



**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA (UCA)**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS (MADE)**

**PLAN EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UN HOTEL EN PLAYA  
MIRAMAR, LEON EN EL AÑO 2013**

**ELABORADO POR:  
FRANCISCO JAVIER CHAMORRO MONTENEGRO**

**Managua, Nicaragua  
Viernes 27 de Abril, 2012**

## INDICE GENERAL

CAPITULO	PÁGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II. INTRODUCCION.....	2
III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL.....	4
III.1. FACTORES ECONÓMICOS .....	4
III.2. FACTORES DEMOGRAFICOS.....	7
III.3. FACTORES POLÍTICOS - LEGALES.....	10
III.4. FACTORES CULTURALES.....	13
IV. ANALISIS INDUSTRIAL DEL SECTOR EMPRESAS HOTELERAS DE PLAYA DEL OCEANO PACIFICO DE NICARAGUA EN EL DEPARTAMENTO DE LEON .....	15
IV.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL SECTOR EMPRESAS HOTELERAS DE PLAYA DEL OCEANO PACIFICO DE NICARAGUA EN EL DEPARTAMENTO DE LEON.....	15
IV.2. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y DE LA ACCIÓN DEL GOBIERNO EN SECTOR DE EMPRESAS HOTELERAS DE PLAYA DEL OCEANO PACIFICO DE NICARAGUA EN EL DEPTO DE LEON .....	22
V. CONCLUSIONES DEL AMBIENTE EXTERNO.....	28
VI. PLAN DE EMPRESA.....	30
VI.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	30
VI.2 PLAN DE MARKETING.....	34
VI.3 PLAN DE OPERACIONES.....	47
VI.4 PLAN DE ORGANIZACIÓN .....	54
VI.5 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	59
VI.6 FORMA JURIDICA DE HOTEL ALTOS DE MIRAMAR .....	67
VII. CONCLUSIONES .....	70
VIII. RECOMENDACIONES .....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS .....	74

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>PÁGINA</b>
CUADRO IV.1. CONDICIONES BÁSICAS DE LA DEMANDA .....	15
CUADRO IV.2. CONDICIONES BÁSICAS DE LA OFERTA.....	16
CUADRO IV.3. ESTRATEGIAS .....	16
CUADRO IV.4. ESTRUCTURA DE MERCADO POR COSTOS Y CLIENTES .....	16
CUADRO IV.5. EJECUTORIA.....	17
CUADRO IV.6. OFERTA TURÍSTICA NACIONAL DE ALOJAMIENTO SEGÚN DEPARTAMENTOS AÑO 2010 .....	18
CUADRO IV.7. TOTAL DE TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS QUE DEMANDARON SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS QUE CONFORMAN LA OFERTA TURISTICA NACIONAL DE ALOJAMIENTO AÑO 2010 .....	19
CUADRO IV.8. DESTINO DE LOS HUESPEDES QUE UTILIZARON LA OFERTA TURISTICA NACIONAL DE ALOJAMIENTO AÑO 2010.....	20
CUADRO IV.9. BENEFICIOS PARA EL INVERSIONISTA TURÍSTICO.....	21
CUADRO VI.1. PERFIL DEL TURISTA QUE VISITO NICARAGUA. CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS .....	35
CUADRO VI.2. PERFIL DEL TURISTA QUE VISITO NICARAGUA. CARACTERISTICAS DEL GASTO .....	36
CUADRO VI.3. DETERMINACION DE LA DEMANDA Y OFERTA PARA EL SECTOR EMPRESAS HOTELERAS DE PLAYA DEL OCEANO PACIFICO DE NICARAGUA.....	37
CUADRO VI.4. ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA TURISTICA DE HOTELES DE PLAYA AÑO 2010 .....	40
CUADRO VI.5. PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS .....	41
CUADRO VI.6. PROCESO DE DETERMINACION DE PRECIOS .....	42
CUADRO VI.7. SELECCIÓN DE MICRO LOCALIZACION .....	48
CUADRO VI.8. MAPA DE LOCALIZACION GEOGRAFICA .....	48
CUADRO VI.9. RECURSOS MATERIALES .....	50
CUADRO VI.10. ORGANIGRAMA DE HOTEL ALTOS DE MIRAMAR.....	54

CUADRO VI.11. INVERSIÓN DE HOTEL ALTOS DE MIRAMAR .....	59
CUADRO VI.12. DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y VALOR RESIDUAL .....	60
CUADRO VI.13. PRESUPESTO DESGLOSADO DE SALARIO DE PERSONAL	60
CUADRO VI.14. PRESUPUESTO ANUAL DEL PERSONAL .....	61
CUADRO VI.15. PRESUPESTO DESGLOSADO DE SERVICIO BASICO, MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA.....	61
CUADRO VI.16. PRESUPESTO ANUAL DE SERVICIO BASICO, MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA.....	62
CUADRO VI. 17. AMORTIZACION DE PRESTAMO .....	62
CUADRO VI.18. PRESUPUESTO ANUAL PARA GASTOS FINANCIEROS .....	63
CUADRO VI.19. PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL, MENSUAL Y DIARIO .....	64
CUADRO VI.20. SIMULACION DE MONTECARLO .....	66
CUADRO VI.21. INVERSION MINIMA BENEFICIADA.....	69

**INDICE DE ANEXOS**

<b>ANEXOS</b>	<b>PÁGINA</b>
ANEXO 1. MODELO DE 5 FUERZAS COMPETITIVAS Y LA ACCIÓN DEL GOBIERNO EN INDUSTRIA DE HOTELES DE PLAYA EN PLAYA MIRAMAR, LEON. ....	74
ANEXO 2. PERFIL DEL TURISTA QUE VISITO NICARAGUA EN EL AÑO 2010	75
ANEXO 2. PERFIL DEL TURISTA QUE VISITO NICARAGUA EN EL AÑO 2010 (FINAL) .....	76
ANEXO 3. PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION .....	77
ANEXO 3. PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION (CONTINUACION).....	78
ANEXO 3. PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION (CONTINUACION).....	79
ANEXO 3. PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION (FINAL) .....	80

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de empresa expone de manera lógica y ordenada el análisis para emprender un Hotel de Playa en Playa Miramar, León.

Los factores del análisis macro ambiental y el análisis industrial indican un escenario atractivo para la industria turística en especial el turismo de playa. La Ley 306 de Incentivos para la industria turística son la base de un estímulo del gobierno para atraer la inversión nacional y extranjera al país.

La idea de crear un hotel de playa surgió de la necesidad de ofrecerles a los turistas tanto nacionales como extranjeros, la posibilidad de recrearse y disfrutar del contacto de la naturaleza y de liberarse de las tensiones de la rutina diaria.

Se estima que en el año 2010 ingresaron 1,100,000 turistas al país de acuerdo a estadísticas de Instituto Nicaragüense de Turismo, Intur. De acuerdo al perfil del turista en cuanto a actividades interesadas se estima que un 11.5% realizó actividades de surf y en los sitios visitados un 16.2% visitó las playas del pacífico.

Para este proyecto se requiere una inversión estimada de U\$109,255 para iniciar el plan de empresa, lo cual incluye capital de trabajo de US\$3,500 para un año de operación. Según datos de la Asociación de Hoteles de Nicaragua, la tasa de ocupación promedio para la industria hotelera del país es del 60%. Se estimó que el proyecto iniciaría con un 27% de financiación, obteniendo una tasa interna de retorno del 37.76% sobre la base de TREMA de 25.93%, un VAN de U\$26,985 y un ROI de 149%. Estos resultados demuestran la viabilidad financiera y rentabilidad de Hotel Altos de Miramar.

## II. INTRODUCCION

El objetivo principal de este trabajo es realizar un plan de empresa para la creación de un hotel en Playa Miramar, León en el año 2013.

La idea de crear un hotel de playa surgió de la necesidad de ofrecerles a los turistas tanto nacionales como extranjeros, la posibilidad de recrearse y disfrutar del contacto de la naturaleza y de liberarse de las tensiones de la rutina diaria.

La propuesta de Hotel Altos de Miramar es convertirse en un lugar de referencia para el turista que desea recrearse en playas con excelente oleaje para practicar surf como deporte.

Para realizar este estudio se utilizarán fuentes primarias y secundarias para identificar el impacto de crear un hotel nuevo en la zona.

Inicialmente el Capítulo I se hará un resumen ejecutivo donde se expondrán los principales hallazgos del estudio. Seguido de esto en el Capítulo II se dará una introducción general al trabajo con sus principales componentes.

Para el desarrollo óptimo de este proyecto se realizara en el capítulo III y IV, una adecuada investigación del macro ambiente y un análisis de la industria para determinar el grado de atractivo de una inversión en la Industria hotelera.

Una vez analizado el entorno externo se procederá a realizar conclusiones del análisis externo en el capítulo V. Se identificarán amenazas y oportunidades de la industria hotelera en playa Miramar.

Posteriormente en el Capítulo VI se realizará el plan de empresas que abarcará un plan de marketing, operaciones y organizacional para determinar la mejor

manera de operar el hotel bajo las condiciones actuales de mercado. En este capítulo también se determina la micro localización y macro localización del plan de empresa.

En la última etapa del proyecto se procederá a evaluar la viabilidad económica para invertir en este proyecto mediante un plan económico y financiero, los medios que se emplearan para financiarla y la forma jurídica con la que se ejecutaría el proyecto.

Para concluir el capítulo VII, comprende las conclusiones generales del trabajo con los principales hallazgos del trabajo, esto sirve para hacer las respectivas recomendaciones que se plasman en el capítulo VIII.

Es importante mencionar que al realizar este estudio hubo limitaciones de tiempo e información que limitaron la profundidad del estudio.



### **III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL**

#### **III.1. FACTORES ECONÓMICOS**

##### **POSICION GEOGRAFICA**

Nicaragua es un país con una posición geográfica privilegiada. Es flanqueado por dos grandes Océanos (Pacífico y Atlántico). Se ubica en el centro del istmo centroamericano que une, a manera de puente a Norte y Sur América. Es el país más grande de Centroamérica.

Esta posición geográfica permite país un fácil acceso aéreo y marítimo a los mercados más grandes del mundo. Por avión, el tiempo de vuelo de Managua a Estados Unidos es de dos horas y en barco, tres días. Esta cercanía de Nicaragua a Norte América, Centro y Sur América lo convierte en un país atractivo para las instalaciones de empresas que exportan hacia estos mercados.

##### **SEGURIDAD CIUDADANA**

En Nicaragua los niveles de seguridad son altos, al estar entre uno de los países más seguros del hemisferio occidental. La tasa de criminalidad y la población amenazada por actos criminales en Centroamérica clasifican a Nicaragua con la incidencia más baja de los delitos en la región en el 2010. Este es un factor importante que influye en la toma de decisiones de los inversionistas de ubicar su dinero en un país.

## **TRATADOS Y ACUERDOS**

La economía de libre mercado y estabilidad macroeconómica que goza Nicaragua, ha sido alcanzada mediante el manejo disciplinado de sus políticas fiscales, financieras, monetarias y cambiarias.

Nicaragua cuenta con tratados internacionales de libre comercio con diversos países y regiones como EEUU, México, Venezuela, países centroamericanos.

## **TENDENCIA DEL PIB**

Esto ha permitido que para el año 2011 el crecimiento del PIB fuera de 4.2% con U\$ 6.7 billones. Ubicando el PIB per cápita en los U\$ 1,127.00 de acuerdo a datos del Banco Central de Nicaragua.

## **INFLACION**

La inflación para 2011 estuvo marcada por un digito en el 8%. Esta afecta en diferentes porcentajes a sus principales componentes que son: transporte, alimentos, vestuario y calzado, alojamiento, salud, restaurantes y hoteles, bebidas alcohólicas y tabaco, mobiliario, bienes y servicios diversos, educación, recreación y cultura, comunicaciones.

Según Nestor Avendaño, esto provoco que el índice de pobreza humana disminuyera para este periodo 6.3% hasta quedar en el nivel de 37.3% de la población total del país.

## **DESEMPLEO E INGRESOS**

En lo referente a la tasa de desempleo global, es decir la suma de la tasa de desempleo abierto y la tasa de desempleo equivalente asociada al subempleo

alcanzo para el año 2011 el 26.7% de la población económicamente activa. Esto equivale a que unas 820 mil personas no generaron ingresos en el 2011.

El salario mínimo según el Ministerio de Trabajo<sup>1</sup> y su última modificación realizada en Agosto de 2011 por Acuerdo Ministerial JCHG-06-08-11 se ubican en promedio de C\$2,800 y C\$3,100.

## **TIPOS Y TASAS DE INTERES**

En lo referente a las tasas de interés promedio anual de las letras emitidas por el Banco Central de Nicaragua bajo de 2.08% en 2010 a 0.97% en 2011. Esto le resto atractivo a los bancos comerciales locales que en 2012 se estima seguirán ofreciendo un tasa baja de interés pasiva de 1.78% en córdobas con mantenimiento de valor y de 2.77% en dólares. Esto desestimula el ahorro financiero. En cuanto a la tasa de interés activa es de 9.57% en córdobas con mantenimiento de valor y de 9.72% en dólares de acuerdo a publicaciones de Nestor Avendaño.

Con estas condiciones Nicaragua no está completamente preparada para enfrentar una nueva recaída económica mundial en este año 2012. El blindaje del país no está en los abundantes recursos financieros ociosos que se encuentran en la banca central y en los bancos comerciales del país, sino en la posibilidad de aumentar la inversión pública para generar empleos.

Sumado a esto el crecimiento de los EEUU se ha desacelerado más de lo previsto y los problemas de algunos países de la zona euro parecieran estar fuera de control de las autoridades de la zona.

---

<sup>1</sup> Mitrab.gob.ni (2012,enero). Salarios Mínimos 20 de Agosto 2011. Recuperado el 18 de enero de 2012

<http://www.mitrab.gob.ni/bienvenido/documentos/salario-minimo/Acuerdo%20Ministerial%20Salario%20Minimo%20Agosto%202011>

Un factor que podría incidir negativamente en la economía es la dependencia y sostenibilidad del apoyo Venezolano ante un resultado electoral adverso al partido de gobierno en 2012.

