



GUÍA DEL JUGADOR

Simulador de Empresas Hoteleras

Comprende el funcionamiento del
simulador, toma decisiones estratégicas
y lidera tu empresa hotelera
hacia el éxito.



SIMULADOR HOTELES: GUÍA DEL JUGADOR

Mario Antonio Antezana Yúgar

647.940285 Antezana Yúgar, Mario Antonio
A627s Simulador Hoteles: Guía del jugador.- 2ª. ed.-
v.2 Cochabamba, 2026.
137 p.; 16x21 cm.

ISBN 978-99974-0-265-3 ; Rústica

1. Administración hotelera – Simuladores. 2. Hoteles – Manuales.
I. Título

SIMULADOR HOTELES

Guía del jugador

Mario Antonio Antezana Yúgar

© 2026 Todos los derechos reservados

2ª edición 2026

No está permitida la reproducción total o parcial, tratamiento informático, transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopiado u otro de este libro ni de la plataforma de simulación sin el consentimiento previo y por escrito del autor.

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de esta obra no habría sido posible sin el apoyo, la comprensión y el acompañamiento de muchas personas.

A mi esposa y a mis hijos, por su paciencia durante las largas horas dedicadas a este proyecto, por su constante apoyo y por convertirse, día a día, en mi mayor fuente de inspiración y motivación. Su cariño y confianza fueron fundamentales para culminar este trabajo.

Mi sincero agradecimiento también a todas las personas que colaboraron en las distintas etapas de desarrollo del simulador, especialmente a quienes participaron en las pruebas, validación de resultados y revisión de los materiales. Sus observaciones, sugerencias y aportes permitieron mejorar significativamente tanto la herramienta como esta guía.

A todos ustedes, gracias por formar parte de este proyecto y contribuir a que esta iniciativa se convierta en una realidad.

Contenido

1.	Presentación del Simulador	13
1.1.	Propósito del simulador.....	13
1.2.	Contexto general	13
1.3.	Rol del estudiante (gerente).....	14
1.4.	Enfoque de aprendizaje	15
1.5.	Recomendaciones iniciales	15
1.6.	Acceso al simulador.....	16
1.6.1.	Crear una cuenta	16
1.6.2.	Ingresar al sistema.....	16
1.6.3.	Unirse a un juego	17
1.7.	Juego de demostración.....	17
2.	Conceptos Clave del Simulador.....	19
2.1.	Mercadotecnia	19
2.1.1.	Demanda turística.....	19
2.1.2.	Segmentos de clientes	20
2.1.3.	Propuesta de valor	21
2.1.4.	Preferencia del cliente	22
2.1.5.	Canales de distribución	23
2.1.6.	Calificación de imagen de marca	26
2.1.7.	Variables de decisión.....	28
2.2.	Recursos Humanos.....	36
2.2.1.	Tipo de personal	36
2.2.2.	Productividad del factor humano.....	37
2.2.3.	Variables de decisión.....	40
2.3.	Infraestructura y operaciones.....	48
2.3.1.	Capacidad hotelera.....	48
2.3.2.	Depreciación de activos.....	49
2.3.3.	Costos de mantenimiento.....	49
2.3.4.	Complementos	50
2.3.5.	Calidad	51
2.3.6.	Tasa de errores	53
2.3.7.	Servicios adicionales	56
2.3.8.	Categoría del hotel.....	60
2.3.9.	Variables de decisión.....	62
2.4.	Finanzas	73

2.4.1.	Decisiones sobre el patrimonio.....	73
2.4.2.	Principales costos fijos.....	74
2.4.3.	Responsabilidad Social Empresarial	75
2.4.4.	Precio por acción	77
2.4.5.	Calificación crediticia	78
2.4.6.	Balance de apertura	82
2.4.7.	Endeudamiento.....	83
2.4.8.	Variables de decisión.....	85
2.5.	Configuración de indicadores de gestión	90
2.6.	Competencia entre empresas	91
2.7.	Resultados empresariales	92
2.7.1.	Sistema de calificación empresarial	93
2.7.2.	Evaluación acumulada del desempeño.....	93
2.8.	Implicaciones estratégicas.....	94
2.9.	Recomendación final.....	94
3.	Información Disponible.....	95
3.1.	Visión general	95
3.2.	Mercadotecnia	96
3.3.	Recursos humanos	98
3.4.	Operaciones.....	99
3.5.	Finanzas.....	100
3.6.	Historial de decisiones	101
3.7.	Reporte de indicadores.....	101
3.8.	Compra de reportes	102
4.	Proceso paso a paso de un periodo de juego.....	105
4.1.	Etapa 1: Revisión de resultados anteriores	105
4.2.	Etapa 2: Análisis del entorno competitivo.....	106
4.3.	Etapa 3: Definición de estrategia.....	107
4.4.	Etapa 4: Toma de decisiones	107
4.5.	Etapa 5: Registro de decisiones en el sistema.....	108
4.6.	Etapa 6: Validación y envío.....	108
4.7.	Etapa 7: Procesamiento del simulador	108
4.7.1.	Evaluación de la propuesta de valor.....	109
5.	Estrategias Sugeridas	112
5.1.	Estrategias de diferenciación.....	112

5.1.1.	Aspectos estratégicos relevantes.....	112
5.1.2.	Riesgos potenciales.....	113
5.2.	Estrategias de liderazgo en costos.....	113
5.2.1.	Aspectos estratégicos relevantes.....	113
5.2.2.	Riesgos potenciales.....	114
5.3.	Enfoque.....	114
5.3.1.	Importancia estratégica de la segmentación	114
5.3.2.	Aspectos a considerar.....	115
5.4.	Estrategia híbrida	115
5.4.1.	Aspectos estratégicos relevantes.....	116
5.4.2.	Riesgos potenciales.....	116
5.5.	Uso inteligente de canales.....	117
5.5.1.	Importancia estratégica de los canales.....	117
5.5.2.	Riesgos potenciales.....	118
6.	Indicadores de desempeño (KPIs)	119
6.1.	Indicadores de liquidez	119
6.1.1.	Razón de circulante	119
6.1.2.	Razón de efectivo	120
6.2.	Indicadores solvencia	120
6.2.1.	Calificación crediticia.....	121
6.2.2.	Cobertura de intereses.....	121
6.2.3.	Coeficiente de deuda	121
6.2.4.	Riesgo de incumplimiento	122
6.2.5.	Calidad de la deuda.....	122
6.3.	Administración de activos	122
6.3.1.	Rotación de activos fijos.....	123
6.3.2.	Retorno sobre los activos (ROA).....	123
6.4.	Indicadores de rentabilidad	124
6.4.1.	Margen bruto de ventas	124
6.4.2.	Margen de utilidad neta.....	124
6.4.3.	Margen operativo	125
6.4.4.	Retorno sobre el capital (ROE).....	125
6.5.	Valor de la empresa en el mercado	126
6.5.1.	Utilidades por acción (UPA).....	126
6.5.2.	Retorno del accionista.....	127

6.5.3.	Índice de valor de mercado.....	127
6.6.	Rendimiento en el mercado	127
6.6.1.	Cuota de mercado.....	128
6.6.2.	Índice de satisfacción	128
6.6.3.	Calificación de imagen	128
6.7.	Eficiencia productiva.....	129
6.7.1.	Costo variable medio.....	129
6.7.2.	Costo fijo medio	130
6.7.3.	Costo total medio	130
6.7.4.	Tasa de ocupación	130
6.7.5.	Tasa de errores	130
7.	Glosario	132
8.	Bibliografía	138

Índice de figuras

Figura 1:	Factores que determinan la cantidad de intermediarios por mercado	24
Figura 2:	Factores que inciden en la calificación de imagen de marca.....	27
Figura 3:	Factores que definen la productividad laboral	39
Figura 4:	Factores que determinan el nivel de calidad.....	52
Figura 5:	Factores que determinan la tasa de errores	55
Figura 6:	Factores que determinan el precio por acción.....	77
Figura 7:	Factores que inciden en la calificación crediticia de una empresa	79
Figura 8:	Etapas del proceso de juego	106

Índice de tablas

Tabla 1:	Tiempo de estadía promedio por segmento	21
Tabla 2:	Expectativa por segmento de las variables de la propuesta de valor (Parte 1)	22
Tabla 3:	Expectativa por segmento de las variables de la propuesta de valor (Parte 2)	23
Tabla 4:	Preferencia de cada segmento por los canales de distribución.....	26
Tabla 5:	Límites de productividad por tipo de recurso humano	40
Tabla 6:	Tiempo de vida útil de cada tipo de activo fijo	49

Tabla 7: Detalle de costos por complemento	51
Tabla 8: Detalle de complementos y niveles disponibles.....	51
Tabla 9: Importancia relativa de servicios adicionales por segmento de cliente (Parte 1)	57
Tabla 10: Importancia relativa de servicios adicionales por segmento de cliente (Parte 2)	58
Tabla 11: Importancia relativa de servicios adicionales por segmento de cliente (Parte 3)	58
Tabla 12: Detalles de los servicios adicionales disponibles (parte 1)	59
Tabla 13: Detalles de los servicios adicionales disponibles (parte 2)	59
Tabla 14: Requisitos por categoría.....	61
Tabla 15: Inversión en construcción y equipamiento por categoría	62
Tabla 16: Detalle de calificaciones crediticias en el juego de simulación	81
Tabla 17: Balance de apertura.....	82

1. Presentación del Simulador

Bienvenido(a) al Simulador de Empresas Hoteleras, una herramienta de aprendizaje diseñada para facilitar la comprensión y aplicación de conceptos relacionados con la gestión estratégica de empresas del sector turístico, mediante la interacción en un entorno simulado y controlado.

A través de esta experiencia, el participante asumirá la responsabilidad de la dirección estratégica de una empresa hotelera, enfrentándose a un contexto competitivo que requiere el análisis sistemático de información, la formulación de estrategias y la evaluación continua de resultados para la toma de decisiones fundamentadas.

Más allá de una actividad de carácter lúdico, este simulador tiene como finalidad fortalecer competencias de análisis, planificación y gestión empresarial, promoviendo el desarrollo de criterios estratégicos similares a los empleados por los profesionales del sector hotelero y turístico en escenarios reales.

1.1. Propósito del simulador

El propósito principal del simulador es proporcionar un entorno práctico de aprendizaje que permita al participante:

- Aplicar conceptos teóricos vinculados a la gestión hotelera y al sector turístico.
- Comprender la influencia de distintas variables estratégicas en el desempeño y competitividad de una empresa.
- Desarrollar habilidades para la toma de decisiones en contextos dinámicos y de incertidumbre.
- Analizar el impacto de las decisiones empresariales sobre los resultados financieros y el comportamiento del mercado.

A diferencia de los ejercicios académicos tradicionales, el simulador se caracteriza por la interacción constante entre las decisiones de las distintas empresas participantes. En este contexto, cada decisión adoptada genera efectos que se reflejan tanto en el desempeño de la propia organización como en el comportamiento del mercado y en las respuestas estratégicas de los competidores.

1.2. Contexto general

El simulador recrea un mercado hotelero competitivo en el que diversas empresas, representadas por los participantes, compiten por captar distintos segmentos de clientes dentro de un entorno dinámico y cambiante.

En este contexto, cada empresa deberá definir su propuesta de valor considerando variables estratégicas fundamentales, entre las que se incluyen:

- Precio
- Nivel de calidad
- Imagen corporativa
- Servicios adicionales
- Canales de distribución

Por su parte, los clientes evaluarán las distintas alternativas disponibles en el mercado y tomarán decisiones en función de sus preferencias, necesidades y de las características percibidas en cada oferta empresarial.

Es importante comprender dos elementos fundamentales:

1. Todas las empresas inician en las mismas condiciones, por lo que son las decisiones del equipo gerencial las que definen las diferencias en el rendimiento.
2. El mercado simulado opera bajo una lógica de interdependencia competitiva. En consecuencia, las decisiones adoptadas por cada empresa no solo afectan sus propios resultados, sino que también influyen en el comportamiento general del mercado y en las estrategias implementadas por las demás organizaciones participantes.

1.3. Rol del estudiante (gerente)

Dentro del simulador, el participante asumirá el rol de gestor o directivo de una empresa hotelera, siendo responsable de la planificación y conducción estratégica de la organización dentro de un entorno competitivo.

En el ejercicio de este rol, deberá:

- Analizar la información disponible del mercado y del entorno competitivo.
- Definir la estrategia general de la empresa.
- Tomar decisiones empresariales en cada periodo de simulación.
- Evaluar los resultados obtenidos a partir de las decisiones implementadas.
- Ajustar las estrategias y acciones en función del desempeño alcanzado y de la evolución del mercado.

Dependiendo de la metodología de trabajo definida por el docente, este rol podrá desarrollarse de manera individual o en equipos de trabajo, promoviendo además habilidades de comunicación, discusión, negociación y construcción de consensos.

En términos generales, las empresas participantes buscarán alcanzar objetivos como:

- Maximizar la rentabilidad y las utilidades de la organización.
- Incrementar su participación en el mercado.
- Consolidar un posicionamiento estratégico competitivo y sostenible.

1.4. Enfoque de aprendizaje

El simulador se fundamenta en un enfoque de aprendizaje activo y experiencial, en el cual el conocimiento se construye a partir de la interacción continua con situaciones de gestión empresarial simuladas.

El proceso de aprendizaje se desarrolla mediante ciclos sucesivos que integran las siguientes etapas:

- Análisis de información.
- Toma de decisiones.
- Observación e interpretación de resultados.
- Reflexión, evaluación y ajuste de estrategias.

En este contexto, no existe una única estrategia correcta ni soluciones universales aplicables a todas las situaciones. El desempeño de cada empresa dependerá de la capacidad del participante para:

- Interpretar adecuadamente la información disponible.
- Comprender la dinámica y funcionamiento del mercado.
- Anticipar el comportamiento y las decisiones de la competencia.
- Adaptar sus estrategias en función de los resultados obtenidos y de las condiciones cambiantes del entorno.

De esta manera, el simulador promueve el desarrollo de competencias analíticas, estratégicas y de toma de decisiones, fundamentales para la gestión empresarial en el sector hotelero y turístico.

1.5. Recomendaciones iniciales

Antes de iniciar la participación en el simulador, se recomienda:

- Leer cuidadosamente la presente guía y familiarizarse con la dinámica general del sistema.
- Comprender las variables de decisión y el impacto que estas generan sobre el desempeño de la empresa.

- Emplear los juegos de demostración para conocer las interfaces, aprender sobre las decisiones y consultar el contenido de los reportes.
- Evitar la toma de decisiones sin un análisis previo de la información disponible.
- Mantener un trabajo sistemático y ordenado en cada periodo de simulación.

Es importante considerar que el simulador constituye un entorno de aprendizaje diseñado para favorecer la experimentación y el desarrollo de competencias estratégicas. En este sentido, los errores forman parte natural del proceso formativo y representan oportunidades valiosas para fortalecer la capacidad de análisis, mejorar la toma de decisiones y optimizar el desempeño empresarial.

1.6. Acceso al simulador

En esta sección se describe el procedimiento para crear una cuenta, ingresar al sistema y vincularse a un juego dentro del simulador.

1.6.1. Crear una cuenta

Para registrarse en el simulador, siga los pasos que se detallan a continuación:

1. Ingrese a la plataforma: www.simuladorhoteles.com/v4
2. Pulse sobre el botón “Crear cuenta”.
3. Complete el formulario de registro con la información solicitada.
4. Pulse el botón “Crear cuenta” para finalizar el proceso de registro.
5. Revise la bandeja de entrada de su correo electrónico y localice el mensaje titulado “Confirmación de cuenta”.
6. Abra el mensaje y pulse sobre el enlace de confirmación para activar su cuenta.

Una vez completado este proceso, podrá acceder al sistema utilizando sus credenciales de usuario.

1.6.2. Ingresar al sistema

El sistema permite el acceso mediante una cuenta registrada o utilizando una cuenta de Google.

1.6.2.1. Ingreso con cuenta de usuario

Para ingresar utilizando una cuenta registrada previamente:

- Acceda a la plataforma: www.simuladorhoteles.com/v4
- Introduzca el correo electrónico con el que realizó el registro y su contraseña.
- Pulse el botón “Ingresar”.

Si las credenciales son correctas, el sistema le permitirá acceder a la plataforma.

1.6.2.2. Ingreso con correo de Gmail

Si realizó el registro utilizando una cuenta de Gmail, puede acceder de la siguiente manera:

- Ingrese a la plataforma: www.simuladorhoteles.com/v4
- Pulse sobre el botón “Ingresar con Google”.
- Seleccione la cuenta de Google que utilizará para acceder al sistema.

Una vez autenticado, el sistema le redireccionará automáticamente a la plataforma.

1.6.3. Unirse a un juego

Para incorporarse a un juego, el participante deberá contar con:

- La clave de la empresa que gestionará, proporcionada por el docente y compartida entre todos los integrantes del equipo.
- La licencia individual de participación, incluida en el ejemplar de la guía del jugador y asignada de manera única a cada participante.

Para unirse al juego:

1. Introduzca la clave de la empresa en la casilla “Clave”.
2. Ingrese su licencia individual en la casilla correspondiente.
3. Pulse el botón “Unirse”.

Si los datos ingresados son correctos, el sistema asociará automáticamente al participante con el juego correspondiente.

En caso de que el calendario de simulación ya se encuentre habilitado, el sistema redireccionará al usuario a la pantalla principal para la toma de decisiones. Si el juego aún no ha iniciado, se mostrará un mensaje informativo indicando que el acceso se habilitará posteriormente. En este caso, se recomienda consultar con el docente el cronograma oficial de inicio de actividades.

1.7. Juego de demostración

La plataforma dispone de un juego de demostración diseñado para que los usuarios puedan familiarizarse con el funcionamiento general del simulador y practicar la toma de decisiones antes de participar en una partida formal.

El acceso al juego de demostración se habilita automáticamente para todas las cuentas registradas en la plataforma, independientemente de que el usuario cuente o no con una licencia activa.

Una vez creada y confirmada la cuenta de usuario, al ingresar a la plataforma se mostrará, en la sección “Juegos asignados”, un juego identificado como “Demo”. Al seleccionarlo, el sistema asignará automáticamente una empresa disponible dentro del entorno de demostración, permitiendo el acceso inmediato al simulador.

A partir de ese momento, la plataforma funcionará de manera similar a un juego regular. El usuario podrá:

- Registrar decisiones empresariales.
- Modificar variables de gestión.
- Consultar reportes e indicadores.
- Analizar resultados estimados.
- Familiarizarse con las diferentes áreas funcionales del simulador.

No obstante, existe una diferencia importante respecto a una partida formal: al concluir el periodo de juego, el sistema restablece automáticamente todas las decisiones registradas dentro del entorno de demostración.

Consideraciones importantes

- La empresa asignada en el juego de demostración se selecciona de manera aleatoria. Por esta razón, es posible que el usuario reciba una empresa diferente cada vez que ingrese a este juego.
- Aunque el usuario puede registrar y guardar decisiones durante la sesión, dichas decisiones se eliminan automáticamente al cierre de la gestión de demostración (cero horas GMT). En consecuencia, no existe acumulación de progreso ni avance entre periodos.
- El propósito principal de este entorno es exclusivamente formativo y de práctica, experimentar con las distintas variables del simulador a la par que se conocen las interfaces y los reportes, sin afectar partidas oficiales.

2. Conceptos Clave del Simulador

Para la toma de decisiones dentro del simulador, es fundamental comprender los conceptos que explican el funcionamiento del mercado y el comportamiento de los clientes dentro del entorno competitivo simulado.

El simulador no opera de manera aleatoria; por el contrario, se basa en una lógica estructurada en la que las decisiones adoptadas por las empresas influyen directamente en aspectos como:

- La preferencia de los clientes.
- La demanda efectiva captada por cada empresa.
- Los resultados económicos y competitivos obtenidos.

En la presente sección se desarrollan los conceptos fundamentales que el participante deberá comprender y dominar antes de iniciar el proceso de toma de decisiones estratégicas.

2.1. Mercadotecnia

La mercadotecnia constituye uno de los componentes fundamentales dentro del simulador, ya que permite comprender la manera en que las empresas hoteleras interactúan con el mercado y desarrollan estrategias para captar clientes y posicionarse frente a la competencia. En esta sección se presentan los principales conceptos relacionados con el comportamiento de la demanda, los segmentos de clientes, la construcción de la propuesta de valor y los factores que influyen en la preferencia del consumidor. Asimismo, se analizan las variables estratégicas y comerciales que afectan el desempeño de la empresa dentro del mercado simulado.

2.1.1. Demanda turística

La demanda turística representa la cantidad de clientes potenciales que requieren servicios de alojamiento dentro del mercado simulado.

Dicha demanda se caracteriza por:

- Estar segmentada en diferentes tipos de clientes, cada uno con preferencias y comportamientos específicos.
- Variar entre periodos de simulación en función de las condiciones del mercado y de las decisiones empresariales.
- Ser limitada, lo que genera un entorno de competencia entre las empresas participantes para captar la mayor proporción posible de clientes.

En este contexto, las empresas no reciben automáticamente una participación igual de la demanda disponible. Por el contrario, cada empresa debe captar clientes a partir de la competitividad y atractivo de su propuesta de valor frente a las alternativas existentes en el mercado.

2.1.2. Segmentos de clientes

En el juego se consideran dos mercados genéricos: Viajeros extranjeros y viajeros nacionales.

A su vez, cada mercado está subdividido en tres segmentos: Viajeros por negocios, viajeros de lujo y viajeros económicos.

Viajeros por negocios nacionales

Segmento conformado por clientes que viajan por motivos laborales dentro del país. Valoran principalmente la eficiencia, el servicio y la confiabilidad. Sus decisiones suelen estar influenciadas por la disponibilidad de servicios adecuados para actividades empresariales.

Viajeros por negocios extranjeros

Corresponde a clientes internacionales que realizan viajes corporativos y requieren altos estándares de calidad y profesionalismo. Este segmento prioriza la coherencia y la estabilidad en la experiencia de alojamiento.

Viajeros de lujo nacionales

Segmento integrado por clientes nacionales orientados a experiencias de alojamiento diferenciadas y de alto nivel.

Viajeros de lujo extranjeros

Está conformado por turistas internacionales que buscan experiencias premium y servicios de excelencia.

Viajeros económicos y familias nacionales

Segmento compuesto por clientes orientados a obtener una buena relación entre precio y beneficio.

Viajeros económicos y familias extranjeros

Corresponde a turistas internacionales que buscan alternativas de alojamiento económicas y convenientes.

Cada segmento tiene características muy particulares, entre las que se encuentra el tiempo promedio de estadía. En la tabla siguiente puede observarse el tiempo promedio de estadía en noches por cada segmento.

Tabla 1: Tiempo de estadía promedio por segmento

Mercado	Segmento	Tiempo de estadía promedio
Nacionales	Viajeros por negocios	3
	Viajeros de lujo	5
	Viajeros económicos y familias	7
Extranjeros	Viajeros por negocios	4
	Viajeros de lujo	6
	Viajeros económicos y familias	9

Fuente: Elaboración propia

Estas características que diferencian a cada segmento implica que no existe una única estrategia óptima, sino que las decisiones deben adaptarse al segmento que se desea captar.

2.1.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor es la combinación de atributos que tu empresa ofrece al mercado para atraer clientes.

Para comprender mejor la propuesta de valor en el contexto de la simulación, es posible dividir las diferentes variables entre beneficios y costos para el potencial cliente:

- Beneficios: Calidad, gasto en publicidad masiva, imagen de marca, categoría del hotel, servicios adicionales, disponibilidad de canales de distribución, descuentos estacionales, descuentos por reserva anticipada, posibilidad de compra a crédito, posibilidad de realizar cancelaciones y publicidad digital.
- Costos: Precio, incremento por reservas de último minuto, incremento por cancelaciones, intereses por compras a crédito y tasa de errores.

De esta forma, el concepto de valor puede expresarse como una ecuación:

$$Valor = \frac{Beneficios}{Costos}$$

Los clientes comparan estas variables entre todas las empresas disponibles y desarrollan una preferencia por aquellas que mejor se ajustan a sus expectativas.

2.1.4. Preferencia del cliente

La preferencia del cliente representa el grado de atracción que una empresa genera en cada segmento de mercado.

Este es uno de los conceptos más importantes del simulador.

La preferencia:

- Se construye a partir de la propuesta de valor
- Es relativa (depende de la comparación con otras empresas)
- Determina la cuota potencial de mercado

Una empresa con mayor preferencia tendrá más probabilidades de captar clientes.

En las tablas siguientes se observa la expectativa de cada segmento sobre las distintas variables que componen la propuesta de valor.

Tabla 2: Expectativa por segmento de las variables de la propuesta de valor (Parte 1)

Segmento	Calidad	Publicidad	Imagen de marca	Descuentos estacionales	Reserva anticipada
Viajeros por negocios nacionales	Alta	Media	Alta	Media	Baja
Viajeros por negocios extranjeros	Alta	Media	Alta	Media	Media
Viajeros de lujo nacionales	Alta	Alta	Alta	Baja	Media
Viajeros de lujo extranjeros	Muy alta	Alta	Muy alta	Baja	Media
Viajeros económicos y familias nacionales	Baja	Media	Baja	Muy alta	Muy alta
Viajeros económicos y familias extranjeros	Baja	Media	Baja	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Expectativa por segmento de las variables de la propuesta de valor (Parte 2)

Segmento	Ventas a crédito	Precio	Incrementos de último minuto	Costos de cancelación
Viajeros por negocios nacionales	Baja	Media	Media	Media
Viajeros por negocios extranjeros	Baja	Media	Media	Baja
Viajeros de lujo nacionales	Baja	Baja	Baja	Baja
Viajeros de lujo extranjeros	Baja	Baja	Baja	Baja
Viajeros económicos y familias nacionales	Media	Muy alta	Muy alta	Alta
Viajeros económicos y familias extranjeros	Media	Alta	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia

2.1.5. Canales de distribución

Los canales de distribución representan los medios a través de los cuales el hotel pone sus servicios a disposición de los clientes y logra captar demanda dentro del mercado. En el simulador, la adecuada gestión de los canales de distribución influye directamente en la capacidad de la empresa para alcanzar distintos segmentos de clientes y convertir la preferencia del mercado en ventas efectivas.

