



UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
(PEGM)**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL HOTEL MANSIÓN
TEODOLINDA**

**ELABORADO POR:
*KENG LUNG CHOW MEJIA***

**Managua, Nicaragua
Agosto, 2010**

ÍNDICE

CAPÍTULO	PÁGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II. INTRODUCCIÓN	2
III. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DEL SECTOR HOTELERO.....	4
IV. ANÁLISIS INDUSTRIAL DEL SECTOR HOTELERO.....	6
IV.1. PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA.....	6
IV.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	17
IV.3. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	17
IV.4. AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS.....	18
IV.5. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.....	19
IV.6. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	19
IV.7. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	20
IV.8. ACCIÓN DEL GOBIERNO.....	20
V. ANÁLISIS INTERNO DEL HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA.....	21
V.1. ANTECEDENTES.....	21
V.2. DESEMPEÑO	24
V.3. SITUACIÓN ACTUAL	26
V.4. PERSPECTIVAS.....	29
V.5. ANALISIS ORGANIZACIONAL.....	30
V.5.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	33
V.5.2. ACTIVIDADES DE APOYO.....	39
VI. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.....	41
VII. RECOMENDACIONES.....	43

CAPÍTULO	PÁGINA
VIII. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
4.1. FUERZAS COMPETITIVAS DEL HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA.....	21
5.1. GRAFICA DE INGRESO DE HUESPEDES POR MES – AÑO 2009.....	28
8.1. PRESUPUESTO PARA LA ETAPA DE INVERSIÓN.....	50
8.2. PRESUPUESTO PARA LA ETAPA DE DISEÑO Y DESARROLLO.....	51
8.3. PRESUPUESTO PARA LA ETAPA DE IMPLANTACIÓN.....	51
8.4. PRESUPUESTO TOTAL.....	52

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	PÁGINA
1. ESTADOS FINANCIEROS HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA AÑO FISCAL 2005-2006.....	55
2. ESTADOS FINANCIEROS HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA AÑO FISCAL 2006-2007.....	56
3. ESTADOS FINANCIEROS HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA AÑO FISCAL 2007-2008.....	57
4. CERTIFICADOS DIGITALES.....	58
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	59
6. MATRIZ FODA.....	61

I. RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación consiste en el diseño de un plan de comunicación para el Hotel Mansión Teodolinda que tiene como finalidad proponer un nuevo canal de comunicación que le permita incrementar sus ventas.

Tras haber analizado el desempeño de cada una de las áreas del hotel y haber hecho un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se concluyó que el Hotel que actualmente opera con pérdidas debido entre otras cosas al proceso de expansión, es una empresa muy bien posicionada en su sector, con clientes fieles y con un mercado claramente definido.

Para mejorar la situación actual del Hotel se recomienda hacer una estrategia de comunicación más agresiva, esta debe consistir en hacer una mayor promoción y publicidad no solo de los servicios de hospedaje, sino también de los servicios de alquiler de salones y restaurante. También se recomienda implementar promociones de manera más seguida, de forma que se esté atrayendo constantemente y de diferentes formas a los compradores, esto se realizará mediante un nuevo canal de comunicación que le permitirá atraer un mayor número de clientes y por consiguiente incrementar sus ventas.

Se hacen además recomendaciones generales sobre la estructura organizacional, determinar si se cuenta con el personal idóneo para la realización del trabajo, también se sugiere centralizar en el área de recursos humanos el proceso de selección y contratación del personal considerando la participación de los gerentes de área en dicho proceso. Además se sugiere crear una base de datos accesible a todos los jefes de departamento, en la que se recopile datos de compras, precio y número de unidades a fin de hacer más eficientes y eficaces las actividades del Hotel.

II. INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es elaborar una estrategia que permita explotar el canal informático web como una oportunidad de negocio que brindará mayor publicidad y una nueva opción para registrarse en el Hotel Mansión Teodolinda.

La mayoría de los competidores del Hotel Mansión Teodolinda ofrecen a sus huéspedes mediante la web, información de sus servicios, la posibilidad de reservar y registrarse en línea, promociones, eventos, entre otros beneficios. El Hotel Mansión Teodolinda está perdiendo esta oportunidad de brindar un canal de comunicación que le permitiría expandir su oferta a un mercado más amplio en donde los consumidores que utilizan este medio crecen día a día.

Brindar este nuevo canal de comunicación permitirá al Hotel Mansión Teodolinda ser más competitivo, le otorgará una ventaja sobre los rivales que no utilizan este medio, por lo que obtendrá un incremento en sus reservaciones, publicidad y una mejor percepción de los consumidores hacia el Hotel.

El alcance es determinar un plan de comunicación que le permita al Hotel Mansión Teodolinda competir en el mercado nicaragüense e internacional que se encuentra con una alta rivalidad en esta industria.

Como limitación está el hecho de que se dispuso solamente de un mes para concluir toda la investigación, por lo que se consultó estudios previos sobre el Hotel Mansión Teodolinda y a su industria, disponiendo así de información útil que agilizó la investigación.

La metodología que se utilizó fue una investigación primaria y secundaria, la primaria consistió en visitas al Hotel Mansión Teodolinda en donde se realizaron entrevistas a los responsables del funcionamiento del Hotel y la secundaria

radicó en información expuesta en internet, información brindada en el Hotel y trabajos ya realizados del Hotel en la Universidad Centroamericana (UCA).

El documento está estructurado en ocho capítulos:

Capítulo I, Resumen Ejecutivo, es una síntesis de todo el documento, en el que se explica la factibilidad de implementar una estrategia de comunicación para el Hotel Mansión Teodolinda, además de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo II, Introducción, incluye el objetivo, justificación, alcance, limitaciones, metodologías que se utilizaron y un resumen de cada uno de los capítulos que se expusieron.

Capítulo III, Análisis del Macroentorno, en este capítulo se expuso todos los factores externos que permiten identificar las oportunidades y amenazas de la industria hotelera en Managua.

Capítulo IV, Análisis Industrial, se analizaron todos los factores de la industria de gran importancia al momento de elaborar las estrategias del Hotel; también se realizó un estudio mediante la herramienta de las fuerzas competitivas de Michael Porter para determinar la rentabilidad del sector hotelero.

Capítulo V, Análisis Interno, se determinaron las fortalezas y debilidades que el Hotel muestra en cada una de sus áreas, su situación actual, el desempeño de los últimos tres años y las perspectivas de los dueños, clientes y proveedores respecto al futuro del Hotel.

Capítulo VI, Conclusiones, Se expusieron las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades a las que se llegó del análisis interno e industrial del sector hotelero en Managua.

Capítulo VII, Estrategia de Comunicación, se realizó un plan de comunicación basado en las recomendaciones obtenidas, en este se describen los objetivos, audiencia, mensaje, canal de comunicación, costos y cronograma de actividades que se propone al Hotel Mansión Teodolinda.

III. ANALISIS DEL MACROENTORNO DEL SECTOR HOTELERO

La cultura nicaragüense juega un papel muy importante para el sector hotelero en Nicaragua, la riqueza histórica, arquitectónica, gastronómica, la danza, el canto y la belleza natural desarrolla casi de forma espontánea el turismo.

Desde los ojos de los turistas extranjeros, Nicaragua es reconocida por el calor humano de sus habitantes, de su amabilidad, atención y cortesía, esto despierta el interés del visitante de conocer un sinnúmero de lugares turísticos que este país ofrece.

Según estadísticas del Sistema de Integración Centroamericana, SICA, 7.9 millones de turistas visitaron la región centroamericana en el 2007. De estos, 800 mil viajeros tuvieron como destino Nicaragua.

En Nicaragua existen dos fuerzas políticas; los liberales de ideales capitalistas y los sandinistas de ideales socialistas, actualmente están en el poder los sandinistas que han formado alianzas con países de su misma ideología política y han tenido una serie de altercados con países y organismos que no comparte su mismo interés, lo que ha creado a nivel internacional una serie de fricciones y problemas de inversión de entidades privadas y estatales de diferentes

naciones. También existe a nivel interno una crisis en los poderes del estado debido a la constante disputa entre las dos fuerzas políticas que gobiernan el país, lo que ha llevado a generar agresiones a las infraestructuras públicas y privadas y también a los habitantes principalmente de la ciudad de Managua, además del retraso en la aprobación de leyes y cargos estatales.

Existen diferentes leyes que inciden en el sector hotelero entre las que están:

La Ley Creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo (Ley 298¹) en ella se establecen las normas que los propietarios de restaurantes, alojamientos y centros turísticos deben de seguir para poder operar en la Republica de Nicaragua. Entre las normas más relevantes: clasificación a la que deben ajustarse, medidas requeridas para su funcionamiento adecuado, nivel de precios a reflejar, derechos y obligaciones tanto de los propietarios como de los usuarios y por ende sanciones a ejecutarse en caso de incumplimiento o ruptura con lo establecido por ley.

También está la Ley de Incentivo Turístico (Ley 306²) que sienta las bases para el desarrollo turístico y abre las puertas de nuestro país para la inversión nacional e internacional. Dicha ley concede una serie de beneficios e incentivos especiales a las actividades orientadas al turismo, entre las que se destacan: exención en el pago de Impuesto de Rentas del 80%, exención total del impuesto de propiedad por un período de 10 años, exención en el impuesto de ventas en el diseño de los edificios y los contratos de supervisión, exención en los impuestos de ventas e importación a materiales de construcción, diseño y equipamiento, por diez años y la exención en los impuestos de ventas e importación a muebles, equipos, vehículos y accesorios, por diez años.

¹ Ley 298: Reglamento de alimentos, bebidas y diversiones. (1998, 11 agosto). *La Gaceta*, Diario Oficial NO. 149,

² Ley 306: Ley de Incentivos Turísticos. (1999, 21 junio). *La Gaceta* no. 117

Otro factor a tomar en cuenta es el tecnológico; durante los últimos años las empresas nicaragüenses han adoptado nuevas tecnologías informáticas que les han permitido estar más cerca de sus clientes mediante la comunicación instantánea ya sea: sitios web, correos electrónicos, mensajería instantánea, telefonía celular, etc. esto gracias a que existen empresas de telecomunicaciones que han traído estas tecnologías como Claro, Movistar, IBW, Amnet, etc.

IV. ANÁLISIS INDUSTRIAL DEL SECTOR HOTELERO³

Se analizó en dos partes el sector hotelero, inicialmente se expone la caracterización general de la industria hotelera y luego se examina mediante el modelo de Michael Porter las fuerzas competitivas y la rivalidad entre los competidores del grupo estratégico al que pertenece el Hotel Mansión Teodolinda.

IV.1. PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA

La llegada de turistas a Nicaragua se incrementó durante el 2008 en 7.2% en relación al año anterior. Esto significa que durante el año recién pasado ingresaron 857, 901 turistas, que dejaron en el país 276.2 millones de dólares en divisas líquidas, 8.3% más que durante el 2007.

Nicaragua dispone de 503 establecimientos turístico clasificados como Oferta Turística Nacional de Alojamiento, lo que representa un incremento del 23.9% respecto al 2007 cuando se ofertaron 406 establecimientos.

³ Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR). (2008). *Boletín de Estadísticas de Turismo*.

Los 503 establecimientos han sido clasificados de la siguiente manera: 226 Hoteles, 270 Alojamientos Turísticos de Carácter no Hotelero (ATCNH) y 7 Aparto-Hotel; los que en su conjunto ofertan 7,408 habitaciones y 12,494 plazas camas.

A nivel nacional el país ofrece 7,408 habitaciones aptas para el turismo, de las cuales 2,834 (38.3%) corresponden a los establecimientos ubicados en la ciudad de Managua y 4,574 (61.7%) están ubicados en los establecimientos hoteleros y similares de los otros departamentos del país.

La oferta de alojamiento en Managua se encuentra conformada por 126 establecimientos (25% del total) 2,834 habitaciones y 4,723 plazas camas. Por categoría el 79.8% de las habitaciones son ofrecidas por los hoteles, 17.7% por los ATCNH y 2.5% en los Aparto-Hoteles.

