

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA**



**ANÁLISIS DEL SECTOR
HOTELERO DE LUJO.
EL CASO DEL HOTEL THE
WESTIN VALENCIA**

TRABAJO FINAL DE CARRERA.

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: PEDRO ESTÉVEZ SEBASTIÁN

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

CO-DIRECTOR: GONZALO GRAU GADEA

VALENCIA, JULIO 2014

A mis padres, familia y amigos.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
I. INTRODUCCIÓN	11
1. RESUMEN	11
2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	12
3. OBJETIVOS.....	15
4. METODOLOGÍA.....	16
II. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL).....	19
1. GRUPO HOTELERO Y MARCAS.....	19
2. THE WESTIN VALENCIA	21
III. ANÁLISIS EXTERNO	22
1. EL ENTORNO DE INFLUENCIA DE LA EMPRESA: ANÁLISIS PEST	22
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	25
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD EN EL SECTOR.....	25
2.2. MARCO LEGAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO ESTRELLAS.....	25
2.3. PRINCIPALES VARIABLES CARACTERIZADORAS DEL SECTOR	27
2.4. ESTUDIO DE RENTABILIDAD DE LOS HOTELES	30
2.5. PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS DE LUJO.....	32
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	34
3.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	34
3.2. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LA ORGANIZACIÓN	40
3.3. PRINCIPALES HOTELES DE LA COMPETENCIA	41
3.4. DISTRIBUCIÓN DE LOS HOTELES DE CINCO ESTRELLAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	46
3.5. ANÁLISIS DEL VALOR PERCIBIDO POR LOS CONSUMIDORES	47
4. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS. MATRIZ MEFE.....	48
5. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	49
IV. ANÁLISIS INTERNO	50
1. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	50
1.1. UNIDADES ORGANIZATIVAS: UBICACIÓN, DIMENSIÓN Y NIVELES	50
1.2. RELACIONES DE AUTORIDAD, DELEGACIÓN, COORDINACIÓN, COMUNICACIÓN Y CONTROL	52
1.3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS DE LOS PUESTOS.....	53
1.4. COSTE DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	56
2. POLÍTICA DE MARKETING	58

2.1. SERVICIO/PRODUCTO.....	58
2.2. PRECIO	78
2.3. DISTRIBUCIÓN.....	85
2.4. COMUNICACIÓN.....	94
3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS.....	98
4. MATRIZ DE RECURSOS, COMPETENCIAS Y CAPACIDADES UMBRALES Y NUCLEARES .	99
5. REPRESENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA.....	100
6. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO Y MEDIO PLAZO. MISIÓN	103
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	104
7.1. ANÁLISIS DE LAS MASAS PATRIMONIALES	104
7.2. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD.....	105
7.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ	106
7.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	108
7.5. ANÁLISIS GLOBAL DE LA EMPRESA	109
8. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	110
9. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS. MATRIZ MEFI	112
10. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	113
V. ANÁLISIS DAFO	114
VI. ESTRATEGIAS	115
VII. CONCLUSIONES	117
VIII. ANEXOS	121
1. CUENTA DE RESULTADOS	121
2. CUENTA DE RESULTADOS	125
IX. BIBLIOGRAFÍA	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores del entorno de la empresa. Modelo PEST	22
Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter.....	34
Figura 3. Valor percibido por los consumidores	47
Figura 4. Organigrama del Hotel The Westin Valencia	51
Figura 5. Distribución de Westin Hotels & Resorts por zonas geográficas	85
Figura 6. Representación de la cadena de valor.....	102
Figura 7. Misión del Hotel The Westin Valencia.....	103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Hotel SH Valencia Palace (vista exterior)	41
Ilustración 2. Hotel Las Arenas Balneario Resort (vista exterior)	43
Ilustración 3. Hotel Hospes Palau de la Mar (vista exterior)	44
Ilustración 4. Caro Hotel (Vista exterior)	45
Ilustración 5. Mapa de Valencia con la distribución de los hoteles 5 estrellas y 5 estrellas GL	46
Ilustración 6. Habitación Deluxe	58
Ilustración 7. Habitación Grand Deluxe con terraza.....	59
Ilustración 8. Habitación Grand Deluxe con jacuzzi en la terraza.....	60
<i>Ilustración 9. Suite Junior</i>	61
Ilustración 10. Suite Ejecutiva	62
Ilustración 11. Dormitorio "King" de la Suite Real	63
Ilustración 12. Dormitorio "Queen" de la Suite Real	64
Ilustración 13. Salón de la Suite Real	64
Ilustración 14. Restaurante Rosmarino	65
Ilustración 15. El Jardí Bar	68
Ilustración 16. El Jardí Bar - Jardines Mediterráneos y terraza.....	68
Ilustración 17. Restaurante Kōmori	69
Ilustración 18. H-Club Valencia	71
<i>Ilustración 19. Terraza del H-Club Valencia (terrace)</i>	72
Ilustración 20. Plano del salón "La Exposición" (Escala 1:350)	73
Ilustración 21. Plano del salón "La Exposición I" (Escala 1:350)	73
Ilustración 22. Plano del salón "La Exposición II" (Escala 1:350)	74
Ilustración 23. Plano del salón "La Exposición III" (Escala 1:350)	74
Ilustración 24. Plano del salón "Turia" (escala 1:200).....	74
Ilustración 25. Plano del salón "Turia I" (escala 1:200).....	75
Ilustración 26. Plano del salón "Turia II" (escala 1:200).....	75
Ilustración 27. Plano del salón "Amadeo Saboya" (escala 1:200)	75
Ilustración 28. Plano del salón "Bellas Artes" (escala 1:200).....	76
Ilustración 29. Plano del salón "Del Real" (escala 1:200).....	76
Ilustración 30. Spa y Wellness Centre "Caroli Health Club" del Hotel The Westin Valencia ...	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de hoteles de Starwood Hotels & Resorts por localización geográfica .	20
Tabla 2. Distribución de hoteles de Starwood Hotels según la marca a la que pertenecen....	20
Tabla 3. Datos identificativos del hotel The Westin Valencia.....	21
Tabla 4. Número de viajeros según su procedencia y la categoría de los establecimientos ...	28
Tabla 5. Número de pernoctaciones y estancia media de los visitantes según su procedencia y según la categoría de los establecimientos	29
Tabla 6. Lista de las principales cadenas hoteleras en el mundo en 2013	33
Tabla 7. Matriz MEFE.....	48
Tabla 8. Gasto de personal del Hotel The Westin Valencia	56
Tabla 9. Retribuciones de los empleados de los hoteles de 4 y 5 estrellas según nivel salarial	56
Tabla 10. Número de hoteles Westin por países	85
Tabla 11. Hoteles Westin en América Central y del Sur.....	86
Tabla 12. Hoteles Westin en América del Norte (exceptuando Estados Unidos)	86
Tabla 13. Hoteles Westin en Estados Unidos	87
Tabla 14. Hoteles Westin en Estados Unidos (continuación)	88
Tabla 15. Hoteles Westin en Estados Unidos (continuación)	89
Tabla 16. Hoteles Westin en África	90
Tabla 17. Hoteles Westin en Europa.....	90
Tabla 18. Hoteles Westin en Oriente Próximo	91
Tabla 19. Hoteles Westin en Asia-Pacífico.....	91
Tabla 20. Hoteles Westin en Asia-Pacífico (continuación).....	92
Tabla 21. Hoteles Westin pendientes de inauguración a 1 de junio de 2014	93
Tabla 22. Redes sociales del Hotel The Westin Valencia	97
Tabla 23. Matriz de recursos y capacidades competitivas.....	99
Tabla 24. Análisis de las masas patrimoniales del activo.....	104
Tabla 25. Análisis de las masas patrimoniales del Pasivo.....	104
Tabla 26. Matriz Boston Consulting Group (BCG) del Hotel The Westin Valencia	110
Tabla 27. Matriz MEFI.....	112
Tabla 28. Matriz DAFO.....	114
Tabla 29. Balance de Situación a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia (Activo no corriente)	121
Tabla 30. Balance de Situación a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia (Activo corriente)	122
Tabla 31. Balance de Situación a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia (Patrimonio Neto)	123
Tabla 32. Balance de Situación a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia (Pasivo).....	124
Tabla 33. Cuenta de resultados a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia.....	125
Tabla 34. Cuenta de resultados a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia (continuación) ...	126

I. INTRODUCCIÓN

1. RESUMEN

El presente trabajo fin de carrera se basa en el estudio y análisis del Hotel *The Westin Valencia*. Para ello nos hemos basado, por una parte, en el estudio del hotel localizado en Valencia, desde distintos puntos de vista y, por otra parte, en el impacto y el posicionamiento de la marca y del grupo hotelero al que pertenece, en el sector hotelero de lujo.

En primer lugar, realizaremos una breve introducción en la que trataremos el impacto y posicionamiento del grupo hotelero objeto de estudio. Asimismo, comentaremos el impacto de sus 9 marcas y realizaremos una breve introducción del caso concreto del Hotel *The Westin Valencia*.

A continuación, llevaremos a cabo un análisis externo del sector. Para ello estudiaremos el entorno de influencia en el que inciden los hoteles de cinco estrellas en la ciudad de Valencia mediante un análisis de los factores PEST. También analizaremos el sector identificando la actividad, el marco legal, las principales variables que lo caracterizan, su rentabilidad, así como una descripción de las principales cadenas hoteleras de lujo y la distribución de los hoteles de cinco estrellas en la Comunidad Valenciana. Además analizaremos la competencia del sector a través de un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, veremos el posicionamiento competitivo de la organización, compararemos los principales hoteles de la competencia con el hotel objeto de estudio, realizaremos un análisis del valor percibido por los consumidores. Por último, evaluaremos los factores externos a través de una matriz MEFE y determinaremos las oportunidades y amenazas del sector.

Posteriormente, realizaremos un estudio interno del sector. Para ello estudiaremos la política de recursos humanos que lleva a cabo la empresa viendo las unidades organizativas, las relaciones de autoridad, delegación, coordinación, comunicación y control del hotel, las competencias de los puestos trabajos y el coste de los recursos humanos. También analizaremos la política de marketing a través de las denominadas 4P's (producto/servicio, precio, distribución y comunicación). Identificaremos los recursos tanto tangibles como intangibles del hotel, la matriz de recursos, competencias y capacidades umbrales y nucleares y mostraremos una representación de la cadena de valor de la empresa. Estudiaremos su estructura organizativa teniendo en cuenta la ubicación, dimensión y niveles de sus unidades organizativas, la relación de autoridad delegación, coordinación, comunicación y control, las competencias genéricas y específicas de los distintos puestos de trabajo y el coste de los recursos humanos. Además identificaremos los objetivos a corto y medio plazo del hotel, así como su misión. Realizaremos un análisis económico-financiero del hotel en el que estudiaremos las masas patrimoniales, la rentabilidad, la situación de liquidez y endeudamiento de la empresa, sin olvidarse de realizar un análisis global de la empresa. Para terminar estudiaremos la matriz Boston Consulting Group, evaluaremos los factores internos gracias a la matriz MEFI y determinaremos las fortalezas y debilidades.

Después determinaremos realizaremos un resumen de las amenazas y oportunidades y de las fortalezas y debilidades expuestas anteriormente, a través de un análisis DAFO, veremos con detenimiento las estrategias que va a llevar a cabo la compañía y expondremos nuestras conclusiones.

2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

Capítulo del TFC	III. ANÁLISIS EXTERNO: 1. El entorno de influencia de la empresa mediante un análisis PEST
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	La asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa nos ayuda a conocer la importancia del análisis PEST en una empresa permitiéndonos conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y sociales que influyen en el entorno del hotel.
Capítulo del TFC	III. ANÁLISIS EXTERNO: 2. Análisis del sector
Asignaturas relacionadas	Tecnología de los Servicios Turísticos Contabilidad General y Analítica
Breve justificación	La asignatura Tecnología de los Servicios Turísticos nos permite identificar y analizar correctamente el sector. La asignatura Contabilidad General y Analítica nos aporta el conocimiento necesario para el correcto entendimiento de la información financiera.
Capítulo del TFC	III. ANÁLISIS EXTERNO: 3. Análisis de la competencia
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	La asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa nos aporta el conocimiento acerca de las cinco fuerzas competitivas de Porter que nos proporcionan, en este caso, nociones sobre el atractivo del sector hotelero de lujo.
Capítulo del TFC	III. ANÁLISIS EXTERNO: 4. Evaluación de los factores externos. Matriz MEFE
Asignaturas relacionadas	Gestión y Organización de Empresas de Servicios
Breve justificación	La asignatura Gestión y Organización de Empresas de Servicios nos permite conocer el funcionamiento de la matriz MEFE mediante la cual podemos evaluar los factores externos que influyen, en nuestro caso, en el hotel.
Capítulo del TFC	III. ANÁLISIS EXTERNO: 5. Determinación de oportunidades y amenazas
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa Economía de la Empresa I
Breve justificación	Gracias a las asignaturas Dirección Estratégica y Política de Empresa y a Economía de la Empresa distinguimos las oportunidades y amenazas que se pueden dar en el sector hotelero de lujo.

Capítulo del TFC	IV. ANÁLISIS INTERNO: 1. Política de recursos humanos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos Economía de la Empresa I
Breve justificación	Las asignaturas Dirección de Recursos Humanos y Economía de la Empresa I nos ayudan a entender la política y organización de los recursos humanos en nuestro hotel, así como la comunicación, coordinación y control dentro del establecimiento hotelero.
Capítulo del TFC	IV. ANÁLISIS INTERNO: 2. Política de marketing
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa I Dirección Comercial Marketing de Empresas de Servicios
Breve justificación	Las asignaturas Economía de la Empresa I, Dirección Comercial y Marketing en Empresas de Servicios nos aportan conocimientos acerca de la política de marketing llevada a cabo por nuestro hotel inspirada en las conocidas 4P's.
Capítulo del TFC	IV. ANÁLISIS INTERNO: 3. Identificación de recursos
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	La asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa nos ayuda a identificar los recursos y distinguir entre los recursos tangibles y los intangibles.
Capítulo del TFC	IV. ANÁLISIS INTERNO: 4. Matriz de recursos, competencias y capacidades umbrales y nucleares
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	La asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa nos permite conocer la matriz de recursos, competencias y capacidades umbrales y nucleares.
Capítulo del TFC	IV. ANÁLISIS INTERNO: 5. Representación de la cadena de valor de la empresa
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	La asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa nos ayuda a distinguir entre actividades primarias y de apoyo en una cadena de valor.
Capítulo del TFC	IV. ANÁLISIS INTERNO: 6. Identificación de los objetivos a corto y medio plazo. Misión
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa Economía de la Empresa I
Breve justificación	Las asignaturas Dirección Estratégica y Política de Empresa y Economía de la Empresa I nos ayudan con la identificación de los objetivos a corto y medio plazo, así como la misión de la empresa.

Capítulo del TFC	IV. ANÁLISIS INTERNO: 7. Análisis económico-financiero
Asignaturas relacionadas	Contabilidad General y Analítica
Breve justificación	La asignatura Contabilidad General y Analítica nos ayuda con el correcto análisis económico-financiero del hotel, estudiando las masas patrimoniales, la rentabilidad, la situación de liquidez y endeudamiento y, por último, un análisis global de la situación del hotel.
Capítulo del TFC	IV. ANÁLISIS INTERNO: 8. Matriz Boston Consulting Group
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	La asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa nos permite conocer la elaboración de una matriz Boston Consulting Group.
Capítulo del TFC	IV. ANÁLISIS INTERNO: 9. Evaluación de los factores internos. Matriz MEFI
Asignaturas relacionadas	Gestión y Organización de Empresas de Servicios
Breve justificación	La asignatura Gestión y Organización de Empresas de Servicios nos permite conocer el funcionamiento de la matriz MEFI mediante la cual podemos evaluar los factores internos que influyen, en nuestro caso, en el hotel.
Capítulo del TFC	IV. ANÁLISIS INTERNO: 10. Determinación de fortalezas y debilidades
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa Economía de la Empresa I
Breve justificación	Gracias a las asignaturas Dirección Estratégica y Política de Empresa y a Economía de la Empresa I distinguimos las fortalezas y debilidades que se pueden dar en el sector hotelero de lujo.
Capítulo del TFC	V. ANÁLISIS DAFO
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa Economía de la Empresa I
Breve justificación	Las asignaturas Dirección Estratégica y Política de Empresa y a Economía de la Empresa I nos ayuda a realizar un análisis DAFO distinguiendo entre los factores externos (amenazas y oportunidades) y factores internos (fortalezas y debilidades) que se pueden dar en el sector hotelero de lujo.

3. OBJETIVOS

El objetivo general del presente trabajo es analizar la situación del sector hotelero de lujo basándonos en ejemplos de la marca Westin¹ y, más concretamente, de su hotel The Westin Valencia. Para conseguir dicho objetivo debemos estudiar:

- El grupo hotelero y sus 9 marcas
- El hotel The Westin Valencia
- El entorno que influye en el hotel (Análisis PEST)
- El sector hotelero de lujo: actividad, marco legal, variables, rentabilidad, principales grupos hoteleros
- La competencia: Porter, posicionamiento, hoteles de la competencia, distribución de los hoteles cinco estrellas en Valencia, valor percibido por los consumidores
- Los factores externos: Matriz MEFE
- Oportunidades y amenazas
- La política de recursos humanos: unidades organizativas, relaciones, competencias y coste
- Política de marketing: servicio/producto, precio, distribución, comunicación
- E identificar los recursos disponibles
- Los recursos, competencias y capacidades umbrales y nucleares
- La cadena de valor de la empresa
- Los objetivos a corto y medio largo plazo y la misión
- La situación económico-financiera
- Cuota y crecimiento de mercado: matriz BCG
- Factores internos: matriz MEFI
- Fortalezas y debilidades
- Estrategias

¹ La marca Westin es una de las 9 marcas pertenecientes al grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts Worldwide, tal y como veremos en los próximos capítulos del TFC.

4. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la realización de este Trabajo Final de Carrera y para el cumplimiento de los objetivos planteados consiste en la utilización de fuentes e informaciones obtenidas de libros, páginas web, bases de datos, en los conocimientos adquiridos en asignaturas propias de la carrera y en el conocimiento propio acerca del sector hotelero de lujo y del hotel *The Westin Valencia*.

A continuación explicaremos con más detalle la metodología utilizada en cada uno de los capítulos a tratar.

En primer lugar, para estudiar el capítulo II. Situación actual del grupo hotelero y sus 9 marcas, nos hemos apoyado en la información proporcionada por la página web oficial del grupo hotelero *Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.* En el caso, del hotel *The Westin Valencia* hemos utilizado la información obtenida a partir de la web oficial del hotel y de la base de datos SABI, que nos ha facilitado información relativa a los datos identificativos del hotel.

En segundo lugar, para realizar el capítulo III. Análisis Externo, hemos utilizado una gran cantidad de fuentes. Para comprender mejor el funcionamiento del análisis PEST hemos utilizado el libro 'Proyecto empresarial', además de los conocimientos proporcionados por la asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa.

Continuando con el capítulo III. Análisis Externo, para analizar el sector hemos utilizado también diversas fuentes; la web oficial del INE que nos ha ayudado a la identificación de la actividad en el sector y a conocer las principales variables caracterizadoras del sector. En cuanto al marco legal de los establecimientos, hemos utilizado información proporcionada por el Gobierno Valenciano. Para estudiar la rentabilidad de los hoteles hemos utilizado la información facilitada por la web Exceltur. Para terminar con el análisis del sector, hemos utilizado la página web Tormo que nos ha proporcionado información sobre las principales cadenas hoteleras de lujo.

Siguiendo con el capítulo III. Análisis Externo, hemos analizado la competencia mediante el análisis de Porter, el cual nos ha ayudado muy bien a entenderlo el libro 'Fundamentos de Estrategia', utilizado en la asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa. Para conocer el posicionamiento competitivo de la organización hemos utilizado información obtenida a través del Servicio Valenciano de Empleo. Para terminar con el análisis de la competencia, hemos conocido los principales hoteles de la competencia utilizando las páginas web oficiales de cada uno de ellos: Hotel SH Valencia Palace, Hotel Las Arenas Balneario Resort, Hotel Hospes Palau de la Mar y Caro Hotel.

Continuando con el capítulo III. Análisis Externo, hemos evaluado los factores externos mediante la matriz MEFE, cuyo funcionamiento hemos aprendido en la asignatura Gestión y Organización de Empresas de Servicios.

Para terminar con el capítulo III. Análisis Externo, hemos determinado las amenazas y las oportunidades. Para ello, nos hemos apoyado en los libros 'Fundamentos de Estrategia' e

'Introducción a la Gestión', utilizados en las asignaturas Dirección Estratégica y Política de Empresa y en Economía de la Empresa I respectivamente, y que nos han ayudado a comprender mejor las amenazas y oportunidades que influyen en nuestro hotel.

En tercer lugar, para realizar el capítulo IV. Análisis Interno, hemos usado también una gran cantidad de fuentes. Para estudiar la política de recursos humanos, hemos analizado las unidades organizativas con la ayuda de la base de datos SABI, el libro 'Dirección de Recursos Humanos' y la web oficial de 'Los recursos humanos'. Para estudiar las relaciones de autoridad, delegación, coordinación, comunicación y control nos hemos basado en información proporcionada por la página web oficial de 'Psicología de Costasur'. En cuanto a las competencias genéricas y específicas de los puestos también hemos utilizado información proporcionada por la web oficial de 'Los recursos humanos'. Por lo que se refiere al coste de los recursos humanos, hemos obtenido la información referente a los gastos de personal a partir de la base de datos SABI y hemos conocido el salario base y demás conceptos relacionados gracias al convenio colectivo de hostelería proporcionado por la web de 'Intersindical valenciana'.

En este capítulo IV. Análisis Interno, también hemos utilizado muchas fuentes para estudiar la política de marketing del hotel *The Westin Valencia* y la marca *Westin*. Primero hemos analizado el servicio/producto (habitaciones, restauración, salones y spa) ofrecido por el hotel *The Westin Valencia* y el precio de cada uno de ellos. Para ello hemos utilizado las páginas web oficiales del 'hotel *The Westin Valencia*', del 'Restaurante Ros Marino', de 'El Jardí Bar', del 'Restaurante Kōmori' y del spa 'Caroli Health Club'. Por lo que se refiere a la distribución, hemos utilizado la página web oficial del grupo hotelero 'Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.' al que pertenece el hotel objeto de estudio, para conocer la cantidad de hoteles de la marca *Westin* que existen en el mundo y dónde se ubican. Además obtendremos información sobre las próximas aperturas. Para terminar con la política de marketing estudiamos la comunicación con ayuda del libro 'Introducción al marketing', utilizado en Economía de la Empresa I, y que nos explica las distintas herramientas existentes de una organización para realizar el proceso de comunicación. Además también hemos utilizado la página web del grupo hotelero 'Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.' para obtener información de los distintos métodos de comunicación utilizados por la marca *Westin*.

Continuando con el capítulo IV. Análisis Interno, hemos identificado los recursos del hotel *The Westin Valencia* para lo que hemos utilizado información procedente del Plan General Contable de 2007 y de la base de datos SABI.

Siguiendo con el capítulo IV. Análisis Interno, hemos estudiado la matriz de recursos, competencias y capacidades umbrales y nucleares del hotel para lo que nos hemos ayudado para su comprensión con el libro 'Fundamentos de Estrategia' utilizado en la asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa.

En el capítulo IV. Análisis Interno, también hemos representado la cadena de valor de la empresa con la ayuda del libro 'Fundamentos de Estrategia' utilizado en la asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa.

Continuando con el capítulo IV. Análisis Interno, hemos realizado un análisis económico-financiero gracias a los datos proporcionados por la base de datos SABI y los conocimientos adquiridos en la asignatura Contabilidad General y Analítica que nos han ayudado a comprender e interpretar correctamente dichos datos.

En el capítulo IV. Análisis Interno, también hemos estudiado la cartera de negocios del hotel *The Westin Valencia*, con la ayuda de la matriz Boston Consulting Group, cuyo funcionamiento hemos aprendido con la ayuda del libro 'Fundamentos de Estrategia' en la asignatura Dirección Estratégica y Política de Empresa.

Siguiendo con el capítulo IV. Análisis Interno, hemos evaluado los factores internos mediante la matriz MEFI, cuyo funcionamiento hemos aprendido en la asignatura Gestión y Organización de Empresas de Servicios.

Para terminar con el capítulo IV. Análisis Interno, hemos determinado las fortalezas y las debilidades. Para ello, nos hemos apoyado en los libros 'Fundamentos de Estrategia' e 'Introducción a la Gestión', utilizados en las asignaturas Dirección Estratégica y Política de Empresa y en Economía de la Empresa I respectivamente, y que nos han ayudado a comprender mejor las fortalezas y debilidades que influyen en nuestro hotel.

En cuarto lugar, para realizar el capítulo V. Análisis DAFO, hemos recopilado de forma resumida la información derivada de los apartados 'Amenazas y oportunidades' y 'Fortalezas y debilidades' de capítulos anteriores.

Por último, para realizar el apartado VI. Estrategias, hemos recogido información de documentos elaborados por la Universidad de Huelva y de la página web oficial de LRA Worldwide.

II. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)

1. GRUPO HOTELERO Y MARCAS

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014) es el nombre del grupo hotelero al que pertenece el hotel objeto de estudio. Esta cadena hotelera es una de las compañías líderes del sector en todo el mundo. Cuenta con 181.400 empleados que trabajan en sus cerca de 1.200 hoteles y resorts repartidos en 100 países de los cinco continentes.

Su manera de operar sobre sus hoteles es bien mediante control directo, o bien a través de sus marcas filiales. A continuación detallamos cada una de ellas:

- St. Regis (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014). Sus hoteles están diseñados para clientes que buscan una combinación de la sofisticación clásica y la sensibilidad moderna. Cuenta con hoteles y resorts en más de 30 de las mejores ubicaciones del mundo, que son el escenario ideal para brindar experiencias inolvidables a todos sus clientes, permitiéndoles además, crear conexiones emocionales con la cultura y el lugar en el que se encuentren hospedados.
- Luxury Collection (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014). Es una marca que se caracteriza por la historia, arquitectura y mobiliarios de sus 75 hoteles y resorts distribuidos en más de 30 países. Además, proporcionan un excelente servicio que integra a la perfección las costumbres locales de cada localización.
- W Hotels (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014). Hoteles que destacan por combinar la personalidad y el estilo con la confianza y un gran servicio de atención al cliente, sobre todo a clientes que viajan por motivos de trabajo.
- Westin Hotels & Resorts (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014). Con sus más de 185 hoteles y resorts, ofrecen a sus huéspedes un servicio personalizado acompañado de unos programas innovadores que darán una mejor experiencia de usuario.
- Le Méridien (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014). Tiene más de 100 hoteles de lujo en más de 50 países ubicados en Europa, África, Oriente Próximo, Asa Pacífico y América. Combinan la cultura contemporánea con el legado europeo, creando un interesante ambiente cultural para sus clientes.
- Sheraton (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014). En sus 70 años de historia cuenta con más de 400 hoteles repartidos en 70 países, que incluyen más de 60 resorts en los destinos más atractivos del mundo.
- Four Points (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014). Posee más de 150 hoteles, ubicados tanto en las grandes ciudades como en la costa y en aeropuertos.
- Aloft (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014). Sus hoteles están enfocados a viajeros tanto de ocio como de negocios a los que les ofrece unos precios muy competitivos.

- Element (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014). Inspirados en Westin Hotels & Resorts, sus hoteles ofrecen un diseño elegante y ecológico inspirado en la naturaleza.

Además, la compañía dispone de uno de los programas de fidelización más importantes del sector, el denominado 'Starwood Preferred Guest (SPG)', que permite a sus socios ganar y canjear puntos a cambio de estancias gratuitas, mejores habitaciones y vuelos sin restricciones en sus fechas. También cuenta con el llamado Starwood Vacation Ownership, Inc., un importante proveedor de experiencias de vacaciones que ofrece villas y un acceso privilegiado a las marcas de Starwood.

Como hemos comentado anteriormente, Starwood Hotels & Resorts cuenta con hoteles y resorts distribuidos por los cinco continentes. En la siguiente tabla mostramos el número de hoteles que existen en cada zona geográfica:

Tabla 1. Distribución de hoteles de Starwood Hotels & Resorts por localización geográfica

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Nº DE HOTELES
América del Norte	712
África	51
Asia Pacífico	443
América Central y América del Sur	62
Europa	186
Oriente Próximo	83

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

También es interesante conocer el número de hoteles que posee el grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts, según la marca a la que pertenecen. Lo vemos en la siguiente tabla:

Tabla 2. Distribución de hoteles de Starwood Hotels según la marca a la que pertenecen

MARCA	Nº DE HOTELES
Westin	246
Sheraton	517
Four Points	265
W Hotels	71
Le Méridien	125
St. Regis	47
Luxury Collection	101
Aloft	140
Element	25

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

2. THE WESTIN VALENCIA

Ubicado en un edificio del s. XIX, el Hotel *The Westin Valencia* es un hotel de referencia en la ciudad de Valencia. Cuenta con todo tipo de servicios de alojamiento y restauración de la más alta calidad.

Dispone de 135 habitaciones y suites equipadas con una amplia variedad de productos y accesorios para satisfacer a sus clientes. Sus habitaciones destacan por su amplitud y elegancia, además de contar con todas las comodidades, como la *Westin Heavenly Bed*, el *Westin Heavenly Bath* o el *Westin WORKOUT*.

Posee restaurantes de primer nivel como el Rosmarino o The Gourmet, que ofrecen una amplia variedad de platos locales e internacionales, en un ambiente ideal para disfrutar de una comida familiar o de negocios. También dispone de bares como el Jardí Bar, rodeado de jardines y con música en directo o el h-club Valencia, con una terraza lounge para relajarse y disfrutar de la noche valenciana.

Por último, y para completar una estancia única, un cuenta con un completo spa de más de 800 m², el conocido como Caroli Health Club, que junto con sus múltiples tratamientos, satisfará a los clientes más exigentes.

A continuación mostramos una tabla que contiene los datos identificativos más importantes sobre el hotel *The Westin Valencia*

Tabla 3. Datos identificativos del hotel The Westin Valencia

Denominación	Hotel Alameda Valencia, S.L.
Domicilio Social	Calle Amadeo de Amadeo Saboya, 16
Localidad	Valencia (Valencia)
Teléfono /Fax	96 362 59 00
Fax	961 86 62 61
Forma Jurídica	Sociedad limitada unipersonal
CIF-NIF	B62660253
Código CNAE	55.10 - Hoteles y alojamientos similares
Objeto social	La explotación de establecimientos e industrias del sector turístico y hotelero, así como el sector del ocio, servicios de tiempo libre, ya sea en explotación, arrendamiento, gestión, etc.
URL	www.westinvalencia.com
Fecha de constitución	05/09/2001
Director ejecutivo	Frank de Weerd

Fuente: Base de datos SABI (Bureau Van Dijk Electronick Publishing, 2014)

III. ANÁLISIS EXTERNO

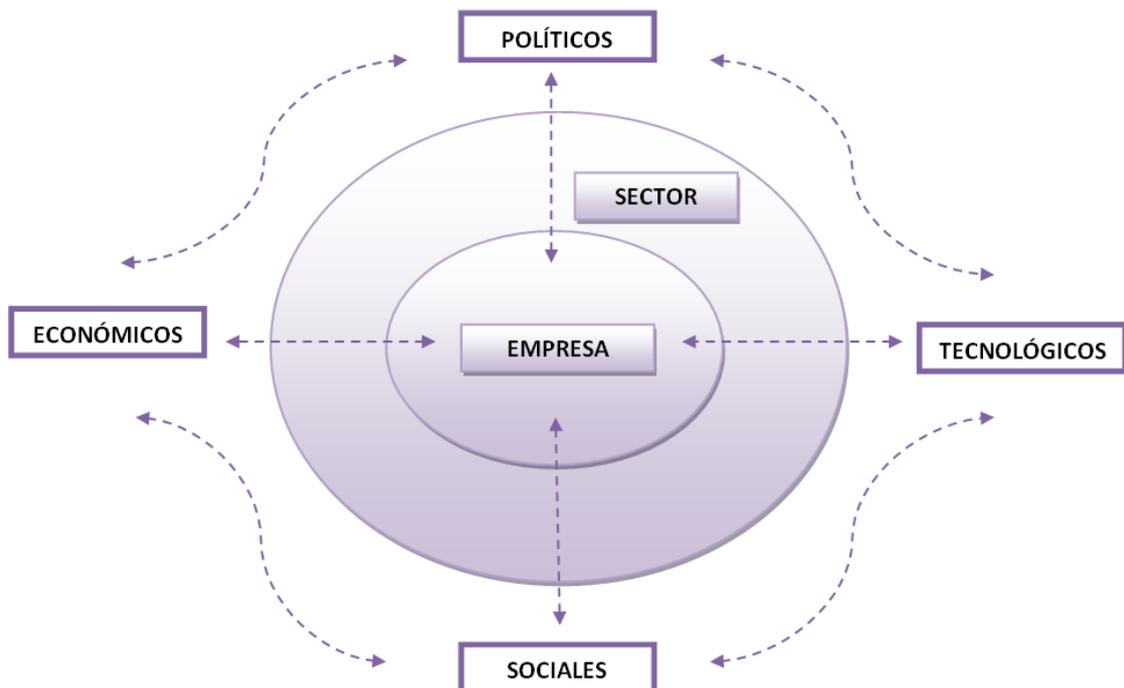
1. EL ENTORNO DE INFLUENCIA DE LA EMPRESA: ANÁLISIS PEST

Las empresas no actúan aisladas de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, sino que están influenciadas por una serie de variables externas y, al mismo tiempo, la actividad que desarrollan repercute a su macroentorno (Pinilla, y otros, 1998).