El simulador contempla tres tipos principales de canales de distribución:

- **Venta directa.** La venta directa comprende todos los medios administrados directamente por el hotel para comercializar sus servicios sin intermediarios externos. Entre ellos se incluyen:
 - Atención en mostrador o recepción del hotel.
 - Líneas telefónicas de reservas.
 - Correo electrónico institucional.
 - Página web oficial del hotel.
 - Redes sociales y plataformas digitales propias.

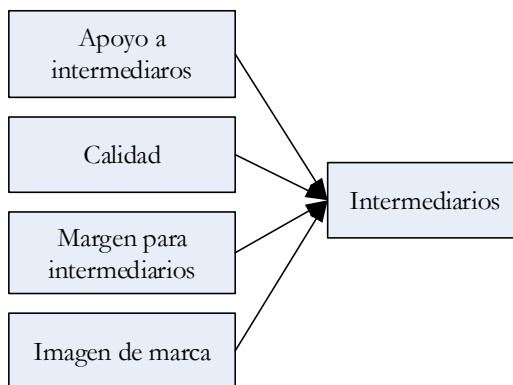
Este canal permite a la empresa mantener un contacto directo con los clientes, fortalecer la relación comercial y reducir el pago de comisiones a terceros. Sin

embargo, su alcance depende de factores como la imagen de marca, la visibilidad del hotel y las estrategias de promoción implementadas.

Para potenciar este canal se dispone de una mejora de infraestructura que fortalece el call center y permite captar hasta un 30% adicional de clientes. También mejora el desempeño de este canal el entrenamiento del personal de recepción.

- Intermediarios. Los intermediarios corresponden a organizaciones o plataformas externas que comercializan los servicios del hotel a cambio de una comisión. Entre ellos se encuentran:
 - Agencias de viajes.
 - Operadoras de turismo.
 - Plataformas de reservas en línea.
 - Mayoristas turísticos y otros canales especializados.

Figura 1: Factores que determinan la cantidad de intermediarios por mercado



Fuente: Elaboración propia

La disposición de los intermediarios para promocionar y vender los servicios del hotel depende de diversos factores estratégicos:

- Apoyo a intermediarios. Corresponde al monto que la empresa destina para apoyar actividades promocionales y de comercialización realizadas por los intermediarios, tales como campañas publicitarias, material promocional o acciones de merchandising.

- Calidad del servicio. Los intermediarios tienden a priorizar establecimientos que ofrecen servicios de mayor calidad, debido a que esto reduce riesgos reputacionales y mejora la satisfacción de los clientes.
- Margen de beneficio para intermediarios. Representa el porcentaje del precio de venta otorgado como comisión al intermediario. Un margen más elevado puede incentivar a los intermediarios a priorizar la oferta del hotel frente a la competencia.
- Imagen de marca del hotel. Los establecimientos con una imagen sólida y buena reputación suelen generar mayor interés por parte de los intermediarios, ya que resultan más atractivos para los clientes finales.

La adecuada gestión de este canal puede ampliar significativamente el alcance comercial de la empresa y facilitar el acceso a determinados segmentos de mercado.

- Canal corporativo. El canal corporativo está orientado a la relación comercial con organizaciones, empresas e instituciones que requieren servicios de alojamiento para actividades empresariales o institucionales. Entre sus usos más frecuentes se encuentran:
 - Hospedaje de empleados.
 - Eventos corporativos.
 - Programas de capacitación.
 - Viajes institucionales.
 - Paquetes empresariales y convenios corporativos.

El desarrollo y mantenimiento de este canal implica una inversión fija de 50000 dólares anuales, destinada a la generación y consolidación de relaciones comerciales B2B (Business to Business).

El entrenamiento del personal gerencial mejora sustancialmente el desempeño de este canal.

Aunque este canal representa un costo importante, puede generar una demanda relativamente estable y facilitar el acceso a segmentos específicos, particularmente aquellos vinculados a viajeros de negocios.

Tabla 4: Preferencia de cada segmento por los canales de distribución

Mercado	Segmento	Uso de canal corporativo	Uso de canal directo	Uso de intermediarios
Nacionales	Viajeros por negocios	40%	20%	40%
	Viajeros de lujo	5%	45%	50%
	Viajeros económicos y familias	3%	68%	29%
Extranjeros	Viajeros por negocios	60%	15%	25%
	Viajeros de lujo	5%	20%	75%
	Viajeros económicos y familias	10%	30%	60%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa la relación de preferencia de cada segmento por los distintos canales de distribución:

2.1.6. Calificación de imagen de marca

La calificación de imagen de marca representa el nivel de percepción y reconocimiento que el mercado tiene sobre la empresa hotelera. Este indicador refleja la forma en que los distintos segmentos de clientes valoran la reputación, confiabilidad y posicionamiento de la organización dentro del entorno competitivo.

Una buena calificación de imagen fortalece la capacidad de la empresa para atraer clientes, justificar precios más elevados y diferenciarse de la competencia. Por el contrario, una imagen deficiente puede reducir la preferencia del mercado y afectar negativamente el desempeño comercial.

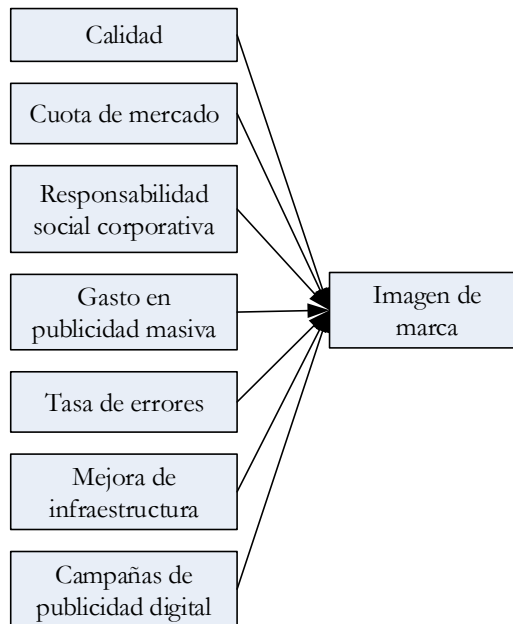
La calificación de imagen no depende de una única variable, sino del efecto combinado de diferentes decisiones estratégicas y operativas adoptadas por la empresa a lo largo del tiempo.

Entre los principales factores que influyen en este indicador se encuentran los siguientes:

- Calidad del servicio: Un mayor nivel de calidad contribuye positivamente a la percepción de la empresa y fortalece su posicionamiento en el mercado.
- Tasa de errores: Una elevada tasa de errores operativos o deficiencias en la prestación del servicio genera un impacto negativo sobre la imagen del hotel, afectando la confianza y satisfacción de los clientes.

- Cuota de mercado: La participación de mercado obtenida en el último periodo cerrado influye sobre la percepción de la empresa, ya que una mayor presencia en el mercado suele asociarse con mayor reconocimiento y posicionamiento.
- Responsabilidad Social Corporativa (RSC): El gasto promedio realizado en actividades de responsabilidad social corporativa durante las tres últimas gestiones contribuye positivamente a la imagen institucional de la empresa. Este efecto se evalúa de manera relativa en comparación con las inversiones realizadas por los competidores.

Figura 2: Factores que inciden en la calificación de imagen de marca



Fuente: Elaboración propia

- Publicidad masiva: La inversión en campañas de publicidad masiva incrementa la visibilidad de la empresa y fortalece el reconocimiento de marca dentro del mercado.
- Categoría del hotel: La categoría del hotel refuerza la imagen de marca debido a que representa el nivel de calidad, equipamiento y servicios que ofrece el hotel.
- Mejoramiento del Call Center: Las inversiones destinadas a mejorar el Call Center generan un incremento significativo en la calificación de imagen, debido

a que fortalecen la atención al cliente y la percepción de profesionalismo de la empresa.

- Campañas de publicidad digital: Las campañas orientadas al fortalecimiento de marca (branding) generan un impacto positivo importante sobre la imagen corporativa. Las campañas mixtas también contribuyen positivamente, aunque en menor medida. Por otra parte, las campañas enfocadas exclusivamente en conversión o ventas directas no producen efectos relevantes sobre la calificación de imagen.

Es importante comprender que la construcción de una imagen sólida es el resultado de decisiones consistentes y sostenidas en el tiempo. En consecuencia, las empresas que logran combinar calidad, buena gestión operativa y estrategias adecuadas de posicionamiento suelen obtener ventajas competitivas significativas dentro del mercado simulado.

2.1.7. Variables de decisión

En esta sección se presentan las principales variables de decisión correspondientes al área funcional de Marketing. Estas variables permiten definir la propuesta de valor de la empresa y afectan directamente la percepción del mercado, la preferencia de los clientes y el desempeño comercial de la organización dentro del simulador.

La gestión adecuada de estas variables requiere comprender tanto sus efectos operativos inmediatos como sus implicancias estratégicas de largo plazo. En consecuencia, las decisiones adoptadas deben mantener coherencia entre sí y responder a un posicionamiento claro frente a los segmentos de clientes objetivo.

2.1.7.1. Precio

El precio corresponde al valor que el cliente debe pagar por el servicio de alojamiento y constituye una de las variables más relevantes dentro del simulador.

En el sistema, el precio es único para cada empresa y puede fluctuar entre 30 y 400 dólares por huésped/noche en cada periodo de simulación.

Desde una perspectiva táctica, la empresa debe:

- Definir precios competitivos en función del mercado.
- Ajustar el precio según los resultados obtenidos en periodos anteriores.
- Considerar permanentemente los precios de la competencia.
- Evaluar el efecto del precio sobre la ocupación y los ingresos.

Estratégicamente, el precio influye directamente en la percepción de valor y en el posicionamiento de la empresa.

Un precio bajo puede:

- Incrementar la demanda.
- Favorecer una estrategia orientada al volumen.
- Posicionar al hotel como una alternativa económica.

Un precio elevado puede:

- Fortalecer la percepción de exclusividad.
- Reforzar una estrategia de diferenciación.
- Exigir altos niveles de calidad e imagen de marca.

La política de precios debe mantener coherencia con la calidad del servicio y con el posicionamiento estratégico del hotel.

2.1.7.2. Usar canal corporativo

Si este canal de distribución se encuentra deshabilitado, la mayor parte de los huéspedes que habitualmente utilizan dicho medio para realizar sus reservas no podrá acceder fácilmente a la oferta del hotel. Como consecuencia, el flujo de clientes pertenecientes a esos perfiles disminuirá significativamente, afectando negativamente la demanda captada por la empresa.

Estratégicamente, la disponibilidad de canales de distribución constituye un elemento clave dentro del posicionamiento comercial de la empresa.

Mantener activos y fortalecidos los canales adecuados para el segmento elegido permite:

- Incrementar la presencia del hotel en el mercado.
- Mejorar el acceso a ciertos segmentos de clientes.
- Reducir riesgos asociados a depender de un único canal comercial.
- Fortalecer la competitividad de largo plazo.

Por el contrario, una estrategia limitada de distribución puede restringir el crecimiento de la empresa y dificultar su capacidad para captar determinados perfiles de huéspedes, especialmente en mercados altamente competitivos.

2.1.7.3. Apoyo a intermediarios

El monto registrado en esta variable corresponde al presupuesto asignado individualmente a cada intermediario perteneciente al mercado seleccionado. Por tanto, el costo total de esta decisión se calcula multiplicando el monto asignado por la cantidad total de intermediarios disponibles en dicho mercado.

Este presupuesto representa el apoyo comercial que el hotel ofrece a agencias de viajes, operadoras turísticas y otros intermediarios para incentivar la promoción y comercialización de sus servicios.

Un mayor nivel de inversión puede incrementar significativamente el interés de los intermediarios en ofertar el hotel, mejorando su visibilidad y alcance comercial dentro del mercado. Sin embargo, también implica un incremento importante en los costos de comercialización, por lo que su uso debe ser cuidadosamente evaluado.

El efecto positivo de esta inversión depende de la coherencia entre distintos elementos de la propuesta de valor del hotel:

- La calidad del servicio ofrecido.
- El margen de beneficio otorgado al intermediario.
- La imagen y reputación de la marca.

Si el hotel presenta una propuesta poco atractiva, una elevada inversión en intermediarios podría generar resultados limitados o ineficientes.

Desde una perspectiva operativa, incrementar el apoyo a intermediarios puede permitir:

- Mejorar la presencia comercial del hotel en agencias y operadores turísticos.
- Incrementar el flujo de reservas provenientes de canales indirectos.
- Aumentar la exposición de la oferta hotelera en mercados específicos.
- Fortalecer relaciones comerciales con intermediarios clave.

No obstante, niveles excesivos de gasto pueden reducir los márgenes de rentabilidad, especialmente si el incremento en ventas no compensa el costo adicional de comercialización.

Asimismo, destinar recursos elevados a intermediarios sin mantener adecuados niveles de calidad o imagen de marca puede disminuir la efectividad de la inversión.

Estratégicamente, la relación con intermediarios constituye un componente importante de la estrategia de distribución y posicionamiento comercial del hotel.

Una política adecuada de incentivos a intermediarios puede contribuir a:

- Expandir el alcance comercial de la empresa.
- Acceder a segmentos de mercado difíciles de captar mediante venta directa.
- Fortalecer la presencia en mercados nacionales e internacionales.
- Incrementar la competitividad frente a otras empresas hoteleras.

Sin embargo, depender excesivamente de intermediarios también puede generar ciertos riesgos estratégicos, tales como:

- Reducción del control directo sobre la relación con el cliente.
- Incremento sostenido de costos comerciales.
- Dependencia de terceros para la captación de demanda.

Por esta razón, la inversión en intermediarios debe formar parte de una estrategia de distribución equilibrada, coherente con el posicionamiento general, los segmentos seleccionados y los objetivos comerciales de largo plazo de la empresa.

2.1.7.4. Margen para intermediarios

El margen para intermediarios corresponde al porcentaje de comisión que la empresa hotelera otorga a agencias de viajes, operadoras turísticas y otros intermediarios por la comercialización de sus servicios.

Dentro del simulador, este margen puede establecerse entre 0% y 50% sobre el precio de venta de cada reserva. El monto otorgado constituye un costo operativo para la empresa, debido a que representa una porción de los ingresos transferida al intermediario como compensación por su labor comercial.

Un margen elevado puede incrementar el interés de los intermediarios en promocionar activamente el hotel, favoreciendo la captación de reservas y aumentando la exposición de la empresa en el mercado. Sin embargo, también reduce el margen de utilidad obtenido por cada venta realizada.

Por el contrario, un margen demasiado bajo puede disminuir el incentivo para que los intermediarios prioricen la oferta del hotel frente a la de otros competidores.

Desde una perspectiva operativa, la definición del margen para intermediarios influye directamente sobre:

- La capacidad del hotel para atraer intermediarios comerciales.
- El nivel de prioridad que los intermediarios otorgan a la oferta del hotel.
- El volumen potencial de reservas obtenidas mediante canales indirectos.

- El margen de rentabilidad de cada venta concretada.

Un incremento del margen puede resultar especialmente útil cuando la empresa busca:

- Incrementar rápidamente su presencia comercial.
- Penetrar nuevos mercados.
- Mejorar la ocupación hotelera.
- Compensar debilidades en otros aspectos de la propuesta de valor.

No obstante, si el margen ofrecido es excesivamente alto, la empresa puede experimentar una reducción significativa de utilidades, incluso en escenarios de elevado volumen de ventas.

Estratégicamente, el margen para intermediarios forma parte de la política de distribución y posicionamiento comercial de la empresa.

Una estrategia adecuada de comisiones puede contribuir a:

- Fortalecer relaciones comerciales de largo plazo con intermediarios.
- Mejorar la cobertura de mercado.
- Incrementar la competitividad frente a otros hoteles.
- Expandir la presencia en segmentos nacionales e internacionales.

Sin embargo, una dependencia excesiva de altos márgenes puede generar riesgos estratégicos importantes, entre ellos:

- Deterioro sostenido de la rentabilidad.
- Dependencia de canales externos de comercialización.
- Dificultad para sostener la estrategia financiera en el largo plazo.

En términos estratégicos, hoteles con una marca sólida, alta calidad y elevada preferencia del cliente pueden mantener márgenes más moderados sin perder competitividad, mientras que empresas con menor posicionamiento podrían requerir incentivos mayores para atraer intermediarios.

2.1.7.5. Publicidad masiva

La publicidad masiva corresponde al presupuesto anual destinado a promocionar el hotel mediante medios tradicionales como televisión, radio, revistas y periódicos.

Operativamente, esta variable permite:

- Incrementar la visibilidad del hotel.

- Difundir promociones y campañas comerciales.
- Ampliar el alcance de mercado.

Estratégicamente, la publicidad masiva contribuye a:

- Fortalecer el reconocimiento de marca.
- Mejorar el posicionamiento corporativo.
- Incrementar la presencia competitiva en el mercado.

No obstante, inversiones excesivas pueden saturar a los consumidores y reducir la efectividad de la comunicación.

2.1.7.6. Descuento por reserva anticipada

Consiste en una reducción porcentual aplicada cuando el cliente realiza la reserva con suficiente anticipación.

Desde el punto de vista operativo, esta variable permite:

- Incrementar las reservas tempranas.
- Mejorar la previsibilidad de la demanda.
- Facilitar la planificación operativa y financiera.

Estratégicamente, las reservas anticipadas:

- Reducen la incertidumbre comercial.
- Favorecen una gestión más eficiente de la ocupación.
- Resultan especialmente atractivas para segmentos que planifican sus viajes con antelación.

Su utilización adecuada puede mejorar la estabilidad de ingresos de la empresa.

2.1.7.7. Descuentos estacionales

Los descuentos estacionales corresponden a reducciones porcentuales aplicadas sobre el precio regular durante periodos de baja demanda.

Desde el punto de vista operativo, esta variable permite:

- Incrementar la ocupación en temporadas bajas.
- Estimular reservas en periodos de menor actividad.
- Reducir la capacidad ociosa del hotel.

Sin embargo, descuentos excesivos pueden reducir significativamente el margen de rentabilidad por habitación vendida.

Estratégicamente, los descuentos estacionales permiten:

- Mantener estabilidad en la demanda a lo largo del tiempo.
- Mejorar la competitividad frente a otras empresas.
- Atraer segmentos sensibles al precio.

No obstante, una dependencia excesiva de descuentos puede deteriorar la percepción de valor de la marca y dificultar estrategias orientadas a diferenciación o exclusividad.

2.1.7.8. Incremento por reserva de último minuto

Corresponde a un incremento porcentual aplicado cuando el cliente solicita una reservación poco antes de utilizar el servicio.

Desde una perspectiva táctica, esta variable permite:

- Incrementar los ingresos provenientes de clientes urgentes.
- Aprovechar situaciones de alta demanda o baja disponibilidad.
- Implicancias estratégicas

Estratégicamente, un incremento moderado puede fortalecer la rentabilidad; sin embargo, aumentos excesivos pueden:

- Generar percepciones negativas en segmentos sensibles al precio.
- Deteriorar la propuesta de valor.
- Reducir la competitividad frente a otras empresas.

Por ello, esta política debe aplicarse considerando cuidadosamente el perfil del mercado objetivo.

2.1.7.9. Costo por cancelación

El costo por cancelación representa el porcentaje del precio de venta cobrado al huésped cuando cancela una reservación.

Desde una perspectiva táctica, esta variable permite:

- Reducir cancelaciones.
- Proteger los ingresos proyectados.
- Mejorar la estabilidad de la ocupación.

Desde una perspectiva estratégica, políticas de cancelación muy estrictas pueden:

- Afectar negativamente la satisfacción del cliente.
- Reducir la percepción de flexibilidad y confianza.
- Deteriorar la competitividad en determinados segmentos.

La empresa debe buscar un equilibrio entre control operativo y experiencia del cliente.

2.1.7.10. Publicidad digital

La publicidad digital comprende las campañas promocionales realizadas mediante plataformas y medios en línea.

Dentro del simulador, esta variable considera los siguientes elementos:

- Tipo de campaña: La empresa puede seleccionar distintos enfoques publicitarios
 - Branding: orientado al fortalecimiento de imagen y posicionamiento.
 - Conversión: enfocado en generar reservas y ventas directas.
 - Mixta: combina objetivos de posicionamiento y conversión.

Desde una perspectiva táctica, esta variable permite ajustar el enfoque comercial de acuerdo con las necesidades inmediatas de la empresa, ya sea incrementar ventas o fortalecer la imagen de marca.

Desde un punto de vista estratégico influye directamente en el posicionamiento de largo plazo del hotel y en la construcción de reputación frente a los distintos segmentos de mercado.

- Monto anual de inversión: Corresponde al presupuesto destinado a campañas de publicidad digital durante cada gestión.

Desde una perspectiva táctica: La inversión publicitaria permite ampliar el alcance de las campañas y mejorar la interacción con clientes potenciales.

Desde un punto de vista estratégico un presupuesto adecuado fortalece el posicionamiento competitivo de la empresa. Sin embargo, inversiones insuficientes generan poco impacto y presupuestos excesivos pueden saturar al público objetivo.

- Calidad del anuncio: La calidad del anuncio influye en la efectividad de la publicidad digital y en la percepción generada sobre la empresa.

Desde una perspectiva táctica: Anuncios de mejor calidad suelen generar mayores niveles de interacción y mejores resultados comerciales.

Desde un punto de vista estratégico la calidad del mensaje publicitario debe mantener coherencia con la experiencia real ofrecida por el hotel. Si la publicidad proyecta una imagen superior a la calidad efectiva del servicio, el mercado puede percibir la comunicación como engañosa, afectando negativamente la reputación de la empresa.

2.2. Recursos Humanos

El recurso humano constituye un factor estratégico para la prestación de servicios hoteleros, debido a su influencia directa sobre la calidad, la productividad y la satisfacción del cliente. Las decisiones relacionadas con la gestión del personal afectan tanto el desempeño operativo como la percepción del servicio ofrecido por la empresa. En esta sección se abordan aspectos vinculados con la capacitación, incentivos, productividad y estructura del personal dentro del simulador.

2.2.1. Tipo de personal

El recurso humano constituye uno de los componentes más importantes dentro de la gestión hotelera, debido a que la calidad del servicio depende en gran medida del desempeño de las personas encargadas de interactuar con los huéspedes y operar las distintas áreas del hotel.

Dentro del simulador, el personal se encuentra organizado en diferentes categorías funcionales, cada una con responsabilidades específicas y distintos niveles de impacto sobre diferentes aspectos operativos como la calidad, la tasa de errores y el nivel de satisfacción del cliente.

Asimismo, determinados grupos de trabajadores pueden contratarse bajo distintas modalidades laborales, permitiendo a la empresa ajustar su estructura organizacional según sus necesidades operativas y estratégicas.

Las principales categorías de personal son las siguientes:

- **Botones y recepción:** Este grupo comprende al personal encargado de la atención directa al cliente en las etapas de llegada, permanencia y salida del huésped.

Debido a su contacto permanente con los huéspedes, el desempeño de este personal tiene una influencia muy alta sobre:

- La calidad percibida del servicio.
- La satisfacción del cliente.
- La tasa de errores operativos.
- La imagen general del hotel.

La productividad de esta categoría se calcula en función a la cantidad de habitaciones del hotel que cada trabajador puede atender, debido a que un mayor número de habitaciones implica mayor cantidad de huéspedes e incrementa la carga operativa y las necesidades de atención.

- **Camareros y personal de limpieza:** Este grupo corresponde al personal operativo responsable de mantener las habitaciones y áreas del hotel en condiciones adecuadas de higiene, orden y funcionamiento.

Su desempeño tiene una influencia muy significativa sobre la calidad del servicio, la satisfacción de los huéspedes y la tasa de errores operativos.

La productividad de este grupo también está en relación a la cantidad de habitaciones y del nivel de ocupación del hotel.

- **Personal de mantenimiento:** El personal de mantenimiento es responsable de conservar en condiciones adecuadas la infraestructura, equipamiento e instalaciones del hotel.

Aunque su influencia directa sobre la calidad percibida y la tasa de errores es menor que la del personal de atención o limpieza, este grupo resulta fundamental para garantizar la continuidad operativa del hotel.

La productividad del área se vincula a la cantidad de habitaciones y la complejidad de la infraestructura hotelera.

- **Gerentes y supervisores:** Este grupo corresponde al personal de nivel jerárquico encargado de coordinar, supervisar y monitorear el desempeño del resto de los trabajadores.

Su influencia directa sobre la calidad del servicio y la tasa de errores es relativamente menor; sin embargo, su desempeño resulta determinante para la productividad global de la empresa, la coordinación eficiente del personal, el cumplimiento de estándares operativos y la capacidad de respuesta organizacional.

La productividad de gerentes y supervisores tiene relación con la cantidad total de trabajadores no gerenciales que deben coordinar y supervisar.

2.2.2. Productividad del factor humano

La productividad del recurso humano representa la capacidad del personal para desempeñar sus funciones de manera eficiente, manteniendo adecuados niveles de calidad, rendimiento y cumplimiento operativo.

Dentro del simulador, la productividad del personal influye directamente sobre:

- La eficiencia operativa.
- La capacidad de atención del hotel.

- El desempeño general de la empresa.

Un personal más productivo puede atender una mayor carga de trabajo con mejores resultados, mientras que bajos niveles de productividad pueden generar deficiencias operativas, sobrecarga laboral y deterioro de la experiencia del cliente.