El resto de los departamentos del país ofrecen en su conjunto 377 establecimientos (75% del total) con 4,574 habitaciones y 7,771 plazas camas. Por categoría el 56.1% de las habitaciones son ofertadas por hoteles, 43.6% por las ATCNH y 0.3% por Aparto-Hoteles. Los departamentos con mayor cantidad de habitaciones aptas para el turismo son: Managua (38.3%), Rivas (10.1%), RAAN-RAAS (9.7%), Granada (8.9%), León (7.1%), Matagalpa (4.6%), Estelí (4.5%) y Masaya (1.9% del total de habitaciones en los departamentos).

En relación al comportamiento de la serie histórica 2004-2008 que contiene el presente capítulo en su parte final, los aspectos más relevantes a destacar son los siguientes:

La oferta nacional por establecimientos hoteleros continua aumentando para el período 2004-2008, motivado por los incentivos y beneficios que ofrece la Ley No.306 "Ley de Incentivos para la Industria Turística de la República de

Nicaragua”, por el incremento en las llegadas de turistas al país y por las nuevas inversiones en proyectos de infraestructura turística.

La evolución de la oferta turística de alojamiento durante el período ha incrementado en un 89.1%. En el año 2004 se disponía de 266 establecimientos y en el 2008 se ofrecen 503 hoteles y establecimientos similares.

La oferta turística de habitaciones ha crecido en 54.5% para el mismo período, pasando de 4,795 en el año 2004 a 7,408 habitaciones en el año 2008.

Se brindó servicio de alojamiento a un total de 459,686 huéspedes, de los que 309,449 (67.3%) declararon ser extranjeros o nacionales residentes en el exterior (lo que representa el 36.1% del total de turistas ingresados al país) y 150,237 (32.7%) nacionales residentes en Nicaragua.

En los departamentos se hospedaron el 16.7% del total de huéspedes de Nicaragua (76,811 personas), con un promedio de 2,427 extranjeros y 3,974 nacionales por mes. El 37.9% de la demanda hotelera en los departamentos, corresponden a los extranjeros y el 62.1% a nacionales.

Las playas del pacífico hospedaron al 33.2% del total de huéspedes de Nicaragua (152,523 huéspedes), con un promedio de 7,293 extranjeros y 5,417 nacionales por mes. El 57.4% de la demanda hotelera en las Playas del Pacífico, corresponden a los extranjeros y el 42.6% a nacionales.

La ciudad de Managua hospedó 230,352 del total de huéspedes de Nicaragua (50.1%) de ellos 202,954 (44.2%) lo hicieron en los ocho principales establecimientos hoteleros y similares de la ciudad de Managua. El 83.7% de la

demanda hotelera en la ciudad de Managua, corresponden a los extranjeros y el 16.3% a nacionales.

Las personas que llegan a la ciudad de Managua pero su destino es algún tour fuera de ella, prefieren utilizar un tipo de alojamiento más económico que el que ofrecen los hoteles, su interés está fuera de Managua y no quieren gastar mucho en hoteles, estas personas son sensibles al precio, no les interesa gastar mucho dinero en alojamiento.

Las personas que viajan por negocios a la ciudad de Managua son menos sensibles al precio ya que muchas veces las empresas para las que trabajan cubren todos sus gastos y lo que estas personas buscan es comodidad, tranquilidad, seguridad y sobre todo un hotel en el que cuenten con todas las facilidades para realizar mejor su trabajo.

Como sustitutos al servicio que prestan los hoteles están los Alojamientos Turísticos de Carácter no Hotelero (ATCNH) y Aparto-Hotel, estos al igual que los hoteles brindan el servicio de alojamiento pero con servicios o condiciones inferiores, lo cual para un cliente sensible al precio podría ser una opción a tomar en cuenta, en la ciudad de Managua se cuenta con 52 ATCNH y con 6 Aparto-Hotel.

La mayoría de los hoteles de Managua llegan a sus clientes a través de sus páginas web, tour operadoras y agencias de viajes, mediante visitas a las empresas privadas e instituciones del estado y con su participación en ferias y actividades turísticas nacionales e internacionales.

Los ingresos generados por concepto de pago de alojamiento para la actividad turística se calculan en US \$ 74.5 millones; de los cuales el total de huéspedes extranjeros generaron un ingreso de US \$ 60.1 millones lo que representa un

21.7% del total de divisas generadas por la actividad turística, en tanto los huéspedes nacionales aportaron US \$14.4 millones. El gasto promedio por visita en concepto de alojamiento de los huéspedes extranjeros en el año 2008 fue de US \$ 194.07 y el gasto diario promedio es de US \$ 67.29

Los meses de mayor demanda de los huéspedes extranjeros son: Enero, Febrero y Marzo, con una estadía promedio de 3.5 noches. Los meses de mayor demanda de los huéspedes nacionales son: Junio, Julio y Agosto, con una estadía promedio de 1.6 noches.

Del total de huéspedes extranjeros que visitó el país, 45.6% lo hizo por motivos de negocios, 31.7% por recreación y visita a familiares o amigos, 10.7% por asistencia a congresos, seminarios y 12% por otros motivos. En tanto, del total de huéspedes nacionales que visitó los hoteles del país 50% lo hizo por motivos de negocios y/o trabajo, 21.3% por recreación y visita a familiares/amigos, 11.9% por congresos y 16.8% otros motivos (salud, deportes, religión, etc.).

Entre las materias primas que requiere el sector hotelero están: las camas, blancos (ropa de cama, toalla), productos para aseo y limpieza, jabón de baño, champú, televisión, aire acondicionado, abanicos, muebles en general. Toda la materia prima es encontrada en Nicaragua, los hoteles de 4 y 5 estrellas las adquieren en el exterior, esto con el propósito de cumplir con ciertos estándares de calidad que su estatus le exige, los hoteles de 1 a 3 estrellas compran a los distribuidores locales en tiendas, mercados, etc.

La tecnología va de la mano con las necesidades de un hotel de la actualidad, ya sea porque la necesita en sus servicios básicos como: aire acondicionado, televisión por cable, agua caliente y fría, así como también con las nuevas tendencias del mundo actual como son: internet, ventas del servicio en línea, publicidad en diferentes medios de comunicación, equipos informáticos, etc.

La oferta hotelera en la ciudad de Managua está comprendida por 4 hoteles de cinco estrellas, 4 hoteles de cuatro estrellas, 10 hoteles de tres estrellas, 23 hoteles de dos estrellas y 17 hoteles de una estrella.

El estatus del hotel con respecto a las estrellas depende de una inspección llevada a cabo por INTUR, en la que en conjunto con el propietario se evalúa una lista de criterios, que requiere cumplir el alojamiento y en base a esto se determina la categoría más adecuada. Los criterios son: accesos (entradas), lobby o vestíbulo, ascensores, pasillos, escaleras, habitaciones, equipamiento de las habitaciones, baños en las habitaciones, restaurante/bar, cocina, cuarto de limpieza, climatización y calefacción, recepción y conserjería, servicio de lavandería, mantenimiento, acceso a personas con capacidades físicas limitadas, entre otros.

Así, según el INTUR, los hoteles de una estrella disponen de locales, mobiliario y equipos sencillos pero cuidados, ofreciendo un mínimo de comodidad. Por lo general, son establecimientos tipo casero o posada en donde sus dueños entregan todos los servicios. Estos hoteles siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen, ofrecen una habitación privada, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales y no cuentan con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla, y a veces puedes llegar a encontrar un ropero y una mesa de noche. Los hoteles de una estrella son generalmente espacios pequeños y sin vistas espectaculares. Los servicios como TV y teléfono se pueden compartir en el lobby del edificio. Gran parte de los hoteles de esta categoría están localizados en pequeños edificios y no tienen una gran estructura para el ocio. Finalmente, suelen estar ubicados en zonas distantes del casco urbano de la ciudad, pero el

costo por estar allí justifica muchas veces la distancia. ⁴Ejemplo de hoteles de una estrella en Managua son, Jury Jen, La Fragata, La Pradera, Managua Hills, Ticomar, Vroyg.

Los hoteles de dos estrellas ofrecen a sus clientes, tanto por sus locales e instalaciones como por su mobiliario y equipos, las condiciones necesarias de calidad y confort. Estos hoteles de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos. Están ubicados casi siempre en la zona céntrica de la ciudad, aunque el paisaje que ofrecen no es de lo más atractivo. Estos hoteles incluyen en su servicio un teléfono privado y el desayuno. ⁵Ejemplo de hoteles de dos estrellas en Managua son Campestre Plaza Azul, El Conquistador, El Salvador, La Pyramide, Pachelly, San Agustín, Selva Verde, entre otros.

Los hoteles de tres estrellas se instalan en edificios que ofrecen buenas condiciones de confort y sus instalaciones son de primera calidad. Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones. Generalmente cuentan con servicio de comidas al estilo de bares, en los horarios de mañana, tarde y noche, además de una amplia oferta turística para los viajeros mediante excursiones. La mayoría incluye el servicio de botones, servicio de cuarto 24 horas, conserjes y servicio bilingüe en el

⁴ Instituto, Nicaragüense de Turismo. Oferta turística: Hospedería. Recuperado el 01 de julio de 2010, de www.visitanicaragua.com

⁵ Instituto, Nicaragüense de Turismo. Oferta turística: Hospedería. Recuperado el 01 de julio de 2010, de www.visitanicaragua.com

espacio designado a la recepción de los huéspedes.⁶ Ejemplo de hoteles de tres estrellas en Managua son Hotel Montserrat, Hotel Plaza Guanacaste, Maracas Inn, Casa Naranja, Hotel Los Robles, Hotel Estrella, Mansión Teodolinda, entre otros.

Los hoteles de cuatro estrellas están ubicados en edificios construidos con materiales de primera calidad, ofrecen condiciones de alto confort y distinción; las instalaciones generales y de las habitaciones serán de excelente calidad. Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas, incluyen accesorios tales como secador de pelos, gel de baño y TV por Cable. También ofrecen una serie de facilidades como: tienda del estilo puerto libre, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio como mesas de billar o cartas. Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y valet parking plurilingües y hasta guías que ofrecen recorridos y visitas por la región. Siempre poseen servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso algunos tienen su parte de restaurante abierta al público. Suelen tener salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, además de una excelente ubicación, con suites de lujo, jacuzzi y buenas vistas panorámicas.⁷ Ejemplo de hoteles de cuatro estrellas están Barceló Playa Montelimar, Camino Real, Las Mercedes, Seminole Plaza, entre otros.

Y finalmente los hoteles de cinco estrellas se encuentran en edificios que se destacan por sus condiciones de lujo y confort; las instalaciones generales del establecimiento, así como las particulares de las habitaciones, serán de óptima calidad y reunirán los adelantos más modernos de la técnica hotelera. Estos hoteles de lujo se caracterizan por ofrecer la mejor atención y la más amplia

⁶ Instituto, Nicaragüense de Turismo. Oferta turística: Hospedería. Recuperado el 01 de julio de 2010, de www.visitanicaragua.com

⁷ Instituto, Nicaragüense de Turismo. Oferta turística: Hospedería. Recuperado el 01 de julio de 2010, de www.visitanicaragua.com

gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia con profesores y animadores infantiles incluidos, hasta un servicio de guardería para niños, shows y eventos casi todas las noches. Tienen un espacio para las comidas y veladas con música en vivo, además de una carta desarrollada por varios chefs especializados. Las habitaciones son las más cómodas de todas las que se pueda encontrar, con espacios muy amplios y todas las comodidades que van desde TV por cable hasta servicio de limpieza y atención personalizada las 24 horas, además de ofrecer ubicaciones inmejorables con vistas increíbles. Suelen incluir un servicio de cóctel gratuito y entradas con descuentos especiales para los eventos. En estos hoteles suelen organizarse congresos y reuniones especiales, dada a su amplia capacidad y la cantidad de servicios que ofrece. ⁸Ejemplo de hoteles de cinco estrellas en Managua son Barceló Managua, Crowne Plaza, Hilton Princess Managua, Intercontinental Metrocentro, entre otros.