Para tomar decisiones estratégicas, necesitamos conocer el entorno en que se desenvuelve nuestra empresa. El modelo PEST nos ofrece un esquema ordenado para analizar los diferentes factores externos (políticos, económicos, sociales y tecnológicos) que afectan a nuestro negocio.

El siguiente análisis focaliza en los factores PEST que inciden en los hoteles de 5 estrellas de la ciudad de Valencia.

Figura 1. Factores del entorno de la empresa. Modelo PEST



Fuente: Elaboración propia

➤ **Factores políticos**

- La cada vez mayor estabilidad de los gobiernos europeos, favorece el aumento de desplazamientos de viajeros.
- Con el acuerdo de Schengen (Ministerio del interior, 2013), se crea un espacio común cuyos objetivos fundamentales son la supresión de fronteras, la seguridad, la inmigración y la libre circulación de personas entre países de la UE.
- La inestabilidad en los países árabes del Mediterráneo ha desviado volumen de negocio hacia destinos más seguros, como puede ser el caso de España.
- Los gobiernos son cada vez más conscientes de la gran importancia del sector turístico para la economía de cada estado.
- En Valencia, en los últimos años, las decisiones políticas de expansión internacional de la ciudad y promoción turística de la misma, han provocado un importante impulso en la ocupación hotelera y, en especial, la de los hoteles de 5 estrellas.
- Son notables los esfuerzos de la administración pública en inversiones de mejora, renovación y potenciación de Valencia, como destino turístico. Un ejemplo de ello lo constituye la política de infraestructuras (Ciudad de las Artes y de las Ciencias, Oceanografic, Bioparc...) y la contratación, hace pocos años, de eventos de impacto mundial (Copa América, Fórmula 1,...) que han generado nuevas llegadas de turistas cada año y que han repercutido positivamente (y siguen haciéndolo) en la ocupación hotelera de la ciudad de Valencia.

➤ **Factores económicos**

- La actual crisis económica en la que nos encontramos sumergidos ha afectado a todos los sectores económicos y, evidentemente, también al turismo. La delicada situación económica española, ha reducido el consumo interno, sin embargo, otros países de la zona euro como Alemania o los países nórdicos, arrojan mejores datos económicos, y están compensando la menor demanda interna.
- Existe un fuerte desarrollo económico de potenciales países emisores de turismo hacia España, como Rusia, China, India o Brasil, el denominado grupo BRIC, que está en la fase ascendente del ciclo económico, y puede aportar gran volumen de negocio.
- La disminución en la ocupación hotelera por la crisis mundial ha producido el cierre de múltiples negocios y entre ellos múltiples hoteles.
- El descenso de turistas en los últimos años ha obligado a agudizar el ingenio de numerosos grupos hoteleros. Las soluciones más destacadas han sido la bajada de los precios hoteleros o la realización de paquetes turísticos que permitan ofertas más atractivas. Los hoteles de 5 estrellas se han unido también a estas decisiones, que hasta el momento no habían tenido necesidad de hacerlo, al estar dirigidos a un estrato social de mayor poder adquisitivo.

➤ **Factores sociales**

- Se produce un cambio en la percepción social del turismo entendido como una actividad enriquecedora y necesaria para el individuo.
- Aumentan las necesidades de turismo para periodos cortos. Han tomado importancia las denominadas “escapadas”, con estancias de fin de semana en ciudades, durante cualquier periodo del año.
- Mayor número de usuarios que gracias a la amplia información que existe en los medios de comunicación, son capaces de configurarse sus propias vacaciones a medida, evitando intermediarios.
- Aparición de un mayor número de segmentos turísticos ligados al conocimiento (turismo cultural, religioso, ecológico) o a nuevas experiencias (gastronómico, de aventuras, náutico, etc.).
- Respecto a la distribución de la renta, el público objetivo de los hoteles de 5 estrellas recae en la clase media-alta de la sociedad con una edad media de 50 años.
- También es destacable que el grueso del número de clientes de este tipo de hoteles sea extranjero, hecho que se convierte en un punto a su favor, permitiendo la llegada de turistas de otros países más estables económicamente o aventajados en la salida de la recesión económica. Por su parte, los clientes nacionales pueden convertirse en público objetivo de los hoteles de 5 estrellas, debido a la menor disponibilidad económica en tiempos de crisis, que puede hacer que viajen menos al extranjero.

➤ **Factores tecnológicos**

- Los cambios en la tecnología afectan a las empresas tanto en su parte industrial, como en su parte comercial y administrativa.
- Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han supuesto un importante avance en el sector, posibilitando a los clientes el uso de herramientas on-line para gran cantidad de acciones como pueden ser:
 - Comparar precios y ofertas.
 - Reservar on-line.
 - Consultar paquetes y servicios.
 - Visualizar una galería de imágenes sobre las instalaciones, habitaciones etc.
 - Compartir y obtener opiniones.
- El incremento del uso de redes sociales constituye una potente herramienta para todos los participantes en el sector. Se pueden utilizar para promocionar productos y empresas, generar opinión acerca de distintas experiencias, o fidelizar a los propios clientes.
- En las cadenas hoteleras, las redes internas permiten a los diferentes hoteles estar en permanente comunicación y compartir información actualizada en tiempo real, de manera que pueda ser aprovechada por todos.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD EN EL SECTOR

The Westin Valencia lleva a cabo la actividad hotelera. Dicha actividad forma parte del sector servicios, conocido también como el sector terciario.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), la actividad del hotel *The Westin Valencia* se engloba dentro del grupo de la Hostelería, concretamente la identificamos con el epígrafe 55.10: Hoteles y alojamientos similares (Instituto Nacional de Estadística, 2006).

2.2. MARCO LEGAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO ESTRELLAS

Como paso previo al análisis de las empresas que conforman cualquier sector económico, consideramos necesario el estudio del entorno legislativo del mismo. Para ello nos referiremos a la legislación específica de los hoteles de 5 estrellas, que afectan al hotel objeto de estudio.

La Consellería de Industria, Comercio y Turismo detalla en los anexos del Decreto 153/93 los requisitos técnicos especiales de los hoteles de 5 estrellas referentes a: las instalaciones generales del hotel, las comunicaciones, la zona de clientes, los servicios generales y la zona de personal (Gobierno Valenciano, 2006).

- **Instalaciones generales de los hoteles de 5 estrellas:**
 - Refrigeración y calefacción en todas las habitaciones, zonas de servicios sanitarios generales, pasillos y demás zonas de uso común.
 - Agua caliente.
 - Teléfonos tanto en las zonas de uso común, como en las habitaciones y en los cuartos de baño.

- **Comunicaciones:** El hotel habrá de contar con ascensores y montacargas a partir del número de plantas B+1, escaleras y salidas tanto para clientes como para personal de servicio, así como los pertinentes elementos de evacuación, de conformidad con la normativa vigente en materia de protección de incendios y seguridad.

- **Zona de clientes:**
 - Cuatro diferentes clases de habitaciones: doble, doble con salón o suite junior, de uso individual y suite. La suite se entiende como el conjunto de dos o más habitaciones con sus correspondientes cuartos de baño y, al menos, un salón.
 - Dotación de camas con canapé y colchones de muelles o similares, dos o más sillas, escritorio, espejo, armario con puertas, minibar, televisión a color con canales internacionales, así como un mínimo de 2 canales de música ambiental.

- Se podrán instalar camas supletorias en las habitaciones a petición del cliente, cualquiera que sea la superficie de la habitación para la que se solicite. No obstante, para poder publicitar su existencia, la superficie de las habitaciones deberá exceder, por cama, un 25% de la mínima exigible, según la categoría que se pretenda, sin que, en ningún caso, puedan instalarse más de dos de estas camas por habitación
- Superficie mínima sin incluir los cuartos de baño de: 10 m² para las habitaciones simples, 17 m² para las dobles, 27 m² para las dobles con salón, siendo éste de 12 m².
- Las terrazas de las habitaciones deben medir por lo menos 4 m² con una anchura mínima de 1,60 m.
- Cuarto de baño y/o aseo en las habitaciones, tomas de corriente con indicador de voltaje, bañera y ducha antideslizantes, lavabos, inodoro en recinto independizado del resto del baño, secador, cubo higiénico y banqueta.

➤ **Servicios generales:**

- Servicios sanitarios generales en todas las plantas donde hayan salones, comedores o lugares de reunión.
- Oficio en todas las plantas.
- Servicio de cajas fuertes individuales a disposición de los clientes.
- Depósito de equipajes en lugar cerrado y destinado exclusivamente a tal finalidad.
- Garaje para clientes con un porcentaje de plazas de aparcamiento en relación al número total de habitaciones no inferior al 50%.
- Recepción/Conserjería.
- Servicio de habitaciones 24 horas.
- Servicio de lavandería y planchado.

➤ **Otros servicios generales:**

- Salones
- Comedor
- Mensajería
- Fax
- Cambio de moneda
- Asistencia sanitaria
- Servicio de cuidado de niños a petición del cliente
- Salas de reuniones
- Servicio de traductores a petición del cliente
- Servicio de bar
- Botiquín de primeros auxilios
- Gimnasio
- Sauna
- Canchas de tenis, frontón o squash

- Piscina descubierta y zona ajardinada, excepto si el establecimiento se ubica en el centro histórico o casco urbano
- Piscina cubierta
- Parque infantil

➤ **Zona de personal.**

- Dormitorios para la pernoctación del personal
- Vestuarios independientes con taquillas o armarios individuales
- Aseos independientes con, al menos, ducha, lavabo e inodoro
- Un comedor o restaurante para el personal cuando el hotel supere las 40 plazas

2.3. PRINCIPALES VARIABLES CARACTERIZADORAS DEL SECTOR

Los hoteles de cinco estrellas son los de máxima categoría de nuestro país, por lo que se trata de lugares donde predomina la excelencia, el buen servicio y las mejores instalaciones. Además existen algunos establecimientos aún más destacados que reciben la clasificación de cinco estrellas gran lujo.

Esta clase de hoteles tienen el mayor nivel de lujo y comodidad. Algunas de sus características son su funcionalidad, su extremada limpieza, la especialización del personal, su competencia y cortesía. Estos hoteles también disponen de varios restaurantes cuya calidad y servicio está acorde con la categoría del hotel. En ellos siempre hay un servicio de habitaciones 24 horas para poder proporcionar al cliente todas sus exigencias. Además, suelen estar ubicados en lugares privilegiados y en ellos todas las habitaciones tienen vistas.

Todo este conjunto de características hace que sus habitaciones sean de elevados precios, ya que el lujo nunca es barato, pero resultan una excelente opción para todas aquellas personas que se puedan permitir pagar sus tarifas.

No obstante, se ha de intentar satisfacer al máximo a una clientela que se caracteriza por su exigencia, ya que la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes es mayor en los hoteles de categorías superiores. En los aspectos como fiabilidad, servicios complementarios y características del personal, las expectativas de los clientes son mucho más altas que la percepción recibida, mientras que en los hoteles de 1 estrella las percepciones superan las expectativas. Por lo tanto, en los hoteles de 4 y 5 estrellas es mucho más difícil conseguir la plena satisfacción de los clientes, puesto que sus expectativas son muy altas y difíciles de superar.

Por otro lado, el grado de innovación y adaptación a los cambios tecnológicos también depende de la categoría del establecimiento, así como de su régimen de explotación o propiedad, entre otros factores. Los establecimientos hoteleros de 4 y 5 estrellas suelen ser mucho más innovadores que los de categorías inferiores. El grado de innovación supera la media, en el caso de los hoteles pertenecientes a una cadena, bajo un contrato de gestión o en hoteles gestionados con un contrato de arrendamiento.

Los hoteles españoles de 5 estrellas son los que registraron mejor comportamiento en 2013. La mayor capacidad de resistencia a la crisis de los consumidores de mayor nivel económico y la llegada de perfiles procedentes de nuevos mercados como el ruso, el americano y el japonés, impulsaron las ventas de los hoteles de estas características.

Por categorías, del total de 83.829.573 viajeros que se hospedaron en nuestros hoteles en el año 2013, 42.536.882 eran residentes en España y 41.292.691 eran residentes en el extranjero. Por lo que observamos un porcentaje muy parecido entre turistas residentes en España y entre los turistas residentes en el extranjero, concretamente un 50,74 y un 49,26% respectivamente.

Si nos fijamos en los hoteles de cinco estrellas, observamos que se registraron 4.542.823 clientes del total de casi 84 millones de viajeros, o lo que es lo mismo, sólo un 5,42% del total. De esos poco más de cuatro millones y medio de turistas, comprobamos que 1.566.149 son de procedencia nacional y 2.976.674 son de procedencia extranjera. De esta manera, observamos que en el caso de hoteles de cinco estrellas, existió una afluencia de turistas extranjeros mucho mayor que la de turistas nacionales, concretamente un 34,48% un 65,52% respectivamente.

De esta manera, si observamos las cifras porcentuales de visitantes residentes en España y de los visitantes residentes en el extranjero, observamos que, en la categoría de hoteles de cinco estrellas, se produjo un considerable aumento en la proporción de los extranjeros en detrimento de los españoles, si lo comparamos con la media de todas las categorías. Esto se debe a un mayor poder adquisitivo de los visitantes extranjeros, procedentes principalmente de los países mencionados en párrafos anteriores.

Tabla 4. Número de viajeros según su procedencia y la categoría de los establecimientos

Categoría	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero
TOTAL	83.829.573		41.292.691
HOTELES: Estrellas oro			
Cinco	4.542.823	1.566.149	2.976.674
Cuatro	38.172.900	18.495.809	19.677.091
Tres	24.923.386	12.454.301	12.469.085
Dos	6.485.419	4.101.099	2.384.320
Una	2.334.442	1.492.168	842.274
HOSTALES: Estrellas plata			
Tres y dos	3.954.593	2.558.281	1.396.312
Una	3.416.002	1.869.069	1.546.933
Tasa interanual	1,05	-1,14	3,40

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2014)

Si ahora tenemos en cuenta el número total de pernoctaciones producidas en el año 2013, observamos que de un total de 285.995.873 pernoctaciones, 100.424.563 procedieron de residentes en España y 185.571.220 procedieron de residentes en el extranjero. Por tanto, observamos que, a pesar de tener un número un poco superior de viajeros nacionales respecto de los viajeros extranjeros (un 50,74 y un 49,26% respectivamente) el número de pernoctaciones de los últimos es mucho mayor.

En consecuencia, teniendo en cuenta el número de pernoctaciones y el número de visitantes, somos capaces de obtener la estancia media de los turistas que se hospedan en nuestros hoteles. De esta manera, obtenemos que la estancia media de los turistas extranjeros es de mucho mayor que la de los turistas nacionales, concretamente de 4,49 pernoctaciones de los residentes extranjeros frente a las 2,36 pernoctaciones de los nacionales. Si hacemos un promedio de la estancia media de ambos casos, obtenemos que la estancia media de los turistas que visitan los hoteles de España es de 3,41 pernoctaciones.

Ahora nos fijamos en los hoteles de cinco estrellas, que realmente son los hoteles con los cuales tiene más competencia nuestro hotel objeto de estudio, por compartir el mismo perfil de viajeros. Observamos que se registraron 16.008.329 pernoctaciones del total de casi 286 millones, o lo que es lo mismo, sólo un 5,59% del total. De esas poco más de 16 millones de pernoctaciones, vemos que 3.571.506 son de procedencia nacional y 12.436.823 son de procedencia extranjera, es decir, el 22,31% y el 77,69% respectivamente.

De esta manera, si comparamos las cifras porcentuales, de pernoctaciones procedentes de visitantes residentes en España respecto a visitantes residentes en el extranjero, observamos un importante aumento en la proporción de los extranjeros respecto a los españoles en la categoría de hoteles de cinco estrellas comparándolo con el promedio de hoteles de todas las categorías. Esto se debe, como en el caso del número de visitantes, a un mayor nivel adquisitivo de los visitantes extranjeros.

En cuanto a la estancia media en los establecimientos hoteleros de cinco estrellas, realizando la misma operación de antes, obtenemos que la estancia media es de 2,28 pernoctaciones los turistas nacionales y de 4,17 pernoctaciones los turistas extranjeros. Por lo tanto, observamos nuevamente, una importante diferencia en la estancia media de turistas residentes España respecto de los turistas residentes en el extranjero debido a los motivos explicados anteriormente.

Tabla 5. Número de pernoctaciones y estancia media de los visitantes según su procedencia y según la categoría de los establecimientos

Categoría	Número de pernoctaciones	Estancias de residentes en España	Estancias de residentes en el extranjero	Estancias media
TOTAL	285.995.873	100.424.653	185.571.220	3,41
HOTELES: Estrellas oro				
Cinco	16.008.329	3.571.506	12.436.823	3,52
Cuatro	137.241.416	44.127.829	93.113.587	3,60
Tres	93.409.845	31.507.422	61.902.423	3,75
Dos	16.460.865	8.676.688	7.784.177	2,54
Una	5.442.739	3.055.543	2.387.196	2,33
HOSTALES: Estrellas plata				
Tres y dos	9.238.402	5.112.012	4.126.390	2,34
Una	8.194.269	4.373.648	3.820.621	2,40
Tasa interanual	1,90	-1,64	3,93	0,85

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2014)

2.4. ESTUDIO DE RENTABILIDAD DE LOS HOTELES

El pasado 2013 cierra el ejercicio con un crecimiento de la rentabilidad socioeconómica del turismo en un buen número de destinos vacacionales de las costas españolas (particularmente en Baleares y Canarias), debido en exclusiva al repunte de la demanda extranjera, mientras vuelven a descender los resultados en la gran mayoría de ciudades (Exceltur, 2014).

La inestabilidad en Egipto, el notable aumento del mercado ruso y nórdico, además del francés y el británico, han permitido un repunte de la rentabilidad socioeconómica de la actividad turística en los principales destinos españoles de “Sol y Playa”. Esta rentabilidad la medimos a partir de los ingresos por habitación disponible de sus establecimientos (REVPAR), que según el INE aumentaron un +6,2% en 2013, y del mayor empleo turístico afiliado a la Seguridad Social, que se incrementó en 3.841 nuevos empleos, lo que supone un crecimiento del +2,1% respecto a 2012.

Esta tendencia contrasta con un nuevo descenso de los resultados turísticos obtenidos en la mayor parte de las ciudades españolas. El principal indicador del que se infiere esa tendencia es que los ingresos hoteleros en destinos urbanos volvieron a caer un -1,0% en el conjunto de 2013, hasta situarse en los 47,5€ de media por habitación. La menor actividad turística en las ciudades, provocaron igualmente una caída del empleo turístico del -2,6%.

Desde el inicio de la crisis en 2008 entre los 105 destinos turísticos españoles de mayor tamaño que se analizan y recogen en este Barómetro, las ciudades han visto reducida su rentabilidad socioeconómica un -14,8%, en estos cinco años derivado de sus menores niveles de ingresos por habitación (-8€), mientras los vacacionales de la costa mediterránea y de Baleares y Canarias han tenido un crecimiento del +17,9% (+8,5€), muy beneficiados por los conflictos en el mediterráneo oriental. En términos de empleo, en este período de 5 años los destinos vacacionales han generado 12.699 nuevos empleos, mientras los urbanos han destruido 13.697.

Un trimestre más, la oferta diferenciada y/o de mayor categoría, localizada en destinos y entornos de una mayor calidad urbanística, posicionada en los mercados internacionales y donde se sigue apostando por la inversión en el reposicionamiento del producto hacia los segmentos de demanda de mayor capacidad adquisitiva son los que registran un mejor comportamiento a lo largo de 2013.

Un ejemplo de lo anterior es que los ingresos de establecimientos de mayor categoría (5 estrellas) localizados en los destinos vacacionales crecieron un +12,9%, mientras que en el caso de los urbanos lo hizo a un ritmo del +2,1%, con Barcelona (+11,0%), San Bartolomé de Tirajana (+24,4%) y Adeje (+17,2%) como los más dinámicos.

En cuanto al REVPAR, según el tipo de destino, distinguimos entre destinos vacacionales y destinos urbanos:

- Destinos vacacionales: Ibiza con 81,9€ de ingresos por habitación disponible se posiciona de nuevo como el destino vacacional que genera el mayor nivel de ingresos en su oferta hotelera, tras crecer un +4,0% respecto a 2012, lo que le permitió incrementar el total de empleo turístico un +5,3%, seguido por Chiclana con 78,3€ (+6,3% en REVPAR y sin destrucción de empleo), San Bartolomé de Tirajana con 77,3€ (+11,0% en REVPAR y +0,5% en empleo turístico), Adeje con 75,1€ (+9,4% en REVPAR) y +5,3% en empleo turístico), La Oliva con 68,7€ (+13,9% en REVPAR y +1,2% en empleo turístico) y Marbella con 71,5€ (+7,4% en REVPAR y +1,8% en empleo turístico).
- Destinos urbanos: Barcelona sigue liderando la rentabilidad socioeconómica del turismo urbano al cierre de 2013, inferida a partir de un REVPAR medio de sus alojamientos de 79,8€ (+3,0% en REVPAR y +0,6% en empleo turístico) seguida por San Sebastián con 69,4€ (+6,1% en REVPAR y -2,4% en empleo turístico). Entre las grandes ciudades Madrid sufre un nuevo descenso del REVPAR del -8,8% hasta los 48,2€, así como del empleo del -5,9%, al igual que en Bilbao (-6,6% en REVPAR y -4,4% en empleo turístico) y Valencia (-2,7% en REVPAR y -1,7% en empleo turístico).

2.5. PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS DE LUJO

En este apartado vamos a realizar una breve descripción de las principales cadenas hoteleras de lujo a nivel mundial en el pasado año 2013. Para ello nos hemos basado en el ranking anual que recoge la revista Hostelmarket que tiene en cuenta las principales cadenas y grupos hoteleros a nivel mundial.

En un año duro para las ocupaciones hoteleras, la oferta continúa en sus intentos de hacerse hueco en los mercados mundiales. El grupo hotelero IHG encabeza este ranking que incluye las 325 cadenas con más habitaciones a nivel mundial. España, por su parte, coloca 16 firmas en dicha lista con Sol Meliá a la cabeza (Tormo, 2013).

A continuación describimos las más importantes de esas 325 cadenas hoteleras, además de tener en cuenta las firmas españolas.

1. InterContinental Hotels Group PLC (IHG): es una compañía multinacional que opera varias marcas hoteleras como InterContinental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Indigo o Staybridge. Es la compañía más grande en cuanto al número de habitaciones ya que en 2008 había llegado a las 619.851. En cuanto al número de hoteles, cuenta con 4.186. Tiene su sede en Windsor justo a las afueras del Greater London.
2. Wyndham Hotel Group: La segunda cadena en la lista, tiene su sede en Parsippani, Estados Unidos, y es la que contempla mayor número de hoteles, hasta 7.043, mientras que alberga 592.880 habitaciones. En general la política de estos hoteles son pequeñas propiedades, que se encuentran en lugares suburbanos o aeropuertos. También la compañía cuenta con una marca de lujo, el Grand Bay Hotels & Resorts.
3. Marriot International: se formó en 1993, cuando Marriott Corporation se dividió en dos compañías, Marriott International y Host Marriott Corporation. En 1995, Marriott International pasó a formar parte del capital de Ritz-Carlton con un 49% del mismo, adquiriendo el 99% en 1998. Entre los años 2002 y 2003 la compañía llevó a cabo una gran reestructuración. Con sede en Washington, esta cadena cuenta con 560.681 habitaciones repartidas en 3.178 hoteles en todo el mundo.
4. Hilton Worldwide: este grupo hotelero estadounidense que acaba de estrenar la denominación Hilton Worldwide, sustituyendo a la antigua Hilton Hotels Corporation, y un nuevo logotipo, se posiciona en cuarta de la lista del ranking. Su sede está ubicada en Beverly Hills y cuenta con 545.725 habitaciones ubicadas en sus 3.982 hoteles.
5. Accor: Es uno de los grupos de hostelería más grandes del mundo. Con sede en París, esta compañía está presente en la hostelería, las agencias de viajes, la restauración y la gestión de casinos. Durante el año pasado, los 3.982 hoteles que tiene en activo contabilizaron 478.975 habitaciones al servicio de sus clientes en todo el mundo.

7. Choice Hotels International: Esta cadena, que se desarrolla en franquicia cuenta con 5.827 hoteles, con 472.526 habitaciones en los Estados Unidos y en más de 30 países. Las marcas de la compañía Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, Cambria Suites, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge y Rodeway Inn sirven a huéspedes en todo el mundo. En el ranking se posiciona en sexto lugar.
8. Best Western International: Best Western International opera bajo el lema “The world’s largest hotel chain”, “La mayor cadena hotelera del mundo”, aunque en realidad, según este ranking ocupa el séptimo puesto. Su sede está en Phoenix, y cuenta con 4.000 hoteles y 305.000 habitaciones. Poseen tanto hoteles propios como franquicias en más de 80 países en todo el mundo y funciona con los formatos Best Western y Best Western Premier.
9. Starwood Hotels & Resorts Worldwide: Starwood Hotels & Resorts Worldwide es una cadena hotelera que tiene su sede en White Plains, Nueva York. Esta compañía tiene en propiedad, opera, gestiona y franquicia establecimientos de hostelería bajo sus ocho marcas. Actualmente la firma posee, gestiona, o tiene en franquicia más de 942 hoteles en 95 países con un total de 284.800 habitaciones.

A continuación mostramos una tabla en la que mostramos de forma resumida los datos anteriores:

Tabla 6. Lista de las principales cadenas hoteleras en el mundo en 2013

Pos.	Sede	Nombre	Nº de hoteles	Nº de habitaciones
1.	Inglaterra	InterContinental Hotels Group PLC (IHG)	4.186	619.851
2.	EEUU	Wyndham Hotel Group	7.043	592.880
3.	EEUU	Marriot International	3.178	560.681
4.	EEUU	Hilton Worldwide	3.982	545.725
5.	Francia	Accor	3.982	478.975
6.	EEUU	Choice Hotels International	5.827	472.526
7.	EEUU	Best Western International	4.000	305.000
8.	EEUU	Starwood Hotels & Resorts	942	284.800

Fuente: Tormo

En cuanto a las cadenas españolas, señalar que se sitúan a partir del puesto 17, donde aparece Sol Meliá, que desciende ligeramente del puesto 15 al 17. En los diez siguiente lugares ya ubicamos otras cuatro cadenas nacionales como NH, Barceló, Riu e Iberostar, y otros once grupos más completan la presencia de 16 cadenas españolas entre las 325 mayores del mundo en el pasado año.

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

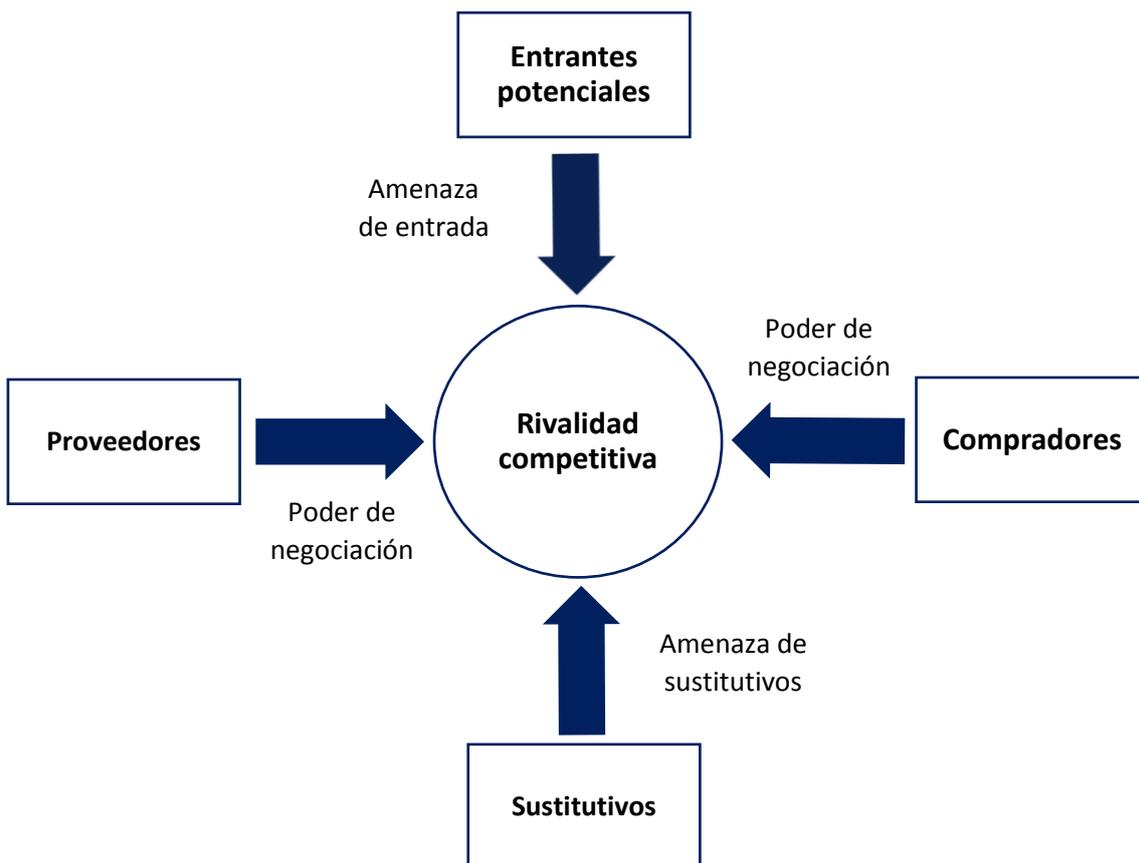
3.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de las fuerzas competitivas (Johnson, y otros, 2010). En nuestro caso, vamos a analizar el sector hotelero y, más concretamente, la industria de los hoteles de lujo. Es importante realizar esta matización, ya que no todos los hoteles representan una competencia directa para un hotel de lujo como es el Hotel *The Westin Valencia*.

Así pues, las cinco fuerzas que, según Porter, ayudan a valorar el atractivo de diferentes industrias son:

- Las amenazas de entrada de competidores potenciales
- Las amenazas de entrada de productos sustitutivos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La rivalidad competitiva

Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

A continuación, mostramos las cinco fuerzas del modelo de Porter aplicadas al Hotel *The Westin Valencia*:

- 1. Amenazas de entrada de competidores potenciales.** El número y la importancia de las barreras de entrada existentes que tienen que superar los nuevos entrantes para poder competir con éxito frente al Hotel *The Westin Valencia* son muy elevadas. A continuación describimos cada uno de los aspectos a tener en cuenta:
 - **Economía de escala:** El Hotel *The Westin Valencia* pertenece a una gran cadena hotelera, lo que implica que en el caso de que se produzca una entrada de nuevos competidores potenciales, les va a costar muy caro poder igualarlo; y, en el caso de que consigan alcanzar un volumen similar, contarán con mayores costes unitarios.
 - **Requerimientos de capital:** Los hoteles necesitan una inversión mínima inicial muy elevada, tanto en capital fijo como en capital circulante. Dicha inversión no está al alcance de cualquiera e incluso para los que pueden llevarla a cabo, representa un riesgo difícilmente asumible. En el caso del Hotel *The Westin Valencia*, al tratarse de un hotel 5 estrellas gran lujo, necesita una inversión todavía mayor si cabe, lo que complica más aún la entrada de competidores potenciales que desarrollen su actividad en el mismo segmento de mercado.
 - **Diferenciación del producto/servicio:** El Hotel *The Westin Valencia* se caracteriza por ser un hotel exclusivo y dirigido a un segmento de mercado muy concreto. Para ello ofrece múltiples opciones de personalización del producto/servicio, además de unos servicios básicos o estándar de gran calidad.
 - **Identidad de marca:** Los productos y servicios ofrecidos por el Hotel *The Westin Valencia* cuentan con la imagen y prestigio de la marca Westin perteneciente al grupo hotelero *Starwood Hotels and Resorts*. Esta imagen y prestigio supone también una barrera de entrada para nuevos competidores potenciales, pues es complicado que éstos puedan alcanzarlos en poco tiempo.
 - **Patentes y marcas registradas:** La marca Westin cuenta con numerosos productos/servicios exclusivos, entre los destacan la *Westin Heavenly Bed*², el *Westin Heavenly Bath*³ o el *Westin WORKOUT*⁴, que le concede una exclusividad frente a sus potenciales competidores.
 - **Curva de experiencia:** El Hotel *The Westin Valencia* cuenta con una ventaja en costes debido a que ya han aprendido cómo hacer las cosas de la manera más eficiente de lo que posiblemente podría hacerlo un nuevo entrante sin

²*Westin Heavenly Bed* ofrece múltiples combinaciones para el descanso: mantas de plumas de ganso, cinco almohadas suaves y un suntuoso colchón con parte superior acolchada, sábanas blancas de 250 hilos y colchones a la medida (Starwood Hotels & Resorts, 2012).

