma:

- **Diferenciación de servicios**, básicamente esto se da en los alojamientos más recientes que están buscando a traer a un nuevo segmentó de surfista, según se explicó en el plan city surf.
- **Competencias en precios**, cada alojamiento ofrece precios según el tipo de servicios que dispone y sobre todo basándose al segmento que busca atraer. Está en una banda de precios donde no hay canibalización entre ellos, es decir, un hostel con precio de un hotel.
- **Publicidad de los alojamientos**, publicitan sus servicios en las diferentes plataformas de reservas en líneas, están asociadas a las diferentes instituciones que promueven el turismo, es decir, tiene una presencia a nivel local e internacional.

En cuanto a las barreras de salida son media, esto porque el mayor activo que se tiene es el terreno y las instalaciones, con las que se ofrece el servicio a pesar que estas durante su actividad generan riqueza e incluso ganar plusvalía por la zona en desarrollo, por lo que no significa una pérdida en un momento que se decida liquidar. Así mismo la barrera de salidas en mayor escala se da en aquellos alojamientos, que cuentan con activos diferenciadores o especializados como un resort.

Así mismo, se identificó que el factor más importe y que marca la rivalidad en la industria es la diferenciación en los servicios y la atención al cliente, ya que no se observa mucho una competencia entre precios, pues están en una banda según el tipo de alojamiento. Por ello es fundamental marcar una diferenciación en los servicios complementario a ofrecer como la atención personalizada e inclusión de la tecnología ya que esto permitirá contar con una ventaja competitiva en el mercado.

Por lo anterior se concluye que la rivalidad entre competidores “media”.

A continuación, se presenta un resumen del nivel de poder que tiene las 5 fuerzas de Porter en la zona de estudio:

Fuerza	Nivel
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Media
Poder de negociación de los clientes	Media-Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Media
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Media
Rivalidad entre los competidores	Media

#### 7.4.2. Análisis PESTEL

A continuación, se realiza un análisis sobre las variables del macroentorno, para conocer las oportunidades y amenazas que pueden existir en el mercado, bajo una perspectiva más amplia. Las variables a analizar son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

##### 7.4.2.1. Político

El turismo a nivel de región no ha logrado un acuerdo para poder consolidar a la región como un circuito turístico y de esta manera tener un mejor posicionamiento a nivel internacional, es decir, cada país invierte para sí mismo.

A pesar de la existencia del Sistema de integración Centroamericana (SICA), hasta la fecha no se ha logrado ningún acuerdo. Sin embargo, los países de El Salvador y Guatemala han iniciado una relación bilateral denominada “vuelos abiertos”. Tiene como finalidad motivar a los demás países de la región que se puede realizar una integración para promover el turismo como un circuito regional. Además, la iniciativa busca atraer a los turistas, eliminando el impuesto de salida para abaratar los viajes aéreos entre ambos países.

Desde el año 2009 la industria del turismo en El Salvador ha implementado ha implementado 22 estrategias divididos en 6 programas con el objetivo de mejorar la cadena de valor del turismo en todo el país, dichas estrategias se han mantenido a pesar de los últimos 3 presidentes. El fortalecimiento del sector turismo ha sido parte fundamental en su plan de gobierno, ya que han creado incentivos fiscales (ver apartado 9.1. Incentivos fiscales sobre turismo en El Salvador).

De igual manera existe una normativa de calidad turística, que busca categorizar los hoteles por estrella, para que los turistas tengan un punto de referencias del alojamiento, dicha categorización requiere de una auditoría de por parte de CASATUR, quien es la institución responsable.

Se concluye que tiene un impacto positivo.

### 7.4.2.2. Económicos

Los datos del mercado hotelero muestran que de todos los sectores que conforman la industria hotelera, los viajes aéreos, alojamientos y servicios de alimentos contribuyen en un 50% a la producción total (Selectusa.gov, 2018) y contribuye al PIB del mundo un 10% (Sommet Education, 2019). Así mismo, la fuerza de trabajo global la industria del turismo contribuye un 10% (Deloitte, 2019) a la actividad económica.

La economía de América Central es la sexta economía más grande de Latinoamérica y está basada principalmente por la agricultura, el turismo y algunas industrias pequeñas, por ello José Menéndez<sup>31</sup> manifiesta que la región tiene mucha demanda en alojamientos, sin embargo, tiene mucho camino por recorrer para estabilizar la región y generar ingresos como un circuito consolidado con variedad de rutas entre países.

El Salvador recibe la mayor cantidad de visitantes de Guatemala y Honduras, por lo que no ha influido en mayor medida ya que el triángulo del Norte<sup>32</sup> realiza campañas focalizadas, por ejemplo: temporada de vacaciones en dichos países.

El PIB de El Salvador en los últimos cinco años ha mostrado un crecimiento en promedio del 2,3% y se espera que la economía salvadoreña crezca un 2,4 por ciento en el 2019. Así mismo, El Salvador disminuyó de 0,51 a 0,38 en 2017 el coeficiente de Gini, convirtiéndose en uno de los países con menor desigualdad en América Latina.

Para el año 2018 se generaron 54,980 empleos promedios (ver ilustración 15) con un incremento del +5,2% respecto al 2017, otro punto de interés, es destacar que la participación del empleo que genera el sector turismo en la economía de El Salvador es sumamente importante; al tercer trimestre del año 2018, obtuvo una captación de USD \$356,26 millones, representado un 5,2%.



*Ilustración 15: Evolución del empleo del sector turismo en El Salvador. 2009-2018*

Fuente: Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

31 José Menéndez Arriaza, Director de Operaciones Palo Verde Hotel, un hotel boutique de Surf ubicado en La Libertad.

32 El Triángulo Norte de Centroamérica es el nombre con el que se conoce a los tres países centroamericanos de Guatemala, Honduras y El Salvador por su integración económica.

Según los datos de CORSATUR, en el estudio de Inversiones Turísticas en Playas de La Libertad, en el periodo del 2016-2017, el financiamiento de los proyectos turísticos proviene de fondos bancarios que representan un 67% y el 33% es de capital propio de los empresarios extranjero o local.

La moneda<sup>33</sup> de circulación desde el año 2001 es el dólar americano mientras que la carga fiscal sobre el consumo es el 13% de IVA (ver apartado 9. Análisis legal). En el año 2016, el gobierno aprobó un impuesto para los hoteles del rubro de turismo el cual corresponde un 5% sobre el valor del alojamiento.

Se concluye que tiene un impacto muy positivo.

#### **7.4.2.3. Sociales**

Uno de los grandes desafíos de Centroamérica es el ámbito social, específicamente el tema de seguridad el cual ha afectado el triángulo del norte. Según el Índice de Paz Global (GPI) indica que es una zona peligrosa para vivir, por tal razón, muchas plataformas de viajes recomiendan no visitar estos países, y si deciden visitar dan muchas recomendaciones relacionados a la defensa personal y medidas de seguridad.

Sin embargo, la industria del turismo no ha disminuido si no que ha mostrado un crecimiento constate en la región, a excepción de Nicaragua por los conflictos sociales internos, desde hace 2 años.

El Salvador está en la categoría de desarrollo humano medio, por lo que se espera que una persona finalice sus estudios en 12,6 años promedios, a pesar de eso una persona en promedio alcanza 6,90 años de estudio, sin embargo, solo el 18% de la población no sabe leer ni escribir.

Así mismo no se tiene un registro de cual es domino real del idioma inglés, por ello se consultó a English Proficiency Index (EF EPI), que afirma que de las personas salvadoreñas que han realizado el examen, un 45,7% tiene dominio, es decir un nivel muy bajo, por lo que encontrar personal bilingüe será complicado si se requiere personas que tengan un dominio al 100%. Así mismo, en la mayoría de los lugares turísticos se habla inglés y en algunos pueblos la lengua Nahuat (lengua indígena) y el idioma oficial es el español.

La Encuesta de Hogares de Propósito Múltiples (EHPM, 2014) señala que la población está constituida mayoritariamente por jóvenes, dado que el 55.5% de la población es menor de 30 años, mientras que el 11.5% tiene una edad de 60 años y más. El 52.7% de la población de El Salvador son mujeres y 62.3% varones. De igual forma, existen muchos profesionales y técnicos especializados en el rubro de hotelería, gastronomía y turismo.

Cabe destacar, que MITUR ONLINE ha realizado varios proyectos enfocados a capacitar, certificar en materia de turismos a todos los negocios existentes aportando herramientas

---

33 Anteriormente era el Colón Salvadoreño.

para mejorar la calidad en servicios, buenas prácticas. Estos conocimientos se pueden realizar de manera presencial u online (desde el móvil).

Como se mencionó al inicio de esta variable, el tema de la seguridad es un punto crítico en El Salvador, actualmente tiene una mala imagen, pero según los reportes del Ministerio de seguridad Nacional, en el último semestre del 2019, se ha visto que los homicidios, desapariciones han bajado. Al punto de tener días de cero homicidios. Lo que transmite un mensaje positivo a los turistas internacionales, lo cual lo se puede confirmar con el GPI<sup>34</sup> que al cierre del 2019 paso del ranking 116 a 113, sin embargo, se considera un país peligroso.

De igual forma se tiene una cultura de adaptar las nuevas tendencias en hotelería, medio ambiente, turismo sostenible, con el propósito de ofrecen servicios cada vez más personalizados. A pesar que estos negocios son muy pocos y tiene poca antigüedad de funcionamiento, son los que están siendo más beneficiados en promover en las ferias internacionales de turismo, puesto que conectados con el MITUR.

Se concluye que tiene un impacto positivo.

#### **7.4.2.1. Tecnológicos**

Como se comentó en el apartado 7.1.4 Nuevas tendencias, a nivel internacional hay una incorporación de la tecnología a los alojamientos, con el propósito de atraer a los turistas a sus instalaciones, no solo con la presencia en plataformas online sino que incluye que el huésped realice su propio check in y check out a través de un página web y han eliminado al personal administrativo ya que la entrada a las instalaciones y habitación son con contraseñas, estos alojamientos están en función de los nuevas tendencias.

Así mismo, se considera que al menos 8 de las principales cadenas hoteleras mundiales han implementado experiencias de realidad virtual (VR) en su estrategia de marketing teniendo como resultados hasta un +135% de aumento en los ingresos en línea. (PWC, 2019). Un ejemplo claro de lo anterior es Best Western Hotel, que implementó un programa de capacitación del personal de VR y ha cosechado beneficios tangibles. Algunos de los beneficios incluyen una disminución del 71% en las quejas de los huéspedes, un aumento del 19% en las calificaciones de servicio al cliente y un menor tiempo en el check-in. (PWC, 2019).

Actualmente, es de suma importancia que los alojamientos utilicen herramientas de reservas en líneas y se apoyen con el uso de las redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube y TripAdvisor para poder mejorar la tasa de ocupación promedio. Incluso el uso de Airbnb para tener más presencia en línea.

---

<sup>34</sup> Índice de Paz Global (Global Peace Index) es un indicador que mide el nivel de paz y la ausencia de violencia de un país o región.

Méndez<sup>35</sup> expresa que el modelo Airbnb también afecta a los hoteleros centroamericanos, para ello deben diferenciarse en lo que ofrecen: “La diferencia siempre será el valor agregado que ofrecemos en nuestra oferta de servicios y los elementos diferenciadores que un Airbnb no puede brindar, la estrategia es ofrecer servicios y productos que complementen al alojamiento y eso nos beneficia como hoteles”.

En la zona de estudio la mayoría de los alojamientos actuales ofrecen Internet, cable y líneas telefónicas. Todos utilizan los diferentes sitios web para reserva de hotel (Booking, Expedia, etc.) y otros incorporan las redes sociales como herramienta de venta o para atraer al segmento objetivo. No hay mucha innovación con la utilización de la tecnología, básicamente se utiliza para un adecuado funcionamiento de los alojamientos (manejo de reservas y facturación).

Según PWC, los alojamientos pequeños pierden entre un 18% y el 22% de sus ingresos como comisión por servicios de terceros (plataformas online). De igual manera, es importante que el alojamiento posee un sitio web propio, este disponible para las versiones en móvil, puesto que los turistas acostumbran a realizar la búsqueda relacionadas reservas de alojamientos, contratar tours, ver los sitios, etc. Si no está disponible la versión móvil, se estaría perdiendo una oportunidad y teniendo un costo hundido.

Se concluye que tiene un impacto muy positivo.

#### **7.4.2.2. Ecológico**

Los factores ecológicos están tomando mucha importancia en la industria del turismo no solo como inversionista, sino que tiene un peso sobre los clientes por lo que es un aspecto muy importante en trabajar en él.

Por su parte el MITUR y ONG está trabajando de la mano para promover un compromiso responsable de los recursos naturales. Con el objetivo de mejorar la calidad turística, ya que cada vez, apoyan a los nuevos emprendimientos con incentivos fiscales, siempre y cuando, dentro del plan de negocios, incluyan un aspecto ecológico a tratar. Sin embargo, estas instituciones no tienen un programa o lineamientos sobre áreas en las cuales no se pueden realizar proyectos turísticos, más bien trata de supervisar que el impacto no se grave para el medioambiente, a través de auditorías.

Así mismo, se destaca el Comité de Rescate de las Cuencas de La Libertad (CORCULL), que se dedica a la conservación de los recursos naturales, en especial el hídrico, en el Departamento de La Libertad. Cabe destacar, durante el desarrollo del presente estudio, la zona de interés no tiene áreas naturales protegidas según Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador (MARN).

---

35 José Menéndez Arriaza, Director de Operaciones Palo Verde Hotel, un hotel boutique de Surf ubicado en La Libertad.



El Salvador se caracteriza por ser un país muy sísmico; debido a que se encuentra en el triángulo norte de Centro América y en esta zona se ubican tres placas tectónicas conocidas como “Cinturón de Fuego del Pacífico o Anillo de Fuego”, (ver ilustración 16) generando una zona de subducción más importantes del mundo, ocasionando una intensa actividad sísmica y volcánica en El Salvador por lo que representa un riesgo debido a que el proyecto pretende estar en primera línea de la playa, por lo que es importante considerar las medidas necesarias por el tema de terremotos y posible tsunamis que pueden afectar la infraestructura y funcionamiento del Hotel.



*Ilustración 16: Mapa Cinturón de Fuego del Pacífico*

Fuente: [unitysetessa.com](http://unitysetessa.com)

Se concluye que tiene un impacto indiferente.

#### **7.4.2.3. Legal**

Según datos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), en el 2017 el salario promedio en el sector turismo ronda los USD \$510,27 mensuales; aunque el Ministerio de Trabajo y Previsión Social rangos de salarios mínimos del sector de servicios (ver apartado 9.3 Código de trabajo)

La mayoría de los extranjeros no requieren de una visa para poder ingresar a El Salvador, basta con presentar el pasaporte vigente o carnet de identidad persona para adultos y en el caso de menores de edad el permiso de los padres o tutores. La Ley de Migración, mantiene un convenio del libre paso a los ciudadanos de Guatemala y Honduras en cualquier frontera, en el caso de que un extranjero requiera de una visa de turismo este debe de cancelar USD \$12 en cualquier paso fronterizo autorizado de El Salvador.

Así mismo El Salvador tiene una ley de Turismo de El Salvador donde establece los incentivos fiscales (ver apartado 9.1) para nuevos y antiguos inversionistas.

Se concluye que tiene un impacto positivo.

A continuación, se presenta un resumen del impacto que tiene cada variable macroeconómica:

Variable	Impacto
Político	Positivo
Económico	Muy positivo
Social	Negativo
Tecnológico	Muy positivo
Ecológico	Indiferente
Legal	Positivo

### 7.5. Mercado potencial

De acuerdo al reporte de estadísticas sobre turismo del 2018, se tiene que el total de llegadas de turista internacionales son de 2.535.661 y según el perfil del turista internacional se tiene:

- 38,7% realizan una visita por motivo de ocio
- 43,3% se aloja en un hotel
- 51% viaja en grupo
- 61,28% están en un rango de edad de 25 a 35 años

Al aplicar estos filtros, se tiene que el total de visitas internacionales son 132.825, es decir es el número de consumidores en el mercado de El Salvador. Por lo que el mercado potencial internacional es de USD \$ 9.487.488 ya que su disposición a pagar por persona es de USD \$71,43 por noche, según el estudio internacional.

Mientras que el mercado potencias para el turista local, se ha calculado en base a la población del área Metropolitana de San Salvador que es de 1.797.025 de los cuales según el perfil de turista local y la encuesta local:

- 11,10% realiza un viaje por ocio
- 10,92% se aloja en hotel
- 84,98% viaja en grupo
- 67,40% están en un rango de edad de 25 a 35 años

Se tiene que el número de consumidores en mercado local son 12.476. y si se multiplica por la disposición a pagar por persona USD 45 por noche (punto medio, rango es de USD \$25 a \$65), se tiene que el mercado potencial local es de USD \$ 561.421

El mercado potencial total que incluye el internacional y el local es de USD \$ 10.048.909 en El Salvador, ya que el MITUR no tienen la información a nivel del tipo de turismo que realizan, turista independiente si es local o extranjero, solo manejan los datos a nivel de país.

<b>Filtro</b>	<b>Llegadas de turista internacional</b>	<b>Población AMSS</b>
Mercado Total	2.535.661	1.797.025
Oció	981.301	199.470
Hotel	425.001	21.782
En grupo	216.751	18.510
Edad	132.825	12.476
Disposición a pagar (USD)	\$ 71,43	\$45,00
Mercado potencial (USD)	\$ 9.487.487,94	\$ 561.421,28
<b>Mercado Potencial Total USD</b>	<b>\$ 10.048.909,22</b>	

*Tabla 7: Mercado potencial*

Fuente: Elaboración propia

## 7.6. Conclusiones del diagnóstico de la industria y mercado potencial

- Se observa que El Salvador muestra un panorama estable y atractivo para invertir en el sector turismo, debido a que muestra un crecimiento constante en el número de visitas internacionales (12,9%) y el gasto turístico USD\$ 113,10 (+21,5%) a pesar del reto en tema de seguridad. En relación al hotelería la tasa de ocupación en promedio del 60% lo cual está en la media al compararla con países como España (66,7%), Estados Unidos (66,2%), Italia (51%), quienes reciben mayor cantidad de turistas internacionales.
- La zona de estudio representa un alto potencial para poder promover a nivel internacional y captar nuevos segmentos de mercados: personas de más poder adquisitivo, prefieren el turismo de playa como la práctica del surf, destinos emergentes lo que representa menos aglomeraciones de personas.
- Adicionalmente se identifica una nueva era en hotelería la cual cambiará, no solo los modelos de negocios, sino que también los servicios que estos ofrecen, un nuevo tipo de habitación que están en línea con las nuevas generaciones (millennial) y con los cambios en el comportamiento de las generaciones existente (Single, Adults only y Only Femele).
- Se observa que los alojamientos actuales tienen un desafío en mejorar la infraestructura sino también diferenciar la oferta actual en los alojamientos, como mejorar como mejor la calidad de los servicios, ya que, todos ofrecer servicios muy similares y hace falta la innovación en estos y la adopción de tecnología para brindar una mejor satisfacción al cliente, es decir, una experiencia digital al huésped y personalizada. Es decir, si la zona de estudio iniciara a crecer la demanda de los nuevos perfiles como Baby Bommer, Only Femele, Single, Deluxe estos les costarían poder encontrar un alojamiento según sus preferencias, ya que,

la oferta actual en alojamientos es para turistas que no están dispuestos a pagar un valor alto por una estadía y ofrecer servicios para una persona sin mayores exigencias, es decir, una calidad de 2 y 3 estrellas.

- Así mismo los alojamientos deben de considerar el horario de check in y check out, ya que esto es muy importante adaptarse al cliente porque contribuye a mejorar la experiencia y la calidad del servicio y de esta manera lograr una puntuación más alta en relación a precio-calidad.
- Según la investigación de mercado realizado a los turistas locales y la revisión de los estudios internacionales en hotelería, se puede inferir que los encuestados están buscando un alojamiento de 3 y/o 4 estrellas que les proporcione ahorro, ambiente familiar y al mismo tiempo que tenga parqueo, restaurante y servicios adicionales innovadores como bebidas ilimitadas, renta de jet ski, fotografía submarina, clases de yoga y aguagym. La mayor parte de las encuestas viajan en grupo por lo que es importante que el futuro alojamiento tenga habitaciones privadas con capacidad de 4 a 6 personas y para parejas.
- A pesar que el sector muestra un rivalidad y competitividad media (normal en cada industria fragmentada), existe hoy en día una demanda creciente en llegadas de turista a la zona de interés y se puede observar un panorama del macroentorno, que busca fortalecer la oferta turística en la zona de interés, basándose en los proyectos estratégicos que viene desde la visión “plan de gobierno”, los cuales están integrados en las diferentes instituciones del estado vinculados a materia de turismo, como organizaciones del Banco Mundial, ONG, Gobiernos de otros países y acuerdos bilaterales.
- Todo lo anterior contribuye a que se puede desarrollar un nuevo alojamiento turístico en la zona de estudio, siempre que esté en línea con el plan de gobierno de El Salvador, aprovechando las nuevas tendencias de hotelería, enfocándose a los nuevos perfiles de turistas, incluyendo la tecnología como parte del servicio y la experiencia de los clientes y no se puede dejar a un lado el tema de sostenibilidad.

## ETAPA 2: ANÁLISIS DE TERRITORIO

### 8. Análisis de territorio

El presente análisis se realizó con el apoyo de google maps y una visita de campo realizada en diciembre 2019 a la zona de estudio. Esta información permite conocer a detalle la zona geográfica de cada playa y así determinar cual deberá ser la ubicación del futuro alojamiento turístico.

#### 8.1. Mapa de oferta turística por playa

##### 8.1.1. Playa El Tunco

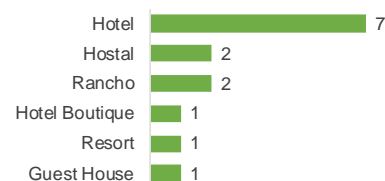
La playa El Tunco, posee olas continuas bien definidas lo que lo hace ideal para la práctica del surf, bodysurf y paddle board siendo el principal atractivo, sin embargo, la playa, también es reconocida por el ambiente nocturno bohemio.

Es una playa que ofrece entretenimiento de día y noche por su diversificada oferta turística (ver ilustración 17), es una zona de mucho comercio lo que favorece a la mejorar la satisfacción de los visitantes.

Así mismo en la vista realizada se observaron la disponibilidad de inmuebles ideales para reacondicionar a un hotel ya que poseen vista al mar. Cabe destacar que los servicios de alimentación, en su menú ofrece platillos de tipo americanos, latinos o asiáticos, pero la comida salvadoreña es muy poca.