El número de estrellas depende de la ubicación del Hotel así los hoteles de 3 a 5 estrellas se encuentran en las zonas comerciales o residenciales y los hoteles de 1 a 2 estrellas se encuentran en zonas como barrios.

No existe una gran diferenciación en el servicio ofrecido entre los hoteles de la misma categoría ya que estos al igual que sus competidores brindan los mismos servicios, la diferencia está en la ubicación y la calidad de sus equipos.

La industria hotelera se ha incrementado del 2007 al 2008 en un 24% que representa a 45 hoteles, en años anteriores ha sido superior esto debido al incentivo que el gobierno ha ofrecido mediante la Ley 306, por lo que la principal barrera de entrada es el capital, hay que realizar una fuerte inversión inicial para la construcción del establecimiento que dependerá del grupo

⁸ Instituto, Nicaragüense de Turismo. Oferta turística: Hospedería. Recuperado el 01 de julio de 2010, de www.visitnicaragua.com

estratégico en el que se desee competir. Otra barrera de entrada son los ya establecidos hoteles que cuentan con prestigio y preferencia entre los clientes.

Como principal barrera de salida se encuentra el edificio que por tener forma de hotel es más difícil de vender que los activos como las camas, mesas o sillas.

La variedad de servicios que prestan los hoteles les permite diversificarse en diferentes rubros como restaurante, alquiler de su salón para eventos y servicios a domicilio de banquete.

Las estrategias de precio son acorde al tipo de hotel, los hoteles de 4 a 5 estrellas por lo mismo que son internacionales cumplen con estándares de precio para la región centroamericana. A diferencia de ellos, los hoteles de 1 a 3 estrellas definen sus precios de acuerdo a la competencia y no a sus costos de operación. También estos precios varían según el mes o la temporada, se incrementan en los meses con mayor demanda o temporada alta (de enero a marzo y de junio a agosto) y regresan a sus precios regulares en los meses con menos huéspedes o temporada baja.

Los meses de mayor demanda de los huéspedes extranjeros son: Enero, Febrero y Marzo, con una estadía promedio de 3.5 noches. Los meses de mayor demanda de los huéspedes nacionales son: Junio, Julio y Agosto, con una estadía promedio de 1.6 noches

Las estrategias de promoción también difiere en dependencia del nivel de estrellas, así los hoteles de 3 a 5 estrellas utilizan como medio de promoción y publicidad sus páginas web, ferias nacionales e internacionales de turismo y hotelería, visitas a empresas privadas e instituciones del estado, guía de teléfono, guía turística, folletos y revistas alusivas a la actividad turística. Mientras que los hoteles de 1 a 2 estrellas usan medios más económicos como

guía telefónica, guía de televisión por cable, revista cinematográfica y otros medios de comunicación masiva como la radio.

Los avances tecnológicos le han permitido al sector hotelero competir en nuevos servicios como videoconferencias, internet, centros de negocios, etc. Así como también en nuevos medios de comunicación mediante sitios webs en donde ofrecen sus paquetes turísticos, información del hotel, reservaciones en línea e imágenes de su establecimiento.

Hay una alta competencia en este sector ya que existe más oferta que demanda por lo que hay una baja rentabilidad en este servicio, lo que conlleva a ofrecer precios más atractivos y servicios de alta calidad para mantener o aumentar la cuota del mercado.

Para seleccionar el grupo estratégico del Hotel Mansión Teodolinda se tomó en cuenta el precio, estatus según INTUR y diversidad de servicios. Existen 9 competidores directos del Hotel Mansión Teodolinda que están en la categoría de 3 estrellas, con tarifas que rondan entre los 70 y los 120 dólares estadounidenses según la habitación solicitada, también están ubicados en zonas comerciales o residenciales de Managua, además cuentan con servicios similares como: agua caliente, aire acondicionado, alquiler de vehículos, baños privados, caja de seguridad, centro de negocios, desayuno incluido, fax, gimnasio, internet cableado, internet inalámbrico (WI-FI), lavandería y/o planchado, línea telefónica directa, piscina, restaurante, salones de conferencias o eventos, transporte del aeropuerto al hotel y televisión por cable. Entre los competidores que se obtuvieron se encuentran: Casa del Sol, Casa Naranja, Hotel Estrella, Hostal Real General Pancho Cabulla y su Papalota Marilla, Hotel de Montaña Pueblo Viejo, Hotel Plaza Guanacaste, Kings Palace, Los Balcones Bed and Breakfast y Hotel Monserrat.

IV.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Para llevar a cabo el análisis de las fuerzas competitivas y la rivalidad en el mercado se utilizó el modelo de Michael Porter, en el se podrá determinar la rentabilidad y la rivalidad del servicio que provee el Hotel Mansión Teodolinda en su grupo estratégico.

IV.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

El Hotel Mansión Teodolinda se encuentra en el grupo estratégico de hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Managua, para seleccionar a los competidores directos se tomaron en cuenta: similares rangos de precios, áreas geográficas, grado de integración vertical, comparable línea de productos, utilización de mismos canales de distribución, oferta de servicios, enfoques tecnológicos.

La rivalidad es alta, el alto crecimiento de competidores en la ciudad de Managua debido a la ley 306 ha llevado a crear una mayor oferta que la demanda, los hoteles compiten para acaparar la mayor cuota de mercado posible para cubrir sus costos y obtener ganancias. La competencia entre los hoteles debido a su similitud entre las tarifas, servicios e instalación es en base a precio. Tratan de mantener tarifas más bajas que la competencia para atraer un mayor número de clientes esto representa menos utilidades.

Existe una alta barrera para salirse de esta industria debido a que la infraestructura de un hotel es especializada para el servicio de alojamiento por lo que dificulta su venta, a diferencia de las camas, mesas, sillas, etc. que son más fáciles de vender.

IV.2.2. AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

Para instalar un hotel o ampliar el existente se necesita de fuerte capital para edificar la infraestructura mínima requerida por el INTUR en dependencia del nivel de estrellas que se solicite.

La diferenciación entre los hoteles es baja ya que poseen instalaciones similares (restaurantes, piscinas, gimnasios, salones), comodidades, facilidades y servicios similares, lo cual hace que el producto ofrecido sea fácil de copiar por los nuevos competidores.

Los canales de distribución para este sector son de fácil acceso, el consumidor requiere de poco tiempo ya sea vía telefónica o internet, por lo que cambiar de hotel no representa ningún costo al consumidor.

La Ley 306 favorece a este sector ya que el gobierno brinda un sinnúmero de exenciones de pago para estimular el turismo lo que permite que sea más fácil entrar a esta industria.

Como barrera de entrada está la curva de aprendizaje que han adquirido los hoteles ya establecidos por los años de experiencia, estos saben cómo disminuir sus costos y mejorar sus servicios, manteniendo siempre su calidad y a sus clientes satisfechos, también está la represalia de los hoteles al ver un nuevo hotel, formularían nuevas estrategias para no perder su participación de mercado, ya sea con precios más bajos, paquetes especiales, marketing agresivo y nuevas alianzas estratégicas.

Ya que las barreras de entradas son altas debido a la fuerte inversión inicial, la curva de aprendizaje de los hoteles establecidos y su marketing agresivo la amenaza de nuevos ingresos es baja.

IV.2.3. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

No existe un servicio que amenace con sustituir la industria de alojamiento, los clientes debido a que no son residentes de la ciudad de Managua, requieren del uso del servicio que proveen los alojamientos, ya sea de la industria hotelera en donde se encuentra el Hotel Mansión Teodolinda o en cualquier empresa que sirva el servicio de alojamiento como son los Alojamientos Turísticos de Carácter no Hotelero (ATCNH), los aparto-hoteles, condo-hoteles y hostales familiares,

IV.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores tienen un alto poder de negociación. El estar con las nuevas tendencias de la tecnología ha permitido que los hoteles ofrezcan sus servicios e información vía internet, lo que les permite a los compradores elegir entre toda la gama de alojamientos el que más le convenga tomando en cuenta: servicios, tarifas, ubicación, descuentos, etc.

Los compradores tienen un alto conocimiento de las características y beneficios del mercado de hoteles de 3 estrellas por lo que pueden negociar una mejor oferta y el cambiar de hotel no implica ningún gasto. La poca diferenciación que hay entre los servicios que ofrecen representa menos utilidades al tener que ofrecer descuentos o planes corporativos.

Otra característica de esta industria es que existe una mayor oferta con respecto a la demanda, por lo que los hoteles tienen que luchar con tarifas que benefician a los compradores.

IV.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es bajo, hay mucha oferta en el mercado que puede satisfacer las necesidades de materia prima de los hoteles. En muchos casos la industria hotelera es un cliente muy importante para los proveedores, por lo que ofrecen precios preferenciales o descuentos para poder competir con la alta oferta, además de mantener las exigencias de calidad de sus compradores.

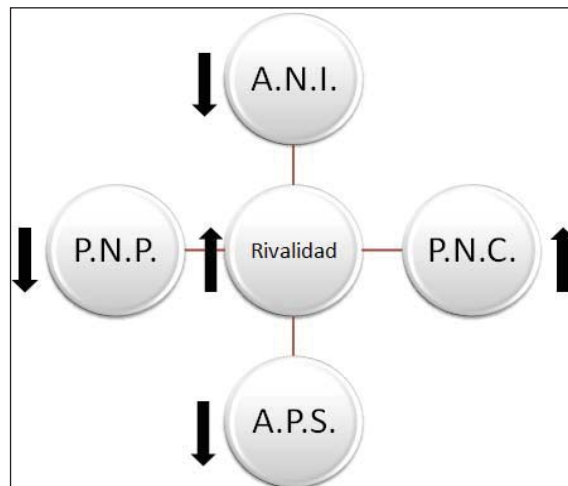
El único proveedor que tiene un poder de negociación alto es la Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones (ENITEL) ya que actualmente es la única empresa proveedora del servicio de telefonía fija nacional e internacional.

IV.2.6 ACCIÓN DEL GOBIERNO

La Ley 306 o Ley de Incentivos Turísticos establecida en junio de 1999 ha facilitado el acceso a esta industria, por lo que esta acción puede permitir que inversionistas con alto capital o sustituto como los aparto-hoteles ingresen a la industria.

La fuerza del gobierno es alta porque tiene la capacidad de influir directamente en muchos aspectos del comprador y del proveedor y puede incidir en la competencia por medio de las políticas que establece, sus regulaciones fijan límites a la industria.

FIGURA 4.1
FUERZAS COMPETITIVAS DEL HOTEL MANSION TEODOLINDA



Fuente: Elaboración propia

El análisis de las 5 fuerzas competitivas y las acciones del gobierno sobre el sector indican que la rentabilidad se queda en poder de los compradores y de la industria, debido a que los compradores están informados de la oferta, tienen el poder de negociar sus tarifas y lograr descuentos y también se queda en la industria porque existe una demanda estacional que cubre la oferta brindada. El mercado es atractivo ya que las barreras de entrada son altas y los productos sustitutos no satisfacen los deseos de los clientes en donde estos no son sensibles al precio impuesto por los hoteles y además no hay una amenaza de reemplazar este servicio por otro que supla las necesidades de alojamiento.

V. ANALISIS INTERNO DEL HOTEL MANSION TEODOLINDA

V.1.ANTECEDENTES

La sociedad inició operaciones en 1991, con el establecimiento de un restaurante y una piscina, los cuales fueron construidos con fondos propios y

que operaban como centro recreativo y para eventos sociales, este era conocido como “Country Club Mansión Teodolinda”. De los ingresos obtenidos de esta actividad se logró la construcción de las primeras 7 habitaciones del hotel, las cuales estaban diseñadas como pequeños apartamentos, equipados con una kitchenette y utensilios que facilitaban las estadías prolongadas. Hotel Mansión Teodolinda abrió sus puertas al público en marzo 1993 con estas 7 habitaciones, sin embargo en el área de restaurante y piscina se siguieron llevando a cabo eventos sociales y fiestas privadas, pero únicamente en días viernes y sábado para no incomodar a los huéspedes del hotel.