³*Westin Heavenly Bath* proporciona un cabezal de ducha doble exclusivo y una revolucionaria barra de ducha curvada que brinda 20 centímetros adicionales de espacio. Además ofrece artículos de tocador como el *White Tea Aloe*, las toallas de algodón peinado brasileiro y las batas de baño de terciopelo diseñadas a medida (Starwood Hotels & Resorts, 2012).

⁴*Westin WORKOUT* es la opción especial de reservar una habitación equipada con una máquina para correr/caminar, una bicicleta fija, pesas, DVD de acondicionamiento físico, bandas de resistencia y pelotas suizas para la práctica de ejercicio en privado y de forma personalizada (Starwood Hotels & Resorts, 2012).

experiencia. Y, aunque se dé el caso de que a lo largo del tiempo un nuevo competidor potencial consiga una experiencia equivalente, tenderá a producir con un mayor coste.

- **Acceso a canales de distribución:** El volumen de ventas y la relación existente entre los canales de distribución y el Hotel *The Westin Valencia* implica que, para un nuevo competidor potencial, sería más costosa la competencia en este aspecto.
- **Acceso a materias primas:** El Hotel *The Westin Valencia* puede obtener una ventaja competitiva en el acceso a materias primas⁵ fruto de los contratos a largo plazo establecidos con empresas suministradoras. No obstante, consideramos que esta ventaja competitiva no es tan determinante como lo pueden ser otras, puesto que hay multitud de proveedores de materias primas con los que poder estrechar enlaces.
- **Localización favorable:** El Hotel *The Westin Valencia* cuenta con una ubicación privilegiada, situado en la calle Amadeo Saboya, a tan solo 15 minutos a pie del centro histórico, comercial y de negocios de la ciudad de Valencia y a 10 minutos en coche de la playa. Por regla general, los turistas suelen valorar mucho la comodidad y el fácil acceso a zonas de negocio y de ocio desde el hotel en el que se hospedan, es por ello que la excelente ubicación de este hotel es un factor importante y diferencial frente a la entrada de nuevos competidores potenciales.

2. Amenaza de entrada de productos/servicios sustitutivos. Como productos/servicios sustitutivos del Hotel *The Westin Valencia* y, por lo tanto, de los hoteles 5 estrellas podemos destacar el alquiler de villas, chalets o apartamentos de lujo. A continuación, vemos algunos de los aspectos en relación a lo comentado:

- **Relación entre precio y calidad/rendimiento del producto/servicio y sustitutivo.** El precio ofertado por el Hotel *The Westin Valencia* respecto al precio derivado del alquiler de una villa, un chalet o un apartamento de lujo puede variar teniendo en cuenta el tipo de habitación del hotel y el tamaño e instalaciones de los productos sustitutivos. En cuanto a la calidad/rendimiento del hotel respecto a los sustitutivos, destacar que el primero cuenta con la ventaja de ofrecer una mayor variedad de servicios que los ofrecidos por los segundos.
- **Costes de cambio.** Los costes de cambio son relativamente bajos, ya que existen una gran cantidad de villas, chalets o apartamentos de lujo disponibles para los turistas. De esta manera, este es un aspecto que puede afectar negativamente los intereses del Hotel *The Westin Valencia*.
- **Propensión del cliente hacia el producto/servicio sustitutivo.** Dependiendo de las necesidades del cliente, éste puede demandar en mayor medida el

⁵ Se trata de materias primas relacionadas con el aprovisionamiento de accesorios para el alojamiento, alimentos y bebidas para la restauración, equipos deportivos para el gimnasio o tratamientos de salud y de belleza que se pueden disfrutar en el spa y *wellness centre Caroli Health Club*.

producto/servicio sustitutivo, por lo que es un factor a tener en cuenta por el Hotel *The Westin Valencia*.

- **Fuerza del sector del sustitutivo.** Los productos/servicios sustitutivos mencionados cuentan con una importante fuerza en el sector. Por ello, este hecho se debe tener muy presente por la Dirección Estratégica del Hotel *The Westin Valencia*.

3. Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores ejercen un poder de negociación pequeño, ya que existe una importante cantidad de ellos que pueden satisfacer las necesidades de aprovisionamiento del Hotel *The Westin Valencia*. A continuación mostramos los elementos más destacables al respecto:

- **Concentración del sector proveedor:** En este apartado destacaríamos el poder ejercido por los grandes tour operadores que se encargan de promocionar, organizar y vender paquetes turísticos. Esto supone un aspecto negativo para el Hotel *The Westin Valencia*, pues estas agencias de viaje mayoristas pueden ejercer un gran poder de negociación.
- **Sustitutivos:** El Hotel *The Westin Valencia* cuenta con multitud de empresas que le pueden servir como proveedor. Por ello, consideramos que, en principio, este aspecto no perjudica sus intereses.
- **Diferenciación del producto/servicio de los proveedores:** Debido a la existencia de un importante número de proveedores, que se encargan de suministrar productos a hoteles de esta categoría no consideramos que sea un aspecto negativo para el Hotel *The Westin Valencia*.
- **Costes de cambio:** Al Hotel *The Westin Valencia* no le supone un gran esfuerzo poder cambiar de proveedores por lo que los costes de cambios son bajos.

4. Poder de negociación de los clientes. Los clientes sí pueden ejercer un importante poder de negociación sobre el Hotel *The Westin Valencia* debido a la fuerte competencia existente con los otros cuatro hoteles 5 estrellas ubicados en la ciudad de Valencia. A continuación mostramos los aspectos más importantes en referencia a lo comentado:

- **Fragmentación del sector:** Consideramos que en Valencia existe una competencia media-alta entre los hoteles 5 estrellas, en relación a su población y al número de turistas recibidos. La ciudad cuenta con cinco hoteles 5 estrellas que es una cifra parecida, en relación al número de hoteles/turistas recibidos, a la de Madrid (22 hoteles) y bastante inferior a la de Barcelona (24 hoteles). Este puede ser un aspecto negativo para el Hotel *The Westin Valencia* pues, al tener más posibilidades de elección, los potenciales clientes pueden ejercer una mayor influencia.
- **Concentración del volumen de negocio:** En 2011⁶, el Hotel *The Westin Valencia* contó con un volumen de negocio de 8.612.549 de euros (Bureau Van Dijk Electronick Publishing, 2014), cifra muy similar a la obtenida por sus cuatro

⁶ Último año del cual se tienen datos.

principales competidores. De esta manera, al no haber ningún hotel que controle el mercado, no parece que esto perjudique los intereses del hotel.

- **Estandarización del producto:** El Hotel *The Westin Valencia* es un hotel dirigido a un público muy exigente, que se caracteriza por demandar una serie de servicios especializados y poco estandarizados. Sin embargo, la competencia ofrece servicios similares en este sentido, por lo que no parece ser éste un factor de influencia para la elección de éste u otro hotel de la competencia por parte de los potenciales clientes.
- **Inexistencia de costes de cambio:** Este es un aspecto negativo para el Hotel *The Westin Valencia* debido que sus clientes pueden cambiar con facilidad de hotel y optar por hospedarse en otro de los hoteles de lujo existentes en la ciudad de Valencia como pueden ser: Caro Hotel, Las Arenas Balneario Resort, SH Valencia Palace o Hospes Palau de la Mar.
- **Rentabilidad de los clientes:** Es cierto que los precios ofertados por el Hotel *The Westin Valencia* son elevados, sin embargo el tipo de clientela que se hospeda en este hotel no le importa pagar unos precios elevados si, a cambio, obtienen importantes beneficios derivados de la exclusividad de sus servicios. Por ello, consideramos que estos elevados precios, no van a ser un aspecto que pueda perjudicar sus intereses.
- **Nivel de información del cliente:** Los potenciales clientes del Hotel *The Westin Valencia* cuentan con un nivel de información elevada gracias a las múltiples fuentes de información que existen en la actualidad para la contratación de sus servicios. Entre ellas podemos destacar agencias de viaje y tour operadores, la página web oficial del hotel, la página web oficial del grupo hotelero al que pertenece y páginas web de reservas online. Además, tiene presencia en siete redes sociales como son Facebook, Flickr, Foursquare, Panoramio, Tripadvisor, Twitter o Youtube, donde se puede estar informado al instante de las novedades relacionadas con el hotel y/o el grupo hotelero al que pertenece. De esta manera, el cliente está bien informado y puede comparar las características del producto/servicio ofrecido por el hotel respecto a sus competidores a través de distintos métodos de reserva, obteniendo así una posición negociadora ventajosa para obtener unos precios y unas condiciones de venta más favorables.
- **Importancia del producto/servicio para la calidad de los productos del cliente:** El tipo de cliente característico del Hotel *The Westin Valencia* le da una gran importancia a la calidad del producto/servicio ofrecido. No obstante éste no es problema pues la calidad del producto/servicio es el elemento diferenciador de este hotel.

- 5. Rivalidad competitiva.** La rivalidad competitiva del Hotel *The Westin Valencia* es elevada, ya que sólo existen otros cuatro hoteles de esta categoría en la ciudad de Valencia, que se reparten la cuota de mercado de manera más o menos equitativa. A continuación, vemos los aspectos más relevantes en referencia a lo comentado:
- **Equilibrio entre competidores:** Los competidores del Hotel *The Westin Valencia* tienen un tamaño similar, por lo que existe el peligro de competencia intensa, en la medida en que un competidor trate de conseguir el dominio sobre los demás.
 - **Tasa de crecimiento de la industria:** La industria de los hoteles de lujo está sufriendo un importante crecimiento, consecuencia del importante incremento de la demanda de hoteles de esta categoría.
 - **Elevados Costes fijos:** Este tipo de industria se caracteriza por poseer unos costes fijos elevados, debido a que requieren elevadas inversiones en equipamiento de capital, por lo que tienden a experimentar una elevada rivalidad. Los hoteles de esta categoría buscan reducir los costes unitarios incrementando sus volúmenes, y para hacerlo normalmente reducen sus precios, induciendo a los competidores a hacer lo mismo provocando, de esta manera, una guerra de precios.
 - **Barreras de salida:** Al ser un sector con elevada inversión en capital, las barreras de salida son elevadas, ya que resulta muy costoso poder realizar una desinversión de tal magnitud.
 - **Diferenciación:** Como hemos comentado anteriormente, no existe demasiada diferenciación en cuanto al producto/servicio ofrecido por los hoteles de lujo. Ello provoca una elevada rivalidad, ya que hay poco que impida que los clientes cambien entre competidores y una de los pocos métodos de competir es en precio.

3.2. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LA ORGANIZACIÓN

El Hotel *The Westin Valencia* pertenece a la marca *Westin* que, a su vez, forma parte del gran grupo hotelero *Starwood Hotels and Resorts*. Dicho grupo hotelero posee 9 marcas: *Aloft, Element, Four Points, Le Méridien, Sheraton, St. Regis, The Luxury Collections, W Hotels* y, la ya mencionada, *Westin*.

Por lo que se refiere al Hotel *The Westin Valencia*, como hotel 5 estrellas Gran Lujo que es, tradicionalmente se ha situado en un segmento de mercado dirigido principalmente a un público de nivel adquisitivo alto que demanda servicios únicos y personalizados.

En una entrevista realizada por la Fundación Servicio Valenciano de Empleo (SVE) a la directora de RR. HH de *Westin Valencia*, D^ª Constanza Palomino, señalaba que el hotel está llevando a cabo un esfuerzo por posicionarse y consolidarse como el hotel de la Comunidad Valenciana número 1 en su segmento, ofreciendo sus instalaciones (habitaciones, restaurantes, bar, club, salones, spa, wellness centre y terraza) al cliente local, no como un hotel inaccesible, sino realmente como un hotel exclusivo y competitivo dentro del producto/servicio que representa y el perfil de cliente que se aloja y utiliza nuestro hotel (Servicio Valenciano de Empleo (SVE), 2012).

De esta manera, lo más llamativo de lo aportado por D^ª Constanza Palomino es que deja entrever que la Dirección del hotel está buscando más alternativas de mercado. Ya no sólo centrarse en ofrecer un servicio único y personalizado con el que los clientes quedarán muy satisfechos, sino también ofrecer un servicio que pueda ser accesible para un público más amplio, sin perder en ningún momento la calidad y la exclusividad de sus instalaciones y de sus productos/servicios.

3.3. PRINCIPALES HOTELES DE LA COMPETENCIA

Consideramos que los principales competidores del Hotel *The Westin Valencia* son los hoteles 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo situados en la ciudad de Valencia, debido a que comparten un mismo perfil de clientes y un mismo espacio geográfico.

3.3.1. Hotel SH Valencia Palace

El hotel SH Valencia Palace Hotel, antiguo Meliá Valencia Palace, se ubica en pleno centro cultural de la ciudad, concretamente donde se encuentran los centros culturales más vanguardistas de la ciudad de Valencia como son la ciudad de las Artes y las Ciencias y el Palau de la música de Valencia (SH Valencia Palace, 2014).

Está bien comunicado, muy cerca de los principales accesos por carretera, a 20 minutos del aeropuerto y a 3 km del Paseo Marítimo junto a la playa de la Malvarrosa, además, dispone de un parking público con acceso directo al hotel (SH Valencia Palace, 2014).

Los servicios y comodidades ofrecidas por el hotel SH Valencia Palace son:

- Alojamiento: dispone de 239 habitaciones, divididas en siete tipos:
 - 159 Habitaciones Standard
 - 44 Habitaciones Premium
 - 16 Junior Suites
 - 18 Habitaciones Planta Real
 - 1 Junior Suite Planta Real
 - 1 Suite Presidencial Planta Real

- Shalux SH Valencia Palace: es uno de los mejores centros wellness de la ciudad de Valencia, más de 500 m² dedicados a la belleza y el relax, spa, fuente de hielo, baño turco, solarium, tumbonas calefactadas, etc.

- 10 salones que suman un total de 1.500 m² destinados a realizar eventos de cualquier tipo, desde congresos a bodas y banquetes.

Ilustración 1. Hotel SH Valencia Palace (vista exterior)



Fuente: SH Valencia Palace

3.3.2. Hotel Las Arenas Balneario Resort

El Hotel Balneario Las Arenas Balneario Resort es un exclusivo hotel 5 estrellas gran lujo perteneciente a la cadena Santos. Fundado en 1898, aún conserva la espectacular belleza arquitectónica del histórico Balneario Las Arenas, y lo combina con elegancia y confort para brindar un servicio de alta calidad a sus clientes (Hotel Las Arenas Balneario Resort, 2014)

Los servicios y comodidades ofrecidas por el Hotel Las Arenas Balneario Resort son:

- Alojamiento: dispone de 253 habitaciones divididas en seis tipos (Hotel Las Arenas Balneario Resort, 2014):
 - 108 Habitaciones Classic vista ciudad
 - 105 Habitaciones Deluxe vista mar
 - 30 Habitaciones Ejecutives vista mar
 - 8 Suites Mare nostrum
 - 2 Suites Presidenciales

- Restauración (Hotel Las Arenas Balneario Resort, 2014):
 - Restaurante Pool Bar
 - Brasserie Sorolla
 - Desayuno buffet
 - Lobby bar y porchada
 - Snack
 - Chill out

- Área de deportiva (Hotel Las Arenas Balneario Resort, 2014):
 - Fitness center
 - Piscina exterior
 - Piscina climatizada
 - Pista de padel

- Área de cuidado personal (Hotel Las Arenas Balneario Resort, 2014):
 - Spa & Wellness
 - Zona de tratamientos
 - Peluquería

- Salones (Hoteles Santos, 2014):
 - Auditorio Sophia: se puede dividir en los salones Sofía, Irene y Elena
 - Auditorio Poseidón: se puede dividir en los salones Baco, Calipso, Centauros y Cronos.
 - Auditorio Apolo
 - Auditorio Zeus
 - Auditorio Neptuno: se puede dividir en los salones Argos, Adonis y Atlas
 - Salas juntas: Olimpia, Hera Halia y Atenea
 - Salón Diana: se puede dividir en los salones Diana I y Diana II

Ilustración 2. Hotel Las Arenas Balneario Resort (vista exterior)



Fuente: Hotel Las Arenas Balneario Resort

3.3.3. Hospes Palau de la Mar

El Hotel Hospes Palau de la Mar es un hotel 5 estrellas perteneciente al grupo hotelero Hospes Hotels. Está emplazado en un palacete rehabilitado situado en el Eixample, desde el que se ofrece lo mejor un entorno histórico y un corazón vanguardista. (Hospes Hotels, 2014)

Ilustración 3. Hotel Hospes Palau de la Mar (vista exterior)



Fuente: Hospes Hotels

Los servicios y comodidades ofrecidas por el hotel Hospes Palau de la Mar son:

- Alojamiento: dispone de seis tipos de habitaciones (Hospes Hotels, 2014):
 - Dreamer's
 - Superior
 - Deluxe
 - Junior Suite
 - Suite presidencial
 - Family room
- Restauración (Hospes Hotels, 2014):
 - Restaurante Ampar
 - Lounge Bar Ampar
- Spa Bodyna (Hospes Palau de la Mar, 2014)
 - Jacuzzi interior
 - Baño turco
 - Sauna
 - Zona Fitness
 - Zona de vestuarios duchas
- Salones (Hospes Hotels, 2014)
 - Eslora
 - Manga
 - Challenger
 - Calado
 - Terraza/jardín

3.3.4. Caro Hotel

El Caro Hotel es un hotel-monumento 5 estrellas situado en el corazón de la ciudad de Valencia. Todo empezó en el año 2005 cuando el que era el Palacio Marqués de Caro experimenta una profunda remodelación para dar nombre siete años después al que es hoy en día uno de los hoteles más exclusivos de la ciudad de Valencia (Caro Hotel, 2014).

Bajo su apariencia de palacio ecléctico del siglo XIX, guarda un legado que se remonta más de 2.000 años atrás y que incluye un mosaico fundacional de Valencia de la época romana (siglo II a.C.), la muralla árabe de la ciudad (siglo XII), diversos arcos góticos o detalles constructivos decimonónicos que, junto a un servicio cálido y centrado en el cliente, hacen de este establecimiento la opción óptima para los viajeros que quieren disfrutar de una memorable experiencia hotelera desde otro punto de vista.

Ilustración 4. Caro Hotel (Vista exterior)



Fuente: Caro Hotel

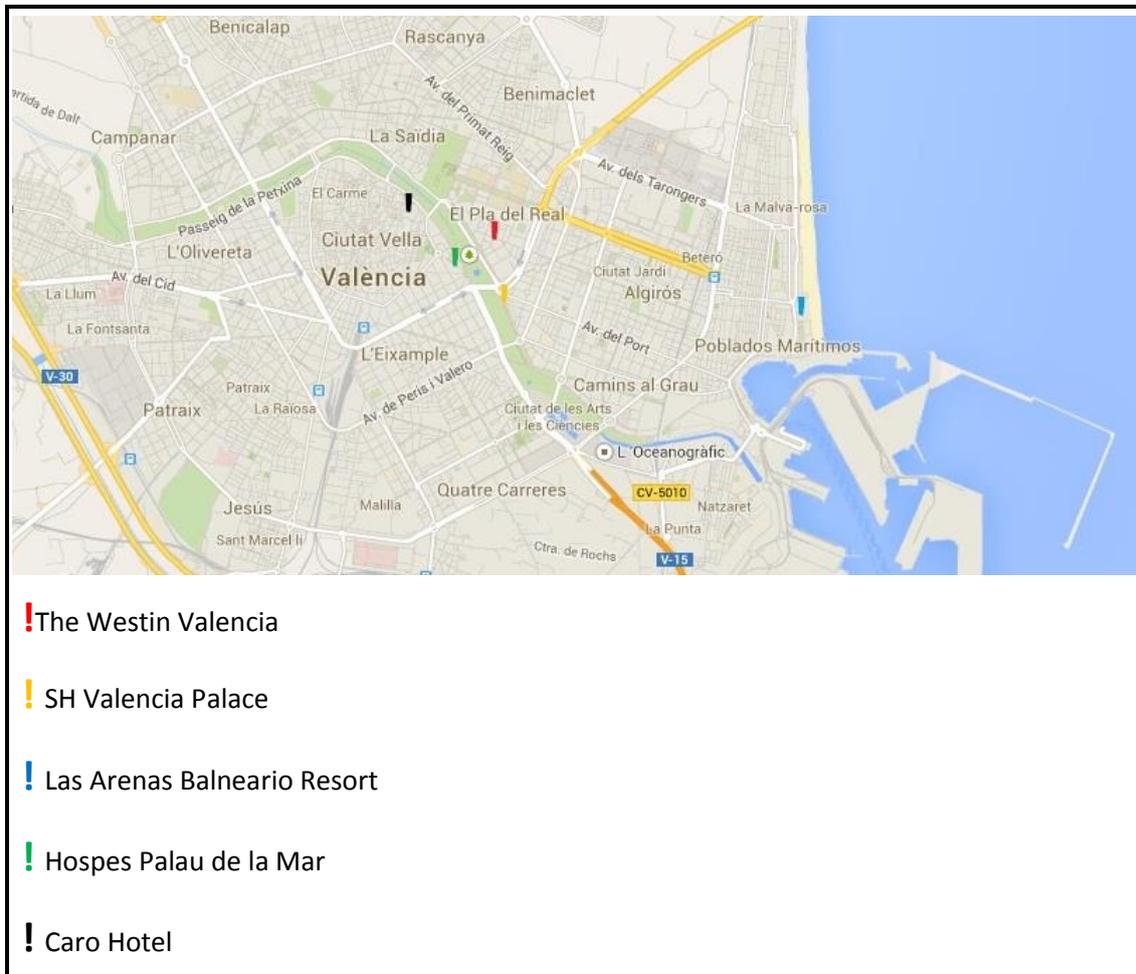
Los servicios y comodidades ofrecidas por el Caro Hotel son:

- Alojamiento: dispone de 26 habitaciones, todas ellas diferentes y basadas en distintos estilos (Hotel Caro, 2014):
 - Árabe
 - Contemporáneo
 - Gótico
 - Romano
 - Siglo XIX
- Restauración:
 - Alma del temple
 - Meta bar

3.4. DISTRIBUCIÓN DE LOS HOTELES DE CINCO ESTRELLAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

A continuación mostramos la distribución de hoteles cinco estrellas localizados en la ciudad de Valencia.

Ilustración 5. Mapa de Valencia con la distribución de los hoteles 5 estrellas y 5 estrellas GL



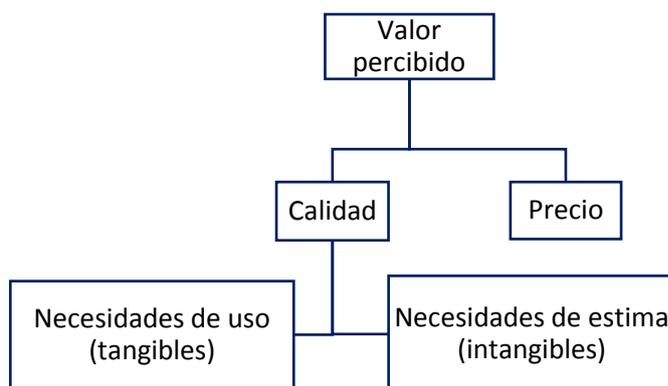
Fuente: Elaboración propia

3.5. ANÁLISIS DEL VALOR PERCIBIDO POR LOS CONSUMIDORES

El valor percibido por los consumidores del Hotel *The Westin Valencia* y, en general, por todos los consumidores de *Westin Hotels and Resorts*, es un aspecto fundamental y muy a tener en cuenta por la Dirección de la compañía para su buen funcionamiento y para el correcto direccionamiento de su estrategia de negocio.

Podemos entender el valor percibido por los clientes del hotel, como la calidad de los productos/servicios ofrecidos a sus clientes, valorando sus necesidades de uso (necesidades tangibles) y sus necesidades de estima (necesidades de intangibles), unida al precio ofertado.

Figura 3. Valor percibido por los consumidores



Fuente: Elaboración propia

La calidad del producto/servicio ofrecido por el Hotel *The Westin Valencia* se ve respaldada por una marca de prestigio que tiene presencia en los cinco continentes y que es capaz de adaptarse a las necesidades, tanto tangibles como intangibles, de todos sus clientes.

Se hace necesario destacar la importancia de la marca Westin, que es el capital intangible más importante de la organización, junto con el capital humano, pues aporta prestigio al hotel y provoca que el público relacione al hotel con adjetivos como el lujo, la fiabilidad, la comodidad y el bienestar, la exclusividad y la calidad en todos sus productos/servicios ofrecidos.

En relación a esa calidad de la que hacemos mención cabe destacar el cuidado y exclusivo aspecto de todas sus instalaciones, así como la amabilidad y profesionalidad de todo su personal, el llamado capital humano, cada vez de mayor importancia para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Es también de vital importancia la personalización de todos los productos/servicios ofrecidos por el hotel, aspecto cada vez más demandado por sus clientes ya que quieren sentirse como en su propia casa. Todo ello ha motivado que sea un hotel en el que se han hospedado ilustres personalidades como Madonna o equipos de fútbol como el F.C. Barcelona y R. Madrid.

Por todo ello, consideramos que el Hotel *The Westin Valencia* es un hotel con muy buena crítica tanto en la sociedad valenciana como en la sociedad nacional, e incluso en el ámbito internacional como demuestran los clientes VIP que se han hospedado en el hotel.

4. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS. MATRIZ MEFE

La matriz MEFE es una forma de evaluación de los factores externos que afectan a una organización. Para completarla, se toma cada uno de estos factores, subdivididos en fortalezas y amenazas, y se le asigna un valor entre 0 (nada importante), y 1 (absolutamente importante) de ponderación. Posteriormente a cada factor se le asignará un valor entre 1 y 4, correspondiendo a lo que se ajusta y responde la estrategia de la empresa a este factor.

El valor medio será de 2,5 por lo que un valor real de la matriz superior a éste, significará que la estrategia de la empresa está aprovechando las oportunidades y combatiendo las amenazas de manera correcta.

Tabla 7. Matriz MEFE

Factor	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Diferenciación	0,05	3	0,15
Servicios personalizados	0,05	3	0,15
Comunicaciones	0,10	2	0,20
Zona en auge	0,05	2	0,10
Eventos	0,05	4	0,20
Uso de las TIC	0,10	4	0,40
Climatología	0,08	2	0,16
Amenazas			
Situación económica	0,15	3	0,45
Reformas estructurales	0,03	1	0,09
Nuevas formas de turismo	0,05	3	0,15
Nuevos competidores	0,06	2	0,12
Estacionalidad de demanda	0,10	2	0,20
Reducción de financiación	0,10	3	0,30
Países emergentes	0,03	3	0,09
TOTAL	1,00		2,76

Fuente: Elaboración propia

Una vez construida la matriz MEFE, el resultado de 2,76 puntos nos indica que la empresa no está correlacionando su estrategia perfectamente con el entorno en el que se mueve. Se han detectado unas amenazas y unas oportunidades principales, y la empresa no está enfocando todos los esfuerzos en aprovecharlos.

5. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A partir del análisis del macroentorno inmediato y del microentorno, podremos detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta nuestra empresa. En apartados posteriores, este análisis se verá completado por la información obtenida al realizar un análisis interno, que nos proporcionará las fortalezas y debilidades, obteniendo en conjunto, una radiografía de la situación actual y de la capacidad competitiva de nuestra empresa.

➤ Oportunidades

- Hotel muy diferenciado del resto de competidores locales, con la consecuente ventaja competitiva en su segmento.
- Servicios personalizados dirigidos a clientes selectos, que valoran este tipo de comodidades.
- La existencia de conflictos bélicos en destinos que han sido una importante competencia para el sector como pueden ser los países de oriente medio.
- Aprovechamiento de eventos de magnitud, producidos en la ciudad, que atraen un gran número de potenciales clientes, con el consiguiente beneficio.
- Utilización de las TIC, como medio para mejorar la competitividad, así como para la promoción de los servicios prestados y captación de futuros clientes.

➤ Amenazas

- Preocupante estado de la economía, que más que un estado puntual parece que va a tener continuidad a lo largo del tiempo, afectando la demanda tanto interna como externa.
- Desarrollo de nuevas reformas estructurales a nivel de país, que pueden afectar diferentes aspectos relacionados con el sector.
- Aparición de nuevos destinos turísticos de lujo, en países emergentes y que cuentan con infraestructuras más modernas y con mejores servicios.
- Dificultades de financiación producidas por la contracción de la economía y que pueden afectar al funcionamiento de la empresa en el corto plazo.
- Inversión de capital extranjero en nuevos establecimientos, que puedan reducir el volumen de negocio de la empresa.

Una vez determinadas las oportunidades y amenazas principales de la empresa, tendremos inputs que nos permitirán enfocar la estrategia a seguir por la empresa.

IV. ANÁLISIS INTERNO

1. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

1.1. UNIDADES ORGANIZATIVAS: UBICACIÓN, DIMENSIÓN Y NIVELES

Según hemos podido comprobar en la información referente al Hotel *The Westin Valencia* (razón social Hotel Alameda Valencia, S.L.) en la base de datos SABI, a 31/12/2011, el director general del Hotel es Frank de Weerd (Bureau Van Dijk Electronick Publishing, 2014).

A pesar de haber buscado información acerca de la estructura organizativa del Hotel *The Westin Valencia*, no se ha hallado ninguna relevante al respecto, pues una información mucho más interna y no pública.

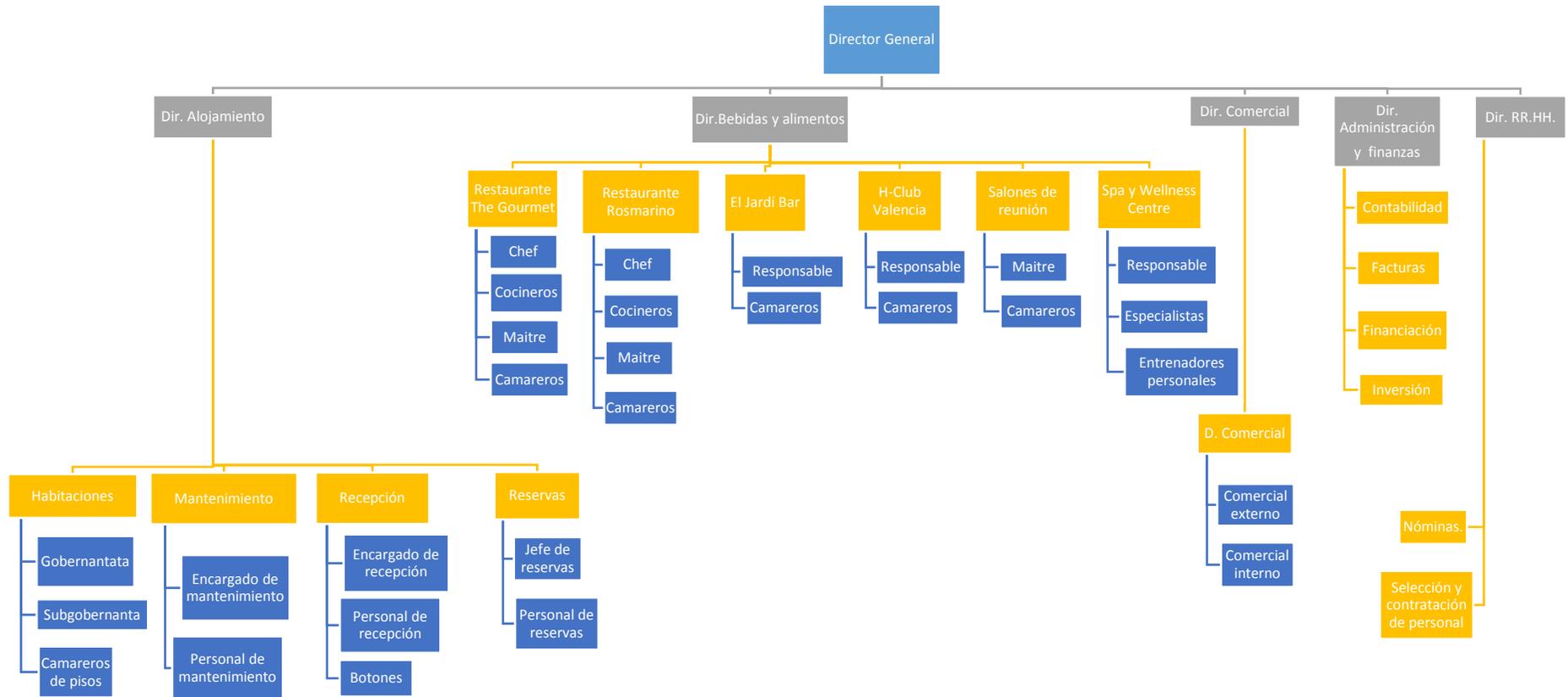
Por ello, se ha tomado la decisión de describir las unidades organizativas de un hotel de forma más general.