La productividad no depende de un único factor, sino del efecto combinado de diferentes decisiones relacionadas con compensaciones, capacitación, condiciones laborales e infraestructura.

Los principales factores que determinan la productividad del recurso humano son los siguientes:

- Nivel salarial: El nivel salarial corresponde a la compensación total que recibe cada trabajador por hora de trabajo, incluyendo sueldo básico, incentivos y bonificaciones.

Dentro del simulador, el efecto del salario sobre la productividad se evalúa de manera relativa en comparación con las demás empresas competidoras.

- Entrenamiento del personal: La capacitación y entrenamiento constituyen uno de los principales mecanismos para mejorar las competencias y habilidades del personal.

Dentro del simulador, el efecto del entrenamiento se calcula considerando el monto invertido en cada tipo de trabajador en comparación con las inversiones realizadas por las empresas competidoras.

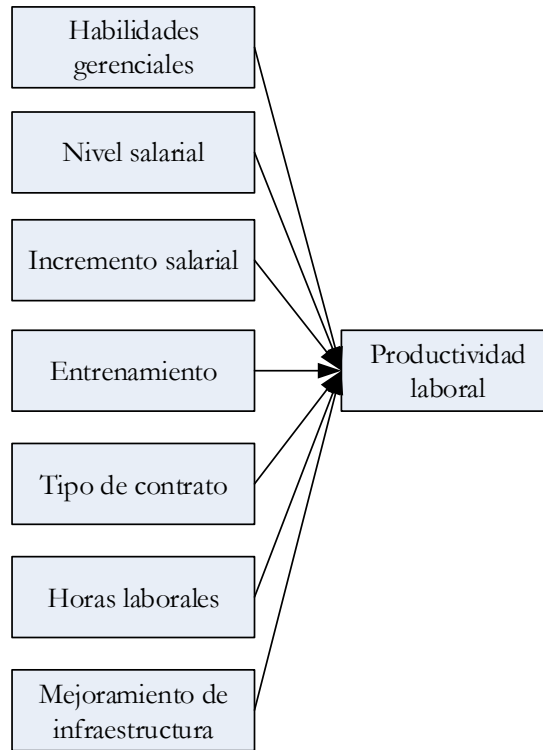
Al margen del monto destinado al entrenamiento de cada tipo de recurso humano, es posible definir un entrenamiento global en prácticas éticas que tiene un costo de 2200 dólares por trabajador empleado, este entrenamiento tiene un efecto positivo en la productividad y el gasto se considera como parte de la Responsabilidad Social Empresarial.

- Mejoras de infraestructura: Determinadas inversiones en infraestructura y equipamiento pueden incrementar la productividad del personal al facilitar y optimizar el desarrollo de sus actividades.

Estas mejoras pueden incluir:

- Modernización de instalaciones.
- Incorporación de tecnología.
- Mejoramiento de maquinaria y equipo

Figura 3: Factores que definen la productividad laboral



Fuente: Elaboración propia

- Incremento salarial: El incremento salarial corresponde al porcentaje de aumento de remuneraciones aplicado en la gestión actual respecto a la gestión anterior.
Este factor influye en la percepción de estabilidad y reconocimiento por parte de los trabajadores.
- Habilidades gerenciales: Tiene que ver con la productividad y capacitación del personal gerencial y de supervisión.
- Tipo de contrato. Resulta de ponderar la cantidad de personal con contrato fijo con respecto al total de trabajadores del tipo específico. Una mayor proporción de personal con contrato fijo favorece el compromiso de los trabajadores y favorece la productividad.

Tabla 5: Límites de productividad por tipo de recurso humano

Tipo recurso humano	Productividad mínima	Productividad máxima
Botones y recepción	4	9
Camareros y personal de limpieza	3	10
Personal de mantenimiento	6	17
Gerentes y supervisores	4	8

Fuente: Elaboración propia

- Horas laborales. Esta decisión define la cantidad de horas que cada trabajador debe trabajar por mes, una menor cantidad de horas favorece la calidad, sin embargo, reduce la productividad y viceversa.

2.2.3. Variables de decisión

La gestión de recursos humanos es un elemento fundamental dentro del simulador, debido a que influye directamente en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la productividad y los resultados operativos de la empresa hotelera.

Las decisiones tomadas en esta área deben equilibrar el control de costos con la necesidad de mantener altos niveles de calidad y eficiencia operativa.

Una adecuada gestión del recurso humano puede mejorar la competitividad, fortalecer la imagen del hotel y contribuir al logro de mejores resultados financieros y estratégicos.

2.2.3.1. Incentivos por cliente satisfecho

Dentro del simulador, la empresa puede implementar un sistema de incentivos económicos orientado a reducir errores operativos en la atención al cliente.

Este mecanismo consiste en asignar un monto de incentivo por cada cliente satisfecho, el cual se acumula progresivamente durante toda la gestión y posteriormente se convierte en una bonificación adicional sobre el sueldo básico de los trabajadores.

El objetivo principal de esta política es fortalecer la motivación del personal y promover comportamientos orientados a:

- Reducir errores operativos.
- Incrementar la satisfacción de los huéspedes.
- Mejorar la calidad percibida del hotel.

Desde una perspectiva operativa, este sistema de incentivos permite alinear los intereses de los trabajadores con los objetivos de calidad de la empresa, incentivando un mayor compromiso con el desempeño y la atención al cliente.

Desde un enfoque táctico, los incentivos permiten:

- Incrementar la motivación del personal.
- Mejorar la atención al cliente.
- Reducir la tasa de errores operativos.
- Favorecer una respuesta más rápida y eficiente ante problemas o reclamos.

Sin embargo, la implementación de incentivos también incrementa los costos laborales de la empresa, por lo que el monto asignado debe ser gestionado cuidadosamente.

Estratégicamente, un sistema de incentivos bien diseñado puede contribuir al desarrollo de una cultura organizacional orientada a la calidad y al servicio.

Las empresas que mantienen personal motivado y comprometido suelen lograr:

- Mayores niveles de satisfacción del cliente.
- Mejor reputación e imagen de marca.
- Menores niveles de rotación y conflictos internos.
- Ventajas competitivas sostenibles basadas en la calidad del servicio.

No obstante, depender exclusivamente de incentivos económicos sin acompañarlos de capacitación, supervisión y buenas condiciones de trabajo puede limitar su efectividad en el largo plazo.

Por esta razón, los incentivos deben integrarse como parte de una estrategia más amplia de gestión del talento humano y mejora continua de la calidad.

2.2.3.2. Entrenamiento en prácticas éticas

La empresa puede habilitar programas de entrenamiento orientados al fortalecimiento de prácticas éticas y conductas responsables dentro de la organización.

Dentro del simulador, la implementación de este programa genera efectos positivos tanto en la productividad del personal como en los indicadores relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

El costo de esta decisión es de 2.200 dólares por cada trabajador contratado, monto que se incorpora al gasto total de RSE de la empresa.

Desde una perspectiva operativa, el entrenamiento en prácticas éticas puede contribuir a:

- Mejorar el comportamiento organizacional del personal.
- Reducir conductas inadecuadas o conflictos internos.
- Incrementar el compromiso y responsabilidad de los trabajadores.
- Mejorar la productividad laboral.
- Fortalecer la calidad de atención al cliente.

Sin embargo, esta decisión también implica un incremento importante en los costos operativos, especialmente en empresas con gran cantidad de trabajadores.

Por esta razón, la empresa debe evaluar cuidadosamente la relación entre el costo de implementación y los beneficios esperados en términos de productividad y desempeño organizacional.

Estratégicamente, la formación ética del personal puede fortalecer significativamente la cultura organizacional y la reputación corporativa del hotel.

La implementación sostenida de este tipo de programas puede contribuir a:

- Mejorar la percepción de responsabilidad empresarial.
- Fortalecer la imagen institucional.
- Incrementar la coherencia entre la estrategia de RSE y la gestión interna.
- Consolidar relaciones de confianza con clientes y otros grupos de interés.

Asimismo, en empresas orientadas a segmentos que valoran la responsabilidad social y la calidad del servicio, este tipo de decisiones puede convertirse en un elemento diferenciador frente a la competencia.

No obstante, si la empresa atraviesa limitaciones financieras importantes, un gasto excesivo en este tipo de programas podría afectar negativamente la liquidez y la rentabilidad de corto plazo.

Por ello, el entrenamiento en prácticas éticas debe formar parte de una estrategia integral de gestión del talento humano y responsabilidad social, alineada con los objetivos financieros y competitivos de la organización.

2.2.3.3. Sueldo promedio

El sueldo promedio puede definirse de manera independiente para cada tipo de recurso humano dentro de la empresa hotelera. No obstante, en el caso del personal no gerencial, la remuneración establecida no puede exceder el sueldo asignado a

gerentes y supervisores, manteniendo así una estructura salarial coherente con los niveles jerárquicos de la organización.

Asimismo, es importante considerar que el sueldo definido para una gestión no puede ser inferior al establecido en la gestión anterior. Esto implica que las decisiones salariales poseen un efecto acumulativo y deben ser planificadas cuidadosamente, debido a que incrementos otorgados en una gestión permanecerán vigentes en periodos posteriores.

Adicionalmente, el entorno del simulador puede incorporar incrementos salariales obligatorios establecidos por el gobierno. Estas disposiciones deben ser cumplidas por todas las empresas, independientemente de la estrategia que hayan definido, y representan factores externos que impactan directamente sobre los costos laborales y la planificación financiera de la organización.

El incumplimiento de un incremento salarial obligatorio genera una sanción económica. En este caso, el simulador aplica una multa equivalente al doble de la diferencia existente entre el salario efectivamente pagado y el salario que debería haberse pagado considerando el incremento obligatorio, multiplicada por el número total de trabajadores pertenecientes al tipo de personal correspondiente.

Es importante destacar que los incrementos salariales obligatorios se calculan exclusivamente sobre el sueldo base o promedio definido para cada tipo de trabajador. Las bonificaciones generadas sobre los incentivos por cliente satisfecho no se consideran para determinar el cumplimiento de esta obligación.

La política salarial influye directamente sobre la motivación del personal, la productividad laboral, la estabilidad organizacional y los costos operativos de la empresa.

Desde una perspectiva operativa, una política de compensación adecuada permite:

- Incrementar la motivación y compromiso del personal.
- Reducir conflictos laborales y descontento interno.
- Mejorar el desempeño cotidiano de los trabajadores.
- Favorecer la estabilidad operativa de la empresa.
- Incrementar la productividad y eficiencia del recurso humano.

Asimismo, salarios competitivos pueden facilitar la contratación y retención de trabajadores con mejores capacidades y experiencia.

Sin embargo, incrementos salariales elevados también generan un aumento permanente de los costos operativos, por lo que deben evaluarse cuidadosamente en función de la capacidad financiera de la empresa.

Estratégicamente, la política salarial constituye un componente central de la estrategia de gestión del talento humano.

Niveles salariales competitivos pueden contribuir a:

- Retener personal calificado y experimentado.
- Reducir la rotación laboral.
- Fortalecer la cultura organizacional.
- Mejorar el compromiso y sentido de pertenencia del personal.
- Incrementar la calidad y consistencia del servicio ofrecido.

Asimismo, una adecuada gestión salarial puede convertirse en una ventaja competitiva, especialmente en empresas orientadas a segmentos donde la experiencia del cliente y la calidad del servicio son factores críticos.

No obstante, una política salarial excesivamente agresiva puede afectar negativamente la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa, especialmente si el incremento en productividad no compensa el aumento en costos laborales.

La definición de salarios debe formar parte de una estrategia integral de recursos humanos, alineada con los objetivos competitivos y financieros de la organización.

2.2.3.4. Tipo de contrato

Dentro del simulador, los trabajadores pueden contratarse como personal fijo o eventual.

- Personal fijo: El personal fijo representa trabajadores permanentes dentro de la empresa.

Generalmente ofrece:

- Mayor estabilidad laboral.
- Mejor adaptación a procesos internos.
- Mayor experiencia acumulada.
- Mejor desempeño promedio.

Sin embargo, implica mayores costos permanentes para la empresa.

La forma de definir a los trabajadores que gozarán de este tipo de contrato es registrando el número en la casilla de Trabajadores fijos. Esta cantidad permanecerá inalterable al momento del cierre de gestión.

- Personal eventual: El personal eventual permite cubrir necesidades temporales o fluctuaciones en la demanda.

Su contratación ofrece:

- Mayor flexibilidad operativa.
- Menores compromisos laborales de largo plazo.
- Capacidad de adaptación ante cambios en ocupación.

No obstante, una dependencia excesiva de personal eventual puede afectar la calidad del servicio y aumentar la tasa de errores debido a menores niveles de experiencia y capacitación.

Por ello, la empresa debe buscar un equilibrio adecuado entre estabilidad operativa y flexibilidad organizacional.

La forma de definir a los trabajadores bajo este tipo de contrato es registrando el número en la casilla de Trabajadores eventuales. Sin embargo, esta cantidad podrá ser modificada por el simulador al cierre de gestión según las necesidades operativas de la empresa.

En la mayoría de los casos, las empresas utilizan una combinación de personal fijo y eventual. Dentro del simulador, el efecto positivo o negativo sobre la productividad se pondera según la proporción existente entre ambos tipos de contratación.

Desde una perspectiva táctica, combinar distintos tipos de contrato permite:

- Adaptar la capacidad operativa a cambios en la demanda.
- Controlar costos laborales.
- Incrementar flexibilidad organizacional.

Estratégicamente, una estructura laboral equilibrada permite combinar estabilidad operativa con capacidad de adaptación.

Una dependencia excesiva de personal eventual puede deteriorar la calidad y productividad en el largo plazo, mientras que una estructura completamente fija puede reducir la flexibilidad financiera y operativa de la empresa.

2.2.3.5. Entrenamiento

El entrenamiento corresponde al monto de inversión destinado a la capacitación de cada trabajador dentro del tipo de recurso humano seleccionado. El costo total de esta decisión se calcula multiplicando el monto definido por la cantidad total de trabajadores pertenecientes a dicha categoría.

El efecto del entrenamiento depende del nivel de inversión realizado en comparación con las demás empresas competidoras. En términos generales, mayores niveles relativos de capacitación contribuyen a mejorar el desempeño del personal y la calidad de las operaciones.

Desde una perspectiva operativa, el entrenamiento permite:

- Mejorar las competencias técnicas y funcionales del personal.
- Reducir errores en la prestación del servicio.
- Incrementar la eficiencia en las tareas diarias.
- Fortalecer la atención y experiencia del cliente.
- Mejorar la coordinación y desempeño operativo del hotel.

Asimismo, la capacitación resulta especialmente importante en áreas con contacto directo con el huésped, donde la calidad de la interacción influye significativamente en la percepción del servicio.

Sin embargo, niveles excesivos de capacitación pueden generar efectos contraproducentes, debido a que un exceso de actividades formativas puede producir saturación, fatiga o reducción temporal de la productividad del trabajador.

Estratégicamente, el entrenamiento constituye una inversión en capital humano que fortalece la capacidad competitiva de la empresa en el largo plazo.

Una política continua y equilibrada de capacitación contribuye a:

- Mantener estándares elevados de calidad y servicio.
- Mejorar la capacidad de adaptación organizacional.
- Incrementar la productividad sostenible del personal.
- Reducir problemas operativos y de atención al cliente.
- Fortalecer la diferenciación competitiva del hotel.

Además, el desarrollo permanente de competencias laborales puede convertirse en una ventaja competitiva difícil de imitar por otras empresas, especialmente en mercados donde la calidad del servicio constituye un factor clave de diferenciación.

Por esta razón, las decisiones relacionadas con entrenamiento deben formar parte de una estrategia integral de gestión del talento humano, alineada con los objetivos de calidad, posicionamiento y sostenibilidad de la empresa hotelera.

2.2.3.6. Horas laborales

Dentro de las decisiones relacionadas con recursos humanos, la empresa debe definir la cantidad de horas laborales mensuales que cumplirá cada trabajador. En el simulador, es posible establecer una carga horaria entre 120 y 192 horas por mes.

Esta decisión influye directamente sobre los costos laborales, la productividad del personal, la calidad del servicio, el nivel de compromiso de los trabajadores y la tasa de errores operativos.

Una mayor cantidad de horas de trabajo permite distribuir el costo salarial sobre un mayor volumen de trabajo realizado, generando mayor eficiencia operativa y reducción relativa de costos laborales. Sin embargo, también incrementa el nivel de esfuerzo y desgaste del trabajador, lo que puede afectar negativamente su desempeño y la calidad del servicio.

Por el contrario, una menor carga horaria puede favorecer el bienestar, motivación y compromiso del personal, aunque también reduce la productividad total disponible y puede requerir una mayor cantidad de trabajadores para sostener las operaciones.

Desde una perspectiva operativa, incrementar las horas laborales permite:

- Reducir el costo laboral por unidad de trabajo.
- Incrementar la capacidad operativa del hotel.
- Aprovechar mejor la plantilla existente.
- Disminuir la necesidad de contratar personal adicional.

No obstante, jornadas laborales excesivas pueden provocar:

- Fatiga del personal.
- Disminución de la calidad del servicio.
- Menor satisfacción y motivación laboral.

Por otra parte, una reducción moderada de la carga horaria puede contribuir a:

- Mejorar el clima laboral.
- Incrementar el compromiso del personal.
- Favorecer una mejor atención al cliente.
- Reducir problemas asociados al agotamiento laboral.

Sin embargo, cargas horarias demasiado bajas pueden disminuir la productividad general y elevar los costos operativos debido a la necesidad de contratar más trabajadores.

Estratégicamente, la definición de la carga horaria forma parte de la política integral de gestión del talento humano y del modelo operativo de la empresa.

Empresas orientadas a competir mediante liderazgo en costos podrían optar por cargas laborales más elevadas para maximizar eficiencia operativa y reducir costos unitarios.

En cambio, hoteles enfocados en diferenciación por calidad y experiencia del cliente podrían beneficiarse de jornadas más equilibradas.

2.3. Infraestructura y operaciones

La infraestructura y las operaciones representan los elementos que sostienen la capacidad de servicio y la experiencia ofrecida al cliente. Las decisiones relacionadas con instalaciones, calidad, servicios complementarios y mejoras operativas influyen directamente en la percepción del mercado y en la competitividad de la empresa. En esta sección se describen los principales factores operativos que afectan el funcionamiento del hotel y su impacto sobre la calidad del servicio y el posicionamiento empresarial.

2.3.1. Capacidad hotelera

Al inicio de la simulación, cada empresa hotelera cuenta con una infraestructura base compuesta por 15 habitaciones, con una capacidad promedio de 1,7 huéspedes por habitación. Esta capacidad representa el número estimado de personas que, en promedio, pueden alojarse simultáneamente en cada habitación del hotel.

A lo largo de las diferentes gestiones o periodos de simulación, las empresas pueden modificar su capacidad instalada mediante la construcción o demolición de habitaciones, de acuerdo con sus necesidades estratégicas y proyecciones de demanda.

La construcción de nuevas habitaciones requiere una inversión que incluye tanto la infraestructura física como el equipamiento necesario para su funcionamiento. El costo de construcción varía en función de la categoría del hotel, debido a que los establecimientos de mayor categoría demandan:

- Espacios más amplios.
- Mejor equipamiento.

- Mayores estándares de confort y diseño.
- Infraestructura complementaria de mayor calidad.

Por esta razón, incrementar la capacidad instalada en hoteles de categorías superiores implica inversiones significativamente más elevadas.

La demolición de habitaciones, por otra parte, permite reducir capacidad operativa cuando la empresa considera que existe exceso de oferta o cuando busca optimizar sus costos de mantenimiento y operación.

2.3.2. Depreciación de activos

Dentro del simulador, los activos de infraestructura y equipamiento pierden valor progresivamente a lo largo del tiempo mediante el proceso contable de depreciación. Este mecanismo representa el desgaste, envejecimiento y pérdida de valor de los activos utilizados por la empresa.

La depreciación se calcula de acuerdo con la vida útil estimada de cada tipo de activo, según la siguiente tabla:

Tabla 6: Tiempo de vida útil de cada tipo de activo fijo

Tipo de activo	Años
Construcciones	40
Equipamiento	7
Mejoras	10
Servicios adicionales	20
Terrenos	(No se deprecia)

Fuente: Elaboración propia

Las construcciones poseen una vida útil prolongada debido a su naturaleza estructural, mientras que el equipamiento presenta una depreciación más acelerada por obsolescencia y desgaste operativo. Los terrenos, por su parte, no se deprecian dentro del simulador.

2.3.3. Costos de mantenimiento

Toda la infraestructura y los activos de la empresa requieren mantenimiento periódico para conservar sus condiciones operativas y de servicio.

En el simulador, el costo de mantenimiento se calcula como un porcentaje equivalente al 20% de la depreciación acumulada del activo correspondiente.

Esto implica que:

- Los activos más nuevos generan menores costos de mantenimiento.
- Los activos más antiguos requieren mayores gastos de conservación y reparación.

Desde una perspectiva estratégica, la antigüedad de la infraestructura puede afectar tanto la estructura de costos como la calidad percibida por los clientes. Por ello, las empresas deben evaluar permanentemente la conveniencia de invertir en renovación, mejoras o expansión de infraestructura como parte de su estrategia competitiva.

2.3.4. Complementos

Los complementos representan un conjunto de servicios y características adicionales que el hotel puede incorporar o mejorar con el objetivo de incrementar la calidad percibida y fortalecer la experiencia del huésped.

Dentro del simulador, estos elementos influyen directamente en la satisfacción del cliente y en la valoración general del servicio ofrecido por la empresa. En consecuencia, constituyen una herramienta importante para apoyar estrategias de diferenciación y posicionamiento.

Algunos complementos son considerados esenciales y deben estar disponibles, al menos en su nivel más básico, para garantizar condiciones mínimas de funcionamiento y competitividad. Sin embargo, la empresa puede invertir en mejoras progresivas que incrementen su impacto positivo sobre la calidad del servicio.

Cada complemento posee características específicas relacionadas con:

- Costo fijo por habitación: Corresponde al gasto asociado a mantener disponible el complemento en cada habitación, independientemente del nivel de ocupación del hotel.
- Costo variable por huésped/noche: Representa el gasto adicional generado por cada huésped alojado y por cada noche de estadía.
- Niveles de mejora: Indican la cantidad de niveles disponibles para incrementar la calidad o capacidad del complemento.
- Porcentaje de incremento por nivel: Refleja el aumento progresivo en costos y efectos asociados al mejorar el nivel del complemento.

Las siguientes tablas resumen las características principales de los complementos disponibles en el simulador:

Tabla 7: Detalle de costos por complemento

Complemento	Costo fijo anual (por habitación)	Costo variable (por huésped/noche)
Servicio de WiFi	50	0
Actividades recreativas	80	0
Desayuno	50	2
TV cable	100	0
Amenidades en la habitación	0	1
Lencería hotelera	50	0.6
Uso de insumos ecológicos	0	1
Nivel de limpieza	200	0.5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Detalle de complementos y niveles disponibles

Complemento	Niveles disponibles	Incremento por nivel
Servicio de WiFi	3	50%
Actividades recreativas	3	30%
Desayuno	3	50%
TV cable	2	30%
Amenidades en la habitación	3	33%
Lencería hotelera	2	50%
Uso de insumos ecológicos	2	50%
Nivel de limpieza	3	50%

Fuente: Elaboración propia

2.3.5. Calidad

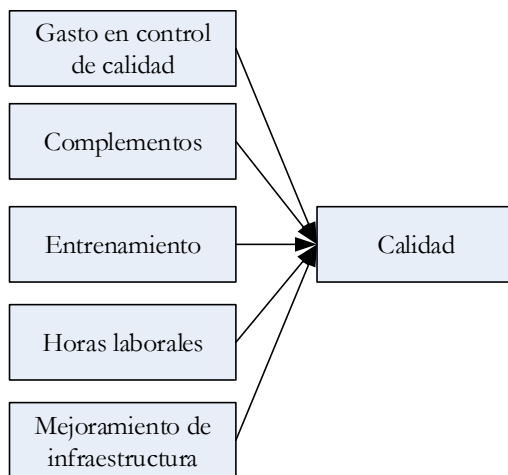
La calidad representa uno de los factores más importantes dentro del simulador, debido a que influye directamente en la satisfacción del cliente, la percepción del servicio y la competitividad de la empresa en el mercado.

En el sistema, la calidad se expresa mediante un puntaje en una escala de 1 a 10, donde 1 representa un nivel muy bajo de calidad y 10 corresponde al máximo nivel posible.

Este indicador no depende de una única decisión, sino del efecto combinado de diferentes inversiones y acciones estratégicas realizadas por la empresa. En

consecuencia, alcanzar altos niveles de calidad requiere una gestión integral y consistente de múltiples áreas operativas.

Figura 4: Factores que determinan el nivel de calidad



Fuente: Elaboración propia

Los principales factores que determinan el puntaje de calidad son los siguientes:

- **Gasto en control de calidad:** La inversión en control de calidad refleja los recursos destinados a supervisar, evaluar y mejorar continuamente la prestación del servicio.
Dentro del simulador, un mayor gasto relativo en comparación con los competidores puede aportar hasta 2 puntos al puntaje total de calidad.
- **Mejoramiento de infraestructura:** Las inversiones destinadas a remodelar y modernizar la infraestructura del hotel incrementan el nivel de calidad percibido por los clientes.
La remodelación puede aportar hasta 2 puntos adicionales al indicador de calidad, debido a que mejora aspectos relacionados con confort, apariencia física del establecimiento, modernidad de las instalaciones y experiencia general del huésped.
- **Entrenamiento del personal:** La capacitación y entrenamiento del personal constituyen un elemento fundamental para garantizar una adecuada prestación de servicios. En el simulador, un mayor gasto relativo en entrenamiento puede aportar hasta 2 puntos al nivel de calidad.