Con las ganancias generadas por el hotel, alquiler de locales para eventos y con fondos de la familia, se inicia la construcción del edificio número 2, el cual cuenta con 16 nuevas habitaciones abiertas al público en 1995.

La construcción del edificio número 3 se inicia en 1998 y se inaugura el nuevo lobby del hotel en el primer piso del edificio. Al mismo tiempo inician operaciones las primeras 15 habitaciones y el edificio cuenta con espacio disponible para la habilitación de 11 habitaciones más, sin embargo, estas quedan en espera, pues desde el punto de vista económico, resulta muy arriesgado y costoso iniciar a operar las 26 habitaciones de una sola vez. Para llevar a cabo esta etapa del proyecto fue necesario un préstamo, el cual fue concedido por el Banco de la Producción (BANPRO).

En ese mismo año 1998, las 7 habitaciones iniciales son convertidas en 3 salones para eventos. De esta manera el hotel amplió el espacio destinado para atender este segmento, captando así una mayor cuota de mercado y ampliando su portafolio de clientes de eventos, pues ya no solo se organizan fiestas sino también eventos de trabajo, capacitaciones, seminarios, etc.

En abril 2005, restaurante “Los Girasoles”, que hasta ese entonces había sido exclusivo para uso de los huéspedes, abre sus puertas al público en general, incursionando de esta manera en un nuevo mercado. En mayo de ese año se diseña y construye un nuevo gimnasio, con el objetivo de brindar mayores comodidades y facilidades a los huéspedes. Más tarde, en julio, se finaliza la construcción del área diseñada para servir y atender los refrigerios y almuerzos de los eventos que se realizan en los salones.

En el 2006, se termina la construcción del edificio número 3 e inician operaciones las últimas 11 habitaciones que habían quedado en espera en 1998, con estas, el hotel alcanza un total de cuarenta y tres habitaciones, sin embargo, para ese entonces, ya existían planes para construir 40 habitaciones más.

En agosto de 2008, se inició la construcción del edificio número 4, el cual cuenta en su primera planta con 10 módulos comerciales y oficinas, la segunda y tercera planta tiene 20 habitaciones cada una y el cuarto piso es de salones para eventos más un nuevo restaurante, para esta construcción fue necesaria la demolición del único apartamento con el que contaba el hotel, quedando este con 42 habitaciones, esta construcción se llevo a cabo con un préstamo otorgado por el Banco de América Central (BAC).

Después de todos los cambios que el hotel ha sufrido durante sus 15 años, las instalaciones con que cuenta actualmente son: 42 habitaciones, restaurante “Los Girasoles”, piscina, gimnasio, 4 salones, área de refrigerio, kiosco para desayuno, lobby, centro de negocios y lavandería.

El Hotel Mansión Teodolinda tiene claramente definida su misión, visión, valores, política organizacional y cuenta con manuales administrativos que establecen como deben realizarse las actividades dentro de cada área y puesto.

Misión: brindar servicios de calidad en hospedaje, alimentación y eventos, que se ajusten a las necesidades personales y profesionales de huéspedes y clientes.

Visión: reconocer al Hotel Mansión Teodolinda como referente de éxito en el sector turístico, por su combinación integral de servicios, que propicia un ambiente profesional, dinámico, personalizado y agradable a sus clientes y personal.

Valores: alto sentido moral y ético y coherencia de estos en el actuar, sentido de responsabilidad ante las tareas planteadas, conciencia de que el cumplimiento del trabajo es un valor personal, responsabilidad individual por su desempeño y su aporte a la eficiencia del equipo de trabajo, así como también por la transparencia en sus comunicaciones, plena disposición y disponibilidad en el trabajo para el logro de los objetivos del hotel y los específicos del área donde labora, interés por conocer todos los servicios que ofrece el hotel y promocionar su venta en lo posible y voluntad de servir con calidad y eficiencia a los clientes externos e internos del hotel.

V.2.DESEMPEÑO DE LOS ULTIMOS TRES AÑOS

A continuación se presenta un breve análisis de la situación financiera actual del hotel, para ello fue necesario entrevistar a la Gerente General y al Responsable de Contabilidad, también se necesitaron los estados financieros del Hotel Mansión Teodolinda correspondiente a los 3 últimos años fiscales (ver anexos especificar el número de anexo).

De los estados financieros se puede observar que durante los últimos 3 años fiscales el Hotel Mansión Teodolinda ha estado trabajando con pérdidas,

además es notorio que entre 2006 y 2007(ver anexo 2) las pérdidas aumentaron en más de un millón de córdobas. La Responsable de Contabilidad expresa que este significativo aumento en pérdidas es resultado de dos préstamos que el Hotel debe al Banco de América Central (BAC) y que no habían sido registrados por el anterior Contador General, quien dejó su puesto a inicios del 2007 y al asumir el puesto la nueva responsable, esta si reflejó en los estados financieros dicho prestamos.

De los estados financieros y de las entrevistas con la Gerente General y la Responsable de Contabilidad se concluye que las pérdidas generadas por el Hotel Mansión Teodolinda se deben entre otras cosas a los elevado costos administrativos, principalmente salarios y luz eléctrica, otro de los rubros que genera elevados costos son el mantenimiento y mejoras al inmueble y a los bienes y artículos dentro del mismo, así como los altos intereses de los préstamos bancarios. Además de todos estos gastos y costos que inciden en las pérdidas, otro factor que afecta los estados financieros es que los saldos de algunas de las cuentas (por ejemplo algunos activos adquiridos y la depreciación) son incorrectos pues no han sido actualizados en los últimos años, lo cual no permite conocer el estado financiero real del Hotel.

Otro aspecto importante de recalcar y que ha influido en que el hotel opere con pérdidas es que la ultima inversión significativa se hizo en el 2006 la cual todavía no se ha recuperado y que por el contrario todavía se deben algunas cuotas del préstamo que se solicitó para llevar a cabo dicho proyecto, lo cual sumado a las cuotas y a los intereses del préstamo solicitado para la construcción que se está llevando a cabo actualmente genera gastos financieros elevados.

V.3.SITUACION ACTUAL

El Hotel Mansión Teodolinda siempre ha estado dirigido al segmento de “viajeros de negocio” es decir hombres y/o mujeres que están en Managua por razones de trabajo, conferencias, seminarios, etc. Sin embargo, con el pasar de los años el Hotel ha adquirido prestigio entre las personas que visitan Managua por otras razones incluyendo turismo.

Las estadísticas registradas por el hotel, muestran que durante los primeros años los clientes eran principalmente asiáticos (en su mayoría japoneses) y europeos, sin embargo en la actualidad los clientes que se hospedan en el Hotel provienen principalmente de Centroamérica, en segundo lugar de Estados Unidos de Norteamérica, en tercer lugar de Asia, luego Europa y finalmente otros lugares del mundo.

En cuanto a la razón por la que las personas visitan el Hotel, es difícil establecer el motivo en base a las estadísticas, esto se debe a que en las fichas de registro que llenan los huéspedes en su ingreso al Hotel aparecen las siguientes opciones: turismo, oficial, residencia, negocios y en el reporte que solicita la Dirección General de Migración y Extranjería, las alternativas son: placer, negocios, salud, congreso y oficial, por lo que la persona encargada de llevar las estadísticas debe interpretar la razón que los huéspedes escriben en la ficha e ingresarlo en el reporte dentro de la categoría que a su criterio es la más acertada.

En base a la experiencia de la Gerente General y la Gerente de Recepción expresan que aproximadamente el 80% de los clientes del Hotel están en el país por razones de trabajo y 20% por otras razones incluyendo turismo, no obstante en el mes de diciembre los motivos de ocupación se invierten por lo que la mayoría de los huéspedes del hotel se alojan por turismo o placer.

En cuanto al sexo y edad de los huéspedes, las estadísticas de los últimos cinco años muestran que el 60% o más son hombres y el resto son mujeres, en cuanto a la edad, más del 60% son personas mayores de 40 años y el resto tienen 39 años o menos.

En cuanto a las quejas expresadas por los clientes, estas son atendidas al momento de su reporte por la Gerente de Recepción o por la Gerente General si el caso lo amerita, sin embargo siempre se le pide al huésped que escriba su queja en el libro oficial de reclamo del INTUR con el objetivo de que exista un registro de las mismas, para que sirvan como retroalimentación de las debilidades del hotel.

En cuanto a los servicios prestados por el hotel, muchos son ofrecidos por la competencia, sin embargo el Hotel Mansión Teodolinda ha sabido diferenciarse en ciertos aspectos, por ejemplo, los otros hoteles cobran el servicio de internet y centro de negocios y Mansión Teodolinda ofrece ambos servicios de cortesía.

El Hotel también hace préstamos de celulares sin ningún costo adicional y este servicio no es ofrecido en muchos hoteles y en otros lo cobran. Otro servicio que no todos los hoteles ofrecen excepto grandes hoteles es el de restaurante, muchos hoteles de Managua ofrecen únicamente desayunos pero no ofrecen ni almuerzos ni cenas. Otra de las particularidades del hotel son sus kitchenettes, sin embargo existe en la administración del hotel la duda de si este servicio es para los clientes un valor agregado o no. Los clientes que ya se han hospedado antes en el hotel y lo han hecho en habitaciones con kitchenette prefieren siempre cuartos que las tienen, expresan que estos se miran diferentes y que les gustan más estar en habitaciones que las tengan aunque no las usen, sin embargo muchos han expresado que si se les asigna una habitación sin

kitchenette no pagarían la diferencia de US\$10.00 por estar en una habitación que si tiene.

Las estadísticas muestran que el mes con mayor ingreso de huéspedes es julio, mes en que además de recibir viajeros de negocios se reciben muchos norteamericanos y europeos que están en nicaragua de vacaciones o por turismo. El mes con menos ingreso de huéspedes es diciembre, lo cual explica porque la mayoría de los clientes son viajeros de negocios y durante diciembre las empresas están de vacaciones por navidad y fin de año por lo que la afluencia de este tipo de clientes al hotel es mínima, durante este mes el hotel es ocupado principalmente por turistas, los cuales no son un segmento del mercado significativo puesto que el hotel y su publicidad siempre han estado dirigidos a viajeros de negocios.

FIGURA 5.1
GRAFICA DE INGRESO DE HUÉSPEDES POR MES - AÑO 2009

Enero	231
Febrero	265
Marzo	360
Abril	315
Mayo	332
Junio	225
Julio	392
Agosto	349
Septiembre	183
Octubre	283
Noviembre	256
Diciembre	167
Total	3358

Fuente: Recepción de Hotel Mansión Teodolinda

En cuanto al porcentaje de ocupación del hotel este depende del mes, en los meses de mayor ingreso la ocupación varía entre el 70% y el 90% y en los meses de menor ingreso la ocupación varía entre el 48% y el 55%. La estadía promedio durante los últimos dos años ha sido de 3.5 días.

V.4 PERSPECTIVAS

Las perspectivas planteadas por la Gerente General es que el servicio de salones y organización de eventos sea reconocido y obtenga prestigio entre las empresas tanto privadas como públicas y captar así una mayor cuota del mercado, las mismas perspectivas son aplicadas para el Restaurante Los Girasoles. Otra perspectiva es que las habitaciones sean aceptadas entre los clientes como un servicio de calidad.

Desde la perspectiva de los clientes mediante la “hoja de sugerencia” del Hotel expresan que su nivel de satisfacción es bueno o muy bueno y dicen estar satisfecho con la calidad de los servicio prestados, sin embargo y a pesar que las hojas de sugerencia son leídas y/o revisadas tanto por la Gerente de Recepción como por la Gerente General, no existe un control de dichas encuestas, por lo cual es imposible determinar qué porcentaje de clientes dejan el Hotel satisfechos y cuantos no.