Nombre		Playa El Tunco	
Municipio		Tamanique	
Clima		30° C	
Vías de acceso		Via Pavimentada y carretera destapada	
Restaurante y Bares		17	
Alojamientos		14	
Escuela Surf		2	
Tienda		2	
Boutiques		5	
ATM		2	
Disponibilidad de Inmuebles		SI. Cerca de la playa	
<b>CARACTERÍSTICAS RELEVANTES:</b>			
Existe una demanda establecida			
Visitada por turista extranjero y local			
Playa preferidas para el Surf			
Vida nocturna bohemia			

#### TIPO DE ALOJAMIENTOS



#### RANGO DE PRECIOS

Precio	
Mínimo	USD\$ 10
Promedio	USD\$ 57
Máximo	USD\$ 450

Ilustración 17: Oferta turística Playa El Tunco. 2019

Fuente: Elaboración propia

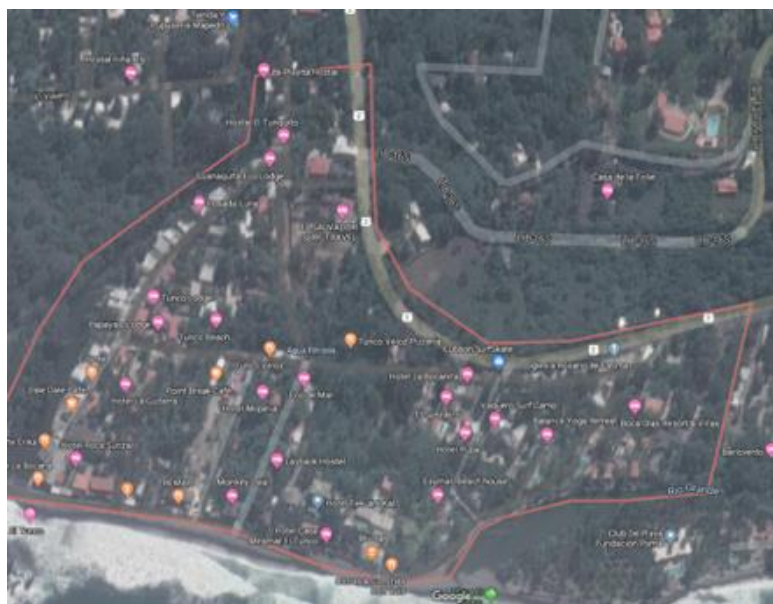


Ilustración 18: Vista satelital de la Playa El Tunco

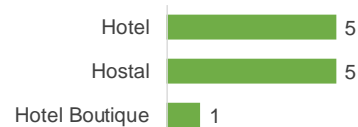
Fuente: Google Maps

### 8.1.2. Playa El Sunzal

La Playa El Sunzal es considerada a nivel internacional como una de las mejores playas para la práctica del Surf, adicional a ello, esta playa permite la práctica del snorkel y el buceo a poca profundidad. Así mismo, esta playa está cerca de la vida nocturna que ofrece la Playa El Tunco. También cuenta con una amplia oferta turística que se detalla en la ilustración 19.

Nombre		Playa El Sunzal
Municipio		Tamanique
Clima		30° C
Vías de acceso		Vía Pavimentada y carretera destapada
Restaurante y Bares		17
Alojamientos		11
Escuela Surf		2
Tienda		1
Boutiques		5
ATM		1
Disponibilidad de Inmuebles		SI. Cerca de la playa y sobre la carretera
<b>CARACTERÍSTICAS RELEVANTES:</b>		
Existe una demanda establecida Visitada por turista extranjero y local Playa preferidas para el Surf, Snorkel, buceo a poca profundidad		

#### TIPO DE ALOJAMIENTOS



#### RANGO DE PRECIOS

Precio	
Minimo	USD\$ 8
Promedio	USD\$ 83
Maximo	USD\$ 350

Ilustración 19: Oferta turística Playa El Sunzal 2019

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 20: Vista satelital de la Playa El Sunzal

Fuente: Google Maps

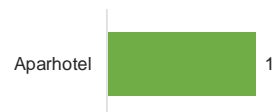
### 8.1.3. Playa El Palmarcito

Esta playa a diferencia de las antes mencionadas ofrece una explanada en ella que permite la práctica de deportes como el futbol, está rodeada de arrecifes rocosos, importantes formaciones que facilitan la vista del mar desde otra perspectiva. Así mismo permite la practicar body surf o surf.

Cabe mencionar que la playa cuenta con más alojamientos, pero estos son de tipo Club a los que solo tienen acceso personas con membresía o sean colaboradores del club. De lo contrario deberán buscar alojamiento en las playas cercanas como: El Tunco, El Sunzal o El Zonte.

Nombre	Playa El Palmarcito
Municipio	Tamanique
Clima	30° C
Vías de acceso	Vía Pavimentada y carretera destapada
Restaurante y Bares	5
Alojamientos	1
Escuela Surf	0
Tienda	0
Boutiques	0
ATM	0
Disponibilidad de Inmuebles	SI. Cerca de la playa y sobre la carretera
<b>CARACTERÍSTICAS RELEVANTES:</b>	
Poco conocimiento de la Playa Demanda de turista en aumento Visitada por turista local Playa preferidas para el Surf, Snorkel, buceo a poca profundidad y futbol	

#### TIPO DE ALOJAMIENTOS



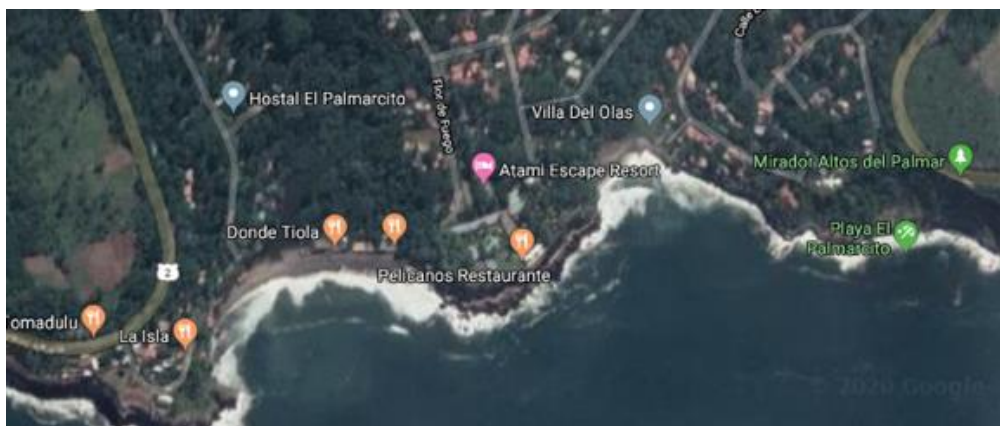
#### RANGO DE PRECIOS

Precio	
Minimo	USD\$ 200
Promedio	
Maximo	

Ilustración 21: Oferta turística Playa El Palmarcito 2019

Fuente: Elaboración propia





*Ilustración 22: Vista satelital Playa El Palmarcito*

Fuente: Google Maps

## 8.2. Recursos disponibles

El termino recursos, hace alusión a la disponibilidad que la zona de estudio tiene en relación a la energía eléctrica, agua potable, internet y vías de acceso.

El proveedor para dichos servicios en la zona de estudio el proveedor para cada uno de ellos es una institución privada, pero tiene mucho involucramiento con el estado, a continuación, se detalla cada proveedor:

- **ANDA:** Empresa responsable del agua potable en todo el país.
- **ETASAL:** Institución privada que provee a la zona de estudio el recurso de energía eléctrica.
- **Telecomunicaciones:** Se cuenta con 2 empresas de telecomunicaciones las cuales provee a la zona de estudio servicio de cable, internet y telefonía, dichas empresas son instituciones privadas.

Por lo que se consideran de suma importancia a las empresas de ANDA y ETASAL dichas instituciones son parte del plan estratégico CitySufr ya que las acciones que estas están desarrollando son las siguientes:

ETASAL: invierte USD\$ 23 MM en la expansión de la red de transmisión de energía eléctrica consisten en la construcción de una subestación en el municipio de Tamanique, en el departamento de La Libertad, la cual tendrá una capacidad de 50 mega voltamperio (MVA) y estará conectada a través de una línea de transmisión de 115 kilovoltios (kV) proveniente de la subestación Tamanique, ubicada en el mismo departamento. Para la construcción de la subestación el monto proyectado es de USD 12.9 millones y para la línea de transmisión es de USD 10.7 millones, haciendo un total de USD 23.7 millones.

ANDA: invertirá en la construcción de cuatro pozos ubicados en la zona costera, cuatro tanques de distribución, seis equipos de rebombeo e instalación de 42 km de tubería de agua potable.



Cabe resaltar que dentro de los recursos en tema de seguridad MITUR posee un convenio con Crime Stoppers Caribe, Bermuda y América Latina para establecer un modelo de seguridad turística en el país para los próximos 5 años, con el fin de mejorar la seguridad a los turistas y negocios locales.

Las vías de acceso a la zona de interés:

- **Vía terrestre.** Se encuentra en el kilómetro 41,5 de la carretera Litoral (CA-2) que fácilmente se conecta con las demás carreteras, desde cualquier punto del país, ya sea ciudad, fronteras terrestre o aérea. Fácilmente se puede llegar en carro, moto o transporte público.
- **Vía Marítima.** Es posible llegar en pequeñas embarcaciones, ya sean: yate, bote.

### 8.3. Conclusiones del análisis de territorio

- Las playas que cuenta con mayor desarrollo es El Tunco, pese a ello no se observa que sea una ubicación ideal para la evaluación técnica, debido que hay una gran cantidad de alojamientos turístico la zona adicional a ello esta es visitada en segunda instancia por la vida nocturna, lo cual puede generar algún tipo de frustración el ruido del lugar, como se observó en el mapa de empatía.
- Así mismo se observa que el proyecto se puede desarrollar en las playas El Sunzal y El Palmarcito, esto porque son playas que cuentas con un mayor atractivo turístico que a la fecha no es utilizado y no existe alguna ley que prohíba el uso de estos recursos. Los recursos disponibles como el agua potable, energía eléctrica e internet son de fácil acceso y no quieren de una inversión adicional.
- Así mismo, la playa El Palmarcito permitirá ofrecer servicios diferenciadores (Surf, Snorkel, buceo a poca profundidad y fútbol) para captar a los clientes potenciales y crear un concepto al futuro alojamiento.

## ETAPA 3: ANÁLISIS LEGAL

### 9. Análisis legal

En el presente apartado se hace referencia a los diferentes reglamentos, leyes y normas que regulan las actividades y productos turísticos, y de esta manera conocer el marco regulatorio del turismo en El Salvador como definir cuáles son las oportunidades y desafíos que el proyecto de estudio puede enfrentar.

#### 9.1. Incentivos fiscales sobre turismo en El Salvador

Como se menciona dentro de los alcances del presente proyecto, el objetivo es entregar la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para implementar un alojamiento turístico en la zona costera de Tamanique, al MITUR, para que sea catalogado como: proyecto de interés Turístico Nacional y según el Art 2 lo define:

“Proyecto o Plan Maestro de construcción, remodelación o mejora de infraestructura y servicios turísticos, que es calificado como tal por el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Turismo, en virtud de su interés y contexto recreativo, cultural, histórico, natural o ecológico, que lo hacen elegible para gozar de los incentivos que concede esta Ley”.

El MITUR, es el encargado de otorgar la calificación o denegatoria de los Proyectos de Interés Turístico Nacional, previa opinión favorable del Ministerio de Hacienda, del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la República, para aquellas inversiones que superen los cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América (USD \$50,000.00). Para las inversiones menores de cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América (USD \$50,000.00), basta la opinión favorable del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la República y Ministerio de Turismo.

Dichos incentivos se explican en el Capítulo IX de la Ley de Turismo de El Salvador:

Art. 36.- Durante el plazo de cinco años contados a partir de la vigencia de la presente Ley, toda nueva inversión que sea calificada como Proyecto de Interés Turístico Nacional conforme a lo regulado en el Art. 22 de esta Ley, por un monto igual o mayor a veinticinco mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 25,000.00), tendrá derecho a los siguientes incentivos:

- **Exención del impuesto sobre Transferencia de bienes** raíces que afecte la adquisición del inmueble o inmuebles que serán destinados al proyecto.
- **Exención de los derechos arancelarios a la importación** de sus bienes, equipos y accesorios, maquinaria, vehículos, aeronaves o embarcaciones para cabotaje y los materiales de construcción para las edificaciones hasta la finalización del proyecto. El monto exonerado no podrá ser mayor al 100% del capital invertido del proyecto en cuestión.

- **Exención del pago del impuesto sobre la Renta por el período de diez años,** contados a partir del inicio de operaciones.
- **Exención parcial de los impuestos municipales por el período de 5 años,** contados a partir del inicio de operaciones, relativas a las actividades turísticas hasta por un 50%.

**Art. 37.-** Todas las empresas beneficiadas con los incentivos establecidos en la presente Ley, deberán contribuir con un 5% de las ganancias obtenidas durante el período de exoneración, dicho porcentaje será agregado a las contribuciones especiales establecidas en esta Ley para la promoción del turismo.

Cabe destacar que dichos incentivos pueden ser solicitados por una persona natural o jurídica, nacional o extranjeros, a través de una solicitud al MITUR, como el monto exonerado no puede ser mayor al 100% del capital invertido del proyecto en cuestión.

## **9.2. Impuestos al turismo**

El Art. 16. De la ley de turismo, establece una contribución especial para la promoción del turismo, es del 5% aplicado sobre la base del precio diario del servicio de alojamiento que utilice el sujeto pasivo. En dicha base de cálculo se excluirá el monto pagado en concepto de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA), así como el precio de cualquier otro servicio que no sea estrictamente el de alojamiento.

Así mismo la carga fiscal del consumo en El Salvador es del 13% (IVA), de igual manera la Ley de la actividad económica del Municipio de La Libertad en el Art.42 establece que el impuesto de la municipalidad es del 5%.

Los impuestos antes mencionados deben ser agregados al valor de la tarifa por el servicio de estadía de manera individual y por noche y su contribución al estado es con una periodicidad mensual.

Así mismo si el presente proyecto obtiene la acreditación como proyecto de interés nacional dichos impuestos tendrían una reducción: IVA 7% y pago a la Municipalidad del 2,5% por un periodo de 5 años.

De igual manera se debe de agregar 10% de propina al monto total de la factura, como es normal en El Salvador que este se incluya como el cargo por pagar con tarjeta de crédito.

Los turistas internacionales, tienen la opción de utilizar el programa “El Salvador StopOver” el cual exime a los pasajeros de pagar el impuesto en tránsitos en el aeropuerto, con el propósito que hagan turismo por 48 horas, teniendo un ahorro de USD \$180 en gasto de penalidad de la aerolínea y gasto de salida del aeropuerto, dicha estrategia está en línea con las aerolíneas, en especial con la compañía Avianca y con tours operadores específicos.

### 9.3. Código del trabajo

El código de trabajo de El Salvador establece que la jornada laboral ordinaria de trabajo podrá variar según la índole de las labores, necesidades o urgencias del trabajo, la época del año o cualquiera otra causa justa; pero en ningún caso podrá exceder de ocho horas diarias ni la semana laboral de cuarenta y cuatro. Así mismo el día de descanso es el día domingo, pero como el proyecto es relacionado a servicios y los días de mayor demanda son los fines de semana el mismo código de trabajo menciona que el patrono puede asignar un día de descanso semanal distinto al domingo.

Así mismo el Alojamiento no debe de contratar personas menos de 18 años ya que incluirá un bar y esta labor es considerar como peligrosa.

En relación a salario, este debe ser pagado según el acuerdo de contrato, lo normal en el sector servicios es quincenal, mensual o por contrato. A continuación, se detallan los salarios mínimos para el sector comercio y servicios:

- Salario por hora USD \$1,25,
- Salario por día USD \$10,00 y
- Salario por mes USD \$304,17

Según el Ministerio de trabajo de El Salvador los gastos adicionales que se debe incurrir una compañía por cada trabajador son los siguientes:

- **Vacaciones:** se realiza el pago cuando el trabajador tiene un año de trabajo continuo en la misma empresa. El periodo de las vacaciones es de 15 días los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo. De igual manera para gozar de pago de las vacaciones el trabajador debe de contar un mínimo de doscientos días trabajados en el año.
- **Días de asuetos remunerados:** Dicho pago se realiza de manera doble por cada día de asueto. A continuación, se detallan los días: Primero de enero, Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa, Primero de mayo, Seis de agosto, Quince de septiembre, Dos de noviembre; y Veinticinco de diciembre. Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre siendo en la Libertad del 19 al 21 de noviembre.
- **Aguinaldos:** El patrono está obligado a pagar una prima por cada año trabajado, dicha prima se calcula:
  - De 1 a 3 años de trabajo corresponde a 10 días de salario.
  - De 3 a 10 años de trabajo corresponde a un a 15 días de trabajo.
  - De 10 a más años de servicios corresponde a 18 días de salario.

- **Descuentos:** se refieren al descuento de planilla que las empresas realizan a sus empleados por concepto de AFP y la cotización del seguro social.
  - **AFP:** El trabajador pagara el 7,5% mensual y el patrono aporta el 7,5% mensual.
  - **ISSS:** El trabajador paga un 3% mensual y el patrono aporta el 7,5% mensual.

Todo lo antes mencionado es aplicable a los trabajadores que tiene un contrato permanente mientras a los contras de personal de manera temporal el salario se realiza según lo acordado y su vencimiento como se estableció, no existe un pago adicional de parte del patrono, a este solo se le descuento el 10% que corresponde al impuesto sobre la renta.

#### **9.4. Conclusiones del análisis legal**

- En materia legal y tributarios se observa que El Salvador tienen una sinergia con las diferentes instituciones estén enfocado o no en materia de turismo. Por dicha razón cualquier proyecto que se evalué se puede beneficiar de la sinergia y los diferentes incentivos que el ministerio tiene a disposición, ya que no se limita a empresas con una inversión alta (dinero), sino que incluye y respalda a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- Por ello se observa un panorama estable, ya que los incentivos han esto vigente desde la reforma a la Ley de turismo en el año 2010, a adicional a ello mantienen una estabilidad política, es decir, con cambio de gobierno no se han retrocedido, sino que han venido aumento los esfuerzo para lograr un desarrollo turístico en el país.
- En relación al proyecto dichos incentivos tendrán un impacto positivo en la operación del alojamiento turístico como en análisis de sensibilidad y obtener una ventaja competitiva antes sus competidores directos.
- Por lo que obtener el otorgamiento de proyectó de interés turístico, es de importancia, ya que, incentivos fiscales beneficiaran en poder ofrecer un mejor precio a sus clientes como un reconocimiento publicitario antes las instituciones de turismo en el país.

## **ETAPA 4: FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA**

### **10. Factibilidad estratégica**

#### **10.1. Análisis de factores externos (EFAS)**

La metodología de análisis de factores externos permite identificar las oportunidades y amenazas que el proyecto presenta basando en la investigación de las etapas anteriores (diagnóstico de la industria y mercado potencial, análisis de territorio y análisis legal).

##### **10.1.1. Oportunidades**

- La industria del turismo en El Salvador ha mostrado un crecimiento constante en los últimos 10 años, lo que observa un panorama atractivo para invertir.
- El sector cuenta con el respaldo de las instituciones en materia de turismo y del estado en tema de incentivos fiscales, capacitaciones técnicas y planes estratégicos (City Surf).
- La zona de interés cuenta con una alta demanda de turista local e internacional.
- Los alojamientos actuales no ofrecen servicios diferenciadores y sus infraestructuras no son modernas.
- Los turistas locales buscan nuevas experiencias en cuento a servicios y actividades que ofrezcan los alojamientos.
- Los turistas requieren de poder utilizar las instalaciones de un alojamiento sin estadía.
- Los alojamientos actuales no ofrecen promociones para estimular un flujo continuo o el retorno de los turistas.
- Se observa que el marketing y venta se realiza de manera individual, pocos utilizan alianzas estratégicas.
- Las nuevas tendencias de hotelería no están en línea con los servicios y acomodaciones que ofrecen los alojamientos.
- Incluir servicios que incorporen tecnología.
- Los alojamientos actuales en la zona de estudio, no cuenta con la categoría de “proyecto de interés turístico nacional”.

##### **10.1.2. Amenazas**

- Nuevos destinos turísticos como montaña o playas que incrementaran la competencia por parte de otros destinos.
- Inesperada cancelación de los incentivos fiscales de parte de las instituciones como el mismo plan City Surf.
- La concurrencia de las turista local e internacional puede reducirse si el índice de seguridad aumenta, como el tema del pago de renta a pandilleros.
- Bloqueo de entrada de viajes internacionales por tema de salud o acuerdos bilaterales.
- Cancelaciones de proyectos de ayuda técnica sobre la capacitación para el personal.

De acuerdo a las oportunidades descritas, hacen muy propicio iniciar la evaluación de un alojamiento turístico, porque el sector tiene un buen potencial como muchas deficiencias en la calidad del servicio, por ello existe un espacio para que un nuevo competidor en la zona de estudio.

Dado los antecedentes anteriores, la propuesta de un **hotel Boutique, con un concepto de bungalos de lujo**, puede cumplir con varios de los puntos necesarios como:

- Los Hotel Boutique se caracterizan por brindar una atención personalizada, número reducido de huéspedes, es decir, facilita una mejor percepción en la calidad en el servicio, además en la zona de estudio son existen dos de este tipo.
- Proporcionan un sentido de la estética y de la vanguardia de la tecnología por lo que dan una respuesta a modernización de la infraestructura como la adopción en la tecnología, algo vital en los servicios hoy en día y contrarrestar estas deficiencias.
- Los bungalos, permiten responder a un nicho de mercado que según, la investigación de mercado, el 72% de los turistas locales realizan estadías con sus familias y amigos y un 20,1% con su pareja, de esta manera se adaptan la acomodación preferida de los huéspedes.
- Los hoteles boutique son percibidos con una categoría de 3-4 estrella, los cuales tienen una mayor demanda por turistas de procedencia de Italia y China, por lo tanto, este tipo de concepto será el primero en la zona, por lo que creará una ventaja diferenciadora, como permite contrarrestar la elección de los productos sustitutos como “ranchos y/o apartamentos”.
- Concepto de lujo proporciona un entorno de privacidad a los huéspedes, como brindar una atención personalizada y crear experiencia en un entorno familiar y amistad que propicia la convivencia.

En relación a **la ubicación se evalúa la playa El Palmarcito**, dicha playa tienen menos cantidad de alojamientos actuales y es una playa que ofrece mayores atributos naturales como el snorkel, la playa es plana y no es rocosa propia para la práctica de fútbol playero, voleibol y así mismo proporcionara un mejor confort a los huéspedes porque está alejado de la vida nocturna (ruido) y cerca de restaurantes, tiendas de conveniencia y ATM.

Así mismo como parte de los costos se realizará la compra de un terrero y se construirá los bungalos, ya que es fácil poder diseñar las instalaciones y no se requerirá en un costo adicional por demolición de la infraestructura ya existente.

De igual manera el alojamiento utilizará una **figura legal de persona natural**, debido a que no tendrá inversionistas inicialmente; con lo cual no se ve afectado al solicitar los incentivos fiscales propios de la ley de turismo de El Salvador.

### 10.1.3. Visión, Misión y Valores

#### Visión:

Ser el alojamiento de lujo líder en la playa El Palmarcito que va de la mano con la innovación tecnológica y sostenibilidad.

#### Misión:

Somos un alojamiento que ofrece una atención personalizado y de lujo a grupos de viajeros locales o internacionales en la playa El Palmarcito.

#### Valores:

- **Cercanía:** buscamos conocer las expectativas y necesidades de los turistas con el propósito de brindarle una experiencia igual o mejor que en sus casas.
- **Innovación:** Nos adaptamos a las nuevas tendencias y necesidades de los huéspedes para que sus estadías puedan disfrutar de servicios innovadores y únicos en la zona.
- **Respeto:** realizamos nuestro trabajo respetando a cada persona con la que tenemos contacto y al medio ambiente.
- **Amabilidad:** entregamos esa alegría y empatía que nos caracteriza como salvadoreños a nuestros invitados para que puedan tener la mejor atención personalizada.