- Horas laborales: Jornadas laborales más cortas favorecen el compromiso de los trabajadores e impactan positivamente en la calidad del servicio.
- Complementos adicionales: El conjunto de complementos implementados por la empresa también influye sobre la calidad percibida por los clientes. Dependiendo de los niveles seleccionados, estos elementos pueden aportar hasta 3 puntos adicionales al indicador de calidad.
Son aspectos como nivel de limpieza, calidad del WiFi, amenidades en habitaciones, actividades recreativas y calidad del desayuno que contribuyen directamente a mejorar la experiencia del huésped y a fortalecer la propuesta de valor del hotel.

Desde una perspectiva táctica, una mayor calidad permite:

- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Reducir reclamos y errores operativos.
- Mejorar la percepción inmediata del servicio.
- Incrementar la competitividad frente a otras empresas.

Sin embargo, mantener altos niveles de calidad requiere inversiones constantes y puede incrementar significativamente los costos operativos.

Estratégicamente, la calidad constituye uno de los principales factores de diferenciación dentro del mercado hotelero.

Un nivel elevado de calidad permite:

- Justificar precios superiores.
- Fortalecer la imagen de marca.
- Incrementar la preferencia de determinados segmentos de clientes.
- Construir ventajas competitivas sostenibles.

Por el contrario, niveles bajos de calidad pueden afectar negativamente la reputación de la empresa y limitar su capacidad para competir en segmentos de mayor valor.

En consecuencia, la gestión de la calidad debe entenderse como una inversión estratégica orientada a consolidar el posicionamiento y sostenibilidad de la empresa dentro del mercado simulado.

2.3.6. Tasa de errores

La tasa de errores representa el porcentaje de clientes que experimentan problemas, deficiencias o situaciones de insatisfacción durante su estadía en el hotel.

Este indicador refleja la capacidad operativa de la empresa para prestar un servicio eficiente, consistente y alineado con las expectativas del cliente. En consecuencia, una tasa de errores elevada afecta negativamente la calidad percibida, la imagen de marca y la satisfacción general del mercado.

Dentro del simulador, cada cliente insatisfecho genera un costo de compensación equivalente a 5 dólares por noche hospedada. Este monto representa los gastos asociados a medidas correctivas implementadas por la empresa para intentar compensar la experiencia negativa del huésped, tales como:

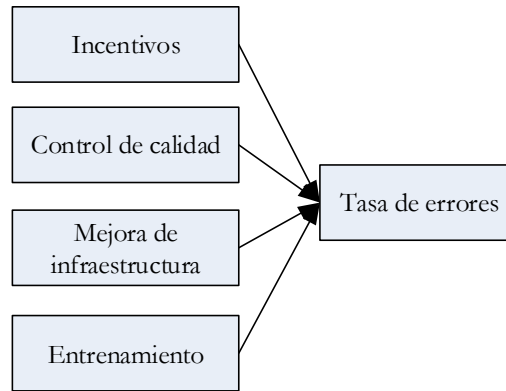
- Descuentos.
- Reembolsos parciales.
- Obsequios o cortesías.
- Servicios adicionales de compensación.

Aunque estas acciones permiten reducir parcialmente el impacto negativo sobre el cliente, también incrementan los costos operativos de la empresa.

Durante la primera gestión del simulador, la tasa de errores suele situarse aproximadamente alrededor del 5%. Sin embargo, este indicador puede incrementarse o disminuir significativamente en función de las decisiones adoptadas por la empresa a lo largo del juego.

La evolución de la tasa de errores depende de los siguientes elementos:

- Incentivos por cliente satisfecho: Los incentivos otorgados al personal por lograr altos niveles de satisfacción del cliente contribuyen a mejorar el desempeño operativo y reducir errores en la prestación del servicio. Dentro del simulador, el efecto de esta variable se evalúa de manera relativa respecto a las inversiones realizadas por las empresas competidoras. Desde una perspectiva táctica, estos incentivos mejoran la motivación y el compromiso del personal. Estratégicamente, favorecen el desarrollo de una cultura organizacional orientada al servicio y la satisfacción del cliente.
- Gasto en control de calidad: La inversión en control de calidad permite supervisar procesos operativos, identificar deficiencias y corregir problemas antes de que afecten al cliente. Un mayor gasto relativo en comparación con los competidores contribuye a disminuir la tasa de errores y mejorar la consistencia del servicio. Tácticamente, esta inversión reduce fallas operativas inmediatas. Estratégicamente, fortalece la reputación y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Figura 5: Factores que determinan la tasa de errores

Fuente: Elaboración propia

- Mejora de infraestructura: La implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) permite gestionar de manera más eficiente la información y relación con los clientes.

Esta herramienta contribuye a:

- Mejorar la atención personalizada.
- Registrar preferencias y necesidades de los huéspedes.
- Dar seguimiento a reclamos e incidencias.
- Optimizar la comunicación con el cliente.

Como resultado, la implementación de un CRM ayuda a reducir errores relacionados con atención y servicio, mejorando la experiencia general del huésped.

- Entrenamiento del personal: La capacitación del personal constituye uno de los factores más importantes para reducir errores operativos.

Dentro del simulador, el entrenamiento tiene un impacto especialmente relevante sobre áreas directamente vinculadas con la experiencia del cliente, tales como:

- Atención al cliente.
- Camareros.
- Personal de limpieza y housekeeping.

Desde un enfoque táctico, reducir la tasa de errores permite:

- Disminuir costos por compensaciones.

- Mejorar la satisfacción inmediata del cliente.
- Reducir reclamos y problemas operativos.
- Incrementar la eficiencia del servicio.

Sin embargo, lograr bajos niveles de error requiere inversiones constantes en capacitación, supervisión y mejora de procesos.

Estratégicamente, la tasa de errores influye directamente sobre:

- La calidad percibida.
- La imagen de marca.
- La fidelización de clientes.
- La competitividad de la empresa.

Empresas con bajos niveles de error suelen construir una reputación más sólida y sostenible, mientras que una alta tasa de errores puede deteriorar progresivamente la percepción del mercado y limitar el crecimiento de la organización.

Por esta razón, la gestión de errores no debe entenderse únicamente como un problema operativo, sino como un elemento estratégico fundamental dentro de la administración hotelera.

2.3.7. Servicios adicionales

Los servicios adicionales representan instalaciones y prestaciones complementarias que el hotel puede incorporar con el propósito de fortalecer su propuesta de valor, mejorar la experiencia del huésped y diferenciarse de la competencia.

A diferencia de los complementos básicos del servicio hotelero, los servicios adicionales suelen requerir inversiones más significativas y, en muchos casos, constituyen unidades operativas independientes dentro del establecimiento.

La implementación adecuada de estos servicios puede incrementar el atractivo de la empresa frente a determinados segmentos de clientes y generar nuevas fuentes de ingresos complementarios.

2.3.7.1. Características generales de los servicios adicionales

Cada servicio adicional posee características operativas y financieras predefinidas dentro del simulador, entre las que se incluyen:

- Inversión requerida: Monto necesario para implementar el servicio y habilitar su funcionamiento.

- Costo fijo anual: Gastos permanentes asociados al mantenimiento y operación básica del servicio, independientemente de su nivel de utilización.
- Capacidad anual: Cantidad máxima estimada de usuarios o servicios que pueden atenderse durante una gestión.
- Costo variable unitario: Costo adicional generado por cada uso individual del servicio.
- Precio unitario: Valor cobrado al cliente por utilizar el servicio adicional.
- Porcentaje estimado de demanda: Proporción aproximada de huéspedes que potencialmente utilizarán el servicio.

Algunos servicios adicionales generan ingresos directos para la empresa, mientras que otros cumplen principalmente una función estratégica orientada a incrementar el atractivo del hotel y mejorar la percepción de calidad.

2.3.7.2. Relación entre servicios adicionales y segmentos de clientes

No todos los segmentos de clientes valoran de igual manera los servicios adicionales. Por ello, la selección de servicios debe realizarse considerando cuidadosamente el perfil del mercado objetivo.

La incorporación de servicios alineados con las preferencias del segmento puede mejorar significativamente la competitividad y el atractivo de la propuesta de valor de la empresa.

En las tablas siguientes, se resume la importancia relativa de cada servicio según los distintos segmentos de clientes. Esta información permite identificar qué servicios adicionales generan mayor valor para cada tipo de cliente y facilita el diseño de estrategias de diferenciación más efectivas.

Tabla 9: Importancia relativa de servicios adicionales por segmento de cliente (Parte 1)

Segmento	Business	Canchas	Ecoturismo
Viajeros por negocios nacionales	Alta	Baja	Baja
Viajeros por negocios extranjeros	Media	Baja	Baja
Viajeros de lujo nacionales	Baja	Media	Media
Viajeros de lujo extranjeros	Baja	Media	Media
Viajeros económicos y familias nacionales	Baja	Media	Media
Viajeros económicos y familias extranjeros	Baja	Media	Media

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Importancia relativa de servicios adicionales por segmento de cliente (Parte 2)

Segmento	Gimnasio	Lavandería	Restaurante	Salones
Viajeros por negocios nacionales	Media	Media	Media	Media
Viajeros por negocios extranjeros	Media	Alta	Media	Alta
Viajeros de lujo nacionales	Media	Alta	Alta	Baja
Viajeros de lujo extranjeros	Media	Alta	Media	Baja
Viajeros económicos y familias nacionales	Media	Baja	Media	Media
Viajeros económicos y familias extranjeros	Media	Media	Alta	Media

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Importancia relativa de servicios adicionales por segmento de cliente (Parte 3)

Segmento	Piscina	Tiendas	Estacionamiento
Viajeros por negocios nacionales	Baja	Media	Alta
Viajeros por negocios extranjeros	Media	Baja	Baja
Viajeros de lujo nacionales	Alta	Alta	Media
Viajeros de lujo extranjeros	Alta	Alta	Baja
Viajeros económicos y familias nacionales	Muy alta	Media	Media
Viajeros económicos y familias extranjeros	Muy alta	Media	Baja

Fuente: Elaboración propia

2.3.7.3. Servicios adicionales disponibles en el simulador

Cada servicio adicional requiere un monto de inversión y genera costos fijos y/o variables, de igual manera tiene una cierta capacidad anual, un precio unitario y una demanda estimada, es importante tenerlos en cuenta al momento de decidir su incorporación.

Para fines prácticos, la demanda estimada se calcula sobre la base de las ventas totales del servicio hotelero.

Las siguientes tablas presentan las características financieras y operativas de los servicios adicionales disponibles.

Tabla 12: Detalles de los servicios adicionales disponibles (parte 1)

Servicio	Costo fijo anual	Costo variable unitario	Inversión requerida
Tiendas comerciales	11250	30	90000
Gimnasio / spa	9500	10	125000
Servicio de ecoturismo	1800	18	45000
Restaurante	6400	5	160000
Salones de eventos	9900	5	130500
Balneario y piscina	2500	1,3	37500
Estacionamiento	1200	0	20000
Centro de negocios	7500	0	90000
Lavandería	3000	5	27000
Canchas deportivas	10500	0	196000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Detalles de los servicios adicionales disponibles (parte 2)

Servicio	Capacidad anual	Precio unitario	Demanda estimada
Tiendas comerciales	3750	40	30%
Gimnasio / spa	9000	15	29%
Servicio de ecoturismo	3000	24	45%
Restaurante	2800	17	75%
Salones de eventos	1980	20	40%
Balneario y piscina	6500	4	80%
Estacionamiento	No aplica	0	40%
Centro de negocios	No aplica	0	40%
Lavandería	2250	15	10%
Canchas deportivas	No aplica	0	20%

Fuente: Elaboración propia

2.3.7.4. Eliminación de servicios adicionales

Cuando la empresa decide eliminar un servicio adicional, el simulador considera una pérdida parcial del valor invertido.

En estos casos:

- El 85% del valor neto del activo¹ se contabiliza como costo por baja de activos.
- El 15% restante se recupera como efectivo proveniente de la monetización o venta parcial del equipamiento.

Esto representa el impacto económico asociado a la desinversión en infraestructura y equipamiento especializado, reflejando que gran parte de la inversión inicial no puede recuperarse completamente.

2.3.8. Categoría del hotel

La categoría del hotel representa el nivel de clasificación y posicionamiento del establecimiento dentro del mercado. En el simulador, esta clasificación se expresa mediante un sistema de estrellas, donde una mayor cantidad de estrellas refleja niveles superiores de infraestructura, calidad, equipamiento y servicios ofrecidos.

La categoría del hotel influye directamente en:

- El posicionamiento estratégico de la empresa.
- Los costos de inversión y operación.
- Las expectativas de los huéspedes respecto al servicio recibido.

Al inicio de la simulación, todas las empresas hoteleras comienzan con una categoría de 1 estrella. Posteriormente, pueden solicitar procesos de recategorización para acceder a categorías superiores, siempre que cumplan los requisitos establecidos por el sistema.

La categoría otorgada en una determinada gestión, no necesariamente se mantiene en las siguientes, mantenerla depende de que se cumplan los requisitos de la categoría. Por ejemplo, si en una gestión posterior se elimina un servicio adicional requerido o el hotel baja el nivel de calidad por debajo del mínimo necesario, automáticamente la categoría será degradada al nivel en el que se cumplan los requisitos.

2.3.8.1. Requisitos para la recategorización

Para acceder a una categoría superior, el hotel debe cumplir simultáneamente con condiciones relacionadas con:

- Cantidad mínima de habitaciones.
- Puntaje mínimo de calidad.

¹ El valor neto del activo se calcula restando del valor contable de construcción, la depreciación acumulada del mismo.

- Disponibilidad de determinados servicios adicionales.

La siguiente tabla resume los requisitos de cada categoría:

Tabla 14: Requisitos por categoría

Categoría	Cantidad mínima de habitaciones	Calidad mínima requerida	Servicios requeridos
★ 1 estrella	10	1	No requiere servicios adicionales
★★ 2 estrellas	20	2	Restaurante, Estacionamiento
★★★ 3 estrellas	30	4	Restaurante, Piscina, Estacionamiento, Centro de negocios
★★★★ 4 estrellas	40	6	Gimnasio, Restaurante, Salones de eventos, Piscina, Estacionamiento, Centro de negocios
★★★★★ 5 estrellas	50	8	Gimnasio, Restaurante, Salones de eventos, Piscina, Estacionamiento, Centro de negocios, Lavandería

Fuente: Elaboración propia

2.3.8.2. Relación entre categoría e inversión

A medida que el hotel incrementa su categoría, también aumentan significativamente las exigencias de inversión y operación.

Los hoteles de categorías superiores requieren:

- Infraestructura más amplia y moderna.
- Mejor equipamiento por habitación.
- Mayor variedad de servicios adicionales.
- Estándares superiores de calidad y atención.

Por esta razón, la construcción de nuevas habitaciones en hoteles de mayor categoría implica costos más elevados.

Asimismo, las categorías superiores suelen generar mayores expectativas por parte de los clientes, por lo que la empresa debe mantener coherencia entre la clasificación obtenida y la experiencia efectivamente ofrecida.

Tabla 15: Inversión en construcción y equipamiento por categoría

Categoría	Inversión por habitación nueva	Inversión en equipamiento
★ 1 estrella	5.530	2.370
★★ 2 estrellas	6.650	2.850
★★★ 3 estrellas	7.980	3.420
★★★★ 4 estrellas	9.590	4.110
★★★★★ 5 estrellas	11.550	4.950

Fuente: Elaboración propia

2.3.9. Variables de decisión

Las decisiones relacionadas con operaciones e infraestructura constituyen uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento y competitividad de la empresa hotelera dentro del simulador.

Esta área comprende todas las decisiones vinculadas con la capacidad operativa del hotel, el estado de la infraestructura, la disponibilidad de servicios y la calidad general de la experiencia ofrecida al huésped.

Las decisiones de operaciones e infraestructura requieren una adecuada planificación financiera y estratégica, debido a que muchas de ellas implican inversiones de largo plazo y generan efectos acumulativos sobre el desempeño de la empresa.

Una infraestructura insuficiente o deteriorada puede limitar la capacidad competitiva del hotel y afectar negativamente la experiencia del cliente. Por el contrario, inversiones adecuadas en instalaciones, servicios y calidad operativa pueden fortalecer el posicionamiento de la empresa y mejorar su capacidad para atraer segmentos de mayor valor.

Asimismo, las decisiones operativas deben mantener coherencia con la estrategia comercial y el segmento objetivo del hotel, evitando inversiones innecesarias o niveles de servicio incompatibles con la propuesta de valor de la empresa.

Por esta razón, la gestión de operaciones e infraestructura debe entenderse como un proceso integral orientado a garantizar eficiencia operativa, sostenibilidad financiera y diferenciación competitiva en el largo plazo.

2.3.9.1. Construcción de habitaciones

La capacidad instalada del hotel puede modificarse mediante la construcción o demolición de habitaciones, permitiendo a la empresa adaptar su infraestructura a las necesidades operativas y estratégicas del mercado.

Cuando se decide demoler habitaciones, el sistema elimina prioritariamente las más antiguas. La infraestructura y el equipamiento asociado se contabilizan de manera separada, debido a que poseen distintos tratamientos contables y financieros.

En ambos casos, al realizar la demolición:

- Se da de baja el valor bruto del activo.
- Se elimina la depreciación acumulada correspondiente.

Sin embargo, el tratamiento del valor residual difiere según el tipo de activo:

- En el caso de la infraestructura, el valor residual pendiente se registra como un costo por baja de activos, afectando negativamente los resultados de la gestión.
- En el caso del equipamiento y mobiliario, el valor residual se contabiliza como ingreso de efectivo por monetización de activos, representando una recuperación parcial del valor invertido.

Por otra parte, la construcción de habitaciones, las mejoras de infraestructura y la implementación de servicios adicionales requieren un periodo completo de ejecución. Esto implica que las inversiones realizadas en una gestión recién estarán disponibles para su utilización en la gestión siguiente.

En consecuencia, las decisiones de expansión o modernización deben planificarse con anticipación, considerando el tiempo necesario para que las inversiones generen efectos operativos y comerciales.

Desde una perspectiva operativa, la ampliación de habitaciones permite:

- Incrementar la capacidad de atención del hotel.
- Captar una mayor demanda potencial.

- Aprovechar periodos de alta ocupación.
- Incrementar ingresos futuros.

No obstante, expandir excesivamente la capacidad instalada puede provocar:

- Incremento de costos fijos y de mantenimiento.
- Baja tasa de ocupación.
- Ineficiencias operativas.
- Reducción de rentabilidad.

Por su parte, la demolición de habitaciones puede utilizarse para:

- Reducir costos operativos y de mantenimiento.
- Ajustar la capacidad a niveles reales de demanda.
- Eliminar infraestructura obsoleta o poco eficiente.

Sin embargo, esta decisión también puede generar costos contables importantes derivados de la baja de activos.

Asimismo, debido a que las inversiones requieren una gestión para completarse, las empresas deben anticipar adecuadamente sus necesidades futuras de capacidad e infraestructura.

Estratégicamente, las decisiones de expansión, reducción o modernización de infraestructura influyen directamente sobre el posicionamiento competitivo de la empresa.

Una adecuada planificación de la capacidad instalada puede contribuir a:

- Sostener procesos de crecimiento empresarial.
- Mejorar la competitividad del hotel.
- Facilitar la atención de segmentos de mayor valor.
- Fortalecer la percepción de calidad y modernidad.

Por otra parte, las inversiones en infraestructura suelen representar compromisos financieros de largo plazo, por lo que deben alinearse con la estrategia general de la empresa y las proyecciones de demanda futura.

En consecuencia, la gestión de infraestructura debe desarrollarse bajo una visión estratégica de largo plazo, equilibrando crecimiento, sostenibilidad financiera y eficiencia operativa.

2.3.9.2. Gasto en control de calidad

Desde una perspectiva táctica, esta variable permite reducir deficiencias operativas y mejorar la experiencia inmediata del huésped. Estratégicamente, una política sólida de control de calidad fortalece la reputación de la empresa y contribuye al posicionamiento competitivo del hotel.

2.3.9.3. Cambio de categoría

La recategorización permite que el hotel acceda a una categoría superior de estrellas, siempre que cumpla con los requisitos mínimos establecidos previamente en relación con:

- Capacidad instalada.
- Nivel de calidad.
- Servicios adicionales requeridos.
- Inversión en infraestructura y equipamiento.

La solicitud de recategorización será evaluada automáticamente por el sistema y únicamente será aprobada si todos los requisitos exigidos para la nueva categoría se encuentran completamente cumplidos. En caso contrario, la solicitud será rechazada y el hotel mantendrá su categoría actual.

Asimismo, la categoría obtenida no es permanente. Si posteriormente la empresa deja de cumplir alguno de los requisitos necesarios —ya sea por reducción de capacidad operativa, eliminación de servicios obligatorios o disminución del nivel de calidad— la categoría del hotel será automáticamente reducida hasta el nivel compatible con las condiciones reales de operación.

Es importante considerar que las categorías superiores requieren mayores niveles de inversión en infraestructura y equipamiento. Dichas inversiones no son recuperadas en caso de pérdida de categoría, incluso si el descenso ocurre por incumplimiento posterior de los requisitos.

Por esta razón, la recategorización no debe entenderse únicamente como una decisión de expansión, sino también como un compromiso permanente de mantenimiento de estándares operativos y de calidad.

Desde una perspectiva operativa, obtener una categoría superior puede permitir:

- Incrementar el atractivo comercial del hotel.
- Mejorar la percepción de calidad por parte de los clientes.
- Acceder a segmentos de mayor poder adquisitivo.

- Incrementar potencialmente los precios de venta.

Sin embargo, mantener una categoría elevada también implica:

- Mayores costos operativos y de mantenimiento.
- Necesidad de sostener altos niveles de calidad.
- Conservación permanente de ciertos servicios adicionales.
- Inversiones continuas en infraestructura y equipamiento.

Por ello, antes de solicitar una recategorización, la empresa debe evaluar cuidadosamente su capacidad financiera y operativa para sostener los requisitos exigidos en el tiempo.

Estratégicamente, la categoría del hotel constituye uno de los principales elementos de posicionamiento dentro del mercado.

Una categoría superior puede contribuir a:

- Fortalecer la imagen corporativa.
- Diferenciar al hotel frente a la competencia.
- Captar segmentos orientados a calidad y exclusividad.
- Incrementar el valor percibido de la oferta hotelera.

No obstante, una estrategia de recategorización mal planificada puede generar riesgos importantes, especialmente si la empresa no logra sostener los estándares requeridos.

La pérdida de categoría puede provocar:

- Deterioro de la imagen del hotel.
- Reducción de competitividad.
- Pérdida de confianza del mercado.
- Disminución de la preferencia de ciertos segmentos de clientes.
- Pérdida irreversible de parte de las inversiones realizadas.

En consecuencia, las decisiones de recategorización deben responder a una estrategia integral de crecimiento y posicionamiento, sustentada en la capacidad real de la empresa para mantener consistentemente los estándares exigidos por categorías superiores.

2.3.9.4. Mejoras

Cada hotel puede realizar hasta 6 mejoras, una por gestión. Cada mejora tiene efectos en diferentes aspectos de las operaciones del hotel y requiere de montos diferentes de inversión. Una vez solicitada la mejora, ésta se activa la gestión siguiente y sus efectos continúan hasta el final del juego. El monto de inversión se registra como parte de los activos y se deprecia a la tasa constante mostrada en la tabla 6.

1. Implementación de CRM

La implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) permite mejorar la gestión de la relación con los clientes y optimizar el seguimiento de información comercial y operativa.

La inversión requerida para esta mejora es de 65000 dólares.

Desde una perspectiva operativa, el CRM permite:

- Mejorar la organización de la información del cliente.
- Reducir errores en atención y reservas.
- Facilitar el monitoreo de indicadores de desempeño mediante indicadores de gestión.
- Mejorar la coordinación operativa.

Estratégicamente, el CRM fortalece la capacidad de la empresa para gestionar relaciones de largo plazo con sus clientes y mejorar la calidad del servicio mediante decisiones basadas en información.

Asimismo, contribuye a profesionalizar la gestión empresarial y mejorar la eficiencia organizacional.

2. Implementación de tecnologías de información

La empresa puede invertir en tecnologías de información destinadas a modernizar procesos administrativos y operativos.

La inversión requerida para esta mejora es de 78000 dólares.

Operativamente, esta mejora permite:

- Reducir costos administrativos en un 50%.
- Mejorar la eficiencia de procesos internos.
- Optimizar el trabajo del personal gerencial y estratégico mejorando su productividad en 25%.
- Incrementar la capacidad de análisis y control.

Estratégicamente, la digitalización y modernización tecnológica fortalecen la competitividad de la empresa y facilitan procesos de crecimiento sostenible.

Además, permiten desarrollar una estructura organizacional más eficiente y adaptable a entornos competitivos.

3. Remodelación de infraestructura

La remodelación de infraestructura representa una inversión destinada a modernizar las instalaciones del hotel y mejorar la experiencia general del huésped.

La inversión requerida para esta mejora es de 115000 dólares.

Desde una perspectiva operativa, la remodelación permite:

- Mejorar las condiciones físicas del hotel.
- Incrementar la percepción de calidad del cliente en dos puntos.
- Reducir costos operativos relacionados con servicios básicos en 20%.

Estratégicamente, esta inversión fortalece el posicionamiento competitivo del hotel y contribuye a mantener estándares elevados de calidad e imagen corporativa.

Asimismo, puede facilitar procesos de recategorización y captación de segmentos de mayor valor.

4. Mejoramiento de instalaciones del personal

La empresa puede invertir en la mejora de las instalaciones destinadas al uso del personal.

La inversión requerida para esta mejora es de 50000 dólares.