Se contactó a algunos de los principales proveedores del Hotel, entre ellos Álamo Rent a Car, quienes consideran que la idea de establecer una promoción permanente de habitación mas vehículo ha incrementado los alquileres de su servicio, creen que Mansión Teodolinda ha establecido una perfecta alianza empresarial al combinar estos dos servicio que les ha beneficiado económicamente. Otro proveedor consultado ha sido Revista Cinematográfica quienes también hicieron una buena observación de su cliente, han establecido buenas relaciones con el Hotel ya que Mansión Teodolinda se publica constantemente en su guía semanal, ellos esperan que el servicio que ellos proveen les aporte en el ingreso de huéspedes.

V.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Actualmente Hotel Mansión Teodolinda cuenta con 91 empleados, distribuidos en las diferentes áreas. Los departamentos que conforman el hotel son: recepción, alimentos y bebidas, informática, contabilidad y mantenimiento.

El Hotel Mansión Teodolinda cuenta con manuales administrativos que son los documentos que indican al Gerente General, gerentes de área y empleados en general, cuáles son sus responsabilidades, obligaciones y como se debe hacer el trabajo. Existe varios ejemplares completos del manual de funciones, sin embargo, los gerentes de cada departamento tienen acceso solamente a los manuales correspondientes a su área, alguno de los manuales existente son:

Manual de organización y cargos: es el documento que permite a los responsables de cada área desarrollar sus funciones hacia el logro de los objetivos y metas de la institución. Contiene el organigrama del hotel, la visión, misión, políticas y las funciones generales y específicas de cada departamento y cada cargo. Los gerentes de cada área poseen el manual de organización y funciones de su departamento y una de sus responsabilidades es dar a conocer este documento a todos sus subordinados.

Manual operativo: existe uno en cada área, el objetivo de estos manuales es explicar las diferentes funciones y procedimientos que deben realizarse en cada departamento, así como las normas que enmarcan cada proceso. Los gerentes de área tienen acceso únicamente al manual de operaciones del área que dirigen.

Manual del empleado: documento que establece los procedimientos, regulaciones y normativas internas que deben regir al personal del hotel. En este documento se especifican los derechos y obligaciones de los empleados.

Cada área posee un ejemplar y es obligación de los gerentes de área que todos sus subordinados conozcan este documento.

La actualización de estos documentos está a cargo del responsable de cada departamento y se hace en conjunto con la Gerencia General.

El departamento de recepción, a la vez se divide en dos áreas; recepción y habitaciones. El área de recepción es la encargada entre otras cosas de vender los servicios de hospedaje, realizar reservas, check-in, check-out, registro de huéspedes, atender los medios de comunicación (teléfono, fax), atender a los clientes que visitan el hotel, manejo de caja, control del estado de cuenta de los huéspedes, facturación y cobro de los servicios de hospedaje, su principal función es la asistencia y satisfacción de las necesidades de los huéspedes. El área de habitaciones, es la encargada de la limpieza de las habitaciones y de las áreas compartidas del hotel, a la vez está encargada del área de lavandería que es donde se lava y plancha no solo los blancos y ropería de las habitaciones sino también los blancos del restaurante, salones y ropa de los huéspedes.

Alimentos y Bebidas, es el departamento encargado de promover la venta efectiva de los servicios de eventos, alimentos y bebidas del restaurante Los Girasoles, también se encarga de montar y atender los eventos, mantener un menú atractivo de precios y platos que se ofrecen en el restaurante. También ejecutan la facturación y pago de los servicios de eventos y atienden las necesidades de alimentación de los huéspedes del hotel, así como también preparan todos los alimentos requeridos por los clientes del hotel, del restaurante y de los salones, entre otras.

Informática tiene como objetivo garantizar el buen funcionamiento de los equipos y herramientas informáticas, a fin de que las diferentes áreas cuenten

con los medios que les facilite procesar y trabajar los datos e información de los huéspedes y de la empresa. Otra de sus funciones es garantizar el servicio de internet en las habitaciones y dar asistencia técnica cuando los huéspedes lo requieran.

Contabilidad, tiene como objetivo proporcionar la información contable y financiera que posibilite conocer los resultados de las operaciones del restaurante y del hotel, así como garantizar el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados, además del resguardo y control de los documentos contables del hotel.

Mantenimiento, tiene como responsabilidad garantizar que los clientes y huéspedes que visitan el hotel perciban un ambiente limpio y estético, también facilitar a las diferentes áreas del desempeño a cabalidad de sus funciones de los equipos, maquinas y utensilios, entre otros.

El Hotel también cuenta con un responsable de mercadeo que se encarga de todo referente al mercadeo y publicidad del hotel, el restaurante y de los salones. El puesto del responsable de mercadeo se encuentra directamente subordinado a la Gerencia General y para poder desempeñar sus funciones es necesaria la coordinación con los gerentes de recepción y de alimentos y bebidas.

Para analizar la situación actual del hotel se hizo uso de la herramienta denominada cadena de valor. Se analizaron cada una de las áreas del Hotel a partir de la entrevista con cada uno de los responsables de cada departamento.

V.5.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística Interna, cada departamento del Hotel está encargado de su propia logística interna y almacenamiento de materiales y suministros. Cada área según sus necesidades tiene pequeños espacios donde almacenar sus insumos y materiales y las áreas en las que se maneja mayor cantidad de insumos tiene bodegas.

Recepción, Contabilidad, Informática y Mercadeo son departamentos donde se manipulan pocos materiales o suministros, por lo tanto ninguno de estos departamentos posee bodegas, sin embargo, dentro de las oficinas de los mismos existen gabinetes y armarios en los que almacenan sus artículos. En el caso de Contabilidad lo que se almacena son materiales de oficina y papelería; Informática almacena equipos informáticos en mal estado, sin uso o en reparación; en Mercadeo se almacena todo el material publicitario del hotel, salones y restaurante; en Recepción se almacena papelería publicitaria, también existe un pequeño gabinete en recepción donde se guardan toallas, botellas de agua, ropa de cama, almohadas y amenidades, esto para garantizar estos productos a los huéspedes si los mismos son solicitados cuando el personal de habitaciones ya ha terminado su turno.

Alimento y Bebidas posee 3 bodegas en las que guarda sillas, mesas, cafeteras, ropería y todos los artículos utilizados en los eventos. En la tercera bodega se almacenan alimentos, los cuales se encuentran ordenados y separados en varios gabinetes y mantenedoras dependiendo del tipo de alimento.

Habitaciones posee 2 bodegas, en una guardan las camas, colchones y otros muebles que no están siendo utilizados como mesas de noche y tocador, en esa misma bodega se almacenan químicos utilizados para la limpieza de las

habitaciones, los baños, ropa. En la segunda se guarda la ropería y blancos que no están siendo utilizados y las camas extras. Las camas extras son las que utilizan cuando un huésped solicita una cama adicional. A esta segunda bodega de Habitaciones tiene acceso el personal de Recepción ya que es aquí donde se almacenan los documentos que ya no se utilizan.

El departamento de Habitaciones también tiene en sus oficinas varios gabinetes en donde almacenan los blancos, ropería y amenidades en circulación, es decir la ropa de cama y demás objetos de las habitaciones que son cambiados diariamente.

El departamento de Mantenimiento tiene su propia bodega, en esta guardan las herramientas de trabajo y materiales y suministros utilizados para hacer mejoras en las instalaciones.

Cada departamento es responsable de la compra, almacenamiento, uso y control de los materiales, suministros e insumos necesarios para realizar su trabajo

Operaciones, son todas las actividades que se realizan para tener lista una habitación antes de venderla a un huésped, estas actividades son: limpiar la habitación, lavar el baño, lavar la ropa de cama, toallas y cortinas, limpiar los muebles, arreglar la cama, poner las amenidades en los baños, revisar que toda la papelería e información necesaria esté a la vista y alcance del huésped, revisar que todas las lámparas funcionen correctamente, entre otras.

Además de lo anterior para vender las habitaciones se requiere; limpiar pasillos, áreas compartidas del hotel, como lobby, baños del lobby, office center, piscina, kiosco de la piscina, restaurante, etc. También es necesario dar mantenimiento a las instalaciones, por ejemplo; pintar las paredes, lavar los pisos, arreglar los

jardines, limpiar el parqueo, lavar los vehículos en los que se transportan a los clientes, dar mantenimiento a los aires acondicionados, etc.

En el restaurante las actividades principales son: preparar los alimentos y bebidas, limpiar los exhibidores de bebidas, limpiar el mostrador, arreglar la mesa del café, limpiar el piso, lavar los baños, lavar y limpiar el área de cocina y todos los instrumentos que en ella se utilizan, limpiar las mesas, sillas, llevar a lavar la mantelería, limpiar los cubiertos, vasos, copas, actualizar el menú, entre otras.

La logística externa está compuesta por recepción de reservas que se encarga de explicar al cliente los servicios que ofrece el hotel, también muestra las habitaciones, salones o el restaurante a las personas que desean conocer las instalaciones antes de tomar su decisión, realizan cotizaciones, contestan correos electrónicos de personas solicitando información sobre tarifas y servicios, visitan las empresas que son posibles clientes, dan la bienvenida a los huéspedes, cargan el equipaje, hacen check-in y check-out, atienden solicitudes y quejas, etc.

En el área de Recepción los encargados de realizar todas estas actividades son los botones, recepcionistas, coordinadora de recepción y gerente de recepción.

En el departamento de Alimentos y Bebidas estas actividades las realizan los ejecutivos de ventas, los supervisores, meseros y el gerente del área.

Marketing y Ventas. Existe un responsable de marketing, se encuentra directamente subordinado a la gerente general y es el encargado de realizar todas las actividades de marketing y publicidad tanto del hotel, como del restaurante y los salones. Trabaja en coordinación y colaboración con los gerentes de Recepción, Alimentos y Bebidas y la Gerente General. Los

gerentes de estas áreas comunican sus necesidades de promoción y publicidad y luego el responsable de marketing diseña la publicidad. Finalmente, todos los involucrados y la gerente general realizan sus mejoras y deciden la publicidad final.

Entre las funciones del responsable de marketing no solo se encuentra diseñar la publicidad, sino también proponer y asesorar a la gerencia sobre estrategias y actividades que resulten en un incremento en las ventas, mantener actualizado el banco de datos de clientes, huéspedes y de proveedores de objetos y medios publicitarios, realizar visitas a empresas que sean clientes potenciales, realizar en coordinación con los gerentes de Recepción y de Alimentos y Bebidas el seguimiento post-venta, representar al hotel en actividades de Lobby, proponer mejoras de los servicios que se ofrecen y realizar un monitoreo de la competencia y de las noticias que involucren al sector.

Mansión Teodolinda utiliza como principal medio de promoción y publicidad su página web: www.teodolinda.com.ni, también utiliza medios de comunicación escritos como: Revista Cinematográfica, Guía Turística Centroamericana y Guía Mananic. No se hacen promociones en medios radiales, ni televisivos.

Otra forma de captar clientes es a través de las tour operadoras, a las que se les otorga un precio preferencial y con las cuales se mantiene relaciones comerciales muy estrechas.

En cuanto a promociones, la única promoción permanente es la de habitación mas vehículo. Dicha promoción consiste en ofrecer un precio favorable a las personas que tomen la habitación más un vehículo. Para realizar esta promoción el hotel tienen una alianza estratégica con la empresa Álamo.

A pesar de no ofrecer otras promociones de manera permanente, se ofrecen precios especiales para las empresas, tour operadoras, clientes con estadías prolongadas y clientes recurrentes.

Servicios. Atención de recepcionistas bilingües las 24 horas del día.

Desayuno: se ofrecen 7 tipos de desayunos, sin embargo la tarifa del hospedaje incluye desayuno de cortesía y el huésped puede elegir entre 3 alternativas: nicaragüense, continental y americano. El desayuno se sirve en el restaurante Los Girasoles de 6:30am a 10:00am.

Préstamo de celular: el hotel presta a sus huéspedes celulares sin ningún costo adicional, solo debe de firmar un formato de préstamo como garantía del mismo en el que se compromete a pagarlo si se llegara a perder.