## **BALANZA COMERCIAL**

El intercambio comercial de Nicaragua con el resto del mundo continua siendo asimétrico, porque la nomenclatura de sus productos de exportación continúan siendo básicamente los mismos productos que se exportaban décadas atrás y más del 50% proceden del sector agrícola. Esto quiere decir que el país continua siendo un oferente del sector primario (materias primas).

El déficit comercial para 2010 fue de U\$2,136 millones. Las reservas internacionales al cierre de 2011 fueron de U\$1,892 millones.

## **III.2. FACTORES DEMOGRAFICOS**

### **RECURSOS NATURALES**

Nicaragua es un país ubicado en el centro geográfico del istmo centroamericano. Limita al norte con Honduras, al sur con Costa Rica, al oeste con el océano Pacífico y al este con el mar Caribe.

Cuenta con una superficie de 130,373.47 km<sup>2</sup> y en la actualidad se divide en 15 departamentos y dos regiones autónomas. Es un país donde se encuentran desde sabanas hasta montañas vírgenes con especies autóctonas. Dentro de sus tantas bellezas esta contar con uno de los lagos más grandes del mundo, teniendo al tiburón de agua dulce como una de sus especies exóticas. También cuenta con mesetas aún no pobladas con un clima primaveral que dura todo el año, volcanes activos, islas impresionantes y playas aún vírgenes que son bellísimas.

La zona del pacifico se caracteriza por ser una región lacustre y volcánica. Se extiende la cordillera centroamericana y la más elevada cordillera volcánica. Nicaragua posee costas en el océano Pacífico con 372 km de litoral, en las cuales se encuentran playas vírgenes de gran belleza. Pertenecen a esta zona los departamentos de Rivas, Granada, Carazo, Masaya, Managua, León y Chinandega.

La zona Central del país da origen a grandes ríos y está compuesta por los departamentos de Madriz, Jinotega, Nueva Segovia, Boaco, Estelí, Matagalpa y Chontales.

La zona del Caribe es una gran planicie cubierta de grandes bosques y enormes ríos que corren por sus tierras. En estas tierras se encuentra la reserva Bosawás, la segunda selva más grande del continente y hogar de una rica biodiversidad.

El país cuenta con grandes recursos acuíferos, con grandes lagos y abundantes ríos. Estas características sumadas a su posición geográfica privilegiada influye en a que el país albergue una gran biodiversidad.

El clima en Nicaragua abarca dos estaciones, invierno de mayo a octubre y el verano de noviembre a abril. Las épocas de lluvias se extienden desde junio hasta noviembre. El clima varía mucho de una costa a otra y pueden establecerse tres tipologías. Para la zona del Pacífico se obtienen temperaturas que oscilan entre los 27 C y 32 C en invierno y los 35 C y 40 C durante el verano siendo lugares secos, con poca lluvia.

La zona Central y montañosa tiene un clima más templado y húmedo a diferencia de la zona del Caribe que cuenta con un clima muy húmedo y tropical con altas temperaturas por encima de los 36 C.

## **POBLACION**

La población estimada para finales de 2011 es de 5,9 millones de habitantes con una densidad poblacional de 45.5 habitantes por kilometro cuadrado, distribuidos en un 58.3% a nivel rural y un 41.7% a nivel rural. La composición étnica es bastante homogénea y basada en grupos de descendientes de europeos y mestizos y los grupos de minoría mestizos. De las tres zonas que se compone el país, el Pacífico es el más poblado.

## **CRECIMIENTO POBLACIONAL**

La tasa de natalidad para el periodo 2010-2015 es de 23.17 por cada mil, su tasa de mortalidad para el mismo periodo es de 4.64 por cada mil. Estos dos factores determinan la tasa de crecimiento de la población para este periodo en 18.53 por mil.

La esperanza de vida para el periodo 2010-2015 es de 74.51 años, siendo la edad mediana de la población 22.01 años. Esto indica que es una población predominantemente joven. El 72.24% de la población es menor de 35 años de edad.

## **MIGRACION**

Cuenta con una tasa de migración de 3.2 migrantes por cada mil para el periodo de 2010-2015 de los cuales 55% son hombres y 45% son mujeres. Los principales destinos son Costa Rica, El Salvador, España, Canadá y Estados Unidos. La pobreza en las zonas rurales del interior del país obliga a los habitantes a migrar a zonas urbanas y el exterior. Se estima que existen entre 1.5 y 2 millones de nicaragüenses viviendo fuera de Nicaragua.

### **III.3. FACTORES POLÍTICOS - LEGALES**

#### **ESTABILIDAD DEL GOBIERNO**

Nicaragua es una república constituida por 4 poderes: el Ejecutivo, el Legislativo, el Judicial y el Electoral. El poder ejecutivo es ejercido por el presidente Daniel Ortega que ganó las elecciones presidenciales de 2011 y empezará un tercer mandato.

Desde 2008 ha habido una serie de acusaciones hacia el poder Electoral por supuestos fraudes que se dieron en las elecciones generales de 2006, las municipales de 2008 y nuevamente las generales de 2011. Estas últimas al utilizar al poder Judicial para anular la Constitución Política y permitir al Presidente postularse continuamente y por tercera vez ser presidente.

El poder Legislativo será controlado en su mayoría por el partido gobernante lo cual le brindará el apoyo necesario para hacer las reformas necesarias y gobernar al país sin mayor oposición. Se considera que los funcionarios aprobarían mayor cantidad de leyes estancadas dado el control del parlamento.

Las fuerzas políticas opositoras en el país se encuentran divididas y entran a un nuevo periodo presidencial como minoría. Se encuentran en un proceso de reingeniería para poder lanzar nuevas caras y terminar con figuras con una imagen muy deteriorada ante la sociedad y comunidad internacional.

Por otra parte el gobierno y sus políticas han brindado estabilidad macroeconómica y han dado seguimiento a plan nacional de desarrollo. Esto ha permitido atraer gran cantidad de inversión extranjera que para 2011 alcanzó los 900 millones de dólares.

## **POLITICAS DE BIENESTAR SOCIAL**

El gobierno mediante el plan nacional de desarrollo genera políticas y programas estratégicos para el desarrollo. El objetivo central es de mejorar las condiciones de vida de todos los nicaragüenses, especialmente la de aquellos en estado de pobreza.

En materia educativa el gobierno otorga el enfoque de gratuidad a la educación lo cual es positivo, pero se ha perdido cierta autonomía escolar. Esto debido a la gran centralización al estado.

En lo referente a la salud se ofrece también de forma gratuita a la población, sin embargo la calidad no siempre es la mejor y los medicamentos no siempre son los más adecuados.

El gobierno brinda en la actualidad subsidio al transporte urbano que en la capital se ha mantenido en C\$2.5. El agua y su saneamiento buscan expandir su cobertura pero es complejo debido a lo antiguo de estos sistemas. Otro rubro importante que cuenta con un subsidio es el de la luz eléctrica. Se espera que haya incremento en la tarifa eléctrica para al año 2011 hasta en un 9% lo que impactara directamente en la economía nacional.

## **POLITICAS IMPOSITIVAS**

Según Julio Francisco Baez las políticas impositivas del país muestran una distorsión y sesgos negativos económicos. En general los ingresos impositivos alcanzan el 21% del PIB. En tanto la política fiscal muestra cambios por el lado de los ingresos debido a la Ley de Equidad Fiscal.

Existe un marco favorable para inversiones turísticas, por la ley de Incentivos a la Industria Turística (Ley 306) donde se exonera parte del impuesto sobre la



Renta, impuesto sobre bienes inmuebles, impuesto al valor agregado. Esto aplica a inversiones que van desde los U\$50,000 hasta los U\$500,000 dependiendo de la actividad turística.

Los interesados en invertir en este sector cuentan con una serie de leyes que facilitan la inversión y sobre todo, tienen la posibilidad de incursionar en un mercado que ofrece múltiples ventajas de crecimiento. Nicaragua tiene una riqueza natural incalculable: lagos, lagunas, bosques, volcanes e imponentes playas.

En la recaudación de impuestos hay una problemática de la concentración de impuestos pues existe un tratamiento diferenciado de los contribuyentes. No existe diferenciación entre las empresas recaudadoras y las contribuciones propias de estas empresas.

## **REGULACION DEL COMERCIO EXTERIOR**

En materia de competitividad en Nicaragua se promueve la libre competencia entre los agentes económicos, para garantizar la eficiencia del mercado y el bienestar de los consumidores, mediante el fomento de la cultura de la competencia, la prevención, la prohibición y sanción de prácticas anticompetitivas, regido por la Ley de Promoción de Competencia, junto con el Instituto Nacional de Promoción de la Competencia denominado Procompetencia.

Para Nicaragua el foro de negociaciones comerciales internacionales de mayor referencia legal y normativa es el sistema multilateral de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Dentro del Marco Jurídico Legal del país, existen una serie de incentivos y leyes que garantizan a los inversionistas extranjeros los mismos derechos y

obligaciones que los nacionales. Los principales puntos de la Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras (Ley 344), se refieren a la protección a la propiedad personal e intelectual, la libre repatriación de ganancias de capital, libre y total convertibilidad de la moneda, poseer libre acceso a créditos bancarios.

### **III.4. FACTORES CULTURALES**

#### **RELIGION E IDIOMA**

La lengua oficial de Nicaragua es el español, sin embargo debido a la colonización británica de la Costa Atlántica, el inglés es común en esta zonas al lado de lenguas nativas como misquito, rama y sumo.

La religión es una parte importante de la cultura nicaragüense y es reconocida en la Constitución, la cual brinda libertad religiosa y la tolerancia religiosa es promovida por el gobierno como por la Constitución. No existe una religión oficial sin embargo, la religión predominante es el catolicismo, existiendo un porcentaje bajo de protestantes y otras religiones.

La religión juega un papel importante en la sociedad y se recurre a su autoridad en ocasiones estatales importantes. También se recurre a su mediación entre las partes contendientes en momentos de crisis política.

#### **NIVEL EDUCATIVO**

La tasa de alfabetización es de un 81% para el año 2010, por tanto el nivel de analfabetismo ronda el 19%. Estos niveles se encuentran entre los más bajos del continente y del mundo. El gobierno mediante el ministerio de Educación implementa programas para reducir el nivel de analfabetismo y elevar el nivel de educación.

El sistema educativo de Nicaragua brinda atención primaria, secundaria y superior. La educación primaria brinda educación básica a los niños de seis a doce años de edad y a los que se encuentran en situación de extra edad hasta los 15 años. Comprende 6 grados de escolaridad, siendo obligatoria y gratuita.

La educación secundaria brinda atención educativa a jóvenes y adultos preparándolos para continuar sus estudios a nivel superior o participar eficientemente en la vida del trabajo. Comprende el ciclo básico y el diversificado.

La educación superior comprende las universidades tanto públicas y privadas, los centros de educación técnica superior y los centros de investigación y de capacitación. La educación técnica superior ofrece programas de 2 a 3 años de duración.

Dentro de los roles de sexo la población cuenta con un 51% de mujeres y un 49% de hombres. Dos tercios de los hogares son sostenidos por el hombre y el otro tercio por mujeres.

En lo referente a las perspectivas sobre la naturaleza existen en el país áreas protegidas que alcanzan hasta un 16.9% de la superficie total. Se calcula que existen alrededor de 5,796 especies de flora y 12,290 de fauna. De estas se estima que existen 2 especies de flora y 27 de fauna en peligro de extinción.

#### IV. ANALISIS INDUSTRIAL DEL SECTOR EMPRESAS HOTELERAS DE PLAYA DEL OCEANO PACIFICO DE NICARAGUA EN EL DEPARTAMENTO DE LEON

En este apartado se identifican los factores endógenos que determinan el desempeño de la industria hotelera en el Departamento de León. Se logran identificar fortalezas y debilidades de la industria en general.

##### IV.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL SECTOR EMPRESAS HOTELERAS DE PLAYA DEL OCEANO PACIFICO DE NICARAGUA EN EL DEPARTAMENTO DE LEON

La caracterización de la industria de hoteles se lleva a cabo mediante un análisis de los principales factores que condicionan el desempeño de los hoteles como lo son las condiciones de demanda, oferta, estructura, la conducta y su desempeño.

El turismo en Nicaragua es uno de los sectores con mayor dinamismo en el país. Debido al constante progreso que ha tenido lo ha convertido en uno de los sectores económicos con mayor dinamismo ubicándose entre los primeros puestos como fuente de generación de divisas del país. De acuerdo al Intur, Nicaragua en el 2010 registro por primera vez más de un millón de turistas con un crecimiento de 8.6%.

**CUADRO IV.1. CONDICIONES BÁSICAS DE LA DEMANDA**

<b>Elasticidad Precio</b>	Elástica, el cambio en precio de ofertas ocasiona que los clientes busquen otros sitios. Si existe un precio más competitivo incrementara la demanda.
<b>Sustitutos</b>	Dentro de los productos sustitutos se encuentran principalmente las casas rurales de la zona.
<b>Tipo de Mercadeo</b>	Los principales métodos de mercadeo es mediante páginas web y agencias de viajes.
<b>Método de Compra</b>	El método de pago utilizado es de contado. Todas las reservaciones son canceladas al momento de registrarse en el hotel.
<b>Crecimiento</b>	La demanda por hoteles de playa ha venido creciendo un 8% anual. Nueva infraestructura le proporciona mejor acceso a la zona.
<b>Ciclicidad / Estacionalidad</b>	Estación alta en verano para periodo de semana santa y fin de año. Clima apropiado para surf todo el año.

Fuente: Elaboración propia

### CUADRO IV.2. CONDICIONES BÁSICAS DE LA OFERTA

<b>Materia Prima</b>	Las principales materias primas requeridas para brindar servicio son alimentos típicos y bebidas, estas pueden ser adquiridas en la zona o al viajar a la ciudad de León.
<b>Tecnología</b>	Las principales necesidades tecnológicas son acceso a internet y tv por satélite. Este segmento da mucha importancia a poder estar conectados.
<b>Origen Histórico</b>	El departamento de León cuenta con una gran Historia Cultural como una de las primeras ciudades coloniales. Un atributo que se debe explotar por la variedad de sus riquezas.
<b>Durabilidad del Servicio</b>	La durabilidad del servicio es instantanea. Una vez que se consume la estadía termina el servicio. Queda si los recuerdos de por vida de una excelente estadía.
<b>Sindicalización</b>	La libre sindicalización es un derecho de los trabajadores en el país.
<b>Políticas Publicas</b>	Marco Regulatorio que propicia el crecimiento de la industria turística.