Operativamente, esta decisión permite:

- Mejorar las condiciones laborales.
- Incrementar la motivación del personal.
- Favorecer un mejor desempeño operativo incrementando la productividad del personal operativo y de atención al cliente en 30%.
- Reducir desgaste y fatiga laboral.

Estratégicamente, mejores condiciones de trabajo contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la sostenibilidad del desempeño laboral en el largo plazo.

Además, pueden favorecer la retención de trabajadores y mejorar la calidad del servicio.

5. Mejoramiento del Call Center

La empresa puede realizar inversiones orientadas a fortalecer sus capacidades de atención y ventas directas mediante el Call Center.

La inversión requerida para esta mejora es de 107000 dólares.

Desde una perspectiva operativa, esta mejora permite:

- Incrementar la captación de reservas directas en 30%.
- Reducir dependencia de intermediarios.
- Mejorar la imagen de marca de la empresa.
- Incrementar la eficiencia de los canales de venta directa.

Estratégicamente, fortalecer la venta directa contribuye a mejorar el control comercial y reducir costos asociados a comisiones de intermediación.

Asimismo, mejora la relación directa con el cliente y fortalece el posicionamiento de marca.

6. Mejoramiento de maquinaria y equipo

La modernización de maquinaria y equipamiento operativo permite optimizar procesos internos y reducir costos de mantenimiento.

La inversión requerida para esta mejora es de 100000 dólares.

Operativamente, esta inversión permite:

- Mejorar la eficiencia de los procesos operativos.
- Reducir costos de mantenimiento en 30%.
- Incrementar la productividad del personal de operaciones en 20%.
- Optimizar el uso de recursos operativos.

Estratégicamente, la modernización tecnológica fortalece la sostenibilidad operativa de la empresa y mejora su capacidad competitiva en el largo plazo.

Asimismo, permite mantener estándares operativos más eficientes y reducir costos estructurales futuros.

2.3.9.5. Servicios adicionales

Los servicios adicionales permiten al hotel complementar su propuesta de valor y generar una oferta diferenciada, cada servicio incrementa el atractivo para cierto segmento generando ingresos y costos adicionales.

Desde una perspectiva táctica, los servicios adicionales permiten:

- Incrementar el atractivo inmediato del hotel.
- Mejorar la satisfacción y experiencia del huésped.
- Generar ingresos complementarios.
- Diferenciar la oferta frente a los competidores.
- Adaptar el servicio a las preferencias de determinados segmentos.

Sin embargo, estos servicios también generan costos de inversión, operación y mantenimiento que pueden afectar significativamente la rentabilidad si no son gestionados adecuadamente.

Estratégicamente, los servicios adicionales constituyen una herramienta importante de posicionamiento y diferenciación competitiva.

Por ejemplo:

- Hoteles orientados a viajeros de lujo pueden beneficiarse de servicios como spa, lavandería o tiendas comerciales.
- Segmentos familiares suelen valorar especialmente piscinas, actividades recreativas y restaurantes.
- Viajeros corporativos pueden priorizar centros de negocios, salones de eventos y estacionamiento.

La adecuada combinación de servicios adicionales puede fortalecer la propuesta de valor y permitir a la empresa competir de manera más efectiva en segmentos específicos del mercado.

No obstante, incorporar servicios poco valorados por el segmento objetivo puede generar costos innecesarios y disminuir la eficiencia financiera de la empresa.

2.3.9.6. Complementos

Desde una perspectiva táctica, los complementos permiten:

- Mejorar rápidamente la percepción de calidad del servicio.
- Adaptar la oferta hotelera a las preferencias de distintos segmentos de clientes.
- Incrementar el atractivo del hotel frente a la competencia.
- Diferenciar determinados servicios sin necesidad de grandes inversiones estructurales.

Sin embargo, cada mejora implica costos adicionales que afectan la rentabilidad operativa de la empresa. Por ello, las decisiones relacionadas con complementos deben considerar cuidadosamente el equilibrio entre calidad, demanda y costos.

Estratégicamente, los complementos permiten construir una propuesta de valor más sólida y diferenciada.

Por ejemplo:

- Segmentos orientados al lujo suelen valorar más elementos relacionados con confort y exclusividad.
- Segmentos familiares o vacacionales pueden responder mejor a actividades recreativas y servicios complementarios.
- Clientes sensibles a temas ambientales pueden valorar positivamente el uso de insumos ecológicos.

La adecuada selección y mejora de complementos puede fortalecer el posicionamiento de la empresa y contribuir al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

No obstante, una inversión excesiva en complementos que no son relevantes para el segmento objetivo puede incrementar innecesariamente los costos sin generar beneficios proporcionales en la demanda o en la satisfacción del cliente.

En consecuencia, la gestión eficiente de estos elementos requiere coherencia con la estrategia general de la empresa y con las características de los segmentos de mercado a los que se dirige el hotel.

2.3.9.7. Cancelaciones

Dentro de las decisiones operativas del simulador, la empresa puede definir si permitirá o no la cancelación de reservas para cada segmento específico de clientes.

La posibilidad de cancelar una reservación constituye un elemento importante dentro de la propuesta de valor del hotel, debido a que brinda mayor flexibilidad y seguridad al huésped al momento de realizar una compra.

En términos generales, políticas de cancelación más flexibles pueden incrementar el atractivo comercial del hotel y favorecer la intención de reserva, especialmente en segmentos sensibles a la incertidumbre o que planifican sus viajes con anticipación.

No obstante, permitir cancelaciones también puede generar riesgos operativos y financieros, debido a que incrementa la probabilidad de pérdida de ocupación,

especialmente cuando las cancelaciones ocurren cerca de la fecha de utilización del servicio.

Por esta razón, la política de cancelaciones debe definirse considerando las características y preferencias de cada segmento de mercado.

- Desde una perspectiva operativa, habilitar cancelaciones puede permitir:
- Incrementar la confianza del cliente al realizar reservas.
- Mejorar la percepción de flexibilidad del servicio.
- Incrementar el atractivo de la propuesta comercial.
- Favorecer la captación de determinados segmentos de clientes.

Sin embargo, políticas excesivamente flexibles también pueden provocar:

- Incremento de cancelaciones de último momento.
- Pérdida de ingresos potenciales.
- Dificultades en la planificación de ocupación.
- Menor estabilidad en la demanda proyectada.

Por el contrario, restringir o limitar las cancelaciones puede reducir la incertidumbre operativa, aunque también podría disminuir el interés de ciertos segmentos por reservar en el hotel.

Estratégicamente, la política de cancelaciones forma parte de la experiencia de compra y del posicionamiento comercial del hotel.

Empresas orientadas a segmentos premium o altamente competitivos pueden beneficiarse de políticas más flexibles, debido a que estas fortalecen la percepción de orientación al cliente y calidad del servicio.

Asimismo, permitir cancelaciones puede convertirse en un factor diferenciador en mercados donde los huéspedes valoran la seguridad y flexibilidad al momento de reservar.

No obstante, una estrategia excesivamente permisiva puede afectar la estabilidad financiera y operativa de la empresa, especialmente si no existe una adecuada gestión de ocupación y demanda.

Por esta razón, la política de cancelación debe alinearse con:

- El segmento objetivo del hotel.
- La estrategia comercial.
- El nivel de demanda esperado.

- La capacidad de gestión operativa de la empresa.

Una adecuada definición de esta política permite equilibrar flexibilidad para el cliente y sostenibilidad operativa para la organización.

2.4. Finanzas

La gestión financiera permite evaluar la sostenibilidad económica y la capacidad de crecimiento de la empresa hotelera. Las decisiones financieras influyen en la estabilidad de la empresa, el acceso al financiamiento y la percepción de riesgo por parte del mercado. En esta sección se presentan los principales conceptos financieros considerados en el simulador, incluyendo aspectos relacionados con patrimonio, endeudamiento, calificación crediticia y valor de la empresa.

2.4.1. Decisiones sobre el patrimonio

Las decisiones sobre el patrimonio corresponden a aquellas acciones financieras relacionadas con la estructura de capital de la empresa y la relación con los accionistas.

Dentro del simulador, estas decisiones permiten a la empresa obtener recursos financieros, modificar la composición de propiedad o distribuir utilidades generadas durante las diferentes gestiones.

La adecuada administración del patrimonio resulta fundamental para garantizar:

- La sostenibilidad financiera de la empresa.
- La capacidad de inversión y crecimiento.
- La confianza de los inversionistas.
- El equilibrio entre rentabilidad y liquidez.

Las principales decisiones patrimoniales disponibles en el simulador son las siguientes:

- Emisión de acciones: La emisión de acciones consiste en colocar en el mercado un nuevo paquete accionario para que inversionistas potenciales puedan adquirirlo al precio de mercado vigente durante la gestión correspondiente. Esta operación permite incrementar el patrimonio de la empresa mediante el ingreso de nuevos recursos financieros provenientes de los accionistas. Dentro del simulador, la empresa puede emitir hasta una cantidad equivalente al 50% de las acciones actualmente en circulación. Cuando la empresa emite acciones:
 - Incrementa el número total de acciones en circulación.

- Obtiene recursos financieros adicionales.
- Aumenta el patrimonio empresarial.
- Incorpora nuevos inversionistas o incrementa la participación de los actuales accionistas.

El monto de recursos obtenidos depende directamente del precio de mercado de las acciones en el momento de la emisión.

- **Compra o recompra de acciones:** La recompra de acciones representa la operación inversa a la emisión y consiste en ofrecer a los accionistas la compra de sus acciones al valor de mercado vigente.

Esta decisión reduce la cantidad de acciones en circulación y disminuye el patrimonio de la empresa, debido a que se utilizan recursos financieros propios para adquirir las acciones.

Dentro del simulador, la empresa puede recomprar hasta el 50% de las acciones actualmente en circulación.

Cuando la empresa recompra acciones:

- Disminuye el número de acciones disponibles en el mercado.
 - Reduce el patrimonio empresarial.
 - Incrementa proporcionalmente la participación relativa de los accionistas restantes.
 - Utiliza efectivo de la empresa para financiar la operación.
- **Dividendos por acción:** Los dividendos representan la distribución de utilidades de la empresa entre sus accionistas.
- Dentro del simulador, el monto definido como dividendo corresponde al valor que se pagará por cada acción en circulación.
- Para que el pago de dividendos pueda realizarse, deben cumplirse simultáneamente las siguientes condiciones:
- La empresa debe contar con utilidades acumuladas positivas.
 - El monto total destinado al pago de dividendos no puede exceder el 50% de las utilidades acumuladas totales.

Esto implica que la empresa únicamente puede distribuir una parte de sus ganancias, preservando recursos para mantener estabilidad financiera y capacidad de inversión.

2.4.2. Principales costos fijos

Una adecuada gestión de los costos fijos es fundamental para alcanzar el punto de equilibrio en el menor tiempo posible y mantener la rentabilidad del hotel.

Impuestos

Los impuestos se calculan sobre la utilidad contable obtenida al cierre de cada gestión y corresponden al 25% de dicha utilidad. En consecuencia, cuanto mayor sea la utilidad generada por la empresa, mayor será el monto de impuestos a pagar.

Costos fijos administrativos

Los costos fijos administrativos corresponden a un costo fijo escalonado, ya que su monto depende de la capacidad instalada del hotel, medida por el número de habitaciones disponibles.

El costo anual es de 20000 dólares por cada bloque de 10 habitaciones o fracción. Esto significa que, al superar el límite de un bloque, el costo administrativo aumenta al siguiente nivel y permanece constante hasta alcanzar el siguiente umbral.

Por ejemplo:

- Un hotel con 20 habitaciones tendrá un costo fijo administrativo anual de 40000 dólares.
- Si el hotel amplía su capacidad a 21 habitaciones, el costo aumentará a 60000 dólares anuales.
- Este monto permanecerá sin cambios hasta que el hotel supere las 30 habitaciones. Al incorporar la habitación número 31, el costo fijo administrativo se incrementará nuevamente en 20000, alcanzando un total de 80000 dólares anuales.

2.4.3. Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) comprende el conjunto de acciones e inversiones que la empresa realiza con el propósito de generar un impacto positivo sobre la sociedad, la comunidad y el entorno en el que desarrolla sus actividades.

Dentro del simulador, las decisiones relacionadas con RSE permiten a la empresa destinar recursos económicos a iniciativas sociales y comunitarias, contribuyendo al fortalecimiento de su imagen corporativa y reputación institucional.

La gestión de la responsabilidad social no debe entenderse únicamente como un gasto adicional, sino como una inversión estratégica capaz de influir positivamente sobre:

- La percepción de marca.
- La reputación empresarial.
- La relación con la comunidad.

- La competitividad de largo plazo.
- La valoración general del hotel por parte del mercado.

En el simulador, la empresa puede destinar recursos a Responsabilidad Social Empresarial mediante los siguientes mecanismos:

- Porcentaje sobre la utilidad bruta en ventas: La empresa puede definir un porcentaje del margen bruto de ventas que será destinado automáticamente a actividades y programas de responsabilidad social. En este caso, el monto invertido varía en función del desempeño comercial de la empresa:
 - Si las ventas y utilidades son mayores, el aporte social también se incrementa.
 - Si el desempeño económico disminuye, el monto destinado a RSE se reduce proporcionalmente.
- Monto fijo para obras comunitarias: La empresa también puede asignar un monto fijo destinado a proyectos u obras comunitarias. A diferencia del mecanismo anterior, este monto permanece constante independientemente del nivel de ventas o utilidades obtenidas durante la gestión.
- Entrenamiento en prácticas éticas (ver apartado de recursos humanos).
- Uso de insumos ecológicos (ver apartado de operaciones).

2.4.3.1. Relación entre RSE e imagen corporativa

Dentro del simulador, las inversiones en Responsabilidad Social Empresarial influyen positivamente sobre la imagen de marca del hotel.

Las empresas que mantienen niveles sostenidos de inversión social suelen generar una percepción más favorable en el mercado, especialmente cuando estas acciones se complementan con altos niveles de calidad y buen desempeño operativo.

No obstante, la efectividad de la RSE depende de la coherencia entre las acciones sociales de la empresa y su comportamiento general. Una empresa con altos niveles de errores o mala calidad difícilmente logrará compensar completamente esas deficiencias únicamente mediante inversiones sociales.

Por esta razón, la Responsabilidad Social Empresarial debe integrarse como parte de una estrategia corporativa integral y coherente con los valores y objetivos generales de la empresa.

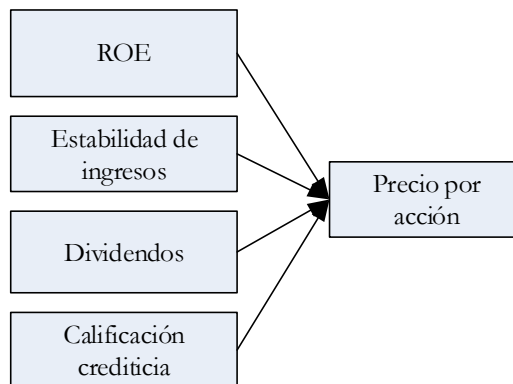
2.4.4. Precio por acción

El precio por acción representa el valor de mercado de las acciones de la empresa dentro del simulador. Este indicador refleja la percepción que tienen los inversionistas respecto al desempeño, estabilidad y perspectivas futuras de la empresa.

El valor de las acciones no se determina de manera aleatoria, sino a partir de distintos indicadores financieros y de gestión que permiten evaluar la situación general de la empresa.

Un precio de acción elevado suele reflejar confianza del mercado, expectativas positivas de crecimiento y una gestión empresarial sólida. Por el contrario, un precio bajo puede indicar problemas financieros, inestabilidad o menores expectativas de rentabilidad futura.

Figura 6: Factores que determinan el precio por acción



Fuente: Elaboración propia

Dentro del simulador, el precio de mercado de las acciones se calcula principalmente en función de cuatro indicadores:

- ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio): Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos aportados por los accionistas. Este indicador relaciona:
 - Las utilidades obtenidas.
 - El patrimonio total de la empresa.

Un ROE elevado indica que la empresa está utilizando eficientemente sus recursos propios para generar rentabilidad.

- **Calificación crediticia:** La calificación crediticia refleja el nivel de riesgo financiero de la empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones económicas. Una buena calificación crediticia indica:
 - Mayor estabilidad financiera.
 - Menor riesgo de incumplimiento.
 - Mejor capacidad de pago.
 - Gestión financiera más sólida.
- **Índice de estabilidad en los ingresos:** Este indicador evalúa la consistencia y estabilidad de los ingresos generados por la empresa a lo largo del tiempo. Las empresas con ingresos estables suelen ser percibidas como menos riesgosas y más sostenibles en el largo plazo.
- **Dividendos sobre utilidades:** Este indicador considera la proporción de utilidades que la empresa distribuye entre sus accionistas mediante dividendos. La distribución de dividendos puede interpretarse como una señal positiva respecto a la capacidad de generación de utilidades de la empresa.

El precio por acción constituye un indicador integral del desempeño de la empresa dentro del simulador, debido a que sintetiza distintos aspectos relacionados con:

- Rentabilidad.
- Riesgo financiero.
- Estabilidad operativa.
- Capacidad de crecimiento.
- Confianza del mercado.

En consecuencia, las decisiones estratégicas y operativas tomadas durante cada gestión afectan indirectamente el valor de mercado de las acciones.

Empresas financieramente sólidas, rentables y estables tienden a generar mayores niveles de confianza en los inversionistas y, por tanto, mejores valoraciones accionarias en el largo plazo.

2.4.5. Calificación crediticia

La calificación crediticia representa una evaluación integral de la solidez financiera de la empresa y de su capacidad para cumplir oportunamente con sus obligaciones económicas y financieras.

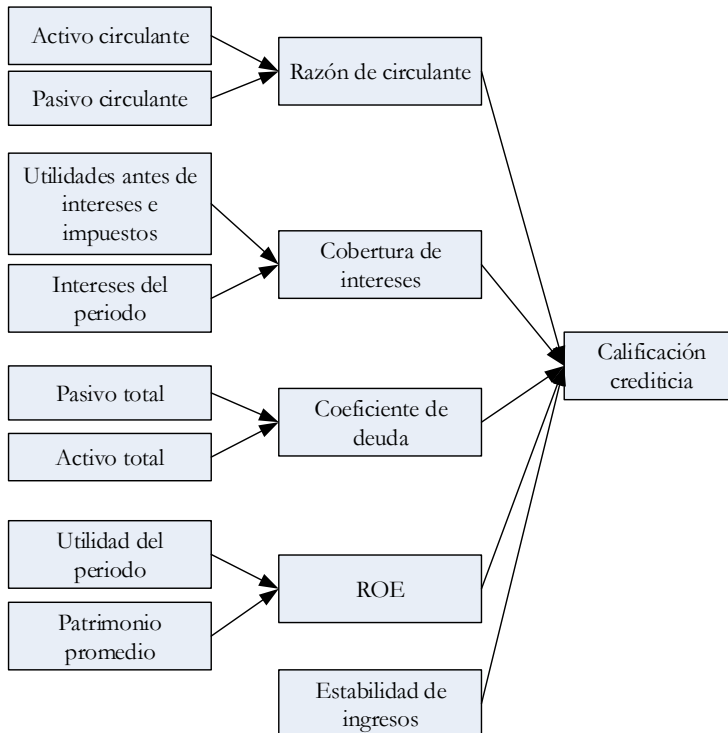
Dentro del simulador, este indicador refleja el nivel de riesgo que presenta la empresa desde la perspectiva de entidades financieras, inversionistas y acreedores.

Una empresa con una buena calificación crediticia es percibida como financieramente estable, confiable y con menor probabilidad de incumplimiento, mientras que una calificación baja refleja mayores niveles de riesgo financiero y vulnerabilidad económica.

La calificación crediticia influye directamente sobre:

- Las condiciones de endeudamiento.
- El costo financiero de los créditos.
- La confianza de inversionistas y acreedores.
- El valor de mercado de las acciones.

Figura 7: Factores que inciden en la calificación crediticia de una empresa



Fuente: Elaboración propia

Dentro del simulador, la evaluación crediticia se basa en una metodología similar a la utilizada por la agencia internacional Standard & Poor's, utilizando una escala de

riesgo financiero comparable a las clasificaciones empleadas en los mercados financieros reales.

La calificación crediticia depende del desempeño de la empresa en distintos indicadores financieros clave.

- **Liquidez:** La liquidez representa la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo utilizando sus activos disponibles. Una adecuada liquidez indica que la empresa dispone de recursos suficientes para cubrir pagos inmediatos, tales como:
 - Sueldos y salarios.
 - Proveedores.
 - Servicios operativos.
 - Obligaciones financieras de corto plazo.
- **Solvencia:** La solvencia refleja la capacidad de la empresa para sostener sus operaciones y cumplir sus obligaciones financieras en el largo plazo. Este indicador evalúa el equilibrio entre:
 - Los activos de la empresa.
 - Sus niveles de endeudamiento y obligaciones financieras.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de sus operaciones y recursos disponibles.
- **Cobertura de intereses:** La cobertura de intereses evalúa la capacidad de la empresa para cubrir el pago de intereses derivados de sus deudas financieras. Este indicador permite medir qué tan sostenible es el nivel de endeudamiento de la empresa.
- **Índice de estabilidad de los ingresos:** Este indicador mide el nivel de consistencia y estabilidad de los ingresos generados por la empresa a lo largo de distintas gestiones. Empresas con ingresos estables suelen presentar menores niveles de riesgo financiero.

2.4.5.1. Escala de calificación crediticia

Dentro del simulador, la calificación crediticia utiliza una escala inspirada en los sistemas internacionales de evaluación financiera.

La calificación obtenida influirá directamente sobre las condiciones financieras disponibles para la empresa durante la simulación.

Tabla 16: Detalle de calificaciones crediticias en el juego de simulación

Calificación	Nivel de riesgo	Descripción
AAA	Muy bajo	Máxima solidez financiera. La empresa posee una capacidad excepcional para cumplir sus obligaciones financieras y presenta un riesgo prácticamente nulo de incumplimiento.
AA	Muy bajo	Empresa con excelente estabilidad financiera y muy alta capacidad de pago. El riesgo financiero es mínimo, aunque ligeramente superior al de la categoría AAA.
A	Bajo	Empresa financieramente sólida y estable, con buena capacidad para cumplir sus obligaciones. Puede verse moderadamente afectada por cambios económicos adversos.
BBB	Moderado	Empresa con capacidad adecuada para cumplir sus obligaciones financieras, aunque más sensible a cambios en el entorno económico o competitivo. Se considera el nivel mínimo de “grado de inversión”.
BB	Moderadamente alto	Empresa con cierta vulnerabilidad financiera. Aunque actualmente puede cumplir sus obligaciones, enfrenta mayor riesgo ante condiciones desfavorables del mercado.
B	Alto	Empresa con debilidad financiera significativa. Existe un riesgo elevado de incumplimiento si las condiciones operativas o financieras empeoran.
CCC	Muy alto	Empresa con una situación financiera frágil y alta probabilidad de incumplimiento. Su capacidad de pago depende de condiciones favorables excepcionales.
CC	Crítico	Riesgo extremadamente alto de incumplimiento. La empresa presenta graves problemas financieros y una capacidad muy limitada para sostener sus operaciones.
C	Casi insolvente	Empresa cercana a la insolvencia o con incumplimientos parciales de obligaciones

Calificación	Nivel de riesgo	Descripción
		financieras. La continuidad operativa se encuentra seriamente comprometida.
D	Insolvente	La empresa se encuentra en situación de incumplimiento financiero o insolvencia, sin capacidad para cumplir sus obligaciones económicas.

Fuente: Elaboración propia basado en Standard and Poor's Global, 2026

2.4.6. Balance de apertura

Al inicio de la simulación, todas las empresas hoteleras comienzan operaciones con una estructura financiera inicial predefinida, representada mediante un balance de apertura.

Este balance refleja la situación económica y patrimonial de la empresa antes de iniciar la toma de decisiones, permitiendo a los participantes comprender los recursos disponibles, las obligaciones financieras existentes y el capital aportado por los accionistas.

Tabla 17: Balance de apertura

Activo		700 000
Caja – Bancos	50 500	
Activos fijos	649 500	
Terrenos	450 000	
Edificios	163 950	
Muebles y enseres	35 550	
Pasivo		200 000
Préstamo a largo plazo	200 000	
Patrimonio		500 000
Capital Social	500 000	

Fuente: Elaboración propia

El balance de apertura constituye el punto de partida para la gestión financiera dentro del simulador y sirve como base para:

- Evaluar la capacidad inicial de inversión.
- Analizar la estructura de financiamiento de la empresa.
- Comprender el nivel de endeudamiento inicial.
- Diseñar estrategias financieras y operativas.

- Estructura accionaria inicial

Cada empresa inicia operaciones con:

- 10.000 acciones en circulación.
- Valor nominal (valor par) de 50 dólares por acción.

2.4.7. Endeudamiento

El endeudamiento representa una de las principales fuentes de financiamiento disponibles para la empresa dentro del simulador. A través del uso de deuda, la empresa puede obtener recursos adicionales para financiar:

- Expansión de infraestructura.
- Construcción de habitaciones.
- Implementación de servicios adicionales.
- Mejoras operativas y tecnológicas.
- Necesidades de liquidez o capital de trabajo.

La empresa puede financiar sus operaciones utilizando recursos propios (patrimonio) o recurriendo a financiamiento externo mediante deuda.

El uso adecuado del endeudamiento puede acelerar el crecimiento y aumentar la capacidad competitiva del hotel. Sin embargo, niveles excesivos de deuda también incrementan el riesgo financiero y las obligaciones de pago futuras.

Dentro del simulador, existen dos mecanismos principales de endeudamiento:

- Crédito bancario: El crédito bancario consiste en solicitar un préstamo otorgado por una entidad financiera. Dentro del simulador, la empresa puede acceder a préstamos con plazos de 3, 5, 7 o 10 años.