### 10.2. Elección de la estrategia competitiva

Para definir la estrategia del negocio se tomará de referencia las estrategias competitivas de Michael Porter.

Porter, propone dos estrategias competitivas genéricas: menor costo y diferenciación; dichas estrategias se denominan genéricas porque las puede utilizar cualquier empresa de negocios, sin importar su tipo o tamaño, e incluso organizaciones sin fines de lucro.

Además, definió tres tipos de ventajas competitivas que cualquier compañía puede utilizar dependiendo del ámbito competitivo, es decir, una empresa puede elegir un objetivo amplio o un objetivo reducido (un nicho de mercado). La combinación de los dos tipos de mercado meta con las dos estrategias genéricas, brindan cuatro variantes de estrategias genéricas, como se muestra en la ilustración 23.





*Ilustración 23: Tres estrategias genéricas*

Fuente: Libro estrategia competitiva. Michael Porter. Página 56.

El Hotel Boutique, utilizará una **estrategia segmentación enfocado a la diferenciación**; dicha estrategia busca entregar un valor único y superior con respecto a la calidad de los servicios que ofrecerá el alojamiento, como el servicio después de la venta.

### 10.3. Plan de Marketing

Tiene como objetivo contribuir la creación de valor a través de ofrecer servicios nuevos (ver marketing mix; producto) como la fidelización en los segmentos objetivos, para ello se buscará desde las últimas etapas de construcción de los bungalos ir desarrollando el top of mind y sobre todo el interés por conocer y alojarse en el nuevo alojamiento turístico en los canales de venta (Facebook e Instagram).

De igual manera se espera que al finalizar el primer año de operación, el alojamiento cuente con un base de clientes locales bajo el programa de fidelización como contar con una nota<sup>36</sup> global de 9 de 10 en la plataforma de Booking.com como una medida de garantizar la experiencia, confort y sobre todo la calidad del servicio durante la estadía en el Hotel Boutique.

<sup>36</sup> Se hace referencia al promedio de los 7 atributos del apartado 7.3.2. Evaluación de los atributos de los alojamientos actuales.

### 10.3.1. Segmento

El Hotel Boutique, contará con el siguiente segmento en función al comportamiento:

- **Turista local:** Son salvadoreños entre las edades de 25 a 35 años, que buscan un alojamiento para disfrutar de un fin de semana a la orilla del mar con un ambiente de privacidad, exclusividad, atención personalizada, seguridad y confort; la disposición a pagar promedio por la estadía de una persona es de USD \$45 por noche.
- **Turista de Centroamérica:** Son turista de las nacionalidades de Centroamérica entre las edades de 25 a 44 años, que buscan disfrutar de sus vacaciones practicando surf y/o bodyboard, tiene preferencia por aquellos alojamientos modernos, exclusivos y que brinden privacidad; la disposición a pagar promedio por la estadía de una persona es de USD \$71,43 por noche.
- **Turista del resto del mundo:** Son turistas extranjeros entre las edades de 25 a 44 años, que buscan disfrutar de sus vacaciones practicando surf y/o bodyboard, tiene preferencia por aquellos alojamientos modernos, exclusivos y que brindan privacidad que les permite tener una experiencia con la cultura de El Salvador; la disposición a pagar promedio por la estadía de una persona es de USD \$71,43 por noche.

En la ilustración 24, se establece el principio de pareto, explica que el 80% de las consecuencias son explicadas por el 20% de las causas, para el Hotel Boutique se espera que el 65% de los huéspedes sean del segmento “turista extranjero” y el resto sean “turista local”, por ello el gasto de marketing serán asignados en base al pareto del segmento de mercado esperado.

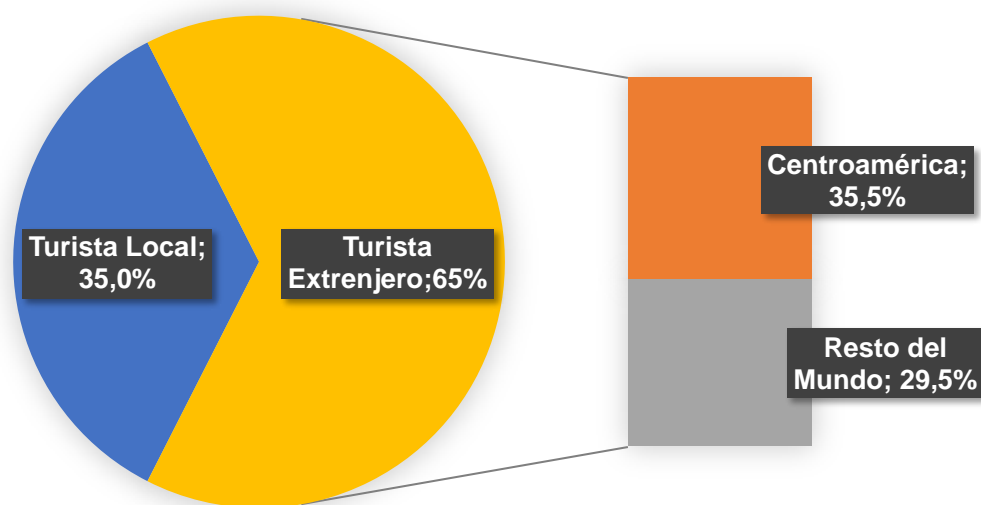


Ilustración 24: Pareto de segmento de clientes

Fuente: Elaboración propia

### 10.3.2. Posicionamiento

La declaración de posicionamiento que se entregará es el siguiente:

“Somos el alojamiento ideal para el turista local o internacional que busca estar en contacto con la brisa marina; un lugar que transmite armonía, diversión, seguridad, exclusividad con una infraestructura sostenible y tecnológica”.

### 10.4. Marketing Mix

#### 10.4.1. Producto

El hotel Boutique ofrecerá a su mercado meta los servicios de hospedaje y alimentación, a continuación, se detallan los servicios:

**Servicios de hospedaje:** las instalaciones serán de estilo de bungalos y su construcción será de madera teca orgánica con techo de paja (ver anexo9); en total son 8 bungalos con 2 diseños:

- **Diseño A:** construcción de 7 bungalos de 2 plantas, para grupo de personas con capacidad entre 4 y 2 máximos, se detalla lo que incluyen:
  - **Primer piso:** cuenta con un comedor, sala de estar, una hamaca, con vista a al mar y parqueo para 3 carros. También se les proporcionara 2 juegos de mesa a elegir (jenga, carta, rompecabezas, libros para colorear).
  - **Segundo piso:** baño privado, ducha con agua caliente, tablet, el aire acondicionado, cama según el bungalow que adquieran, mesa de noche y closet.
- **Diseño B:** construcción de un bungalow de una planta, para grupo de personas con capacidad entre 4 que incluirá lo que se menciona en el diseño A; este diseño tiene como objetivo de recibir a grupos de familia y amigos que tenga persona con discapacidad de movilidad permanente o temporal.

Para la decoración de los bungalos se contactará con artesanos salvadoreños en especial con pintores para que las instalaciones en especial los bungalos sean una galería del arte salvadoreño, es decir, que los huéspedes podrán adquirir cuadros, jarrones alfombras, etc. según su preferencia.

Así mismo las zonas de descanso serán pérgolas las cuales tendrán un ambiente de elegancia que motivarán a los huéspedes a tomar fotografías y compartirlas en redes sociales, de igual manera se creara el árbol de la experiencia, que se basa en el tradicional concepto de árbol de los deseos, con la diferencia que este solicitaremos a los huéspedes que dejen una recomendación y/o frase en la sala de recepción, restaurante y/o bar, con el objetivo que compartan su experiencia con los futuros huéspedes.

El **principal servicio es el hospedaje en grupos de personas y/o parejas**. La capacidad máxima del bungalow será 5 personas (incluidos adultos y niños mayores de 8 años) teniendo una **capacidad máxima de 25 huéspedes** y de esta manera se garantiza la exclusividad y el lujo. A continuación, se detallan las habitaciones y los servicios que incluyen:

Habitación	Ocupación máxima	Detalles
Bungalow 1	4 adultos y 2 niños (menores de 8 años)	Incluyen 5 desayunos Niño acomodados en la misma cama con sus padres. 1 cama king y 2 cama Queen
Bungalow 2 y 3	2 adultos y 1 niño (menor de 8 años)	2 desayunos Niño acomodados en la misma cama con sus padres. 1 cama king / 2 camas individuales
Bungalow 4 y 5	4 adultos o 2 adultos y 2 niños (menores de 8 años)	Incluyen 4 desayunos Niño acomodados en la misma cama con sus padres. 2 cama Queen
Bungalow 6 y 7	2 adultos y 1 niño (menor de 8 años)	2 desayunos Niño acomodados en la misma cama con sus padres. 2 camas individuales
Bungalow 8	4 adultos o 2 adultos y 2 niños (menores de 8 años)	Incluyen 5 desayunos Niño acomodados en la misma cama con sus padres. 1 cama king y 2 Cama Queen

*Tabla 8: Productos por renta de bungalos*

Fuente: Elaboración propia

En las habitaciones no se tendrán el servicio de cama extra ni cunas. De igual manera cada bungalow contará con baño privado. No se permitirá el ingreso de comida ni de bebidas como fumar está prohibido, excepto en las zonas para fumadores.

Cabe destacar que en los bungalos se colocara una tablet en la cual los huéspedes podrán realizar cualquier tipo de comunicación con recepción, restaurante, bar, jacuzzi y spa, para ello se utilizara un correo electrónico y/o WhatsApp.

**Servicios de alimentación:** el hotel Boutique contara con un restaurante y bar exclusivo para los huéspedes.

- **Restaurante:** los huéspedes podrán disfrutar de la auténtica comida típica salvadoreña y platillos de alta cocina (gourmet); al igual se tendrán un menú para huéspedes vegetarianos y alérgicos (gluten, mariscos, frutas, etc.).
- **Bar:** estará ubicado entre la piscina y el mar, para que los huéspedes disfrutar una bebida 100% natural, carbonatadas, cerveza (nacional e internacional), vinos, champagne, ron, cocteles entre otras bebidas alcohólicas.

Una manera de compartir la cultura salvadoreña y que brindara una mejor experiencia en el restaurante es que los alimentos y bebidas 100% naturales serán servidas en platos y vasos de barro dando un estilo autóctono y cultural.

Cabe mencionar que los huéspedes pueden utilizar el servicio en el restaurante o bar como solicitar el servicio al cuarto de manera gratuita.

**El Hotel Boutique** contará con **áreas comunes** los cuales serán utilizados por todos los huéspedes:

- Restaurante y bar.
- Piscina adaptada para adultos y niños, duchas y baños.
- Zonas de descanso frente al mar como alrededor de la piscina.
- Multicancha para la práctica de futbolito playero y vóleibol, dichas canchas estarán dentro de las instalaciones del alojamiento por seguridad; deben contar con reservación previa para garantizar una armonía y sana diversión.
- Parqueo para huéspedes.
- Juegos de mesa (cartas, rompecabezas, jenga).
- Jacuzzi, debe contar con reservación previa.
- Zona al aire libre para practicar yoga.
- Áreas para fumadores disponible.

Los **servicios** que se proporcionara **de manera gratuita** son:

- Desayuno buffet por la renta de bungalos (7:00 am a 10:00 am).
- Aire acondicionado en las habitaciones (7/24 horas).
- Servicio de limpieza diario en los bungalos y áreas comunes.
- Servicio a la habitación (restaurante y bar).
- Toallas y ropa de cama.
- Shampoo, jabón y acondicionar en las duchas de las habitaciones y zona de la piscina, dichos productos serán de marca.
- Internet en las habitaciones y el resto de las instalaciones.
- Parqueo privado (7/24 horas).
- El huésped puede usar las áreas comunes, piscina, duchas, spa, restaurante, jacuzzi y el bar después de realizar el Check out.
- Cuarto para guardar equipaje.
- Jacuzzi y zona para la práctica de yoga.

Además, el Hotel Boutique tendrá los siguientes **servicios con costo adicional**:

- **Servicio de transporte:** Desde y hacia el Aeropuerto o terminal de bus internacional.
- **Servicio de alimentación:** Desayunos, almuerzos, cenas y meriendas con comida típica salvadoreña y gourmet. Bebidas naturales, carbonatadas y con alcohol.
- **Tours:** a través de alianzas estratégicas podrán disfrutar de las siguientes rutas:
  - Maya, Lagos y Volcanes,

- Ciudad vieja Suchitoto y City Tours,
- Clases de Surf, idioma español y arte (pintura).
- **Spa:** Majases, tratamiento corporales y faciales.
- **Paseo del día.** Consiste en el acceso a personas a utilizar las áreas comunes sin necesidad de alojarse. (ver apartado de proceso).

#### 10.4.2. Plaza

El Hotel Boutique estará ubicado en la playa El Palmarcito, ubicado a 43 km de San Salvador. Las instalaciones estarán a la orilla de la playa y lejos del ruido de la vida nocturna. Tendrán un área de 3,636 m<sup>2</sup> con 21 m<sup>2</sup> frente al mar y la vía de acceso es por carretera litoral.

#### 10.4.3. Precio

El precio es un factor clave para la creación de demanda del mercado objetivo, según los resultados de las investigaciones de mercado y el benchmarking el precio promedio para los turistas locales es un rango de \$25 a \$65 dólares por persona y el internacional es de \$71 dólares por persona, en ambos casos para una noche. Por lo cual el **precio** para los bungalos, que son **renta en grupo y/o parejas**, son los siguientes:

Habitación	Ocupación máxima	Precio grupo	Precio por persona
Búngalo 1	4 adultos y 2 niños (menores de 8 años)	USD \$295 por noche	USD \$ 62,50 por noche
Búngalo 2 y 3	2 adultos y 1 niño (menor de 8 años)	USD \$180 por noche	USD \$ 76,27 por noche
Búngalo 4 y 5	4 adultos o 2 adultos y 2 niños (menores de 8 años)	USD \$238 por noche	USD \$ 50,42 por noche
Búngalo 6 y 7	2 adultos y 1 niño (menor de 8 años)	USD \$180 por noche	USD \$ 76,27 por noche
Una planta	4 adultos o 2 adultos y 2 niños (menores de 8 años)	USD \$258 por noche	USD \$ 54,66 por noche

*Tabla 9: Tabla de precios por renta de bungalos*

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar, si el proyecto obtiene la categoría de “proyecto de interés turístico nacional” uno de los beneficios que tendrán un impacto directo en el precio para los clientes es una disminución del IVA y la tasa de impuesto municipal en un 50% (ver apartado 9.2 Impuesto al turismo) por un periodo de 5 años y de esta manera el precio de apertura será competitivo.

#### **10.4.4. Promoción**

El alojamiento tendrá un calendario de promociones anuales, debido que las temporadas altas, medias y bajas son conocidas, por ello las temporadas de promociones se realizarán según los días festivos de El Salvador y las fechas de vacaciones en los países de Guatemala y Honduras.

A continuación, se describen las principales promociones:

- **Temporada baja.** Se otorgará un descuento entre 10 y 20 por ciento con el objetivo de incentivar la demanda.
- **Temporada alta:** Los precios tendrán un incremento del 25% y se tendrá una actividad extra, como renta de jet ski, clases de fotografía gratis, promoción de bebidas ilimitadas, etc. Dichos eventos son: Semana Santa (marzo-abril), Fiestas Agostinas (1-6 de agosto) y temporada navideña (del 20 dic al 1 ene).
- **Día de San Valentín:** Se ofrecerán un paquete de 2 días una noche. El que incluirá con una cena romántica, con una sección de foto (digital), decoración de la habitación y una botella de vino o champagne. Valido todo el mes de febrero.
- **Plan de fidelización:** Brindaran una estadía gratis cuando del cliente complete la quinta estadía. Así mismo tendrán disponible una promoción exclusiva “bebidas ilimitadas (naturales o alcohólicas)” al realizar la tercera reservación.

No se realizará ofertas en páginas de cupones, ya que, esto no va en línea con el concepto de lujo que el hotel boutique tiene como parte de su propuesta de valor. Pero si pueden ser patrocinador y/o aliado en rifas o concursos con otras marcas, dependiendo del segmento de estas.

Así mismo en la temporada normal, no se realizarán disminución de precios al servicio de alojamiento, pero se incentivará a través de la apertura de una nueva atracción como paseos en lancha, lugares para secciones fotográficas, moto tour, etc. Como incentivar a degustar de una promoción en el restaurante o bar, los cuales pueden ser: bebidas ilimitadas, desayunos buffet, un nuevo platillo, etc.

#### 10.4.4.1. Publicidad

La comunicación del Hotel Boutique, se ejecutará con una estrategia Pull, es decir, que todas las acciones que se realicen serán con el propósito de captar la atención del consumidor final, y de esta manera se motivará a solicitar nuestros servicios. Para ello se utilizarán las siguientes herramientas:

- **Redes Sociales:** crear los perfiles del alojamiento en redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube. Con el propósito de generar una comunidad y cercanía con los huéspedes y de igual manera se considera la publicidad pagada por en las tres redes sociales antes mencionadas.
- **Google Adwords:** se realizará el pago a Google para poder crear campañas de SEO (search engine optimization) para poder contribuir al posicionamiento y estar en los primeros lugares de resultados en google con los Keywords y Banner.
- **Agencias de viajes online:** crear su perfil en Booking.com, Expedia.com. Hoteles.com, Trivago.com, Airbnb, etc.
- **Alianzas con Influencer:** se contactarán con los influencer del segmento objetivo para captar la atención de los turistas locales e internacionales.
- **Blogs y páginas de viajes:** para crear confianza y transparencia se utilizarán los perfiles en los blogs y páginas especializadas en turismo como: Faro Travel, Trip Advisor, Lonely Planet, Minube, etc, con el objetivo que los huéspedes compartan sus experiencias sobre los servicios, estadía, comida, etc. Y así contribuir a la mejora de los servicios y fortalecer la propuesta de valor.
- **Páginas web de las instituciones de turismo local e internacional:** se realizarán las inscripciones las instituciones con el fin de tener presencia y poder motivar a los visitantes de estas páginas web conocer el alojamiento.

Todos los medios de comunicación que se utilizarán mantendrán un mismo tipo de lenguaje y siempre resaltarán los atributos y servicios diferenciadores que el alojamiento ofrece: lujo, personalización en el servicio, armonía, diversión, el descanso en la playa, etc. El idioma oficial será el inglés y español en todas las redes sociales y medios de comunicación.

#### 10.4.5. Experiencia (evidencia física)

Para el hotel boutique como parte de la propuesta de valor y estrategia buscan entregar un servicio de alojamiento en la playa diferente no solo en la infraestructura, que será el primero en la zona de estudio en un diseño rustico con bungalos de 2 planta y uno un bungalow de una planta como inclusión. La construcción resaltara la vegetación original con el fin de entregar un lugar que está en armonía con el medio ambiente, como la



distribución de las zonas comunes y los bungalos garantizando la privacidad, lujo y exclusividad de los huéspedes, al contar con una capacidad máxima de 25 personas.

De igual manera la experiencia será el servicio en restaurante y bar que ofreceremos pues entregará alimentos de alta calidad sean típico y gourmet, en su presentación y sabor, será preparados por un chef.

Así mismo la experiencia tendrá un mayor impacto con los servicios o actividades que el hotel boutique tiene como: multicanchas, la entrega de una bebida natural de bienvenida, la piscina, baños privados, parqueo gratis, jacuzzi, y las áreas comunes, restaurante y bar sin aglomeraciones de personas, crearan la experiencia única y exclusiva para cada huésped.

Así mismo el servicio de Spa el cual tendrá un coste asequible para contribuir con la experiencia del huésped, reforzado con la atención personalizada e incorporación de la tecnología a través de Tablet para comunicación con el personal, gestionar reservas de actividades y servicios a la habitación, obteniendo un verdadero confort y lujo.

#### 10.4.6. Proceso

El funcionamiento del Hotel Boutique, será bajo el siguiente horario:

Servicio	Horario
Bungaló	Check in: 3:00 pm Check out: 1:00 pm
Restaurante	De las 7:30 am a las 9:00 pm
Bar	De las 12:00 pm a las 9:00pm
Spa	De las 10:00 am a las 4:00 pm
Jacuzzi	De las 6:00 am a las 9:00 pm
Atención al cliente	De las 8:30 am a las 6:30 pm
Parqueo	24 horas
Piscina	De las 6:00 am a las 9:00 pm
Multicanchas	De las 6:00 am a las 7:00 pm
Paseo de día	De las 8:30 am a las 6:30 pm
Practica de yoga	De las 6:00 am a las 7:00 pm
Guarda equipaje	24 horas

Tabla 10: Horario de atención

Fuente: Elaboración propia.

Cada actividad que realicen los huéspedes antes, durante y después de su estadía en el hotel boutique, este tendrá un proceso estructurado por parte del establecimiento con el propósito de entregar de manera correcta la propuesta de valor.

- **Reserva:** a través de las agencias de viajes online, el pago de ella se realizará a través de tarjeta de crédito o débito, con el fin de realizar el proceso de manera fácil y sencilla. Las condiciones de pago son las siguientes:
  - 50% por adelantado y pago del 50% en el alojamiento cuando se registre, aplica para las reservas con más de 10 días a su visita.
  - Pago del 100% de la reserva, si el huésped realiza la compra con menos de 10 días a su visita; garantizar el no-show y cubrir el costo de oportunidad
  - El servicio de traslado se deberá solicitarlo junto con la reserva.
  
- **Bienvenida:** con cada reserva confirmada se realizarán dos bienvenidas:
  - **Bienvenida virtual,** una vez que se tenga una solicitud de reserva por una de las agencias de viajes online, el protocolo será enviar dos correos:
    - **Correo 1:** Mensaje de agradecimiento, confirmación de la reserva, la dirección del hotel boutique con el link a través de google maps, el número de bungalow asignado como solicitarle la hora estimada de llegada y si desean la contratación de una de servicio extra (traslado, spa, tours).
    - **Correo 2:** Se solicitar información relacionada sobre: si algún huésped posee algún tipo de alergias (gluten, mariscos, fruta, condimentos, etc.); tipo de preferencia alimenticia (vegetariano, vegano, etc.); tipo de aroma que desea que el bungalow tenga a su llegada (fresa, canela, limón o sin aroma); como la edad de las personas futuros huéspedes. También si tienen alguna petición especial (botella de champagne, vino, tour, entre otros).
  - **Bienvenida en el hotel Boutique:** es cuando los huéspedes lleguen a las instalaciones, a cada invitado en recepción se le recibirá con una bebida natural gratis mientras realizan en check in y se les explican las normas básicas de convivencia del hotel boutique y como realizar las reservas de la multicanchas y servicios con costo adicional y/o gratis. También la elección de 2 juegos de mesa.
  
- **Entrega del bungalow:** Una persona del hotel acompañara a los huéspedes a su habitación y les ayudara con su equipaje. De igual manera cada bungalow tendrá una pizarra con el nombre de la familia "Bienvenido Familia". De igual manera se le explica que cuenta con un Tablet en el segundo piso, con la cual ellos podrán realizar reservar de mesa o solicitar el servicio a la habitación del restaurante y bar, como conocer el menú, los servicios con costo adicional; podrán realizar sus propias reservas para el spa, jacuzzi y multicanchas.