- *Alta Dirección.* Son directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas (LosRecursosHumanos.com, 2008).

- *Mandos intermedios:*
 - Gobernanta y subgobernanta
 - Encargado de mantenimiento
 - Encargado de recepción
 - Jefe de reservas
 - Chef
 - Maitre
 - Responsable
 - Comercial interno y externo

- *Mandos operativos:*
 - Personal de mantenimiento
 - Botones
 - Recepcionistas
 - Cocineros
 - Camareros
 - Especialistas
 - Entrenadores personales
 - Técnicos
 - Administrativos

Figura 4. Organigrama del Hotel The Westin Valencia



Fuente: Elaboración propia

1.2. RELACIONES DE AUTORIDAD, DELEGACIÓN, COORDINACIÓN, COMUNICACIÓN Y CONTROL

Las relaciones de autoridad, delegación, coordinación, comunicación y control del Hotel *The Westin Valencia* se encuentran supervisadas bajo un sistema de burocracia maquinal.

Con este sistema, la Dirección del hotel recibe los objetivos estratégicos establecidos por la empresa matriz del hotel, el ya mencionado grupo hotelero *Starwood Hotels and Resorts*. El Director General, a su vez, será el encargado de toma de decisiones concernientes al hotel y, además, hará partícipes de los problemas y dilemas a los propios empleados, a los que demandará sugerencias y alternativas, no obstante será el propio Director el que tendrá que dar el visto bueno y tomar la decisión final.

De esta manera el Director General, delega parte de sus responsabilidades a los Directores de Departamento y a los jefes, encargados y responsables de secciones. Por lo que se refiere a los empleados de los mandos operativos y el personal sin mando, cada uno de ellos conoce sus funciones y responsabilidades derivadas del puesto de trabajo que desempeñan.

En este modelo de autoridad es importante la coordinación y la comunicación. El sistema organizativo del hotel puede seguir varios tipos de comunicación (psicologia.costasur.com, 2012):

- *Descendente*: Es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder. Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa.
- *Ascendente*: Es complementaria a la descendente y consiste en que los subordinados informen a la dirección. Para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, a parte que puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo.
- *Horizontal*: Se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro del hotel. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

Por último, hay que indicar que todo el sistema organizativo está expuesto a un sistema de control en el que se revisan los procesos para comprobar que todo funciona correctamente y, si se da el caso, solucionar las posibles deficiencias que surjan durante el funcionamiento de la actividad.

1.3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS DE LOS PUESTOS

A continuación vamos a describir cuáles son las principales competencias y funciones de los puestos de trabajo de mayor jerarquía en el hotel:

- *Director General.* Es el máximo responsable de la prestación eficiente de los servicios y la plena satisfacción de los clientes y huéspedes a través de la aplicación de las políticas operativas e institucionales definidas y la administración de los recursos humanos y materiales de su área (LosRecursosHumanos.com, 2012). Sus principales funciones son:
 - Dirigir y evaluar la gestión de los gerentes de cada unidad bajo su dependencia.
 - Fijación de pautas de coordinación aplicables por las áreas operativas bajo su dependencia, su seguimiento y control.
 - Mantenimiento de vínculos con organismos gubernamentales, medios, representantes hoteleros.
 - Analizar el presupuesto general de la compañía y los desvíos significativos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.
 - Suministrar al Gerente de Administración los datos proyectados necesarios para la confección del presupuesto.
 - Asistir a conferencias, banquetes y convenciones donde se requiera la participación del hotel como institución.
 - Representar y defender la posición de la compañía en cámaras hoteleras a las que adhiera la institución.
 - Autorización y justificación de horas extras según la política definida.
 - La generación de políticas de acción homogéneas en las diversas unidades de negocio para las prácticas comunes.
 - La determinación de las necesidades estándar de insumos, materiales, recursos humanos y económicos por unidad de negocio a efectos de garantizar el mantenimiento operativo de las mismas.
 - Participación en el proceso de definición de políticas generales para la compañía.
 - Evaluación, interpretación y transmisión a la Presidencia de la información generada sobre su área.
 - Firma de cheques en forma conjunta con el Gerente Administrativo de acuerdo a los procedimientos definidos por la Dirección.
 - Realización de análisis de la competencia, nuevas metodologías de prestación de servicios y atención de clientes.
 - Máximo responsable de la prestación eficiente de los servicios en hotel y la plena satisfacción de los clientes y huéspedes, a través de la aplicación de las políticas operativas e institucionales definidas.
 - Dirige y evalúa la gestión de los distintos directores o jefes bajo su dependencia, revisa que se cumpla con el procedimiento del registro de ventas, supervisa el inventario de manejo de los distintos suministros, etc.

- Externamente mantiene el contacto con los proveedores, establece nuevos clientes, mantiene vínculos con organismos gubernamentales, medios, representantes hoteleros, etc.
 - Al ser el cargo con mayor responsabilidad debe planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar la operativa interna del hotel, es decir, es el encargado de realizar los movimientos bancarios, pago de facturas, etc.
- *Director de alojamiento.* Es el encargado de coordinar los distintos empleados del hotel.
- *Director de Alimentos y bebidas.* Es el especialista en gestionar el departamento de alimentos y bebidas. Sus funciones principales son:
- Encontrar los consumos de cada punto de venta.
 - Establecer criterios de actuación con el fin de corregir posibles desviaciones de consumos.
 - Organizar todo el personal del departamento, realizar la selección y el seguimiento de proveedores.
 - Compra y distribución de los alimentos y bebidas, así como también la distribución publicitaria de este tipo de artículos.
 - Buscar nuevos clientes y nuevos contratos.
 - Elaborar ofertas comerciales.
 - Presupuestar nuevos centros.
 - Definir la operativa aportando mejoras en la prestación de los servicios.
- *Director Comercial.* Es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma. Sus funciones principales son:
- Selección del personal del departamento comercial.
 - Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal del departamento comercial.
 - Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.
 - Motivación del personal del departamento.
 - Elaboración del presupuesto de ventas anual.
 - Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
 - Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
 - Participación en la definición de política de precios y condiciones comerciales, mediante su aportación de los efectos de los precios y cualidades del producto sobre el resultado de las ventas.
 - Gestión de venta de grandes cuentas.
 - Realización de visitas de acompañamiento con los vendedores o *coaching*.
 - Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.
 - Despacho, asesoramiento y dirección de los vendedores.
 - Supervisión de las gestiones comerciales.
 - Supervisión de los gastos comerciales, en especial, los de ventas.

- Identificación de indicadores del departamento, medición de los mismos con una determinada frecuencia y establecimiento de medidas correctoras.
 - Relación y comunicación continua con proveedores.
 - Frecuencia de devoluciones.
 - Establecimiento de las líneas generales del plan de marketing y en concreto el marketing mix.
 - Seguimiento de la ejecución del plan de marketing.
 - Control de los gastos de Marketing.
- *Director de Administración y Finanzas.* Es el máximo responsable de la política económica, financiera y administrativa de la empresa. Sus funciones son:
- Diseñar e impulsar la implantación de sistemas informatizados de gestión con la filosofía de utilidad práctica y agilidad de tratamiento y consulta.
 - Gestionar y disponer de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos generales, optimizando su rendimiento, a través de la negociación de las condiciones más beneficiosas que puedan obtenerse de bancos y entidades financieras.
 - Aprobar los procedimientos, instrumentos o medios de gestión de las secciones de su dependencia jerárquica o funcional.
 - Estudiar e informar sobre las distintas alternativas de inversiones y su financiación, con claros criterios de rentabilidad.
 - Mantener las relaciones con entidades bancarias y financieras.
 - Participar en la gestión de la Dirección General de la empresa, como miembro de su Comité.
 - Impulsar el control presupuestario al objeto de conseguir los objetivos perseguidos por el mismo.
- *Directora de RR.HH.*
- Proporcionar servicios de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.
 - Negociar y administrar el Convenio Laboral.
 - Generar políticas y procedimientos de Recursos Humanos y vigilar su aplicación cumplimiento.
 - Promover y mantener buenas relaciones laborales y sindicales.
 - Supervisar el trámite de altas, bajas y cambios a la nómina base y honorarios así como el pago puntual de sueldos y prestaciones al personal.

1.4. COSTE DE LOS RECURSOS HUMANOS

La cuenta de resultados a 31/12/2011⁷ del Hotel *The Westin Valencia* nos muestra el "gasto de personal" referente al ejercicio económico 2011, que es de -3.475.060 euros (Bureau Van Dijk Electronick Publishing, 2014). Dicho gasto se refiere íntegramente a gastos en sueldos, salarios y asimilados; no se dispone información acerca el valor de las cargas sociales y las provisiones.

Tabla 8. Gasto de personal del Hotel The Westin Valencia

Cuenta de resultados	Euros
6. Gastos de personal	-3.475.060
a) Sueldos, salarios y asimilados	-2.648.293
b) Cargas sociales	826.767
c) Provisiones	n.d.

Fuente: Base de datos SABI

Para saber la retribución de cada empleado, según su nivel salarial, hemos recurrido al Convenio Colectivo 2008/2011 de Hostelería de Valencia (Intersindical Valenciana, 2010).

Tabla 9. Retribuciones de los empleados de los hoteles de 4 y 5 estrellas según nivel salarial

NIVELES	SALARIO BASE MENSUAL	HORAS EXTRA	FESTIVOS ABONABLES
Nivel primero	1.229,15 €	14,56 €	107,74 €
Nivel segundo	1.183,63 €	14,02 €	103,76 €
Nivel tercero	1.115,35 €	13,20 €	97,67 €
Nivel cuarto	1.069,79 €	12,72 €	93,83 €
Nivel quinto	1.009,46 €	11,97 €	88,46 €
Nivel sexto	682,81 €		
Camareros de pisos ⁸	1.101,50	12,82 €	97,31 €

Fuente: Convenio Colectivo 2008/2011 de Hostelería de Valencia

Es importante señalar que estos salarios sólo suponen el coste mensual por trabajador para el Hotel *The Westin Valencia*. Por tanto, estas cifras no son equivalentes al coste del hotel referente a los recursos humanos, pues ese coste, además de los gastos en sueldos, salarios y asimilados, también se refiere a los pagos relacionados con las cargas sociales y las provisiones.

⁷ Última fecha a la que tenemos acceso mediante la base de datos SABI.

⁸ Incorpora 1/5 de la diferencia resultante entre el nivel tercero y el salario establecido para esta categoría una vez incrementados sus valores en un 1,75%.

Como hemos visto en la tabla anterior, el convenio Colectivo 200/2011 de Hostelería de Valencia clasifica los niveles salariales⁹ de los empleados de hoteles de cuatro y cinco estrellas en 6 niveles (Intersindical Valenciana, 2008):

- NIVEL PRIMERO: Jefe de Recepción; Jefe de Administración; Jefe Comercial; Jefe de Cocina; Jefe de Servicios de Catering; Jefe de Operaciones de Catering; Jefe de Restaurante o Sala; Jefe de Catering; Gerente de Centro de Restauración Moderna; Responsable de Servicio (Termales y Balnearios); Técnico en Prevención de Riesgos Laborales (Nivel Superior).
- NIVEL SEGUNDO: Administrativo; Segundo Jefe de Restaurante o Sala; Segundo Jefe de Cocina; Segundo Jefe de Recepción; Primer Conserje; Encargado General; Encargado de Sección; Jefe de Partida; Encargado de Mantenimiento y Servicios Auxiliares; Jefe de Sala de Catering; Supervisor de Catering; Supervisor de Colectividades; Técnico de Servicios (Fisioterapeuta, Dietista y otros titulados en Ciencias de la Salud); Técnico en Prevención de Riesgos Laborales (Nivel Intermedio).
- NIVEL TERCERO: Camarero; Barman; Smiller; Repostero; Conserje; Conserje de Noche en hoteles de 4 y 5 estrellas; Recepcionista; Telefonista; Cocinero; Encargado de Economato; Especialista de Mantenimiento y Servicios Auxiliares; Jefe de Sector; Relaciones Públicas; Conductor de Equipo en Catering; Comercial; Especialista de Servicios (Socorrista o Especialista de Primeros Auxilios, Animador/a turístico o de tiempo libre, Monitor/a deportivo, Pinchadiscos, Masajista, Quiromasajista, Estética, Especialista Termal o de Balneario, Hidroterapeuta y Especialista en Atención al Cliente); Camarero/a de Pisos en Hoteles de Tres o más estrellas; Supervisor de Restauración Moderna.
- NIVEL CUARTO: Ayudante de Camarero; Conserje de Noche en Hoteles de 3 estrellas y categorías inferiores; Ayudante de Economato; Ayudante de Cocina; Preparador Montador de Catering; Ayudante Administrativo; Auxiliar de Colectividades; Ayudante de Equipo de Catering; Ayudante de Recepción y Conserjería; Camarero/a de Pisos en Hoteles de 2 estrellas, Hostales de 3 estrellas, Establecimientos de Categoría inferior y Balnearios; Preparador de Restauración Moderna.
- NIVEL QUINTO: Auxiliar de Recepción y Conserjería; Auxiliar de Cocina; Auxiliar de Pisos y Limpieza; Auxiliar de Mantenimiento y Servicios Auxiliares; Auxiliar de Restauración Moderna; Monitor o Cuidador de Colectividades; Auxiliar de Preparador Montador de Catering; Auxiliar de Servicio (Auxiliar de atención al cliente y auxiliar de piscina o balneario).
- NIVEL SEXTO: Personal en formación con edad de 16 a 18 años.

⁹ Esta clasificación se ha realizado tratando de asimilar las categorías profesionales a efectos retributivos con las previstas en el III ALEH, respetando en sus propios términos aquellas otras no coincidentes y conservando el nivel retributivo anterior.

El personal con categoría de preparador en empresa de Restauración Moderna alcanzará el nivel retributivo CUARTO mediante un plan de etapas de 5 años de duración, de forma que partiendo del nivel QUINTO se alcance al final del quinto año el nivel retributivo CUARTO, mediante la fórmula transitoria por la que durante dicho periodo de tiempo perciba el salario del nivel quinto más el importe que resulte de la diferencia retributiva existente entre dicho nivel y el nivel CUARTO.

Las denominaciones indicadas deben considerarse todas ellas en términos femeninos cuando así sea posible gramaticalmente.

2. POLÍTICA DE MARKETING

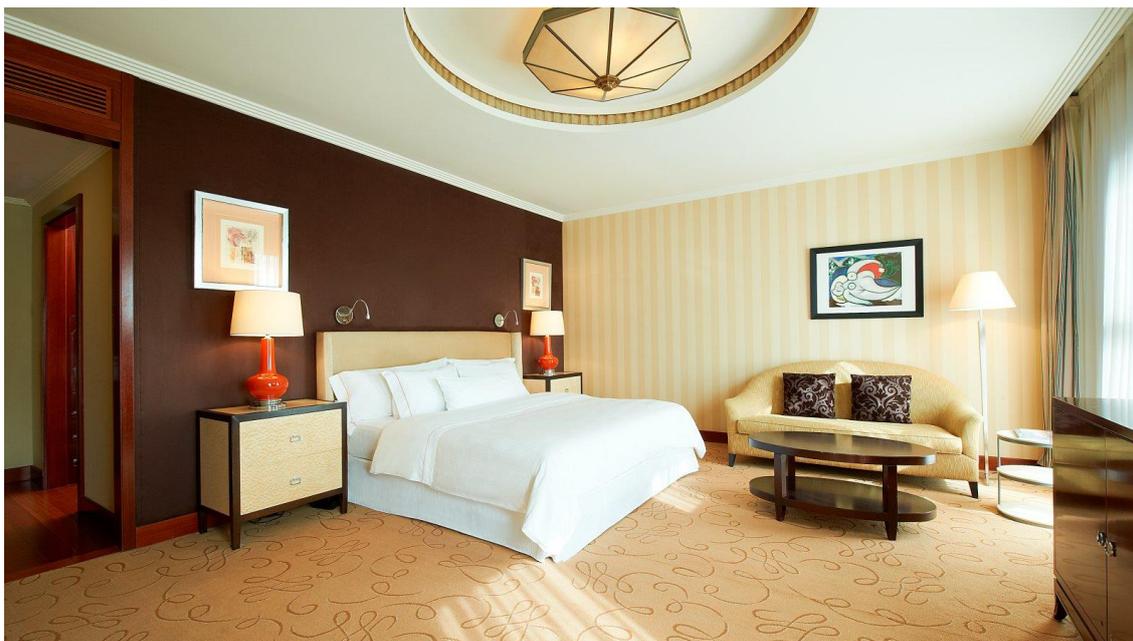
2.1. SERVICIO/PRODUCTO

2.1.1. Habitaciones

The Westin Valencia cuenta con 135 habitaciones y suites equipadas con una amplia variedad de productos y accesorios para satisfacer a sus clientes (The Westin Valencia, 2014).

- La **habitación Deluxe** es una confortable habitación doble de lujo diseñada en estilo *art-deco* americano con capacidad para 3 personas (dos adultos y un niño) que cuenta con una superficie habitable de 45 m². Dispone de cama celestial (*Westin Heavenly Bed*)¹⁰, baño celestial (*Westin Heavenly Bath*)¹¹ con bañera y ducha independientes, WC separado del baño, artículos de baño, escritorio de trabajo, servicio de habitaciones 24 horas, servicio de llamada despertador, teléfono y buzón de voz, televisión de plasma y canales por cable, caja fuerte, máquina de té y café, plancha y tabla de planchar, minibar y secador de pelo. Además existe la opción, soportando un coste adicional, de disponer de acceso Wi-Fi a Internet y del *Westin Workout*¹² (The Westin Valencia, 2014).

Ilustración 6. Habitación Deluxe



Fuente: The Westin Valencia

¹⁰ *Westin Heavenly Bed* ofrece múltiples combinaciones para el descanso: mantas de plumas de ganso, cinco almohadas suaves y un suntuoso colchón con parte superior acolchada, sábanas blancas de 250 hilos y colchones a la medida (Starwood Hotels & Resorts, 2012).

¹¹ *Heavenly Bath* proporciona un cabezal de ducha doble exclusivo y una revolucionaria barra de ducha curvada que brinda 20 centímetros adicionales de espacio. Además ofrece artículos de tocador como el *White Tea Aloe*, las toallas de algodón peinado brasilero y las batas de baño de terciopelo diseñadas a medida (Starwood Hotels & Resorts, 2012).

¹² Para la práctica de ejercicio en privacidad y de forma personalizada, se ofrece la opción especial de reservar una habitación equipada con una máquina para correr/caminar, una bicicleta fija, pesas, DVD de acondicionamiento físico, bandas de resistencia y pelotas suizas (Starwood Hotels & Resorts, 2012).

- La **habitación Grand Deluxe** con terraza es una agradable habitación doble de lujo con capacidad para 3 personas (dos adultos y un niño) que tiene una superficie habitable de 50 m². Cuenta con una terraza privada exterior, tumbonas para el sol, sillas y mesa exteriores, cama celestial (*Westin Heavenly Bed*), baño celestial (*Westin Heavenly Bath*) con bañera y ducha independientes, WC separado del baño, artículos de baño, escritorio de trabajo, servicio de habitaciones 24 horas, servicio de llamada despertador, teléfono y buzón de voz, televisión de plasma y canales por cable, caja fuerte, máquina de té y café, plancha y tabla de planchar, minibar y secador de pelo. Además existe la opción, soportando un coste adicional, de disponer de acceso Wi-Fi a Internet y del *Westin Workout* (The Westin Valencia, 2014).

Ilustración 7. Habitación Grand Deluxe con terraza



Fuente: The Westin Valencia

- La **habitación Grand Deluxe** con jacuzzi en la terraza es una agradable habitación doble de lujo con capacidad para 3 personas (dos adultos y un niño) que cuenta con una superficie habitable de 55 m². Dispone de una terraza privada exterior, jacuzzi en la terraza, tumbonas para el sol, sillas y mesa exteriores, cama celestial (*Westin Heavenly Bed*), baño celestial (*Westin Heavenly Bath*) con bañera y ducha independientes, WC separado del baño, artículos de baño, escritorio de trabajo, servicio de habitaciones 24 horas, servicio de llamada despertador, teléfono y buzón de voz, televisión de plasma y canales por cable, caja fuerte, máquina de té y café, plancha y tabla de planchar, minibar y secador de pelo. Además existe la opción, soportando un coste adicional, de disponer de acceso Wi-Fi a Internet y del *Westin Workout* (The Westin Valencia, 2014).

Ilustración 8. Habitación Grand Deluxe con jacuzzi en la terraza



Fuente: The Westin Valencia

- La **Suite Junior** es una espaciosa suite doble con capacidad para 4 personas (dos adultos y dos niños) que tiene una superficie habitable de 65 m². Cuenta con vestíbulo, cama celestial (*Westin Heavenly Bed*), baño celestial (*Westin Heavenly Bath*) con bañera y ducha independientes, WC separado del baño, artículos de baño, área de trabajo con un amplio escritorio, servicio de habitaciones 24 horas, servicio de llamada despertador, teléfono y buzón de voz, televisión de plasma y canales por cable, acceso Wi-Fi a Internet, caja fuerte, máquina de té y café, plancha y tabla de planchar, minibar y secador de pelo. Además existe la opción, soportando un coste adicional, de disponer del *Westin Workout* (The Westin Valencia, 2014).

Ilustración 9. Suite Junior



Fuente: The Westin Valencia

- La **Suite Ejecutiva** es una suite muy amplia con capacidad para 4 personas (dos adultos y dos niños) que cuenta con una superficie habitable de 80 m². Dispone de un salón independiente, terraza privada, cama celestial (*Westin Heavenly Bed*), baño celestial (*Westin Heavenly Bath*) con bañera y ducha independientes, WC separado del baño, artículos de baño, escritorio de trabajo, servicio de habitaciones 24 horas, servicio de llamada despertador, teléfono y buzón de voz, televisión de plasma y canales por cable, acceso Wi-Fi a Internet, caja fuerte, máquina de té y café, plancha y tabla de planchar, minibar, secador de pelo. Además existe la opción, soportando un coste adicional, de disponer de jacuzzi en la terraza y del *Westin Workout* (The Westin Valencia, 2014).

Ilustración 10. Suite Ejecutiva



Fuente: The Westin Valencia

- La **Suite Real** del Hotel *The Westin Valencia* tiene una capacidad para 6 personas (cuatro adultos y dos niños) y es, con sus 200 m², la suite más grande de Valencia. Esta suite ha sido exclusivamente diseñada por el genio valenciano de la moda Francis Montesinos. Dispone de dos amplias habitaciones con vestidores, un espacioso salón - comedor, cocina privada, una librería con equipo de música de alta definición, jacuzzi interior y exterior, cama celestial (*Westin Heavenly Bed*), baño celestial (*Westin Heavenly Bath*) con bañera y ducha independientes, WC separado del baño, artículos de baño, escritorio de trabajo, servicio de habitaciones 24 horas, servicio de llamada despertador, teléfono y buzón de voz, televisión de plasma y canales por cable, acceso Wi-Fi a Internet, caja fuerte, máquina de té y café, plancha y tabla de planchar, secador de pelo y bar. Además existe la opción, soportando un coste adicional, de disponer del *Westin Workout* (The Westin Valencia, 2014).

Ilustración 11. Dormitorio "King" de la Suite Real



Fuente: The Westin Valencia

Ilustración 12. Dormitorio "Queen" de la Suite Real



Fuente: The Westin Valencia

Ilustración 13. Salón de la Suite Real



Fuente: The Westin Valencia

2.1.2. Restauración

El Hotel *The Westin Valencia* dispone de múltiples opciones culinarias perfectas para los negocios, disfrutar de la gastronomía local o simplemente relajarse. El restaurante Rosmarino es el lugar para empezar el día disfrutando de un delicioso desayuno buffet, mientras que el elegante restaurante Kōmori ofrece delicias japonesas con un toque mediterráneo y moderno. Los clientes también pueden comer y relajarse en El Jardí Bar durante todo el día, donde encontrarán una amplia selección de menús, snacks y Jing Teas. Alternativamente, el lugar más cool del hotel es el denominado h club-valencia, un espacio muy trend y para saborear una copa de champagne, un delicioso cocktail o un combinado premium (The Westin Valencia, 2014).

- El **Restaurante Rosmarino** está ubicado en el interior del Hotel *The Westin Valencia*, sirve desayunos variados a los clientes del hotel y sus visitantes. Cuenta con parking propio y ofrece diferentes espacios para eventos privados, tanto en su interior como en la pérgola situada en los jardines Mediterráneos del hotel (Restaurante Ros Marino, 2012).
Dispone de un horario para el desayuno, de lunes a domingo de 7:00 a 11:00 horas.

Ilustración 14. Restaurante Rosmarino



Fuente: The Westin Valencia

- A continuación mostramos la carta del Restaurante Ros Marino (Restaurante Ros Marino, 2012):
- Desayunos:
 - ✓ Desayuno buffet con una gran selección de productos típicos de desayuno mediterráneo e internacional
 - ✓ Desayuno Express: Café, zumo de naranja natural y una selección de pasteles
 - ✓ Menú "Superfoods":
 - Smoothie de arándanos con plátano con leche de soja, miel y muesli granola
 - Muesli de frutas de bosque y manzana con yogurt desnatado de vainilla, plátano, nueces y esencia de granada
 - Salmón ahumado con tofu y aguacate con un bagel tostado, lechuga y tomate
 - Panini de pollo a la plancha con claras revueltas con queso picante, pan de centeno, tomate y recula
 - Tortilla de claras, brócoli, queso cheddar con tomates curados, patatas "hash browns" o ensalada de temporada
 - Huevos orgánicos 'benedicto' con salmón con tofu, recula, espárragos y ensalada de tomate acompañado con una mahonesa de naranja picante.
- Menú de empresa: Ofrece los mismos menús de empresa que los ofrecidos por el Restaurante The Gourmet.
- Coffee breaks tradicionales (The Westin Valencia, 2012):
 - ✓ Sencillo: Zumo de naranja natural, agua mineral, café y té
 - ✓ Superior: Zumo de naranja natural, agua mineral, café y té con mini bollería
 - ✓ Deluxe: Zumo de naranja natural, agua mineral, café y té con mini bollería y mini sándwiches en pan integral
 - ✓ Suplementos: emparedados de pan integral, minihojaldritos salados, refrescos, bastoncillos de queso manchego, mini croissants & mini muffins
- Superfoods Coffee Breaks: Ofrece los mismos Superfoods Coffee Breaks que los ofrecidos por el Restaurante The Gourmet.

- **El Jardí Bar** es un lugar especialmente creado para citas de negocios y para el ocio, rodeado de hermosos y relajantes jardines mediterráneos y acompañado de música en directo (El Jardí Bar, 2014). Su horario de apertura es de lunes a domingo de 10:00 a 1:00 horas con música en vivo de jueves a domingo de 18:30 a 20:00 horas. Los comensales tendrán dos horas de parking gratuito.

Dispone de las siguientes cartas:

- Carta de comida (El Jardí Bar, 2014), que contiene los siguientes alimentos:
 - ✓ Aperitivos
 - ✓ Sushi
 - ✓ Sopas
 - ✓ Ensaladas
 - ✓ Sándwiches
 - ✓ De mar
 - ✓ De la tierra
 - ✓ Arroz de Valencia
 - ✓ Postres
- Carta de bebidas (El Jardí Bar, 2014), que contiene los siguientes tipos de bebidas:
 - ✓ Aguas minerales
 - ✓ Refrescos
 - ✓ Zumos y batidos
 - ✓ Cafés
 - ✓ Cervezas
 - ✓ Aperitivos
 - ✓ Vinos dulces
 - ✓ Ginebra
 - ✓ Ron
 - ✓ Vodka
 - ✓ Tequila
 - ✓ Whisky
 - ✓ Cognac y brandy
 - ✓ Licores y aguardientes
 - ✓ Cocktails
 - ✓ Cocktails sin alcohol
- Carta de vinos (El Jardí Bar, 2014), que contienen los siguientes tipos de vinos:
 - ✓ Vinos blancos
 - ✓ Vinos rosados
 - ✓ Vinos tintos
 - ✓ Champagnes
 - ✓ Cavas

Ilustración 15. El Jardí Bar



Fuente: El Jardí Bar

Ilustración 16. El Jardí Bar - Jardines Mediterráneos y terraza



Fuente: El Jardí Bar

- **Restaurante Kōmori** es un restaurante japonés ubicado en el Hotel *The Westin Valencia*. Nació en octubre de 2012 de la mano de la familia Honrubia. Su oferta culinaria ofrece platos tradicionales japoneses y otras especialidades que combinan técnicas culinarias niponas con productos y recetas mediterráneas (Restaurante Kōmori, 2014).

Ilustración 17. Restaurante Kōmori



Fuente: Restaurante Kōmori

A continuación mostramos los tipos de platos y bebidas que ofrece su carta (Restaurante Kōmori, 2014):

- Ensaladas
- Sopas, pastas y verduras
- Tempuras
- Sashimi clásico japonés
- Sashimi Kabuki
- Tartar kabuki
- Nigiri clásico japonés
- Nigiri kabuki
- Maki
- Temaki kabuki
- Pescados kabuki
- Carnes kabuki
- Postres komoki
- Vinos de postre
- Tés

Además dispone de una carta de vinos y una carta de menús:

- Carta de vinos (Restaurante Kōmori, 2014):
 - ✓ Selección de sakes
 - ✓ Champagne de gran nombre
 - ✓ Champagnes de pequeños productores
 - ✓ Champagnes rosé
 - ✓ Espumosos valencianos
 - ✓ Espumosos del penedés
 - ✓ Riesling
 - ✓ Vinos blancos de Galicia
 - ✓ El Chardonnay y en Borgoña
 - ✓ Vinos blancos del mundo
 - ✓ Vinos blancos de la meseta
 - ✓ Vinos blancos valencianos
 - ✓ Vinos rosados
 - ✓ Vinos tintos valencianos
 - ✓ Vinos tintos del mundo
 - ✓ Vinos tintos de castilla
 - ✓ Vinos tintos de La Rioja
 - ✓ Pinot Noir y Gamay
- Carta de menús:
 - ✓ Menú mediodía
 - ✓ Menú Kōmori

- **H-Club Valencia** ubicado en el Hotel *The Westin Valencia* ofrece un entorno incomparable para tomar unas copas después de una placentera velada. Se sirven cócteles exquisitos mientras se escucha buena música. También cuenta con una terraza estilo "chill-out" dónde se puede disfrutar de la buena compañía de amigos bajo el cielo estrellado de Valencia (The Westin Valencia, 2014). Su horario de apertura es de viernes a sábado de 18:00 a 2:00 horas.