Generalmente, a mayor plazo de financiamiento, mayor será la tasa de interés aplicada al crédito, debido al incremento del riesgo financiero asociado a periodos más largos.

Los créditos bancarios utilizan el sistema francés de amortización. De esta forma:

- La cuota total pagada cada gestión permanece constante.
- Al inicio del préstamo, una mayor proporción de la cuota corresponde al pago de intereses.

- A medida que disminuye el saldo de la deuda, los intereses también disminuyen y una mayor parte de la cuota se destina al pago del capital principal.

Esto permite a la empresa mantener pagos relativamente previsibles y estables durante toda la vida del crédito.

- Emisión de bonos: La emisión de bonos constituye una forma de financiamiento mediante instrumentos bursátiles colocados en el mercado financiero.

En este caso, la empresa obtiene recursos económicos de inversionistas que adquieren los bonos emitidos, comprometiéndose la organización a devolver el capital y pagar intereses bajo condiciones previamente establecidas. Dentro del simulador, los bonos pueden emitirse a 3 o 5 años.

Al igual que en los créditos bancarios, plazos mayores implican tasas de interés más elevadas.

A diferencia del crédito bancario, los bonos funcionan bajo un esquema distinto de pago:

- Durante cada gestión, la empresa paga únicamente los intereses pactados sobre el monto total de la deuda.
- El capital principal no se amortiza gradualmente.
- Al vencimiento del bono, la empresa debe devolver la totalidad del monto originalmente recibido.

Esto implica que las cuotas periódicas son menores durante la vigencia del bono, pero existe una obligación importante de pago al final del plazo.

2.4.7.1. Relación entre endeudamiento y desempeño financiero

El endeudamiento influye directamente sobre múltiples indicadores financieros dentro del simulador, entre ellos:

- Liquidez.
- Solvencia.
- Rentabilidad.
- Cobertura de intereses.
- Calificación crediticia.

Un nivel moderado de deuda puede contribuir positivamente al crecimiento y expansión empresarial. Sin embargo, un endeudamiento excesivo puede generar

inestabilidad financiera y limitar la capacidad futura de la empresa para invertir o acceder a nuevos créditos.

Por esta razón, las decisiones de financiamiento deben formar parte de una estrategia financiera integral, considerando tanto las necesidades inmediatas de inversión como la sostenibilidad económica de largo plazo.

2.4.8. Variables de decisión

Las decisiones financieras constituyen un componente fundamental dentro de la gestión estratégica de la empresa hotelera en el simulador. A través de ellas, la organización define la forma en que obtendrá, administrará y utilizará sus recursos económicos para sostener sus operaciones, financiar su crecimiento y garantizar su estabilidad financiera.

Las variables financieras influyen directamente sobre:

- La liquidez de la empresa.
- La capacidad de inversión.
- El nivel de endeudamiento.
- La rentabilidad.
- La percepción de riesgo financiero.
- El valor de mercado de las acciones.
- La sostenibilidad de largo plazo de la organización.

A diferencia de otras áreas funcionales, muchas decisiones financieras producen efectos acumulativos y de largo plazo, por lo que requieren una planificación cuidadosa y una adecuada evaluación de riesgos.

Asimismo, las decisiones financieras deben mantenerse alineadas con la estrategia general de la empresa, considerando las necesidades operativas, comerciales y de crecimiento del hotel.

Por esta razón, la gestión financiera dentro del simulador no debe limitarse únicamente al control de ingresos y gastos, sino entenderse como un proceso integral orientado a garantizar sostenibilidad, crecimiento y creación de valor en el largo plazo.

2.4.8.1. Compra y emisión de acciones

Las decisiones sobre el patrimonio influyen directamente sobre la estructura financiera de la empresa, la capacidad de crecimiento e inversión, el valor de mercado de las acciones y la percepción de riesgo y rentabilidad por parte de los inversionistas.

Por esta razón, las decisiones patrimoniales no deben tomarse únicamente considerando necesidades financieras inmediatas, sino también su impacto sobre la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el largo plazo.

Desde una perspectiva táctica, la emisión de acciones permite:

- Obtener liquidez para financiar inversiones.
- Cubrir necesidades temporales de capital.
- Financiar expansión de infraestructura o servicios.
- Reducir dependencia del endeudamiento bancario.

Estratégicamente, emitir acciones puede facilitar procesos de crecimiento y expansión empresarial sin incrementar significativamente el nivel de deuda.

No obstante, también puede generar:

- Reducción de la participación accionaria de los propietarios actuales.
- Reducción relativa del control sobre la empresa.
- Expectativas más elevadas por parte de los inversionistas respecto al desempeño financiero futuro.
- Deterioro de resultados de rentabilidad.

Por esta razón, la emisión de acciones debe utilizarse de manera planificada y coherente con la estrategia financiera de largo plazo.

En el caso de la recompra de acciones, desde una perspectiva operativa, puede utilizarse para:

- Reducir excedentes de liquidez.
- Ajustar la estructura patrimonial.
- Mejorar indicadores financieros de rentabilidad y liquidez.

Estratégicamente, la recompra puede transmitir al mercado señales positivas sobre la confianza de la empresa en su propio desempeño y perspectivas futuras.

Asimismo, puede contribuir a:

- Incrementar el valor relativo de las acciones restantes.
- Concentrar la propiedad accionaria.
- Fortalecer el control empresarial.

Sin embargo, una recompra excesiva puede reducir la liquidez disponible y limitar la capacidad de inversión futura.

2.4.8.2. Pago de dividendos

Se registra como un monto a ser pagado por cada acción en poder de los accionistas.

El pago se habilita siempre y cuando el monto total a pagar en dividendos sea igual o menor al 50% del saldo en la cuenta “Utilidades acumuladas” y menor o igual al saldo en efectivo.

Cumplidas las dos condiciones mencionadas, al cerrar la gestión, el monto se contabiliza como “Dividendos por pagar” y se efectivizan la gestión siguiente.

Desde una perspectiva táctica, el pago de dividendos permite:

- Recompensar a los accionistas.
- Mejorar la percepción de rentabilidad de la empresa.
- Incrementar el atractivo de las acciones frente a inversionistas potenciales.

Estratégicamente, la política de dividendos refleja el equilibrio entre la distribución de utilidades a los accionistas y reinvertir ganancias para financiar crecimiento futuro.

Empresas orientadas a expansión suelen reinvertir una mayor proporción de utilidades, mientras que empresas más consolidadas pueden priorizar distribuciones más elevadas de dividendos.

Una política de dividendos sostenible puede fortalecer la confianza de los inversionistas y mejorar la valoración de mercado de la empresa.

2.4.8.3. Porcentaje de Utilidad bruta para RSE

Desde una perspectiva operativa, este mecanismo permite:

- Ajustar automáticamente la inversión social al desempeño financiero de la empresa.
- Mantener cierto equilibrio entre rentabilidad y aporte social.
- Facilitar la planificación financiera de la inversión en RSE.

Estratégicamente, vincular la inversión social con los resultados empresariales puede fortalecer la percepción de compromiso sostenible y responsabilidad corporativa.

Además, esta modalidad permite proyectar una imagen de empresa que comparte parte de sus beneficios con la comunidad y el entorno social.

2.4.8.4. Monto para obras de RSE

Corresponde a un monto fijo anual destinado a obras comunitarias y sociales.

Desde una perspectiva táctica, el establecimiento de un monto fijo permite:

- Planificar con mayor precisión el gasto social.
- Mantener continuidad en programas comunitarios.
- Garantizar una inversión mínima en RSE independientemente de las fluctuaciones del mercado.

Estratégicamente, mantener inversiones constantes en obras comunitarias puede fortalecer:

- La reputación institucional de la empresa.
- La percepción positiva de la marca.
- La legitimidad social del hotel frente al entorno.
- El posicionamiento corporativo en segmentos sensibles a criterios éticos y sostenibles.

Sin embargo, destinar montos excesivos a RSE sin una adecuada capacidad financiera puede afectar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

2.4.8.5. Crédito bancario

Para registrar un crédito bancario dentro del simulador, primero debe seleccionar el tipo de financiamiento correspondiente en el menú desplegable disponible para esta sección.

Posteriormente, deberá ingresar el monto del préstamo solicitado. Es importante verificar que dicho monto se encuentre dentro de los límites de endeudamiento permitidos para la empresa, considerando los indicadores financieros y las restricciones analizadas previamente.

A continuación, seleccione el plazo del crédito. El simulador permite elegir diferentes periodos de financiamiento, los cuales afectan directamente:

- El monto de la cuota periódica.
- La tasa de interés aplicada.
- El costo financiero total de la deuda.

En términos generales, plazos más extensos generan cuotas menores, pero incrementan el costo total por intereses.

Finalmente, pulse la opción “Guardar” para registrar la operación.

Una vez almacenado el crédito, este se incorporará automáticamente a la estructura financiera de la empresa y generará las obligaciones de pago correspondientes en las siguientes gestiones.

Desde una perspectiva operativa, los créditos bancarios permiten:

- Obtener liquidez inmediata.
- Financiar inversiones importantes sin utilizar completamente el capital propio.
- Distribuir el costo de inversiones a lo largo de varias gestiones.
- Mantener estabilidad en los pagos mediante cuotas constantes.

Sin embargo, también generan obligaciones periódicas que deben ser cubiertas independientemente del desempeño de la empresa.

Estratégicamente, el crédito bancario puede facilitar procesos de expansión y crecimiento acelerado.

Un uso adecuado del endeudamiento puede:

- Incrementar la capacidad competitiva.
- Permitir inversiones de mayor escala.
- Mejorar el retorno sobre el patrimonio mediante apalancamiento financiero.

No obstante, niveles excesivos de deuda pueden provocar:

- Deterioro de la liquidez.
- Incremento del riesgo financiero.
- Problemas de solvencia.
- Deterioro de la calificación crediticia.

Por ello, la empresa debe buscar un equilibrio adecuado entre crecimiento y sostenibilidad financiera.

2.4.8.6. Emisión de bonos

La emisión de bonos es similar a la solicitud de crédito.

Primero debe seleccionar el tipo de financiamiento correspondiente en el menú desplegable.

Posteriormente, deberá ingresar el monto del préstamo solicitado. De igual manera, el monto debe encontrarse dentro de los límites de endeudamiento permitidos para la empresa, considerando los indicadores financieros y las restricciones analizadas previamente.

A continuación, seleccione el plazo de los bonos.

Finalmente, pulse la opción “Guardar” para registrar la operación.

Desde una perspectiva operativa, la emisión de bonos permite:

- Obtener financiamiento importante con pagos periódicos relativamente bajos.
- Reducir presión inmediata sobre el flujo de caja.
- Financiar proyectos de inversión de mediano plazo.

Sin embargo, la empresa debe prever adecuadamente la disponibilidad de recursos futuros para cubrir el pago total del capital al vencimiento.

Estratégicamente, los bonos permiten acceder a mecanismos de financiamiento más sofisticados y pueden facilitar proyectos de expansión de gran escala.

No obstante, este tipo de endeudamiento también incrementa el riesgo financiero debido a que:

- El capital total debe devolverse al final del plazo.
- La empresa puede enfrentar problemas de liquidez si no planifica adecuadamente el vencimiento.
- Altos niveles de endeudamiento pueden deteriorar la percepción de riesgo de la organización.

Por ello, la emisión de bonos requiere una planificación financiera cuidadosa y proyecciones estables de generación de ingresos.

2.5. Configuración de indicadores de gestión

El simulador incorpora un módulo de indicadores de gestión que permite a cada empresa diseñar un sistema de monitoreo alineado con sus objetivos estratégicos.

Para ello, se dispone de un conjunto de indicadores predefinidos entre los cuales los directivos del hotel deberán seleccionar aquellos que consideren más relevantes para evaluar el desempeño de la organización y realizar un seguimiento adecuado de la estrategia adoptada.

Una vez seleccionados los indicadores, será necesario configurar los siguientes parámetros para cada uno de ellos:

- **Peso relativo:** importancia que tendrá el indicador dentro de la evaluación global del desempeño.

- Umbral óptimo: valor a partir del cual el resultado se considera satisfactorio o alineado con los objetivos establecidos.
- Umbral de riesgo: valor que señala la existencia de una situación que requiere atención o acciones correctivas.

La suma de los pesos relativos asignados a todos los indicadores seleccionados debe ser exactamente igual a 100%, garantizando así una adecuada distribución de la importancia otorgada a cada criterio de evaluación.

Los valores definidos para los umbrales dependerán de la estrategia y de los objetivos específicos de cada empresa. Por ejemplo, una organización orientada al crecimiento podría establecer metas más exigentes en participación de mercado, mientras que otra enfocada en la rentabilidad podría priorizar indicadores financieros.

Es importante destacar que la configuración de indicadores no modifica ni influye en los resultados del simulador. Su función es exclusivamente analítica, proporcionando reportes y herramientas de seguimiento que facilitan la interpretación de los resultados obtenidos y apoyan el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Al cierre de la gestión, el informe de los resultados obtenidos se podrá descargar en la sección de reportes.

2.6. Competencia entre empresas

El simulador se desarrolla en un entorno de competencia dinámica, en el que varias empresas hoteleras toman decisiones de manera simultánea y compiten por captar la demanda disponible del mercado.

Esto implica que el desempeño de cada empresa no depende únicamente de sus propias decisiones, sino también de las estrategias implementadas por los demás competidores. En consecuencia, el mercado se encuentra en constante cambio y ajuste.

Dentro de este contexto competitivo:

- Las decisiones de una empresa pueden afectar el desempeño de las demás.
- Una estrategia inicialmente exitosa puede perder efectividad si los competidores adoptan acciones similares.
- Los clientes comparan permanentemente las distintas propuestas de valor disponibles.

- Los resultados del mercado evolucionan continuamente en función de las decisiones colectivas de las empresas participantes.

Por esta razón, el simulador exige una visión estratégica, analítica y adaptable, evitando decisiones repetitivas o estáticas que no respondan a los cambios del entorno competitivo.

Asimismo, las empresas deben monitorear constantemente variables como:

- Precios de la competencia.
- Niveles de calidad.
- Estrategias de marketing.
- Inversiones en infraestructura.
- Participación de mercado.
- Resultados financieros de los competidores.

La capacidad para interpretar adecuadamente el comportamiento del mercado y anticipar las acciones de la competencia constituye uno de los factores clave para alcanzar resultados sostenibles dentro del simulador.

2.7. Resultados empresariales

Las decisiones tomadas por cada empresa generan resultados cuantificables que reflejan el desempeño alcanzado en cada gestión.

Entre los principales resultados evaluados por el simulador se encuentran:

- Nivel de ventas.
- Participación de mercado.
- Ingresos obtenidos.
- Costos operativos y financieros.
- Utilidades generadas.
- Desempeño financiero global.

Estos resultados son consecuencia directa de múltiples factores, entre ellos:

- La preferencia generada en los distintos segmentos de clientes.
- La efectividad de los canales de distribución utilizados.
- La calidad de la propuesta de valor.
- La eficiencia en la gestión de recursos humanos, financieros y operativos.
- La capacidad de adaptación frente a la competencia.

2.7.1. Sistema de calificación empresarial

Cada empresa recibe una calificación global en una escala de 1 a 100 puntos, la cual refleja su desempeño competitivo dentro del mercado simulado.

La calificación se calcula a partir del promedio ponderado de cuatro indicadores estratégicos:

- ROE (Return on Equity o rentabilidad sobre el patrimonio).
- Calificación crediticia.
- Precio de mercado de la acción.
- Imagen de marca.

Para cada indicador, el sistema toma como referencia el mejor resultado obtenido entre todas las empresas competidoras y lo considera equivalente a 100 puntos. Las demás empresas reciben una puntuación proporcional respecto a dicho valor máximo.

Posteriormente, los resultados obtenidos en los cuatro indicadores se promedian para determinar la calificación global de la empresa en la gestión correspondiente.

2.7.2. Evaluación acumulada del desempeño

Además de la calificación obtenida en cada gestión individual, el simulador calcula un promedio acumulado considerando todas las gestiones cerradas hasta ese momento.

Al finalizar el juego, la empresa ganadora será aquella que alcance el mayor puntaje promedio acumulado.

Por esta razón, no resulta suficiente obtener buenos resultados únicamente en periodos aislados. El simulador premia la capacidad de mantener un desempeño competitivo, equilibrado y sostenible a lo largo del tiempo.

En consecuencia, las empresas deben procurar:

- Mantener estabilidad financiera.
- Sostener una estrategia coherente en el largo plazo.
- Evitar decisiones de alto riesgo que generen resultados temporales, pero poco sostenibles.
- Desarrollar ventajas competitivas consistentes y duraderas.

2.8. Implicaciones estratégicas

A partir de los conceptos anteriores, se desprenden algunas ideas fundamentales:

- No basta con ser atractivo: también es necesario tener capacidad de llegada al cliente
- Las decisiones deben ser coherentes entre sí (precio, calidad, imagen, etc.)
- La estrategia debe considerar el comportamiento de la competencia
- El análisis de resultados es esencial para mejorar en cada periodo

2.9. Recomendación final

Antes de iniciar el proceso de toma de decisiones dentro del simulador, es fundamental asegurarse de comprender adecuadamente los principios que explican el funcionamiento del mercado y la dinámica competitiva entre las empresas.

En particular, se recomienda analizar cuidadosamente:

- Cómo se genera la preferencia de los distintos segmentos de clientes.
- De qué manera los canales de distribución afectan la demanda efectiva.
- Cómo interactúan las decisiones tomadas por las empresas competidoras.
- La relación existente entre calidad, precio, imagen de marca y resultados financieros.
- El impacto de las decisiones operativas, comerciales y financieras sobre el desempeño global de la empresa.

El simulador ha sido diseñado para representar un entorno empresarial dinámico e interdependiente, donde las decisiones aisladas rara vez producen resultados sostenibles si no forman parte de una estrategia integral y coherente.

Por esta razón, resulta importante evitar decisiones impulsivas o basadas únicamente en intuición. Una gestión efectiva requiere:

- Analizar información de manera sistemática.
- Evaluar el comportamiento del mercado.
- Interpretar adecuadamente los resultados obtenidos.
- Ajustar continuamente la estrategia empresarial.

Una comprensión sólida de estos conceptos permitirá desarrollar una participación más analítica y estratégica, favoreciendo mejores resultados y una experiencia de aprendizaje más enriquecedora dentro del simulador.

3. Información Disponible

Al finalizar cada gestión las empresas tendrán acceso a una serie de reportes e indicadores que permitirán analizar el desempeño alcanzado, evaluar el comportamiento del mercado y fundamentar las decisiones de las siguientes gestiones.

La información disponible constituye uno de los principales insumos para la toma de decisiones estratégicas. Por esta razón, se recomienda revisar periódicamente los reportes generados por el sistema y realizar análisis comparativos entre periodos.

Los reportes disponibles se encuentran organizados por áreas funcionales, permitiendo evaluar tanto el desempeño global de la empresa como aspectos específicos relacionados con mercadotecnia, operaciones, recursos humanos y finanzas.

3.1. Visión general

La sección de visión general reúne los principales indicadores estratégicos de desempeño de la empresa y del mercado.

Su finalidad es proporcionar una perspectiva integral sobre la posición competitiva alcanzada y facilitar la identificación de fortalezas, debilidades y tendencias relevantes.

Tabla de posiciones del último periodo

Presenta la clasificación de todas las empresas participantes considerando únicamente los resultados de la gestión recientemente cerrada.

Esta información permite:

- Comparar el desempeño relativo frente a los competidores.
- Identificar cambios recientes en el liderazgo del mercado.
- Evaluar el impacto inmediato de las decisiones tomadas.

Tabla de posiciones promedio

Muestra el promedio acumulado de desempeño considerando todas las gestiones cerradas hasta el momento.

Este indicador resulta particularmente importante debido a que el resultado final del simulador se basa en el desempeño promedio sostenido y no únicamente en resultados aislados.

Permite evaluar:

- La consistencia estratégica de la empresa.
- La estabilidad de los resultados obtenidos.
- La capacidad de mantener ventajas competitivas en el tiempo.

Evolución de indicadores de calificación

El sistema presenta la evolución histórica de los principales indicadores estratégicos utilizados para calcular la calificación global de la empresa:

- ROE.
- Calificación crediticia.
- Imagen de marca.
- Precio por acción.

El análisis de tendencias facilita:

- Identificar mejoras o deterioros progresivos.
- Detectar efectos de decisiones anteriores.
- Evaluar la sostenibilidad del desempeño empresarial.

Diagnóstico interno de la empresa

El simulador genera un análisis automático de fortalezas y debilidades considerando el comportamiento de los principales KPIs de la empresa.

Este diagnóstico permite:

- Identificar áreas críticas que requieren intervención.
- Reconocer ventajas competitivas relevantes.
- Priorizar decisiones estratégicas y operativas.

Es importante destacar que el simulador clasifica los resultados en fortalezas o debilidades, basándose únicamente en el promedio de todas las empresas en competencia. Por lo tanto, es necesario aplicar el criterio gerencial para discernir la relevancia de la posible fortaleza o debilidad en función de la estrategia asumida por la empresa.

3.2. Mercadotecnia

La sección de mercadotecnia proporciona información relacionada con clientes, ventas, segmentos de mercado y canales de distribución.

El análisis de estos reportes permite comprender el comportamiento de la demanda y evaluar la efectividad de la propuesta de valor de la empresa.

Resumen de indicadores del servicio de hospedaje

Presenta los principales indicadores comerciales relacionados con el servicio principal del hotel.

Entre otros aspectos, incluye:

- Calidad del servicio.
- Calificación de imagen.
- Precio de venta.
- Costo promedio.
- Intermediarios.

Este reporte facilita la evaluación general del desempeño comercial de la empresa.

Ventas por segmento

Muestra la distribución de ventas según cada segmento de clientes atendido.

El reporte permite identificar:

- Qué segmentos generan mayores ingresos.
- Qué mercados presentan mejor respuesta a la estrategia implementada.
- Segmentos con potencial de crecimiento o bajo desempeño.

Esta información resulta fundamental para ajustar la segmentación y el posicionamiento estratégico.

Ventas por canal

Presenta el origen de las ventas según los distintos canales de distribución utilizados por la empresa:

- Venta directa.
- Intermediarios.
- Canal corporativo.

El análisis de este reporte permite:

- Evaluar la efectividad de cada canal.
- Identificar dependencias excesivas.
- Optimizar inversiones comerciales y comisiones.

Participación de mercado por segmento

Indica el porcentaje de mercado captado por la empresa en cada segmento específico.

Este reporte facilita:

- Comparar el posicionamiento frente a los competidores.
- Evaluar el éxito de las estrategias de diferenciación.
- Identificar segmentos donde la empresa posee ventajas competitivas.

3.3. Recursos humanos

La información de recursos humanos permite evaluar el desempeño del capital humano y el impacto de las decisiones laborales sobre la calidad, productividad y eficiencia operativa.

Información de recursos humanos por tipo de personal

El sistema presenta información diferenciada para cada categoría de trabajadores:

- Personal de atención al cliente.
- Camareros y limpieza.
- Personal de mantenimiento.
- Gerentes y supervisores.

Los reportes pueden incluir indicadores relacionados con:

- Productividad.
- Nivel salarial.
- Entrenamiento.
- Incentivos.
- Cantidad de trabajadores.
- Tipo de contratación.

Esta información permite analizar la eficiencia de la gestión del talento humano y detectar posibles problemas operativos.

3.4. Operaciones

La sección operativa reúne información relacionada con capacidad instalada, infraestructura, servicios adicionales y desempeño operativo general.

Detalle de infraestructura

Presenta información completa sobre los recursos físicos disponibles de la empresa, incluyendo:

- Cantidad de habitaciones.
- Capacidad total de hospedaje.
- Servicios adicionales implementados.
- Mejoras estratégicas de infraestructura.
- Categoría del hotel.
- Tasa de errores
- Tasa de ocupación

Este reporte permite evaluar:

- El nivel de expansión alcanzado.
- La capacidad operativa disponible.
- La coherencia entre infraestructura y estrategia comercial.

Ventas por segmentos y canales

Desde la perspectiva operativa, el sistema también permite analizar cómo se distribuye la demanda en función de los segmentos y canales utilizados.

Este análisis facilita:

- Detectar saturación operativa.
- Evaluar capacidad instalada versus demanda captada.
- Identificar oportunidades de expansión o ajustes operativos.

3.5. Finanzas

La sección financiera proporciona información relacionada con inversiones, estructura de capital, endeudamiento y resultados económicos.

El análisis financiero resulta esencial para evaluar la sostenibilidad de la empresa y su capacidad de crecimiento.

Inversiones en infraestructura

Presenta el detalle de las inversiones realizadas en:

- Construcción de habitaciones.
- Servicios adicionales.
- Mejoras de infraestructura.

Este reporte permite evaluar el impacto financiero de las decisiones de expansión.

Detalle de financiamientos

Muestra información relacionada con:

- Créditos bancarios vigentes.
- Emisión de bonos.
- Tasas de interés.
- Plazos de pago.
- Saldos pendientes.

El análisis de este reporte facilita el control del nivel de endeudamiento y riesgo financiero.

Evolución del patrimonio

Presenta el comportamiento histórico del patrimonio empresarial considerando:

- Capital social.
- Utilidades retenidas.
- Emisión o recompra de acciones.
- Resultados acumulados.

Permite evaluar la solidez financiera de la empresa y la generación de valor para los accionistas.

Estados financieros

El simulador genera estados financieros completos para cada gestión, incluyendo:

- Balance general.
- Estado de resultados.
- Flujo de efectivo.

Estos reportes permiten realizar análisis financieros integrales relacionados con:

- Liquidez.
- Rentabilidad.
- Solvencia.
- Eficiencia operativa.

3.6. Historial de decisiones

La sección de decisiones permite revisar todas las decisiones registradas en gestiones anteriores.