- **Restaurante y bar:** se aceptarán reservas previas y pedidos anticipados para aquellos huéspedes que desean que la comida este lista cuando lleguen al restaurante o retorne de algún paseo fuera del hotel Boutique. Así mismo se proporciona el servicio al cuarto sin costo adicional. El cobro del servicio se realiza junto con el check-out.
- **Multicanchas:** El huésped a través de la Tablet le permitirá reserva la cancha con solo enviar un correo solicitando la hora y día y deberá acercarse a recepción para que se le entreguen la pelota y/o red ya sea para futbolito o voleibol. En dado caso el huésped realice una reserva y no es utilizada se procederá a liberarla para que otro huésped pueda utilizarla.
- **Jacuzzi:** El huésped a través de la Tablet le permitirá reserva del jacuzzi con solo enviar un correo solicitando la hora y día, también contará con el servicio gratuito del bar para que disfrute de un hidromasaje con sus familias, amigos y/o pareja. En dado caso el huésped realice una reserva y no es utilizada se procederá a liberarla para que otro huésped pueda utilizarla.
- **Spa:** El servicio deberá ser agendado previamente. La reserva se realizará a través de enviar un correo electrónico para reservar la hora y día. La cual será confirmada de manera instantánea. En dado caso que huésped no asista se le cobrará una comisión de USD \$3 por no-show. En dado caso el huésped realice una reserva y no es utilizada se procederá a liberarla para que otro huésped pueda utilizarla.
- **Tours:** El servicio deberá ser agendado previamente. La reserva se realizará a través de WhatsApp e indicar día y números de personas interesadas. La cual será confirmada en un plazo de 30 minutos (ya que el hotel boutique como intermediario).
- **Check out:** El hotel Boutique contará con dos protocolos de check out:
  - **Check out normal:** Los huéspedes deberán de entregar el bungalow en recepción y realizar la cancelación de los servicios que utilizaron durante su estadía y con este se le entregará un pase de salida para que no tengan inconvenientes al salir de las instalaciones. Así misma recepción les recordará si llevan todas sus pertenencias y si por alguna razón olvidasen algo se les estará enviando un correo electrónico o WhatsApp para notificarlo, dichos datos quedaran guardados. No se tendrá penalización por entrega tardía del bungalow.
  - **Check out 2:** Aplica para los huéspedes que soliciten quedarse después de realizar el check-out, a estos se asignará un guarda equipaje para que puedan guardar sus pertenencias con total seguridad para que continúen disfrutando de su estancia, así mismo deberán cancelar la cuenta con la

entrega del bungalow y seguidamente se apertura una nueva cuenta para que sigan disfrutando de las instalaciones y todos los servicios.

- **Paseo del día:** Este servicio deberá solicitarse a través de correo electrónico, con el objetivo de garantizar la privacidad y exclusividad de los huéspedes. Dicho servicio será autorizado solo si el hotel boutique cuenta con la mitad o menos de bungalows reservados en las fechas que se solicita. Y la cantidad máxima es de 6 personas en el día. Si una familia o grupo mayor a 6, se tendrá modificar la fecha del paseo a un día de baja estada. Y se aplicara el mismo protocolo que a un huésped con alojamiento.

Para todo lo anterior, se utilizarán programas como correo electrónico, WhatsApp y Excel, para poder garantizar la calidad del servicio y la experiencia del huésped.

#### **10.4.7. Personas**

Toda compañía necesita de recursos tangible e intangibles para poder entregar su propuesta de valor a sus clientes, por ello es muy importante para el proyecto el personal, porque son el motor del alojamiento.

El Salvador, tiene uno recurso muy diferenciador en cuando a su gente, ya que, las personas son muy amables, cálidas y alegres con los turistas, por lo cual el Hotel Boutique motivará a su personal a que desarrollen estas competencias para dar un mejor servicio el cual se verá reflejado en la nota de Booking.com (personal).

##### **10.4.7.1. Dotación de carácter permanente**

A continuación, se describen los puestos de trabajo que son fijos independientes de la demanda como la cantidad de personal y la renta mensual sin descuentos.

Cargo	Dotación	Salario mensual [USD \$]	Descripción
Gerente General	1	\$1.800,0	Responsable del manejo de la actividad operativa y comercial del alojamiento, así mismo velar por el correcto entrenamiento al personal y solventar las quejas de los clientes.
Recepcionista	2	\$550,0	Persona que tendrá el contacto directo con los clientes como la responsable de realizar el proceso de check in y check out desde la plataforma y seguimiento de los clientes. Monitorear la actividad en el internet (redes sociales y plataformas). Es la persona responsable de la atención al cliente y cobro de los servicios. Responsable de administrar los datos del cliente para el plan de fidelización.
Chef	1	\$600,0	El responsable de la administración del restaurante y bar, en lo relacionado a las buenas prácticas de procesamiento de los alimentos como la actualización de los platillos y bebidas del menú.
Mesero	1	\$325,0	Responsable de la atención y ambiente en el restaurante, como el servicio a cuarto. Tomar el pedido e ingresar al sistema para el futuro pago.
Mantenimiento	1	\$325,0	Responsable del mantenimiento del todo el Hotel Boutique, incluye: piscina, multicanchas, bungalós, parqueo, zonas verdes, etc.
Servicio de limpieza	1	\$325,0	Responsable del aseo de los bungalós, área administrativa y spa.
Persona de administración	1	\$325,0	Responsable de hacer la entrega de los bungalós, del traslado del personal, compras de suministros y pagos de servicios.
Bar tender	1	\$425,0	Responsable de la atención y ambiente del Bar
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>\$4.675,0</b>	

*Tabla 11: Dotación de personal fijo*

Fuente: Elaboración propia \*Para conocer el salario líquido o después de descuentos debe de disminuirse en 10,5%

### 10.4.7.2. Dotación de carácter temporal

A continuación, se detalla el personal que serán contratado según las temporadas y ellos recibirán un salario por día de trabajo.

Cargo	Temporada alta	Salario diario [USD \$]	Descripción
Cocinera	1	\$10,00	Apoyar al Chef en la elaboración de los alimentos y seguir los protocolos de las buenas practicas.
Meseros	1	\$10,00	Responsable de la atención y ambiente en el restaurante, como el servicio a cuarto. Tomar el pedido e ingresar al sistema para el futuro pago.
Salvavidas	1	\$10,00	Responsable de salvaguardar la vida de los huéspedes en la piscina.
Servicios de Limpieza	1	\$10,00	Responsable del aseo de los bungalós, área administrativa y spa.
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>USD \$40,00</b>	

*Tabla 12: Dotación de personal temporal*

Fuente: Elaboración propia \*Para conocer el salario liquido o después de descuentos debe de disminuirse un 10%.

### 10.4.7.3. Outsourcing

El Alojamiento incurrirá en externalizar los servicios de contabilidad, transporte y seguridad ya que en el país existen muchas compañías que ofrecen estos servicios a precios competitivos y poseen experiencia en sus especialidades garantizando un servicio de calidad.

De igual manera para garantizar la seguridad se deberá contar con al menos 2 personas bajo el cargo de vigilantes, este es un tema especial sobre cómo elegir por ello se externaliza ya que las compañías de seguridad realizan un proceso minucioso para poder incorporar a una persona como vigilante, ya que, es parte de la promesa de venta a las compañías interesada en contratar el servicio y de igual manera otra ventaja es que si el personal fuera propio al tener 2 personas no se podría suplir a uno que tenga al inconveniente para realizar su actividades y las compañías de seguros tiene una amplia flota y la capacidad para reemplazar de manera inmediata.

Así mismo el servicio de traslado de los huéspedes se contratará a una compañía de transporte que tiene la capacidad y los horarios 24 horas. A continuación, se presenta el personal subcontratado y el pago mensual:

Outsourcing	Pago del servicio [USD \$]	Descripción
Contabilidad	\$750,00	Servicio que se encargara de preparar la contabilidad mensual, estados financieros y pago a los trabajadores, proveedores e impuestos.
Seguridad	\$550,00	Responsables de proporcionar la vigilancia 24 horas al día los 365 días del año.
<b>Total</b>	<b>\$1.300,00</b>	

*Tabla 13: Dotación por outsourcing*

Fuente: Elaboración propia \*Precio mensual sin IVA.

#### **10.4.7.4. Política del personal**

- El Hotel Boutique tendrá como política que el 75% de sus colaboradores serán de la zona para contribuir con el desarrollo del económico del lugar; el resto del personal se espera que resida en zonas cercanas a la playa el Palmarcito o en el Área Metropolitana de San Salvador, a los cuales se le proporcionara transporte.
- Todo el personal contará con uniforme que el alojamiento les proporcionará, según el área en la que desarrolle su actividad y debe de cumplir con el plan de capacitaciones según su puesto.
- Todo el personal permanente y de temporada alta tendrá un beneficio de transporte nocturno y alimentación (almuerzo y cena).
- El personal que contará el Hotel Boutique, no se realizarán exclusiones de género, religión y/o edad.
- El pago del salario para todo el personal será mayor que el promedio (+7%) del salario de mercado con el objetivo de mantener una tasa de rotación baja.
- Se premiará al mejor empleado, basándose los comentarios que los huéspedes proporcionen cada trimestre, el premio será USD \$100.00

Cada compañía debe realizar esfuerzos en el desarrollo del personal, con el propósito de poder asegurar la adecuada entrega de la propuesta de valor; también para que la actividad de la compañía se desarrolle de manera proactiva y responsable de parte de sus colaboradores, es por ello que Hotel Boutique con concepto bungaló de lujo, mantendrá un plan de capacitaciones básicas asociadas a la propuesta de valor y así mantener la calidad del servicio y la experiencia de los huéspedes.

El plan de capacitaciones (ver tabla 14) lo ejecutaran profesionales expertos a través del apoyo de la institución Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (Insaforp).<sup>37</sup> Así mismo al ser un Hotel pequeño la responsabilidad de parte del Gerente General será de impartir una serie de capacitaciones dentro de sus funciones, ya que serán temas relacionados a la atención al huésped por ello no tendrán un costo monetario adicional.

Nombre	Involucrado	Impartido por	Costo	Institución
Onboarding	Todos	Gerente General	\$ -	Propia
Atención al cliente	Todos	Externo	\$ -	Insaforp
Manejo de conflictos con los clientes	Gerente General y Recepcionista	Externo	\$ -	Insaforp
Procesamiento de la información Huéspedes	Recepcionista	Gerente General	\$ -	Propia
Manejo de redes sociales	Gerente General y Recepcionista	Externo	\$ -	Insaforp
Buenas practicas Cocina y Bar	Chef, Cocinera, Bar Tender, Meseros	Externo	\$ -	Insaforp
Frases de Ingles	Todos	Gerente General / Recepcionista	\$ -	Propia
Protocolo de seguridad	Todos	Externo	\$ 200	Bomberos / Cruz verde
<b>Total, USD \$</b>			<b>\$ 200</b>	

Tabla 14: Plan de capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

#### 10.4.8. Post-Venta

Para garantizar la calidad del servicio y la propuesta de valor, se creará una un programa de fidelización con los huéspedes locales e internaciones (Guatemala y Honduras), a partir de la frecuencia de visitas que estos realizan. Dicho programa tendrá como objetivo dar un trato especial como la priorización en reservas en cualquier temporada con un mes de anticipación, descuentos por celebraciones cumpleaños, aniversarios, etc.

Evaluación del servicio se realizará a través de TripAdvisor, las agencias de viajes online, y redes sociales de propias del hotel, con el objetivo de crear una transparencia, seguridad y mejorar del servicio.

<sup>37</sup> Institución responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.



## 10.5. Conclusiones de la factibilidad estratégica

- En esta etapa, se concluye que el alojamiento turístico a evaluar es un Hotel Boutique con estilo bungalow y que utilizara el concepto de lujo; La elección del tipo de alojamiento surge en base a las expectativas que los turistas locales e internacionales esperan encontrar y sobre las áreas de mejora de los actuales alojamientos.
- Por ello se elige, una estrategia enfocada a la diferenciación orientada a un nicho de mercado, que tiene un gusto por aquellos alojamientos turísticos que ofrezcan un entorno de seguridad, exclusividad, confort y con un ambiente que puedan disfrutar con sus familias, amigos o pareja.
- La oferta se ha pensado en ofrecer una atención personalizada y muchos servicios diferentes entre ellos: bebida gratis de bienvenida, comida gourmet con servicio a los bungalós gratis, masajes a un coste asequible, jacuzzi como la infraestructura, la cual será el primer alojamiento de 2 plantas completamente de madera teca orgánica y techo de paja como la decoración “sala de arte salvadoreño”.
- Por todo lo anterior se creará la ventaja competitiva del alojamiento apoyada con el plan de fidelización.

## ETAPA 5: FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA

### 11. Factibilidad técnica y económica

#### 11.1. Inversión requerida

Las inversiones que se requiere para la implementación del hotel boutique se enfoca en tres grandes áreas, las cuales son: terrero donde se desarrollará el alojamiento, construcción de la infraestructura y el equipamiento.

##### 11.1.1. Inversión en la propiedad del alojamiento

Como se mencionó en el apartado 10. Factibilidad estratégica, el proyecto evalúa la compra de un terrero, porque no requerirá en un costo adicional por demolición de la infraestructura ya existente; por tal razón se realizaron varias cotizaciones de terrenos con similares características,<sup>38</sup> con el objetivo de conocer cuál es el valor de metro cuadrado y así poder estimar un valor de lo que costara el terrero; en la tabla 15 se presenta las cotizaciones y se obtiene un precio promedio por metro cuadro es de \$79,39 y como se mencionó anteriormente el área de las instalaciones se estiman que serán 3,636m<sup>2</sup>, por lo tanto la inversión estimada para la compra del terreno es de USD \$288.676,36 sin IVA.

Cotización de terrenos	Mts <sup>2</sup>	Precio total USD	Precio por m <sup>2</sup> USD
Terreno 1	2.401	\$170.000	\$70,80
Terreno 2	2.096	\$285.000	\$135,97
Terreno 3	2.090	\$94.050	\$45,00
Terreno 4	1.957	\$196.000	\$100,16
Terreno 5	14.108	\$634.862	\$45,00
<b>Costo del terreno esperado</b>	<b>3.636</b>	<b>\$288.676</b>	<b>\$79,39</b>

Tabla 15: Cotizaciones de terrenos en La Libertad con vista a la playa

Fuente: Elaboración propia

38 Los terrenos cotizados, se encuentran ubicados en el municipio de Tamanique a la orilla de mar.

### 11.1.2. Inversión para la construcción de la infraestructura

El costo por la construcción tiene una inversión (ver tabla 16) estimada de USD \$437.411 sin IVA. Dicha inversión incluye los costos como: permisos, tramitología, diseño y suministro del material para los bungalos, restaurante y bar, parqueo, y todos los detalles para los servicios que mencionan el apartado Marketing Mix.

Descripción	Costo [USD \$]
Costos Preliminares	\$21.450,00
Terracería	\$49.036,00
Edificaciones Principales	\$313.950,00
Edificaciones Secundarias	\$52.975,00
<b>Total Sin IVA</b>	<b>\$437.411,00</b>

Tabla 16: Detalle inversión en la construcción

Fuente: Consultoría a ingeniero civil

A continuación, se describen los metros cuadrados por cada servicio:

Servicios	Metros cuadrados[Mt <sup>2</sup> ]
Bungalos	460,00
Restaurante	200,00
Bar	80,00
Spa	46,00
Parqueo	600,00
Piscina	600,00
Administración	150,00
Cuarto de equipaje	100,00
Zona para practicar Yoga	100,00
Jacuzzi	180,00
Zonas verdes libre de fumadores	920,00
Zonas verdes para fumadores	200,00

Tabla 17: Metros cuadrados por servicios

Fuente: Consultoría a ingeniero civil.

Cabe destacar que cada bungaló estará separado del otro en un aproximado de 25 metros lineales, contribuyendo de esta manera a la privacidad, confort y seguridad.

### 11.1.3. Inversión en equipamiento del alojamiento

En este apartado se describe la inversión en mobiliario y equipo que se requieren, para que los huéspedes se sientan cómodos durante su estadía. Dicha inversión requiere de un total de USD \$65.906,19 sin IVA

Equipamiento	Inversión [USD \$]
Búngalos	\$21.293,81
Restaurante y Bar	\$13.064,60
Spa	\$1.180,53
Oficina	\$30.367,26
<b>Total USD sin IVA</b>	<b>\$65.906,19</b>

Tabla 18: Detalle inversión en equipamiento

Fuente: Consulta empresas como Siman, Onmisport, Vidrí, Freund y La Curacao.

Por lo tanto, se estima que el proyecto requiere de una inversión USD \$ 791.993,56 para iniciar la ejecución del hotel Boutique con concepto bungalow de lujo, siendo la obra civil el que requiere de mayor inversión por el concepto y los detalles que harán que la infraestructura sea parte de la propuesta de valor y crear diferenciación para los huéspedes.

Así mismo se tendrán una política de reinversión de equipamiento según la vida útil contable de los activos, en base al método de línea recta (ver anexo 10).

Descripción	Inversión [USD \$]
Terreno	\$288.676,36
Obra Civil	\$437.411,00
Equipamiento	\$65.906,19
<b>Total sin IVA</b>	<b>\$791.993,56</b>

Tabla 19: Inversión requerida del proyecto

Fuente: Elaboración propia

### 11.2. Costo operativo

Los costes operacionales que se incurrirán para el desarrollo de la actividad del hotel boutique con concepto de bungalow de lujo, para la presente evaluación se han clasificado en fijos y variables.

### 11.2.1. Costos fijos

Para determinar los costes fijos se han considerados aquellos costos que permanecen constantes a lo largo del periodo que se brindara el servicio de alojamiento y que son necesarios para el funcionamiento del hotel boutique. Se estima que el costo fijo mensual asciende a un total de USD \$ 18.943,56 para más detalla ver anexo 11.

Costos fijos	Mensual [USD \$]	Anual [USD \$]
Salarios permanentes	\$5.199,58	\$62.394,93
Gastos administrativos	\$2.738,00	\$32.856,00
Comercialización	\$650,00	\$8.650,00
Préstamo bancario*	\$10.355,99	\$124.271,82
<b>Total coste fijos</b>	<b>\$18.943,56</b>	<b>\$228.172,75</b>

Tabla 20: Costos fijos

Fuente: Elaboración propia. \* Ver detalle en el apartado: 11.1 Alternativas financieras.

### 11.2.2. Costos variables

Los costos variables se considerarán todos aquellos que varían según la demanda del Hotel Boutique, teniendo en cuenta las temporadas altas, a continuación, se detallan la estimación de los costes variables, estos tienen un coste mensual de USD \$6.889,79 los cuales se han calculado con una tasa de ocupación del 45% anual para el primer año; para más detalla ver anexo 12.

Costos variables	Mensual [USD \$]	Anual [USD \$]
Personal de temporada	\$106,06	\$1.272,73
Horas extras	\$325,00	\$3.900,00
Agua	\$815,00	\$9.780,00
Energía eléctrica	\$129,20	\$1.550,40
Suministros de huésped	\$300,00	\$3.600,00
Suministros restaurante y bar	\$857,00	\$10.284,00
Suministros de spa y lavandería	\$300,00	\$3.600,00
Comisión agencia online	\$4.057,53	\$48.690,38
<b>Total coste variable</b>	<b>\$6.889,79</b>	<b>\$82.677,51</b>

Tabla 21: Costos variables

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.3. Estimación de ingresos

La proyección de los ingresos se ha cálculo para un periodo de 7 años, para ello se han considerado que el primer año el proyecto tendrá una tasa de ocupación del 45% anual, la cual mantendrá un crecimiento del 6,67% del segundo al séptimo año, con el propósito alcanzar una tasa de ocupación del 85% anual en el año 7. Dicha tasa de ocupación tiene un impacto directo sobre los demás servicios como se muestra en la tabla 22.

Ventas totales	Capacidad	Total de capacidad anual (365 días)	Estimado de servicio anual (365 días)	Facturación promedio	Tasa de Ocupación							
					100%	45,00%	51,67%	58,34%	65,01%	71,68%	78,35%	85,00%
Búngalos	25huésped	365	2920	\$185,28	\$541.004	\$243.452	\$279.537	\$315.622	\$351.707	\$387.792	\$423.877	\$459.854
Restaurante	25 sillas	9125	18250	\$13,00	\$237.250	\$106.763	\$122.587	\$138.412	\$154.236	\$170.061	\$185.885	\$201.663
Bar	25 sillas	9125	18250	\$5,00	\$91.250	\$41.063	\$47.149	\$53.235	\$59.322	\$65.408	\$71.494	\$77.563
<b>Total USD \$</b>				<b>\$203,28</b>	<b>\$869.504</b>	<b>\$391.277</b>	<b>\$449.273</b>	<b>\$507.269</b>	<b>\$565.265</b>	<b>\$623.261</b>	<b>\$681.257</b>	<b>\$739.079</b>

Tabla 22: Proyección de ingresos

Fuente: Elaboración propia. Valores en USD \$

Así mismo los ingresos por los servicios complementarios del hotel boutique, se han estimado por demanda como de muestra en la tabla 23.

Ventas totales	Capacidad	Total de capacidad anual (365 días)	Estimado de servicio anual (365 días)	Facturación promedio	Demanda del servicio			
					100%	60%	35%	20%
<b>Spa Total</b>	<b>2</b>	<b>730</b>	<b>1277,5</b>	<b>32</b>	<b>\$20.440</b>	<b>\$12.264</b>	<b>\$7.154</b>	<b>\$4.088</b>
Masajes	1 camilla	365	638,75	\$12,00	\$7.665	\$4.599	\$2.683	\$1.533
Tratamientos	1 camilla	365	638,75	\$20,00	\$12.775	\$7.665	\$4.471	\$2.555
<b>Otros ingresos</b>		<b>7300</b>	<b>10950</b>	<b>\$3,00</b>	<b>\$32.850</b>	<b>\$19.710</b>	<b>\$5.913</b>	<b>\$6.570</b>
Tours	10 microbús	3650	5475	\$3,00	\$16.425	\$9.855	\$2.957	\$3.285
Traslados	10 microbús	3650	5475	\$3,00	\$16.425	\$9.855	\$2.957	\$3.285
<b>Total USD \$</b>					<b>\$53.290</b>	<b>\$31.974</b>	<b>\$13.067</b>	<b>\$10.658</b>

Tabla 23: Ingresos por servicios complementarios

Fuente: Elaboración propia. Valores en USD \$

La contribución de los servicios complementarios será de la siguiente manera:

- Ocupación del 45% a 52% los ingreso por otros servicios será la demanda del 20%.
- Ocupación del 53% a 65% los ingreso por otros servicios será la demanda del 35%.
- Ocupación del 66% a 85% los ingreso por otros servicios será la demanda del 60%.

Cabe destacar que los ingresos por tours y traslados el hotel boutique tendrá un rol como intermediario y por ello se cobrará una comisión de USD \$3 por servicio, con lo que garantizará un servicio de calidad y seguridad a los clientes que lo solicitan.

Para la evaluación del primer año de operación se observa que el proyecto tiene una ganancia del 22,7%, basándose en una tasa de ocupación del 45% en costos e ingresos.

Periodo	Ingresos*	Total costos*	Margen bruto
Anual	\$401.934,91	\$310.850,25	77,3%
Mensual	\$33.494,58	\$25.833,35	77,1%

Tabla 24: Margen bruto

Fuente: Elaboración propia. \*Valores en USD \$.

Así mismo, el capital de trabajo mensual es de USD \$25.833,35, por lo que la inversión inicial que el proyecto requiere es de USD \$869.493,62, es decir, el financiamiento que el proyecto necesita para realizar la compra del terreno, construcción, equipamiento y capital de trabajo para los primeros 3 meses de su operación.

