

CAPITULO II

Marco Teórico

2.1 Conociendo el Mercado

Los elementos esenciales de un negocio exitoso son la identificación de metas seguidas de estrategias para conseguirlas. Existen herramientas que ayudan a los negocios a lograr sus metas propuestas ya sea a nuevas empresas, empresas que buscan nuevos mercados o aumentar el éxito de su empresa (Hormozi, Sutton y Mcminn, 2002).

El contar con un plan o una estrategia para lograr los objetivos de la organización es básico ya que una organización sólo sobrevivirá si tiene y sigue un plan. De esta manera se conseguirán la realización de las metas y se detectarán los puntos a mejorar de la organización (Romano, 2002). Una planeación estratégica deberá responderle a la empresa tres preguntas principales que son ¿A dónde queremos llegar?, ¿Cuál es la situación o ambiente en que nos desarrollamos? Y ¿Cómo llegaremos a ese lugar o futuro deseado? (Zamora, 2003). Según Fleitman (2004) la mayoría de los empresarios no consideran la importancia del establecimiento de metas, pero estas son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo. Las características principales que deben tener las metas son:

- Contemplar fines y medios.

- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Estar fijadas por los participantes.
- Estar por escrito.
- Las metas individuales deben estar relacionadas con las de grupo.

Para una empresa es necesario definir cuál es el rumbo que se desea tomar y qué se desea lograr. Con un enfoque producto/mercado, existen cuatro posibles orientaciones que las empresas pueden tomar de acuerdo a sus metas ya fijadas y a su situación actual en el mercado. Una vez orientada la empresa hacia cualquiera de estas opciones podrá escogerse la estrategia necesaria para lograr lo propuesto. Las orientaciones que puede seguir una empresa son las siguientes (Pümpin y García, 1993):

- Penetración en el mercado: para lograr tener una mayor penetración en el mercado, se sugieren a las empresas varias opciones, la primera es la de trabajar de manera intensiva el mercado con el que ya se cuenta para lograr tener una mayor presencia; reducir los costos y a su vez los precios; imitar los productos de la competencia que tienen éxito y por último el segmentar el mercado ya existente en varios grupos y crear estrategias para cada uno y de esta manera llegar de una manera más enfocada y directa al mercado.
- Desarrollo de los mercados: este tipo de orientación va dirigido a aquellas empresas que buscan conquistar nuevos mercados, desarrollar o incluir

nuevos canales de ventas o dar nuevas utilidades a los productos ya existentes.

- Desarrollo de los productos: mediante este tipo de orientación se busca cualquier tipo de estas opciones: desarrollar los productos actuales o productos totalmente nuevos de acuerdo a las necesidades de los clientes; tener nuevas líneas de productos y completar los ya existentes y por último desarrollar y ofrecer nuevos servicios.
- Diversificación: se ofrecen nuevos productos en nuevos mercados. Puede ser una diversificación reducida o llegar a considerar actividades totalmente nuevas.

Antes de comenzar cualquier tipo de investigación de mercado o de implementar objetivos es necesario que la persona encargada tome en cuenta varios factores como son (Hormozi, Sutton y McMinn, 2002):

- Los aspectos generales de la compañía.
- El producto o servicio que se desea implementar.
- El mercado al que se dirigirá el producto o servicio.
- Las tarifas que manejan los negocios similares al que se desea implementar.
- Aspectos generales de la competencia.
- Identificación de oportunidades y amenazas de la empresa.
- Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa.
- Aspectos financieros.

La información y los pasos necesarios para realizar cualquier tipo de plan o análisis que la organización necesite se encuentran en diferentes herramientas como lo son la planeación estratégica, el plan de negocio y el análisis de mercado.