Ilustración 18. H-Club Valencia



Fuente: The Westin Valencia

- Carta de vinos (The Westin Valencia, 2014)
 - ✓ Vinos blancos
 - ✓ Vinos rosados
 - ✓ Vinos tintos
 - ✓ Champagnes
 - ✓ Cavas

- Carta del bar (The Westin Valencia, 2014):
 - ✓ Refrescos
 - ✓ Zumos y batidos
 - ✓ Cafés
 - ✓ Cervezas
 - ✓ Aperitivos
 - ✓ Vinos dulces
 - ✓ Ginebra
 - ✓ Ron
 - ✓ Vodka
 - ✓ Tequila
 - ✓ Whisky
 - ✓ Cognac y brandy
 - ✓ Licores y aguardientes
 - ✓ Cocktails
 - ✓ Cocktails sin alcohol

Ilustración 19. Terraza del H-Club Valencia (terrazza)



Fuente: The Westin Valencia

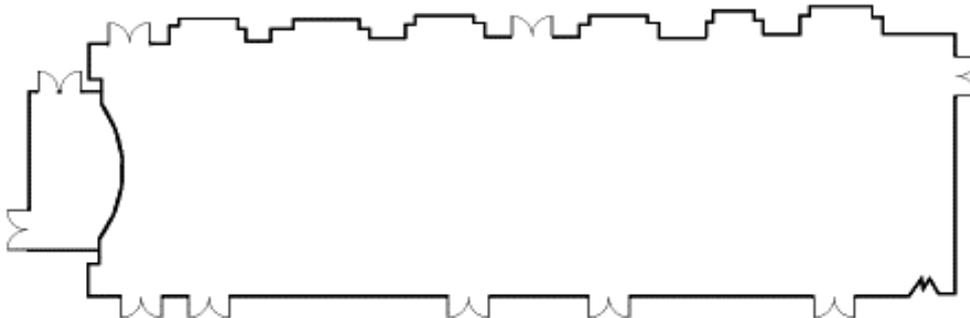
2.1.3. Salones para reuniones y eventos

El Hotel *The Westin Valencia* dispone de cinco salones y cinco subsalones para reuniones y celebraciones de hasta 440 personas con varias opciones de montaje como el banquete, buffet, cabaret, cocktail, escuela, sala de juntas, teatro o U abierta.

Todos los salones cuentan con aire acondicionado, luces regulables, luz natural, ordenadores, micrófonos, acceso inalámbrico a Internet de alta velocidad, pantalla y flip chart. Con previa solicitud, se pone a disponibilidad del cliente técnicos de equipo audiovisual, azafatas, seguridad, fotocopiadora, etc. Con acceso directo al jardín de 1.850m² del hotel, los cócteles, pausas para café u otros eventos especiales, encontrarán en él, el ambiente perfecto (The Westin Valencia, 2014).

- El salón "**La Exposición**" es el salón más grande del Hotel *The Westin Valencia*. Tiene 440 m² y una capacidad máxima para 440 personas.

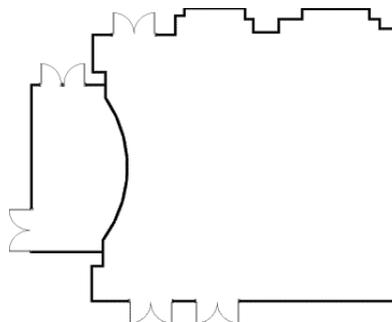
Ilustración 20. Plano del salón "La Exposición" (Escala 1:350)



Fuente: The Westin Valencia

- El salón "**La Exposición I**" es uno de los tres subsalones del salón "La Exposición" del Hotel *The Westin Valencia*. Tiene 145 m² y una capacidad máxima para 140 personas.

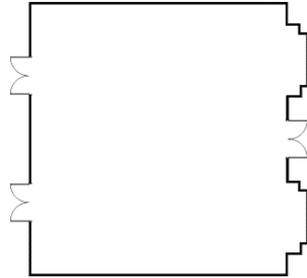
Ilustración 21. Plano del salón "La Exposición I" (Escala 1:350)



Fuente: The Westin Valencia

- El salón "**La Exposición II**" es otro de los tres subsalones del salón "La Exposición" del Hotel *The Westin Valencia*. Tiene 150 m² y una capacidad máxima para 140 personas.

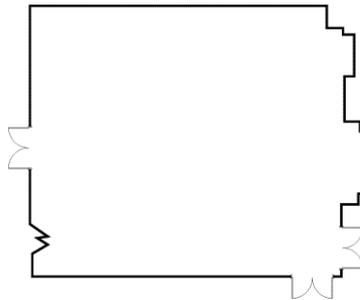
Ilustración 22. Plano del salón "La Exposición II" (Escala 1:350)



Fuente: The Westin Valencia

- El salón "**La Exposición III**" es el último de los tres subsalones del salón "La Exposición" del Hotel *The Westin Valencia*. Tiene 145 m² y una capacidad máxima para 140 personas.

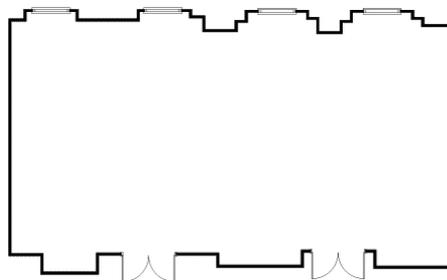
Ilustración 23. Plano del salón "La Exposición III" (Escala 1:350)



Fuente: The Westin Valencia

- El salón "**Turia**" del Hotel *The Westin Valencia* es divisible en dos salones. Tiene 100 m² y una capacidad máxima para 100 personas.

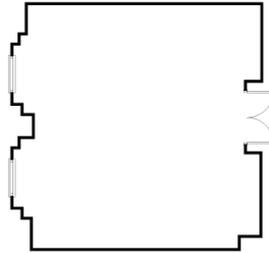
Ilustración 24. Plano del salón "Turia" (escala 1:200)



Fuente: The Westin Valencia

- El salón "**Turia I**" es uno de los dos subsalones del salón Turia del Hotel *The Westin Valencia*. Tiene 50 m² y una capacidad máxima para 50 personas.

Ilustración 25. Plano del salón "Turia I" (escala 1:200)



Fuente: The Westin Valencia

- El salón "**Turia II**" es el otro subsalón del salón Turia del Hotel *The Westin Valencia*. Tiene también 50 m² y una capacidad máxima para 50 personas.

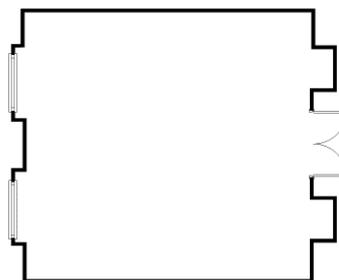
Ilustración 26. Plano del salón "Turia II" (escala 1:200)



Fuente: The Westin Valencia

- El salón "**Amadeo de Saboya**" del Hotel *The Westin Valencia* tiene 56 m² y una capacidad máxima para 65 personas.

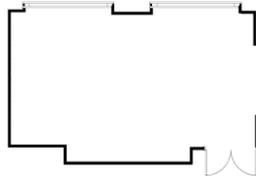
Ilustración 27. Plano del salón "Amadeo Saboya" (escala 1:200)



Fuente: The Westin Valencia

- El salón "**Bellas Artes**" del Hotel *The Westin Valencia* tiene 38 m², una capacidad máxima para 14 personas y es perfecto para meetings de negocio y reuniones pequeñas.

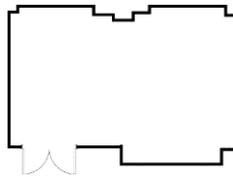
Ilustración 28. Plano del salón "Bellas Artes" (escala 1:200)



Fuente: The Westin Valencia

- El salón "**Del Real**" del Hotel *The Westin Valencia* tiene 32 m², una capacidad máxima para 12 personas y es también el salón ideal para meetings de negocios y reuniones pequeñas.

Ilustración 29. Plano del salón "Del Real" (escala 1:200)



Fuente: The Westin Valencia

2.1.4. Spa y Wellness Centre

El Wellness Centre "Caroli Health Club" en el Hotel *The Westin Valencia* tiene más de 800 m² pensados para el disfrute y el bienestar en su máxima expresión. Dicho centro ofrece la imagen y los servicios de Caroli.

También dispone de una zona de Spa de más de 400 m² con un especial protagonismo que incluye una piscina de agua salada ionizada de 25 metros de largo, sauna finlandesa Hamman, ducha de sensaciones y área de relax (The Westin Valencia, 2014).

Ilustración 30. Spa y Wellness Centre "Caroli Health Club" del Hotel The Westin Valencia



Fuente: The Westin Valencia

En resumen, los servicios ofrecidos en el Caroli Centre Club son:

- Paquetes especiales con el alojamiento en el hotel
- Piscina de agua salada ionizada
- Sala fitness
- Sala cardio
- Sala kinesis
- Entrenadores personales
- Clases colectivas
- Fisioterapeuta
- Servicio médico especializado
- Cabinas de masaje
- Hamman
- Sauna
- Ducha Vichy
- Hidromasaje
- Ducha de sensaciones
- Área relax

2.2. PRECIO

2.2.1. Habitaciones

El precio de todas las habitaciones y suites del Hotel *The Westin Valencia* puede variar dependiendo de múltiples factores:

- La temporada del año en que se reserva la habitación.
- Tipo de día: Si la reserva es para un día laboral o para un fin de semana o festivo.
- Pensión: Desayuno, media pensión, pensión completa.
- Paquetes contratados: Paquete familiar, paquete local, contratación de acceso Wi-Fi a Internet, contratación del programa *Westin Workout* y otros complementos.
- Modo de reserva: Mediante agencia, página web oficial del Hotel *The Westin Valencia*, página web oficial de la cadena hotelera *Starwood Hotels & Resorts* a la que pertenece el Hotel *The Westin Valencia*, páginas web dedicadas a la reserva de habitaciones en hoteles, por teléfono, por el e-mail reservations.westinvalencia@westin.com
- Edad: Para personas de la tercera edad las tarifas son más económicas.
- Trabajo: Para miembros del gobierno y militares activos las tarifas son más económicas.

A continuación mostramos el precio base diario por habitación o suite para cada una de las categorías disponibles en el Hotel *The Westin Valencia*:

- La Habitación Deluxe 135,00 euros
- La Habitación Grand Deluxe (con terraza) 166,50 euros
- La Habitación Deluxe (con jacuzzi en la terraza)..... 247,50 euros
- La Suite Junior 292,50 euros
- La Suite ejecutiva 639,00 euros
- La Suite Real..... 4.250,00 euros

Por otra parte, el Hotel *The Westin Valencia* ofrece una serie de ofertas relacionadas con distintos motivos.

- Paquete romántico Westin
 - Alojamiento en habitación doble de lujo
 - Desayuno completo en la habitación o buffet en el restaurante Rosmarino
 - Una botella de cava y bombones en la habitación
 - Salida tarde hasta las 16:00 horas
 - Tarifas desde 215,00 euros
- Paquete especial familiar
 - Alojamiento en habitación doble de lujo o superior
 - 50% de descuento en una segunda habitación para hijos
 - La comida de los niños hasta 12 años gratis
 - Tarifas desde 205,00 euros

- Paquete especial familiar 3 x 2 en suite a partir de dos noches de estancia con un máximo de 2 adultos y 2 niños:
 - Alojamiento en una Junior Suite o Suite Ejecutiva
 - Tercera noche gratis (3 x 2) al check-out del hotel
 - Desayuno buffet en restaurante Rosmarino
 - Entradas a La Ciudad de las Artes y las Ciencias o Bioparc Valencia
 - Plaza de parking en el hotel
 - Tarifas desde 425,00 euros

- Descubra Valencia desde La Ciudad de las Artes y las Ciencias y el Bioparc
 - Alojamiento en habitación doble de lujo o superior
 - Desayuno buffet en restaurante Rosmarino
 - Periódico local diario
 - 1 ticket por persona para La Ciudad de las Artes y las Ciencias
 - Salida tarde hasta el 16:00 horas
 - Tarifas desde 260,00 euros

- Descubra la naturaleza más salvaje en Bioparc Valencia
 - Alojamiento en habitación doble de lujo o superior
 - Desayuno buffet en restaurante Rosmarino
 - 1 ticket por persona y estancia para visitar Bioparc Valencia
 - Tarifas desde 250,00 euros

- Paquete bienestar en *The Westin Valencia* en el exclusivo Wellness Center "Caroli Health Club":
 - Alojamiento en habitación doble de lujo o superior (mínimo 2 noches)
 - Detalle de bienvenida en la habitación
 - Acceso libre a todas las áreas de Caroli Health Club
 - 35€ de crédito por persona, por estancia para tratamientos en "Caroli Health Club"
 - Desayuno buffet en el restaurante Rosmarino
 - Salida tarde hasta las 16:00 horas
 - Tarifas desde 240 euros

2.2.2. RESTAURACIÓN

➤ **Restaurante Rosmarino** (Restaurante Ros Marino, 2012):

- Desayunos:
 - ✓ Desayuno Buffet 23 €
 - ✓ Desayuno Express 14 €
 - ✓ Menú "Superfoods" 8,50 - 13,50 €
- Menús de empresa:
 - ✓ Menú Hemingway 38 €
 - ✓ Menú Dumas 47 €
 - ✓ Menú Verne 55 €
 - ✓ Menú Cervantes 60 €
 - ✓ Menú Shakespeare 65 €
 - ✓ Otras opciones de la bodega¹³ 0 - 10 €
- Coffee Breaks tradicionales:
 - ✓ Sencillos 11 €
 - ✓ Superior 14 €
 - ✓ Deluxe 15 €
 - ✓ Suplementos 4 - 7,50 €
- Superfoods Coffee Breaks:
 - ✓ Elevación 11 €
 - ✓ Energía 11 €
 - ✓ Renovación 11 €
 - ✓ Revitalización 11 €
 - ✓ Body balance 6 €
 - ✓ Reductor de estrés 5 €
 - ✓ Rejuvenecimiento 5 €
 - ✓ Skin glow 3 €
 - ✓ Superfoods coffee breaks 15 €
 - ✓ Coffee breaks sencillo 15 €

➤ **El Jardí Bar**

- Aperitivos:
 - ✓ Jamón ibérico D.O. Salamanca, cortado a cuchillo, con pan tostado y aderezo de tomate 23,00€
 - ✓ Trío de quesos con D.O. Idiazábal, La Mancha y Roncal 14,00€
 - ✓ Nuestra mejor selección de pintxos para compartir 14,00€
 - ✓ Terrina de foie mi cuit con confitura de rosas y bastones de pan de especias 13,00€
 - ✓ Salmón ahumado con tostas crujientes al aceite de hierbas con queso crema y cebollino 12,00€

¹³ El precio se refiere a un suplemento adicional.

- Sushi:
 - ✓ Surtido de sushi Nigiri, 8 piezas 24,00€
 - ✓ Surtido de sushi Maki, 12 piezas..... 11,00€
 - ✓ Surtido de sushi mixto, 10 piezas 16,00€
 - Sopas:
 - ✓ Crema suave de verduras de temporada..... 9,00€
 - ✓ Gazpacho andaluz con su guarnición clásica 9,00€
 - Ensaladas:
 - ✓ Ensalada de carabineros con aguacate, tomates cherry y lechuga romana en aderezo de limón 22,00€
 - ✓ Sardina ahumada de Galicia sobre láminas de hinojo en aderezo de limón con manzana Granny Smith, nueces y canónigos 14,00€
 - ✓ Ensalada de pollo de corral a la parrilla con lechuga iceberg, láminas de parmesano, crotones de ajo y aderezo César..... 16,00€
 - ✓ Salteado de champiñones con cubos de queso de cabra sobre brotes de rúcula con pesto de tomate seco 11,00€
 - Sándwiches:
 - ✓ Westin Club Sándwich 16,00€
 - ✓ Westin Cheese Burger 17,00€
 - ✓ El Rosbif 16,00€
 - ✓ Sándwich Mixto 11,00€
 - Del mar:
 - ✓ Lubina al vapor sobre salteado de arroz basmati, con cebollino y cremoso de manzana al horno con crujiente de algas 23,00€
 - De la tierra:
 - ✓ Solomillo de ternera con boniato gratinado al queso Idiazábal, seta de cardo y chutne y de pimienta roja 23,00€
 - Arroz de Valencia:
 - ✓ Nuestra tradicional paella de pollo y conejo 15,00€
 - Postres:
 - ✓ Ragout de frutas de temporada con almíbar de anís estrellado y canela 7,00€
 - ✓ Mousse de queso con coulis de frambuesa y crumble de chocolate 7,00€
 - ✓ Delicioso brownie templado con cremoso de chocolate y helado de vainilla Bourbon 7,00€
 - ✓ Nuestra selección de helados tradicionales 7,00€
 - ✓ Fresas frescas sobre crujiente pasta filo, helado de yogur, salsa de frambuesa y virutas de chocolate..... 7,00€
- **Restaurante Kōmori:** No se disponen de precios de las cartas descritas en el apartado 2.1. Servicio/Producto

➤ **H-Club Valencia:**

➤ Carta del bar (The Westin Valencia, 2014):

✓ Refrescos.....	4,00€
✓ Zumos y batidos.....	3,50€ - 5,00€
✓ Cafés.....	4,00€
✓ Cervezas.....	4,50€ - 6,00€
✓ Aperitivos.....	5,50€ - 8,50€
✓ Vinos dulces.....	8,00€ - 11,00€
✓ Ginebra.....	11,00€ - 14,00€
✓ Ron.....	11,00€ - 25,00€
✓ Vodka.....	11,00€ - 16,00€
✓ Tequila.....	12,00€ - 16,00€
✓ Whisky.....	11,00€ - 50,00€
✓ Cognac y brandy.....	16,50€ - 21,50€
✓ Licores y aguardientes.....	10,00€
✓ Cocktails.....	12,00€ - 20,50€
✓ Cocktails sin alcohol.....	10,00€

• Carta de vinos (The Westin Valencia, 2014)

	Copa	Botella
✓ Vinos blancos.....	4,00€ - 6,00€	17,00€ - 34,00€
✓ Vinos rosados.....	5,00€ - 6,00€	20,00€ - 22,00€
✓ Vinos tintos.....	4,00€ - 8,00€	19,00€ - 65,00€
✓ Champagnes.....	16,00€	77,00€ - 250,00€
✓ Cavas.....	8,00€	25,00€ - 34,00€

2.2.3. SALONES

El Hotel *The Westin Valencia* dispone de dos ofertas referentes al alquiler de salones para reuniones y eventos.¹⁴

- **Oferta especial con alojamiento¹⁵ Desde 120 €**
 - Alojamiento en habitación doble Deluxe
 - Desayuno buffet en restaurante Rosmarino
 - Por 50 habitaciones confirmadas el grupo será invitado a una copa de Bienvenida en los Jardines Mediterráneos del hotel
 - Por 50 habitaciones confirmadas el grupo tendrá el acceso Wi-Fi gratis en todo el hotel (habitaciones y salas de reunión)
 - Doble puntuación en el programa Starwood Preferred Planner (SPP)

- **Oferta para salón de reuniones¹⁶ 60 €**
 - Salón para reuniones
 - Agua mineral en el salón
 - 2 coffee breaks con café, té, zumo y bollería
 - 1 almuerzo en el restaurante Rosmarino
 - Doble puntuación en el programa Starwood Preferred Planner (SPP)

2.2.4. SPA

El Spa y Well Centre "Caroli Health Club" ofrecen numerosos tratamientos adaptados para todas las edades, sexos y necesidades de sus usuarios (Caroli Health Club, 2014):

- Fitness:
 - Pt functional training (60 minutos) 60 €
 - Pt resistance training (60 minutos) 60 €
 - Pt outdoor training (60 minutos) 80 €
 - Pt cardio training (60 minutos)..... 60 €
 - Pt yoga (60 minutos) 70 €
 - Pt taichí (60 minutos) 60 €
 - Pt pilates matt work (60 minutos)..... 60 €
 - Pt pilates reformer (60 minutos)..... 90 €
 - Pt boxing (60 min) 60 €
 - Pt aquafitness (60 minutos) 60 €
 - Pt stretching (60 minutos)..... 60 €
 - Express training (30 minutos)..... 30 €

¹⁴ Ofertas sujetas a disponibilidad. Ofertas aplicables a partir de 10 habitaciones confirmadas. Ofertas válidas hasta mayo de 2014.

¹⁵ Precio por habitación y noche.

¹⁶ Precio por persona y día.

➤ Beauty:

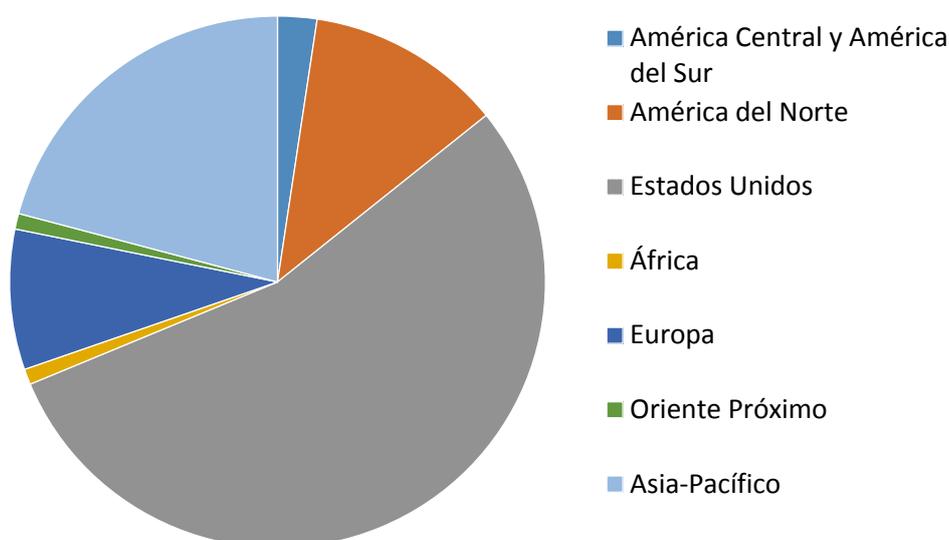
- Masajes:
 - ✓ Chocolate (60 minutos)..... 85 €
 - ✓ Quiromasaje (60 minutos) 80 €
 - ✓ Reflexología podal (60 minutos) 80 €
 - ✓ Shiatsu (60 minutos) 80 €
 - ✓ Bio-energético (60 minutos) 80 €
 - ✓ Nuca-espalda (30 minutos) 65 €
 - ✓ Relax (60 minutos) 80 €
 - ✓ Tonificante (60 minutos)..... 80 €
 - ✓ Jet lag (60 minutos)..... 100 €
 - ✓ Fisisio (60 minutos) 100 €
 - ✓ Pregnancy (40 minutos) 75 €
 - ✓ Linfodrenaje (60 minutos) 120 €
 - ✓ Linfodrenaje (30 minutos) 75 €
- Hombre:
 - ✓ Higiene de espalda (60 minutos) 90 €
 - ✓ Take a break (30 minutos) 75 €
 - ✓ Manicura de barbería (60 minutos)..... 45 €
- Cuidados estéticos:
 - ✓ Belleza de manos (60 minutos)..... 45 €
 - ✓ Manicura hidratante (120 minutos) 95 €
 - ✓ Manicura antiedad (120 minutos) 95 €
 - ✓ Pedicura (75 minutos)..... 60 €
 - ✓ Higiene facial (60 minutos) 90 €
 - ✓ Higiene facial (90 minutos) 110 €
 - ✓ Tinte y permanente de pestañas (90 minutos)..... 90 €
- Tratamiento especiales Caroli
 - ✓ Reyes del Nilo (90 minutos) 120 €
 - ✓ Chocolate blanco a la menta (150 minutos) 200 €
 - ✓ Tratamiento aire, fuego, tierra y agua (120 minutos) 170 €
 - ✓ Chocolate negro & blanco (90 minutos) 160 €
 - ✓ Té verde (90 minutos) 150 €
 - ✓ Cocktail de cítricos (180 minutos)..... 250 €
 - ✓ Tratamiento de oro (90 minutos) 200 €
 - ✓ Autobronceado
 - Facial (20 minutos) 40 €
 - Corporal (50 minutos) 80 €
 - Combinado (75 minutos)..... 100 €
 - ✓ Perla negra (60 minutos) 130 €
 - ✓ Perla blanca (90 minutos) 140 €
 - ✓ Sensaciones perladas (150 minutos) 250 €
 - ✓ Koroneiki (90 minutos)..... 100 €
 - ✓ Tratamiento yogur, almendras y miel (90 minutos) 130 €
 - ✓ Tratamiento de aloe vera (90 minutos) 140 €
 - ✓ Especial uva y champagne (90 minutos)..... 160 €

2.3. DISTRIBUCIÓN

2.3.1. Hoteles Westin en el mundo

El Hotel *The Westin Valencia* pertenece a la marca *Westin*, que es la marca más antigua de las nueve que operan en el grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. Dicha marca tiene 211 hoteles en funcionamiento repartidos en 35 países. Por zonas geográficas, *Westin Hotels & Resorts* tiene: 5 hoteles en América del Central y América del Sur, 25 hoteles en América del Norte¹⁷, 115 hoteles en Estados Unidos, 2 hoteles en África, 18 hoteles en Europa, 2 hoteles en Oriente Próximo y 44 hoteles en Asia-Pacífico (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014).

Figura 5. Distribución de Westin Hotels & Resorts por zonas geográficas



Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 10 mostramos ordenadamente el número de hoteles Westin que hay en funcionamiento a fecha de 10 de mayo de 2014.

Tabla 10. Número de hoteles Westin por países

Pos.	País	Nº de hoteles
1.	Estados Unidos	115
2.	China	18
3.	Canadá	15
4.	México	7
5.	India, Japón	6
6.	Alemania	5
7.	Italia	4
8.	Australia, EAU, España, Grecia, Malasia, Panamá, Rep. Corea, Tailandia	2
9.	Bangladesh, Costa Rica, Croacia, Fiji, Francia, Guatemala, Indonesia, Irlanda, Isla de San Martín, Isla Mauricio, Islas Caimán, Macao, Malta, Perú, Polonia, Rep. Dominicana, Singapur, Sudáfrica, Taiwan	1

Fuente: Elaboración propia

¹⁷ Exceptuando Estados Unidos.

- En **América Central** y **América del Sur** hay 5 hoteles Westin ubicados en 4 países distintos. Los detallamos en la tabla 10 (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014):

Tabla 11. Hoteles Westin en América Central y del Sur

País	Ciudad	Hotel
Costa Rica	Cabo Velas	The Westin Golf Resort & Spa, Playa Conchal
Guatemala	Ciudad de Guatemala	The Westin Camino Real
Panamá	Ciudad de Panamá	The Westin Panamá
Panamá	Ciudad de Panamá	The Westin Playa Bonita
Perú	Lima	The Westin Lima Hotel & Convention Center

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

- En **América del Norte** –exceptuando EE.UU.– existen 25 hoteles Westin distribuidos en 5 países. Los detallamos en la tabla 11 (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014):

Tabla 12. Hoteles Westin en América del Norte (exceptuando Estados Unidos)

País	Ciudad	Nombre
Canadá	Blue Mountains	The Westin Trillium House
Canadá	Calgary	The Westin Calgary
Canadá	Edmonton	The Westin Edmonton
Canadá	Halifax	The Westin Nova Scotian
Canadá	Mont Tremblant	Le Westin Resort & Spa
Canadá	Montreal	Le Westin Montreal
Canadá	Ottawa	The Westin Ottawa
Canadá	Richmond	The Westin Wall Centre
Canadá	Toronto	The Westin Bristol Place
Canadá	Toronto	The Westin Harbour Castle
Canadá	Toronto	The Westin Prince
Canadá	Vancouver	The Westin Bayshore
Canadá	Vancouver	The Westin Grand
Canadá	Victoria	The Westin Bear Mountain Golf Resort & Spa
Canadá	Whistler	The Westin Resort & Spa
Isla de San Martín	St. Maarten	The Westin Dawn Beach Resort & Spa
Islas Caimán	Gran Caimán	The Westin Casuarina Resort & Spa
México	Los Cabos	The Westin Resort & Spa
México	México D.F.	The Westin Santa Fe
México	Guadalajara	The Westin Guadalajara
México	Puerto Vallarta	The Westin Resort & Spa
México	Cancún	The Westin Lagunamar Ocean Resort Villas
México	Cancún	The Westin Resort & Spa Cancun
México	San Luis Potosi	The Westin San Luis Potosi
República Dominicana	Punta Cana	The Westin Puntacana Resort & Club

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

- **Estados Unidos** cuenta con 115 hoteles Westin repartidos en 30 Estados. Los detallamos en las tablas 13, 14 y 15 (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014):

Tabla 13. Hoteles Westin en Estados Unidos

Estado	Ciudad	Nombre
Alabama	Birmingham	The Westin Birmingham
Alabama	Huntsville	The Westin Huntsville
Arizona	Phoenix	The Westin Phoenix Downtown
Arizona	Scottsdale	The Westin Kierland Resort & Spa
Arizona	Scottsdale	The Westin Kierland Villas
Arizona	Tucson	The Westin La Paloma Resort & Spa
California	Costa Mesa	The Westin South Coast Plaza
California	Long Beach	The Westin Long Beach
California	Los Angeles	The Westin Bonaventure Hotel & Suites
California	Los Angeles	The Westin Los Angeles Airport
California	Mammoth Lakes	The Westin Monache Resort
California	Millbrae	The Westin San Francisco Airport
California	Napa	The Westin Verasa Napa
California	Palm Desert	The Westin Desert Willow Villas
California	Palo Alto	The Westin Palo Alto
California	Pasadena	The Westin Pasadena
California	Rancho Mirage	The Westin Mission Hills Resort & Spa
California	Rancho Mirage	The Westin Mission Hills Resort Villas
California	Sacramento	The Westin Sacramento
California	San Diego	The Westin Gaslamp Quarter
California	San Diego	The Westin San Diego
California	San Francisco	The Westin San Francisco Market Street
California	San Francisco	The Westin St. Francis San Francisco on Union Square
Carolina del Norte	Charlotte	The Westin Charlotte
Carolina del Sur	Greenville	The Westin Poinsett
Carolina del Sur	Hilton Head Island	The Westin Hilton Head Island Resort & Spa
Colorado	Avon	The Westin Riverfront Mountain Villas
Colorado	Avon	The Westin Riverfront Resort & Spa
Colorado	Denver	The Westin Denver Downtown
Colorado	Snowmass Village	The Westin Snowmass Resort
Colorado	Westminster	The Westin Westminster
Columbia	Washington	The Westin Georgetown
Columbia	Washington	The Westin Washington
Delaware	Wilmington	The Westin Wilmington
Florida	Cape Coral	The Westin Cape Coral Resort at Marine Village
Florida	Coral Gables	The Westin Colonnade

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

Tabla 14. Hoteles Westin en Estados Unidos (continuación)

Estado	Ciudad	Nombre
Florida	Fort Lauderdale	The Westin Beach Resort & Spa
Florida	Fort Lauderdale	The Westin Fort Lauderdale
Florida	Hollywood	The Westin Diplomat Resort & Spa
Florida	Key West	Sunset Key Guest Cottages
Florida	Key West	The Westin Key West Resort & Marina
Florida	Lago Mary	The Westin Lake Mary
Florida	Lake Buena Vista	Walt Disney World Swan
Florida	Orlando	The Westin Imagine Orlando
Florida	Tampa	The Westin Tampa Bay
Florida	Tampa	The Westin Tampa Harbour Island
Georgia	Atlanta	The Westin Atlanta Airport
Georgia	Atlanta	The Westin Atlanta Perimeter North
Georgia	Atlanta	The Westin Buckhead Atlanta
Georgia	Atlanta	The Westin Peachtree Plaza
Georgia	Savannah	The Westin Savannah Harbor Golf Resort & Spa
Guam	Tumon	The Westin Resort
Hawaii	Honolulu	Moana Surfrider Westin Resort & Spa
Hawaii	Kawai	Moana Surfrider Westin Resort & Spa
Hawaii	Maui	The Westin Ka'anapali Ocean Resort Villas
Hawaii	Maui	The Westin Maui Resort & Spa
Illinois	Chicago	The Westin Chicago River North
Illinois	Chicago	The Westin Michigan Avenue Chicago
Illinois	Itasca	The Westin Chicago Northwest
Illinois	Lombard	The Westin Lombard Yorktown Center
Illinois	Rosemont	The Westin O'Hare
Illinois	Wheeling	The Westin Chicago North Shore
Indiana	Indianápolis	The Westin Indianápolis
Islas Vírgenes	St. John	The Westin St. John Resort
Islas Vírgenes	St. John	The Westin St. John Villas
Louisiana	Nueva Orleans	The Westin New Orleans Canal Place
Maryland	Annapolis	The Westin Annapolis
Maryland	Linthicum Hights	The Westin Baltimore Washington Airport - BWI
Maryland	National Harbor	The Westin Washington National Harbor
Massachusetts	Boston	The Westin Boston Waterfront
Massachusetts	Boston	The Westin Copley Place
Massachusetts	Waltham	The Westin Waltham-Boston
Michigan	Detroit	The Westin Book Cadillac Detroit
Michigan	Detroit	The Westin Detroit Metropolitan Airport
Michigan	Southfield	The Westin Southfield Detroit