Inversión	Valor USD
Terreno	\$288.676,36
Obra Civil	\$437.411,00
Equipamiento	\$65.906,19
Capital de trabajo	\$77.500,06
<b>Total</b>	<b>\$869.493,62</b>

Tabla 25: Inversión inicial del proyecto

Fuente: Elaboración propia

### 11.3. Conclusiones de factibilidad técnica y económica

- El proyecto en evaluación requiere de una alta inversión inicial (USD \$869.493,62) debido a que no cuenta con un activo como terreno o capital propio sobre el cual parta la evaluación. Así mismo el precio del m<sup>2</sup> del terreno a la orilla de la playa tiene coste más alto, sin embargo, es un costo de oportunidad en el cual se debe de afrontar como parte de la estrategia del modelo de negocio.
- De igual forma para mantener la calidad en el servicio se invierte el personal, ya que, son parte vital del buen funcionamiento del alojamiento, por lo cual el gasto en la renta es de un 7% arriba del salario mínimo, en los puestos como meseros, personal de mantenimiento y cocineras, con el propósito de crear un engagement con el patrono y evitar la rotación del personal. Cabe destacar que dentro del plan de capacitación se inventará recursos propios para el entrenamiento como enseñarles frases en inglés para poder atender de mejor manera a los huéspedes.
- Así mismo el coste fijo más alto es el pago de la cuota por el préstamo en el que se incurrirá mientras que el coste variable es el pago de comisión a las agencias online de reservas que ronda en un 22% por reserva, pero ambos son necesario para la implementación, el desarrollo del proyecto y la generación de la demanda.

## ETAPA 6: FACTIBILIDAD FINANCIERA

### 12. Factibilidad financiera

La obtención de un financiamiento adecuado es de mucha importancia para el proyecto se pueda ejecutar. Por ello el análisis de factibilidad económica inicia con el análisis de las alternativas de financiamiento disponible, para luego poder elaborar el cash flow y posteriormente calcular el VAN, TIR y payback para conocer qué tan oportuno puede ser el proyecto para los socios y por ende para obtener los beneficios fiscales que otorga el MITUR.

#### 12.1. Alternativas de financiamiento

A continuación, se presentan las alternativas de financiamiento que ofrecen apoyo a emprendimiento.

Institución Financiera	Tasa de interés (anual)	Plazo (años)	Utilización	Monto máximo *
Bandesal	8,5%	8	Equipamiento	\$ 25.000
Bandesal	12,0%	5	Capital de trabajo	\$ 25.000
Banco Hipotecario	11,0%	8	Financiamiento proyecto	del Depende del proyecto
Caja de Crédito Zacatecoluca	11,5%	15	Financiamiento proyecto	del Depende del proyecto

*Tabla 26: Alternativas de financiamiento*

Fuente: Elaboración propi. Valor USD \$.

Para efecto de la presente evaluación se dispondrá a utilizar las alternativas de Banco Hipotecario y Caja de Crédito de Zacatecoluca, debido que éstas otorgan financiamiento completo del proyecto, es decir, compra de terreno, obra civil, equipamiento y capital de trabajo.

Al comparar las alternativas (tabla 27) se observa que la tasa de interés anual es del 11% y 11,5%, es decir, un gap de 0,5% mientras que el plazo presenta un gap de 7 años lo cual impacta en el pago de intereses totales, por ello, elegir el financiamiento se vuelve más estratégico, es decir, el proyecto con vienen financiarlo a mediano o largo plazo.



Institución Financiera <sup>39</sup>	Banco Hipotecario	Caja de Crédito Zacatecoluca <sup>40</sup>
Tasa de Interés (anual)	11,0%	11,5%
Plazo (años)	8	15
Monto (USD \$)	\$869.493,62	\$869.493,62
Cuota anual (USD \$)	\$168.960,92	\$124.271,82
Intereses Totales (USD\$)	\$482.193,72	\$994.583,69

Tabla 27: Análisis de financiamiento

Fuente: Elaboración propia

A pesar que se obtienen un 206% de beneficio, si se financiara a un mediano plazo se opta por una opción a largo plazo debido a que el crédito tiene como objetivo financiar los activos del proyecto y la capital de trabajo para los primeros 3 meses, por lo que contribuirá a conservar el flujo de caja, solvencia y liquidez como ayudará a financiar parte del capital de trabajo.

## 12.2. Flujo de caja

A continuación, se realizará el análisis de flujo de caja con el propósito de conocer la capacidad real de la generación de beneficio neto del hotel boutique, para ellos se considera lo siguiente:

- El horizonte del proyecto es de 15 años.
- El proyecto no cuenta con un activo (terreno) ni capital propio.
- Los ingresos parten en base a una tasa de ocupación del 45%, la cual mantendrá un crecimiento anual del 6,67% para los años del 2 al 7, posteriormente se mantendrá estable al llegar a una ocupación del 85%.
- Los costes tendrán un crecimiento del 5% cada 3 años durante el periodo de crecimiento en ventas.
- La tasa de impuesto es del 25% si las utilidades antes de impuestos son menores a USD \$150.000,00 y del 30% si las utilidades antes de impuestos son mayores a USD \$150.000,01.

39 Ambas instituciones otorgar el financiamiento del 100% del proyecto con garantía y/o salario del solicitante.

40 Tabla de amortización Anexo 10.

- El valor residual representa el valor del Hotel Boutique, dado que se considera tener vida perpetua, por ello se calcula utilizando el valor presente de una perpetuidad constante, dicho valor se obtiene con la siguiente formula:

$$VP_{t=0} = \frac{P}{i}$$

Donde "P" representa el flujo operacional y la "i" representa la de descuento.

- La tasa de descuento del inversionista es de un 11,5% anual. Así mismo dicha tasa corresponde al WACC de una empresa, el cual se puede obtener utilizando el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), utilizando la siguiente formula:

$$E(ri) = rf + \beta_{im} * (E(rm) - rf)$$

Donde:

E(ri) = Rentabilidad esperada activo i

Rf = Tasa libre de riesgo

Bim = Coeficiente de volatilidad del activo i respecto al mercado m

E(m) = Rentabilidad esperada del portafolio de mercado

Dado que la evaluación que se está realizando es para un proyecto que aun ha entrado en funcionamiento, no se puede utilizar el modelo CAPM, ya que no se conoce el coeficiente Beta de la industria turística en El Salvador, y por ello no se puede estimar la rentabilidad esperada del proyecto, por tanto, se supondrá una tasa de descuento del 11,5% similar a la entregada por el banco al proyecto, puesto que esta asume el riesgo.

Los flujos de caja muestran que el proyecto, inicia a generar dinero desde el primero año después de reducir los costes, el pago a los acreedores y las inversiones de renovación de activos (ver tabla 28).

Flujo del Proyecto USD										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	15
Ventas/Ingresos		401.935	459.931	525.920	583.916	655.235	699.908	749.737	749.737	749.737
Costo de venta		-58.888	-66.105	-73.322	-80.539	-87.756	-94.973	-102.169	-102.169	-102.169
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>343.047</b>	<b>393.825</b>	<b>452.598</b>	<b>503.377</b>	<b>567.478</b>	<b>604.935</b>	<b>647.568</b>	<b>647.568</b>	<b>647.568</b>
(-) GAVF		-251.962	-244.745	-253.070	-245.853	-238.636	-247.739	-240.544	-240.544	-240.544
(-) Depreciacion		-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501
(-) Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>51.584</b>	<b>109.580</b>	<b>160.027</b>	<b>218.023</b>	<b>289.341</b>	<b>317.695</b>	<b>367.523</b>	<b>367.523</b>	<b>367.523</b>
(-) Impuesto sobre la Renta		-12.896	-27.395	-48.008	-65.407	-86.802	-95.308	-110.257	-110.257	-110.257
<b>(=) Utilidad despues de Impuestos</b>		<b>38.688</b>	<b>82.185</b>	<b>112.019</b>	<b>152.616</b>	<b>202.539</b>	<b>222.386</b>	<b>257.266</b>	<b>257.266</b>	<b>257.266</b>
(+) Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Depreciacion		39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501
(-) Inversión		-	-	-6.226	-1.757	-6.279	-9.594	-7.983	-	-
(+) Valor residual (Perpetuidad del negocio)		-	-	-	-	-	-	-	-	2.237.099
<b>(=) Flujo de caja/beneficios</b>		<b>-869.494</b>	<b>78.189</b>	<b>121.686</b>	<b>145.293</b>	<b>190.360</b>	<b>235.760</b>	<b>252.293</b>	<b>288.784</b>	<b>296.767</b>
<b>Flujo de beneficios a descontar</b>		<b>-869.494</b>	<b>78.189</b>	<b>121.686</b>	<b>145.293</b>	<b>190.360</b>	<b>235.760</b>	<b>252.293</b>	<b>288.784</b>	<b>296.767</b>
<b>Deflactar flujos (2%)</b>		<b>-869.494</b>	<b>76.656</b>	<b>119.300</b>	<b>142.445</b>	<b>186.627</b>	<b>231.138</b>	<b>247.346</b>	<b>283.122</b>	<b>290.948</b>

Términos Nominales	
VAN	1.057.065
TIR	23,0%
Tasa de descuento	11,5%
Payback (años)	6,6

Con Inflación (2%)	
VAN	1.019.290
TIR	22,7%
Tasa de descuento	11,5%
Payback (años)	6,5

Tabla 28: Escenario optimista

Fuente: Elaboración propia.

### 12.3. Análisis de sensibilidad

Con el análisis de sensibilidad se busca determinar cómo los valores de una variable independiente impactan en una variable dependiente, basándose en un conjunto de suposiciones. Para la presente evaluación se considera como variable dependiente los costes fijos y la variable independiente la tasa de ocupación anual, ya que esta afecta directamente al coste de venta, coste variable y monto del préstamo, por ello se realizan 4 escenarios: pesimista, mínimo aceptado, optimista y optimista considerando los incentivos fiscales mencionados en el apartado de análisis legal.

Las diferentes simulaciones, se basan en el crecimiento la tasa de ocupación anual como se mencionó en el apartado de ingresos esperado

### 12.3.1. Escenario optimista

Como se observa en la tabla 28, se puede concluir que el proyecto es rentable, al entregar un valor presente neto de USD \$ 1.057.065 en un periodo de evaluación de 15 años, a su vez, se obtienen una TIR del 23% y el periodo de recuperación de la inversión es de seis años y seis meses, sin incluir los incentivos fiscales de MITUR. Así mismo, si los flujos esperados son descontados en un 2% en relación a la inflación anual de El Salvador (ver anexo 12) el proyecto sigue siendo rentable con un VAN de USD \$ 1.019.290 y una TIR de 22,7% y el periodo de recuperación de seis años y cinco meses.

### 12.3.2. Escenario pesimista<sup>41</sup>

El proyecto se considera como pesimista cuando este alcanza un máximo crecimiento en la tasa de ocupación del 51,67%, ya que proporciona un VAN positivo (USD \$54.868) y la rentabilidad de 12,4% y el periodo de recuperación de 8,2 años, este escenario no cumple con el objetivo general del estudio (rentabilidad igual o mayor al 13%). Dicha simulación inicia con una tasa de ocupación del 45% y mantiene un crecimiento del 6,67% hasta el año 2 donde se estabiliza y no se consideran los incentivos fiscales.

Tasa de ocupación, máximo crecimiento del 51,67%

Términos Nominales		Con Inflación (2%)	
VAN	54.868	VAN	36.743
TIR	12,4%	TIR	12,1%
Tasa de descuento	11,5%	Tasa de descuento	11,5%
Payback (años)	8,2	Payback (años)	8,1

Tabla 29: Escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

### 12.3.3. Escenario mínimo aceptado<sup>42</sup>

La simulación financiera arroja que el inversionista debe de exigir un tasa mínima de ocupación del 50,44%, dado que en este punto donde el proyecto comienza a ser factible ya que entrega un VAN positivo, lo más cerca de cero (USD \$97) y una rentabilidad del igual a la tasa de descuento, cabe destacar que esta simulación no considerar los incentivos fiscales, tampoco la pérdida de valor de los flujos esperados por la inflación; al incluir dicha variable el proyecto deja de ser factible, entrega un VAN negativo.

Tasa de ocupación, máximo crecimiento del 50,44%

Términos Nominales		Con Inflación (2%)	
VAN	97	VAN	-16.954
TIR	11,5%	TIR	11,2%
Tasa de descuento	11,5%	Tasa de descuento	11,5%
Payback (años)	9,8	Payback (años)	-

Tabla 30: Escenario mínimo aceptado

Fuente: Elaboración propia

41 Ver anexo 13

42 Ver anexo 14

### 12.3.4. Escenario optimista incluyendo los incentivos fiscales

La simulación de financiera al incorporar los incentivos fiscales: no pago del impuesto sobre la renta y solo contribuir con el 5% de las ganancias anuales, el proyecto muestra un VAN \$1.509.281 y una TIR de 28,1% y un periodo de recuperación de 5,5 años manteniendo el escenario optimista, comenzando con una tasa de ocupación del 45% hasta llegar en el año 7 un máximo crecimiento de ocupación del 85%.

Flujo del Proyecto USD											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	15	
Ventas/Ingresos		401.935	459.931	525.920	583.916	655.235	699.908	749.737	749.737	749.737	
Costo de venta		-58.888	-66.105	-73.322	-80.539	-87.756	-94.973	-102.169	-102.169	-102.169	
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>343.047</b>	<b>393.825</b>	<b>452.598</b>	<b>503.377</b>	<b>567.478</b>	<b>604.935</b>	<b>647.568</b>	<b>647.568</b>	<b>647.568</b>	
(-) GAVF		-251.962	-244.745	-253.070	-245.853	-238.636	-247.739	-240.544	-240.544	-240.544	
(-) Depreciacion		-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	
(-) Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>51.584</b>	<b>109.580</b>	<b>160.027</b>	<b>218.023</b>	<b>289.341</b>	<b>317.695</b>	<b>367.523</b>	<b>367.523</b>	<b>367.523</b>	
(-) Impuesto sobre la Renta		2.579	5.479	8.001	10.901	14.467	15.885	18.376	18.376	-110.257	
<b>(=) Utilidad despues de Impuestos</b>		<b>54.163</b>	<b>115.059</b>	<b>168.028</b>	<b>228.924</b>	<b>303.808</b>	<b>333.580</b>	<b>385.900</b>	<b>385.900</b>	<b>257.266</b>	
(+) Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(+) Depreciacion		39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	
(-) Inversión		-	-	-6.226	-1.757	-6.279	-9.594	-7.983	-	-	
(+) Valor residual (Perpetuidad del negocio)		-	-	-	-	-	-	-	-	2.237.099	
<b>(=) Flujo de caja/beneficios</b>		<b>-869.494</b>	<b>93.664</b>	<b>154.560</b>	<b>201.303</b>	<b>266.668</b>	<b>337.030</b>	<b>363.486</b>	<b>417.417</b>	<b>425.400</b>	<b>2.533.866</b>
<b>Flujo de beneficios a descontar</b>		<b>-869.494</b>	<b>93.664</b>	<b>154.560</b>	<b>201.303</b>	<b>266.668</b>	<b>337.030</b>	<b>363.486</b>	<b>417.417</b>	<b>425.400</b>	<b>2.533.866</b>
<b>Deflactar flujos (2%)</b>		<b>-869.494</b>	<b>91.827</b>	<b>151.529</b>	<b>197.356</b>	<b>261.439</b>	<b>330.421</b>	<b>356.359</b>	<b>409.233</b>	<b>417.059</b>	<b>2.484.182</b>

Términos Nominales	
VAN	1.509.281
TIR	28,1%
Tasa de descuento	11,5%
Payback (años)	5,5

Con Inflación (2%)	
VAN	1.462.638
TIR	27,7%
Tasa de descuento	11,5%
Payback (años)	5,5

Tabla 31: Escenario optimista con los incentivos fiscales

Fuente: Elaboración propia

#### **12.4. Conclusiones de la factibilidad financiera**

- La evaluación económica se concluye el proyecto es factible; bajo el escenario optimista el VAN es positivo (USD \$ 1.057.065) y se obtienen una TIR del 23% en un periodo de evaluación de 15 años, por lo que cumple con las exigencias económica que el proyecto menciona, una rentabilidad igual o mayor al 13% y un VAN positivo a partir del cuarto año de la operación, incluso si los flujos esperados se someten a una pérdida de valor (2% de inflación anual) y sin utilizar los incentivos fiscales que la Ley de Turismo de El Salvador ofrece; el proyecto debe exigir una tasa mínima de ocupación del 50,44% a partir del segundo año para recuperar la inversión y/o préstamo bancario, así mismo el proyecto cumple con la obtención del crédito, puesto que es 100% financiado por Caja de Crédito de Zacatecoluca.

## ETAPA 7: CONCLUSIONES

### 13. Conclusiones finales del proyecto

#### 13.1. Modelo de negocio CANVAS

A continuación, se resume el modelo de negocio utilizando la herramienta de lienzo de modelo de negocio diseñado por el Dr. Alexander Osterwalder, dicho método permite simplificar en proyecto en 4 grandes áreas “clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” en un cuadro con nueve dimensiones.

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Proveedores de suministros  Agencia de traslados y Tours  Influencers Salvadoreños  Ministerio de Turismo de El Salvador  Casatur	Desarrollo de los servicios Comida Salvadoreña y Gourmet Atención personalizada Limpieza en todas las instalaciones Calidad del servicio Comunnity Managment Crear y mantener el programa de fidelización.	El Hotel Boutique cuenta con 8 bungalos de madera teca orgánica y techo de paja en el cual podrás estar en contacto con la brisa marina, rodeado de olas premium para practicar Surf y/o bodyboard, en la playa El Palmarcito (sin aglomeraciones).  El hotel cuenta con una máxima ocupación de 25 personas por lo que garantizamos exclusividad, privacidad, confort, seguridad (7/24h) y una completa desconexión de la rutina.	<u>Presencial</u> Instalaciones del alojamiento  <u>Online</u> Redes sociales, Tripadvisor, Plataforma de agencias de viaje	Turista Local (35%)  Turista Centroamérica (35,5%)  Turista Extranjero (29,5%)
	<u style="color: #00AEEF;">Recursos Clave</u>  Empleados Tecnología Plataformas de reservas Excel	Cuenta con un restaurante y bar con comida salvadoreña y gourmet, servicio de spa, tours, traslados, multicanchas y otras actividades.	<u style="color: #00AEEF;">Canales de venta</u>  Agencias de viajes online Correo electrónico WhatsApp	
<u style="color: #00AEEF;">Estructura de Costes</u>  * Costos Fijos (30,6%) * Costos Variables (26,6%) * Comercialización (2,8%) * Financiero (40,0%)			<u style="color: #00AEEF;">Estructura de Ingresos</u>  * Renta por alojamiento (60,6%) * Servicios de restaurante y bar (36,8%) * Servicios de Spa (1,0%) * Comisión de traslado y Tours (1,6%)	

*Tabla 32: Modelo de negocio CANVAS*

Fuente: Elaboración propia.

#### 13.2. Conclusiones

Al finalizar la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para implementar un hotel en la zona costera de La Libertad, El Salvador, se concluye en base a los objetivos específicos del proyecto:

- El sector hotelero de la zona costera de Tamanique, La Libertad cuenta con un potencial debido a que la tasa de ocupación hotelera es del 60% en promedio, lo cual está en la media en relación a los países con mayor demanda turística como

EEUU (66,2%), Italia (51%) y España (66,7%). Así mismo la tasa de llega de turista internacionales tiene un crecimiento constante (+12,9%; 2018) al igual el gasto turístico (+21,5%; 2018). Adicional la zona posee una demanda establecida de turista locales e internacionales, playas premium para la práctica de surf, paddle board, bodysurf y cuenta con un plan estratégico “City Surf” impulsado por el estado.

- Al analizar la oferta hotelera se observa un gran desafío no solo en mejorar la infraestructura, la calidad de los servicios, la incorporación de la tecnología para mejorar la experiencia del cliente, debido a que la zona de estudio es una industria de tipo fragmentada, por ello los servicios que ofrecen son muy similares, sin embargo la evaluación identificó un nicho de mercado con alto potencial “alojamiento de lujo” que se ajusta a la nuevas tendencias de hotelería, nuevos perfiles de turista y sobre todo permite diferenciación y la adopción de la tecnología para mejorar la calidad del servicio y la experiencia del huésped.
- La zona, posee muchos recursos naturales como olas Premium; por lo que se incorpora a la propuesta de valor y a la estrategia de marketing. Así mismo la zona tiene un buen desarrollo comercial y turístico; lo cual permite atraer a los clientes con menores esfuerzos e inversión. La playa El Tunco es la que tiene mayor oferta turística, sin embargo se eligió la Playa El Palmarcito, para poder crear un nuevo concepto y como dice el refrán *“el que llega primero gana”* debido que es la playa que tiene un menor desarrollo turístico en cuanto a hotelería, restaurantes y bar. Así mismo la playa tiene más atributos que se pueden utilizar como buceo a poca profundidad, snorkeling y la playa es plana con escasas piedras propicia para la práctica de futbol playero, vóleibol y esta rodeadas de pequeños acantilados que contribuyen a generar una experiencia para los visitantes.
- La ventaja competitiva del Hotel Boutique con concepto bungaló de lujo se crea al ofrecer atención personalizada, añadiendo tecnología y nuevos servicios entre ellos: bebida gratis de bienvenida, comida gourmet con servicio a los bungalós gratis, masajes a un coste asequible como la infraestructura; de esta forma se diversifica el servicio y aumenta la calidad percibida en el alojamiento apoyado con el plan de fidelización y la atención del personal.
- La sinergia entre las instituciones gubernamentales permite un buen aprovechamiento de los incentivos fiscales, lo que tienen un impacto positivo para el hotel boutique no solo en el coste operativo sino en el precio al público, ya que permite reducir el IVA e impuesto municipales hasta un 50%. Esto permite iniciar con un precio competitivo, por ende, el hotel boutique mejorar su posición competitiva y estratégica puesto que el atributo precio-calidad será mejor percibido, adicional los incentivos tienen una duración de 5 años, es decir, una ventana de tiempo exclusivo para crear una autentica fidelización y retención del cliente ayudada con los servicios complementarios que ofrece, además ninguno de los alojamientos actuales no poseen la categoría de proyecto de interés nacional en la zona de estudio.



- La figura legal elegida es de persona natural, porque no influyen para la obtención de los incentivos fiscales, sin embargo, influye para la obtención del financiamiento del 100%. El proyecto promete resultados muy favorables, para el inversionista incluso si el proyecto no es categorizado como proyecto de interés nacional para la obtención de los incentivos fiscales, lo cual no tendrán un impacto negativo para crear una ventaja competitiva ya que la hotelería del sector tiene muchos desafíos y el presente estudio toma estas deficiencias y brinda una solución innovadora y diferenciadora, teniendo una TIR del 20,7% en un periodo de 15 años, bajo el escenario optimista.
- De igual manera se identifica como competencia los alojamientos “*B Boutique Hotel, Casa de Mar Hotel and Villas y Boca Olas Resort Villas*”, no solo por el precio, sino por el segmento al que se dirigen “familias y parejas”; además tiene las mayores notas en cada atributo que refleja la calidad del servicio que ofrece, aunque los servicios son iguales, la diferencia es el tipo de infraestructura (ver anexo 6, 7 y 8).
- A pesar que la evaluación del proyecto se ejecutará en un periodo de 18 meses, este se encuentra ante dos alternativas debido al impacto de la pandemia COVID-19 en todos los sectores económicos pero en especial, la industria del turismo por consiguiente el sector hotelero (ver anexo 15); por ello el proyecto puede quedarse en stand-by principalmente por el no otorgamiento del crédito, la disminución de la demanda y la recesión económica global; la segunda opción consiste en vender la propuesta de valor a un alojamiento actual e interesado en invertir para reforzar su posición estratégica, ante la actual coyuntura, de esta manera obtener un capital inicial que posteriormente se re-invertirá en la implementación de un hotel, en un periodo de tres años según la evolución del entorno.