La planeación estratégica es un proceso sistemático que consiste en:

- Evaluar la naturaleza del negocio
- Definir los objetivos a largo plazo
- Identificación de metas cuantificables
- Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos

Los beneficios de contar con una planeación estratégica son varios, entre ellos se encuentra que permite crear una visión compartida del futuro; diseña un modelo de operación que maximice el valor de la empresa definiendo cómo debe competir la misma; desarrolla ventajas competitivas sostenibles que permiten destacar frente a los competidores; identifica los riesgos y oportunidades del negocio lo que crea un marco de referencia para el análisis de viabilidad de los diversos proyectos en la empresa; diseña acciones preactivas al comportamiento de los clientes, proveedores, empleados y competidores y por último ayuda a definir los criterios y medidores de desempeño que regirán la operación del negocio lo cual no permitirá salirse del plan original diseñado (Price Waterhouse Coopers, s/f).

Un plan de negocios se puede definir como un mapa que describe la trayectoria de la empresa o negocio tomando en cuenta su pasado; su presente, con las especificaciones de la situación al momento y el futuro de la empresa con las metas y objetivos que esta se haya fijado. El contar con un plan de negocios ayuda a determinar anticipadamente dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar y cuánto falta

para llegar a la meta o metas fijadas (Shulterbrandt, 2001). Un plan de negocios según Fleitman (2004) deberá contemplar las siguientes características:

- Contemplar fines y medios
- Ser cuantitativas y medibles
- Ser concretas, realistas y congruentes
- Tener un tiempo definido para su logro
- Estar fijadas por los participantes
- Estar por escrito
- Las metas individuales deben estar fijadas con las de grupo

De acuerdo a Shulterbrandt (2001) un plan de negocios puede utilizarse para:

- Redefinir la orientación del curso en acción
- Respaldar una solicitud de crédito
- Buscar inversionistas o nuevos socios
- Presentar una oferta de compraventa
- Conseguir licencia o franquicia de una compañía local o extranjera

Un análisis de mercado ayuda a las empresas a determinar la existencia de un mercado para el producto o servicio y mediante la información que se obtenga se podrá diseñar una estrategia de penetración y diferenciación de los mismos. De acuerdo a la Dirección General de Política de la PYME un análisis de mercado deberá contemplar los siguientes puntos:

- Aspectos generales del sector: en este punto se deberá estudiar el sector en donde va a estar el nuevo producto o servicio.
- Clientes potenciales: es necesario conocer quienes son y serán los clientes potenciales.
- Análisis de la competencia: reconocer el tipo de competidores a los que se va a enfrentar la empresa, sus fortalezas y debilidades. Se deberán conocer las características de sus productos o servicios y sus precios entre otras cosas.
- Barreras de entrada: se deben analizar las barreras de entrada presentes o futuras en el mercado para poder determinar la viabilidad y la fortaleza del producto o servicio.

Según una investigación acerca de la toma de decisiones en una empresa, el autor McNeilly (2002) indica que existen tres pasos importantes a seguir para ayudar a la empresa a conseguir los objetivos que se proponga. Los puntos a seguir se mencionan a continuación:

1. Conseguir la Información: Se tienen que conocer los tipos de información que se necesita obtener para lograr los objetivos de la empresa para lograr tomar una decisión. Entre los tipos de información que se necesita conseguir están:
 - a. Conocer acerca de la propia empresa: involucra conocer los aspectos de misión, visión, filosofía, políticas, y objetivos. La misión es la razón de la empresa, la visión indica hacia dónde quiere llegar la empresa, la filosofía son los valores que la rigen, las políticas son lineamientos a seguir y los objetivos son las metas que la empresa

desea conseguir ya sea a corto o a largo plazo, estos tendrán que ser medibles y alcanzables (Romano, 2002).