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

Tabla 15. Hoteles Westin en Estados Unidos (continuación)

Estado	Ciudad	Nombre
Minnesota	Edina	The Westin Edina Galleria
Minnesota	Minneapolis	The Westin Minneapolis
Missouri	Kansas City	The Westin Kansas City at Crown Center
Missouri	St. Louis	The Westin St. Louis
Nevada	Henderson	The Westin Lake Las Vegas Resort & Spa
Nevada	Las Vegas	The Westin Las Vegas Hotel Casino & Spa
Nueva Jersey	Jersey City	The Westin Jersey City Newport
Nueva Jersey	Morristown	The Westin Governor Morris
Nueva Jersey	Mount Laurel	The Westin Mount Laurel
Nueva Jersey	Princeton	The Westin Princeton
Nueva Jersey	Nueva York	The Westin New York at Times Square
Nueva Jersey	Nueva York	The Westin New York Grand Central
Ohio	Cincinnati	The Westin Cincinnati
Ohio	Cleveland	The Westin Cleveland Downtown
Ohio	Columbus	The Westin Columbus
Oregon	Portland	The Westin Portland
Oregon	Portland	The Westin Portland Harborview
Pennsylvania	Philadelphia	The Westin Philadelphia
Pennsylvania	Pittsburgh	The Westin Convention Center
Tennessee	Memphis	The Westin Memphis Beale Street
Texas	Austin	The Westin Austin at The Domain
Texas	Dallas	The Westin Galleria Dallas
Texas	Dallas	The Westin Park Central
Texas	Frisco	The Westin Stonebriar
Texas	Houston	The Westin Galleria Houston
Texas	Houston	The Westin Houston Downtown
Texas	Houston	The Westin Houston, Memorial City
Texas	Houston	The Westin Oaks Houston
Texas	Irving	The Westin Dallas Fort Worth Airport
Texas	San Antonio	The Westin Riverwalk
Virginia	Alexandria	The Westin Alexandria
Virginia	Arlington	The Westin Arlington Gateway
Virginia	Arlington	The Westin Crystal City
Virginia	Falls Church	The Westin Tysons Corner
Virginia	Herndon	The Westin Washington Dulles Airport
Virginia	Reston	The Westin Reston Heights
Virginia	Richmond	The Westin Richmond
Virginia	Virginia Beach	The Westin Virginia Beach Town Center
Washington	Bellevue	The Westin Bellevue
Washington	Seattle	The Westin Seattle

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

- **África** cuenta con 2 hoteles Westin distribuidos en dos países. Los detallamos en la tabla 16 (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014):

Tabla 16. Hoteles Westin en África

País	Ciudad	Hotel
Isla Mauricio	Turtle Bay	The Westin Mauritius Turtle Bay Resort & Spa
Sudáfrica	Ciudad del Cabo	The Westin Cape Town

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

- **Europa** cuenta con 18 hoteles Westin repartidos en 9 países. Los detallamos en la tabla 17 (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014):

Tabla 17. Hoteles Westin en Europa

Estado	Ciudad	Hotel
Alemania	Berlín	The Westin Grand
Alemania	Dresden	The Westin Bellevue
Alemania	Frankfurt	The Westin Grand Frankfurt
Alemania	Leipzig	The Westin Leipzig
Alemania	Munich	The Westin Grand Munich
Croacia	Zabreg	The Westin Zagreb
España	Madrid	The Westin Palace
España	Valencia	The Westin Valencia
Francia	Paris	The Westin Paris - Vendôme
Grecia	Atenas - Vouliagmeni	The Westin Athens Astir Palace Beach Resort
Grecia	Costa Navarino	The Westin Resort
Irlanda	Dublín	The Westin Dublin
Italia	Florenca	The Westin Excelsior
Italia	Milán	The Westin Palace
Italia	Roma	The Westin Excelsior
Italia	Venecia	The Westin Europa & Regina
Malta	St. Julians	The Westin Dragonara Resort
Polonia	Varsovia	The Westin Warsaw

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

- En **Oriente Próximo** sólo hay en funcionamiento 2 hoteles situados únicamente en Emiratos Árabes Unidos. Los detallamos en la tabla 18 (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014):

Tabla 18. Hoteles Westin en Oriente Próximo

País	Ciudad	Hotel
Emiratos Árabes Unidos	Abu Dhabi	The Westin Abu Dhabi Golf Resort & Spa
Emiratos Árabes Unidos	Dubai	The Westin Dubai Mina Seyahi Beach Resort & Marina

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

- En **Asia-Pacífico** existen 44 hoteles Westin distribuidos en 13 países. Los detallamos en la tablas 19 y 20 (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014):

Tabla 19. Hoteles Westin en Asia-Pacífico

País	Ciudad	Hotel
Australia	Sidney	The Westin Sydney
Australia	Melbourne	The Westin Melbourne
Bangladesh	Dakha	The Westin Dhaka
China	Hefei	The Westin Hefei Baohe
China	Pekín	The Westin Beijing Chaoyang
China	Pekín	The Westin Beijing Financial Street
China	Chongqing	The Chongqing Liberation Square
China	Fuzhou	The Westin Fuzhou Minjiang
China	Xamen	The Westin Xiamen
China	Guangzhou	The Westin Guangzhou
China	Guangzhou	The Westin Pazhou
China	Shenzhen	The Westin Shenzhen Nanshan
China	Sanya	The Westin Sanya Haitang Bay Resort
China	Wuhan	The Westin Wuhan Wuchang
China	Nanjing	The Westin Nanjing
China	Changbaishan	The Westin Changbaishan Resort
China	Xian	The Westin Xian
China	Qingdao	The Westin Qingdao
China	Shanghai	The Westin Bund Center
China	Tiajin	The Westin Tianjin
China	Ningbo	The Westin Ningbo
Fiji	Nadi	The Westin Denarau Island Resort & Spa

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

Tabla 20 Hoteles Westin en Asia-Pacífico (continuación)

País	Ciudad	Hotel
India	Hyderabad	The Westin Hyderabad Mindspace
India	Gurgaon	The Westin Gurgaon
India	Sohna-Gurgaon	The Westin Sohna Resort & Spa
India	Mumbai	The Westin Mumbai Garden City
India	Pune	The Westin Pune Koregaon Park
India	Chennai	The Westin Chennai Velachery
Indonesia	Bali	The Westin Resort Nusa Dua
Japón	Nagoya	The Westin Nagoya Castle
Japón	Awaji	The Westin Awaji Island Resort and Conference Center
Japón	Kyoto	The Westin Miyako
Japón	Sendai	The Westin Sendai
Japón	Osaka	The Westin Osaka
Japón	Tokio	The Westin Tokyo
Macao, China	Macao	The Westin Resort
Malasia	Kuala Lumpur	The Westin Kuala Lumpur
Malasia	Langkawi	The Westin Langkawi Resort & Spa
República de Corea	Busan	The Westin Chosun
República de Corea	Seúl	The Westin Chosun
Singapur	Singapur	The Westin Singapore
Tailandia	Bangkok	The Westin Grande Sukhumvit
Tailandia	Phuket	The Westin Siray Bay Resort & Spa
Taiwan	Taipei	The Westin Taipei

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

2.3.2. Hoteles nuevos y de próxima apertura

A 1 de junio de 2014, la marca Westin tiene pendiente la apertura de 35 hoteles en 16 países diferentes: EE.UU. y China (9), India (3), Indonesia (2), Qatar, Arabia Saudí, Bahrein, Egipto, Jordania, Taiwan, Filipinas, E.A.U., México, Alemania, Australia y Omán (1).

Tabla 21. Hoteles Westin pendientes de inauguración a 1 de junio de 2014

País	Ciudad	Hotel	Inauguración
China	Lingshui	The Westin Blue Bay Resort	16/06/2014
China	Zhoushan	The Westin Zhujiajian Resort	28/06/2014
Bahrein	Manama	Westin Bahrain City Center	01/07/2014
China	Haikou	The Westin Haikou	08/08/2014
Indonesia	Ubud	The Westin Ubud Resort & Spa	15/11/2014
EE.UU.	Jekyll Island	The Westin Jekyll Island	11/12/2014
Indonesia	Yakarta	The Westin Jakarta	01/01/2015
India	Bekal	The Westin Bekal Resort & Spa	01/03/2015
Qatar	Doha	The Westin Doha Hotel & Spa	01/06/2015
EE.UU.	San José	The Westin San José	04/06/2015
EE.UU.	Austin	The Westin Austin Downtown	¿?/06/2015
China	Changsha	The Westin Changsha Yuhua	01/07/2015
Arabia Saudi	Makkah	The Westin Makkah	¿?/07/2015
Egipto	El Cairo	The Westin Cairo Golf Resort & Spa	¿?/09/2015
EE.UU.	Denver	The Westin Denver International Airport	¿?/09/2015
India	Kolkata	The Westin Kolkata Rajarhat	01/10/2015
EE.UU.	Bethesda	The Westin Bethesda	¿?/10/2015
EE.UU.	Jackson	The Westin Jackson	15/10/2015
China	Wanning	The Westin Shimei Bay Resort	01/12/2015
China	Whenzhou	The Westin Wenzhou	31/12/2015
EE.UU.	Greenwood Village	The Westin Greenwood Village	¿?/03/2016
Jordania	Aqaba	The Westin Saraya Aqaba	¿?/04/2016
EE.UU.	Sarasota	The Westin Sarasota	¿?/06/2016
Taiwan	Taoyuan	The Westin Tashee Resort	01/07/2016
Filipinas	Manila	The Westin Manila Bayshore	01/07/2016
China	Suzhou	The Westin Suzhou Xiangcheng	01/07/2016
E.A.U.	Dubai	The Westin Dubai	01/07/2016
México	Cozumel	The Westin Cozumel	01/07/2016
Alemania	Hamburgo	The Westing Hamburg	¿?/10/2016
India	Noida	The Westin Delhi NCR Noida	01/11/2016
Australia	Perth	The Westin Perth	01/01/2017
Omán	Muscat	The Westin Muscat	¿?/01/2017
EE.UU.	Nashville	The Westin Nashville	¿?/01/2017
China	Dalian	The Westin Dalian Donggang	01/07/2018
China	Chengdu	The Westin Chengdu Wuhou	01/01/2019

Fuente: Starwood Hotels & Resorts

2.4. COMUNICACIÓN

La comunicación¹⁸ es un elemento esencial para los hoteles Westin, ya que con ella se consigue una diferenciación y una mejora del posicionamiento del producto/servicio ofrecido en el mercado.

Dicha comunicación la llevan a cabo a través de un conjunto de herramientas de comunicación (Miquel Peris, y otros, 2002). Entre ellas destacan las siguientes:

- **Publicidad:** Westin Hotels y Resorts lleva a cabo varias campañas de publicidad. Entre ellas, destaca "*For a better you*" (Hotel Interactive, 2011). Dicha campaña publicitaria iniciada en 2011, utiliza las imágenes artísticas para describir cómo la experiencia de marca *Westin* está diseñada para ayudar a los huéspedes a que se sientan mejor que cuando llegaron. La nueva campaña carece de tomas de habitaciones. En cambio, varios servicios y características de la experiencia de un hotel *Westin* cobran vida como es el caso de los mencionados en apartados anteriores "*Westin Heavenly Bed*", "*Westin Heavenly Bath*" *WestinWORKOUT*, entre otros.
- **Promoción de ventas:** Es importante realizar promociones en los productos/servicios ofrecidos. En el caso del Hotel *The Westin Valencia*, hay que señalar que lleva a cabo numerosas campañas de promoción en todas sus secciones:
 - Habitaciones: "Paquete romántico" pensado para celebrar ocasiones especiales junto a la pareja; "paquete especial familiar" creado para disfrutar del ocio junto con toda la familia; "paquete especial familiar 3 x 2" para familias hospedadas en una suite a partir de dos noches de estancia con un máximo de 2 adultos y 2 niños; paquetes que incluyen la visita a lugares turísticos de la ciudad de Valencia, como es el caso del Bioparc y la Ciudad de las Artes y las Ciencias.
 - Salones: "Oferta especial con alojamiento" para grupos con 50 habitaciones confirmadas; "Oferta para salón de reuniones" con la que se va ofrecer un almuerzo, dos coffee breaks y un agua por el alquiler de un salón de reuniones.
 - Spa: "Paquete de spa bienestar" con el que los clientes que se hospeden un mínimo de 2 noches van a poder disfrutar del acceso libre a todas las áreas de Caroli Health Club, además de un descuento importante por la contratación de tratamientos.

¹⁸ La comunicación se emplea como sinónimo de promoción, y resulta equivalente al término anglosajón *promotion*.

- **Ventas:** Starwood Hotels & Resorts, grupo hotelero al que pertenece la marca *Westin*, pone en marcha el programa *Starwood Preferred Guest* con el que cada cliente puede ganar y posteriormente canjear sus *starpoints* por premios e importantes ventajas en cualquiera de los hoteles que el grupo hotelero tiene repartidos por todo el mundo (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2014).
- Canjeo por habitaciones: El programa *Starwood Preferred Guest* permite a los socios canjear *Starpoints* por premios de noches gratuitas sin límites de fechas o puntos adicionales por cargos en habitaciones estándar, independientemente de su nivel de socio. Existen múltiples formas de obtener beneficios canjeando los *starpoints*:
 - ✓ Noches de cortesía
 - ✓ Efectivo y puntos
 - ✓ 5ª noche de cortesía
 - ✓ Mejora de habitaciones y suites
 - ✓ Hasta un 50% en las tarifas normales
 - ✓ Noches y vuelos
- Canjeo por vuelos: El socio puede usar sus *starpoints* para volar con cientos de aerolíneas sin límites de fechas incluso durante los períodos de gran demanda como son las épocas vacacionales.
- Cambiar por experiencias únicas en *SPG Moments*: Permite a los socios cambiar sus *starpoints* por experiencias y eventos con una web de subastas exclusiva para socios.
- Canjear con socios comerciales: El socio puede canjear sus *starpoints* con los socios de mercancías de Starwood Hotels & Resorts por productos y certificados o tarjetas de regalo. Entre ellos destacan:
 - ✓ Socios comerciales de mercancías: Amazon, Banana Republic, Blisscertificates, BrookStone, Conde Nast Publications, GAP, Nordstrom, Pottery Barn, Starbucks card, Westin At Home, Williams-Sonoma, iTunes, PCMA, Audience Rewards y MPI.
 - ✓ Asociaciones: Live Nations, PGA Tour y Audience Rewards.
 - ✓ Transportes: Avis y SIXT rent a car.
- Transferir a millas: El socio puede usar sus *starpoints* para transferirlos a millas para obtener importantes descuentos en sus viajes.
- Donar a ONG's: Cada socio puede usar sus *starpoints* para donarlos a ONG's como American Red Cross¹⁹ o UNICEF. Se pueden hacer donaciones con las siguientes cifras:
 - ✓ American Red Cross:
 - 2.000 *starpoints* = donación de USD 25
 - 4.000 *starpoints* = donación de USD 50
 - 8.000 *starpoints* = donación de USD 100
 - 12.000 *starpoints* = donación de USD 150
 - 16.000 *starpoints* = donación de USD 200

¹⁹ La American Red Cross es la Cruz Roja estadounidense.

✓ UNICEF:

- 500 starpoints: puede facilitar material didáctico a un niño durante un año completo, incluidos libros de ejercicios, regla, goma de borrar, lápiz y lapiceras.
- 1.000 starpoints: puede comprar un balón de fútbol para ayudar a que los niños se desarrollen a través el juego.
- 5.000 starpoints: puede facilitar material educativo esencial, uniforme y tutoriales adicionales específicos para mujeres que pueden ayudar a una alumna etíope a prosperar en la vida.
- 10.000 starpoints: puede proveer capacitación para 1.250 docentes en Burkina Faso, incluida capacitación en prevención de HIV para jóvenes.
- 15.000 starpoints: puede comprar dos bicicletas para comunidades rurales en África para que los niños puedan llegar a la escuela en lugares donde los largos viajes no permiten que los niños reciban una educación
- 20.000 starpoints: puede pagar diez pizarras para aulas en Sudáfrica
- Transferir para viajes en tren: Los socios Starwood Preferred Guest pueden transferir sus *starpoints* para premios Amtrak Guest Rewards en una relación de 1 a 1. Las transferencias se deben realizar en incrementos de 5.000 *starpoints*.
- Convertir en premios instantáneos: El socio puede canjear sus *starpoints* que van desde por un masaje hasta una cena y más en uno de los hoteles Westin que hay repartidos por el mundo.
- Transferir a otro socio: Si un socio comparte una dirección también comparte *starpoints*. Los miembros del mismo grupo familiar pueden transferir *starpoints* entre sus cuentas.

- **Relaciones Públicas:** En este apartado habría que destacar la importancia que tiene Internet donde tanto el Hotel *The Westin Valencia* como el resto de hoteles de la cadena tiene una página web que permite informar a sus potenciales clientes y socios acerca de sus instalaciones, la realización de reservas y muchas más acciones.

También es importante la contribución de las redes sociales la comunicación. Es por ello por lo que el Hotel *The Westin Valencia* tiene un perfil en diversas redes sociales donde informa a sus seguidores sobre novedades que les pueden resultar de interés (The Westin Valencia, 2014):

Tabla 22. Redes sociales del Hotel The Westin Valencia

Red social	Dirección web/URL
Facebook	www.facebook.com/westinvalencia
Flickr	www.flickr.com/photos/50740232@N04
Foursquare	es.foursquare.com/v/westin-hotel-valencia/4b71322ef964a520233c2de3
Panoramio	www.panoramio.com/user/4557735
Tripadvisor	www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187529-d613663-Reviews-The_Westin_Valencia-Valencia_Valencia_Province_Valencian_Country.html
Twitter	twitter.com/#!/westinvalencia
Youtube	www.youtube.com/user/thewestinvalencia

Fuente: The Westin Valencia

- **Patrocinio:** Otra forma de comunicar la presencia de Westin Hotels & Resorts en el mundo es a través del patrocinio. Un ejemplo se da en el año 2010 cuando la marca se convierte en el patrocinador oficial del jugador de golf profesional, Jim Furyk, ganador de la Copa FedEx 2010 y 2010 PGA TOUR Jugador del Año (Hotel Interactive, 2011).
- **Ferias y exposiciones:** Los hoteles Westin también tienen presencia en numerosas ferias y exposiciones para promocionar sus productos/servicios. Por citar un ejemplo, podemos nombrar la "Exposición de fotografías de desnudo del conocido fotógrafo Pablo Almansa en el Westin Palace de Madrid".

3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS

La capacidad estratégica del Hotel *The Westin Valencia* depende de sus recursos y competencias, sin las cuales no podría funcionar y llevar a cabo sus proyectos de futuro.

➤ Recursos intangibles:

- Aplicaciones informáticas: Entendemos por aplicaciones informáticas "importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa. También incluye los gastos de desarrollo de las páginas web, siempre que su utilización esté prevista durante varios ejercicios (Plan General Contable, 2007). Según el balance de situación, a 31/12/2011, el Hotel *The Westin Valencia* tenía aplicaciones informáticas por valor de 15.719 euros (Bureau Van Dijk Electronick Publishing, 2014).
- Patentes: En este apartado se encontrarían patentes desarrolladas por la marca *Westin*®, como *Westin Heavenly Bed*®, *Westin Heavenly Bath*® o *Westin WORKOUT*®. Hay que señalar que en el balance de situación, a 31/12/2011, del Hotel *The Westin Valencia* no se dispone información acerca del valor de esta partida (Bureau Van Dijk Electronick Publishing, 2014).

➤ Recursos tangibles:

- Terrenos y construcciones: Este apartado lo componen, como su nombre indica, el suelo y el edificio que conforman el Hotel *The Westin Valencia*. Según el balance de situación, a 31/12/2011, el valor de los terrenos y construcciones del hotel estaba valorado en 26.365.843 euros (Bureau Van Dijk Electronick Publishing, 2014).
- Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material: Este apartado se refiere a todas las instalaciones y otro inmovilizado material que se ubican en el interior del Hotel *The Westin Valencia* y que sirven para dar servicio, tales como mobiliario, material de oficina, elementos de cocina, maquinarias y aparatos del gimnasio, etc. Según el balance de situación, a 31/12/2011, el valor de las instalaciones técnicas y otro inmovilizado material del hotel estaba valorado en 3.547.516 euros (Bureau Van Dijk Electronick Publishing, 2014).

- Capital humano: Este aspecto se refiere a los recursos humanos empleados por el Hotel *The Westin Valencia* para llevar a cabo su actividad. Según el balance de situación, a 31/12/2011, el hotel contaba con 117 empleados que le suponían un gasto de 3.475.060 euros, en concepto de gastos de personal (Bureau Van Dijk Electronick Publishing, 2014).

4. MATRIZ DE RECURSOS, COMPETENCIAS Y CAPACIDADES UMBRALES Y NUCLEARES

En el apartado anterior se han identificado los principales recursos de los que dispone el Hotel *The Westin Valencia*, realizando una distinción entre recursos tangibles y recursos intangibles.

En este capítulo, vamos a llevar a distinguir entre *recursos únicos*, que dan sustento a la ventaja competitiva de forma que otros no pueden imitar u obtener y *recursos umbral*, que no consiguen generar por sí mismos una ventaja competitiva por ser fáciles de imitar u obtener (Johnson, y otros, 2010).

Todas las organizaciones, para estructurar sus recursos de forma eficaz, utilizan unas actividades y procesos que llamamos competencias. Para comprender la capacidad estratégica del Hotel *The Westin Valencia*, no sólo son importantes los recursos existentes, sino también cómo se utilizan.

Las competencias, por su parte, son las destrezas y habilidades mediante las que los recursos son desplegados de manera efectiva a través de las actividades y procesos de una organización. Distinguimos entre *competencias umbral*, que son actividades y procesos necesarios para satisfacer los requerimientos mínimos de los clientes y por lo tanto para continuar existiendo, y *competencias esenciales*, que son actividades sobre las que se basa la ventaja competitiva que son difíciles de imitar u obtener para los competidores (Johnson, y otros, 2010).

A continuación mostramos una tabla donde distinguimos entre los recursos únicos y recursos umbral y entre las competencias umbral y las competencias esenciales del Hotel *The Westin Valencia*.

Tabla 23. Matriz de recursos y capacidades competitivas

	Recursos	Competencias
Capacidades umbral	Recursos umbral <ul style="list-style-type: none"> • Aplicaciones informáticas • Terrenos y construcciones: edificio • Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material 	Competencias umbral <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano
Capacidades para la ventaja competitiva	Recursos únicos <ul style="list-style-type: none"> • Marca y patentes 	Competencias esenciales <ul style="list-style-type: none"> • Reputación e imagen de la marca Westin® • Relacionar la marca Westin® con la calidad y el lujo.

Fuente: Elaboración propia

5. REPRESENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

Mediante la cadena de valor, se describen las categorías de actividades dentro y en torno a una organización, que conjuntamente crean un producto o servicio. En ella distinguimos entre *actividades primarias* y *actividades de apoyo* (Johnson, y otros, 2010).

Las *actividades primarias* se encuentran directamente involucradas en la creación o entrega del producto/servicio. Las *actividades primarias* del Hotel *The Westin Valencia* son:

- *Logística interna*. Se refiere a actividades relacionadas con la recepción y contacto con los clientes del hotel. Entre ellas destacan las siguientes:
 - ✓ *Recepción*. Es el proceso en el cual se atiende al cliente personalmente y se informa acerca de los servicios, tarifas y ofertas del hotel.
 - ✓ *Procesamiento de pedidos*. El cliente puede solicitar la reserva a través de diversos métodos: por teléfono; a través del correo electrónico; mediante la página web oficial del Hotel *The Westin Valencia* o la página web oficial de *Starwood Hotels and Resorts*, grupo hotelero al que pertenece; mediante webs especializadas en reservas hoteleras, tales como www.booking.com o www.tripadvisor.es; y, a través de una agencia de viaje o de un tour operador. Sea cual sea el método elegido por el cliente, deberá rellenar un formulario (o contestar a las preguntas que le haga el empleado, en el caso de la reserva telefónica) con sus datos personales, método de pago y todos los datos necesarios según el tipo de reserva.
 - ✓ *Registro de entrada o "check in"*. Procedimiento por el cual el cliente realiza el registro de su entrada en el hotel y verifica sus datos personales.
 - ✓ *Entrega de la habitación al cliente*. Después de realizar el "check in", el recepcionista procede a la entrega de las llaves de la habitación al cliente y le informa sobre la ubicación de la misma.
 - ✓ *Control de habitaciones*. Proceso que se lleva a cabo mediante una aplicación informática para gestionar y verificar en tiempo real qué habitaciones están ocupadas, así como las fechas de entrada y salida, y así poder informar sobre la disponibilidad de cada tipo de habitación a los clientes que deseen realizar una reserva en una fecha determinada.
 - ✓ *Distribución de insumos*. Se aplica sólo al área de restauración y servicio de habitaciones, donde se transforma la materia prima a producto final.
- *Operaciones*. Se refiere a las actividades que posibilitan el uso del servicio. Como el Hotel *The Westin Valencia* tiene varias áreas de negocio, en cada una de ellas se llevarán a cabo distintas operaciones:
 - ✓ *Alojamiento*. Personalización de los servicios del cliente: Éste puede solicitar servicios adicionales, como por ejemplo, el uso de la cama celestial llamada *Westin Heavenly Bed*[®], el baño *Westin Heavenly Bath*[®], el *Westin WORKOUT*[®], el horario en el que desea que se lleve a cabo la limpieza de la habitación, etc.
 - ✓ *Restauración*. Se tienen en cuenta los requerimientos de los clientes sobre la comida deseada, así como especificaciones sobre ciertos alimentos que no pueden tomar por algún motivo, por ejemplo, tomar café con sacarina en vez de café con azúcar por tratarse de un cliente que padece diabetes.

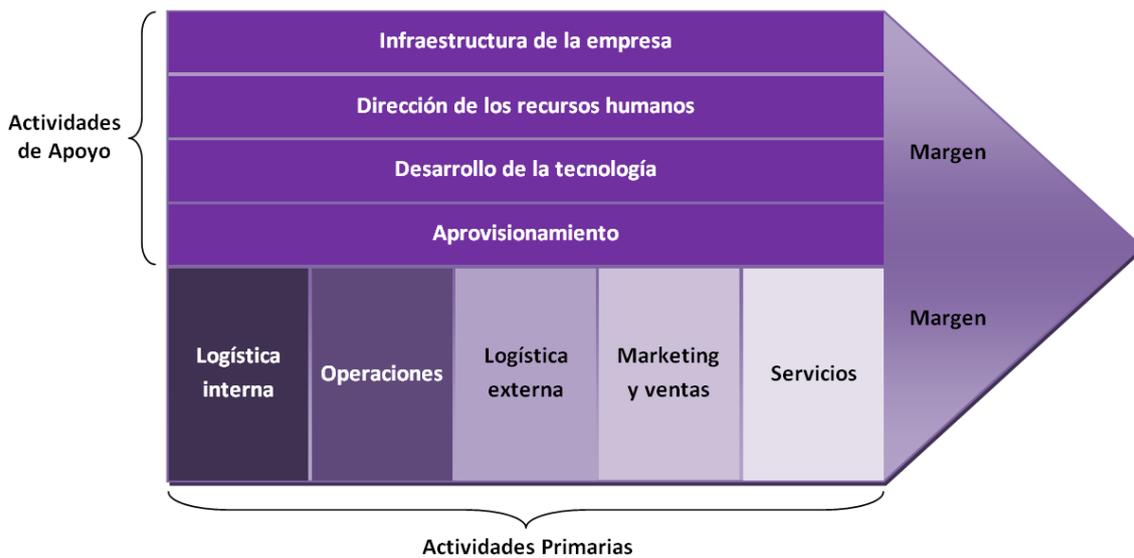
- ✓ *Salones de reunión.* Revisar que los salones estén equipados por el equipamiento demandado por el cliente, tales como ordenadores, proyector, micrófonos, tarima, azafatas, traductores, etc.
- ✓ *Spa y Wellness Centre.* Mantener y controlar que la maquinaria y el equipamiento estén en perfectas condiciones, así como comprobar el buen estado de los productos utilizados para llevar a cabo los tratamientos ofrecidos.
- *Logística externa.* Comprende las actividades a partir de cuando el cliente abandona las instalaciones. Por ejemplo, en el caso del alojamiento, cuando abandona la habitación en la que se ha hospedado.
 - ✓ *Entrega de llaves.* El cliente abandona la habitación en la que se ha hospedado antes de las 12 p.m., entrega las llaves en recepción y se lleva a cabo un inventario de los servicios adicionales contratados y consumidos y se prepara la factura.
 - ✓ *Registro de salida (check out).* Tras la entrega de llaves, se entrega la factura donde se detallan los servicios básicos y adicionales contratados durante su estancia para que el cliente efectúe el pago de los mismos.
- *Marketing y ventas.* Proporcionan los medios necesarios para que los clientes/turistas conozcan el producto/servicio y puedan adquirirlo/consumirlo. Esta actividad la llevan a cabo a través de los procesos mencionados en el apartado 2.4. Comunicación:
 - ✓ *Publicidad.*
 - ✓ *Promoción de ventas.*
 - ✓ *Ventas*
 - ✓ *Relaciones Públicas.*
 - ✓ *Patrocinio.*
 - ✓ *Ferias y exposiciones.*
- *Servicio.* Incluye aquellas actividades que mejoran o mantienen el valor de un producto o servicio ofrecido. En este caso podríamos hablar del servicio post-venta realizado por el Hotel *The Westin Valencia* a través de su perfil en la red social, mencionada anteriormente, www.tripadvisor.es donde existe un apartado donde los clientes pueden escribir opiniones sobre las instalaciones y el servicio del hotel, así como puntuar al hotel en un baremos de "excelente", "muy bueno", "normal", "malo" y "pésimo".

Estas opiniones y comentarios sirven a la Dirección del hotel para hacerse una idea sobre la satisfacción de sus clientes. Además dichas opiniones y comentarios serán utilizados por la Dirección del hotel para tomar decisiones sobre si es necesario mejorar o modificar algún aspecto de las instalaciones o del servicio ofrecido.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias se encuentran vinculadas con las denominadas *actividades de apoyo*, que ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias. Las actividades de apoyo del Hotel *The Westin Valencia* son:

- *Infraestructura*. Se refiere a los sistemas formales de planificación, finanzas, control de calidad, gestión de la información y las estructuras y rutinas que forman parte de la cultura del Hotel *The Westin Valencia*.
- *Dirección de los recursos humanos*. Comprende aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, gestión, formación, desarrollo y recompensas de las personas dentro de la organización.
- *Desarrollo de la tecnología*. Hace referencia a las actividades valiosas del hotel que hacen uso de una tecnología y del *know-how*. Es el caso del uso de las tecnologías de la información o el desarrollo y eficiencia de procesos.
- *Aprovisionamiento*: Los procesos que tienen lugar en muchas partes de la organización para adquirir los distintos recursos necesarios para las actividades primarias. Es el caso de compra de alimentos para la restauración y el minibar de las habitaciones, compra de material de oficina, compra y mantenimiento de instalaciones, etc.

Figura 6. Representación de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

6. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO Y MEDIO PLAZO. MISIÓN

La misión de esta empresa está basada en cinco valores básicos, los cuales son:

1. Poner el interés de la gente en primera posición
2. Perseguir la excelencia y el reconocimiento
3. Acompañar el cambio y la evolución
4. Obrar con integridad y moral
5. Servir a nuestro entorno.

Perseguir nuestra misión, de hacer el hotel Westin un establecimiento puntero en el país, hace que no perdamos de vista nuestros principios básicos y nuestras raíces. Nuestro negocio está en constante evolución, aun así siempre seremos fieles a lo que hemos sido.

Figura 7. Misión del Hotel The Westin Valencia



Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. ANÁLISIS DE LAS MASAS PATRIMONIALES

Vamos a totalizar las diferentes masas patrimoniales existentes en el balance de situación (adjuntado en el anexo), lo cual nos proporcionará un primer detalle de la situación económico-financiera de la empresa.