Fuente: Elaboración propia

### CUADRO IV.3. ESTRATEGIAS

<b>Precio</b>	Tarifas basadas en precios del sector y rel. Estructura de costos.
<b>Prestación del Servicio</b>	Brindar un servicio de diferenciación basado en la experiencia de playa.
<b>Promoción</b>	Promoción por paquetes turísticos
<b>Inversiones</b>	Inversiones en infraestructuras son altas. Demandan diseños amplios y confortables.

Fuente: Elaboración propia

### CUADRO IV.4. ESTRUCTURA DE MERCADO POR COSTOS Y CLIENTES

<b>Numero de Vendedores</b>	Dos hoteles de 2 estrellas en Playa Miramar. Enfocados al Surf como principal atractivo turístico.
<b>Distribución de Vendedores por Tamaño</b>	Ambos hoteles son pequeños con capacidad maxima de 10 a 30 personas. El número de habitaciones va de 4 a 10.
<b>Diferenciación del Producto</b>	Hoteles de playa que brindan la experiencia de individualidad, aprovechando el excelente oleaje de la zona.
<b>Barreras de Entrada y al movimiento</b>	Grandes inversiones de infraestructura son necesarias para entrar al negocio de los hoteles.
<b>Barreras de Salida y reducción</b>	La infraestructura y mejoras en el inmueble son difíciles de vender rápidamente en el mercado.
<b>Estructura de Costos</b>	El promedio de la Industria se distribuye en 15% costos de ventas, 25% nómina, 40% otros gastos% y 20% de utilidad bruta
<b>Numero de Compradores</b>	Existen más de 25 agencias de viajes con las que se pueden realizar alianzas para publicitar los hoteles y atraer a los clientes.
<b>Integración Vertical</b>	El atractivo para integrarse vertical es muy poco dado su baja rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

### CUADRO IV.5. EJECUTORIA

<b>Eficiencia de Producción y Asignación</b>	Maximizan el espacio de terreno con el que cuentan. Diseño para maximizar vista al mar, ser eficiente con los recursos con los que se cuenta.
<b>Avance Tecnológico</b>	Se utilizan las herramientas como publicidad por internet, tour operadoras, tv por satélite
<b>Rentabilidad</b>	La rentabilidad de la Industria se queda a pesar de la competitividad entre los competidores de la industria.
<b>Calidad del Servicio</b>	Atención al cliente personalizada. Las necesidades deben ser atendidas en el momento.
<b>Empleo</b>	La industria genera 20 empleos directos y más de 50 indirectos

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Instituto Nacional de Turismo de Nicaragua la oferta nacional de alojamiento se clasifica en las siguientes categorías o grupos estratégicos:

Hotel de 1 a 5 estrellas

Aparthotel

Albergue

Cabaña

Casa de Huéspedes

Condo Hotel

Hostal

Hostal Familiar

Parador Turístico

Pensión

Hotel Altos de Miramar se clasifica como grupo genérico en los hoteles de 1 a 5 estrellas siendo el hotel un Hotel de 2 estrellas. Los establecimientos ubicados en este grupo son muchos debido a la fragmentación de la industria y compiten de forma similar por medio de características como la venta de productos y servicios en el mismo rango precio/calidad.

En Nicaragua existen un total de 611 establecimientos que caen en las descripciones arriba descritas. De ellas el 10.47% o 64 establecimientos están ubicados en la ciudad de León con una capacidad de 632 habitaciones.

**CUADRO IV.6. OFERTA TURÍSTICA NACIONAL DE ALOJAMIENTO SEGÚN DEPARTAMENTOS AÑO 2010**

<i>Departamentos</i>	<i>No. de Establecimientos</i>	<i>No. de Habitaciones</i>	<i>No. de Camas</i>
<i>Chinandega</i>	21	279	444
<i>León</i>	64	632	1,271
<i>Managua</i>	146	3,361	5,360
<i>Masaya</i>	21	237	486
<i>Granada</i>	57	695	1,166
<i>Carazo</i>	12	138	210
<i>Rivas</i>	71	931	1,440
<i>Estelí</i>	26	184	371
<i>Boaco</i>	9	125	176
<i>Jinotega</i>	21	244	319
<i>Madriz</i>	5	79	150
<i>Nueva Segovia</i>	5	111	170
<i>Matagalpa</i>	36	458	801
<i>Chontales</i>	24	350	439
<i>Río San Juan</i>	20	201	418
<i>Región Autónoma del Atlántico Norte</i>	26	372	472
<i>Región Autónoma del Atlántico Sur</i>	47	483	616
<b>Total</b>	<b>611</b>	<b>8,880</b>	<b>14,309</b>

Fuente: INTUR, Boletín de Estadística de Turismo de Nicaragua No.21 (2010)

La oferta de alojamiento de playa se estima en un 30% de la oferta turística nacional de alojamiento por departamentos para el año 2010. Al sumar a Chinandega, León, Managua, Carazo y Rivas se obtiene una oferta de 314 establecimientos y 5,341 habitaciones. El 30% de la oferta de playa equivale a 95 establecimientos y 1602 habitaciones. De esta oferta en la ciudad de León se estima 20 establecimientos de playa con 190 habitaciones disponibles.

Los principales mercados generadores de turismo hacia Nicaragua son Centroamérica, Norteamérica y Europa. Para 2010 se registran ingresos

estadísticos en los cuales la región centroamericana emite el 64.3% del total de visitantes, Norteamérica con un 24.5% y Europa con un 7.1%.

**CUADRO IV.7. TOTAL DE TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS QUE DEMANDARON SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS QUE CONFORMAN LA OFERTA TURISTICA NACIONAL DE ALOJAMIENTO AÑO 2010**

<i>Meses</i>	<i>Total Huéspedes</i>	<i>Huéspedes Extranjeros</i>	<i>Huéspedes Nacionales</i>
<i>Enero</i>	37,445	26,593	10,852
<i>Febrero</i>	40,049	28,819	11,230
<i>Marzo</i>	41,347	27,002	14,345
<i>Abril</i>	38,249	23,239	15,010
<i>Mayo</i>	34,595	19,463	15,132
<i>Junio</i>	36,737	21,002	15,735
<i>Julio</i>	42,951	26,516	16,435
<i>Agosto</i>	39,958	24,075	15,883
<i>Septiembre</i>	39,665	24,453	15,212
<i>Octubre</i>	34,356	19,985	14,371
<i>Noviembre</i>	36,757	22,497	14,260
<i>Diciembre</i>	41,908	21,108	20,800
<i>Total</i>	464,017	284,752	179,265

Fuente: INTUR, Boletín de Estadística de Turismo de Nicaragua No.21 (2010)

El ingreso de turistas para el año 2010 fue de 1,000,000 y de acuerdo al cuadro arriba descrito solamente el 46.4% demandaron servicio de alojamiento. Este dato permite identificar una demanda insatisfecha y una oportunidad enorme en la industria para hospedar a esa diferencia de casi medio millón de turistas.

De acuerdo al Intur, el perfil del turista que visitó Nicaragua por sus características de viaje en referencia al indicador de alojamiento utilizado señala que los sitios más utilizados son hoteles con 61%; casa huéspedes/pensiones con 8.2%; casa familiares/amigos con 28.8% y otros con 1.8%.

La demanda potencial para la industria hotelera en el país es amplia y abarca casi el 49% de oportunidades de turistas que ingresan y podrían usar los alojamientos establecidos en el país.



**CUADRO IV.8. DESTINO DE LOS HUESPEDES QUE UTILIZARON LA OFERTA TURISTICA NACIONAL DE ALOJAMIENTO AÑO 2010**

<i>Destino</i>	<i>Extranjeros</i>	<i>Nacionales</i>	<i>Total</i>
<i>Ciudad de Managua</i>	<i>200,415</i>	<i>54,115</i>	<i>254,530</i>
<i>Principales Establecimientos de Alojamiento 1/</i>	<i>196,202</i>	<i>52,418</i>	<i>248,620</i>
<i>Otros</i>	<i>4,213</i>	<i>1,697</i>	<i>5,910</i>
<i>Hoteles de Playa</i>	<i>63,728</i>	<i>73,810</i>	<i>137,538</i>
<i>Hoteles de Playa del Pacífico</i>	<i>63,728</i>	<i>73,810</i>	<i>137,538</i>
<i>Departamentos</i>	<i>20,609</i>	<i>51,340</i>	<i>71,949</i>
<i>Principales Establecimientos de Alojamiento 2/</i>	<i>16,328</i>	<i>21,109</i>	<i>37,437</i>
<i>Otros</i>	<i>4,281</i>	<i>30,231</i>	<i>34,512</i>
<b>Total</b>	<b>284,752</b>	<b>179,265</b>	<b>464,017</b>

*1/ Incluye los diez establecimientos de alojamiento que registraron el mayor número de huéspedes.*

*2/ Incluye los once establecimientos de alojamiento que registraron el mayor número de huéspedes.*

Fuente: INTUR, Boletín de Estadística de Turismo de Nicaragua No.21 (2010)

Para el año 2010, 137,638 turistas extranjeros y nacionales escogieron como destino turístico los hoteles de playa. Basada en la misma información 63,728 son extranjeros que visitaron las playas del pacifico con un promedio de estadía de 5.6 días y 73,810 fueron turistas nacionales con estadía promedio de 1 día.

Según el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua (2011), existen los siguientes puntos fuertes en el desarrollo de la industria hotelera en el país: abundancia de recursos atractivos; existencia de un sistema turístico estructurado; implicación de las entidades internacionales y de cooperación en el desarrollo turístico; la dinámica de la industria turística nicaragüense y la infraestructura de conectividad interna.

Al mismo tiempo el estudio también revela los siguientes puntos débiles de la industria hotelera: el escaso aprovechamiento de los recursos turísticos; bajo desarrollo de la dotación de servicios básicos; la escasez de conexiones internacionales; desconocimiento local del turismo y desconocimiento

internacional del destino; la concentración de la oferta y de la demanda; el reducido tamaño de la oferta turística y la debilidad del sistema turístico.

La Ley 306, de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua, precede a la Ley 495, Ley General de Turismo en la declaración del turismo como una industria de interés nacional. La Ley 306, fue redactada con el propósito de promover el desarrollo de actividades turísticas, dentro de una política de desarrollo sostenible con respeto a la protección del medio ambiental y de la cultura nacional.

Esta Ley tiene como objeto facilitar y agilizar el desarrollo de actividades turísticas, por medio de programas de promoción, certificación, mercadeo, exoneraciones y créditos fiscales directos, y concesiones al sector privado de terrenos e instalaciones del Estado.

A ella se pueden acoger las personas naturales o jurídicas que se dediquen e inviertan directamente en servicios y actividades turísticas debidamente autorizadas por el INTUR, siempre y cuando dichos incentivos hayan sido aprobados por el Comité Nacional de Turismo.

#### **CUADRO IV.9. BENEFICIOS PARA EL INVERSIONISTA TURÍSTICO**

Concepto	Exoneraciones			
	Derechos e Impuestos de Importación <sup>2</sup>	Imp. General al Valor (I.V.A.)	Imp. Bienes Inmuebles (I.B.I.)	Imp. Sobre La Renta (I.R.)
Contrato de los servicios de diseño / ingeniería y construcción		X		
Materiales de construcción y accesorios fijos de la edificación	X	X		
Enseres, muebles, equipos, naves y vehículos determinados	X (10 años)	X (10 años)		
Tributación sobre bienes inmuebles			X (10 años)	
Tributación sobre utilidades (*)				X (10 años)

Fuente: [www.intur.gob.ni](http://www.intur.gob.ni) (2012)

## **IV.2. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y DE LA ACCIÓN DEL GOBIERNO EN SECTOR DE EMPRESAS HOTELERAS DE PLAYA DEL OCEANO PACIFICO DE NICARAGUA EN EL DEPARTAMENTO DE LEON**

### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

En la economía de Nicaragua el turismo representa un rubro importante como fuente de ingresos, esto ocasiona que el mercado sea competitivo. El departamento de León se encuentra entre uno de los principales destinos turísticos a la par de San Juan del Sur, Granada y Managua.

Al enfocarnos en la región de Miramar, Puerto Sandino del departamento de León la competencia es alta. Están instalados dos de los veinte hoteles de playa del Departamento de León. Playa Miramar es un pueblo de pescadores con una serie de casas rurales que en los últimos años ha venido mejorando su infraestructura en parte por la nueva carretera de C\$1,000 millones que se realizó desde el Empalme de Izapa hasta Playa el Velero.

Este mejoramiento de las vías de acceso han generado la aparición de dos hoteles de playa pequeños con un enfoque en Surf. Playa Miramar es reconocida por sus grandes, espectaculares y cantidad de olas, perfectas para practicar este deporte.

El Hotel Altos de Miramar competirá contra los prestadores de servicios de hospedajes clasificados como de playa. Estos dos hoteles de la zona se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Ambos están ambientados con una temática o estilo particular enfocado en el Surf. Suelen ser más pequeños que los hoteles convencionales, ya que tienen entre 4 y 10 habitaciones con capacidad de hasta 30 personas.

Ambos hoteles poseen bares, salas abiertas al público, vista al mar en general. El segmento que genera la fuente principal de ingresos de estos hoteles son los viajeros de ocio, quienes dan mucha importancia a la privacidad, los servicios y la atención. Este segmento de mercado tiene buen poder adquisitivo, no estacional, muy elástico y repetitivo.

Es importante recalcar que en Playa Miramar existen dos hoteles registrados considerados competencia directa con el plan de empresa, sin embargo no existe un líder dentro del mercado turístico debido a que se están consolidando en estos momentos. Los dos hoteles que se encuentran operando en estos momentos en Playa Miramar son:

El Hotel AST (Sapo Cancionero) que ofrece los servicios de habitaciones triples con vista a la playa, piscina sin fin, servicio de desayuno incluido, bar, restaurante, internet y tv por satélite. El Hotel cuenta con 4 habitaciones con aire acondicionado con capacidad para 12 personas. Tiene amplias zonas comunes de entretenimiento, ofrece viajes en lancha y pesca.