Cajas de seguridad: este servicio no tiene ningún costo, las cajas se encuentran en la oficina del gerente de Recepción y para poder abrirla se necesitan 2 llaves, una que se le entrega al huésped y la otra que tiene el recepcionista en turno.

Parqueo privado: el hotel cuenta con un parqueo privado, exclusivo para huéspedes y clientes, que garantiza vigilancia las 24 horas del día.

Servicio de habitación: este servicio es de cortesía después de las 10:00am, antes de esta hora, las personas deben hacer cualquier consumo en el restaurante. Si el huésped es una persona con alguna discapacidad, el hotel garantiza el servicio a la habitación a cualquier hora sin ningún costo.

Acceso a internet: se ofrece internet inalámbrico y por cable, este servicio es gratis y se brinda en las habitaciones y áreas compartidas.

Uso de gimnasio y piscina: Este servicio es gratuito para todos los huéspedes del hotel.

Office center: el hotel cuenta con un pequeño centro de negocios, el cual se encuentra equipado con dos computadoras, un scanner y una impresora, para hacer uso de este servicio se le entrega a los huéspedes un código que deben ingresar a la computadora para poder usarla. Este servicio es de cortesía para los huéspedes y es cobrado para los clientes de eventos.

Transporte aeropuerto-hotel-aeropuerto: tienen un costo de US\$8.63 por persona si viaja una persona y US\$5.75 si viajan 2 o más personas. Se ofrece las 24 horas del día, el hotel cuenta con 2 vehículos y 1 microbús.

Llamadas nacionales e internacionales: el costo de este servicio dependerá de lo que la Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones (ENITEL) cobre al hotel, por esta razón no se ofrece descuento en este servicio.

Renta de auto: el hotel tiene un contrato con la empresa Álamo, a través de este contrato el hotel ofrece un paquete especial de habitación más vehículo. La tarifa de este paquete mas habitación sencilla es de US\$97.75 por noche e incluye hospedaje, desayuno, alquiler del vehículo e impuestos, el costo en habitación doble es de US\$103.50.

Lavandería: El costo de la lavandería es de US\$1.38 por pieza y la planchada cuesta US\$2.07 por pieza. Se considera una pieza, un pantalón, una camisa, una camiseta, un short, en el caso de ropa interior 3 de estas piezas se cuentan como una pieza.

Restaurante Los Girasoles: Tiene un horario de atención de lunes a domingo, de 6:30 a.m. a 10:00 p.m. Está abierto al público en general. Los precios de los desayunos varían entre US\$3.50 y US\$7.50, para los almuerzos y cenas entre US\$8.00 y US\$13.00.

Salones para eventos: el hotel ofrece alquiler de salones, servicio de refrigerio, almuerzos o cenas, alquiler de equipos audiovisuales. En caso de eventos sociales también ofrece la decoración y la música. Para estos eventos el hotel cuenta con 4 salones: Salón Orquídea con una capacidad máxima de 20 personas a un precio de US\$70. Salón Sacuanjoche con capacidad para 40 personas a un precio de US\$80. Salón Madroño con capacidad máxima para 100 personas y cuesta US\$90 y el Salón Buffet con una capacidad de 200 personas y se alquila a US\$120.

V.5.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura. La administración del hotel está a cargo de la Doctora María Elsa Cross quien es la actual Gerente General y su hermano el Doctor Neville A. Cross quien es el Gerente Administrativo y juntos dirigen la empresa. De la Doctora Cross dependen las áreas de Recepción, Alimentos y Bebidas; de su hermano las áreas de Informática, Contabilidad y Mantenimiento. En cuanto a la planeación, los gerentes del área y la gerente general se reúnen para definir las estrategias y acciones a seguir.

Contabilidad. Está a cargo del departamento de Contabilidad y es supervisada por el gerente administrativo. Este departamento tiene relaciones con todos los departamentos, realiza la facturación y cobro de los departamentos de Recepción y Alimentos y Bebidas, con el resto de áreas solo se comunica cuando necesitan fondos para realizar compras. Esta área también está a cargo de la compra de papelería y materiales de oficina.

Dirección de recursos humanos. El hotel no cuenta con un departamento de recursos humanos, pero dentro del departamento de Contabilidad existe el puesto de Responsable de Recursos Humanos. Este puesto es responsable de elaboración de planilla, realización de pagos quincenales de los empleados, tramites de inscripción y baja del INSS, así mismo es el encargado de atender todas las gestiones relacionadas con el personal y las consultas que los trabajadores expresen. En cuanto a la búsqueda, contratación, selección y entrenamiento de nuevo personal, esta actividad está a cargo de cada gerente de área.

Abastecimiento. Las compras de materiales e insumos necesarios para brindar los servicios ofrecidos están a cargo de cada área.

Alimentos y Bebidas. En el caso del departamento de Alimentos y Bebidas existe un responsable de compras, quien a la vez cuenta con el apoyo de un asistente de compras. El responsable de compras trabaja con una base de datos de proveedores y tiene ya seleccionado para cada producto el proveedor que ofrece mejor calidad y menor precio. Las compras de utensilios de cocina y algunos insumos y materiales como servilletas, manteles, sillas y cualquier otro artículo del restaurante o los salones, están a cargo directamente del Gerente de Alimentos y Bebidas, para lo cual debe solicitar la autorización de fondos de la Gerente General.

Mantenimiento. Esta área es responsable de las compras de muebles, aires acondicionados y electrodomésticos de mayor tamaño como televisores, refrigeradoras y microondas.

VI. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

Para realizar las conclusiones de los análisis expuestos se hizo uso de la herramienta FODA, en donde se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del hotel, también se tomó en cuenta las entrevistas hechas a los empleados de la empresa.

Fortalezas

Los empleados de las áreas de Recepción y Habitación conocen bien sus funciones, pues durante su entrenamiento se les entrega copia del manual de funciones y manual operativo del área a la que pertenecen. Dentro de las inversiones que hace el hotel se incluye la capacitación del personal.

Los empleados del hotel cuentan con el apoyo de los gerentes y afirman que son abiertos a recibir las opiniones del personal y que también están abiertos al cambio organizacional e implantación de nuevas tecnologías.

Tanto la junta directiva como los gerentes tienen visión de futuro, es decir que hacen inversiones que generan beneficios tanto a corto como a largo plazo.

Ser un hotel pequeño y administrado por la familia permite que las decisiones sean menos burocráticas por lo tanto hay mayor agilidad y rapidez para dar solución a las quejas y problemas de los huéspedes.

A lo largo de los años el hotel ha logrado mantener algunos de sus compradores, lo cual convierte la fidelidad de los clientes en una de las principales fortalezas. Por ejemplo, existen casos de empresas que después de 10 años siguen prefiriendo el hotel para hospedar a sus empleados.

El hotel goza de prestigio y es reconocido en el mercado por su servicio de calidad. También el tener varios años en el mercado ha dado a la familia Cross la experiencia que se necesita para manejar un hotel y hacerlo crecer.

El departamento de Mantenimiento resuelve de manera rápida y eficiente todas las solicitudes hechas por los huéspedes, pero sobre todo realiza mantenimientos preventivos constantes, lo que disminuye los problemas en las instalaciones.

Poseer plantas eléctricas y tanques de agua permite al hotel brindar estos servicios básicos cuando el abastecimiento comercial falla, de igual forma el poseer 16 líneas telefónicas permite que este servicio nunca falte.

Existe coherencia entre los servicios ofrecidos y los servicios brindados a los huéspedes. El hotel no ofrece ningún servicio que no pueda cumplir.

Tiene estrechas relaciones con las diferentes cámaras de turismo del país, así como con las tour operadoras nacionales.

Debilidades

Alta rotación de personal ocasionada por los bajos salarios y la inestabilidad de los horarios, debido a que se trabaja turnos rotativos durante fines de semana y en días feriados.

Los huéspedes expresan que el servicio del restaurante es lento y que los meseros son poco amables.

Falta de área de distracción y entretenimiento. La piscina y el gimnasio son las únicas formas de entretenimiento que ofrece el hotel.

Estructura organizacional poco desarrollada

No existe un canal de comunicación virtual que permita a los clientes del Hotel realizar sus reservaciones como lo hacen con otros hoteles.

Oportunidades

Lograr a través de la participación en diversos concursos como el de Producción Más Limpia y la Arroba de Oro un mejor posicionamiento del hotel.

Que el restaurante logre posicionarse en el mercado y se ubique entre los favoritos de la ciudad para los huéspedes y público en general

Amenazas

Instalación de un gran número de pequeños y medianos hoteles, que están saturando el mercado.

Los hoteles pequeños o medianos con capacidad financiera para crecer y expandirse son una amenaza para el hotel

La disminución de llegada de turistas al país.

Que el fuerte poder de negociación de los compradores crezca más.

Que el personal de primera línea no se consolide, no permite que haya consistencia de los valores, la misión y la visión lo cual representa otra amenazas

VII. RECOMENDACIONES

Luego de haber descrito el hotel, analizado cada una de las actividades que realiza, sus estados financieros, su posición en el sector industrial y haber hecho un FODA del mismo, se concluye que el Hotel Mansión Teodolinda es una empresa que cuenta con una gran trayectoria en el sector y es reconocido como un referente de calidad dentro de la industria, otra de sus ventajas es la experiencia de sus propietarios, la fidelidad de los clientes y el compromiso de sus empleados.

La principal recomendación que se propone es tener una estrategia de mercadeo más agresiva, esta debe consistir en hacer una mayor promoción y publicidad no solo de los servicios de hospedaje, sino también de los servicios de alquiler de salones y restaurante. También se recomienda implementar promociones de manera más seguida, de forma que se esté atrayendo constantemente y de diferentes formas a los compradores.

Se recomienda revisar la estructura del personal y determinar si se cuenta con el personal que se necesita o si hay áreas en las que se pudiera optimizar el trabajo de las personas. Dentro de esta revisión también se deben considerar los salarios, de manera que las personas sean remuneradas de forma más equitativa, estandarizada entre los diferentes departamentos y que sean reconocidas la experiencia, antigüedad en la empresa y sobre todo el grado de responsabilidad según los puestos. Los resultados de esta medida serán empleados más satisfechos, más comprometidos y una menor rotación de personal, lo que ahorrará a la empresa los gastos de entrenamiento y de publicación de anuncios cada vez que se necesita contratar a alguien.

Además se hacen otras recomendaciones más generales que pueden ayudar al hotel a mejorar su posición competitiva:

Crear una base de datos centralizada a la cual tengan accesos todos los gerentes o responsables de departamentos, con esta base de datos se puede llevar un mejor control de las compras realizadas, precios, cantidades compradas, el nivel del servicio ofrecido, lo que le daría al hotel una ventaja y mayor poder de negociación en relación a los proveedores ya que cada departamento tiene a sus propios proveedores. Este sistema también garantizaría una mayor transparencia en la selección de proveedores.

La selección y contratación del personal debería de estar centralizada y ser responsabilidad del encargado de recursos humanos siempre tomando en cuenta la participación de los gerentes de área en dicho proceso. Se debe definir un proceso de contratación, exámenes de admisión, escalas salariales, etc. Y deben ser coordinadas y manejadas por el responsable de recursos humanos, así como los planes de capacitación.

VIII. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA

Audiencia meta

Esta estrategia de comunicación está orientada a los clientes en donde su mayoría son viajeros de negocios, profesionales que demandan una mayor atención, calidad y rapidez al momento de registrarse o solicitar información. Estos clientes por lo general son extranjeros que están al tanto de las tecnologías que se utilizan en la actualidad, ellos buscan métodos que les faciliten las búsquedas y registro de un alojamiento.

También está orientado a los empleados de recepción e informática, estos empleados son los que interactúan de forma directa o indirecta con los clientes al momento de solicitar información o registrarse en una de las habitaciones.

Planteamiento de la comunicación

Actualmente el Hotel Mansión Teodolinda posee un sitio web informativo (www.teodolinda.com.ni), en donde brinda información general del hospedaje, eventos y el restaurante. En el área de hospedaje describe las características de la habitación así como también de los servicios sin y con cargo adicional. En el área de eventos describe las capacidades de sus salones y los tipos de eventos que se realizan en el Hotel. Y por último en el área de restaurante describe el horario y las características del servicio. Toda esta información no está actualizada y la descripción de las áreas no está completa.