Detalle de las decisiones tomadas

El sistema almacena el historial completo de decisiones realizadas por la empresa en cada periodo.

Esta información resulta útil para:

- Analizar la relación entre decisiones y resultados.
- Identificar errores recurrentes.
- Evaluar la consistencia estratégica.
- Facilitar procesos de ajuste y aprendizaje continuo.

La revisión sistemática del historial de decisiones constituye una herramienta fundamental para mejorar progresivamente el desempeño dentro del simulador.

3.7. Reporte de indicadores

Cuando la empresa ha configurado sus indicadores de gestión, el simulador habilita automáticamente el Reporte de Indicadores, una herramienta diseñada para facilitar el seguimiento y la evaluación del desempeño organizacional.

Este reporte presenta de manera visual el grado de cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa, permitiendo identificar rápidamente fortalezas, áreas de mejora y posibles desviaciones respecto a la estrategia planificada.

En la parte superior del reporte se muestra un resultado global de desempeño, calculado a partir de los resultados obtenidos en cada indicador y de los pesos relativos asignados durante la configuración. Este valor proporciona una visión integral del nivel de cumplimiento alcanzado por la organización.

Adicionalmente, el reporte presenta el detalle de cada indicador seleccionado, incluyendo:

- Resultado obtenido: valor alcanzado por la empresa durante la gestión evaluada.
- Valor objetivo u óptimo: meta establecida durante la configuración del indicador.
- Nivel de cumplimiento: grado en que el resultado obtenido se aproxima o supera el objetivo definido.
- Estado del indicador: representación visual que permite identificar rápidamente si el desempeño se encuentra dentro de niveles óptimos, aceptables o de riesgo.

Gracias a esta información, los directivos pueden evaluar la efectividad de sus decisiones, identificar tendencias de desempeño y determinar qué áreas requieren acciones correctivas o ajustes estratégicos para las siguientes gestiones.

Es importante recordar que este reporte constituye una herramienta de apoyo para el análisis y la toma de decisiones. Su finalidad es facilitar la interpretación de los resultados obtenidos y contribuir a una gestión más sistemática y orientada al cumplimiento de objetivos.

3.8. Compra de reportes

Además de los reportes estándar disponibles para todas las empresas, el simulador permite adquirir reportes especializados que proporcionan información complementaria sobre el mercado, los competidores y el entorno de negocio.

Estos reportes constituyen herramientas de apoyo para el análisis estratégico, ya que permiten reducir la incertidumbre y mejorar la calidad de las decisiones empresariales.

La adquisición de cada reporte tiene un costo específico y debe realizarse de forma independiente para cada gestión en la que se desee disponer de la información. Por

esta razón, los directivos deberán evaluar si el beneficio potencial de la información obtenida justifica la inversión requerida.

Los reportes especializados disponibles son los siguientes:

Benchmarking del sector: Este reporte tiene un costo de 3000 dólares por gestión y proporciona información comparativa sobre los principales indicadores del mercado, permitiendo evaluar el desempeño de la empresa en relación con sus competidores.

Incluye valores máximos, mínimos y promedios de diversas variables relevantes, entre ellas:

- Precio de venta.
- Nivel de calidad.
- Tasa de errores.
- Calificación de imagen.
- Gastos en control de calidad.
- Inversión publicitaria.
- Políticas de descuentos.
- Otras variables estratégicas y operativas.

Su principal utilidad consiste en identificar brechas de desempeño y detectar oportunidades de mejora respecto al comportamiento general del sector.

Información de competidores: Este reporte cuesta 5000 dólares por gestión y presenta información detallada sobre las empresas rivales que participan en el mercado.

Entre los principales datos disponibles se encuentran:

- Capacidad operativa de cada hotel.
- Cantidad de habitaciones.
- Nivel de calidad.
- Tasa de errores.
- Calificación de imagen.
- Estrategia de precios.
- Principales decisiones comerciales.

Esta información permite comprender mejor las fortalezas y debilidades de los competidores y anticipar posibles movimientos estratégicos.

Análisis estratégico del sector: Este reporte tiene un costo de 4000 dólares e incorpora representaciones gráficas que muestran el posicionamiento estratégico de los hoteles competidores dentro de cada segmento de mercado.

Las gráficas permiten visualizar cómo se posiciona cada empresa considerando variables relacionadas con:

- Beneficios percibidos por el cliente.
- Costos asumidos por el cliente.
- Nivel relativo de diferenciación.
- Intensidad competitiva del segmento.

Su objetivo es facilitar la identificación de espacios de mercado, nichos potenciales y oportunidades de diferenciación.

Investigación de mercado: Este reporte tiene un costo de 6000 dólares por gestión y proporciona información avanzada sobre el comportamiento de los clientes y la dinámica de la demanda.

Incluye:

- Curvas de valor para cada segmento de mercado.
- Comparación entre la propuesta de valor de la empresa y el promedio de los competidores.
- Información sobre la demanda potencial de cada segmento.
- Datos de ventas agregadas del mercado.

Gracias a este análisis, los directivos pueden comprender con mayor precisión qué atributos son más valorados por los clientes y cómo ajustar su estrategia para incrementar su competitividad.

Aspectos estratégicos: Los reportes especializados representan una inversión en información. Aunque generan un costo adicional para la empresa, pueden aportar conocimientos valiosos que permitan mejorar la calidad de las decisiones y obtener ventajas competitivas frente a los demás participantes.

Por esta razón, la decisión de adquirir reportes debe evaluarse considerando tanto el costo de la información como el valor estratégico que puede aportar al proceso de planificación y gestión empresarial.

4. Proceso paso a paso de un periodo de juego

El simulador se desarrolla en periodos o rondas, en los que cada empresa analiza información, toma decisiones y evalúa resultados.

Cada ronda representa un ciclo completo de gestión empresarial. Comprender y seguir un proceso ordenado permite:

- Tomar decisiones adecuadamente fundamentadas.
- Reducir errores.
- Mejorar progresivamente el desempeño.

A continuación, se presenta el procedimiento recomendado para abordar cada ronda.

4.1. Etapa 1: Revisión de resultados anteriores

Antes de tomar nuevas decisiones, es fundamental analizar el desempeño de la empresa en el periodo anterior.

¿Qué revisar?

- Nivel de ventas.
- Participación de mercado.
- Ingresos y utilidades.
- Costos.
- Indicadores de desempeño.
- Comparación con periodos anteriores.

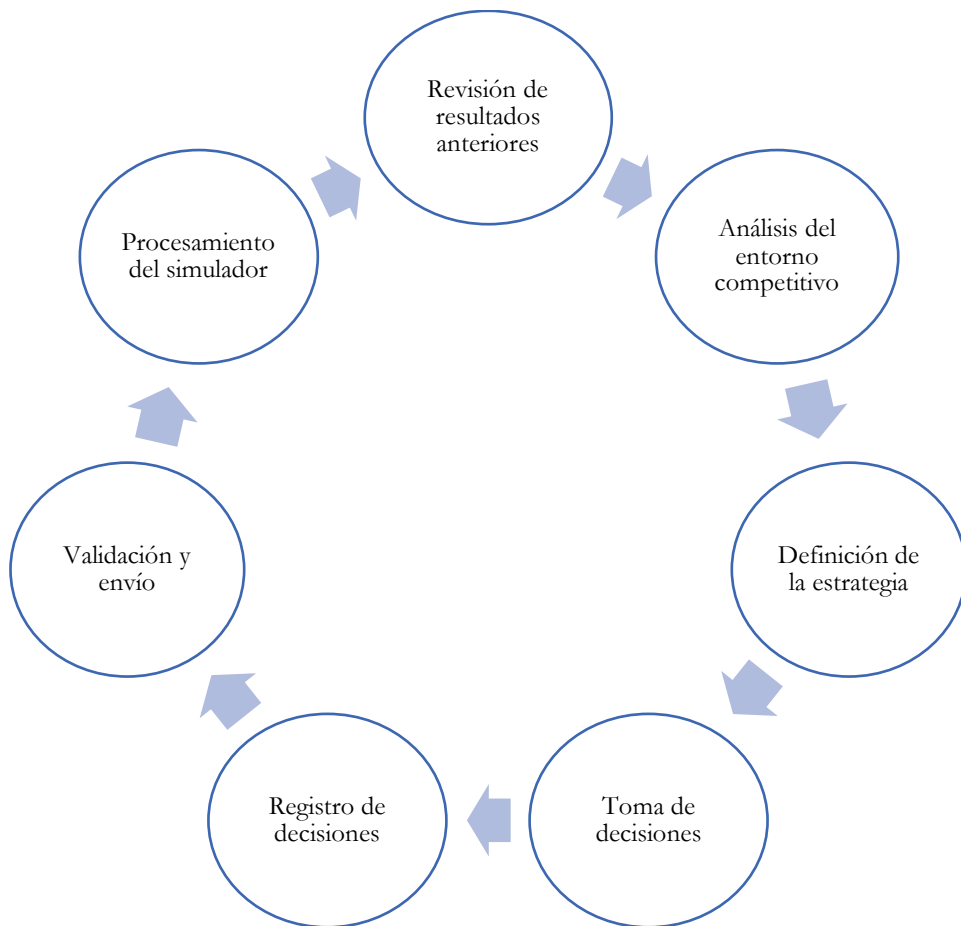
Objetivo

Identificar:

- Qué decisiones funcionaron.
- Qué resultados no fueron los esperados.
- Tendencias en el comportamiento del mercado.

Es importante no tomar decisiones sin antes revisar esta información. Actuar sin análisis suele generar resultados inconsistentes.

Figura 8: Etapas del proceso de juego



Fuente: Elaboración propia

4.2. Etapa 2: Análisis del entorno competitivo

El mercado es dinámico y está influenciado por las decisiones de todas las empresas.

¿Qué analizar?

- Posicionamiento de la competencia.
- Cambios en precios.

- Estrategias visibles (calidad, imagen, etc.)
- Participación de mercado de cada empresa.

Objetivo

Comprender:

- Quiénes son los principales competidores
- Qué estrategias están aplicando
- Cómo podrían reaccionar a las decisiones de la empresa

Recuerda: la competencia no es contra el sistema, es contra otras empresas.

4.3. Etapa 3: Definición de estrategia

Con base en el análisis previo, se debe definir o ajustar la estrategia para el siguiente periodo.

Preguntas clave

- ¿A qué segmento nos dirigimos?
- ¿Cuál será la propuesta de valor?
- ¿Estamos en busca de volumen (más clientes) o margen (mayor rentabilidad)?
- ¿Buscamos diferenciarnos o competir en precio?

Objetivo

Establecer una dirección clara antes de tomar decisiones específicas.

Un error común es tomar decisiones aisladas sin una estrategia definida.

4.4. Etapa 4: Toma de decisiones

En esta etapa se definen los valores de cada variable del simulador.

Recomendaciones

- Mantener coherencia entre variables
- Evitar cambios extremos sin justificación
- Alinear las decisiones con la estrategia

Cada decisión tiene impacto en la preferencia del cliente y en los resultados económicos.

4.5. Etapa 5: Registro de decisiones en el sistema

Una vez definidas las decisiones, deben ser ingresadas correctamente en el simulador.

Verificaciones clave

- Todos los campos están completos
- Los valores están dentro de los rangos permitidos
- No existen errores de digitación
- Confirmar los posibles resultados en el panel de resultados estimados, sometiendo la estrategia a distintos escenarios de competitividad.

Objetivos

- Asegurar que el sistema procese correctamente las decisiones.
- Prever posibles errores en la estrategia
- Anticiparse a los posibles resultados

4.6. Etapa 6: Validación y envío

Antes de finalizar la ronda, es importante realizar una última revisión.

Checklist de validación

- ¿Las decisiones son coherentes entre sí?
- ¿Están alineadas con la estrategia definida?
- ¿Se consideraron los resultados del periodo anterior?

Objetivo

Evitar decisiones impulsivas o inconsistentes.

4.7. Etapa 7: Procesamiento del simulador

Una vez que todas las empresas registran sus decisiones, el simulador procesa la información y calcula los resultados correspondientes a la gestión.

Este procesamiento considera múltiples variables y relaciones internas del modelo de simulación.

4.7.1. Evaluación de la propuesta de valor

El sistema analiza las características de la oferta de cada empresa, considerando variables como precio, calidad, imagen de marca, servicios adicionales y promociones.

A partir de ello, se determina el nivel de preferencia que cada segmento de clientes desarrolla hacia las distintas empresas competidoras.

- Procesamiento de variables operativas

El simulador procesa las decisiones relacionadas con operaciones e infraestructura, incluyendo:

- Capacidad de hospedaje.
- Remodelaciones y mejoras.
- Complementos y servicios adicionales.
- Costos operativos y mantenimiento.

Estas variables afectan tanto la calidad del servicio como la eficiencia operativa de la empresa.

- Gestión de recursos humanos

El sistema evalúa las decisiones relacionadas con personal, entre ellas:

- Niveles salariales.
- Entrenamiento.
- Incentivos.
- Tipo de contratación.
- Productividad laboral.
- Horas de trabajo.

Estas decisiones influyen sobre la productividad, la tasa de errores y la calidad del servicio ofrecido.

- Cálculo de demanda y ventas

Posteriormente, el simulador calcula la demanda efectiva captada por cada empresa.

Este proceso considera:

- Preferencia de los clientes.
- Efectividad de los canales de distribución.
- Disponibilidad de capacidad instalada.

- Competencia existente en el mercado.

Como resultado, se determinan:

- Cantidad de huéspedes atendidos.
- Nivel de ocupación.
- Ventas por hospedaje y servicios adicionales.
- Procesamiento de infraestructura

El sistema registra y actualiza los efectos de las inversiones y cambios en infraestructura, incluyendo:

- Construcción y demolición de habitaciones.
- Mejoras de equipamiento.
- Remodelaciones.
- Implementación de nuevos servicios.

Asimismo, se actualizan procesos relacionados con depreciación, mantenimiento y capacidad operativa.

- Registro de operaciones financieras

El simulador procesa las decisiones financieras tomadas por la empresa, tales como:

- Créditos bancarios.
- Emisión de bonos.
- Emisión o recompra de acciones.
- Pago de dividendos.
- Inversiones en responsabilidad social empresarial.

Estas decisiones afectan directamente la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y valor financiero de la organización.

- Cálculo de resultados empresariales

Finalmente, el sistema consolida toda la información procesada y genera los resultados de la gestión.

Entre los principales indicadores obtenidos se encuentran:

- Utilidades.
- Rentabilidad.
- Participación de mercado.
- Calidad del servicio.
- Imagen de marca.

- Calificación crediticia.
- Precio de la acción.
- Puntaje global de desempeño.

Este proceso es automático y refleja la interacción entre todas las empresas. Sus resultados servirán como base para el análisis y la toma de decisiones en la siguiente gestión, generando un proceso continuo de aprendizaje, evaluación y ajuste estratégico.

Al finalizar el procesamiento, se reinicia el ciclo desde la etapa 1.

5. Estrategias Sugeridas

El simulador permite implementar diferentes enfoques estratégicos para competir dentro del mercado hotelero. No existe una única estrategia correcta ni una fórmula garantizada de éxito. Los resultados dependerán de la capacidad de cada empresa para diseñar decisiones coherentes, adaptarse al entorno competitivo y responder adecuadamente a las condiciones del mercado.

Las siguientes orientaciones, basadas en el planteamiento de Michael Porter y Edward Bowman, no constituyen soluciones predeterminadas, sino referencias conceptuales que pueden ayudar a estructurar una estrategia empresarial consistente.

5.1. Estrategias de diferenciación

Las estrategias de diferenciación buscan que la empresa sea percibida como una alternativa superior o distinta frente a los competidores.

En este enfoque, la empresa procura generar valor adicional mediante atributos que resulten relevantes para los clientes, tales como:

- Mayor calidad del servicio.
- Mejor experiencia de hospedaje.
- Imagen de marca sólida.
- Infraestructura superior.
- Servicios adicionales atractivos.
- Atención al cliente más eficiente.

La diferenciación suele orientarse a segmentos menos sensibles al precio y más interesados en la calidad, comodidad o exclusividad de la experiencia.

5.1.1. Aspectos estratégicos relevantes

Una estrategia de diferenciación requiere coherencia entre múltiples variables. Por ejemplo:

- Un precio elevado necesita estar respaldado por altos niveles de calidad.
- Una fuerte inversión en publicidad debe corresponderse con una experiencia real satisfactoria.
- Una imagen de marca sólida exige consistencia operativa y financiera.

La diferenciación no depende únicamente de una variable aislada, sino de la integración coherente de toda la propuesta de valor.

5.1.2. Riesgos potenciales

Entre los principales riesgos de este enfoque se encuentran:

- Incremento significativo de costos operativos.
- Inversiones excesivas que no generen suficiente demanda.
- Desalineación entre expectativas del cliente y calidad real del servicio.
- Sobreinversión en atributos poco valorados por el segmento objetivo.

Por esta razón, las empresas deben identificar claramente qué elementos son realmente valorados por los clientes a los que desean dirigirse.

5.2. Estrategias de liderazgo en costos

Las estrategias de liderazgo en costos buscan competir mediante precios más accesibles y una estructura operativa eficiente.

El objetivo principal consiste en reducir costos sin deteriorar excesivamente la calidad mínima esperada por el mercado.

Este enfoque puede apoyarse en decisiones relacionadas con:

- Control eficiente de costos operativos.
- Optimización del uso de recursos humanos.
- Estructuras salariales sostenibles.
- Menor inversión en atributos no prioritarios.
- Aprovechamiento eficiente de la capacidad instalada.
- Estrategias de precios competitivos.

5.2.1. Aspectos estratégicos relevantes

Las empresas orientadas al liderazgo en costos suelen enfocarse en segmentos más sensibles al precio, donde la accesibilidad económica tiene un peso importante en la decisión de compra.

Sin embargo, competir únicamente mediante precios bajos puede resultar riesgoso si:

- Los márgenes de rentabilidad se reducen excesivamente.

- La calidad disminuye hasta afectar la satisfacción del cliente.
- La empresa pierde capacidad de inversión futura.

El liderazgo en costos no implica necesariamente ofrecer el menor precio posible, sino desarrollar una estructura eficiente que permita competir de manera sostenible.

5.2.2. Riesgos potenciales

Entre los principales riesgos de esta estrategia se encuentran:

- Deterioro de la calidad del servicio.
- Incremento de la tasa de errores.
- Debilitamiento de la imagen de marca.
- Dependencia excesiva del volumen de ventas.

Por esta razón, incluso las empresas orientadas a costos deben mantener estándares mínimos de calidad y eficiencia operativa.

5.3. Enfoque

La estrategia de enfoque consiste en identificar grupos de clientes con características, necesidades y comportamientos similares, con el propósito de diseñar estrategias más específicas y efectivas.

Dentro del simulador, los distintos segmentos presentan diferencias relevantes en aspectos como:

- Sensibilidad al precio.
- Valoración de la calidad.
- Preferencia por determinados servicios adicionales.
- Uso de canales de distribución.
- Comportamiento de compra.

5.3.1. Importancia estratégica de la segmentación

Intentar satisfacer simultáneamente a todos los segmentos puede generar estrategias poco coherentes y resultados limitados.

Por esta razón, muchas empresas obtienen mejores resultados cuando:

- Priorizan segmentos específicos.

- Adaptan su propuesta de valor al perfil del cliente objetivo.
- Especializan parte de sus inversiones y decisiones.

La segmentación permite utilizar los recursos de manera más eficiente y desarrollar ventajas competitivas más claras.

5.3.2. Aspectos a considerar

Al definir segmentos prioritarios, resulta importante analizar:

- Rentabilidad potencial del segmento.
- Nivel de competencia existente.
- Compatibilidad con la estrategia general de la empresa.
- Capacidad operativa requerida.
- Nivel de inversión necesario.

Una estrategia segmentada adecuadamente puede mejorar considerablemente la efectividad comercial y la sostenibilidad de la empresa.

5.4. Estrategia híbrida

La estrategia híbrida combina elementos del liderazgo en costos y de la diferenciación con el propósito de ofrecer una propuesta de valor superior manteniendo una estructura de costos eficiente.

A diferencia de las estrategias puras, este enfoque busca que los clientes perciban un mayor valor sin que ello implique necesariamente precios elevados. La empresa procura diferenciarse mediante atributos relevantes para el segmento objetivo, mientras controla sus costos para ofrecer precios competitivos y mantener niveles adecuados de rentabilidad.

En el contexto del simulador, esta estrategia puede reflejarse en decisiones como:

- Ofrecer una calidad superior a la media sin alcanzar niveles de lujo.
- Mantener precios competitivos respecto a la competencia.
- Invertir selectivamente en publicidad y fortalecimiento de la imagen de marca.
- Mejorar la productividad para contener los costos operativos.
- Incorporar servicios adicionales que generen alto valor percibido con bajo costo.
- Utilizar una combinación eficiente de canales de distribución para ampliar la cobertura del mercado.

La estrategia híbrida resulta especialmente adecuada para empresas que buscan atender segmentos con expectativas de calidad superiores al promedio, pero que continúan considerando el precio como un criterio importante en su decisión de compra.

5.4.1. Aspectos estratégicos relevantes

El éxito de una estrategia híbrida depende del equilibrio entre el valor ofrecido y los recursos invertidos. Para ello es importante que la empresa:

- Mantenga una estructura de costos eficiente sin sacrificar atributos esenciales del servicio.
- Invierta únicamente en elementos que realmente incrementen el valor percibido por el cliente.
- Defina precios coherentes con el nivel de calidad ofrecido.
- Utilice la innovación para incrementar el valor sin aumentar significativamente los costos.
- Aproveche economías de escala y mejoras de productividad para financiar la diferenciación.
- Mantenga coherencia entre la calidad del servicio, la imagen de marca y la comunicación comercial.

En muchos casos, pequeños incrementos en la calidad o en la experiencia del cliente pueden generar una percepción de valor considerablemente superior, siempre que los costos adicionales permanezcan bajo control.

5.4.2. Riesgos potenciales

Aunque representa una alternativa atractiva, la estrategia híbrida también presenta riesgos importantes.

Entre los principales se encuentran:

- No lograr una diferenciación suficientemente valorada por los clientes.
- Incrementar los costos sin obtener un aumento proporcional de la demanda.
- Competir simultáneamente contra empresas especializadas en costos y empresas altamente diferenciadas.
- Generar una propuesta de valor poco clara para el mercado.
- Intentar ofrecer demasiados atributos, incrementando la complejidad operativa.

Cuando no existe una adecuada coordinación entre costos, calidad, precio e imagen, la empresa puede quedar en una posición intermedia sin ventajas competitivas claras.

Por esta razón, la estrategia híbrida requiere un seguimiento permanente de los costos, la productividad, la satisfacción del cliente y la rentabilidad, buscando mantener un equilibrio sostenible entre eficiencia y diferenciación.

5.5. Uso inteligente de canales

Los canales de distribución permiten conectar la oferta hotelera con los distintos segmentos de clientes.

Dentro del simulador, cada canal posee características, costos y niveles de efectividad diferentes.

Los principales canales disponibles son:

- Venta directa.
- Intermediarios.
- Canal corporativo.

5.5.1. Importancia estratégica de los canales

El uso de canales no solo influye en el volumen de ventas, sino también en:

- Los costos comerciales.
- La rentabilidad.
- El posicionamiento de mercado.
- El acceso a determinados segmentos.

Cada segmento presenta patrones distintos de utilización de canales, por lo que una estrategia comercial efectiva debe considerar cuidadosamente esta relación.

Aspectos relevantes para la toma de decisiones

Un uso inteligente de canales implica:

- Identificar qué canales utiliza con mayor frecuencia el segmento objetivo.
- Evaluar el costo-beneficio de cada canal.
- Mantener coherencia entre la estrategia comercial y la capacidad operativa.
- Evitar dependencia excesiva de un único canal de distribución.

Por ejemplo:

- Algunos segmentos pueden responder mejor a intermediarios.
- Otros pueden priorizar contacto directo con el hotel.
- El canal corporativo puede requerir inversiones importantes, pero facilitar demanda más estable.

5.5.2. Riesgos potenciales

Una estrategia inadecuada de canales puede provocar:

- Costos comerciales excesivos.
- Baja captación de clientes.
- Dependencia de intermediarios.
- Pérdida de rentabilidad.
- Subutilización de la capacidad instalada.

Por esta razón, la gestión de canales debe formar parte integral de la estrategia general de la empresa y no considerarse una decisión aislada.

6. Indicadores de desempeño (KPIs)

Los indicadores clave de desempeño (KPIs) permiten evaluar los resultados obtenidos por la empresa en distintas áreas funcionales y constituyen una herramienta fundamental para el análisis estratégico dentro del simulador.

El monitoreo permanente de estos indicadores facilita:

- Evaluar la efectividad de las decisiones tomadas.
- Detectar fortalezas y debilidades operativas.
- Comparar el desempeño frente a los competidores.
- Identificar tendencias y riesgos financieros.
- Ajustar la estrategia empresarial de manera fundamentada.

A continuación, se presentan los principales indicadores utilizados en el simulador, junto con sus fórmulas e interpretación general.

6.1. Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez permiten evaluar la capacidad de la empresa para cumplir oportunamente sus obligaciones financieras de corto plazo utilizando los recursos disponibles. Estos indicadores muestran el nivel de solvencia inmediata de la organización y constituyen una herramienta fundamental para monitorear su estabilidad financiera.

Una empresa con adecuados niveles de liquidez puede afrontar pagos a proveedores, salarios, impuestos, cuotas de financiamiento y otras obligaciones corrientes sin comprometer la continuidad de sus operaciones. Por el contrario, niveles insuficientes de liquidez pueden generar dificultades de pago, incrementar el riesgo financiero y limitar la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas.