El Hotel Miramar Surf Camp ofrece los servicios de habitaciones triples con vista a la playa, piscina, bares, servicio de desayuno incluido, restaurante, internet y tv por satélite. El hotel cuenta con 6 habitaciones triples con aire acondicionado y otras con abanico. Tiene amplias zonas donde socializar y otras para reparar las tablas de surf. Los costos por noche van de U\$65 a U\$17 por persona.

En síntesis se puede resumir que el grado de rivalidad en esta industria es alto, debido a la fuerte competencia de los hoteles en la zona.

## COMPETIDORES POTENCIALES

La nueva carretera construida por el gobierno para dar acceso a la refinería de petróleo que está próxima a construirse, ha cambiado radicalmente el panorama de esta zona. Anteriormente una zona sin accesos debido a una carretera olvidada había ocasionado que las inversiones de la zona se alejaran provocando la quiebra de varios establecimientos y por lo menos dos hoteles uno en Playa Miramar conocido como Sama's y otro en el Velero con el nombre de Centro Recreativo el Velero.

Ahora la zona ha mostrado signos de cambios a pasos acrecentados. Este nuevo impulso propicio la apertura de dos hoteles antes mencionados y una reactivación de la zona local ayudada por el impulso dado por el gobierno a Puerto Sandino a solo 5 minutos de Playa Miramar. Estos nuevos hoteles han incrementado las barreras de entrada al haber mayor competencia.

En contra de los competidores directos mencionados en el segmento anterior, se considera que el Hotel Altos de Miramar contara con distintas ventajas competitivas para ofrecer a los turistas. Para iniciar se buscara hacer alianzas con las principales agencias de viajes para atraer a los turistas extranjeros y venderlos atractivos paquetes turísticos. Se pretende que los huéspedes expongan en línea sus experiencias y puedan reservar en línea y tener contacto con la administración del Hotel en caso de ser necesario.

Un factor importante al momento de considerar a los competidores potenciales son las altas inversiones de capital necesaria para ingresar en el negocio, los altos costos de los servicios. Para esto el plan de empresa buscara inversionistas y financiamiento necesario para su construcción y apertura. Si bien es cierto que los costos de inversión son altos el sector turismo continúa en crecimiento, lo que permite proyectar mayores ingresos a la economía vía el turismo.

La fuerza que ejercen los competidores potenciales sobre esta industria se puede caracterizar como alta, aun con los altos costos de inversión para poder ingresar en la industria.

## **SUSTITUTOS**

En el sector turístico existen algunos prestadores de servicios de hospedajes que podrían actuar como sustitutos. Entre estos se encuentran casas rurales de propietarios privados que alquilen o renten el inmueble y den algunas condiciones de servicios. Este es el tipo de sustituto más probable a presentarse en Playa Miramar.

La amenaza de productos sustitutos en esta industria es relativamente baja.

## **PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES**

Para los consumidores de los servicios de hospedaje y turismo, la información sobre el destino turístico, actividades disponibles y las alternativas de hospedaje tienen un alto valor e influencia sobre la decisión final del consumidor. El internet es una herramienta de información para este tipo de clientes, es un contacto directo con el prestador de servicios o en su caso con la agencia del representante del mismo.

Los clientes buscan estar informados de todos los servicios ofrecidos en el destino deseado, ayudan en el proceso de elección de los prestadores de servicios lo cual otorga un mayor poder de negociación. Es importante contar con una página web propia del hotel que contenga información detallada y actualizada que complemente la información brindada por las agencias de viajes e influya en la toma de decisiones de los consumidores potenciales.

Estos factores ejercen presión para que los hoteles brinden servicios de alta calidad a precios competitivos.

Aun con estos factores el poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que las tarifas de la industria son sólidas y el cliente rara vez logra cambiarlas.

### **PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES**

Los hoteles son prestadores de servicio de hospedaje, lo que le permite prescindir de proveedores específicos de materia prima, productos genéricos y de limpieza, artículos de decoración, mobiliario y equipo. Esto reduce el poder de negociación de los proveedores. La existencia y facilidad de conseguir en el mercado la mejor calidad de productos y el precio adecuado por ellos también disminuye el poder de los proveedores y beneficia las finanzas de las empresas.

Esto permite al negocio la sustitución de los productos en caso de alguna variación en los precios o el cambio fácil de proveedores de los mismos. Incluso se puede llegar a negociar crédito de dichos productos de llegar a ser necesario sin necesidad de establecer un contrato de exclusividad de compra-venta.

Sin embargo existen los servicios de publicidad, telefonía, internet y tv por satélite, los cuales son necesarios para la industria que no se pueden cambiar constantemente por los altos costos en los que se incurriría además de correr el riesgo de perder clientes potenciales que no tuvieron la oportunidad de recibir información por nuestra parte por la toma de decisión de cambiar de proveedor.

Se puede deducir entonces que el poder de negociación de los proveedores es de nivel medio.

## **ACCION DEL GOBIERNO SOBRE EL SECTOR INDUSTRIAL DE BARES & RESTAURANTES**

El gobierno de Nicaragua busca crear las condiciones para estimular el crecimiento de la industria, para lo cual ha legislado leyes como la Ley de Incentivos a la Industria Turística (Ley 306), Ley de Residentes Pensionados y Retirados (Dec 628) y la Ley de Zonas Costeras (Ley 690). Estas brinda una serie de beneficios fiscales que buscan incentivar la inversión turística en el país.

El nivel de incidencia del gobierno es alto en esta industria, pues busca incentivar la inversión en este sector. Esto ha generado políticas fiscales atractivas para el inversionista. Tiene un efecto positivo en la industria.

## **RENTABILIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL DE BARES & RESTAURANTES**

En base al análisis de las 5 fuerzas competitivas más la incidencia del gobierno se estima que la Rentabilidad de la Industria para el sector de Hoteles en Playa Miramar, León en la actualidad es distribuida principalmente entre los competidores existentes aun habiendo una rivalidad alta entre ellos.

Factores claves en el éxito de la Industria. Dentro de los factores claves para el éxito de la industria podemos mencionar:

Buena calidad del servicio, alimentos y bebidas

Servicio integral

Control interno de la gestión

Sistema de control de costos

Lugar exótico

Flexibilidad

Programa de fidelización

Combinación naturaleza-cultura-playa-paisaje



## **V. CONCLUSIONES DEL AMBIENTE EXTERNO**

Uno de los aspectos relevantes de cualquier inversionista es preguntarse el porqué invertir en Nicaragua. En tal sentido fácilmente se pueden identificar algunas oportunidades relevantes. Su situación geográfica estratégica, reconocida a lo largo de la historia, ideal para el turismo internacional, fuerza de trabajo joven y abundante, abundantes recursos naturales y tierras fértiles, bellas playas que representan inmensos sectores sin explotar, libre control de cambio, divisas disponibles libremente y costos competitivos.

Otro aspecto es la situación macroeconómica estable por la que atraviesa el país, lo cual constituye un atractivo para la inversión extranjera y nacional, sobre todo la turística, lo cual se expresa en el crecimiento de 8.8% anual para 2011.

Al mismo tiempo se logra identificar la existencia de garantías sobre la inversión en la propiedad privada. El país cuenta con leyes claras sobre la propiedad privada. Existe un sistema financiero consolidado, que permite a los inversionistas tener fuentes de préstamos para sus proyectos.

Adicionalmente existe un marco legal favorable para las inversiones que ofrece un sólido marco de garantías legales para inversionistas extranjeros al contar con leyes como Ley 344 de Promoción de Inversiones Extranjeras , Ley 306 de Incentivos a la Industria Turística, Decreto 628 de Residentes Pensionados y Retirados y Ley 690 de Desarrollo de Zonas Costeras.

En base al análisis de las 5 fuerzas competitivas más la incidencia del gobierno se estima que la Rentabilidad de la Industria para el sector de Hoteles en Playa Miramar, León en la actualidad es distribuida principalmente entre los competidores existentes aun habiendo una rivalidad alta entre ellos.

Habiendo identificado las oportunidades, se pueden destacar las siguientes amenazas, Nicaragua es un país democrático sin embargo recientemente en el año 2011, se presentó una reelección lo cual podría afectar la estabilidad que el gobierno ha tenido en los últimos años.

Existe un riesgo contra la estabilidad macroeconómica, si la cooperación de Venezuela se termina, esto podría generar desempleo e igualmente menos capacidad de compra de algún porcentaje de la población de Nicaragua.

## **VI. PLAN DE EMPRESA**

### **VI.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

#### **DESCRIPCIÓN DE HOTEL ALTOS DE MIRAMAR**

Hotel Altos de Miramar será un hotel de playa donde se procurará que los turistas recreen en compañía de sus amigos y familiares en un ambiente relajado.

Hotel Altos de Miramar será un proyecto enfocado en el deporte de surf y otras actividades como pesca artesanal para atraer al turismo de aventura. El proyecto estará ubicado en Playa Miramar, León.

Contará con cuatro habitaciones triples a disposición de sus huéspedes, con aire acondicionado, televisión por satélite, baño privado, mini bar, room service, acceso a internet y todos los pequeños detalles relacionados con un máximo confort para el viajero.

La construcción y diseño de las mismas estará entorno al Surf, por tanto su decoración incluirá tablas de surf de distintos tipos que podrán ser rentadas al turista que no cuente con una. Actualmente la edificación es de 100mt<sup>2</sup>, una casa de 3 habitaciones, sala, cocina y porche y 400mt<sup>2</sup> de áreas verdes. La cual con la implementación del proyecto se ampliara a edificación de 150mt<sup>2</sup>, agregando una habitación adicional y baño en cada cuarto mas una terraza adicional.

Dentro de los paquetes que podrán adquirir los turistas se encuentran salidas a pescar con pescadores de la comunidad de Miramar, una actividad fuera de lo común y que enseña al turista el modo de vida de esta comunidad de pescadores.

Adicionalmente tendrán un servicio de restaurante, así como también podrán disfrutar de un pequeño bar karaoke.

Se dispondrán de hamacas, para los que prefieren de un descanso paradisíaco o la lectura de un libro.

Hotel Altos de Miramar se diferenciará en el trato uno a uno con los huéspedes. Esto se realizará mediante un servicio personalizado y al tratarse de un hotel pequeño hará sentir al huésped especial, como en su casa.

## **ATRIBUTOS DEL PRODUCTO**

La oferta de hoteles en Playa Miramar cuenta con dos hoteles de playa. Estos hoteles tienen una capacidad de entre cuatro y diez habitaciones. Su enfoque está relacionado al Surf como deporte. Estos hoteles buscan explotar la formidable belleza de la zona y la bellísima playa con sus espectaculares olas, las cuales son conocidas nacionalmente por los retos que presentan a los surfistas.

Hotel Altos de Miramar segmentará su mercado al surf para lograr explotar las características naturales que hacen a la zona atractiva para esta clase de turistas.

Uno de los objetivos del hotel dedicarse al ecoturismo, para lo cual diseñará una caminata retadora para el turista de aventura y le permitirá obtener mayores aventuras en este pedazo del cielo. Este tipo de actividades no es brindado en la actualidad por la competencia.

La propuesta que se ofrece busca dar una atención personalizada al turista para que se sienta como en casa. Por la cantidad pequeña de habitaciones será prioridad facilitarle cualquier necesidad que tenga el turista dentro de su estadía.

La infraestructura del hotel contará con una calidad de alojamiento buena y servicios de alta calidad a un precio bueno. El servicio de transporte para el turista también estará disponible para incluirse en el paquete.

La gastronomía del restaurante buscará realzar los productos marinos y una variedad de res y pollo, acompañados de ensaladas y vegetales para una comida balanceada y sana. Se tratará de dar un menú nacional al turista para que pueda conocer nuestra gastronomía. Para esto se contará con una cocinera hábil de la zona que será entrenada para esta labor.

Un atributo importante que el hotel quiera brindar es proporcionar un lugar adecuado para reposar y relajarse, donde exista libertad para el turista con un personal amable y abierto.

Estos conjuntos de atributos en su conjunto como son las atracciones naturales, infraestructura, ambiente social, actividades recreacionales y accesibilidad son los que el hotel buscará como explotar al máximo para hacerse de un nombre en la industria y darse a conocer al mundo.

Como una segunda etapa se tiene programado la elaboración de una piscina con diseño sin fin que estará en la orilla del risco con una vista de 25 metros de altura.

## **NIVEL TECNOLÓGICO. PREVISIONES DE LA EVOLUCION TECNOLÓGICA**

El segmento de clientes para la industria hotelera y en particular para los aficionados al surf busca estar informados y conectados con lo último en tecnología.

Para lograr esto se deberá contar con acceso a internet, esta es una plataforma vital para los turistas que les gusta compartir en sus blogs y páginas personales sus experiencias de forma detallada y actualizada. También gustan de tener acceso a sus correos personales.

Estos factores presionan al hotel a contar con una infraestructura y accesos modernos. Brindar servicios como televisión por satélite para transmitir los juegos, noticias y acontecimientos internacionales.

Para poder facilitar esto se contactarán a los operadores de televisión por satélite e internet y se comprará un computador que se ubicará en el lobby al cual podrán acceder los clientes.

La evolución tecnológica en este momento no será elevada y con los servicios arriba descritos se brindará una atención de tecnología de punta en una playa alegada de la ciudad.

## **DESARROLLO DE FUTUROS PRODUCTOS**

Hotel Altos de Miramar cuenta con una serie de servicios que quiere desarrollar en la medida que su desempeño se lo permita. Existen una serie de actividades que se pueden explotar en esta zona del Pacífico de Nicaragua.

Un servicio que se pretende ofrecer al turista es la pesca artesanal. Esta consiste en brindar un paquete de varias salidas a pescar en lancha. Esta actividad se realizaría en alianza con los pescadores locales. La comunidad de Miramar cuenta como medio principal de subsistencia con la pesca. Esta condición se puede explotar para brindarle al turista una aventura fuera de lo común que le permita pescar desde pargo rojo hasta langosta.