### 13.3. Recomendaciones

- Realizan un análisis económico para la apertura del restaurante y bar gourmet al público y no ser exclusivo para los huéspedes, siempre y cuando este no interfiera con la propuesta de valor “exclusividad y privacidad”, también los servicios de Spa.
- Validar el impacto que tendrá el servicio “paseo del día” en la propuesta de valor como en la calidad del servicio, ya que es un servicio que no es muy predecible, si bien debe ser reservado con anticipación, que pasaría si el Hotel Boutique recibe en último momento reservas.
- Realizar una investigación de mercado para validar nuevamente los servicios complementarios cuando el proyecto inicie su construcción y de igual manera el concepto, ya que las preferencias de las personas cambian constantemente. Como la actualización del benchmarking de la competencia.
- Desarrollar alianza con los organizadores de boda para la realización de dichos eventos, brindando un paquete especial para las reservas de los bungalows.
- Investigar con qué tipo de operadores turísticos de la región pueden realizar alianzas estratégicas para influir en la toma de decisión de los turistas extranjeros que están propensos a visitar la zona de Tamanique; dichos alojamientos comparten el segmento de clientes.

## 14. Bibliografía

Amadeus, I. H. (2019). Drivers of Change in Hospitality. Amadeus, InterContinental Hotels Group (IHG) & Cornell University, New York.

OMT. (2019). Panorama del turismo internacional. Organización Mundial del Turismo, Madrid.

MITUR. (2018). Informe Estadístico. San Salvador. Enero - diciembre 2018.

Legislación. (2015). Ley de turismo. Corte Suprema de Justicia de El Salvador. 369.

PNUD. (2018). Índices e indicadores de desarrollo humano. Nueva York.

MITUR. (2008). Plan nacional de turismo 2020 El Salvador. Ministerio de Turismo de El Salvador, San Salvador.

CEPAL. (2016). Fortalecimiento de la cadena de turismo en el departamento de La Libertad, El Salvador. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Ciudad de México.

CORSATUR. (2019). Boletín Mensual de septiembre 2019. MITUR y CORSATUR, San Salvador.

PWC. (2019). Hospitality going Digital. Price Waterhouse Coopers, United States of America (USA).

Deloitte. (2019). 2019 US Travel and Hospitality Outlook. Deloitte, United States.

Statista. (2007). Statista Ltd. Recuperado el Noviembre de 2019, de <https://www.statista.com/>: <https://www.statista.com/>

MITUR. (2018). Reporte de inversión en playas de La Libertad, El Salvador 2018. Ministerio de Turismo de El Salvador, San Salvador.

DIGESTYC. (2007). Censo de población y vivienda - 2007. San Salvador.

WEF. (2017). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. World Economic Forum, Geneva.

Education, S. (2019). Top trends in hospitality for 2019. Sevilla.

Booking.com. (17 de abril de 2019). <https://www.booking.com/>. Recuperado el noviembre de 2019, de Booking Holdings Inc: <https://globalnews.booking.com/bookingcom-reveals-key-findings-from-its-2019-sustainable-travel-report/>

## **15. Glosario de términos**

### **Turismo:**

Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual durante un período de tiempo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros.

### **Alojamiento turístico:**

Es todo establecimiento que facilita, regular u ocasionalmente, alojamiento a turistas.

### **Turista:**

Es un visitante que permanece al menos una noche en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado

### **Turista internacional:**

Es un visitante extranjero que permanece al menos una noche en un medio de alojamiento colectivo o privado en un lugar visitado.

### **Turista interno (local):**

Es un visitante nacional o local que permanece al menos una noche en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado.

### **Visitante del día (excursionista):**

Es el visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado.

### **Hotel Boutique:**

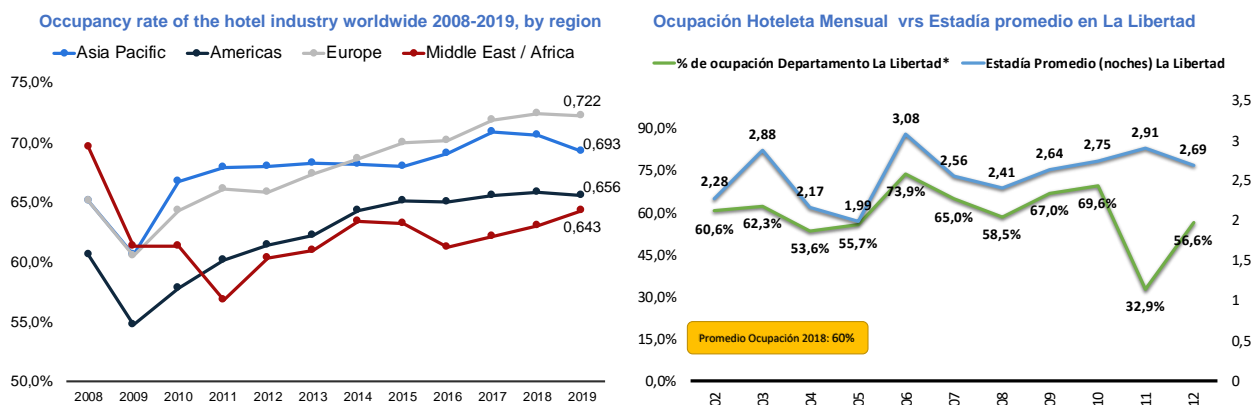
Todo aquel establecimiento con un ambiente moderno, un servicio personalizado y un diseño sofisticado para los viajeros más exigentes. Son generalmente independientes de las grandes cadenas de hoteles, y suelen tener menos de 120 habitaciones. Ofrecen la experiencia de una estancia relajante en un ambiente íntimo (incluso para los viajes de negocios).

### **Zona de interés turística:**

Área geográfica constituida por ciertas partes o la totalidad de las áreas territoriales de uno o varios municipios, que de forma real o potencial poseen variedad de atractivos turísticos, así como una oferta básica de servicios turísticos y otros servicios complementarios con estos, de manera que puedan llegar a desarrollarse como productos turísticos.

## 16. Anexos

### 16.1. Anexo 1: Tasa de ocupación hotelera por región y tasa de ocupación mensual La libertad, El Salvador.



Fuente: CASATUR-MITUR proporcionada por el sistema DATATUR El Salvador 2018. \* Datos preliminares, (MITUR, Informe Estadístico, 2018) y (Statista, 2007).

### 16.2. Anexo 2: Cuadro de población, densidad y distancia, según municipios del AMSS. 2018

Municipio	Población	Extensión Km2	Distancia en Kilometros a la Playa:		
			El Tunco	El Sunzal	El Palmarcito
<b>Total</b>	<b>1.797.025</b>	<b>610,84</b>	<b>50,1</b>	<b>49,6</b>	<b>53,1</b>
Cuscatancingo	78.196	5,40	45,8	47,0	50,6
Soyapango	284.488	29,72	49,6	50,8	54,4
Mejicanos	168.897	22,12	57,0	44,0	47,6
San Marcos	72.590	14,71	43,8	45,0	48,6
Ayutuxtepeque	40.001	8,41	47,0	48,0	51,8
San Salvador	340.686	72,25	51,0	40,8	43,9
Ciudad Delgado	145.505	33,40	54,0	55,3	58,8
Ilopango	113.920	34,63	51,2	52,4	56,0
Apopa	151.424	51,84	55,8	57,4	61,0
Antiguo Cuscatlán	35.259	19,41	34,9	36,1	39,7
San Matín	87.931	55,84	58,5	59,7	63,3
Tonacatepeque	105.417	67,55	64,8	66,0	69,7
Santa Tecla	138.368	112,20	32,3	33,6	37,2
Nejapa	34.343	83,36	55,4	57,6	60,2

Fuente: Digestyc: Encuesta de hogares de propósitos múltiples (EHPM) y Google Maps.

### 16.3. Anexo 3: Cuestionario local

1. ¿Con que frecuencia sale de paseo?

Cada semana  
Cada 15 días  
Una vez al mes

Solo en temporada de vacaciones  
Una vez al año

2. ¿Cuándo usted sale de paseo, normalmente quien lo acompaña?

Voy solo  
Con mi pareja  
Con mi familia  
Con mis amigos  
Otros:

3. En promedio ¿cuantos días sale de paseo a la playa?

Un día. Perfil del encuestado  
2 días  
De 3 a 5 días  
Más de 5 días

4. En promedio ¿cuánto fue el costo diario por una estadía en la playa por persona?

Menos de USD \$25  
Entre 25 – 65 dólares  
Entre 65 – 100 dólares  
Más de 100 dólares

5. ¿En qué lugares suele alojarse?

Hotel: Establecimiento que ocupa un edificio total o parcial con uso exclusivo de sus servicios, normalmente habitaciones, restaurante.

Hostales: Consiste en la renta de una habitación don se comparte con el resto de los huéspedes al igual que el baño, concina y sala de estar.

Hotel Boutique: Establecimiento que ocupa un edificio o una casona, que ofrecer servicios con una atención personalizada, ofrecer comida gourmet y cuenta con un estilo (colonial, playa, etc.)

Campings: Son espacio de terrenos modificados para una ocupación temporal, utilizando como residencia o albergues móviles.

Bungalós: Casa pequeña y sencillas de un piso, construida normalmente de madera

Renta de rancho. Ubicación

Casa familiar / amigo. Perfil del encuestado

Club de empresa. Ubicación

Otro:

6. Según tu respuesta anterior, ¿Cuál es la razón principal por la que prefieres ese tipo de alojamientos?

Ubicación	Precios
El ambiente que tiene el hotel	Internet
Puedo conocer a otros huéspedes	Parqueo
Servicios que ofrece	Es un lugar familiar
El personal del alojamiento	Tiene bar y juegos de mes
Realizan fiestas en la noche	
Otros	

7. De los siguientes ítems, donde 5 es muy importante y 1 nada importante. ¿Qué tan importante son las siguientes características en una habitación?

Atributo	1Nada importante	2	3	4	5Muy importante
TV con cable + Netflix					
Incluya las toallas y sábanas					
Aire acondicionado					
Agua caliente					
Decoración de la habitación					
El tipo de camas					
Incluya el servicio de limpieza diario					
Baños privados					

8. De los siguientes ítems, donde 5 es muy importante y 1 nada importante. ¿Qué tan importante son las siguientes características en las instalaciones?

Atributo	1Nada importante	2	3	4	5Muy importante
Parqueo					
Tenga un concepto internet disponible en todas las instalaciones					
Zonas para compartir con los demás huéspedes					
Zona de juego para adultos					
Área de descanso					
Zona para realizar BBQ					
Ubicación					
Zonas verdes					
Piscinas adaptadas para niños y adultos					
Restaurante					
Poder realizar una fogata					

9. ¿Qué tipo de servicios te gustaría que tenga el alojamiento turístico en la playa?

Renta de tablas de surf	Lavandería
Restaurante y bar	Voley playa
Traslados	Fotografía submarina
Bebidas ilimitadas	Renta de Jet Ski
Utilización de las instalaciones por un día (sin alojamiento)	Guardería para niños
Clases de surf	Clases: Yoga, Aquagym
	Otros

10. Soy un huésped que elige alojamientos de playa que estén:

Cerca de la playa  
Cerca de casco urbano  
Cerca de restaurante, bares y discotecas  
Cerca de la playa y lugares de alimentación

11. ¿Cuál de las siguientes playas visitas con más frecuencia?

El Palmarcito  
El Sunzal  
El Tunco

12. ¿Cuál es tu edad?

Menor de 18 años  
De 26 a 35 años  
De 35 a 45 años  
De 45 a 55 años  
Más de 56 años

13. ¿Cuál es tu último nivel de educación?

Educación básica  
Bachiller  
Estudios superiores  
Máster  
Prefiero no decirlo

14. Género

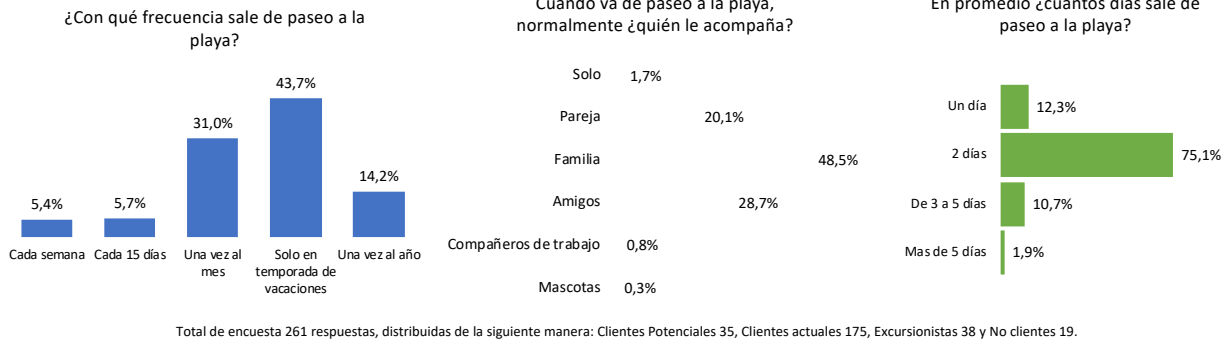
Mujer  
Hombre  
Prefiero no decirlo

¡Muchas Gracias! Que tengas un excelente día

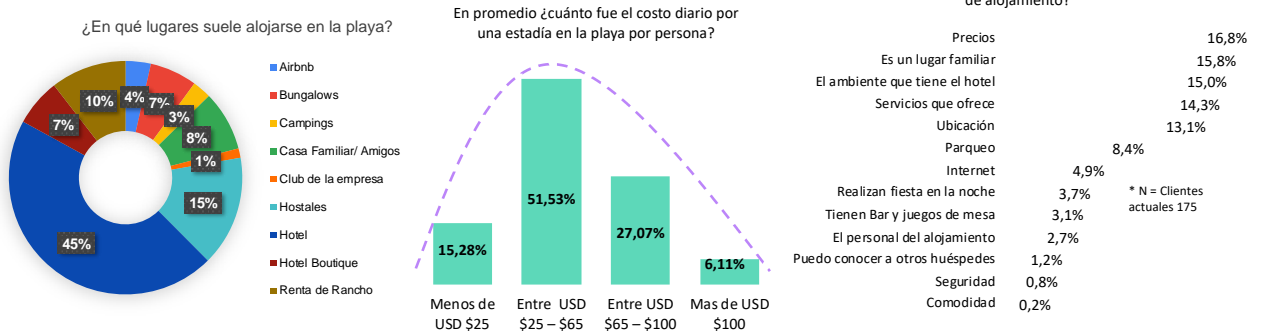


## 16.4. Anexo 4: Gráficos de encuesta local

### FRECUENCIA DE PASEO A LA PLAYA

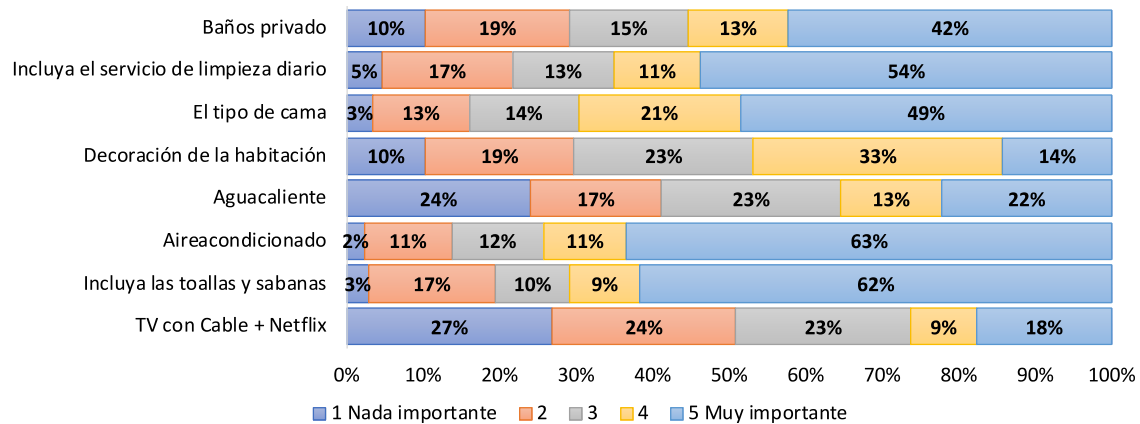


### ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS



### ATRIBUTOS HABITACIÓN

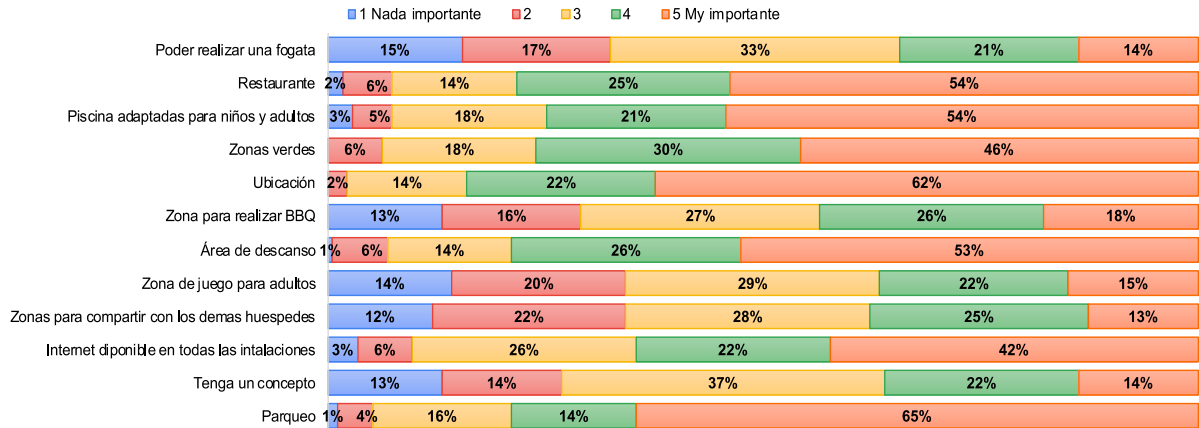
#### ¿Qué tan importante son los siguientes característica en una habitación?



Total de encuesta 175 respuestas, distribuidas de la siguiente manera: Clientes Potenciales 0, Clientes actuales 175, Excursionistas 0 y No clientes 0.

## ➤ ATRIBUTOS INSTALACIONES

¿Qué tan importante son los siguientes características en las instalaciones?



Total de encuesta 175 respuestas, distribuidas de la siguiente manera: Clientes Potenciales 0, Clientes actuales 175, Excursionistas 0 y No clientes 0.

## ➤ SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

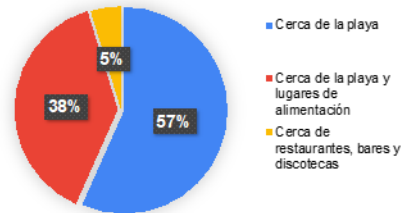
¿Qué tipo de servicios te gustaría que tenga el alojamiento turístico en la playa?



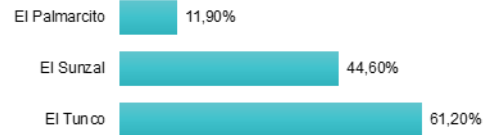
Total de encuesta 175 respuestas, distribuidas de la siguiente manera: Clientes Potenciales 0, Clientes actuales 175, Excursionistas 0 y No clientes 0.

## ➤ UBICACIÓN

Soy un huésped que elige alojamientos de playa que estén:



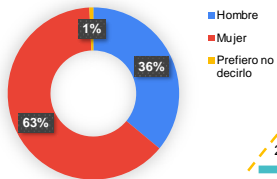
¿Cuál de las siguientes playas visitas con más frecuencia?



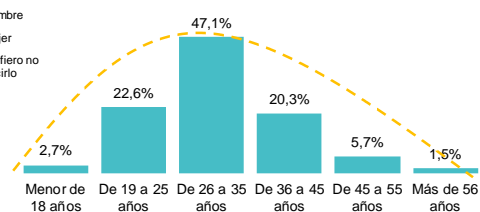
Total de encuesta 210 respuestas, distribuidas de la siguiente manera: Clientes Potenciales 35, Clientes actuales 175, Excursionistas 0 y No clientes 0.

## ➤ PERFIL DEL ENCUESTADO

Género

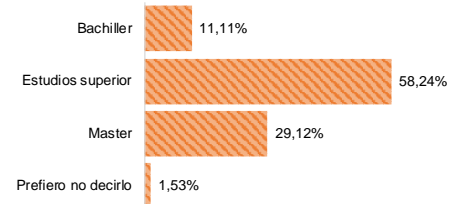


¿Cuál es tu edad?



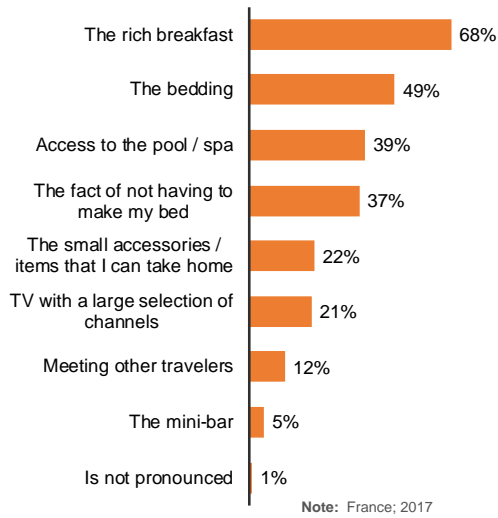
Total de encuesta 261 respuestas, distribuidas de la siguiente manera: Clientes Potenciales 35, Clientes actuales 175, Excursionistas 38 y No clientes 19.

¿Cuál es tu último nivel de educación?

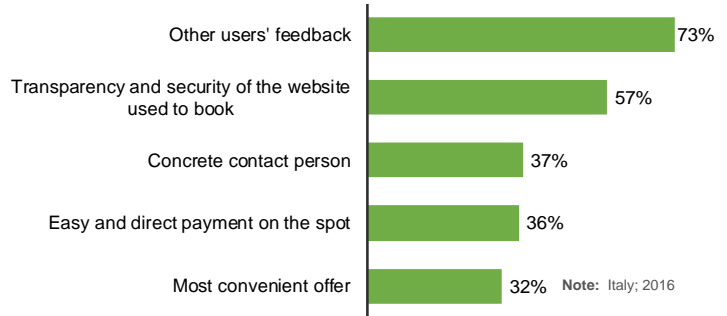


## 16.5. Anexo 5: Gráficos de estudio huéspedes internacional

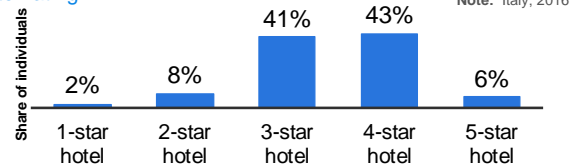
What do you prefer when you stay at the hotel?