- b. Analizar la competencia: se deberán abarcar las características principales de los establecimientos con productos o servicios similares así como también las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa con respecto a la competencia (Fleitman, 2004). Las fortalezas son los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa en cuatro categorías: potencial humano, capacidad de proceso, productos, servicio y recursos financieros. Las debilidades están relacionadas con el potencial humano, la capacidad de proceso o finanzas o la toma de acciones a modo que impidan el avance de la organización. Las oportunidades son eventos o circunstancias que se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa y tienden a ser respecto a los mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología. Las amenazas son eventos que también ocurren en el exterior y que podrían tener un impacto negativo en la organización y tienden a ser de las mismas categorías mencionadas en las oportunidades (Vanegas, s/f).
- c. Conocer el mercado: ayuda a la empresa a conocer su propio mercado y las futuras tendencias que le indicarán el crecimiento y las necesidades del mercado al cual la empresa desea dirigirse (McNeilly, 2002). De acuerdo la Dirección General de Política de la PYME cuando se realiza un análisis de mercado se deben contemplar dos puntos básicos: primero los aspectos generales del sector; se

analiza si es un mercado en decadencia o en crecimiento, si existen nuevas tendencias en la industria o factores socioeconómicos y demográficos entre otros.; segundo, se tendrá que determinar quienes son o serán los clientes potenciales que harán uso del producto o servicio y agruparlos en grupos tomando en cuenta sus características en común. La empresa deberá satisfacer las necesidades de cierto grupo de clientes, estas necesidades se refieren a los beneficios y características de un bien o servicio que los clientes quieren comprar. Una necesidad básica de todos los clientes es la de comprar productos que les ofrecen cierto valor. Las relaciones entre cliente y empresa se fortalecen cuando la empresa se compromete a ofrecer a sus clientes un valor superior, este valor se crea cuando el producto de una compañía ayuda a un cliente a aumentar la ventaja competitiva de su negocio (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).

2.La toma de decisiones según McNeilly (2002) necesitan ser tomadas en equipo, considerar las diferentes alternativas a seguir, entender las acciones futuras y decidir los movimientos estratégicos a realizar. Esto ayudará a analizar detenidamente la información obtenida, promover el trabajo en equipo, entender los objetivos a realizar y establecer opciones de cómo se pueden alcanzar los objetivos.

3.Actuar: Una vez acordada la estrategia a seguir se deberá determinar la forma en la que se implementará. Esta dependerá de los objetivos que se deseen alcanzar ya sea mejorar el servicio, aumentar las habilidades del personal,

aumentar la productividad y atraer un mayor mercado entre otras cosas (Fleitman, 2004). El comenzar a implementar la o las estrategias decididas requiere de seguir los siguientes pasos (McNeilly, 2002):

- a. Informar a los miembros de la organización lo que la empresa desea conseguir y lo que espera de ellos. Al involucrarlos se establecerán metas en común y se alentará el trabajo en equipo.
- b. Mostrarles la importancia de seguir con las acciones decididas.
- c. Supervisar que cada miembro de la organización siga las acciones establecidas.
- d. Evaluar los resultados. Comprobar que los resultados sean los deseados y de no ser así realizar las modificaciones necesarias para lograrlos.

En general el planear y utilizar estrategias para cualquier fin que tenga una organización requiere de un proceso dinámico en donde la planeación y la implementación van ligadas conforme las actividades y resultados son implementados y evaluados y donde existe la retroalimentación y ajuste de los planes o acciones según sea necesario (Zamora, 2003).

2.2. La Hotelería

En el siglo XXI la industria de la hotelería se ha vuelto cada vez más competitiva. Los turistas, gracias a la tecnología y publicidad, están cada vez más informados sobre los destinos turísticos y lo que ofrece cada hotel por lo que buscan, menores precios y mayores oportunidades. Debido a las opciones que el mercado les da, estos se vuelven cada vez más selectivos y sus estándares suben por lo que lo que determinará que escojan un hotel en vez de otro será el valor adicional que estos les ofrezcan. Esta tendencia hace más difícil la labor de los hoteles al querer conseguir clientes leales ya que cada vez se vuelven más críticos por lo que tendrán que esforzarse y buscar la manera de identificarse con sus clientes y darles lo que ellos buscan: relajarse y reducir su estrés durante sus vacaciones (Lockwood y Medlik, 2001).