Otro servicio que el hotel tiene pensado ofertar es el de guía turístico por la ciudad de León. Estando a tan solo cuarenta minutos desde el hotel, brindará al turista la oportunidad de conocer la riqueza arquitectónica y cultural de la ciudad de León. Conociendo de esta manera su infraestructura y su gente para luego volver a su paraíso en la playa, donde podrá levantarse desde temprano a una caminata por la playa, pescar, leer un libro, surfear o simplemente descansar en una hamaca.

Cada dos años se revisará el menú principal para actualizarlo conforme a la demanda y dar entrada a nuevos platillos.

## **VI.2 PLAN DE MARKETING**

### **DELIMITACIÓN DEL NEGOCIO DONDE HOTEL ALTOS DE MIRAMAR DESEA INSTALARSE**

Hotel Altos de Miramar es un proyecto que pretende ejecutarse en las costas de Playa Miramar, León. Existen dos ubicaciones potenciales para la localización del proyecto. Una de ellas es un lote con una construcción ya existente y propiedad de uno de los inversionistas y otra un lote vacío.

Ambas opciones serán evaluadas en el plan de operaciones, donde se escogerá cual es más factible para el proyecto.

### **ANÁLISIS DE MERCADO**

#### **CLIENTES**

El perfil de cliente al que quiere enfocarse el hotel serán personas de clase media a alta, ya sean familias o grupos de amigos, turistas que podrán ser nacionales o extranjeros que quieren disfrutar de la playa y deseen relajarse del stress de la ciudad con la cultura y mentalidad del Surf como deporte.

La segmentación de clientes consistirá en parejas o grupos de amigos interesados en realizar actividades de surf y aventura. También personas jóvenes y adultas que desean salir para descansar y disfrutar de la playa junto a sus amigos.

Para el año 2010, 137,638 turistas extranjeros y nacionales escogieron como destino turístico los hoteles de playa, siendo esta la demanda general para los hoteles de Playa. Basada en la misma información 63,728 son extranjeros que

visitaron las playas del pacífico con un promedio de estadía de 5.6 días y 73,810 fueron turistas nacionales con estadía promedio de 1 día.

**CUADRO VI.1. PERFIL DEL TURISTA QUE VISITO NICARAGUA.  
CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS**

Indicadores	A ñ o				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>1. Región de Residencia</b>	100.0%	100%	100%	100%	100%
Centroamérica	46.0%	36.2%	38.0%	38.9%	36.1%
Norteamérica	29.2%	30.9%	30.2%	31.0%	29.1%
Europa	18.1%	23.6%	22.3%	21.7%	23.4%
Suramérica	3.5%	4.7%	4.8%	4.3%	4.8%
Otras Regiones	3.2%	4.5%	4.8%	4.2%	6.7%
<b>2. País de Nacimiento</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Nicaragua	20.7%	9.9%	7.3%	8.7%	7.6%
Otro país	79.3%	90.1%	92.7%	91.3%	92.4%
<b>3. Género</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Masculino	58.0%	57.8%	58.8%	63.2%	70.4%
Femenino	42.0%	42.2%	41.2%	36.8%	29.6%
<b>4. Rango edad</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Jóvenes (menores de 25 años)	16.8%	18.0%	17.8%	19.2%	17.7%
Adultos (26 a 40 años)	44.0%	47.6%	46.7%	49.1%	57.8%
Mayores (más de 41 años)	39.2%	34.4%	35.5%	31.7%	24.5%
<b>5. Nivel de Estudios</b>	100.0%	100%	100%	100%	100.0%
Superior	64.7%	72.8%	70.4%	65.7%	62.8%
Técnico	11.2%	12.0%	13.1%	14.1%	20.2%
Secundaria	18.7%	12.8%	13.6%	16.8%	14.7%
Primaria	5.4%	2.3%	3.0%	3.5%	2.3%

Fuente: INTUR, Boletín de Estadística de Turismo de Nicaragua No.21 (2010)

El mercado se distribuye en 70.4% masculino y un 29.6% femenino de acuerdo a la grafica arriba descrita. El nivel educativo del mercado objetivo estará dado en su mayoría por personas con un perfil universitario con un 62.8%.

El rango de edad de los turistas que ingresan al país para personas mayores de 25 años es del 82%. Este es el segmento más atractivo pues cuentan con una mayor solvencia económica. Pueden de esta manera enfocarse más a disfrutar de su estadía gastando en las diferentes actividades que pueda ofrecer la industria turística.



**CUADRO VI.2. PERFIL DEL TURISTA QUE VISITO NICARAGUA.  
CARACTERISTICAS DEL GASTO**

Indicadores	A ñ o				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>13. Clasificación del gasto</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Servicio de alojamiento</i>	28.3%	34.8%	35.0%	40.6%	27.6%
<i>Servicio de bares y restaurantes</i>	25.7%	28.4%	25.9%	18.0%	21.2%
<i>Gastos en alimentos y bebidas</i>	10.1%	5.6%	6.7%	8.8%	21.7%
<i>Servicio de transporte en el país</i>	9.8%	10.1%	9.3%	16.2%	10.5%
<i>Servicio de alquiler de vehículo</i>	2.5%	1.8%	1.6%	0.9%	1.7%
<i>Servicios culturales y recreativos</i>	3.8%	4.1%	4.3%	2.3%	3.0%
<i>Compra de artesanías</i>	4.5%	4.6%	4.0%	4.1%	2.6%
<i>Otros gastos según estructura de la Cuenta Satélite</i>	15.3%	10.6%	13.2%	9.1%	11.6%

Fuente: INTUR, Boletín de Estadística de Turismo de Nicaragua No.21 (2010)

Los turistas tanto nacionales como extranjeros que visitaron el país distribuyeron sus gastos principalmente en servicio de alojamiento, servicio de bares y restaurantes, gastos en alimentos y bebidas y transporte. La suma de este conjunto de gastos ronda el 81%. Es un dato útil para poder determinar los gastos que puedan realizar en la industria que se está analizando.

## COMPETENCIA

El Hotel AST (Sapo Cancionero) ofrece los servicios de habitaciones triples con vista a la playa, piscina sin fin, servicio de desayuno incluido, bar, restaurante, internet y tv por satélite. El Hotel cuenta con cuatro habitaciones con aire acondicionado con capacidad para doce personas. Tiene amplias zonas comunes de entretenimiento, ofrece viajes en lancha a pescar langosta y pescados.

El Hotel Miramar Surf Camp ofrece los servicios de habitaciones triples con vista a la playa, piscina, bares, servicio de desayuno incluido, restaurante, internet y tv por satélite. El hotel cuenta con 6 habitaciones triples con aire acondicionado y otras con abanico. Tiene amplias zonas donde socializar y

otras para reparar las tablas de surf. Los costos por noche van de U\$65 a U\$17 por persona.

## **POLÍTICA COMERCIAL DE HOTEL ALTOS DE MIRAMAR**

### **OBJETIVO COMERCIAL**

Realizar un estudio sobre las necesidades de los turistas potenciales y de los posibles servicios que se pueden ofrecer en el hotel.

Formular el Plan de Marketing para posicionar a Altos de Miramar como un lugar de preferencia entre los turistas nacionales y extranjeros.

En el 2010 Nicaragua recibió 1,011,251 turistas internacionales, lo cual representa un aumento de 79,347 turistas de más que ingresaron al país en comparación al mismo período del 2009, que fue de 31,904 turistas, lo cual representa un incremento del 8.5%, por las llegadas de turistas.

### **CUADRO VI.3. DETERMINACION DE LA DEMANDA Y OFERTA PARA EL SECTOR EMPRESAS HOTELERAS DE PLAYA DEL OCEANO PACIFICO DE NICARAGUA**

AÑO 2010	Oferta	Demanda	
Departamentos	No. De Habitaciones	No. Turistas	
Chinandega	84	7%	9,092
León	190	15%	20,595
Managua	672	53%	73,016
Carazo	41	3%	4,497
Rivas	279	22%	30,338
Total	1,266	100%	137,538

Fuente: Elaboración propia.

Se logra identificar que existe una demanda insatisfecha para los hoteles de playa del país, ya que la relación de turistas y número de habitaciones es muy baja. Aún tomando en cuenta que el número de camas disponibles en cada habitación hace crecer la capacidad, se debe tomar en cuenta que los turistas en un 37% viajan solos, el 29% viaja con la familia y el 34% con amigos.

La principal región geográfica de la nacionalidad de los turistas que visitaron el país es Centroamérica, quien aportó el 64.3% del total de los turistas, seguido por Norteamérica con un 24.5%, Europa con 7.1%, Suramérica con 2.1% y el resto de las regiones con 2%. Las nacionalidades de los turistas que visitaron Nicaragua, en el 2010 es el siguiente: 21.2% de los turistas son de nacionalidad hondureña, 20.8% estadounidense, 13.4% salvadoreños, 12.4% costarricenses, 7.6% guatemaltecos y 24.5% de otras nacionalidades.

A nivel de región Centroamérica creció en 13.9%, Europa 3.1% y Suramérica 2.9%. Sin embargo, el resto de las regiones decrecieron.

Los ingresos generados por el rubro de viajes de los residentes en el extranjero en el país, de Enero a Octubre del 2010, es de US 281.5 millones de dólares, con una tasa de crecimiento del 1.9%. La vía de ingreso más utilizada por los turistas fue la vía terrestre con una participación del 63.9% del total, seguido por la vía aérea con el 34.7% y en tercer lugar de importancia la vía acuática con 1.4%. Cabe destacar el incremento de los turistas que ingresaron por la vía terrestre, la cual presentó un aumento del 16.9%, por el incremento acumulado de Peñas Blancas (+12.8%), en el ingreso de turistas al país por este puesto migratorio.

De acuerdo al perfil del turista que visitó Nicaragua en el año 2010 en relación a sitios visitados, el 16.2% visitó alguna de las playas del pacífico. En relación a las actividades realizadas el 11.5% se inclinó por actividades de surf. Ver

**ANEXO 2.** Estos datos son importantes para calcular la demanda potencial de Hotel Altos de Miramar.

### **PREVISION DE VENTAS, PRECIOS Y TASA DE OCUPACION**

Los precios planeados para el Hotel se consideran competitivos con los establecidos por los otros hoteles de Playa Miramar, con una estructura de precios entre U\$15 y U\$32 por persona/habitación por día con un promedio de U\$25. Este promedio se estima en que el segmento al que se está enfocando es un grupo que viaja acompañado por lo tanto puede adquirir una habitación triple a un precio de U\$25 por persona.

Debido a que es un hotel nuevo la demanda proyectada se estima conveniente en proyectar tasas de ocupación del 50% anual para el primer año de operación, por considerarse que el hotel se dará a conocer al público. Para el segundo y tercer año se estimará una tasa de ocupación del 55% y en los años cuarto y quinto una tasa de ocupación del 60%. Estas tasas de ocupación son basadas en datos de la Hopen, que indican un promedio de ocupación para los hoteles del país del 60%.

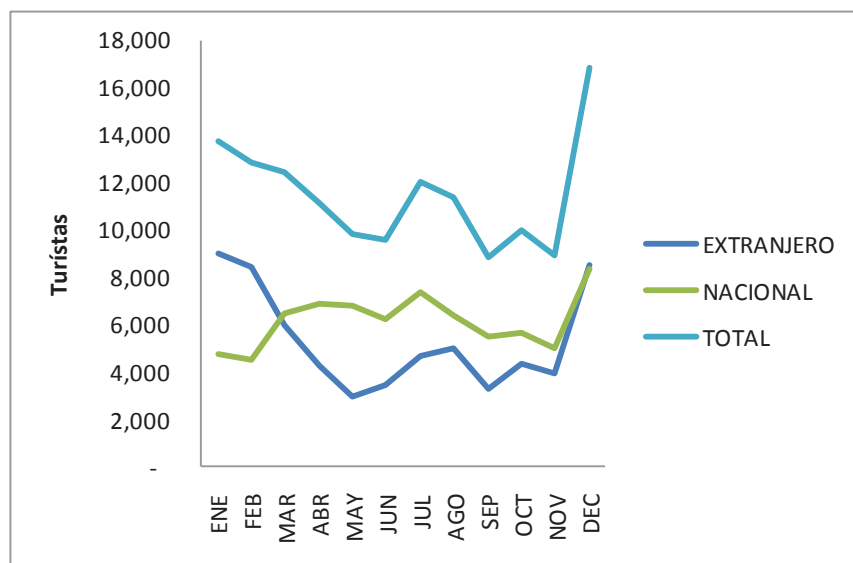
Para calcular los ingresos por restaurante se estimará con una ocupación del 50% y una facturación promedio de 2 comidas a un precio promedio de U\$7 por persona. Son dos comidas porque el desayuno está incluido en la tarifa de habitación.

Para los ingresos de bebidas se estiman ingresos correspondientes al 50% de los ingresos de restaurante.

Para estimar los costos se estima que en habitaciones se invierte el 15% de los ingresos correspondientes a habitaciones. Esto permite al personal de limpieza mantener la habitación en excelentes condiciones y los demás gastos de aseo.

En el caso del restaurante se estima que el 40% de los ingresos son los costos de operación. Para el caso de las bebidas esto corresponde al 50% del ingreso correspondiente.

**CUADRO VI.4. ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA TURISTICA DE HOTELES DE PLAYA AÑO 2010**



Fuente: Elaboración propia. Estimaciones en base a total de huéspedes nacionales y extranjeros que utilizaron la oferta turística nacional de alojamiento. Datos de Intur.

La estacionalidad de la demanda se calcula mediante datos de Intur sobre el total de huéspedes nacionales y extranjeros que utilizaron la oferta turística nacional de alojamiento para el año 2010. Esto permite observar el ciclo de los turistas que visitaron las playas del Pacífico y entender las estaciones alta y baja de la industria.