Tabla 24. Análisis de las masas patrimoniales del activo

	2011		2010	
	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente	30.017.570	94,922%	31.104.155	94,895%
Existencias	92.205	0,292%	113.565	0,346%
Realizable	757.368	2,395%	1.384.966	4,225%
Efectivo	756.228	2,391%	174.851	0,533%
TOTAL	31.623.371	100,000%	32.777.537	100,000%

Fuente: SABI

Analizando las masas patrimoniales de activo observamos que la partida más importante es la del activo no corriente, que se ha visto reducida en algo más de un millón de euros debido sobre todo a la amortización de los elementos de inmovilizado. Las existencias, por su parte, representan un volumen muy pequeño, como es normal. Por último, tanto realizable como disponible, representan también una pequeña parte más en el activo de este hotel, viéndose reducido el volumen del primero y aumentado el volumen del segundo.

Tabla 25. Análisis de las masas patrimoniales del Pasivo

	2011		2010	
	Euros	%	Euros	%
Patrimonio Neto	6.734.679	21,297%	7.186.073	21,924%
Pasivo No Corriente	193.348	0,611%	23.568.703	71,905%
Pasivo Corriente	24.695.344	78,092%	2.022.761	6,171%
TOTAL	31.623.371	100,000%	32.777.537	100,000%

Fuente: SABI

Por su parte, el pasivo está contabilizado en su mayoría como corriente, financiando el activo no corriente. Ha aumentado mucho respecto al año anterior en detrimento del pasivo no corriente que se ha visto reducido considerablemente. El patrimonio neto se ha visto reducido también aunque proporcionalmente se mantiene constante.

7.2. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

➤ Análisis de la rentabilidad económica

La rentabilidad económica permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo.

La rentabilidad económica de Hotel Alameda, S.L. se calcula mediante el siguiente ratio:

$$R. \text{ económica} = \frac{\text{BAI}}{\text{Total activo}}$$

- Rentabilidad económica año 2011: -1,41%
- Rentabilidad económica año 2010: -2,38%

La evolución de la rentabilidad económica durante los dos últimos años ha sido favorable, considerando que se ha doblado, aun siendo negativa. Los activos de la empresa quizás sean demasiados para el volumen de negocio, o bien son muy poco productivos.

➤ Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. La podemos obtener mediante los siguientes dos métodos:

$$R. \text{ financiera} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

- Rentabilidad financiera año 2011: -6,63%
- Rentabilidad económica año 2010: -10,85%

La rentabilidad financiera también arroja unos resultados negativos, si bien se han recortado considerablemente en el último año. Si se continúa en esta senda, y se vuelve a generar rentabilidad positiva, los propios inversores quizás aumenten su participación, contribuyendo a una mayor rentabilidad.

7.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

➤ Ratio de liquidez general

El ratio de liquidez general nos permite realizar un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Para su obtención se realiza el siguiente cociente:

- Ratio de liquidez general año 2011: 0,065
 - Ratio de liquidez general año 2010: 0,827
- $$\text{Ratio Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La liquidez general de la empresa es insuficiente. Las deudas a corto plazo son superiores a los activos, lo cual en algún momento impedirá que la empresa pueda pagar sus deudas, entrando en suspensión de pagos.

➤ Ratio de tesorería

El ratio de tesorería nos permite conocer un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo con la tesorería disponible, eliminando la incertidumbre de las existencias. Para su obtención se realiza el siguiente cociente:

- Ratio de tesorería año 2010: 0,061
 - Ratio de tesorería año 2010: 0,771
- $$\text{Ratio de Tesorería} = \frac{\text{Realizable} + \text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La tesorería de la empresa está en niveles peligrosos, ya que se recomienda un valor entre 0,80 y 1. En el último año ha perdido mucha cuota, con lo que habrá que estar atentos a su evolución.

➤ Ratio de liquidez inmediata

El ratio de tesorería nos permite conocer un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo con el efectivo disponible en caja. Para su obtención se realiza el siguiente cociente:

- Ratio de liquidez inmediata año 2010: 0,031
 - Ratio de liquidez inmediata año 2009: 0,086
- $$\text{Ratio Liquidez inmediata} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{PC}}$$

El ratio de liquidez inmediata debe tener un valor medio aproximado de 0,03. En el año 2010 el valor muy superior. Sin embargo durante el 2011, se ha visto reducido hasta estar rozando el valor mínimo recomendable.

➤ **Fondo de Maniobra**

El fondo de maniobra es indispensable para conocer la posibilidad de la empresa de hacer frente a su pasivo a corto plazo. Para ello se toma el activo corriente de la empresa, y se halla el cociente con el pasivo corriente. Un valor negativo pondría en peligro la posibilidad de completar su pagos próximos.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- Fondo de Maniobra año 2011: -23.089.543
- Fondo de Maniobra año 2010: -349.379

El fondo de maniobra es negativo en el año 2011. Ha empeorado muchísimo respecto al año anterior, debido al cambio en la temporalidad de la deuda de largo plazo a corto plazo.

7.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

➤ Ratio de endeudamiento

El ratio de endeudamiento nos informa sobre la cantidad de deuda sobre el patrimonio neto y el pasivo. Un ratio superior a 0,6 sería peligroso, indicando una masa de deuda muy elevado, con los consiguientes problemas financieros para la empresa.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{P. Neto} + \text{Pasivo}}$$

- Ratio de endeudamiento año 2011: 0,78
- Ratio de endeudamiento año 2010: 0,78

El volumen de la deuda es excesivo y, además, se ha mantenido alto este último año. En 2011, es especialmente alto el volumen del pasivo corriente.

➤ Ratio de solvencia

El ratio de solvencia muestra el volumen de activo de la empresa relacionado con el volumen de pasivo. Un ratio superior a 1 indica que la empresa posee activos por valor superior a sus pasivos.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

- Ratio de solvencia año 2011: 1,27
- Ratio de solvencia año 2010: 1,28

A pesar de su elevada deuda, la empresa es solvente, y por cada euro de deuda, tiene activos por valor de 1,27 euros en 2011 y 1,28 euros en 2010. Se aprecia un pequeño decremento de la solvencia de la empresa.

➤ Ratio de calidad de la deuda

El ratio de calidad de la deuda, tiene como finalidad mostrar el porcentaje de deuda que vence a un plazo menor de un año. Un valor de 1, significará que el total de la deuda de la empresa es a corto plazo.

$$\text{Ratio de Calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo}}$$

- Ratio de calidad de la deuda año 2011: 0,992
- Ratio de calidad de la deuda año 2010: 0,079

La empresa tiene más del 99% de su financiación a corto plazo, lo que supone una mala calidad de la deuda, ya que prácticamente la totalidad de su financiación es exigible en el corto plazo. Además observamos que la calidad de la deuda se ha visto empeorada considerablemente, como consecuencia de que una gran parte de la deuda a largo plazo ahora es a corto plazo.

7.5. ANÁLISIS GLOBAL DE LA EMPRESA

La empresa está pasando por una situación económico-financiera delicada; tras varios años con pérdidas, la rentabilidad tanto económica como financiera arrojan resultados negativos, aunque evolucionando de forma positiva. Se han de tomar medidas para arreglar esta tendencia.

La cuenta de resultados nos muestra unos costes elevados en personal y en servicios exteriores. Habría que revisar estas partidas, que están minando la rentabilidad de la empresa. Sería necesario una revisión del personal contratado, para identificar posibles redundancias. También hay que tener en cuenta la estacionalidad de esta industria, por lo que quizás una reestructuración de la plantilla, para adaptarla a las épocas fuertes del año, aligerándola en los meses con menor número de negocio. A su vez habría que revisar los contratos con los servicios exteriores demandados, y buscar nuevas ofertas, para intentar aminorar los costes por este concepto, que arroja casi un 50% sobre el total de ingresos por ventas.

Otro aspecto a destacar es la existencia de fondo de maniobra negativo. Se deberán tomar medidas para cambiar este dato, como por ejemplo la de refinanciar parte de esa gran deuda a corto plazo para convertirla largo plazo, liberando de pagos a la empresa y haciendo posible que realice los pagos a tiempo. Otra posible solución sería la de vender parte de su activo fijo, que representa una cifra considerable y que puede haber parte que esté infrutilizado, aliviando así el fondo de maniobra.

También hay que destacar la cifra de endeudamiento general de la empresa, que está muy apalancada, con lo que una disminución de la demanda, afecta en una proporción mayor a la cuenta de resultados.

La empresa pues, debe tomar un buen número de medidas para corregir el estado económico-financiero por el que atraviesa. En este análisis se han tratado sobretodo medidas para la contención del gasto, pero habría que combinarlas con medidas para el aumento de ingresos, los cuales harían un aumento de la rentabilidad, y una mejora de los ratios económico-financieros, llevando a la empresa a un estado ideal para su funcionamiento.

8. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Con la matriz Boston Consulting Group (BCG) vamos a concebir el equilibrio de la cartera de negocios del Hotel *The Westin Valencia*. En esta matriz, la cuota de mercado y el crecimiento del mercado son variables críticas para determinar el grado de atractivo y el equilibrio (Johnson, y otros, 2010).

Tabla 26. Matriz Boston Consulting Group (BCG) del Hotel The Westin Valencia



Fuente: Elaboración propia

- **Estrellas:** Son unidades de negocio que tienen una alta cuota de mercado en un mercado en crecimiento. La unidad de negocio puede estar invirtiendo fuertemente para mantener el ritmo de un sector en crecimiento, pero una alta cuota de mercado proporcionaría suficientes beneficios para hacerla más o menos autosuficiente en términos de necesidades de inversión.
 - El H-Club Valencia es uno de los locales de copas más exclusivos de la ciudad de Valencia, que está dirigido a un público de nivel adquisitivo alto.
 - El Spa y el Wellness Centre "Caroli Health Club" forman un binomio cada vez más utilizado por los huéspedes del Hotel *The Westin Valencia* y también por clientes que hacen únicamente uso de sus instalaciones y tratamientos sin hospedarse en el hotel.
- **Dilemas:** Son unidades de negocio en un mercado en crecimiento, pero sin tener en aún una alta cuota de mercado.
 - El Jardí Bar es un local de ocio con una amplia variedad de tés e infusiones, acompañados de una selección de pastas, mini sandwiches y petit fours, servidos mediante un ritual milenario, el ***Jing Tea Ritual***.

- **Vacas lecheras:** Son unidades de negocio con una alta cuota de mercado en un mercado maduro. Sin embargo, como el crecimiento es lento, las inversiones necesarias son menores, mientras que una alta cuota de mercado significa que la unidad de negocio debería ser rentable. La vaca debería ser un proveedor de fondos, ayudando a financiar inversiones en dilemas.
 - Las habitaciones es el área de negocio del Hotel *The Westin Valencia* con mayor volumen de negocio
 - El Restaurante Kōmori ofrece una excelente carta de menús con platos tradicionales japoneses y otras especialidades que combinan técnicas culinarias niponas con productos y recetas mediterráneas.
 - El Restaurante Rosmarino es el lugar ideal para disfrutar de un buen desayuno.

- **Perros:** Son unidades de negocio con una baja cuota en mercados estáticos o en declive y son, por tanto, la peor combinación de todas. Pueden ser un pozo sin fondo de fondos y utilizar una cantidad desproporcionada de tiempo y recursos de la compañía. La matriz BCG normalmente recomienda desinvertir o cerrar.
 - Los salones de reunión del Hotel *The Westin Valencia* son el lugar ideal para la celebración de reuniones y eventos.

9. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS. MATRIZ MEFI

La matriz MEFI al igual que la matriz MEFE, es una forma de evaluación de los factores, en este caso internos, que afectan a una organización. Para completarla, se vuelven a tomar los factores internos identificados que más afectan a la empresa, y se ponderan y evalúan siguiendo los mismos criterios que en la matriz MEFE.

Tabla 27. Matriz MEFI

Factor	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Pertenencia a cadena	0,05	4	0,20
Imagen de Marca	0,15	3	0,45
Ubicación excelente	0,15	3	0,45
Estructura de organización	0,05	3	0,15
Buen servicio y atención	0,10	4	0,40
trayectoria y experiencia	0,05	4	0,20
Cartera de clientes fiel	0,05	3	0,15
Debilidades			
Muy diferenciado	0,05	2	0,10
Precios algo elevados	0,07	2	0,14
Promoción escasa	0,05	2	0,10
Imagen distorsionada	0,05	2	0,10
Mala situación financiera	0,05	3	0,15
Problemas de liquidez	0,10	3	0,30
Servicios TIC anticuados	0,03	4	0,12
TOTAL	1		3,01

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la matriz MEFI y los factores internos, la organización si ha tomado muy en serio estos elementos y la estrategia está bien correlacionada a los factores diagnosticados. Alcanzando un 3,01 de puntuación, con total seguridad la estrategia mejorará los inconvenientes y hará que el funcionamiento del hotel se vea beneficiado.

10. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A partir del análisis del microentorno, podremos detectar las fortalezas y debilidades a las que se enfrenta nuestra empresa. En apartados anteriores, este análisis se ha completado por la información obtenida al realizar un análisis externo, que nos proporcionó las oportunidades y amenazas, obteniendo en conjunto, una radiografía de la situación actual y de la capacidad competitiva de nuestra empresa.

➤ **Fortalezas**

- El hotel cuenta con el apoyo y promoción que le ofrece ser filial de la importante cadena hotelera Westin. Esto le proporciona una penetración en el mercado y un *know-how* acerca del funcionamiento correcto del establecimiento, basándose en los ejemplos de otros hoteles de la cadena.
- Una ubicación privilegiada, junto al centro de la ciudad, rodeado de puntos de interés turístico, y con unas conexiones de transporte público excelentes.
- Servicio exquisito y atención personalizada y profesional.
- Dilatada trayectoria en la ciudad, con más de 10 años de experiencia, con la que ha conseguido una cartera de clientes sólida y con alto grado de fidelización.

➤ **Debilidades**

- El hotel está dirigido a un nicho de mercado bastante exclusivo, debido a sus precios algo elevados en comparación con la media de la zona.
- La promoción del establecimiento no está lo suficiente extendida entre los habitantes de la ciudad. Existe también la sensación de que es un hotel algo prohibitivo cuando sus servicios y precios no están tan fuera del alcance.
- La empresa está en una situación financiera algo delicada, con la necesidad de liquidez para hacer frente a los pagos más cercanos.
- Los servicios relacionados con las TIC, si bien ejecutan las funciones necesarias, están algo anticuados y se necesitaría una mejora en este aspecto para potenciarlos

V. ANÁLISIS DAFO

En esta matriz contrastaremos los diferentes factores, cruzándolos entre ellos para determinar posibles estrategias que ayuden al aprovechamiento y a contrarrestar los problemas.

Tabla 28. Matriz DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación con la competencia • Servicios personalizados dirigidos a clientes selectos, que valoran este tipo de comodidades. • Conflictos bélicos en países competidores • Aprovechamiento de eventos en la ciudad • Potenciación de las TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de la economía española y mundial • Periodo de reformas estructurales en el país • Nuevos destinos y países competidores • Dificultad de financiación • Inversión de capital extranjero en nuevos establecimientos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Pertenencia a cadena internacional • Ubicación privilegiada y buena conexión con el transporte público. • Dilatada experiencia y profesionalidad • Servicio y atención personalizada. • Cartera de clientes sólida y fidelizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicho de mercado exclusivo y reducido • Imagen al exterior elitista • Promoción en la ciudad escasa • Delicada situación financiera • Servicios TIC anticuados

Fuente: Elaboración propia

VI. ESTRATEGIAS

La marca hotelera Westin es propiedad de Starwood Hotel & Resorts Worldwide, Inc. Por tanto, sus estrategias vienen condicionadas con las estrategias de Starwood, las cuales son principalmente de crecimiento. Estas estrategias son las siguientes:

1. Management contrat: es la principal estrategia de crecimiento seguida por Starwood, con un 41%
2. Contrato de franquicia: el 35%
3. La propiedad: el 19%
4. Alquiler: 15%

El gran objetivo estratégico de Starwood es ser la cadena hotelera líder mundial en el segmento de lujo. Starwood posee en la actualidad más de 900 hoteles y más de 250.000 habitaciones, lo que la convierte en la octava compañía hotelera del mundo. Además, Starwood Hotels, está creciendo a un ritmo de 35 hoteles al año (Universidad de Huelva).

Es una cadena que tiene un alto grado de internacionalización, en concreto, un 37%, estando en más de 100 países y teniendo la mayor presencia fuera de EEUU.

En el caso específico de la marca Westin Hotel, ésta sigue un doble objetivo. Westin está llevando a cabo una estrategia innovadora en calidad y, a su vez, está llevando a cabo una estrategia de crecimiento.

Entre las principales ideas de su estrategia que a continuación se explicaran más detalladamente, cabe mencionar las siguientes:

1. Calidad e innovación
2. Adquisiciones y nuevas construcciones
3. Tareas de control de calidad de marca
4. Programa de lealtad Cliente Preferido de Starwood (Starwood Preferred Guest)
5. Socios corporativos de alto perfil

Desde su encarnación original como Western Hotels en 1930, Westin ha vinculado su marca con los conceptos de calidad e innovación; de hecho, Westin es responsable de muchas innovaciones en la industria que, con el tiempo, se han convertido en expectativas estándar de los huéspedes, como los mensajes de voz, tarjetas de crédito para huéspedes, centros de refrescos, entre otros. Al integrarse a la familia Starwood, la marca buscó diferenciarse del panorama de hoteles de servicio completo de cuatro estrellas. La marca apuntó a convertirse en líder en ese segmento con una serie ambiciosa y pública de servicios de marcas comerciales e innovaciones de productos. La cama celestial de Westin lanzó el fenómeno, seguido por innovaciones de marca y comercialización similares como Heavenly Bath™, Heavenly Crib, Heavenly Dog Bed, y el Westin Workout respaldado por Reebok (Brush, 2007).

Asimismo, a través de adquisiciones y nuevas construcciones, la marca comenzó su crecimiento constante tanto en tamaño como en estatura. A la vez, Westin afrontaba el desafío de asegurar que los nuevos huéspedes que Westin atraía con sus innovaciones de camas, baños, gimnasios, servicios, etc. se convirtieran en clientes leales de Westin porque la experiencia de huésped prometida por la marca satisficiera o superara sus expectativas cada vez.

Para ello, la tarea de control de calidad de marca para una empresa tan extendida como Westin es compleja, por lo tanto, sus directivos buscaron ayuda externa. En sociedad con los gerentes de marca, vendedores, investigadores y operadores de Westin, LRA Worldwide diseñó y aplicó un programa dinámico de calidad de marca para medir y mejorar la calidad y la uniformidad del producto y el servicio en todos los establecimientos de Westin, con especial atención en las innovaciones de productos y servicios que distinguían a la marca.

En la ejecución diaria, el programa de calidad de marca ha implicado que un equipo de consultores del sector hotelero de LRA realicen visitas a los establecimientos para observar, evaluar y medir el cumplimiento con los estándares, la limpieza y el mantenimiento de los establecimientos, la atención al consumidor y el cumplimiento con el programa de lealtad Cliente Preferido de Starwood (Starwood Preferred Guest), entre otros elementos clave sobre la experiencia. Asimismo, los consultores de LRA ayudan a supervisar la eficacia de los programas continuos de capacitación a nivel de las propiedades. A nivel macro, LRA ayuda a orientar las frecuentes sesiones de revisión de estándares de Westin para asegurar que el modelo de innovación de la marca se mantenga en sintonía con las necesidades y los deseos del consumidor y que el programa de calidad de marca se adapte con agilidad a los últimos estándares de Westin.

Las innovaciones más recientes de productos y servicios de Westin se han relacionado con socios corporativos de alto perfil como Reebok, Starbucks y American Express, y esta asociación exige un nuevo nivel de calidad de marca. Westin, no sólo debe supervisar la oferta de la promesa de su propia marca, sino que asume la responsabilidad de la representación de sus marcas asociadas en los hoteles Westin de todo el mundo.

Según el Vicepresidente Senior de Starwood, *“El programa de calidad de marca de LRA se ha convertido en una poderosa herramienta para ayudar al personal jerárquico de Westin de todos los niveles a supervisar y mejorar la calidad y uniformidad de nuestras operaciones. Con LRA como nuestro socio operamos todos los días con extrema confianza de que 'lo que se propone es lo que ocurrirá. Este nivel de seguridad nos permite seguir llevando al extremo la experiencia excepcional e innovadora que prometemos y ofrecemos a los huéspedes Westin.”*

Además de la bonanza de relaciones públicas que ha acompañado a la cama celestial y su familia de productos y servicios, Westin cuenta con parámetros concretos para medir la eficacia del programa. Por ejemplo, Westin recibió el primer puesto en la calificación de cadenas exclusivas de hoteles por parte de J.D. Power y Asociados en 2004. Sin embargo, quizás un testimonio más categórico de la fuerza del programa de calidad de marca, fue el aumento del 30 por ciento en el número de establecimientos Westin calificados “4 Diamond” por la American Automobile Association (AAA) en 2004.

Los huéspedes y potenciales concesionarios también están votando con sus carteras. La marca ha comunicado 19 trimestres consecutivos en los que el índice de ingreso por habitación disponible (RevPAR, por su sigla en inglés), una medida clave económica en la industria, ha superado la calificación de sus competidores exclusivos en el segmento. Cabe mencionar que el índice de satisfacción del cliente de Westin ha escalado en consecuencia. Asimismo, muchos nuevos hoteles Westin están en desarrollo y proyectan expandir la marca significativamente al final de esta década.

VII. CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo se pretende ofrecer una imagen sobre la situación del sector hotelero de lujo, concretando con el caso del hotel The Westin Valencia.

En primer lugar, hay que señalar que este hotel pertenece grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. que posee otras 8 marcas, además de la marca Westin. Esto supone una ventaja competitiva debido a que posee el apoyo y un know-how sobre el funcionamiento de establecimientos hotelero.

Respecto al entorno de la empresa, el análisis PEST nos muestra los factores que influyen en el funcionamiento del hotel. Es el caso de factores políticos que influyen en nuestro entorno como pueden ser la inestabilidad de los países árabes que ha propiciado que gran parte de ese volumen de turistas se desvíen a destinos más seguros como puede ser el nuestro; factores económicos que influyen en nuestro entorno como son la actual crisis económica o el fuerte desarrollo de países emisores de turistas hacia nuestro país; factores sociológicos como es el cambio de la percepción social del turismo entendido como una actividad enriquecedora y necesaria para las personas; factores tecnológicos que influyen en esta actividad como pueden ser el incremento de las redes sociales que constituyen una importante herramienta para el sector.

Por lo que respecta al sector, hemos comprobado que, según la CNAE, la actividad desempeñada por el hotel es la 55.10: hoteles y alojamientos similares. Más concretamente, se trata de establecimientos hoteleros de lujo que se caracterizan por ofrecer una amplia gama de servicios muy profesionales y personalizados, que están dirigidos a un público selecto y muy exigente. Este tipo de establecimientos son los que cuentan con menor número de pernoctaciones a nivel nacional de los cuales poco más del 60% pertenecen a turistas residentes en el extranjero, algo que era de suponer debido a su mayor capacidad económica.

En cuanto a la competencia, mediante el análisis de Porter descubrimos el impacto que tienen los competidores potenciales de nuestro hotel, que entendemos que son los demás hoteles de cinco estrellas de la ciudad de Valencia: Hotel SH Valencia Palace, Hotel Las Arenas Balneario Resort, Hotel Hospes Palau de la Mar y Caro Hotel. También existen productos sustitutivos a nuestro hotel como pueden ser chalets o apartamentos de lujo que hoy en día constituyen un plan alternativo para algunos turistas. También pueden influir los proveedores, principalmente los tour operadores que se encargan de promocionar, organizar y vender paquetes turísticos. Los clientes, por su parte, pueden infringir una importante poder de negociación sobre el hotel debido a la fuerte competencia existente con los otros cuatro hoteles de 5 estrellas de la ciudad de Valencia. Por último, y en consecuencia de lo anterior, surge la rivalidad competitiva existente entre los cinco hoteles de 5 estrellas ubicados en la ciudad de Valencia y que luchan entre sí por conseguir una mayor cuota de mercado.

Por lo que se refiere a la política de recursos humanos, hay que señalar que existe una organización a todos los niveles del hotel, en los que cada empleado realiza las funciones y asume las responsabilidades propias de su puesto de trabajo.

Respecto a la política de marketing, hay señalar que *The Westin Valencia* es un hotel cinco estrellas gran lujo con 13 años de experiencia. Está situado en una ubicación privilegiada, junto al centro de la ciudad, rodeado de puntos de interés turístico, y con unas conexiones de transporte público excelentes. Dispone de 135 habitaciones de diversas categorías y ofrece unos servicios excepcionales gracias a sus lujosas habitaciones, sus prestigiosos restaurantes, sus amplios y variados salones y su gimnasio-wellness centre y spa que cuentan con un completo equipamiento, todo ello a distintos precios según el nivel de prestaciones ofrecidas.

- Divide sus habitaciones en 6 categorías: habitación 'Deluxe', habitación 'Grand Deluxe', habitación 'Gran Deluxe con jacuzzi', la 'Suite Junior', la 'Suite Ejecutiva' y la 'Suite Real'.
- Cuenta con 4 prestigiosos restaurantes: el Restaurante Rosmarino, el Jardí Bar, Restaurante Kōmori y el H-Club Valencia.
- Dispone de 5 salones para eventos: el salón 'la exposición'²⁰, el salón 'Turia'²¹, el salón 'Amadeo de Saboya', el salón 'Bellas Artes', el salón 'Del Real'.
- Gimnasio-wellness centre y spa que cuenta con una gran cantidad de equipamiento y servicios entre los que destacan: sala fitness, sala cardio, sala kinesis, piscina de agua ionizada, entrenadores personales, clases colectivas, fisioterapeuta, servicio médico especializado, cabinas de masaje, hamman, sauna, ducha Vichy, hidromasaje, ducha de sensaciones y área relax

En esta política de marketing también es importante la distribución. La marca Westin tiene distribuidos 211 hoteles en 35 países. Para comprobar la globalización de la marca vemos como la marca Westin cuenta con 5 hoteles en América Central y América del Sur, 25 hoteles en América del Norte²², 115 hoteles en Estados Unidos, 2 hoteles en África, 18 hoteles en Europa, 2 hoteles en Oriente Próximo y 44 hoteles en Asia-Pacífico. Además hay que destacar su constante expansión ya que, a 1 de junio de 2014, tiene pendiente la apertura de 35 hoteles en 16 países diferentes: EE.UU. y China (9), India (3), Indonesia (2), Qatar, Arabia Saudí, Bahrein, Egipto, Jordania, Taiwan, Filipinas, E.A.U., México, Alemania, Australia y Omán (1). Por años, tiene pendiente de apertura, 6 hoteles en lo que queda de año, 14 hoteles en 2015, 10 hoteles en 2016, 3 hoteles en 2017, 1 hotel en 2018 y 1 hotel en 2019.

Para terminar con la política de marketing, es importante hacer mención a la comunicación, para la que utiliza un conjunto de herramientas tales como campañas publicitarias como, por ejemplo, la campaña publicitaria conocida como 'Better for you'; la promoción de ventas ofreciendo paquetes especiales más económicos para sus clientes; programa de ventas como el conocido *Starwood Preferred Guest* con el que cada cliente puede ganar y posteriormente canjear sus *starpoints* por premios e importantes ventajas en cualquiera de los hoteles que el grupo hotelero tiene repartidos por todo el mundo; el uso de relaciones públicas y redes sociales (Facebook, Flickr, Foursquare, Panoramio, Tripadvisor, Twitter y Youtube); el patrocinio en eventos como fue el caso del patrocinio en 2011 del jugador profesional de golf Jim Furyk; y, por último, ferias y exposiciones para promocionar sus

²⁰ El salón 'La exposición' se puede dividir en tres: 'la exposición I', 'la exposición II' y 'la exposición III'.

²¹ El salón 'Turia' se puede dividir en dos: 'Turia I' y 'Turia II'.

²² Exceptuando Estados Unidos.

productos/servicios, entre las que podemos citar la "Exposición de fotografías de desnudo del conocido fotógrafo Pablo Almansa en el Westin Palace de Madrid".

También vimos que la capacidad estratégica del hotel depende de sus recursos y competencias, sin las cuales no podría funcionar ni llevar a cabo sus proyectos de futuro. Distinguimos entre recursos intangibles, tales como las aplicaciones informáticas o las patentes (Westin Heavenly Bed, Westin Heavenly Bath o Westin Workout), y recursos tangibles como es el caso de los terrenos y construcciones, que representan al edificio y el suelo donde está ubicado el hotel, y las instalaciones técnicas y otro inmovilizado material como son el mobiliario, material de oficina, elementos de cocina, maquinaria, aparatos de gimnasio, etc. También es importante señalar la importancia del capital humano ejemplificado en los empleados.

Señalar además la importancia de la cadena de valor en el hotel *The Westin Valencia*. En esa cadena de valor distinguimos entre actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras hacen referencia a las actividades que están directamente involucradas en la creación entrega del producto/servicio como es el caso de la logística interna (recepción, procesamiento de pedidos, registro de entrada o 'check in', entrega de la habitación al cliente, control de habitaciones, distribución de insumos), operaciones (alojamiento, restauración, salones de eventos, spa y wellness centre), logística externa (entrega de llaves, registro de salida o 'check out'), marketing y ventas (publicidad, promoción de ventas, ventas, relaciones públicas, patrocinio, ferias y exposiciones) y servicio post-venta. Las actividades de apoyo, por su parte, ayudan a mejorar la efectividad y/o eficiencia de las actividades primarias. Entre ellas podemos destacar: la infraestructura de la empresa, la dirección de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y el aprovisionamiento.

En cuanto a misión del hotel, destacar que se basa en conseguir ser un establecimiento puntero en la zona, por ello se busca que el negocio esté en constante evolución para conseguir los objetivos marcados tanto a corto como medio plazo.

El tema económico-financiero es el que acarrea una situación más delicada. Tras varios años con pérdidas, la rentabilidad tanto económica como financiera arrojan resultados negativos, aunque están evolucionando de forma positiva. La cuenta de resultados nos muestra unos costes elevados en personal y en servicios exteriores. Otro aspecto a destacar es la existencia de fondo de maniobra negativo y una elevada deuda mayoritariamente a corto plazo. Como medidas inmediatas que se deberían tomar sería: revisar las partidas que están minando la rentabilidad de la empresa como es el caso de los gastos de personal e identificar si se podría ser más eficiente a la hora de distribuir la plantilla para poder adaptarla mejor a cada época del año debido a la estacionalidad del sector. Sería muy conveniente también refinanciar una gran parte de la deuda a corto plazo para convertirla a largo plazo para poder liberar de pagos inmediatos a la empresa. También se podría vender activo fijo que esté infrautilizado para aliviar el fondo de maniobra.

También debemos recalcar la cuota de mercado y el crecimiento del mercado de la cartera de negocios del hotel The Westin Valencia. Para ello, utilizamos la matriz Boston Consulting Group que distingue entre las denominadas estrellas (alto crecimiento de mercado y alta cuota de mercado) como es el caso del local H-Club Valencia y el spa y wellness centre "Caroli Health Club"; vacas lecheras (bajo crecimiento de mercado y alta cuota de mercado) en el que se sitúan las habitaciones y los restaurantes Kōmori y Rosmarino; los dilemas (alto crecimiento de mercado y baja cuota de mercado) que es el caso del Jardí Bar; y los perros (bajo crecimiento de mercado y baja cuota de mercado) en los que se encuentran los salones de reuniones y eventos.

VIII. ANEXOS

1. CUENTA DE RESULTADOS

Tabla 29. Balance de Situación a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia (Activo no corriente)

ACTIVO	Euros
A) ACTIVO NO CORRIENTE	30.017.570
I Inmovilizado intangible	15.719
1. Desarrollo	n.d.
2. Concesiones	n.d.
3. Patentes, licencias, marcas y similares	n.d.
4. Fondo de comercio	n.d.
5. Aplicaciones informáticas	15.719
6. Investigación	n.d.
7. Otro inmovilizado intangible	n.d.
II Inmovilizado material	29.913.359
1. Terrenos y construcciones	26.365.843
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3.547.516
3. Inmovilizado en curso y anticipos	n.d.
III Inversiones inmobiliarias	n.d.
1. Terrenos	n.d.
2. Construcciones	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.
2. Créditos a empresas	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.
4. Derivados	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	5.189
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.
2. Créditos a terceros	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.
4. Derivados	n.d.
5. Otros activos financieros	5.189
6. Otras inversiones	n.d.
VI Activos por impuesto diferido	83.303
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.