De acuerdo al libro *En busca de la Hospitalidad: Perspectivas teóricas y debates* (2001) la industria de la hospitalidad emplea el mayor número de personas en el mundo e indica que los orígenes de la hospitalidad son tan antiguos como el comercio y la migración pero que en sólo en los últimos años se le ha dado el impulso y el estudio que esta industria necesita. En la actualidad los hoteles buscan lograr que el cliente no tenga que salir de las instalaciones durante su estancia y es por eso que los servicios de spa, clases y opciones en alimentos hacen la diferencia en los ingresos de un hotel. Los hoteles se han convertido en un destino por ellos mismos y no solo un lugar de paso para visitar otros atractivos de la región. Estos esfuerzos que hacen los hoteles para mantener a sus huéspedes cautivos ayudan al cliente a tomar una decisión más clara cuando decide en qué hotel hospedarse ya que el cliente espera encontrar en su visita todo lo necesario para cubrir sus necesidades ya que cuando la gente deja sus casas espera encontrar en los hoteles lo que no tiene en ellas (Benson, 2005).

La industria de la hotelería actualmente tiene como principal objetivo mantener altos estándares de servicio a clientes, de esta manera estos tendrán atención personalizada que los hará sentir importantes y ayudará a al hotel a conocer mejor las expectativas que estos tienen de él (Losekoot y Wood, 2001).

La importancia de contar con una ventaja competitiva se ha vuelto fundamental para la supervivencia de los hoteles ya que al conseguir ventajas competitivas los hoteles estarán preparados para los constantes cambios de la industria. Si no se cuenta con una ventaja competitiva las compañías hoteleras no tendrán razones económicas para existir. Para determinar una ventaja competitiva habrá que conocer a los clientes y a la competencia, como competencia no solo se refieren a los demás hoteles ya que la competencia de los hoteles va más allá el que los turistas se hospeden en casas de familiares o amigos también es competencia o que se utilice el teléfono o las video conferencias para hacer negocios eso le reduce la posibilidad a los hoteles de vender noches con motivo de negocios, esto intensifica la competencia de la industria del hospedaje y hace que sea más difícil encontrar una ventaja competitiva que capte la atención de los clientes. Para esto los hoteles utilizan todos los recursos que estén a su alcance como son la tecnología, las aptitudes de sus empleados, los recursos económicos para ofrecer más servicios y mejorar los ya existentes, e incluso el asociarse con otras empresas que puedan complementar lo que ellos ofrecen, tal vez ofreciendo locales dentro del hotel para que los clientes no tengan que salir o bien creando alianzas que permitan que estas empresas les den un mejor trato a los clientes del hotel que a los demás.

Una ventaja competitiva se puede conseguir de diferentes maneras, el objetivo será tratar de ofrecer mejores productos y servicios que la competencia y para esto será importante que las cadenas hoteleras creen una relación estrecha con sus

clientes para lograr su preferencia y mantener ganancias. Los hoteles deberán adaptarse a los cambios de la industria y estar preparados para estos, si logran tener una ventaja competitiva o varias será más difícil para la competencia tratar de igualarlas. Para esto se tendrán que conocer los gustos y hábitos de los clientes y planear qué es lo que el hotel les dará en el futuro (Byeong y Haemoon, 2004).