Estos datos permiten realizar una simulación del comportamiento de ventas a lo largo de los meses y obtener ventas anuales para los 5 años del ejercicio con el cual se evalúa el plan de empresas de Hotel Altos de Miramar

### CUADRO VI.5. PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS

1ER AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
<b>Habitaciones</b>	5,384	5,052	4,874	4,378	3,838	3,763	4,728	4,473	3,459	3,931	3,503	6,616	54,000
<b>Restaurante</b>	3,015	2,829	2,729	2,452	2,149	2,107	2,648	2,505	1,937	2,202	1,962	3,705	30,240
<b>Bebidas</b>	1,508	1,415	1,365	1,226	1,075	1,054	1,324	1,252	968	1,101	981	1,852	15,120
<b>Total</b>	9,907	9,296	8,968	8,056	7,062	6,924	8,699	8,231	6,364	7,234	6,446	12,173	<b>99,360</b>
2DO AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
<b>Habitaciones</b>	5,922	5,557	5,361	4,816	4,222	4,140	5,201	4,920	3,804	4,324	3,854	7,278	59,400
<b>Restaurante</b>	3,317	3,112	3,002	2,697	2,364	2,318	2,912	2,755	2,130	2,422	2,158	4,075	33,264
<b>Bebidas</b>	1,658	1,556	1,501	1,348	1,182	1,159	1,456	1,378	1,065	1,211	1,079	2,038	16,632
<b>Total</b>	10,897	10,226	9,865	8,861	7,769	7,617	9,569	9,054	7,000	7,957	7,091	13,391	<b>109,296</b>
3ER AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
<b>Habitaciones</b>	5,922	5,557	5,361	4,816	4,222	4,140	5,201	4,920	3,804	4,324	3,854	7,278	59,400
<b>Restaurante</b>	3,317	3,112	3,002	2,697	2,364	2,318	2,912	2,755	2,130	2,422	2,158	4,075	33,264
<b>Bebidas</b>	1,658	1,556	1,501	1,348	1,182	1,159	1,456	1,378	1,065	1,211	1,079	2,038	16,632
<b>Total</b>	10,897	10,226	9,865	8,861	7,769	7,617	9,569	9,054	7,000	7,957	7,091	13,391	<b>109,296</b>
4TO AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
<b>Habitaciones</b>	6,461	6,063	5,849	5,254	4,606	4,516	5,673	5,368	4,150	4,718	4,204	7,939	64,800
<b>Restaurante</b>	3,618	3,395	3,275	2,942	2,579	2,529	3,177	3,006	2,324	2,642	2,354	4,446	36,288
<b>Bebidas</b>	1,809	1,698	1,638	1,471	1,290	1,264	1,589	1,503	1,162	1,321	1,177	2,223	18,144
<b>Total</b>	11,888	11,155	10,762	9,667	8,475	8,309	10,439	9,877	7,637	8,680	7,735	14,608	<b>119,232</b>
5TO AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
<b>Habitaciones</b>	6,461	6,063	5,849	5,254	4,606	4,516	5,673	5,368	4,150	4,718	4,204	7,939	64,800
<b>Restaurante</b>	3,618	3,395	3,275	2,942	2,579	2,529	3,177	3,006	2,324	2,642	2,354	4,446	36,288
<b>Bebidas</b>	1,809	1,698	1,638	1,471	1,290	1,264	1,589	1,503	1,162	1,321	1,177	2,223	18,144
<b>Total</b>	11,888	11,155	10,762	9,667	8,475	8,309	10,439	9,877	7,637	8,680	7,735	14,608	<b>119,232</b>

Fuente: Elaboración Propia

### POLÍTICA DE PRECIOS

El método de determinación de precios para este servicio será precio basado en costo más margen de utilidad. Como estrategia de asignación de precios se ejecutará competencia por precio. Con esto pretendemos poder darnos a conocer y crear clientes. Estos clientes verán un valor agregado en el excelente servicio y podrán recomendarnos con otros turistas.

La competencia en el servicio de hotelería es muy alta, por lo cual la empresa debe ofrecer el precio de sus servicios un poco por debajo de los de la competencia.

Los parámetros que se utilizaran para establecer los precios son:

En base a los precios de los paquetes que ofrece la competencia. Esto se determina calculando en función de los costos fijos y variables del hotel, rendimiento esperado del inversionista, precios de la competencia.

Descuentos. En un inicio solo se ofrecerán descuentos a grupos que utilicen las cuatro habitaciones para darle descuento del 5% sobre el precio de las habitaciones.

Forma de Pago. Los clientes podrán pagar en efectivo o tarjeta de crédito previo al ingreso del hotel. Solamente en los servicios de restaurante y bebida podrán cancelar una vez consumido.

#### CUADRO VI.6. PROCESO DE DETERMINACION DE PRECIOS

##### Proceso de Determinación de Precios...



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de fijación de precios no estará únicamente enfocada en el costo de los alimentos y bebidas, sino también en los gastos variables y fijos del establecimiento.

Inicialmente se analizarán los costos de los ingredientes y recursos necesarios para la elaboración de cada uno de los alimentos y bebidas del menú. Cada platillo y bebida de menú se mantendrá bajo un estándar de manera actualizada, por cualquier eventualidad de incremento en los precios de los ingredientes.

Se estimaran los gastos variables y los gastos fijos del bar restaurante, para conocer, como se distribuye el porcentaje de gastos variables y gastos fijos respectivamente. Posteriormente como política de precios, en cuanto a alimentos, el costo del alimento (platillo) representará el 40% del precio de venta y en cuanto a las bebidas (tragos) representará el 50% del precio de venta.

El precio de venta de los alimentos y bebidas estará conformado por el costo del alimento o bebida, el gasto variable y el margen de contribución.

La estrategia de precios será alineada, tratando de mantener el precio correspondiente con el valor medio del mercado tomando en cuenta a la competencia y a los clientes, buscando mantener una buena y equilibrada relación precio-calidad del producto y servicio dando siempre el espacio a la diferenciación. Aunque inicialmente se establecerán precios bajos en algunos alimentos y bebidas, como política dirigida a penetrar el mercado.



## **POLÍTICA DE PRODUCTO**

La oferta de servicios que se desea brindar se basa en la calidad de servicios de hotelería, logrado mediante las instalaciones físicas, personal capacitado y material de comunicación y promoción.

Altos de Miramar ofrecerá confort, buen gusto, descanso, relajación, contacto con la belleza natural de la zona y la experiencia diferente del surf.

En cuanto a las instalaciones físicas del hotel estas incluyen:

Bar/Restaurante/Karaoke. El hotel contará con una terraza para atender y entretener a sus clientes como se lo merecen. Esta terraza será multifuncional y permitirá ofrecer los tres ambientes. El bar ofrecerá bebidas especiales preparadas por un barman. El restaurante brindará un menú sencillo al iniciar operaciones que ofrezca mar y tierra en sus opciones. Para entretenimiento del hotel se dispondrá de un karaoke en el que los clientes podrán pasar un momento ameno en las noches divirtiéndose en compañía de sus amigos.

Otros servicios. Se ofrecerá servicio de cafetería y estacionamiento para automóviles.

Habitaciones triples. Se ofrecerá cuatro habitaciones al inicio del proyecto, que se irán incrementando en un futuro dependiendo de la demanda potencial. Estas cabañas contienen los siguientes artículos.

Cuenta con tres camas sencillas, un televisor de 14 pulgadas con cable, aire acondicionado, dos lámparas, una mesa, baño (1 lavamanos, toallas, papel higiénico, jabón) y un mini bar.

Restaurante. Cuenta con cuatro mesas de hierro fundido, 32 sillas, cubiertos, vajillas, cuadros hechos por artistas nacionales y piso de ladrillo chiltepe.

Complementario a estos servicios tangibles se encuentran los atributos intangibles del hotel como son: atmósfera estándar en cada habitación, aromas en las habitaciones agradables, comodidad en habitaciones e iluminación armónica con el entorno.

### **POLÍTICA DE DISTRIBUCION**

Para la distribución del servicio, se utilizara primordialmente a las agencias de viajes nacionales para darnos a conocer como lugar turístico. Este será una de nuestras principales herramientas para llegar a nuestros consumidores meta.

Se publicará una página de internet para el hotel, en la cual se describe los servicios que se ofrecen, y se brindará las facilidades necesarias para poder realizar las reservaciones por esta vía, cotizando los paquetes turísticos y las actividades y servicios que incluye cada uno.

### **POLÍTICA DE COMUNICACIÓN**

La comunicación ejerce una influencia en las ventas muy alta. Por tal razón es importante que se utilice los medios adecuados para dar a conocer a Hotel Altos de Miramar a sus clientes potenciales. Para la mezcla promocional se utilizaran las siguientes formas de comunicación.

### **PUBLICIDAD**

En su fase inicial arrancará su promoción por medio de las agencias de viajes nacionales. Se realizará una campaña publicitaria orientada a comunicar las ventajas competitivas del proyecto, como: ubicación, precios, calidad de

servicios, privacidad, práctica de surf. Esta campaña se otorgará a una agencia publicitaria, que se encargará de crear una manera más eficiente de comunicar los servicios del hotel.

A las agencias de viajes se les entregara folletos con información y fotografías del proyecto para que lo entreguen a clientes potenciales. Se pretende comprar espacios en revistas especializadas para dar a conocer el servicio del hotel.

El internet se utilizará como medio de comunicación, el cual se considera el más económico y el que mejor comunicación del resort puede prestar después de las agencias de viajes. Por este medio se podrán contestar todas las inquietudes y comentarios de nuestros clientes potenciales, hacer reservaciones y ofrecer información necesaria sobre el resort y sus servicios. Costo Aproximado U\$600.00 anuales.

El hotel contará con su propia página web para que los clientes potenciales tengan acceso a toda la información así como un perfil en facebook para darse a conocer en esta poderosa plataforma social.

## **PUBLICIDAD**

Esta herramienta de la mezcla promocional se encargará de todo el material útil y necesario para la venta de los servicios.

Se desarrollaran folletos, videos ilustrativos, fotografías del proyecto. Para esto se contara con un especialista en publicidad como apoyo de venta. Serán ubicados en las agencias de viajes, aeropuertos, ferias, exhibiciones y recepción del hotel.

## **VI.3 PLAN DE OPERACIONES**

### **LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Para determinar la viabilidad operativa de la instalación de un hotel de playa, es importante conocer la ubicación de la localización más óptima, así como determinar el tamaño óptimo del proyecto para saber cuál será la capacidad instalada.

En este estudio se puede identificar y analizar los elementos que tienen que ver con la ingeniería básica del hotel que se va a desarrollar e implementar en el mercado, para ello se hace una descripción de cada uno de los elementos a desarrollar con el fin de mostrar todos los requerimientos que se necesitan para que se operativo.

El proyecto contará con una tecnología de alto nivel para competir con los estándares de la industria. El hotel se va a diferenciar por su arquitectura y diseño, contando con alusiones representativas al surf. Se tendrá una pantalla con videos y un sistema de sonido con música alusiva a la cultura de surf. De esta manera se pretende atraer a los clientes potenciales.

### **MACROLOCALIZACIÓN**

El proyecto se realizará en la Republica de Nicaragua, Departamento de León, Municipio de Nagarote, Playa Miramar.

### **MACROLOCALIZACIÓN**

Se han identificado dos posibles puntos en Playa Miramar, León:

Lote 1 Playa Miramar, León

Lote 2 Playa Miramar, León

Estos puntos se encuentran en la misma área. Es en uno de esos puntos donde se comenzara a dar origen al proyecto.

#### CUADRO VI.7. SELECCIÓN DE MICRO LOCALIZACION

Factor	Peso	Lote 1		Lote 2	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Medios y costos de transporte	0.10	7	0.70	7	0.70
Disponibilidad y costo de mano de obra	0.20	5	1.00	5	1.00
Cercanía de las fuentes de abastecimiento	0.15	4	0.60	4	0.60
Costo de terrenos	0.30	2	0.60	8	2.40
Inversión Infraestructura	0.25	2	0.50	6	1.50
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.40</b>		<b>6.20</b>

Fuente: Elaboración Propia

La ubicación que mejor puntuación obtiene para la apertura de un hotel de playa es el Lote 2 Playa Miramar, León, con una calificación de 6.2 superando al Lote 1.

#### CUADRO VI.8. MAPA DE LOCALIZACION GEOGRAFICA



Fuente: Google 2012

## **DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE OPERACIONES**

### **PROCESO DE PRODUCCIÓN. NIVEL TECNOLÓGICO**

Para los consumidores de los servicios de hospedaje y turismo, la información sobre el destino turístico, actividades disponibles y las alternativas de hospedaje tienen un alto valor e influencia sobre la decisión final del consumidor. El internet es una herramienta de información para este tipo de clientes, es un contacto directo con el prestador de servicios o en su caso con la agencia del representante del mismo.

Los clientes buscan estar informados de todos los servicios ofrecidos en el destino deseado, ayudan en el proceso de elección de los prestadores de servicios lo cual otorga un mayor poder de negociación.

Es importante contar con una página web propia del hotel que contenga información detallada y actualizada que complemente la información brindada por las agencias de viajes e influya en la toma de decisiones de los consumidores potenciales. Estos factores ejercen presión para que los hoteles brinden servicios de alta calidad a precios competitivos.

Se debe contar con los servicios de internet inalámbrico en todas las habitaciones. Actualmente este servicio se encuentra disponible para la zona y eso beneficia las necesidades tecnológicas del proyecto.

Un factor importante del aspecto tecnológico será la televisión por cable, servicio que pretende ser ofrecido en las instalaciones del hotel y en cada una de las habitaciones. Para esto se suscribirá un contrato con la compañía prestadora de este servicio.

En la sala adicional a la televisión por cable se contará con un DVD con una galería extensa de películas, con el objetivo de brindar un servicio adicional a los turistas y puedan disfrutar de una buena película a un costo favorable.

En la sala contarán con un computador con acceso a internet cuyo uso será sin cargo adicional en el cual los turistas podrán revisar sus correos y gestiones personales que deseen realizar en línea.

Las operaciones del bar restaurante estarán orientadas al servicio de alimentos y bebidas iniciando precisamente con la visita de los clientes al establecimiento, donde serán atendidos directamente por un mesero del staff y llevados a su mesa con los respectivos menús, para posteriormente tomar la orden, ya sea de bebidas únicamente o bebidas acompañadas de alimentos.