What is the most important when you book a hotel room online?

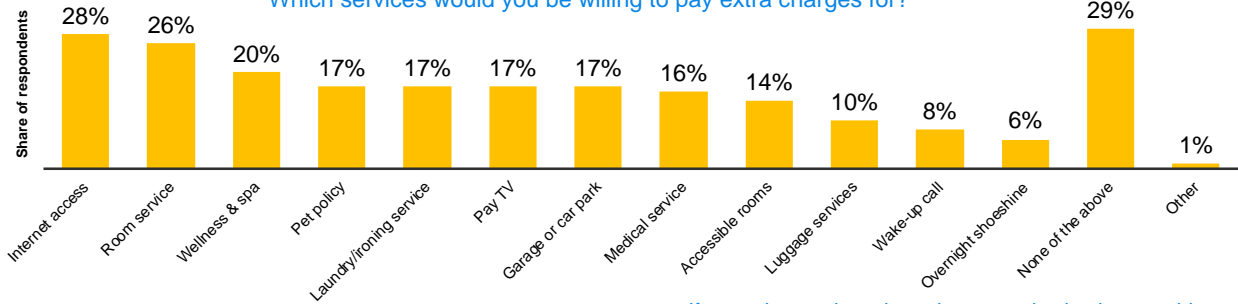


Hotel preferences among the Italian travelers in Italy in 2017, by hotel rating

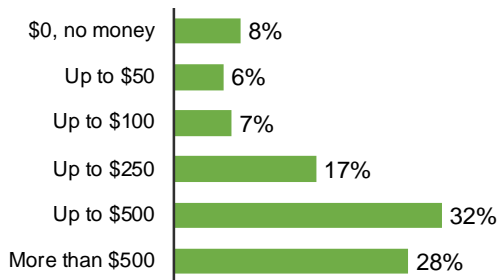


Nota: Francia 20-27 de febrero de 2017; 18 años y mayores; 1,096 encuestados. Fuente (s): OpinionWay; Foncière des Régions.  
 Note: May 18 to 22, 2017; 18 - 65 years; 973 Respondents; booked a hotel for leisure stay during the past 12 months. País UUEE Fuente (s): Encuesta Statista.

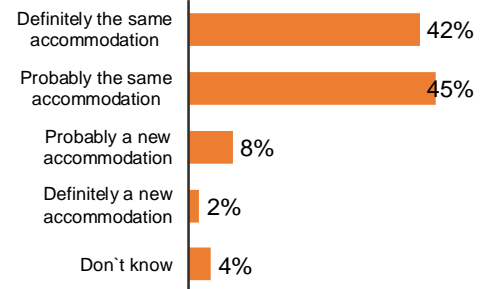
Which services would you be willing to pay extra charges for?



How much are you willing to spend per person on hotel accommodation for a one week spring vacation?

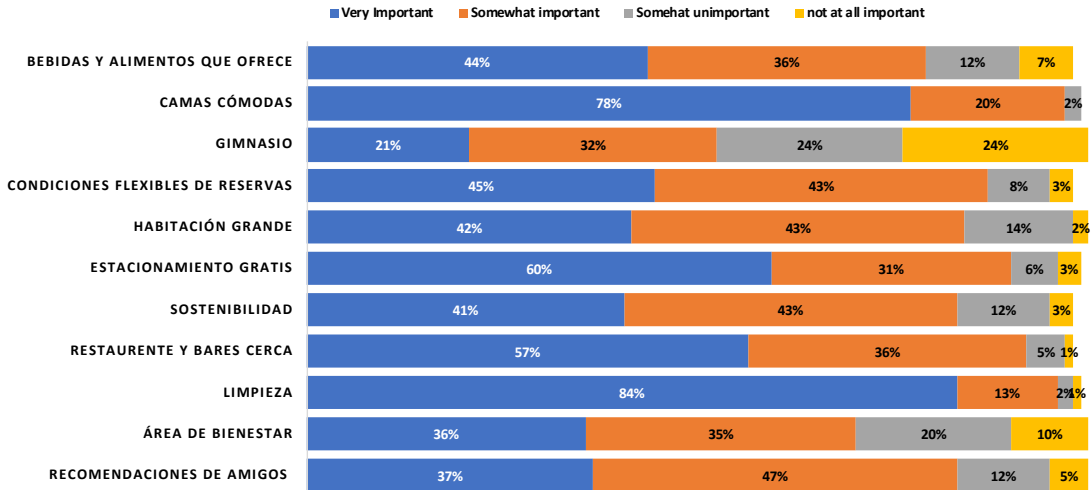


If you take another trip to the same destination, would you book the same accommodation again or try a new accommodation?



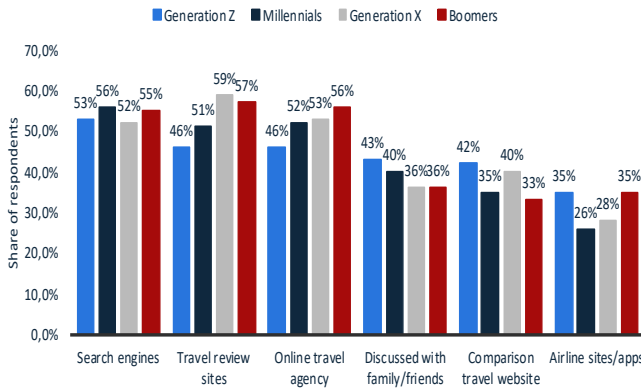
Nota: Francia 20-27 de febrero de 2017; 18 años y mayores; 1,096 encuestados. Fuente (s): OpinionWay; Foncière des Régions.  
 Note: May 18 to 22, 2017; 18 - 65 years; 973 Respondents; booked a hotel for leisure stay during the past 12 months. País UUEE Fuente (s): Encuesta Statista.

### How important are [...] at the hotel when choosing a hotel for a leisure trip?

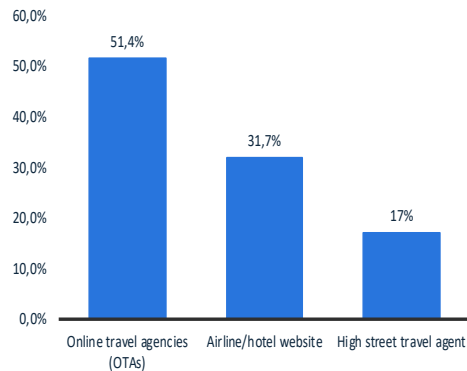


Note: May 18 to 22, 2017; 18 - 65 years; 973 Respondents; booked a hotel for leisure stay during the past 12 months. País UUEE Fuente (s): Encuesta Statista.

### Please indicate all of the resources you used when you planned your last trip?

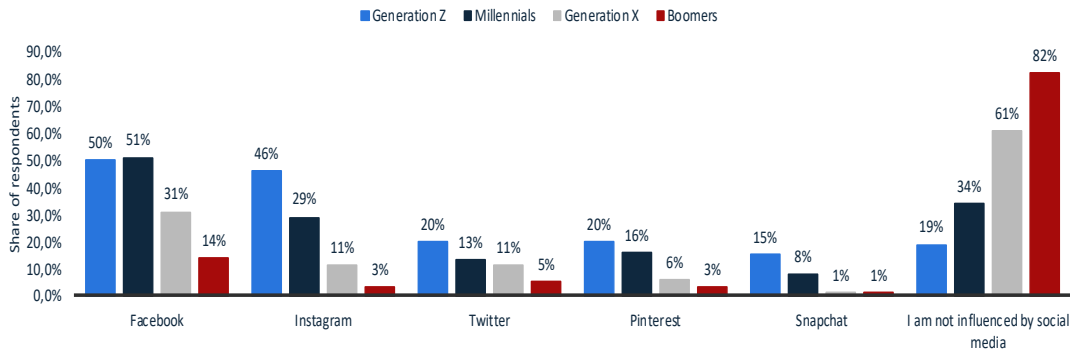


### Which of the following travel providers would you expect to get the best deal from?



Note: United Kingdom (Great Britain); March 30 to April 7, 2017; 18 years and older; 1001\* Source(s): Expedia Note: United Kingdom; 2017; 18 years and older; 2,000 Respondents; UK consumers. Source(s): HSBC.

### Which of the following social media sites influence or inspire your decision making process in booking a trip?



Note: United Kingdom (Great Britain); March 30 to April 7, 2017; 18 years and older; 1001\* Source(s): Expedia;

## 16.6. Anexo 6: Benchmarking

No.	Nombre del Hotel	Tipo alojamiento	Playa	Precio USD \$	Tipo de habitaciones	Ubicación	Servicios gratis	Servicios con costo adicional	Recepción	Comida y Bebida	Check in	Check out	Medios de pagos	Admite mascotas	Idiomas
1	Hotel Tunco Lodge	Hotel	Playa El Tunco	65 75	Doble - 2 Camas Suite Triple Bungalow	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo Y Desayuno	Masaje, Restaurante, Bar, Servicio De Despertador	24 Horas	Restaurante Y Bar	14:00 - 18:00	11:00 - 13:00	Efectivo Targetas De Creditos, Reservacion Por Intenet	No	Español, Inglés
2	El Sunzalito Hotel	Hotel	Playa El Tunco	32 40	Doble - 2 Camas	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo	Traslado Aeropuerto, Masajes, Servicio De Lavandería, Canguro Para Portar Bebés.	24 Horas	Restaurante	14:00 - 17:00	8:00 - 12:00	Efectivo , Targetas De Creditos, Reservacion Por Intenet	No	Español, Inglés
3	Eco Del Mar	Hotel Boutique	Playa El Tunco	67 71	Doble Triple Cuadruple	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo Y Desayuno	Traslado Aeropuerto, Restaurante	Horas Check in/out	Restaurante	14:00 - 18:00	11:00 - 12:00	Efectivo , Reservacion Por Intenet	No	Español, Inglés
4	Kali Guest House	Guest House	Playa El Tunco	10 25 36	Doble Con Baño Privado. Habitacion Compartida Mixta , Habitacion Familiar Con Baño Privado	Cerca De Mar. Playa Privada	Piscina, Wifi, Parqueo	Servicio De Limpieza Diario, Servicio De Lavandería Y Planchado. Masajes. Tours A Pie, Pesca. Clases De Cocina. Uso De Barbacoa. Traslado Aeropuerto. Aire acondicionado.	Horas Check in/out	Restaurante Y Bar	14:00 - 23:00	8:00 - 11:00	Efectivo , Targetas De Creditos, Reservacion Por Intenet	Si/ Gratis	Español, Inglés
5	Hotel Mopelia	Hotel	Playa El Tunco	40 90	Suite Bungalow Doble Doble - 1 O 2 Camas	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo Y Desayuno	Traslado Aeropuerto, Servicio De Lavandería, Ping Pong	Horas Check in/out	Restaurante Y Bar	12:00 - 22:00	06:00 - 11:00	Efectivo , Targetas De Creditos, Reservacion Por Intenet	No	Español, Inglés, Francés
6	Santorini Village	Hotel	Playa El Tunco	12 25	Sencilla Cuarto Compartido Mixto	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo Y Desayuno	Traslado Aeropuerto, Masajes, Servicio De Planchado, Canguro Para Portar Bebés, Senderismo, Salon De Reuniones.	Horas Check in/out	Restaurante Y Bar	13:00 - 14:00	12:00 - 13:30	Tarjeta De Creditos, Transferencia Bancaria	Si	Español, Inglés

No.	Nombre del Hotel	Tipo alojamiento	Playa	Precio USD \$	Tipo de habitaciones	Ubicación	Servicios gratis	Servicios con costo adicional	Recepción	Comida y Bebida	Check in	Check out	Medios de pagos	Admite mascotas	Idiomas
7	Vaquero Surf Lodge	Hostal	Playa El Tunco	35	Habitación Individual	Casco Urbano	Piscina, Wifi, Parqueo	No Tiene	Horas Check in/out	No Tiene	12:00	10:00	Efectivo	No	Español, Inglés
8	Papaya Lodge	Hotel	Playa El Tunco	86	Habitación Triple	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo	Traslado Aeropuerto, servicio De Spa, Senderismo, fax Y Fotocopiadora	24 Horas	Restaurante Y Bar	14:00 - 23:00	10:00 - 12:00	Tarjeta De Creditos, Transferencia Bancaria	No	Español, Inglés, Portugúes
9	Hotel Puesta Del Sol	Hotel	Playa El Sunzal	14 23	Habitación Individual	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo	Traslado Aeropuerto, Tours A Pie, Tour O Clase De Cultura Local	Horas Check in/out	Restaurante	14: 00 - 20:00	06:00 - 12:00	Efectivo	Si/ Gratis	Español, Inglés
10	Hostal Casa Makoi	Hostal	Playa El Sunzal	30 40	Habitación Doble, Habitación Triple, Habitación Cuadruple	Cerca De Mar	Wifi	Parking, Traslado Aeropuerto, Servicio De Lavandería, Tours A Pie, Tours O Clase De Cultura Local	Horas Check in/out	Cocina Compartida	13:00 - 22 :00	06:00 - 11:30	Tarjeta De Creditos	No	Español, Inglés
11	Hotel / Bar La Guitarra	Hotel	Playa El Tunco	35 45	Habitación Doble Económica, Habitación Doble Con Vista Al Jardín, Habitación Doble Con Vista Al Mar	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo, Desayuno	Traslado Aeropuerto,	24 Horas	Restaurante Y Bar	14:00 - 22:30	13:00 - 13:30	Tarjeta De Creditos	No	Español, Inglés
12	B Boutique Hotel	Hotel Boutique	Playa El Sunzal	350	Habitación Doble	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo	Traslado Aeropuerto,	Horas Check in/out	Restaurante Y Bar	15:00	12:30 - 13:00	Tarjeta De Creditos	No	Español, Inglés
13	Kayu Hotel Y Restaurante	Hotel	Playa El Sunzal	114	Suite	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo	Traslado Aeropuerto, Masajes, Servicio De Lavandería, Senderismo, Pesca, Fax Y Fotocopiadora	Horas Check in/out	Restaurante Y Bar	15:00	09:00 - 13:00	Tarjeta De Creditos	Si/ Gratis	Español, Inglés
14	Los Almedros El Sunzal	Hotel	Playa El Sunzal	35	Habitación Doble	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo	Traslado Aeropuerto, Servicio De Limpieza Diario	Horas Check in/out	Restaurante	15:00	11:00 - 11:30	Tarjeta De Creditos	No	Español, Inglés
15	Pachamana Bungalows	Hotel	Playa El Sunzal	23 25 32	Doble - 2 Camas Bungalow	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo	Traslado Aeropuerto, Tours A Pie	Horas Check in/out	Restaurante	14:00 - 22:00	05:00 - 11:00	Efectivo	Si/ Gratis	Español, Inglés, Portugúes
16	Hostal El Balsamo	Hostal	Playa El Sunzal	8 45	Litera Habitación Doble	Cerca De Mar	Wifi, Parqueo	Traslado Aeropuerto, Servicio De Lavandería, Aire Acondicionado	24 Horas	N/A	12:00 - 17:00	11:00	Efectivo , Tarjetas De Creditos, Reservacion Por Intetnet	Si/ Gratis	Español, Inglés

No.	Nombre del Hotel	Tipo alojamiento	Playa	Precio USD \$	Tipo de habitaciones	Ubicación	Servicios gratis	Servicios con costo adicional	Recepción	Comida y Bebida	Check in	Check out	Medios de pagos	Admite mascotas	Idiomas
17	Casa De Mar Hotel And Villas	Hotel	Playa El Sunzal	150 210 250	Habitacion Doble, Suite Con Vista Al Mar, Suite Con Terraza Y Vista Al Mar	Frente Al Maar	Piscina, Wifi, Parqueo, Desayuno	Traslado Aeropuerto, Masajes, Sala De Reuniones, Canguro Para Portar Bebes.	Horas De Check In/Out	Restaurante Y Bar	15:00 - 00:00	12:00 - 12:30	Efectivo , Targetas De Creditos, Reservacion Por Intetnet	No	Español, Inglés
18	#Surfsunrelax Dorms El Sunzal Tunco	Hostal	Playa El Sunzal	10 25 36	Habitación Compartida	Frente Al Maar	Wifi, Parqueo	N/A	Horas De Check In/Out	Cocina Compartida	11:00 - 13:30	11:00 - 11:30	Efectivo , Targetas De Creditos, Reservacion Por Intetnet	Np	Español, Inglés
19	Rastaman Refuge	Hostal	Playa El Sunzal	55	Habitación Doble	Frente Al Maar	Piscina, Wifi, Parqueo	N/A	Horas De Check In/Out	No Tiene	10:00 - 12:00	12:00 - 12:30	Efectivo , Targetas De Creditos, Reservacion Por Intetnet	Si/ Gratis	Español, Inglés
20	Boca Olas Resort Villas	Resort	Playa El Tunco	149 167	Doble Villa Suite Apartamento	Frente Al Maar	Piscina, Wifi, Parqueo, Desayuno	Traslado Aeropuerto, Masajes, Sala De Reuniones, Canguro Para Portar Bebes,pesca,servicio De Planchado	Horas De Check In/Out	Restaurante (Menu Especial Para Diabeticos) , Bar	14:00 - 00:00	07:00 - 11:00	Efectivo , Targetas De Creditos, Reservacion Por Intetnet	No	Español, Inglés
21	Roca Sunzal Hotel	Hotel	Playa El Tunco	25 34	Doble Triple Apartamento Doble - 2 Camas Individual	Frente Al Maar	Piscina, Wifi, Parqueo	Traslado Aeropuerto, Masajes, Pesca, Fax Y Fotocopiadora	Horas De Check In/Out	Restaurante Y Bar	14:00	11:00 - 11:30	Efectivo , Targetas De Creditos, Reservacion Por Intetnet	No	Español, Inglés
22	El Backdoor El Tunco	Hostal	Playa El Tunco	35 40	Habitación Doble Habitación Cuadruple	Cerca De Mar	Wifi, Parqueo	N/A	Horas De Check In/Out	No Tiene	14:00 - 22:00	11:00 - 12:00	Efectivo	Si/ Gratis	Español
23	El Esymar Beach House	Rancho	Playa El Tunco	450	6 Dormitorios	Frente Al Maar	Piscina, Wifi, Parqueo	N/A	Horas De Check In/Out	No Tiene	12:30 - 13:00	11:30 - 12:00	Efectivo , Targetas De Creditos, Reservacion Por Intetnet	No	Español, Inglés
24	Rancho El Bosque	Rancho	Playa El Tunco	17 26	2 Dormitorios	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo	Traslado Aeropuerto	Horas De Check In/Out	Cocina	14:00 - 18:00	12:00 - 13:00	Efectivo	Si/ Gratis	Español
25	Sunrise Casa Sunzal	Hostal	Playa El Sunzal	95	2 Dormitorios	Cerca De Mar	Wifi, Parqueo	No Tiene	Horas De Check In/Out	Cocina	15:00 - 18:00	08:00 - 11:00	Efectivo	No	Español
26	Punto Palmarcito	Aparhotel	Playa El Parmarcito	279 299	12 Personas	Cerca De Mar	Piscina, Wifi, Parqueo	No Tiene	Horas De Check In/Out	Cocina	14:00 - 14:30	10:30 - 11:00	Efectivo	No	Español, Inglés, Francés

Fuente: Elaboración propia



## 16.7. Anexo 7: Infraestructura de los alojamientos

### B Boutique Hotel



### Boca Olas Resort Villas



### Kayu Hotel y Restaurante



### Hostal Casa Makoi



Fuente: Booking.com



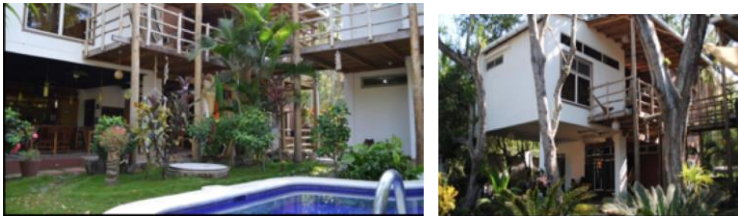
Hotel Mopelia



Casa de Mar Hotel and Villas



Eco del Mar



Roca Sunzal Hotel

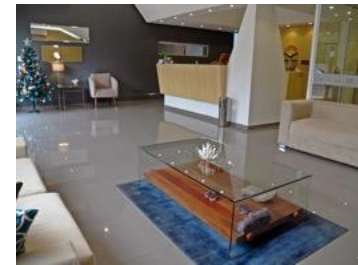


Fuente: Booking.com

Hotel / Bar La Guitarra



Hotel Puesta del Sol



Hotel Tunco Lodge



Hostal El Balsamo



Fuente: Booking.com

Papaya Lodge



Punto Palmarcito



Santorini Village



Sunrise Casa Sunzal



Fuente: Booking.com



Rastaman Refuge



Vaquero Surf Lodge

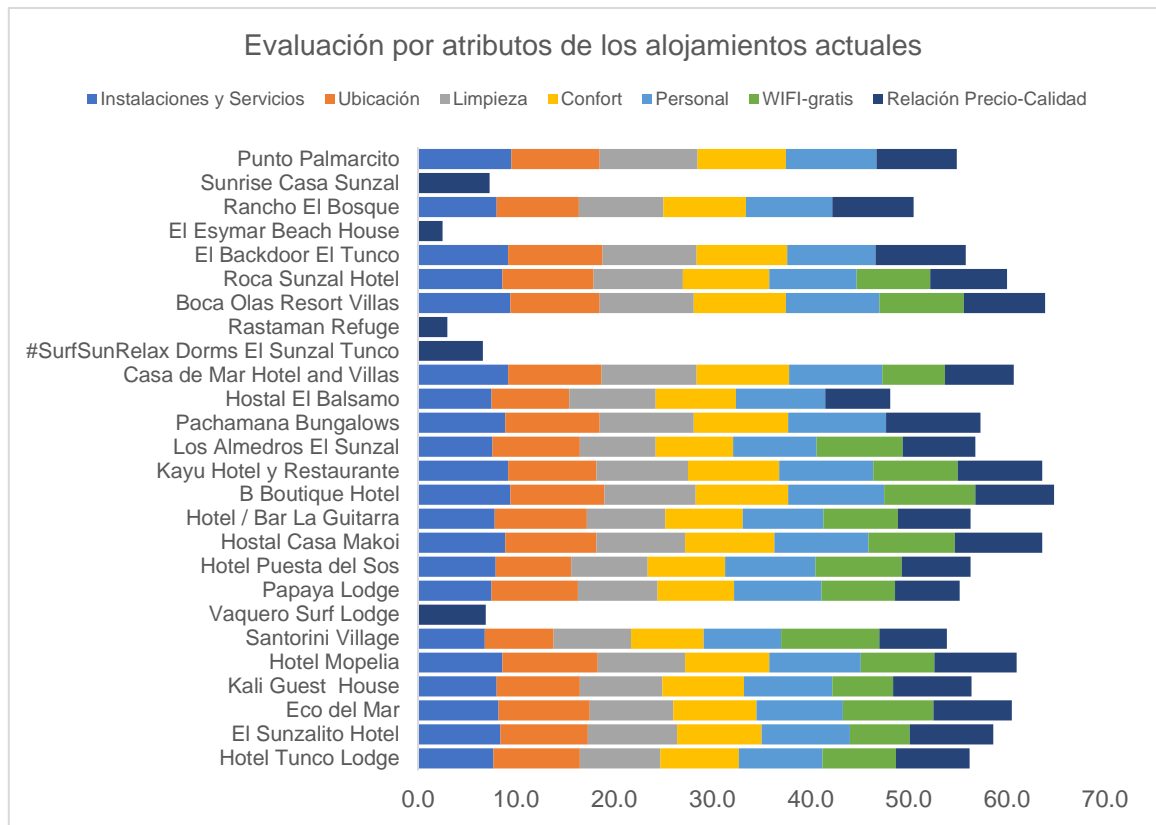


El Esymar Beach House



Fuente: Booking.com

## 16.8. Anexo 8: Evaluación de los atributos por alojamiento



Fuente: Booking.com

## 16.9. Anexo 9: Proyección del Bungaló



Fuente: Google/imágenes

## 16.10. Anexo 10: Cálculos de los costos fijos

Salarios dotación permanente: USD \$

Cargo	Dotación	Salario Mensual	AFP	ISSS	Salario Anual	Vacaciones	Aguinaldo	Año 1	Mensual
Gerente General	1	\$1.611,0	\$120,8	\$120,8	\$22.231,8	\$483,3	\$805,5	\$23.520,6	\$1.960,1
Recepcionista	2	\$492,3	\$36,9	\$36,9	\$6.793,1	\$147,7	\$246,1	\$7.186,9	\$598,9
Chef	1	\$537,0	\$40,3	\$40,3	\$7.410,6	\$161,1	\$268,5	\$7.840,2	\$653,4
Mesero	1	\$290,9	\$21,8	\$21,8	\$4.014,1	\$87,3	\$145,4	\$4.246,8	\$353,9
Mantenimiento	1	\$290,9	\$21,8	\$21,8	\$4.014,1	\$87,3	\$145,4	\$4.246,8	\$353,9
Servicios de limpieza	1	\$290,9	\$21,8	\$21,8	\$4.014,1	\$87,3	\$145,4	\$4.246,8	\$353,9
Bar tender	1	\$380,4	\$28,5	\$28,5	\$5.249,2	\$114,1	\$190,2	\$5.553,5	\$462,8
Persona de administración	1	\$380,4	\$28,5	\$28,5	\$5.249,2	\$114,1	\$190,2	\$5.553,5	\$462,8
<b>Total USD \$</b>	<b>9</b>	<b>\$4.273,6</b>	<b>\$320,5</b>	<b>\$320,5</b>	<b>\$58.976,0</b>	<b>\$1.282,1</b>	<b>\$2.136,8</b>	<b>\$62.394,9</b>	<b>\$5.199,6</b>