Un área fundamental que ayudará a los hoteles a conseguir sus metas será el cómo se administran ya que la buena administración de un hotel se verá reflejada tanto en los empleados del área operativa como en los del área administrativa. El gerente general de un hotel tendrá que asegurarse del buen funcionamiento del mismo y de la satisfacción de los clientes del mismo. Si los clientes están satisfechos y el personal realiza sus actividades correctamente el hotel podrá ver los resultados en sus ingresos de otra manera será imposible lograr ingresos teniendo un trabajo de mala calidad. Para tener una buena administración los gerentes tendrán que organizar sus objetivos y administrar sus recursos correctamente, para esto tendrán que hacer uso de sus habilidades y utilizarlas en planear, organizar y controlar de una manera correcta y efectiva los objetivos que se desean alcanzar (Jayawaderna, 2000).

2.2.1 Los Hoteles Boutique

De acuerdo a la Asociación de Hoteles Boutique de México, los hoteles boutique son hoteles únicos con estilo y actitud que están destinados a turistas no convencionales. Los clientes que acuden a este tipo de hoteles son aquellos que

siempre buscan algo más en donde se sientan únicos y atendidos. Si los hoteles logran satisfacer estas necesidades conseguirán clientes leales ya que gracias a la atención personalizada se creará una relación más profunda con los clientes.

Los hoteles boutique son una alternativa más para los viajeros exigentes y con recursos económicos altos ya que este tipo de hoteles maneja tarifas altas, generalmente de 150 dólares en adelante, y ofrecen instalaciones de primera clase, servicio personalizado y lujosas amenidades entre otras cosas (Roane, U.S News y World Report, 2001). Los hoteles boutique han hecho que las cadenas hoteleras reestructuren sus conceptos de estilo y traten de imitarlos mientras que estos se comienzan a expandir cada vez más logrando tener posicionamiento en el mercado (Vanderbilt, 2000).

La Asociación de Hoteles Boutique de México, es una colección de hoteles pequeños con arquitectura y ambientes únicos que sobresalen de los demás hoteles por su tamaño íntimo (menos de 50 habitaciones) y a su servicio altamente personalizado. Hoteles Boutique de México representa a hoteles con una atmósfera temática, los cuales supervisa constantemente con la ayuda de un grupo de profesionales los cuales se encargan de inspeccionar a sus hoteles miembros para asegurarse que mantengan el nivel de servicio requerido para no perder su membresía. Un punto muy importante es que al pertenecer a Hoteles Boutique de México, los hoteles asociados cuentan con ciertos privilegios ya que la asociación se encarga de la comercialización nacional e internacional de los hoteles, su promoción, reservaciones vía telefónica, Internet, GDS, ADS y fax. También se cuentan con folletos y directorios de hoteles boutique los cuales están ubicados en todos los hoteles miembros permitiendo esto que los hoteles con poco presupuesto

de marketing tengan un mayor alcance y difusión en cuanto a su mercado meta se refiere. Esto los hace más competentes y reconocidos.

2.3 Los Spas

La Asociación mexicana de Spas indica que los orígenes de la palabra spa se derivan del latín, cuando los romanos utilizaban la expresión *salute per aqua* para nombrar a los lugares de reposo en donde se practicaban baños termales y minerales. Los spas llegaron al continente americano en el siglo XX donde se incorporaron a estas técnicas los conocimientos curativos de los aztecas llamados *temazcalli*.

En un spa se puede disfrutar de los más eficaces tratamientos de alta cosmética natural, acompañados de las propiedades curativas del agua, enriquecidas con aceites esenciales y aplicando técnicas propias (Sualdea y Aldazábal, 2001).

La revista Spa Magazine y La Asociación mexicana de spas agrupan a estos dependiendo los servicios que ofrezcan y el lugar en donde se encuentren por lo que se pueden distinguir las siguientes clases de spas:

1. Spa de Cruceros: Son spas que se encuentran en barcos crucero en los cuales se ofrecen tratamientos de spa, programas de ejercicio y comida spa.
2. Day Spa: Spas con diferentes tipos de tratamientos en donde se ofrecen servicios individuales o por día.
3. Spa de Destino: Spa dedicado a la salud que busca dar de manera integral un programa que mejore la calidad de vida del cliente incluyendo servicios de

hospedaje, alimentos, tratamientos corporales, faciales y acondicionamiento físico entre otras cosas.