## RECURSOS MATERIALES NECESARIOS

Para desarrollar este proyecto se necesitan recursos como los siguientes:

### CUADRO VI.9. RECURSOS MATERIALES

LISTA DE PRINCIPALES RECURSOS	
COCINA	ESTANTERIA
REFRIGERADOR	UNIFORMES
FREEZER	EQUIPO DE AUDIO
EXHIBIDOR DE BEBIDAS	TELEVISION LCD
LICUADORA	MESAS
HORNO	COMPUTADORA
UTENCILIOS DE COCINA	DVD
MATERIAL DE LIMPIEZA	TABLAS DE SURF
HAMACAS	ADORNOS
SILLAS	BOMBA DE AGUA
CAMAS	

**Fuente: Elaboración Propia**

## **ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Siendo un hotel pequeño en el cual una persona puede supervisar personalmente todas las diferentes operaciones, el sistema de operaciones se diseña para que sea sencillo.

El gerente general contará con la asistencia de un administrador responsable, una cocinera y una asistente de cocina que realice las labores de limpieza del hotel.

El sistema de operaciones debe girar entorno al cliente, pues está en la razón de ser de todos los servicios del hotel. El objetivo principal es brindarle comodidad y convivencia. Por tanto el gerente general debe no solo reunir un equipo, sino moldearlo para lograr un grupo de personas coordinado y cooperativo capaz de trabajar conjuntamente hacia una meta común, que es la creación de un huésped satisfecho.

La principal estrategia de operaciones entonces gira sobre la satisfacción de los clientes. Las operaciones principales del hotel se encuentran en habitaciones, restaurante, entretenimiento.

El tema de las habitaciones es vital en las operaciones pues es un área de vital importancia para la comodidad del huésped. Por tanto el personal de limpieza debe ser instruido en cuanto a lo que deben hacer y también en cómo deben tratar a los huéspedes y dirigirse a ellos.

Una de las principales operaciones del hotel será mantener los atributos tangibles e intangibles en las habitaciones como: atmósfera estándar en cada habitación, aromas en las habitaciones agradables, comodidad en habitaciones e iluminación armónica con el entorno.



El área de restaurante es otra de las operaciones vitales para el hotel. Debido a que la capacidad máxima del hotel son doce personas, una cocinera y una asistente dan abasto para cocinar para esta cantidad de huéspedes.

Siempre contarán con la supervisión del administrador, que se encargara de que haya todo el aprovisionamiento necesario para poder operar y brindar un servicio de buena calidad a los clientes.

### **NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS**

La empresa debe contar con un personal calificado que brinde una excelente atención al cliente, de forma que se pueda llenar las expectativas del cliente.

Se necesitarán recursos humanos que estén al servicio del restaurante y en la preparación de la cocina. Un cocinero, y una persona encargada de las necesidades de los clientes.

### **CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

Con el personal de cocina, limpieza y el administrador, el hotel estará en capacidad de responder a un lleno del hotel. Esto quiere decir que puede brindar servicios de comida y habitación para las doce personas. Existe una capacidad mayor en el área de restaurante y bebida por si los huéspedes tienen visitas.

Se cuenta con suficiente inventario para poder dar un trato de calidad a los invitados y en caso de tener que reponer existencias existen planes de contingencia para obtener los faltantes en la cercanía de la localidad.

## **GESTIÓN DE LAS EXISTENCIAS**

### **APROVISIONAMIENTO**

La gestión de aprovisionamiento es vital para mantener los costos de operación bajos. Por tanto se deberá identificar todos los artículos que se deben mantener en el hotel.

Las compras se harán en la ciudad de Managua en lugares específicos para cada artículo, debido a que las compras en la zona son con precios de reventa con precios más altos por el transporte.

Estas compras se realizarían de esta manera para conseguir, buenos precios, calidad en los productos, control sobre las compras. Se contrataría el servicio de encomienda para disminuir los costos de transporte.

Dentro de los productos que se debe aprovisionar se encuentran: productos alimenticios, enseres de cocina, licores, cervezas, artículos de limpieza, jabones, papel higiénico, servilletas, papelería, artículos eléctricos entre otros.

Dado que la mayoría de los productos cuentan con una cantidad variada de proveedores, no hay necesidad de comprar en un mismo lugar siempre los productos. Se puede experimentar hasta encontrar lugares que brinden buenos precios y condiciones de pago atractivas al negocia.

### **ALMACENAMIENTO**

Debido al tamaño de las instalaciones y que la capacidad productiva es pequeña, se guardaría los alimentos en recipientes apropiados para cuidar y preservarlos apropiadamente.

Los licores y cervezas se almacenan en el área del bar y en equipos de frío, los productos varios de limpieza en una bodega pequeña.

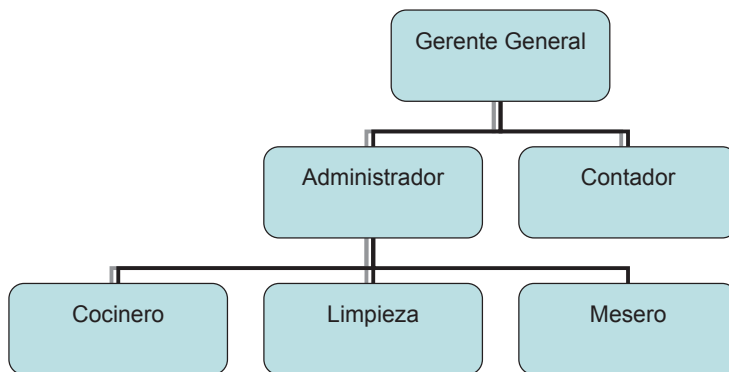
Se mantendría un nivel de inventario de acorde a la capacidad máxima esperada en una buena semana, esto con el motivo de no manejar altos niveles de inventario y disminuir los gastos operativos del hotel.

#### VI.4 PLAN DE ORGANIZACIÓN

##### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE HOTEL ALTOS DE MIRAMAR

Debido a que es un hotel pequeño, la estructura organizativa del hotel es bastante sencilla. El Gerente General que uno de los dueños estará a cargo de supervisar todas las operaciones del hotel, supervisando al administrador que es la persona que estará permanentemente en el Hotel.

**CUADRO VI.10. ORGANIGRAMA DE HOTEL ALTOS DE MIRAMAR**



Fuente: Elaboración propia

Gerente General es el nombre del puesto con mayor responsabilidad en la organización. Su misión del puesto es supervisar y velar por el buen funcionamiento del hotel, brindando un clima de trabajo agradable para los trabajadores y rindiendo utilidades a los inversionistas.

La naturaleza de las funciones del gerente general es supervisar y servir como líder de la organización para garantizar el correcto funcionamiento. Algunas de sus principales funciones consisten en realizar las compras, contacto con las agencias de viajes, administrador de las cuentas bancarias.

Dentro del organigrama es la autoridad superior de la organización. Rinde cuentas únicamente a los accionistas. Es encargado de administrar correctamente todos los recursos económicos, financieros, humanos y materiales del hotel. Trabaja estrechamente con todos los empleados del hotel. Al ser una estructura pequeña puede darle seguimiento a todos los aspectos.

Administrador es el nombre del puesto que se encarga del día a día de las operaciones. Su misión es supervisar directamente las operaciones de cocina y limpieza del hotel, así como recibir a los huéspedes y hacerlos sentir como en casa.

La naturaleza de sus funciones es servir como persona de confianza en la parte operativa del negocio. Debido a que el gerente general no está todo el tiempo en el hotel, el administrador es un punto clave para velar por el buen funcionamiento del hotel. Sus principales funciones son supervisar la cocina y personal de limpieza, informar de las necesidades de inventario, atender la recepción y caja. En el organigrama es la persona con mayor autoridad después del gerente general.

Debe ser una persona con excelentes habilidades comunicativas e interpersonales, con capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo, con liderazgo y motivación.

El contador de la empresa es supervisado directamente por el gerente general y es encargado de validar los registros contables que se generen, así como de efectuar los registros contables directos que se produzcan en el proceso

administrativo financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales.

Dentro de las funciones principales se encuentran, validar las partidas de afectación presupuestaria, efectuar y validar registros contables directos y generar los comprobantes y mantener un adecuado sistema de control interno contable.

Esta persona debe ser hábil, ordenado, metódico. Con alta capacidad para el análisis y de síntesis, excelentes relaciones interpersonales y eficiente con la administración del tiempo. Debe tener título de contaduría pública.

El cocinero y la persona de limpieza son personal clave en la organización. Están bajo la supervisión directa del administrador. Sus principales funciones son la de mantener las habitaciones y el local limpio y presentable, así como cocinar y preparar los platillos y bebidas para los huéspedes.

Deben ser personas con capacidades de comunicación, honradas y muy responsables con el trabajo. Son el contacto directo con los huéspedes por lo tanto deberán saber atender las necesidades básicas de ellos.

## **FORMAS DE RECLUTAMIENTO Y TIPOS DE CONTRATACION PARA HOTEL ALTOS DE MIRAMAR**

El reclutamiento externo puede asumir muchas formas, sujetas solo a presupuesto establecido por la dirección que a su vez debe tomar en cuenta la disponibilidad del personal calificado en la zona. Las formas más comunes son los anuncios en los periódicos y revistas comerciales, las agencias de empleo, los sindicatos, los contactos personales, contactos con escuelas, carteles o

anuncios en lugares visibles, reclutamiento virtual, banco de datos de candidatos.

El reclutamiento externo consiste en el llenado de las vacantes y oportunidades con candidatos externos, introduciendo nuevos talentos, habilidades y expectativas, aumentando el capital intelectual y renovando la cultura organizacional.

Considerando que son cuatro habitaciones y que el hotel es pequeño no se puede cargar con altos costos operativos. Por lo tanto el método más atractivo para la empresa es contratar tomando en cuenta a personal disponible en la zona.

Se realizaran entrevistas y cuestionarios para seleccionar a los aplicantes. En esta etapa del proceso de selección se debe conocer las habilidades y cualidades especiales para cualquier puesto para poder identificar al candidato más correcto. Una buena selección de candidatos disminuirá la rotación del personal por empleados insatisfechos. Las rotaciones más frecuentes o los empleados insatisfechos no solo son malos para la moral, sino costosos en función del tiempo y dinero invertidos en la capacitación de nuevos empleados.

Se realizara la verificación de referencias, para constatar que la experiencia y el historial de vida sean congruentes con lo descrito en los documentos. Estas pruebas se convierten en parte del registro del empleado y dan cierta garantía de seleccionar a un personal con los valores morales y expectativas que necesita el hotel.

Una vez realizada la verificación de referencias se procederá al procesamiento de las solicitudes aceptadas. Aquí se inicia el papeleo necesario para un control de los datos de nuestros solicitantes. Se procede a la selección del candidato más idóneo entre los encuestados.

Según Chiavenato, la selección de personal debe funcionar como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas, es básicamente, el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto, con el objetivo de aumentar el capital humano de la organización.

La selección es una responsabilidad de línea y una función de Staff, es decir, el órgano de recursos humanos brinda asesoría, aplica exámenes para evaluar a los candidatos, pero es el gerente o jefe de línea quién toma la decisión con respecto a ellos.

Las bases de la selección de personal radican principalmente en recopilar la información sobre el puesto, describiendo y analizando dicho puesto para enumerar críticamente las características deseables e indeseables.

### **ASESORES EXTERNOS**

El hotel contará con los servicios de asesoría externa de dos hijos del dueño que son administradores de empresa y cuentan con estudios de maestría. Su labor principal será detectar oportunidades de mejoras en las distintas áreas operativas del hotel.

## VI.5 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

### INVERSIONES

Este proyecto cuenta con una inversión aproximada de U\$109,255 incluyendo inversiones fijas, capital de trabajo, gastos de organización e imprevistos. El desglose de las inversiones se detalla a continuación, siendo sus principales componentes: terreno y edificación, ampliación de 31m2, obras exteriores, equipos y enseres, capital de trabajo. La evaluación financiera se hará para un período de 5 años.

#### CUADRO VI.11. INVERSIÓN DE HOTEL ALTOS DE MIRAMAR

Hotel Altos de Miramar S.A  
Plan de Inversiones  
(en dólares estadounidenses)

Conceptos	Inversión Total	Fondos Propios	Préstamos
Terrenos	30,000	30,000	-
Edificación	50,000	50,000	-
Ampliación 31 m2	19,275	-	19,275
Equipos y enseres	6,480	-	6,480
Sub-total	105,755	80,000	25,755
Otras Inversiones			
Capital de Trabajo	3,500	-	3,500
<b>Inversiones Totales</b>	<b>109,255</b>	<b>80,000</b>	<b>29,255</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

A continuación se presenta las condiciones de depreciación, amortización y valores residuales con los que se evaluará al proyecto Hotel Altos de Miramar.



## CUADRO VI.12. DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y VALOR RESIDUAL

Hotel Altos de Miramar S.A  
Depreciaciones, Amortizaciones y Valor Residual  
(en dólares estadounidenses)

Depreciaciones y Amortizaciones	Valores
Edificación (30 años)	2309
Equipos y enseres (5 años)	1296
<b>Total depreciaciones y amort anuales</b>	<b>3605</b>
<b>Valor residuales estimados</b>	
Terreno (Plusvalía 10% al fin proyecto)	33000
Edificación y mejoras (Contruucc 31m2)	57729
Capital de Trabajo	3500
<b>Total de Valores residuales</b>	<b>94229</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

## PRESUPUESTOS

### PERSONAL

El presupuesto para personal se estima en base a 6 personas de acuerdo al organigrama. Se estima un gasto anual de U\$31,510 para el primer año y un incremento del 3% anual para los restantes cuatro años del ejercicio.

## CUADRO VI.13. PRESUPUESTO DESGLOSADO DE SALARIO DE PERSONAL

Posición	Salario Mensual	46% Otros Cargos	No. Personas	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	700	322	1	1,022	12,264
Administrador	350	161	1	511	6,132
Contador	100		1	100	1,200
Cocinera	230	106	1	336	4,030
Limpieza	200	92	1	292	3,504
Mesero	250	115	1	365	4,380
<b>Total</b>	<b>1,830</b>	<b>796</b>	<b>6</b>	<b>2,626</b>	<b>31,510</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO VI.14. PRESUPUESTO ANUAL DEL PERSONAL**

Posición	1er Año	2do Año	3 Añor	4to Año	5 Año
Gerente General	12,264	12,632	13,011	13,401	13,803
Administrador	6,132	6,316	6,505	6,701	6,902
Contador	1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
Cocinera	4,030	4,150	4,275	4,403	4,535
Limpieza	3,504	3,609	3,717	3,829	3,944
Mesero	4,380	4,511	4,647	4,786	4,930
<b>Total</b>	<b>31,510</b>	<b>32,455</b>	<b>33,429</b>	<b>34,431</b>	<b>35,464</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**SERVICIOS BASICOS, MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA**

El presupuesto para los servicios básicos se estima en U\$8,160 anuales, con incrementos del 3% anual para los demás años. Para mantenimiento se estima que para el primer año se requerirán aproximadamente US\$ 1,200 por servicios de mantenimiento.