El análisis de estos indicadores resulta especialmente importante para garantizar que el crecimiento de la empresa esté respaldado por una estructura financiera equilibrada, evitando que problemas de efectivo afecten el desempeño operativo y estratégico de la organización.

En esta sección se presentan los principales indicadores de liquidez utilizados en el simulador, junto con sus fórmulas, variables e interpretación.

6.1.1. Razón de circulante

Evalúa la capacidad de cubrir obligaciones de corto plazo.

Fórmula

$$\text{RazónDeCirculante} = \frac{\text{ActivoCorriente}}{\text{PasivoCorriente}}$$

Variables

Activo Corriente: Efectivo y activos líquidos.

Pasivo Corriente: Obligaciones de corto plazo.

6.1.2. Razón de efectivo

Mide la capacidad de cubrir obligaciones utilizando únicamente efectivo.

Fórmula

$$\text{RazónDeEfectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{PasivoCorriente}}$$

Variables

Efectivo: Caja y bancos.

Pasivo Corriente: Obligaciones inmediatas.

6.2. Indicadores solvencia

Los indicadores de solvencia permiten evaluar la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones financieras en el mediano y largo plazo. A diferencia de los indicadores de liquidez, que se centran en la disponibilidad inmediata de recursos, los indicadores de solvencia analizan la sostenibilidad de la estructura financiera y el grado de dependencia de la organización respecto al financiamiento externo.

Estos indicadores ayudan a determinar si la empresa mantiene un nivel de endeudamiento adecuado, si posee suficientes activos para respaldar sus obligaciones y si cuenta con la capacidad financiera necesaria para sostener sus operaciones y proyectos de crecimiento en el tiempo.

Una adecuada solvencia reduce el riesgo de incumplimiento, mejora la percepción de inversionistas y acreedores, facilita el acceso a nuevas fuentes de financiamiento y contribuye positivamente a la calificación crediticia de la empresa. Por el contrario, niveles excesivos de endeudamiento pueden incrementar el riesgo financiero y limitar la capacidad de crecimiento futuro.

En esta sección se presentan los principales indicadores de solvencia utilizados en el simulador, junto con sus fórmulas, variables e interpretación.

6.2.1. Calificación crediticia

Este indicador es una calificación otorgada por el simulador en función de los siguientes factores:

- Razón de circulante (25%)
- Coeficiente de deuda (25%)
- Retorno sobre el capital (20%)
- Cobertura de intereses (20%)
- Estabilidad de ingresos (10%)

La ponderación de éstos factores permite obtener un índice global que luego se compara con la escala mencionada anteriormente.

6.2.2. Cobertura de intereses

Mide la capacidad para cubrir gastos financieros. Una cobertura elevada refleja menor riesgo financiero.

Fórmula

$$CoberturaDeIntereses = \frac{UtilidadOperativa}{GastosFinancieros}$$

Variables

Utilidad Operativa: Beneficio antes de intereses.

Gastos Financieros: Intereses pagados.

6.2.3. Coeficiente de deuda

Representa el porcentaje de activos financiados mediante deuda. Un nivel elevado implica mayor riesgo financiero.

Fórmula

$$CoeficienteDeDeuda = \frac{PasivoTotal}{ActivoTotal} \times 100$$

Variables

Pasivo Total: Total de obligaciones financieras.

Activo Total: Total de recursos económicos.

6.2.4. Riesgo de incumplimiento

Compara las utilidades antes de intereses y depreciación de activos con el total de amortizaciones e intereses pendientes de pago la gestión actual. Un resultado bajo implica un riesgo de no poder cubrir las obligaciones financieras.

Fórmula

$$RiesgoIncumplimiento = \frac{UAI + Depreciaciones}{Intereses + Amortización} \times 100$$

Variables

UAI: Utilidades antes de intereses

Depreciaciones: Total depreciación de activos fijos del período.

Intereses: Total de intereses de deudas pendientes.

Amortización: Suma total de amortizaciones a pagar la gestión actual.

6.2.5. Calidad de la deuda

Compara las deudas a corto plazo con la deuda total de la empresa. Un resultado elevado significa que la empresa debe cubrir un porcentaje elevado de sus deudas en el corto plazo, exigiendo elevada liquidez.

Fórmula

$$CalidadDeuda = \frac{PasivoCortoPlazo}{PasivoTotal}$$

Variables

Pasivo Corto Plazo: Deudas de la empresa con terceros a ser cubiertas en la gestión actual

Pasivo Total: Deudas totales de la empresa con terceros.

6.3. Administración de activos

Los indicadores de administración de activos permiten evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos para generar ingresos y crear valor. Estos indicadores analizan qué tan productivamente se emplean los activos disponibles, tales como la infraestructura hotelera, el equipamiento y las inversiones realizadas.

En el contexto del simulador, una adecuada gestión de los activos resulta fundamental, ya que gran parte de los recursos de la empresa se encuentran invertidos en instalaciones, habitaciones, equipamiento y servicios adicionales. Por ello, no basta con poseer una gran capacidad operativa; también es necesario utilizarla de manera eficiente para maximizar los ingresos y la rentabilidad.

El análisis de estos indicadores permite identificar si los activos están siendo aprovechados adecuadamente, detectar posibles excesos de capacidad instalada y evaluar el impacto de las inversiones realizadas sobre el desempeño general de la empresa.

Una gestión eficiente de los activos contribuye a mejorar la productividad, incrementar la rentabilidad y fortalecer la competitividad de la organización. Por el contrario, inversiones excesivas o recursos subutilizados pueden generar costos innecesarios y afectar negativamente los resultados financieros.

En esta sección se presentan los principales indicadores de administración de activos utilizados en el simulador, junto con sus fórmulas, variables e interpretación.

6.3.1. Rotación de activos fijos

Evalúa el nivel de aprovechamiento de infraestructura y equipamiento. Una rotación elevada refleja uso eficiente de activos.

Fórmula

$$RotaciónDeActivosFijos = \frac{Ventas}{ActivosFijos}$$

Variables

Ventas: Ingresos totales generados.

Activos Fijos: Infraestructura y equipamiento.

6.3.2. Retorno sobre los activos (ROA)

Mide la capacidad de los activos para generar utilidades. Permite evaluar la eficiencia en el uso de infraestructura y activos.

Fórmula

$$ROA = \frac{UtilidaNeta}{ActivosTotales} \times 100$$

Variables

Utilidad Neta: Resultado económico final.

Activos Totales: Total de recursos económicos de la empresa.

6.4. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten evaluar la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de los recursos que utiliza y de las inversiones realizadas. Constituyen una de las herramientas más importantes para medir el éxito financiero de la estrategia empresarial, ya que reflejan la eficiencia con la que la organización transforma sus ingresos en utilidades.

El análisis de estos indicadores ayuda a determinar si las decisiones comerciales, operativas, financieras y de recursos humanos están contribuyendo efectivamente a la creación de valor. Asimismo, permiten comparar el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo y frente a sus competidores, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

En esta sección se presentan los principales indicadores de rentabilidad utilizados dentro del simulador, junto con sus fórmulas e interpretación.

6.4.1. Margen bruto de ventas

Mide qué porcentaje de las ventas permanece luego de cubrir los costos directos del servicio. Un margen bruto elevado indica eficiencia operativa y adecuada relación entre precios y costos.

Fórmula

$$\text{MargenBruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{CostosDirectos}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Variables

Ventas: Ingresos obtenidos por hospedaje y servicios.

Costos Directos: Costos directamente relacionados con la prestación del servicio.

6.4.2. Margen de utilidad neta

Mide el porcentaje de ventas que finalmente se convierte en utilidad neta. Un margen neto alto refleja una operación rentable y financieramente eficiente.

Fórmula

$$\text{MargenNeto} = \frac{\text{UtilidadNeta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Variables

Utilidad Neta: Resultado final de la empresa.

Ventas: Ingresos totales de la gestión.

6.4.3. Margen operativo

El margen operativo mide el porcentaje de las ventas que permanece como utilidad después de cubrir los costos y gastos operativos necesarios para el funcionamiento de la empresa, pero antes de considerar gastos financieros, impuestos y otros resultados no operativos.

Fórmula

$$\text{MargenOperativo} = \frac{\text{UtilidadOperativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Variables

Utilidad Operativa: Resultado obtenido después de descontar de las ventas todos los costos y gastos relacionados con la operación normal del negocio, excluyendo gastos financieros, impuestos y resultados extraordinarios.

Ventas: Ingresos totales generados por la prestación de servicios durante la gestión.

6.4.4. Retorno sobre el capital (ROE)

Evalúa la rentabilidad obtenida sobre los recursos aportados por los accionistas. Un ROE elevado refleja un uso eficiente del capital de los accionistas.

Fórmula

$$\text{ROE} = \frac{\text{UtilidadNeta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Variables

Utilidad Neta: Beneficio final obtenido en la gestión.

Patrimonio: Capital aportado más utilidades acumuladas.

6.5. Valor de la empresa en el mercado

Los indicadores de valor de la empresa en el mercado permiten evaluar cómo los inversionistas perciben el desempeño, la estabilidad y las perspectivas futuras de la organización. A diferencia de otros indicadores que se enfocan en los resultados operativos o financieros internos, estos indicadores reflejan la capacidad de la empresa para generar valor para sus propietarios y accionistas.

En el simulador, el valor de mercado de la empresa está estrechamente relacionado con la confianza que inspira su gestión. Factores como la rentabilidad, la estabilidad de los resultados, la capacidad para cumplir sus obligaciones financieras y la política de distribución de utilidades influyen directamente en la percepción de los inversionistas y, por tanto, en el valor de las acciones.

El análisis de estos indicadores permite comprender cómo las decisiones estratégicas adoptadas en las distintas áreas funcionales impactan sobre la valoración global de la empresa. Asimismo, ayudan a evaluar si la organización está generando riqueza para sus accionistas de manera sostenible.

Una empresa que mantiene buenos niveles de rentabilidad, crecimiento y estabilidad financiera suele incrementar su valor de mercado y fortalecer su atractivo para potenciales inversionistas. Por el contrario, resultados inestables, elevados niveles de riesgo o una gestión financiera deficiente pueden deteriorar la confianza del mercado y reducir el valor de la organización.

En esta sección se presentan los principales indicadores relacionados con la creación de valor para los accionistas utilizados en el simulador, junto con sus fórmulas, variables e interpretación.

6.5.1. Utilidades por acción (UPA)

Representa la utilidad generada por cada acción en circulación. Un valor alto incrementa el atractivo financiero de la empresa.

Fórmula

$$UPA = \frac{UtilidadNeta}{CantidadDeAcciones}$$

Variables

Utilidad Neta: Beneficio final de la gestión.

Cantidad de Acciones: Número total de acciones en circulación.

6.5.2. Retorno del accionista

El retorno del accionista mide el rendimiento obtenido por los propietarios de la empresa en relación con el capital que han invertido. Este indicador refleja la capacidad de la organización para generar beneficios a favor de sus accionistas y constituye una de las principales medidas de creación de valor empresarial.

Fórmula

$$\text{RetornoAccionista} = \frac{\text{DividendosTotales}}{\text{PatrimonioTotal}}$$

Variables

Dividendos totales: Monto total distribuido como dividendos a los accionistas

Patrimonio Total: Patrimonio total de la empresa

6.5.3. Índice de valor de mercado

El índice de valor de mercado mide la valoración relativa que el mercado otorga a las acciones de la empresa en comparación con el valor. Este indicador refleja las expectativas de los inversionistas respecto al desempeño futuro de la organización, su capacidad de crecimiento y el nivel de confianza que inspira su gestión.

Fórmula

$$\text{ÍndiceValorMercado} = \frac{\text{ValorAcciónMercado}}{\text{ValorContableAcción}}$$

Variables

Valor de la Acción en el Mercado: Es el precio al que se negocian las acciones de la empresa en el mercado, la gestión actual

Valor Contable de la Acción: Valor en libros de la acción.

6.6. Rendimiento en el mercado

Los indicadores de rendimiento en el mercado permiten evaluar la posición competitiva de la empresa y el grado de aceptación que su propuesta de valor tiene entre los distintos segmentos de clientes. Estos indicadores reflejan la capacidad de la organización para atraer demanda, generar ventas y consolidar su presencia frente a los competidores.

A diferencia de los indicadores financieros, que miden los resultados económicos obtenidos, los indicadores de mercado se enfocan en la respuesta de los clientes y en el desempeño comercial de la empresa dentro del entorno competitivo. Por esta razón, constituyen una herramienta fundamental para evaluar la efectividad de las estrategias de mercadotecnia, posicionamiento, precios, calidad y distribución.

El análisis de estos indicadores permite identificar oportunidades de crecimiento, detectar cambios en las preferencias de los clientes y comprender cómo las decisiones empresariales influyen en la participación y el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

Un adecuado desempeño en el mercado suele traducirse en mayores niveles de ocupación, incremento de ventas, fortalecimiento de la imagen de marca y mejores resultados financieros. Por el contrario, una pérdida de competitividad puede reducir la demanda captada y afectar el crecimiento sostenible de la organización.

En esta sección se presentan los principales indicadores de rendimiento en el mercado utilizados en el simulador, junto con sus fórmulas, variables e interpretación.

6.6.1. Cuota de mercado

Mide el porcentaje de ventas captado por la empresa respecto al mercado total. Refleja el posicionamiento competitivo de la empresa.

Fórmula

$$ParticipaciónDeMercado = \frac{VentasDeLaEmpresa}{VentasTotalesDelMercado} \times 100$$

Variables

Ventas de la Empresa: Demanda captada por el hotel.

Ventas Totales del Mercado: Ventas totales de todos los competidores.

6.6.2. Índice de satisfacción

Este indicador evalúa la calidad de la empresa ponderada sobre el máximo posible con la tasa de errores de la gestión.

El resultado será mayor cuanto mayor la calidad y menor la tasa de errores.

6.6.3. Calificación de imagen

Este indicador evalúa la calidad de la empresa, la categoría del hotel (estrellas), la tasa de errores, la cuota de mercado la gestión pasada, el gasto en responsabilidad social

empresarial las últimas tres gestiones, el gasto en publicidad masiva y las campañas de publicidad digital.

6.7. Eficiencia productiva

Los indicadores de eficiencia productiva permiten evaluar qué tan eficientemente la empresa utiliza sus recursos humanos, operativos y financieros para generar servicios y resultados económicos. Estos indicadores muestran la relación entre los recursos empleados y el nivel de producción o ventas alcanzado.

En el contexto del simulador hotelero, la eficiencia productiva es especialmente importante porque la rentabilidad no depende únicamente de captar clientes, sino también de administrar adecuadamente los costos, el personal, la infraestructura y la capacidad operativa disponible.

El análisis de estos indicadores ayuda a determinar si la empresa está utilizando de manera óptima sus recursos, identificar posibles desperdicios o ineficiencias y evaluar el impacto de decisiones relacionadas con salarios, entrenamiento, horas de trabajo, mantenimiento, capacidad instalada y nivel de ocupación.

Una alta eficiencia productiva suele traducirse en menores costos unitarios, mejor aprovechamiento de la infraestructura, mayor productividad del personal y una mayor capacidad para competir de manera sostenible. Por el contrario, una baja eficiencia puede reflejar exceso de capacidad ociosa, costos elevados, procesos poco eficientes o una utilización inadecuada de los recursos disponibles.

En esta sección se presentan los principales indicadores de eficiencia productiva utilizados en el simulador, junto con sus fórmulas, variables e interpretación.

6.7.1. Costo variable medio

Mide el costo variable promedio por unidad vendida.

Fórmula

$$\text{CostoVariableMedio} = \frac{\text{CostosVariables}}{\text{UnidadesVendidas}}$$

Variables

Costos Variables: Costos asociados al volumen de operación.

Unidades Vendidas: Cantidad de servicios vendidos.

6.7.2. Costo fijo medio

Mide el costo fijo promedio por unidad vendida.

Fórmula

$$\text{CostoFijoMedio} = \frac{\text{CostosFijos}}{\text{UnidadesVendidas}}$$

Variables

Costos Fijos: Costos asociados al volumen de operación.

Unidades Vendidas: Cantidad de servicios vendidos.

6.7.3. Costo total medio

Representa el costo promedio total considerando todos los costos.

Fórmula

$$\text{CostoTotalMedio} = \frac{\text{CostosTotales}}{\text{UnidadesVendidas}}$$

Variables

Costos Totales: Costos fijos más costos variables.

Unidades Vendidas: Total de servicios prestados.

6.7.4. Tasa de ocupación

Representa el porcentaje de habitaciones ocupadas respecto a la capacidad total disponible. Una ocupación elevada puede reflejar buena captación de demanda.

Fórmula

$$\text{TasaDeOcupación} = \frac{\text{HabitacionesOcupadas}}{\text{HabitacionesDisponibles}} \times 100$$

Variables

Habitaciones Ocupadas: Habitaciones efectivamente utilizadas.

Habitaciones Disponibles: Capacidad total del hotel.

6.7.5. Tasa de errores

Representa el porcentaje de clientes que experimentaron problemas en el servicio. Una tasa alta puede deteriorar calidad, imagen y rentabilidad.

Fórmula

$$TasaDeErrores = \frac{ClientesInsatisfechos}{ClientesTotales} \times 100$$

Variables

Clientes Insatisfechos: Clientes afectados por errores.

Clientes Totales: Total de huéspedes atendidos.

7. Glosario

El presente glosario reúne los principales conceptos utilizados dentro del simulador de empresas hoteleras. Su propósito es facilitar la comprensión de la terminología técnica empleada en las distintas áreas funcionales y apoyar el proceso de análisis y toma de decisiones.

Acción

Título de propiedad que representa una fracción del capital social de la empresa. Los accionistas poseen derechos económicos sobre las utilidades y el valor patrimonial de la organización.

Activos fijos

Conjunto de bienes de largo plazo utilizados para la operación del hotel, tales como edificios, equipamiento, mobiliario e infraestructura.

Amortización

Proceso mediante el cual se realiza el pago gradual de una deuda a través de cuotas periódicas que incluyen capital e intereses.

Balance general

Estado financiero que presenta la situación económica de la empresa en un momento determinado, mostrando activos, pasivos y patrimonio.

Branding

Estrategia de comunicación orientada a fortalecer la imagen, reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.

Calificación crediticia

Evaluación del nivel de riesgo financiero de la empresa y de su capacidad para cumplir obligaciones económicas futuras.

Canal corporativo

Canal de distribución orientado a empresas e instituciones que contratan hospedaje para empleados, eventos, capacitaciones u otras actividades organizacionales.

Canales de distribución

Mecanismos mediante los cuales el hotel comercializa sus servicios y llega a los clientes potenciales.

Capital social

Monto aportado por los accionistas para financiar las operaciones de la empresa.

Capacidad instalada

Cantidad máxima de huéspedes que el hotel puede atender considerando su infraestructura y recursos disponibles.

Categoría hotelera

Clasificación del hotel según estándares de infraestructura, calidad y servicios disponibles, representada mediante estrellas.

Cliente insatisfecho

Huésped que experimenta problemas o deficiencias en el servicio recibido.

Coficiente de deuda

Indicador financiero que mide la proporción de activos financiados mediante endeudamiento.

Competitividad

Capacidad de la empresa para posicionarse favorablemente frente a los competidores y captar demanda de manera sostenible.

Complementos

Servicios o características adicionales incorporadas al hospedaje principal para mejorar la experiencia del cliente.

Conversión

Capacidad de una campaña publicitaria para transformar el interés del cliente en una reserva efectiva.

Costos fijos

Costos que permanecen relativamente constantes independientemente del nivel de ocupación o ventas.

Costos variables

Costos que cambian en función del volumen de operaciones o cantidad de huéspedes atendidos.

CRM (Customer Relationship Management)

Sistema de gestión de relaciones con clientes que permite mejorar el seguimiento comercial, la atención y el control operativo.

Cuota de mercado

Porcentaje de ventas o demanda total del mercado captado por una empresa.

Demanda turística

Cantidad de clientes potenciales interesados en adquirir servicios de alojamiento dentro del mercado simulado.

Depreciación

Pérdida gradual del valor contable de un activo debido al uso, desgaste o paso del tiempo.

Diferenciación

Estrategia competitiva orientada a ofrecer atributos percibidos como superiores o distintos respecto a la competencia.

Dividendos

Parte de las utilidades distribuidas a los accionistas en función de la cantidad de acciones que poseen.

Endeudamiento

Uso de financiamiento externo mediante préstamos o emisión de bonos para financiar operaciones o inversiones.

Entrenamiento

Proceso de capacitación del personal destinado a mejorar habilidades técnicas, operativas y de atención al cliente.

Estrategia

Conjunto de decisiones y acciones orientadas a alcanzar objetivos empresariales de mediano y largo plazo.

Gastos financieros

Costos asociados al uso de financiamiento externo, principalmente intereses.

Gestión

Periodo de tiempo utilizado en el simulador para registrar decisiones y evaluar resultados empresariales.

Imagen de marca

Percepción general que los clientes tienen sobre la empresa y sus servicios.

Indicadores de desempeño (KPIs)

Medidas cuantitativas utilizadas para evaluar resultados operativos, financieros y estratégicos.

Infraestructura

Conjunto de instalaciones físicas necesarias para el funcionamiento del hotel.

Intermediarios

Empresas o plataformas que comercializan servicios hoteleros a cambio de una comisión o margen de beneficio.

Liquidez

Capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones financieras de corto plazo.

Margen bruto

Porcentaje de ingresos que permanece luego de cubrir costos directos de operación.

Margen neto

Porcentaje de ventas que finalmente se convierte en utilidad neta.

Mercado objetivo

Grupo de clientes al que la empresa dirige prioritariamente su propuesta de valor.

Monetización de activos

Proceso mediante el cual la empresa obtiene efectivo a partir de la venta o baja de activos.

Participación de mercado

Porcentaje del mercado total captado por la empresa en relación con sus competidores.

Patrimonio

Recursos propios de la empresa, compuestos por capital aportado y utilidades acumuladas.

Posicionamiento

Lugar que ocupa la empresa en la percepción de los clientes respecto a sus competidores.

Preferencia del cliente

Nivel de atractivo que una propuesta de valor genera sobre un segmento específico de clientes.

Precio por acción

Valor de mercado asignado a cada acción de la empresa según su desempeño financiero y estratégico.

Productividad

Nivel de eficiencia con el que se utilizan los recursos humanos y operativos para generar resultados.

Propuesta de valor

Conjunto de atributos y beneficios que la empresa ofrece al cliente para diferenciarse de la competencia.

Punto de equilibrio

Nivel mínimo de ventas necesario para cubrir la totalidad de costos y gastos de la empresa.

Recursos humanos

Conjunto de trabajadores que participan en las operaciones y gestión del hotel.

Remodelación

Mejora significativa de infraestructura orientada a incrementar calidad, eficiencia o competitividad.

Rentabilidad

Capacidad de la empresa para generar beneficios económicos a partir de sus operaciones.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Acciones desarrolladas por la empresa para contribuir al bienestar social, ambiental o comunitario.

ROA (Retorno sobre activos)

Indicador que mide la capacidad de los activos para generar utilidades.

ROE (Retorno sobre el patrimonio)

Indicador que mide la rentabilidad obtenida sobre el capital de los accionistas.

Segmentación

Proceso de división del mercado en grupos de clientes con características y necesidades similares.

Servicios adicionales

Servicios complementarios al hospedaje principal que incrementan el atractivo de la oferta hotelera.

Solvencia

Capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones financieras de largo plazo.

Tasa de errores

Porcentaje de clientes que experimentan problemas o insatisfacciones en el servicio.

Tasa de ocupación

Porcentaje de habitaciones efectivamente utilizadas respecto a la capacidad disponible.

Utilidad neta

Resultado económico final obtenido después de cubrir todos los costos y gastos de la empresa.

Valor par

Valor nominal asignado originalmente a cada acción al momento de su emisión.

Ventaja competitiva

Condición que permite a la empresa obtener un desempeño superior respecto a sus competidores de manera sostenible.

8. Bibliografía

- Amat, O., & Campa, F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Barcelona: Profit.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650. doi:<https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bowman, E. (2000). *La esencia de la administración estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Briseño Ramírez, H. (2006). *Indicadores financieros*. México: Umbral Editorial S.A. de C.V.
- Brown, T. (2021). *Los 7 KPIs más importantes en la industria hotelera*. Obtenido de <https://www.mews.com/es/blog/kpis-industria-hoteleria>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson Educación de México.
- Instituto para la calidad turística española. (2018). *Manual práctico de calidad hotelera para hoteles y alojamientos rurales*.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (enero de 2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 80-86.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2da. ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Solano, A. (2006). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.
- Standard & Poor's Global. (2026). *Entendiendo las calificaciones crediticias*. Obtenido de S&P Global: <https://www.spglobal.com/ratings/es/credit-ratings/about/understanding-credit-ratings>

- Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (s.f.). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Dialnet*, 63-89.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw Hill.

LICENCIA DEL JUGADOR

Simulador de Gestión Hotelera

Esta guía incluye una licencia individual que permite participar en las actividades académicas desarrolladas mediante el Simulador de Gestión Hotelera.

La licencia es única, personal e intransferible.



INFORMACIÓN DEL JUGADOR



Nombre del jugador



Institución



Carrera



Asignatura



Docente



Fecha de activación

____ / ____ / ____



CÓDIGO DE LICENCIA

LICENCIA

Conserve esta página. La necesitará para acceder al simulador.



RECOMENDACIONES

- ☒ Conserve esta licencia en un lugar seguro.
- ☒ La licencia puede ser utilizada una sola vez.
- ☒ No comparta su código con terceros.
- ☒ La pérdida de la licencia puede impedir el acceso al juego asignado.



Esta licencia habilita la participación individual en actividades académicas desarrolladas mediante el Simulador de Gestión Hotelera.



La estrategia comienza con una decisión.