4. Eco-Spa: Limita su uso de plástico, papel no reciclado, controla su desperdicio de agua y químicos.
5. Spas Médicos: Spas dirigidos por médicos o terapeutas expertos en medicina oriental en donde se promueve la recuperación física y mental. Se dan tratamientos especiales para tratar algunos problemas de salud como dolores de cabeza y espalda.
6. Spa de Club: Se encuentra dentro de las instalaciones de un club deportivo o gimnasio. Ofrecen áreas de acondicionamiento físico y algunos servicios de spa.
7. Spa Resort: Combina las vacaciones con una experiencia completa de spas.

Hace algunos años los hoteles contaban con aparatos de ejercicio básicos, ahora las instalaciones de spa se han vuelto indispensables como parte de los servicios que ofrece un hotel ya que estos son determinantes para el cliente, que esta cada vez más preocupado por su salud, cuando tiene que escoger un lugar donde hospedarse. En una encuesta realizada por el Nacional Travel Research se calculó que el contar con instalaciones de spa para un hotel representa un 17% en su selección (Benson, 2005).

La Asociación de Day Spas ha realizado una guía la cual ayuda a encontrar la diferencia entre lugares que ofrecen servicios de day spa y un verdadero day spa. Esta guía se explica a continuación:

1. Un ambiente limpio, seguro y tranquilo.

2. Cuartos privados para los tratamientos y asegurar que el cliente reciba atención personalizada.
3. Instalaciones con regaderas y vestidores para hombres y para mujeres.
4. Batas y zapatos de spa.
5. Licencia de funcionamiento del negocio y licencias profesionales de los terapeutas que laboren en el spa.
6. Productos de spa profesionales para los cuales se necesita recibir entrenamiento previo para su uso.
7. Masajes: Serán obligatorios los servicios de los siguientes masajes:
 - a. Masaje sueco: masaje a base de aceites que mejora la circulación y flexibilidad. Disminuye la tensión y los dolores musculares.
 - b. Drenaje linfático: masaje terapéutico que ayuda a eliminar toxinas y drenar agua retenida en el cuerpo.
 - c. Reflexología: técnica Egipcia, China y de la India de presión en la planta de los pies y manos en puntos específicos que corresponden a los órganos vitales que reestablecen el flujo de energía y alivian el estrés.
8. Tratamientos corporales: Se deberán contar con uno o más de los siguientes tratamientos:
 - a. Reductivo: masaje por medio del cual se logran reducir medidas y eliminar toxinas.
 - b. Exfoliaciones: Proceso que remueve las células muertas de la piel utilizando sales minerales, aceites esenciales y algas marinas.
 - c. Envoltura Corporal: se cubre el cuerpo con sustancias de acuerdo al problema a tratar ya sea baja de peso, exfoliación y desintoxicación entre otras.

9. Aromaterapia: Se utilizan aceites derivados de flores y plantas que a través del olfato ayuda a aliviar el estrés y padecimientos leves. Deberán existir tratamientos personalizados para manos y/o pies.
10. Se deberá con una de las siguientes opciones:
 - a. Servicio de control de peso y nutrición.
 - b. Entrenador privado, yoga o meditación.
 - c. Cocina de Spa.
11. Una de las siguientes opciones:
 - a. Hidroterapia: aprovecha los beneficios del agua con fines terapéuticos, higiénicos y espirituales. Algunos tratamientos de hidroterapia son ducha fría, regadera suiza e hidromasaje entre otros.
 - b. Sauna y Vapor: tratamientos húmedos que eliminan impurezas.
12. Faciales: Se deberán contar mínimo con el servicio de limpieza facial profunda.
13. Serán opcionales los siguientes servicios:
 - a. Servicio de estética.
 - b. Manicure y Pedicure de spa.