El mensaje que se pretende transmitir contiene toda la información que el cliente pueda requerir del Hotel Mansión Teodolinda estas podrían ser:

Información de habitaciones: tipos de habitaciones, imágenes, servicios agregados, tarifas, disponibilidad real, características, etc.

Información de restaurante: menú, sus imágenes, chef, tarifas, horarios.

Salones de eventos: tipos de salones, capacidad, sus imágenes, tarifas, eventos que se realizan, bufete, características.

Paquetes promocionales: promociones que el Hotel Mansión Teodolinda renueva constantemente para la satisfacción de sus clientes en dependencia de la temporada.

Información general: información de la ubicación del hotel, lobby, imágenes de toda la infraestructura, medios de contacto, etc.

Otros servicios: servicios incluidos, préstamo de celular, caja de seguridad, parqueo privado, internet, gimnasio, piscina, office center, transporte

aeropuerto-hotel-aeropuerto, llamadas nacionales e internacionales, renta de auto, lavandería, etc.

Chat online: comunicación virtual con la recepción del Hotel Mansión Teodolinda con el fin de responder cualquier pregunta de los clientes.

También el cliente podrá realizar la reservación y pago del servicio de habitación sin la interacción con ninguno de los empleados, este proceso estará protegido de robo de información mediante un certificado digital que proveen empresas dedicadas a la seguridad de sitios webs que se realizan transacciones bancarias.

La seguridad del sitio web estará protegida mediante un certificado SSL (Secure Socket Layer), el cual provee una encriptación de la información al realizar las transacciones bancarias. El SSL es un protocolo de seguridad utilizado en Internet, que permite establecer un canal de comunicación seguro entre dos máquinas para enviar datos cifrados. El navegador web utiliza ésta tecnología para cifrar información confidencial, de tal forma que solo el destinatario entenderá el mensaje. El cliente podrá saber que SSL está presente en la página si el navegador muestra un candado en la parte inferior. Ver el anexo 4 para observar los posibles certificados a utilizar, sus precios y características.

Selección del canal de comunicación

El canal de comunicación a utilizar dependerá de la audiencia, será un canal virtual para la audiencia de clientes en donde ellos mediante el sitio web www.teodolinda.com.ni podrán acceder a toda la información del Hotel Mansión Teodolinda y además podrán realizar su check-in.

Para la audiencia del área de Recepción también será virtual, ellos mediante el sistema informático del Hotel Mansión Teodolinda contestarán todas las preguntas que los clientes realicen en línea.

Y para la audiencia informática será virtual y en papel, ya que además de administrar el sitio web para su buen funcionamiento, ingresarán toda la información que se requiera agregar o actualizar.

Justificación

Se selección este canal porque el Hotel Mansión Teodolinda no lo ha explotado en su totalidad, actualmente cuenta con un sitio web en donde brinda información de los servicios ofrecidos y sus respectivas tarifas pero no se puede realizar ningún check-in, este canal es el más utilizado por la competencia al momento en el que sus clientes se registran, por lo tanto es necesario que también brinde este servicio cotizado por los clientes.

Objetivos

Posicionamiento entre otros sectores que actualmente no son atendidos

Estrategia	Acciones	Presupuesto	Periodo de ejecución	Responsable
Estrategia de comunicación.	Crear un sitio web que brinde información y permita gestionar los servicios recibidos.	US\$22,419.78	1 año	Responsable de Informática.

Incrementar el número de reservas en un 8% con respecto al año anterior

Estrategia	Acciones	Presupuesto	Periodo de ejecución	Responsable
Estrategia de distribución	Ofrecer y administrar el alquiler de habitaciones mediante el sitio web	US\$ 12,000	1 año	Gerencia de Recepción.

Transmitir una imagen actualizada y al alcance de todos los clientes

Estrategia	Acciones	Presupuesto	Periodo de ejecución	Responsable
Estrategia de publicidad.	Publicidad en línea: motores de búsqueda, turoperadores y redes sociales. Publicidad en turoperadores, ferias, volantes digitales, asociaciones de turismo.	US\$ 7,000	1 año	Responsable de Mercadeo

Precio

Este servicio no tendrá ningún costo para los clientes que accedan al sitio web en busca de información o para el pago de una de las habitaciones, es un servicio gratuito que vendrá a facilitar y agilizar la interacción que tienen los clientes con el Hotel Mansión Teodolinda.

Promoción

La publicidad para dar a conocer este servicio se realizará por diferentes medios entre ellos: motores de búsquedas (ejemplo: google.com, yahoo.com, etc.), sitios webs especializados en el ramo de turismo, volantes digitales para los clientes registrados en la base de datos del Hotel, tour operadores y publicidad impresa (ejemplo: revista cinematográfica, La Prensa, etc.)

Cronograma de actividades y presupuesto

Luego de la aprobación del plan de comunicación el desarrollo de este nuevo canal de comunicación estará dividido en las siguientes etapas:

Inversión

En esta etapa se adquirirán todos los equipos, productos o personal necesario para el inicio del proyecto. Tales como oficinas, escritorios, papelería, computadoras, internet, servicios básicos, analistas, transporte. Estos son los insumos necesarios para iniciar el proyecto. Para esta etapa se requerirá de 17 días laborales.

**FIGURA 8.2
PRESUPUESTO PARA LA ETAPA DE INVERSION**

Descripción	Cantidad	Costo	Subtotal
Estación de Trabajo	2	\$469.00	\$938.00
Servicios Básicos	3	\$100.00	\$300.00
Enacal			
Unión Fenosa			
Enitel			
Impresora	1	\$99.99	\$99.99
UPS APC de 650 VA	2	\$89.40	\$178.80
Alquiler de Oficina	4	\$300.00	\$1,200
Escritorios Ejecutivos	2	\$80.00	\$160.00
Sillas Secretariales	2	\$30.00	\$60.00
		Total	\$2,936.79

Fuente: Propia

Diseño

Se recopilará la información necesaria por parte del Hotel que le permitan a los analistas programadores realizar un diseño completo del sitio web, tomando en cuenta todos los procesos de reservaciones, los requisitos de Credomatic para asegurar los pagos y los ahorros en tiempo que se obtendrán al mejorar los procesos. Para esta etapa se requerirá de 66 días laborales.

Desarrollo

Esta etapa abarca el desarrollo del sitio web basado en el resultado del diseño de la etapa anterior. Dentro de esta etapa se deberá certificar que toda la

solución es funcional y que tiene todas las validaciones de seguridad que puedan comprometerlo. Para esta etapa se requerirá de 43 días laborales.

**FIGURA 8.3
PRESUPUESTO PARA LA ETAPA DE DISEÑO Y DESARROLLO**

Descripción	Cantidad	Meses	Costo	Subtotal
Analistas Programadores	2	3	\$700.00	\$4,200.00
Transporte	1	3	\$50.00	\$150.00
Internet	1	3	\$35.00	\$105.00
Papelería y Herramientas	1	3	\$80.00	\$240.00
			Total	\$4,695.00

Fuente: Propia

Implantación

Luego de la certificación del sitio web en la etapa anterior, será necesaria una capacitación al personal sobre el uso del nuevo sitio web, y de los cambios en los procesos. Para esta etapa se requerirá de 20 días laborales.

**FIGURA 8.4
PRESUPUESTO PARA LA ETAPA DE IMPLANTACION**

Descripción	Cantidad	Costo	Subtotal
Servidor	1	\$708.00	\$708.00
Internet 1 Mbps (Anual)	1	\$12,000.00	\$12,000.00
Certificado Digital(Anual)	1	\$590.00	\$590.00
UPS APC de 1500 VA	1	\$289.99	\$289.99
Capacitación	1	\$1,200.00	\$1,200.00
		Total	\$14,787.99

Fuente: Propia

El total del costo de la implementación de este canal de distribución lo podemos ver en la siguiente tabla consolidada:

FIGURA 8.5
PRESUPUESTO TOTAL

Etapa	Tiempo	Total
Diseño y Desarrollo	109 días	\$4,695.00
Inversión	17 días	\$2,936.79
Implantación	20 días	\$14,787.99
Total	146 días	\$22,419.78

Fuente: Propia

Se anexa gráfica con el cronograma de actividades y los costos de cada etapa (ver anexo 5).

BIBLIOGRAFÍA

Análisis Estadístico 2009, Hotel Mansión Teodolinda

Boletín Estadístico de Turismo 2007, Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)

Boletín Estadístico de Turismo 2008, Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)

Estadísticas Turísticas Centroamericanas, Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)

Nicaragua en cifras 2009, Banco Central de Nicaragua

Ley General del Turismo, Ley 495

Ley de Incentivos para la Industria Turística, Ley 306

www.intur.gob.ni

www.visitnicaragua.com

ANEXOS

ANEXO 1
ESTADOS FINANCIERO HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA, AÑO FISCAL
2005-2006

Hotel Mansión Teodolinda		Hotel Mansión Teodolinda	
Balance de Situación		Balance de situación	
Al 30 junio 2006		Al 30 junio 2006	
Expresado en Córdoba		Expresado en Córdoba	
Activos		Ingresos	\$ 11,526,777.83
Activo circulante	\$ 2,821,733.89	Otros Ingresos	\$ 22,811.97
Activo fijo	\$ 9,820,449.26	Ventas Netas	\$ 11,549,589.80
Otros activos	\$ -	Costos de Mercadería	\$ 3,007,278.22
Total de activos	\$ 12,642,183.15	Utilidad Bruta en Ventas	\$ 8,542,311.58
Pasivos		Gastos de Venta	\$ 5,090,009.45
Total pasivos	\$ 5,867,107.76	Gastos Administrativos	\$ 3,004,688.28
Total pasivos corto plazo	\$ 561,966.08	Gastos Financieros	\$ 820,170.91
Total pasivos	\$ 6,429,073.84	Total de Gastos	\$ 8,914,868.64
Patrimonio	\$ 6,213,109.31	Utilidad o Perdida Bruta	\$ (372,557.06)
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 12,642,183.15	Otros Gastos	\$ 49,924.32
		Utilidad o Pérdida Neta	\$ (422,481.38)

Fuente: Departamento de Contabilidad de Hotel Mansión Teodolinda

ANEXO 2
ESTADOS FINANCIERO HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA, AÑO FISCAL
2006-2007

Hotel Mansión Teodolinda	
Balance de situación	
al 30 junio 2007	
Expresado en Córdoba	
Activos	
Activo circulante	\$ 4,402,481.50
Activo fijo	\$ 10,782,988.47
Otros activos	\$ -
Total de activos	\$ 15,185,469.97
Pasivos	
Total pasivos	\$ 7,082,207.65
Total pasivos corto plazo	\$ 1,959,809.34
Total pasivos	\$ 9,042,016.99
Patrimonio	\$ 6,143,452.98
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 15,185,469.97

Balance de situación	
al 30 junio 2007	
Expresado en Córdoba	
Ingresos	\$ 16,816,581.12
Otros Ingresos	\$ 113,538.33
Ventas Netas	\$ 16,930,119.45
Costos de Mercadería	\$ 4,876,326.05
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 12,053,793.40
Gastos de Venta	\$ 6,361,173.28
Gastos Administrativos	\$ 4,561,692.25
Gastos Financieros	\$ 2,979,684.62
Total de Gastos	\$ 13,902,550.15
Utilidad o Perdida Bruta	\$ (1,848,756.75)
Otros Gastos	\$ 6,663.48
Utilidad o Pérdida Neta	\$ (1,855,420.23)

Fuente: Departamento de Contabilidad de Hotel Mansión Teodolinda

ANEXO 3
ESTADOS FINANCIERO HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA, AÑO FISCAL
2007-2008