Fuente: SABI

Tabla 30. Balance de Situación a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia (Activo corriente)

B) ACTIVO CORRIENTE	1.605.801
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.
II Existencias	92.205
1. Comerciales	35.694
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	44.409
3. Productos en curso	n.d.
a) De ciclo largo de producción	n.d.
b) De ciclo corto de producción	n.d.
4. Productos terminados	n.d.
a) De ciclo largo de producción	n.d.
b) De ciclo corto de producción	n.d.
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	n.d.
6. Anticipos a proveedores	12.102
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	550.199
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	549.563
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	549.563
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	n.d.
3. Deudores varios	n.d.
4. Personal	636
5. Activos por impuesto corriente	n.d.
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	n.d.
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	143.197
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.
2. Créditos a empresas	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.
4. Derivados	n.d.
5. Otros activos financieros	143.197
6. Otras inversiones	n.d.
V Inversiones financieras a corto plazo	n.d.
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.
2. Créditos a empresas	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.
4. Derivados	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	63.912
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	756.288
1. Tesorería	756.288
2. Otros activos líquidos equivalentes	n.d.
TOTAL ACTIVO (A + B)	31.623.371

Fuente: SABI

Tabla 31. Balance de Situación a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia (Patrimonio Neto)

PASIVO	
A) PATRIMONIO NETO	6.734.679
A-1) Fondos propios	6.332.365
I Capital	8.036.530
1. Capital escriturado	8.036.530
2. (Capital no exigido)	n.d.
II Prima de emisión	2.392.055
III Reservas	n.d.
1. Legal y estatutarias	n.d.
2. Otras reservas	n.d.
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	n.d.
V Resultados de ejercicios anteriores	-3.783.857
1. Remanente	n.d.
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	-3.783.857
VI Otras aportaciones de socios	n.d.
VII Resultado del ejercicio	-312.363
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.
I Activos financieros disponibles para la venta	n.d.
II Operaciones de cobertura	n.d.
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	n.d.
IV Diferencia de conversión	n.d.
V Otros	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	402.314

Fuente: SABI

Tabla 32 Balance de Situación a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia (Pasivo)

B) PASIVO NO CORRIENTE	193.348
I Provisiones a largo plazo	n.d.
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	n.d.
2. Actuaciones medioambientales	n.d.
3. Provisiones por reestructuración	n.d.
4. Otras provisiones	n.d.
II Deudas a largo plazo	n.d.
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	n.d.
3. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.
4. Derivados	n.d.
5. Otros pasivos financieros	n.d.
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	193.348
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.
C) PASIVO CORRIENTE	24.695.344
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.
II Provisiones a corto plazo	n.d.
III Deudas a corto plazo	4.460
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	n.d.
3. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.
4. Derivados	n.d.
5. Otros pasivos financieros	4.460
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	23.182.847
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.508.037
1. Proveedores	841.897
a) Proveedores a largo plazo	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	841.897
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	n.d.
3. Acreedores varios	100.905
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	277.749
5. Pasivos por impuesto corriente	n.d.
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	132.236
7. Anticipos de clientes	155.250
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d.
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	31.623.371

Fuente: SABI

2. CUENTA DE RESULTADOS

Tabla 33. Cuenta de resultados a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia

OPERACIONES CONTINUADAS	Euros
1. Importe neto de la cifra de negocios	8.612.549
a) Ventas	n.d.
b) Prestaciones de servicios	8.612.549
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	n.d.
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	n.d.
4. Aprovisionamientos	-844.364
a) Consumo de mercaderías	-699.849
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-144.515
c) Trabajos realizados por otras empresas	n.d.
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	n.d.
5. Otros ingresos de explotación	159.176
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	159.176
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	n.d.
6. Gastos de personal	-3.475.060
a) Sueldos, salarios y asimilados	-2.648.293
b) Cargas sociales	-826.767
c) Provisiones	n.d.
7. Otros gastos de explotación	-3.204.184
a) Servicios exteriores	-3.201.353
b) Tributos	-11.112
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	8.281
d) Otros gastos de gestión corriente	n.d.
8. Amortización del inmovilizado	-1.339.282
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	198.615
10. Excesos de provisiones	n.d.
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-5.670
a) Deterioro y pérdidas	n.d.
b) Resultados por enajenaciones y otras	-5.670
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d.
13. Otros resultados	141.106
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	242.886

Fuente: SABI

Tabla 34 Cuenta de resultados a 31/12/2011: Hotel The Westin Valencia (continuación)

14. Ingresos financieros	n.d.
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	n.d.
a) En empresas del grupo y asociadas	n.d.
b) En terceros	n.d.
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	n.d.
a) De empresas del grupo y asociadas	n.d.
b) De terceros	n.d.
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d.
15. Gastos financieros	-683.504
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	n.d.
b) Por deudas con terceros	-683.504
c) Por actualización de provisiones	n.d.
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d.
a) Cartera de negociación y otros	n.d.
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	n.d.
17. Diferencias de cambio	-5.615
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	n.d.
a) Deterioros y pérdidas	n.d.
b) Resultados por enajenaciones y otras	n.d.
A2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-689.119
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1 + A2)	-446.233
19. Impuestos sobre beneficios	133.870
A4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A3 + 19)	-312.363
OPERACIONES INTERRUMPIDAS	
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	n.d.
A5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A4 + 20)	-312.363

Fuente: SABI

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Brush, Sue. 2007.** Página web oficial de LRA Worldwide. *www.lraworldwide.com*. [En línea] 2007. [Citado el: 16 de mayo de 2014.]
http://www.lraworldwide.com/spanish/clients_cs_westin_sp.html.
- Bureau Van Dijk Electronick Publishing. 2014.** Página web oficial de la base de datos SABI. *sabi.bvdinfo.com*. [En línea] 9 de mayo de 2014. [Citado el: 14 de mayo de 2014.]
https://sabi.bvdinfo.com/version-201459/Report.serv?_CID=31&context=1UWTA2UEQX166NC.
- . **2014.** Página web oficial de la Base de Datos SABI. *sabi.bvdinfo.com*. [En línea] 9 de mayo de 2014. [Citado el: 14 de mayo de 2014.] https://sabi.bvdinfo.com/version-201459/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=1UWTA2UEQX166NC.
- . **2011.** SABI. 2011. Base de datos.
- Caro Hotel. 2014.** Página web oficial de Caro Hotel. *www.carohotel.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 1 de mayo de 2014.] <http://www.carohotel.com/contenido/historia>.
- Caro. 2012.** Página web oficial (en construcción) del Hotel Caro. *www.carohotel.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.carohotel.com/>.
- Caroli Health Club. 2014.** Página web oficial del Caroli Health Club. *www.carolihealthclub.es*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] <http://www.carolihealthclub.es/wp-content/uploads/2012/06/tratamientos-VALENCIA.pdf>.
- . **2007.** Página web oficial del Caroli Health Club. *www.carolihealthclub.es*. [En línea] 2007. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.carolihealthclub.es/home.htm>.
- . **2007.** Página web oficial del Caroli Health Club. *www.carolihealthclub.es*. [En línea] 2007. [Citado el: 9 de abril de 2012.]
<http://www.carolihealthclub.es/doc/tratamientos%20VALENCIA.pdf>.
- CincoDías.com. 2010.** Portal de economía, finanzas y empresas. *www.cincodias.com*. [En línea] 1 de julio de 2010. [Citado el: 20 de abril de 2012.]
http://www.cincodias.com/articulo/empresas/hotel-hilton-valencia-cierra-puertas-encontrar-comprador-edificio/20100701cdscdiemp_31/.
- Conselleria de Turismo, Cultura y Deporte. 2012.** Portal Oficial de Turismo de la Comunitat Valenciana. *www.comunitatvalenciana.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 26 de abril de 2012.]
http://www.comunitatvalenciana.com/files/publicacion/doc/firstclass_2012.pdf.
- definición.org. 2012.** Página oficial de definición.org. *www.definicion.org*. [En línea] 2012. [Citado el: 12 de abril de 2012.] <http://www.definicion.org/consejo-de-administracion>.
- El Jardí Bar. 2014.** Página web oficial de El Jardí Bar. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 4 de mayo de 2014.] <http://www.eljardibar.com/es/sobre-nosotros>.
- . **2014.** Página web oficial de El Jardí Bar. *www.eljardibar.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 5 de mayo de 2014.]
http://assets.westinvalencia.com/lps/assets/u/carta_comidas_el_jardi_2013.pdf.
- . **2014.** Página web oficial de El Jardí Bar. *www.eljardibar.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 5 de mayo de 2014.] http://assets.westinvalencia.com/lps/assets/u/carta_bebidas_el_jardi.pdf.

—. **2014.** Página web oficial de El Jardí Bar. *www.eljardibar.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 5 de mayo de 2014.] http://assets.westinvalencia.com/lps/assets/u/carta_vinos_2013.pdf.

Europa Press. 2012. *www.finanzas.com*. [En línea] 19 de abril de 2012. [Citado el: 2 de mayo de 2012.] http://www.finanzas.com/noticias/economia/2012-04-19/707223_economia-empresas-starwood-inaugura-hotel.html.

—. **2012.** Noticias e información de actualidad. *www.europapress.es*. [En línea] 30 de abril de 2012. [Citado el: 2 de mayo de 2012.] <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-starwood-abrira-tres-hoteles-dubai-irak-proximos-cinco-anos-20120430170211.html>.

Exceltur. 2014. *Evolución de la rentabilidad y empleo de lo 105 principales destinos urbanos y vacacionales españoles*. Exceltur. 2014. Nota de prensa.

—. **2010.** Página web oficial de Exceltur. *exceltur.org*. [En línea] 2010. [Citado el: 2 de mayo de 2012.] http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Barómetro%20Rentabilidad%20Destinos_Nº3%20-%20Trimestre%20de%20verano%20de%202010.pdf.

Gobierno Valenciano. 2006. *DECRETO 153/1993, de 17 de agosto, del Gobierno Valenciano, regulador de los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana (93/5613). Modificado por el Decreto 22/2006, de 10 de febrero, del Consell de la Generalitat*. 2006.

Hospes Hotels. 2014. Página web oficial de la cadena hotelera Hospes Hotels. *www.hospes.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 30 de abril de 2014.] <http://www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana/spa-balneario/spa-valencia-bodyna-87.html>.

—. **2014.** Página web oficial de la cadena hotelera Hospes Hotels. *www.hospes.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 30 de abril de 2014.] <http://www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana/salas-y-eventos-hospes-valencia/salas-reuniones-eventos-valencia-88.html>.

—. **2014.** Página web oficial de la cadena hotelera Hospes Hotels. *www.hospes.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 30 de abril de 2014.] <http://www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana/>.

—. **2014.** Página web oficial de la cadena hotelera Hospes Hotels. *www.hospes.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 30 de abril de 2014.] <http://www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana/habitaciones-valencia/>.

—. **2014.** Página web oficial de la cadena hotelera Hospes Hotels. *www.hospes.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 30 de abril de 2014.] <http://www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana/restaurante-lunge-valencia-senzone/>.

Hospes Palau de la Mar. 2014. Página web oficial del Hotel Hospes Palau de la Mar. *www.hospes.com/es/hotel-valencia-palau-mar*. [En línea] 2014. [Citado el: 24 de abril de 2014.] <http://www.hospes.com/es/hotel-valencia-palau-mar/>.

—. **2012.** Página web oficial del Hotel Hospes Palau de la Mar. *www.hospes.com/es/hotel-valencia-palau-mar*. [En línea] 2012. [Citado el: 28 de abril de 2012.] <http://www.hospes.com/es/hotel-valencia-palau-mar/>.

- . **2012**. Página web oficial del Hotel Hospes Palau de la Mar. *www.hospes.com/es/hotel-valencia-palau-mar*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hospes.com/es/hotel-valencia-palau-mar/>.
- . **2012**. Página web oficial del Hotel Hospes Palau de la Mar. *www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana/salas-reuniones-eventos-valencia/salas-reuniones-eventos-valencia-88.html>.
- . **2012**. Página web oficial del Hotel Hospes Palau de la Mar. *www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana/restaurante-lunge-valencia-senzone/restaurante-valencia-senzone-85.html>.
- . **2012**. Página web oficial del Hotel Hospes Palau de la Mar. *www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana/restaurante-lunge-valencia-senzone/bar-lounge-valencia-senzone-86.html>.
- . **2012**. Página web oficial del Hotel Hospes Palau de la Mar. *www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana/>.
- . **2012**. Página web oficial del Hotel Hospes Palau de la Mar. *www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hospes.com/es/hotel-boutique-hotel-lujo-hospes-valencia-palau-mar-espana/spa-balneario/spa-valencia-bodyna-87.html>.
- Hosteltur.com. 2012**. Portal de noticias de turismo. *www.hosteltur.com*. [En línea] 24 de abril de 2012. [Citado el: 26 de abril de 2012.] http://www.hosteltur.com/180040_westin-llegara-republica-dominicana-2013.html.
- . **2011**. Portal de noticias de turismo. *www.hosteltur.com*. [En línea] 2011. [Citado el: 24 de abril de 2012.] http://www.hosteltur.com/web/uploads/Turismo_de_lujo_2011.pdf.
- Hotel Caro. 2014**. Página web oficial del Hotel Caro. *www.carohotel.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 1 de mayo de 2014.] <http://www.carohotel.com/recurso/en/habitacion>.
- . **2012**. Página web oficial (en construcción) del Hotel Caro. *www.carohotel.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 28 de abril de 2012.] www.carohotel.com.
- Hotel Interactive. 2011**. Portal de noticias sobre el sector hotelero. *www.hotelinteractive.com*. [En línea] 5 de mayo de 2011. [Citado el: 12 de mayo de 2014.] <http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleid=20580&lang=es>.
- . **2011**. Portal de noticias sobre el sector hotelero. *www.hotelinteractive.com*. [En línea] 20 de enero de 2011. [Citado el: 12 de mayo de 2014.] <http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleid=19416&lang=es>.
- . **2011**. Portal de noticias sobre el sector hotelero. *www.hotelinteractive.com*. [En línea] 20 de enero de 2011. [Citado el: 13 de abril de 2012.] <http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleid=19416&lang=es>.

—. **2011.** Portal de noticias sobre el sector hotelero. *www.hotelinteractive.com*. [En línea] 5 de mayo de 2011. [Citado el: 13 de abril de 2012.]

<http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleid=20580&lang=es>.

Hotel Las Arenas Balneario Resort. 2014. Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *hotelvalencialasarenas.com/*. [En línea] 2014. [Citado el: 28 de abril de 2014.]

<http://hotelvalencialasarenas.com/>.

—. **2014.** Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.h-santos.es*. [En línea] 2014. [Citado el: 28 de abril de 2014.]

<http://hotelvalencialasarenas.com/disfrutar/gastronomia/>.

—. **2014.** Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 28 de abril de 2014.]

<http://hotelvalencialasarenas.com/disfrutar/gimnasio-deporte/>.

—. **2014.** Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 28 de abril de 2014.]

<http://hotelvalencialasarenas.com/relajarse/tratamientos-belleza/>.

—. **2014.** Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 28 de abril de 2014.]

<http://hotelvalencialasarenas.com/home/habitaciones/>.

—. **2009.** Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 28 de abril de 2012.]

www.hotelvalencialasarenas.com.

Hoteles Santos. 2014. Página web oficial de la cadena hotelera Hoteles Santos. *www.h-santos.es*. [En línea] 2014. [Citado el: 28 de abril de 2014.] <http://www.h-santos.es/hoteles/Hotel-Valencia-Las-Arenas/15Salones/>.

Instituto de Estudios Turísticos. 2012. Página web Oficial del Instituto de Estudios Turísticos. *www.iet.tourspain.es*. [En línea] abril de 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.]

<http://www.iet.tourspain.es/es->

[ES/estadisticas/analisisturistico/balantur/anales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202011.pdf](http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisisturistico/balantur/anales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202011.pdf).

Instituto Nacional de Estadística. 2006. Página web oficial del Instituto Nacional de Estadística. *www.ine.es*. [En línea] 2006. [Citado el: 27 de abril de 2014.]

<http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/estructura.pdf>.

—. **2014.** Página web oficial del Instituto Nacional de Estadística. *www.ine.es*. [En línea] 2014. [Citado el: 28 de abril de 2014.]

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do;jsessionid=CD120E53C6A4ADCEC08B30B50B305333.jaxi01?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase&L=0>.

—. **2012.** Página web oficial del Instituto Nacional de Estadística. *www.ine.es*. [En línea] 2012. [Citado el: 18 de abril de 2012.]

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft40%2Fclasrev%2F&file=inebase&L=0>.

—. **2012.** Página web oficial del Instituto Nacional de Estadística. *www.ine.es*. [En línea] 23 de abril de 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.]

<http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0312.pdf>.

Intersindical Valenciana. 2008. Convenio colectivo 2008/2011 de Hostelería de Valencia. *stics.intersindical.org*. [En línea] 1 de septiembre de 2008. [Citado el: 4 de mayo de 2014.] http://stics.intersindical.org/hosteleria/CONVENIO%202008_2011.pdf.

—. **2008.** Convenio colectivo 2008/2011 de Hostelería de Valencia. *stics.intersindical.org*. [En línea] 1 de septiembre de 2008. [Citado el: 18 de abril de 2012.] http://stics.intersindical.org/hosteleria/CONVENIO%202008_2011.pdf.

—. **2010.** Convenio Colectivo 2008/2011 de Hostelería de Valencia. *stics.intersindical.org*. [En línea] 2010. [Citado el: 14 de mayo de 2014.] <http://stics.intersindical.org/hosteleria/TABLA%20SALARIAL%202010.pdf>.

—. **2010.** Convenio Colectivo 2008/2011 de Hostelería de Valencia. *stics.intersindical.org*. [En línea] 2010. [Citado el: 18 de abril de 2012.] <http://stics.intersindical.org/hosteleria/TABLA%20SALARIAL%202010.pdf>.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard. 2010. *Fundamentos de estrategia*. Madrid : PEARSON-PRENTICE HALL, 2010. págs. 30-36. 978-84-8322-645-2.

—. **2010.** *Fundamentos de estrategia*. Madrid : PEARSON-PRENTICE HALL, 2010. págs. 30-36. 978-84-8322-645-2.

—. **2010.** *Fundamentos de estrategia*. Madrid : PEARSON-PRENTICE HALL, 2010. pág. 64. 978-84-8322-645-2.

—. **2010.** *Fundamentos de Estrategia*. Madrid : PEARSON-PRENTICE HALL, 2010. págs. 201-203. 978-84-8322-645-2.

—. **2010.** *Fundamentos de la estrategia*. Madrid : PEARSON-PRENTICE HALL, 2010. págs. 77-79. 978-84-8322-645-2.

Lainformación.com. 2012. Portal de noticias de actualidad. *noticias.lainformacion.com*. [En línea] 26 de abril de 2012. [Citado el: 2 de mayo de 2012.] http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/hoteles-y-alojamiento/starwood-inaugura-su-hotel-spa-sheraton-madrid-mirasierra_2bfz16jo6ZdBt9hvH3jCX4/.

Las Arenas Balneario Resort. 2009. Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotelvalencialasarenas.com/habitaciones-habitacion-hotel-valencia.html>.

—. **2009.** Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotelvalencialasarenas.com/lobby-y-porchada>.

—. **2009.** Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotelvalencialasarenas.com/sorolla>.

—. **2009.** Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotelvalencialasarenas.com/>.

—. **2009.** Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotelvalencialasarenas.com/pool-bar>.

- . **2009**. Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotelvalencialasarenas.com/area-de-terapias.html>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotelvalencialasarenas.com/area-deportiva.html>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotelvalencialasarenas.com/peluqueria-hotel-valencia.html>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotelvalencialasarenas.com/zona-ludica-hotel-valencia.html>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *www.hotelvalencialasarenas.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotelvalencialasarenas.com/salones>.
- LosRecursosHumanos.com. 2008**. Página web oficial de LosRecursosHumanos.com. *www.losrecursoshumanos.com*. [En línea] 2008. [Citado el: 3 de mayo de 2014.] <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/79-definicion-de-alta-direccion.html>.
- . **2012**. Página web oficial de LosRecursosHumanos.com. *www.losrecursoshumanos.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 4 de mayo de 2014.] <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6469-mision-y-funciones-del-gerente-general-de-un-hotel-5-estrellas.html>.
- . **2009**. Página web oficial de LosRecursosHumanos.com. *www.losrecursoshumanos.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 12 de abril de 2012.] <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/79-definicion-de-alta-direccion.html>.
- . **2012**. Página web oficial de LosRecursosHumanos.com. *www.losrecursoshumanos.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 20 de abril de 2012.] <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6469-mision-y-funciones-del-gerente-general-de-un-hotel-5-estrellas.html>.
- Ministerio del interior. 2013**. *www.interior.gob.es*. [En línea] 2013. [Citado el: 27 de abril de 2014.] <http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/extranjeria/acuerdo-de-schengen>.
- Miquel Peris, Salvador, Mollá Descals, Alejandro y Bigné Alcañiz, José Enrique. 2002**. *Introducción al Marketing*. Madrid : McGraw-Hiill, 2002. 84-481-1846-4.
- Pinilla, Francisco M., Martínez, J. Ignacio y Sangüesa, José C. 1998**. *Proyecto empresarial*. s.l. : McGraw-Hill, 1998. págs. 18-37. 84-481-3834-1.
- Plan General Contable. 2007**. Recursos para gestionar la contabilidad en las pymes. *www.plangeneralcontable.com*. [En línea] 21 de diciembre de 2007. [Citado el: 12 de mayo de 2014.] http://www.plangeneralcontable.com/?tit=206-aplicaciones-informaticas&name=GeTia&contentId=pgc_206.
- . **2007**. Recursos para gestionar la contabilidad en las pymes. *www.plangeneralcontable.com*. [En línea] 21 de diciembre de 2007. [Citado el: 15 de abril de

2012.] http://www.plangeneralcontable.com/?tit=206-aplicaciones-informaticas&name=GeTia&contentId=pgc_206.

psicologia.costasur.com. 2012. Psicología online, consejos y ayuda psicológica. *psicologia.costasur.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 3 de mayo de 2014.] <http://psicologia.costasur.com/es/tipos-de-comunicacion-en-la-organizacion.html>.

—. **2012.** Psicología online, consejos y ayuda psicológica. *psicologia.costasur.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 12 de abril de 2012.] <http://psicologia.costasur.com/es/tipos-de-comunicacion-en-la-organizacion.html>.

Restaurante Kōmori. 2014. Página web oficial del Restaurante Kōmori. *restaurantekomori.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] <http://restaurantekomori.com/komori>.

—. **2014.** Página web oficial del Restaurante Kōmori. *restaurantekomori.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] http://restaurantekomori.com/wp-content/uploads/2014/03/komori_web_carta_ESP.pdf.

—. **2014.** Página web oficial del Restaurante Kōmori. *restaurantekomori.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] http://restaurantekomori.com/wp-content/uploads/2014/03/komori_web_vinos.pdf.

Restaurante Ros Marino. 2012. Página web oficial del Restaurante Ros Marino. *www.restauranterosmarino.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.restauranterosmarino.com/es>.

—. **2012.** Página web oficial del Restaurante Ros Marino. <http://www.restauranterosmarino.com>. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.restauranterosmarino.com/es/desayunos>.

Restaurante The Gourmet. 2012. Página web oficial del Restaurante The Gourmet. *www.restaurantethegourmet.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.restaurantethegourmet.com/es/menu-a-la-carta>.

—. **2012.** Página web oficial del Restaurante The Gourmet. *www.restaurantethegourmet.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.restaurantethegourmet.com/es/>.

—. **2012.** Página web oficial del Restaurante The Gourmet. *www.restaurantethegourmet.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.restaurantethegourmet.com/es/menus-del-dia>.

—. **2012.** Página web oficial del Restaurante The Gourmet. *www.restaurantethegourmet.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.restaurantethegourmet.com/es/menu-degustacion>.

Servicio Valenciano de Empleo (SVE). 2012. Página web oficial de la Fundación Servicio Valenciano de Empleo (SVE). *www.sve.es*. [En línea] 2012. [Citado el: 3 de mayo de 2014.] http://www.sve.es/sveweb/sve.nsf/documento/westin_hotels.

—. Página web oficial de la Fundación Servicio Valenciano de Empleo (SVE). *www.sve.es*. [En línea] [Citado el: 20 de abril de 2012.] http://www.sve.es/sveweb/sve.nsf/documento/westin_hotels.

SH Valencia Palace. 2014. Página web oficial del hotel SH Valencia Palace. *www.hotel-valencia-palace.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 28 de abril de 2014.] <http://www.hotel-valencia-palace.com/es/melia-valencia-palace.html>.

—. **2014.** Página web oficial del hotel SH Valencia Palace. *www.hotel-valencia-palace.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 28 de abril de 2014.] <http://www.hotel-valencia-palace.com/es/index.html>.

—. **2012.** Página web oficial del Hotel SH Valencia Palace. *www.hotel-valencia-palace.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 28 de abril de 2012.] www.hotel-valencia-palace.com.

—. **2012.** Página web oficial del Hotel SH Valencia Palace. *www.hotel-valencia-palace.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotel-valencia-palace.com/es/hotel-restaurante-valencia.html>.

—. **2012.** Página web oficial del Hotel SH Valencia Palace. *www.hotel-valencia-palace.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotel-valencia-palace.com/es/melia-valencia-palace.html>.

—. **2012.** Página web oficial del Hotel SH Valencia Palace. *www.hotel-valencia-palace.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotel-valencia-palace.com/es/hotel-spa-valencia.html>.

—. **2012.** Página web oficial del Hotel SH Valencia Palace. *www.hotel-valencia-palace.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.hotel-valencia-palace.com/es/index.html>.

Starwood Hotels & Resorts. 2012. Página web oficial de Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 7 de abril de 2012.] http://www.starwoodhotels.com/westin/difference/detail.html?section=site&category=difference&category_id=heavenly.

—. **2012.** Página web oficial de Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 7 de abril de 2012.] http://www.starwoodhotels.com/westin/difference/detail.html?section=site&category=difference&category_id=heavenly.

—. **2012.** Página web oficial de Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 7 de abril de 2012.] http://www.starwoodhotels.com/westin/difference/detail.html?section=site&category_id=workout&category=difference.

—. **2012.** Página web oficial de Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com/*. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] http://specialoffers.starwoodhotels.com/uploadedFiles/SOP/Westin_Valencia/_Content/jingta.PDF.

—. **2012.** Página web oficial de Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 12 de abril de 2012.] <http://www.starwoodhotels.com/corporate/directory/hotels/all/list.html>.

—. **2012.** Página web oficial de Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 13 de abril de 2012.] <http://www.starwoodhotels.com/preferredguest/account/starpoints/redeem/index.html>.

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. 2014. Página web oficial de Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 12 de mayo de 2014.] <http://www.starwoodhotels.com/preferredguest/account/starpoints/redeem/index.html>.

- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] [http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/all/list.html?sortType=.](http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/all/list.html?sortType=)
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com/corporate*. [En línea] 2014. [Citado el: 26 de abril de 2014.] <https://www.starwoodhotels.com/corporate/about/index.html>.
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 26 de abril de 2014.] <http://www.starwoodhotels.com/stregis/about/index.html>.
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 26 de abril de 2014.] http://www.starwoodhotels.com/luxury/about/detail.html?section=about&category=history_heritage&parentCategory=about.
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 26 de abril de 2014.] <http://www.starwoodhotels.com/whotels/index.html>.
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 26 de abril de 2014.] <https://www.starwoodhotels.com/westin/about/index.html>.
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 26 de abril de 2014.] <http://www.starwoodhotels.com/lemeridien/about/index.html>.
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 26 de abril de 2014.] <https://www.starwoodhotels.com/sheraton/about/history.html>.
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 26 de abril de 2014.] <https://www.starwoodhotels.com/fourpoints/about/index.html>.
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 26 de abril de 2014.] <https://www.starwoodhotels.com/alofthotels/about/index.html>.
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 26 de abril de 2014.] <https://www.starwoodhotels.com/element/about/index.html>.
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] [http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/south-america/list.html?sortType=.](http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/south-america/list.html?sortType=)
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] [http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/north-america/list.html?sortType=.](http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/north-america/list.html?sortType=)
- **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] [http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/africa/list.html?sortType=.](http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/africa/list.html?sortType=)

- . **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] [http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/europe/list.html?sortBy=.](http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/europe/list.html?sortBy=)
- . **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] [http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/middle-east/list.html?sortBy=.](http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/middle-east/list.html?sortBy=)
- . **2014.** Página web oficial del grupo hotelero Starwood Hotels & Resorts. *www.starwoodhotels.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 9 de mayo de 2014.] [http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/asia-pacific/list.html?sortBy=.](http://www.starwoodhotels.com/westin/directory/hotels/asia-pacific/list.html?sortBy=)
- Talón Ballester, Pilar, González Serrano, Lydia y Figueroa Domenecq, Cristina. 2007.** *La nueva realidad del sector hotelero español*. Universidad Rey Don Juan Carlos y Universidad Europea de Madrid. Madrid : s.n., 2007.
- The Westin Valencia. 2014.** Página oficial del hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 5 de mayo de 2014.] http://assets.westinvalencia.com/lps/assets/u/carta_h_club_2013.pdf.
- . **2012.** Página web oficial del hotel The Westin Valencia. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/assets/u/coffee-breaks-tradicionales.pdf>.
- . **2014.** Página web oficial del hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 5 de mayo de 2014.] http://assets.westinvalencia.com/lps/assets/u/carta_vinos_2013.pdf.
- . **2014.** Página web oficial del hotel The Westin Valencia. *www.thewestinvalencia.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 5 de mayo de 2014.]
- . **2014.** Página web oficial del hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 5 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/meetings>.
- . **2014.** Página web oficial del hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 5 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/spa-wellness-center-caroli-health-club>.
- . **2012.** Página web oficial del hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/assets/u/menus-de-empresa-2012.pdf>.
- . **2012.** Página web oficial del hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/assets/u/menu-superfoods-2012.pdf>.
- . **2014.** Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 5 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/h-club-valencia>.
- . **2009.** Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 7 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms>.
- . **2009.** Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2009. [Citado el: 7 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/suite-junior>.

- . **2009**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. [En línea] 2009. [Citado el: 7 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/habitacion-grand-deluxe-con-jacuzzi>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2009. [Citado el: 7 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/suite-ejecutiva>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2009. [Citado el: 7 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/suite-real-by-francis-montesinos>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2009. [Citado el: 7 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/habitacion-grand-deluxe>.
- . **2012**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.restaurantethegourmet.com/es/superfoods-coffee-breaks>.
- . **2012**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2012. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/h-club-valencia>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2009. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/meetings>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2009. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/spa-wellness-center-caroli-health-club>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2009. [Citado el: 9 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/el-jardi-bar>.
- . **2009**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2009. [Citado el: 7 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/habitacion-deluxe>.
- . **2014**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2014. [Citado el: 12 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/socialmedia>.
- . **2012**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2012. [Citado el: 13 de abril de 2012.] <http://www.westinvalencia.com/es/socialmedia>.
- . **2014**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2014. [Citado el: 4 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms>.
- . **2014**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2014. [Citado el: 4 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/habitacion-deluxe>.
- . **2014**. Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. www.westinvalencia.com. [En línea] 2014. [Citado el: 4 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/habitacion-grand-deluxe>.

—. **2014.** Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. [En línea] 2014. [Citado el: 4 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/habitacion-grand-deluxe-con-jacuzzi>.

—. **2014.** Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 4 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/suite-junior>.

—. **2014.** Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 4 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/suite-ejecutiva>.

—. **2014.** Página web oficial del Hotel The Westin Valencia. *www.westinvalencia.com*. [En línea] 2014. [Citado el: 4 de mayo de 2014.] <http://www.westinvalencia.com/es/rooms/suite-real-by-francis-montesinos>.

Tormo. 2013. Página web oficial de Tormo. *www.tormo.com*. [En línea] 2013. [Citado el: 3 de mayo de 2014.] <http://www.tormo.com/monograficos/galeriatormo2006/index.asp?tema=97&pagina=1>.

Travel Update. 2012. Noticias y recursos para el sectorir turismo en Perú, América Latina y mundo. *www.travelupdate.com.pe*. [En línea] 17 de abril de 2012. [Citado el: 24 de abril de 2012.] <http://www.travelupdate.com.pe/nacional/14353-westin-lima-hotel-entre-los-mejores-hoteles-nuevos-del-2012>.

Turismo Valencia. 2012. Página web turística oficial de Valencia. *www.turisvalencia.es*. [En línea] 2012. [Citado el: 26 de abril de 2012.] <http://www.turisvalencia.es/es/ven-a-valencia/alojamientos/hoteles/cinco-estrellas>.

Universidad de Huelva. www.uhu.es. [En línea] [Citado el: 16 de mayo de 2014.] <http://www.uhu.es/uhutur/documentos/tracla2/T20.%20STARWOOD%20Hotels.pdf>.