Fuente: Elaboración propia

Costos administrativos: USD \$

G. Administración	Mensual	Anual
Outsourcing	\$ 1.850,00	\$ 22.200,00
Plataforma de reservas	\$ 129,00	\$ 1.548,00
Mantenimiento las instalaciones	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Internet + Línea Fija	\$ 170,00	\$ 2.040,00
Capitación	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Sistema de restaurante	\$ 39,00	\$ 468,00
<b>Total USD \$, sin IVA</b>	<b>\$ 2.738,00</b>	<b>\$ 32.856,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Costos de comercialización: USD \$

Comercialización	Mensual	Anual
Publicidad y Promoción	\$ 650,00	\$ 7.800,00
Uniformes	\$ -	\$ 850,00
<b>Total USD, sin IVA</b>	<b>\$ 650,00</b>	<b>\$ 8.650,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Depreciación de activos

Equipamiento de Bungalos: USD \$

Equipamiento de Bungalos	Cantidad	Costo Unit.	Total	Años de vida util	Depreciación Aual
Aire acondicionado	8	\$246,90	\$1.975,22	5	\$395,04
Cama King	4	\$238,05	\$952,21	5	\$190,44
Cama Queen	6	\$158,41	\$950,44	5	\$190,09
Cama Individual	4	\$118,81	\$475,22	5	\$95,04
Sala 2 personas	4	\$105,75	\$423,01	5	\$84,60
Sala familiar	4	\$211,50	\$846,02	5	\$169,20
Comedor Pareja	4	\$65,93	\$263,72	5	\$52,74
Comedor Familiar	4	\$131,86	\$527,43	5	\$105,49
Mesa dormitorio	16	\$87,61	\$1.401,77	5	\$280,35
Sillas en dormitorio	16	\$26,55	\$424,78	5	\$84,96
Alfombras	16	\$23,89	\$382,30	3	\$127,43
Tablet	8	\$317,70	\$2.541,59	5	\$508,32
Lamparas	16	\$33,63	\$538,05	3	\$179,35
Hamaca	8	\$26,55	\$212,39	4	\$53,10
Sábanas	28	\$108,85	\$3.047,79	3	\$1.015,93
Juegos de Toallas	75	\$57,52	\$4.314,16	2	\$2.157,08
Baño Paquete	8	\$39,82	\$318,58	3	\$106,19
Decoración	8	\$106,19	\$849,56	2	\$424,78
Cortinas	32	\$26,55	\$849,56	3	\$283,19
<b>Total Bungalos USD</b>	<b>237</b>	<b>\$2.132,08</b>	<b>\$21.293,81</b>		<b>\$6.503,33</b>

Equipamiento de Restaurante y Bar: USD \$

Restaurante Y Bar	Cantidad	Costo Unt.	Total	Años de vida util	Depreciación anual
Cocina	1	\$351,33	\$351,33	5	\$70,27
Refrigerador	2	\$556,64	\$1.113,27	5	\$222,65
Congelador	1	\$220,35	\$220,35	5	\$44,07
Paquete utensilios cocina	2	\$237,17	\$474,34	2	\$237,17
Paquete de vajia (plato, tenedor, cuchara,)	42	\$132,74	\$5.575,22	2	\$2.787,61
Tablet	2	\$317,70	\$635,40	5	\$127,08
Manteles	13	\$13,27	\$172,57	5	\$34,51
Bocina	2	\$273,45	\$546,90	5	\$109,38
Mesas	5	\$305,31	\$1.526,55	5	\$305,31
Lamparas	4	\$33,63	\$134,51	3	\$44,84
Sofá	3	\$211,50	\$634,51	5	\$126,90
Alacenas	2	\$220,35	\$440,71	5	\$88,14
Decoración	2	\$619,47	\$1.238,94	2	\$619,47
<b>Total Restaurante USD</b>	<b>81</b>	<b>\$3.492,92</b>	<b>\$13.064,60</b>		<b>\$4.817,40</b>

## Equipamiento de Spa: USD \$

SPA	Cantidad	Costo Unit.	Total	Años de vida útil	Depreciación anual
Camilla	2	\$106,19	\$212,39	5	\$42,48
Silla	1	\$26,55	\$26,55	5	\$5,31
Tablet	1	\$317,70	\$317,70	5	\$63,54
Jacuzzi	1	\$500,00	\$500,00	5	\$100,00
Equipamiento	1	\$123,89	\$123,89	5	\$24,78
<b>Total Spa (USD)</b>	<b>6</b>	<b>\$1.074,34</b>	<b>\$1.180,53</b>		<b>\$236,11</b>

## Equipamiento de Oficinas: USD \$

Oficina	Cantidad	Costo Unit.	Total	años de vida útil	Depreciación anual
Equipo de oficina	2	\$105,31	\$210,62	5	\$42,12
Laptop	2	\$928,32	\$1.856,64	5	\$371,33
Desk computador	2	\$760,18	\$1.520,35	5	\$304,07
Aire acondicionado	1	\$246,90	\$246,90	5	\$49,38
Impresor multifuncional	1	\$335,40	\$335,40	5	\$67,08
Tablet	1	\$317,70	\$317,70	5	\$63,54
Centro de lavado	1	\$760,18	\$760,18	5	\$152,04
Silla	2	\$39,82	\$79,65	5	\$15,93
Vehículo	1	\$24.336,28	\$24.336,28	5	\$4.867,26
Equipo limpieza	1	\$88,50	\$88,50	5	\$17,70
Señalización	3	\$57,52	\$172,57	5	\$34,51
Equipo de primeros auxilios	1	\$442,48	\$442,48	5	\$88,50
<b>Total Otros USD</b>	<b>18</b>	<b>\$28.418,58</b>	<b>\$30.367,26</b>		<b>\$6.073,45</b>

Fuente: Elaboración propia



## Tablas de amortización del crédito: USD \$

Amortización: Caja de Crédito de Zacatecoluca

Tabla de amortización Caja de Crédito USD \$				
Periodo	Cuota	Intereses	Amort Cap	Saldo Final
0				\$869.494
1	\$124.272	\$99.992	\$24.280	\$845.214
2	\$124.272	\$97.200	\$27.072	\$818.141
3	\$124.272	\$94.086	\$30.186	\$787.956
4	\$124.272	\$90.615	\$33.657	\$754.299
5	\$124.272	\$86.744	\$37.527	\$716.771
6	\$124.272	\$82.429	\$41.843	\$674.928
7	\$124.272	\$77.617	\$46.655	\$628.273
8	\$124.272	\$72.251	\$52.020	\$576.253
9	\$124.272	\$66.269	\$58.003	\$518.250
10	\$124.272	\$59.599	\$64.673	\$453.577
11	\$124.272	\$52.161	\$72.110	\$381.466
12	\$124.272	\$43.869	\$80.403	\$301.063
13	\$124.272	\$34.622	\$89.650	\$211.414
14	\$124.272	\$24.313	\$99.959	\$111.455
15	\$124.272	\$12.817	\$111.455	\$0

Fuente: Elaboración propia

Amortización: Banco Hipotecario

Tabla de amortización Bco. Hipotecario				
Periodo	Cuota	Intereses	Amort Cap	Saldo Final
0				\$869.494
1	\$168.961	\$95.644	\$73.317	\$796.177
2	\$168.961	\$87.579	\$81.381	\$714.796
3	\$168.961	\$78.628	\$90.333	\$624.462
4	\$168.961	\$68.691	\$100.270	\$524.192
5	\$168.961	\$57.661	\$111.300	\$412.892
6	\$168.961	\$45.418	\$123.543	\$289.350
7	\$168.961	\$31.828	\$137.132	\$152.217
8	\$168.961	\$16.744	\$152.217	\$0

Fuente: Elaboración propia

## 16.11. Anexo 11: Cálculos de los costos variables

Consumo de agua potable: USD \$

Consumo por persona	Litro por persona al mes	m <sup>3</sup>	Consumo de agua mensual	Costo mensual	Anual
Agua (ocupación 45%)	3000	300	3900	\$ 815,00	\$ 9.780,0

Fuente: Elaboración propia

Salario de temporada: USD \$

Cargo	Temporada Alta	Salario diario	Pago diario	Semana Santa	Fiestas Agustina	Diciembre	Otros feriados	Total, días temporada alta	Año 1
Cocinera	1	\$10,0	\$9,09	7	7	15	6	35	\$318,2
Meseros	1	\$ 10,0	\$9,09	7	7	15	6	35	\$318,2
Salvavidas	1	\$ 10,0	\$9,09	7	7	15	6	35	\$318,2
Servicios de Limpieza	1	\$ 10,0	\$9,09	7	7	15	6	35	\$318,2
Total	4	\$ 40	\$36	28	28	60	24	140	\$1.272,7

Fuente: Elaboración propia

Consumo de energía eléctrica: USD \$

Consumo por persona	kWh por persona al mes	Coste por kWh	Mes	Mensual
Energía Eléctrica (ocupación 45%)	760	0,17	\$ 129,20	\$ 1.550,4

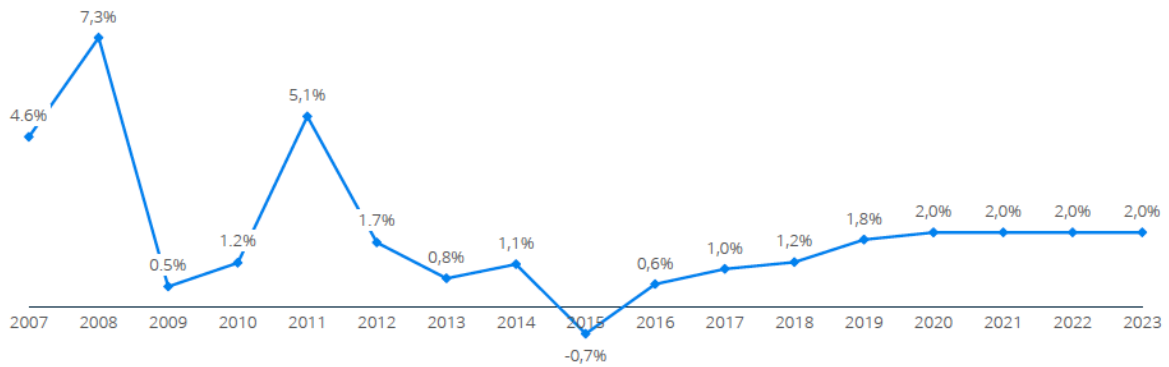
Fuente: Elaboración propia

## 16.12. Anexo 12: Estimación de inflación anual de El Salvador

### Inflation is increasing from 2015 to 2016

Economic conditions: inflation

Inflation<sup>1</sup> in %



When interest rates are low, individuals and businesses tend to take more loans. Each bank loan increases the money supply in a fractional reserve banking system. According to the quantity theory of money, a growing money supply increases inflation. Thus, a lower interest rate tends to result in a higher inflation. High interest rates tend to lower inflation. Consumers tend to save when interest rates are higher, as returns from savings are higher. More money put aside to savings means less disposable income. This results in slower economy and decreased inflation. Inflation levels are estimated after 2017 by the IMF.

1: Percent change in annual average consumer prices

Source: [International Monetary Fund, World Economic Outlook Database 2018](#), [International Monetary Fund, International Financial Statistics Database 2018](#)

17

Fuente: Statista.com

### 16.13. Anexo 13: Escenario pesimista: Máximo crecimiento del 51,67% tasa de ocupación

Flujo del Proyecto USD										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	15
Ventas/Ingresos		401.935	459.931	459.931	459.931	459.931	459.931	459.931	459.931	459.931
Costo de venta		-58.888	-66.105	-66.105	-66.105	-66.105	-66.105	-66.105	-66.105	-66.105
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>343.047</b>	<b>393.825</b>	<b>393.825</b>	<b>393.825</b>	<b>393.825</b>	<b>393.825</b>	<b>393.825</b>	<b>393.825</b>	<b>393.825</b>
(-) GAVF		-251.962	-244.745	-244.745	-244.745	-244.745	-244.745	-244.745	-244.745	-244.745
(-) Depreciacion		-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501
(-) Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>51.584</b>	<b>109.580</b>	<b>109.580</b>	<b>109.580</b>	<b>109.580</b>	<b>109.580</b>	<b>109.580</b>	<b>109.580</b>	<b>109.580</b>
(-) Impuesto sobre la Renta		-12.896	-27.395	-27.395	-27.395	-27.395	-27.395	-27.395	-27.395	-27.395
<b>(=) Utilidad despues de Impuestos</b>		<b>38.688</b>	<b>82.185</b>	<b>82.185</b>	<b>82.185</b>	<b>82.185</b>	<b>82.185</b>	<b>82.185</b>	<b>82.185</b>	<b>82.185</b>
(+) Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Depreciacion		39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501
(-) Inversión		-	-	-6.226	-1.757	-6.279	-9.594	-7.983	-	-
(+) Valor residual (Perpetuidad del negocio)		-	-	-	-	-	-	-	-	714.650
<b>(=) Flujo de caja/beneficios</b>		<b>-869.494</b>	<b>78.189</b>	<b>121.686</b>	<b>115.460</b>	<b>119.929</b>	<b>115.406</b>	<b>112.091</b>	<b>113.703</b>	<b>121.686</b>
<b>Flujo de beneficios a descontar</b>		<b>-869.494</b>	<b>78.189</b>	<b>121.686</b>	<b>115.460</b>	<b>119.929</b>	<b>115.406</b>	<b>112.091</b>	<b>113.703</b>	<b>121.686</b>
<b>Deflactar flujos (2%)</b>		<b>-869.494</b>	<b>76.656</b>	<b>119.300</b>	<b>113.196</b>	<b>117.577</b>	<b>113.144</b>	<b>109.894</b>	<b>111.473</b>	<b>119.300</b>

Términos Nominales	
VAN	54.868
TIR	12,4%
Tasa de descuento	11,5%
Payback (años)	8,2

Con Inflación (2%)	
VAN	36.743
TIR	12,1%
Tasa de descuento	11,5%
Payback (años)	8,1

Fuente: Elaboración propia

### 16.14. Anexo 14: Escenario mínimo aceptado: Máximo crecimiento del 50,44% tasa de ocupación

Flujo del Proyecto USD										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	15
Ventas/Ingresos		401.935	449.236	449.236	449.236	449.236	449.236	449.236	449.236	449.236
Costo de venta		-58.888	-64.775	-64.775	-64.775	-64.775	-64.775	-64.775	-64.775	-64.775
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>343.047</b>	<b>384.461</b>	<b>384.461</b>	<b>384.461</b>	<b>384.461</b>	<b>384.461</b>	<b>384.461</b>	<b>384.461</b>	<b>384.461</b>
(-) GAVF		-251.962	-244.745	-244.745	-244.745	-244.745	-244.745	-244.745	-244.745	-244.745
(-) Depreciacion		-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501	-39.501
(-) Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>51.584</b>	<b>100.216</b>	<b>100.216</b>	<b>100.216</b>	<b>100.216</b>	<b>100.216</b>	<b>100.216</b>	<b>100.216</b>	<b>100.216</b>
(-) Impuesto sobre la Renta		-12.896	-25.054	-25.054	-25.054	-25.054	-25.054	-25.054	-25.054	-25.054
<b>(=) Utilidad despues de Impuestos</b>		<b>38.688</b>	<b>75.162</b>	<b>75.162</b>	<b>75.162</b>	<b>75.162</b>	<b>75.162</b>	<b>75.162</b>	<b>75.162</b>	<b>75.162</b>
(+) Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Depreciacion		39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501	39.501
(-) Inversión		-	-	-6.226	-1.757	-6.279	-9.594	-7.983	-	-
(+) Valor residual (Perpetuidad del negocio)		-	-	-	-	-	-	-	-	653.581
<b>(=) Flujo de caja/beneficios</b>		<b>-869.494</b>	<b>78.189</b>	<b>114.663</b>	<b>108.437</b>	<b>112.906</b>	<b>108.383</b>	<b>105.068</b>	<b>106.680</b>	<b>114.663</b>
<b>Flujo de beneficios a descontar</b>		<b>-869.494</b>	<b>78.189</b>	<b>114.663</b>	<b>108.437</b>	<b>112.906</b>	<b>108.383</b>	<b>105.068</b>	<b>106.680</b>	<b>114.663</b>
<b>Deflactar flujos (2%)</b>		<b>-869.494</b>	<b>76.656</b>	<b>112.414</b>	<b>106.310</b>	<b>110.692</b>	<b>106.258</b>	<b>103.008</b>	<b>104.588</b>	<b>112.414</b>

Términos Nominales	
VAN	97
TIR	11,5%
Tasa de descuento	11,5%
Payback (años)	9,8

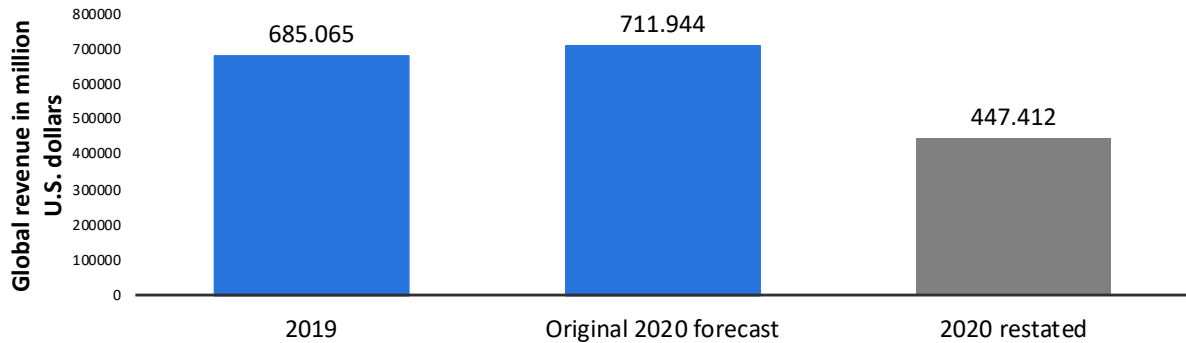
Con Inflación (2%)	
VAN	-16.954
TIR	11,2%
Tasa de descuento	11,5%
Payback (años)	-

Fuente: Elaboración propia

## 16.15. Anexo 15. Impacto del COVID-19 en la industria del turismo

Forecasted change in revenue from the travel and tourism industry due to the coronavirus (COVID-19) pandemic worldwide from 2019 to 2020 (in million U.S. dollars)

Global change in travel and tourism revenue due to COVID-19 2019-2020



Note: Worldwide; 2019 and 2020

Further information regarding this statistic can be found on [page 60](#).

Source(s): Statista; [ID 1103426](#)

2

Global **statista**

Potential impact on hotel room nights in the United States due to the coronavirus (COVID-19) pandemic in 2020 (in millions)

COVID-19: predicted impact on U.S. hotel room nights 2020

Percentage drop in occupancy rate (from average of 66 percent)	Loss in room nights in millions	Loss in business sales in billion U.S. dollars
-20 percent	-380	-370
-30 percent	-570	-558
-40 percent	-760	-740
-50 percent	-950	-925

Note: United States; as of March 17, 2020

Further information regarding this statistic can be found on [page 105](#).

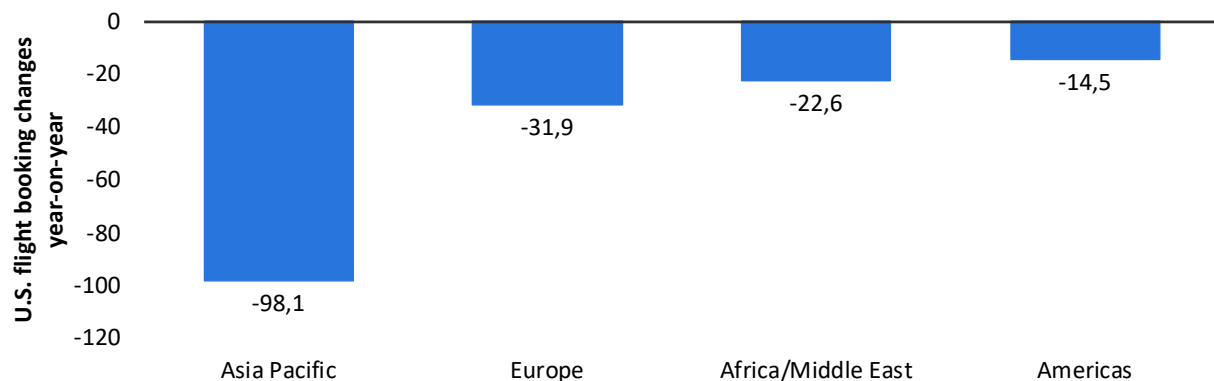
Source(s): AH&LA; Oxford Economics; [ID 1105211](#)

53

United States **statista**

Year-on-year flight booking changes due to the coronavirus (COVID-19) pandemic in the United States from January 6 to March 8, 2020, by region

Change in flight bookings by U.S. travelers due to COVID-19 2019-2020, by region



Note: United States; January 6 to March 8, 2020

Further information regarding this statistic can be found on [page 108](#).

Source(s): BBC; Forwardkeys; [ID 1104164](#)

56

United States **statista**