Hotel Mansión Teodolinda	
Balance de situación	
Al 30 junio 2008	
Expresado en Córdoba	
Activos	
Activo circulante	\$ 5,832,007.03
Activo fijo	\$ 11,827,232.47
Otros activos	\$ -
Total de activos	\$ 17,659,239.50
Pasivos	
Total pasivos	\$ 8,476,024.35
Total pasivos corto plazo	\$ 2,260,091.34
Total pasivos	\$ 10,736,115.69
Patrimonio	\$ 6,923,123.81
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 17,659,239.50

Balance de situación	
Al 30 junio 2008	
Expresado en Córdoba	
Ingresos	\$ 20,928,815.12
Otros Ingresos	\$ 231,218.73
Ventas Netas	\$ 21,160,033.85
Costos de Mercadería	\$ 5,536,213.01
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 15,623,820.84
Gastos de Venta	\$ 7,001,987.21
Gastos Administrativos	\$ 5,487,006.69
Gastos Financieros	\$ 4,042,789.37
Total de Gastos	\$ 16,531,783.27
Utilidad o Perdida Bruta	\$ (907,962.43)
Otros Gastos	\$ 2,320.02
Utilidad o Pérdida Neta	\$ (910,282.45)

Hotel Mansion Teodolinda

Fuente: Departamento de Contabilidad de Hotel Mansión Teodolinda

ANEXO 4 CERTIFICADOS DIGITALES

Empresa	Certificado	Características	Costo Anual
www.neothek.com	Certificado Extended Validation SSL	<ul style="list-style-type: none"> • Encriptación de hasta 256 bits • Compatibilidad con dispositivos móviles • Tecnología SGC • Requiere de verificación de compañía • Certificado Globalsign Extended Validation SSL 	US\$ 590.00
www.verisign.es	SSL con Extended Validation	<ul style="list-style-type: none"> • Extended Validation, barra de direcciones verde. • Cifrado de 128 bits como mínimo a 256 bits • Garantía de US\$250.000 dólares • Sello VeriSign Secured® Seal • Verificador de instalación 	US\$ 1,500.00
www.thawte.com	SSL web server certificates with EV	<ul style="list-style-type: none"> • Extended Validation. Barra direcciones verde. • Cifrado de 256 bits • Tecnología SGC Supercerts • Sello Thawte • Verificador de instalación • Encriptación de dominio • Actualización constante 	US\$ 995.00

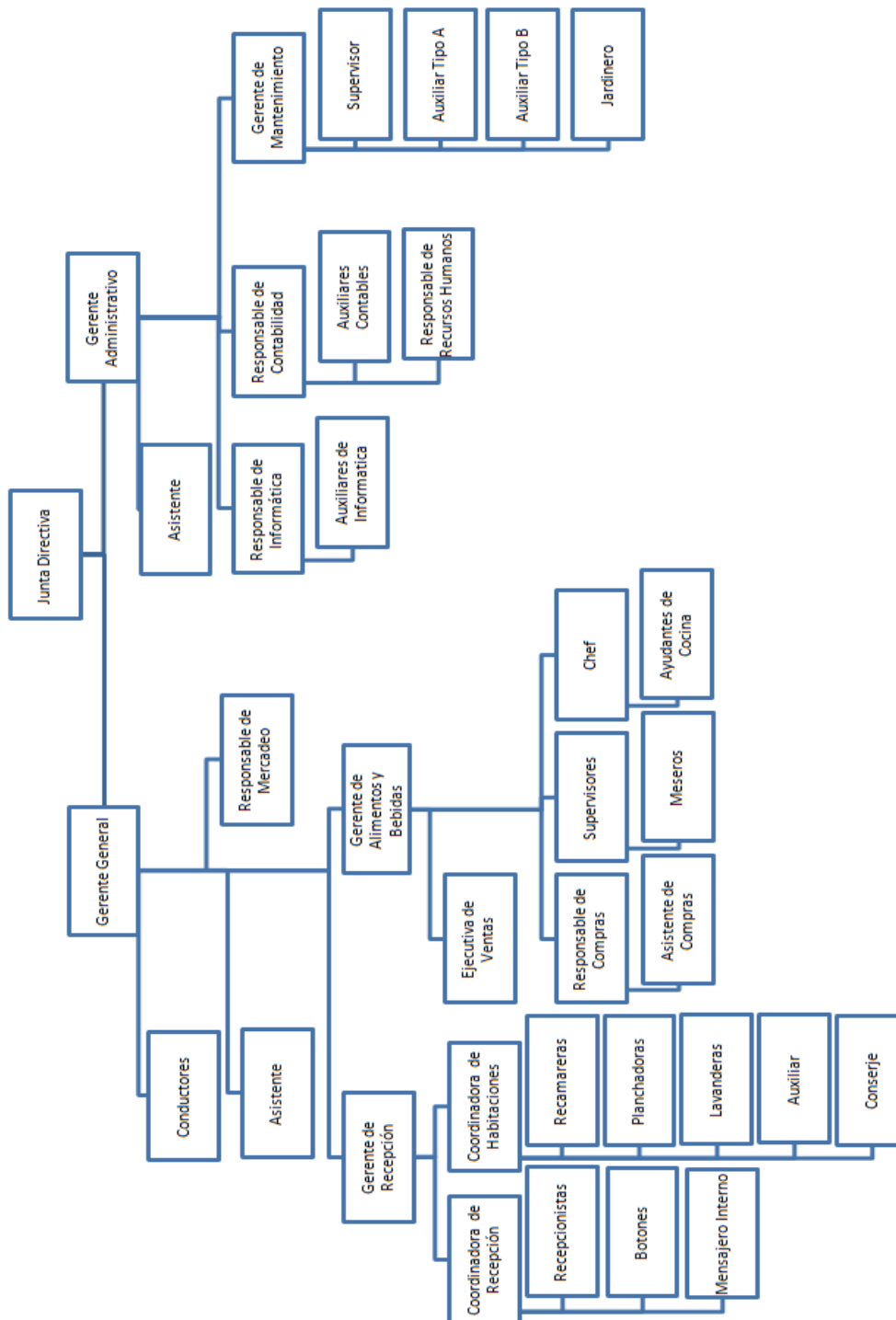
Fuente: www.neothek.com, www.verisign.es, www.thawte.com.

ANEXO 5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
[-] Inversion	17 días	lun 7/26/10	mar 8/17/10	
Elaborar documento de proyecto	5 días	lun 7/26/10	vie 7/30/10	
Compra de equipos y contratacion de personal	12 días	lun 8/2/10	mar 8/17/10	
[-] Diseño	66 días	mié 8/18/10	mié 11/17/10	1
Recopilar información	5 días	mié 8/18/10	mar 8/24/10	
Análisis de Información Obtenida	5 días	mié 8/25/10	mar 8/31/10	5
Recopilar Requerimientos del Sitio	3 días	mié 9/1/10	vie 9/3/10	6
Elaborar Diagramas	5 días	lun 9/6/10	vie 9/10/10	7
Diseño de Base de Datos Relacional	12 días	lun 9/13/10	mar 9/28/10	6
Diseño de Pagina de Reservas en Línea	15 días	mié 9/29/10	mar 10/19/10	9
Diseño de Sitio WEB Informativo	15 días	mié 10/20/10	mar 11/9/10	10
Definir Estandares del portal	6 días	mié 11/10/10	mié 11/17/10	11
Elaborar Documentación de Sitio	6 días	jue 11/18/10	jue 11/25/10	12
[-] Desarrollo	43 días	vie 11/26/10	mar 1/25/11	4
Crear base de datos	5 días	vie 11/26/10	jue 12/2/10	9
Crear sitio web informativo	15 días	vie 12/3/10	jue 12/23/10	15
Crear sitio web de administracion de reservas	20 días	vie 12/24/10	jue 1/20/11	16
Instalacion de sitio web en servidor de pruebas	3 días	vie 1/21/11	mar 1/25/11	17
Certificacion del sitio web	3 días	mié 1/26/11	vie 1/28/11	18
[-] Implantacion	20 días	vie 11/26/10	jue 12/23/10	
Instalacion de sitio web en servidor de produccion	5 días	vie 11/26/10	jue 12/2/10	14
Capacitacion del personal	15 días	vie 12/3/10	jue 12/23/10	21

Fuente: Propia

ANEXO 6 ORGANIGRAMA DEL HOTEL MANSIÓN TEODOLINDA



ANEXO 7 MATRIZ FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> Los empleados las áreas de Recepción y Habitación conocen bien sus funciones, pues durante su entrenamiento se les entrega copia del manual de funciones y manual operativo del área a la que pertenecen. Los empleados del hotel cuentan con el apoyo de los gerentes y afirman que son abiertos a recibir las opiniones del personal y que también están abiertos al cambio organizacional e implantación de nuevas tecnologías. Tanto la junta directiva como los gerentes tienen visión de futuro. Ser un hotel pequeño y administrado por la familia permite que las decisiones sean menos burocráticas por lo tanto hay mayor agilidad y rapidez para dar solución a las quejas y problemas de los huéspedes. A lo largo de los años el hotel ha logrado mantener algunos de sus compradores. El hotel goza de prestigio y es reconocido en el mercado por su servicio de calidad. Existe coherencia entre los servicios ofrecidos y los servicios brindados a los huéspedes. Tiene estrechas relaciones con las diferentes cámaras de turismo del país, así como también con las tour operadoras nacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> Alta rotación de personal ocasionada por los bajos salarios y la inestabilidad de los horarios. Los huéspedes expresan que el servicio del restaurante es lento y que los meseros son poco amables. Falta de área de distracción y entretenimiento. No existe un canal de comunicación virtual que permita a los clientes del Hotel realizar sus reservaciones como lo hacen con otros hoteles.
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Lograr a través de la participación en diversos concursos como el de Producción Más Limpia y la Arroba de Oro un mejor posicionamiento. Que el restaurante logre posicionarse en el mercado y se ubique entre los favoritos de la ciudad para los huéspedes y público en general <p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> Los hoteles pequeños o medianos con capacidad financiera para crecer y expandirse son una amenaza para el hotel disminución de llegada de turistas al país Poder de negociación de los compradores crezca más. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> Incentivar a los empleados con bonos por mejor servicio o empleado del mes (O1, D1) Agregar nuevos servicios de entretenimiento (O1, D3) Mejorar la atención del restaurante y la capacitación de los meseros (O1, O2, D2) <p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> Distinguirse mediante la calidad del servicio incentivando a los empleados con bonos por mejor servicio (A1, D1) Mejorar la atención del restaurante y la capacitación de los meseros (A3, D2)
<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Diferenciación en base al beneficio y calidad del servicio (O1, O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7) Promocionar el prestigio y la calidad de todos los servicios con los que goza el hotel mediante sus canales de comunicación (O1, O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7) Brindar paquetes promocionales en el restaurante de acuerdo a eventos o fechas populares (O2, F3, F6) <p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Promocionar el prestigio y la calidad de todos los servicios con los que goza el hotel mediante sus canales de comunicación (O1, O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7) Promocionar las cualidades turísticas del país (A2, F8) Brindar ofertas promocionales a compradores fieles (A3, F5) 	<ol style="list-style-type: none"> Los empleados las áreas de Recepción y Habitación conocen bien sus funciones, pues durante su entrenamiento se les entrega copia del manual de funciones y manual operativo del área a la que pertenecen. Los empleados del hotel cuentan con el apoyo de los gerentes y afirman que son abiertos a recibir las opiniones del personal y que también están abiertos al cambio organizacional e implantación de nuevas tecnologías. Tanto la junta directiva como los gerentes tienen visión de futuro. Ser un hotel pequeño y administrado por la familia permite que las decisiones sean menos burocráticas por lo tanto hay mayor agilidad y rapidez para dar solución a las quejas y problemas de los huéspedes. A lo largo de los años el hotel ha logrado mantener algunos de sus compradores. El hotel goza de prestigio y es reconocido en el mercado por su servicio de calidad. Existe coherencia entre los servicios ofrecidos y los servicios brindados a los huéspedes. Tiene estrechas relaciones con las diferentes cámaras de turismo del país, así como también con las tour operadoras nacionales.