**CUADRO VI.15. PRESUPUESTO DESGLOSADO DE SERVICIO BASICO, MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA**

Servicio	Mensual	Anual
Electricidad	300	3600
Internet	50	600
Cable	50	600
Mantenimiento	80	960
Vigilancia	200	2400
<b>Total</b>	<b>680</b>	<b>8160</b>

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO VI.16. PRESUPESTO ANUAL DE SERVICIO BASICO,  
MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA**

Servicio	1er Año	2do Año	3 Año	4to Año	5 Año
Electricidad	3600	3708	3819	3934	4052
Internet	600	618	637	656	675
Cable	600	618	637	656	675
Mantenimiento	960	988.8	1018	1049	1080
Vigilancia	2400	2472	2546	2623	2701
<b>Total</b>	<b>8160</b>	<b>8405</b>	<b>8657</b>	<b>8917</b>	<b>9184</b>

Fuente: Elaboración propia

**AMORTIZACION DE PRESTAMO**

Los recursos necesarios para la ejecución del proyecto son en un 27% de un préstamo bancario. A continuación la tabla de amortización del préstamo a una tasa del 10% en dólares y un plazo de 5 años. Monto a financiar es de U\$29,255.00.

**CUADRO VI. 17. AMORTIZACION DE PRESTAMO**

años	cuota	intereses	amortización	amortizado	pendiente
<b>0</b>					<b>29,255.00</b>
<b>1</b>	<b>7,717.40</b>	<b>2,925.50</b>	<b>4791.90</b>	<b>4,791.90</b>	<b>24,463.10</b>
<b>2</b>	<b>7,717.40</b>	<b>2,446.31</b>	<b>5271.08</b>	<b>10,062.98</b>	<b>19,192.02</b>
<b>3</b>	<b>7,717.40</b>	<b>1,919.20</b>	<b>5798.19</b>	<b>15,861.17</b>	<b>13,393.83</b>
<b>4</b>	<b>7,717.40</b>	<b>1,339.38</b>	<b>6378.01</b>	<b>22,239.19</b>	<b>7,015.81</b>
<b>5</b>	<b>7,717.40</b>	<b>701.58</b>	<b>7015.81</b>	<b>29,255.00</b>	<b>0.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## FLUJOS FINANCIEROS

### CUADRO VI.18. PRESUPUESTO ANUAL PARA GASTOS FINANCIEROS

	Hotel Altos de Miramar S.A (en dólares estadounidenses)					
	0	1	2	3	4	5
Inversión	(109,255)					
Capital Propio						
<b>Ingresos</b>						
Habitaciones	54,000	59,400	59,400	64,800	64,800	
Restaurante	30,240	33,264	33,264	36,288	36,288	
Bebidas	15,120	16,632	16,632	18,144	18,144	
<b>Ingresos Totales</b>	<b>99,360</b>	<b>109,296</b>	<b>109,296</b>	<b>119,232</b>	<b>119,232</b>	
<b>Costos Directos</b>						
Habitaciones	8,100	8,910	8,910	9,720	9,720	
Restaurante	12,096	13,306	13,306	14,515	14,515	
Bebidas	7,560	8,316	8,316	9,072	9,072	
<b>Costos Totales</b>	<b>27,756</b>	<b>30,532</b>	<b>30,532</b>	<b>33,307</b>	<b>33,307</b>	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>71,604</b>	<b>78,764</b>	<b>78,764</b>	<b>85,925</b>	<b>85,925</b>	
<b>Gastos Indirectos</b>						
Salarios	31,510	32,455	33,429	34,431	35,464	
Electricidad	3,600	3,708	3,819	3,934	4,052	
Internet	600	618	637	656	675	
Cable	600	618	637	656	675	
Mantenimiento	960	989	1,018	1,049	1,080	
Vigilancia	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701	
<b>Gastos Ind. Totales</b>	<b>39,670</b>	<b>40,860</b>	<b>42,085</b>	<b>43,348</b>	<b>44,648</b>	
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>31,934</b>	<b>37,905</b>	<b>36,679</b>	<b>42,577</b>	<b>41,276</b>	
Depreciaciones -	3,605	3,605	3,605	3,605	3,605	
Intereses -	2,926	2,446	1,919	1,339	702	
<b>Utilidades Netas</b>	<b>25,404</b>	<b>31,853</b>	<b>31,155</b>	<b>37,632</b>	<b>36,970</b>	
Depreciaciones +	3,605	3,605	3,605	3,605	3,605	
Flujos Operacionales	29,009	35,458	34,760	41,237	40,575	
Banca Comercial	29,255					
Amortizaciones	4,792	5,271	5,798	6,378	7,016	
Valor Residual						94,229
<b>Flujos Netos</b>	<b>(80,000)</b>	<b>24,217</b>	<b>30,187</b>	<b>28,962</b>	<b>34,859</b>	<b>127,788</b>
<b>FACTOR DE DESC.</b>	1.00000	0.79410	0.63060	0.50076	0.39766	0.31578
<b>FLUJOS DESCONT. A VI</b>	<b>(80,000)</b>	<b>19,231</b>	<b>19,036</b>	<b>14,503</b>	<b>13,862</b>	<b>40,353</b>
VAN	26,985					
<b>TREMA (Tasa de corte con inflación y financiamiento) = <math>1.08*1.10*1.06</math></b>	<b>= 1.2584</b>					<b>25.93%</b>
VAN AL 8% +10%+10%	26,985					Ok. Aceptable
TIR	37.76% > 25.84%					Ok. Aceptable

Fuente: Elaboración Propia

## ANALISIS DE RENTABILIDAD

## PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se calcula todos los costos fijos del proyecto, los cuales corresponden a salarios, electricidad, internet, cable, mantenimiento, vigilancia, amortización, intereses y una utilidad neta esperada de U\$1,000 mensuales.

### CUADRO VI.19. PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL, MENSUAL Y DIARIO

	1er Año	2do Año	3 Año	4to Año	5 Año
Pto. Equi. huésped X Anual	1719	1753	1788	1823	1860
Pto. Equi. Huésped X Mensual	143	146	149	152	155
Pto. Equi. Huésped X Día	4.8	4.9	5.0	5.1	5.2
Pto. Equi. Ingresos X Anual	\$87,672	\$89,392	\$91,164	\$92,989	\$94,869
Pto. Equi. Ingresos X Mes	\$7,306	\$7,449	\$7,597	\$7,749	\$7,906
Pto. Equi. Ingresos X Día	\$244	\$248	\$253	\$258	\$264
Ingreso Promedio x huésped	51				
CVU	18				
MCU	33				

Fuente: Elaboración propia.

El ingreso promedio por huésped es de U\$51 y los costos variables de U\$33. Eso da un margen de contribución unitario de U\$33. Al determinar la relación entre costos fijos mensuales y el margen de contribución se determina que se necesitan 143 huéspedes mensuales o 5 huéspedes por día para el primer año. Y las ventas mensuales requeridas para alcanzar equilibrio son de U\$7,304 o U\$244 diarios para el primer año.

Se calcula el punto de equilibrio del VAN en relación al precio de habitación, en el cual se alcanza el punto de equilibrio del VAN cuando el precio de habitación es de \$19.92.

Asimismo se calcula el punto de equilibrio del VAN en relación a la tasa de ocupación y se determina que se alcanza el punto de equilibrio del VAN cuando la tasa de ocupación es del 43.55% o 5.22 huéspedes diarios.

## **VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

El valor actual neto del proyecto se basa en un 6% de ganancia esperado por el inversionista. Para el ejercicio se utiliza una inflación del 8% en dólares y una tasa de financiamiento del 10%. Estas variables juntas determinan la TREMA de 25.93%.

El proyecto obtiene una VAN de U\$26,985 lo cual es aceptable para el proyecto. Al mismo tiempo obtiene una TIR de 37.76%, la cual es superior al 25.93% del TREMA lo cual hace al proyecto atractivo.

## **RETORNO DE LA INVERSION (ROI)**

Para un periodo de 5 años se estima un ROI de 149% aproximadamente.

Utilidad Neta Acumulada 163,014

Inversión 109,255

ROI 121%

## **INDICE DE RENTABILIDAD DE LA INVERSION**

El índice de rentabilidad de la inversión es del 34%. Por cada dólar invertido se obtiene 0.34 centavos, por encima de la rentabilidad exigida al proyecto del 25.93%.

## **PERIODO DE RECUPERACION**

El periodo de recuperación de la inversión en fondos propios es de 4 años y 3 meses.

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para la ejecución y puesta en marcha del Hotel Altos de Miramar se deberá acudir a la banca nacional y solicitar un crédito que se estimó en 27% de la inversión total del proyecto. Es decir que se recurrirá a la banca para financiar U\$29,255.

Se considera una tasa activa del 10% a un plazo de cinco años para cancelar el préstamo.

## ANALISIS DE SENSIBILIDAD. SIMULACION DE MONTECARLO

Se utilizo el programa Crystal Ball para realizar un análisis de sensibilidad bajo el modelo de Simulación de Montecarlo.

Para esto se determinaron dos variables críticas, el precio de las habitaciones triples y la tasa de ocupación. El modelo se corrió con 5,000 simulaciones.

### CUADRO VI.20. SIMULACION DE MONTECARLO

Assumption: Precio Habitación triple con A/C

Cell: M6

Triangular distribution with parameters:

Minimum	19.00	(=D134)
Likeliest	25.00	
Maximum	30.00	(=F134)

Selected range is from 19.00 to 30.00



Assumption: Tasa de Ocup.

Cell: O5

Normal distribution with parameters:

Mean	50%
Std. Dev.	5%

Selected range is from 43% to 70%



**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados de la simulación indican que el proyecto es sensible en un 69.7% a variaciones en la tasa de ocupación, y en un 30.3% a cambios en los precios de las habitaciones triples. El modelo genera que con 5,000 simulaciones se obtiene un 92% de certeza de que el VAN será mayor que 0.

#### **VI.6 FORMA JURIDICA DE HOTEL ALTOS DE MIRAMAR**

La empresa será constituida con un cuerpo legal de Sociedad Anónima, es decir, constituida con un capital social propio aportado por sus accionistas y dividido en partes iguales por acciones.

Su denominación comercial será Altos de Miramar S.A., la misma que estará constituida por cuatro socios.

La sociedad anónima será regida por los siguientes valores: responsabilidad, honestidad, solidaridad, eficiencia, cumplimiento, seriedad, equidad.

#### **PROTECCIÓN JURIDICA**

Adicionalmente a la Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras (Ley 344), que ofrece un sólido marco de garantías legales para inversionistas extranjeros, el sector turismo dispone de una serie de leyes para el desarrollo del mismo:

Ley de Incentivos a la Industria Turística (Ley 306). Esta ley provee al inversionista de un diverso y generoso marco de incentivos fiscales, catalogado entre los mejores de la región. Ésta contempla incentivos y beneficios para inversiones en los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, tour operadoras, transporte de turistas, líneas aéreas, entre otros.

Los beneficios son usualmente otorgados por 10 años, prorrogables en caso de reinversión por diez años adicionales. Estos incluyen: Exoneración del 80 a 90 por ciento del impuesto sobre la Renta (I.R.) por un período de diez años, exoneración del impuesto sobre Bienes Inmuebles (I.B.I) por un período de diez



años, exoneración del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) aplicables a los servicios de diseño, ingeniería y construcción, exoneración de Impuestos de importación y el impuesto sobre la compra de materiales y accesorios fijos del edificio por un período de diez años.

Ley de Residentes Pensionados y Retirados (Decreto 628). Nicaragua aprobó una legislación para alentar a los jubilados y pensionistas para retirarse en el país. La Ley de Residentes Pensionados y Retirados otorga beneficios en su mayoría en forma de incentivos fiscales y permite a los retirados, entre otros, a lo siguiente: Importar menaje de casa hasta por un máximo de US\$ 20.000 sin pagar impuestos, importar o comprar un automóvil nuevo de hasta US\$25.000, para uso personal o uso general, exento de impuestos de importación y de venta. El vehículo usado importado no debe tener más de siete años de uso a partir de su fecha de fabricación, importar un vehículo cada 4 años con las mismas exenciones fiscales, importar y / o comprar materiales de construcción hasta un máximo de US\$ 50.000, libres de impuestos para la construcción de una casa y exoneración del impuesto sobre las ventas (IVA) en coches de alquiler con fines turísticos.

Ley de Desarrollo de Zonas Costeras (Ley 690). El propósito de la ley es promover el desarrollo sostenible de las zonas costeras y el aprovechamiento de su invaluable potencial turístico. La ley reconoce y respeta los derechos de propiedad legalmente adquiridos de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras.

Uno de los elementos de mayor relevancia que establece la ley es el alcance del derecho de dominio y propiedad del estado sobre las zonas costeras:

Zona costera marítima de uso público: el área descubierta entre la bajamar y la pleamar, más cincuenta metros de la marca de marea máxima promedio hacia tierra firme. En los lagos naturales y lagunas cratéricas es de la marca histórica máxima promedio, cinco metros hacia tierra firme.

En las islas de más de dos kilómetros cuadrados con un poblado permanente, la zona costera es del promedio histórico del nivel máximo de las aguas en invierno, o en su caso, las mareas, cinco metros hacia tierra firme. Zona Costera de uso Restringido: Área que comprende desde donde termina la zona costera marítima de uso público más doscientos metros hacia tierra firme, y en los lagos será de treinta metros.

#### CUADRO VI.21. INVERSION MINIMA BENEFICIADA

Clasificación del Proyecto	Monto de Inversión (en dólares) <i>incluye el valor del terreno.</i>	
	Managua	Resto del país
Hospederías mayores 15 ó más habitaciones.	500,000.00	150,000.00
Paradores de Nicaragua	200,000.00	80,000.00
Hospederías mínimas de 3 a 14 habitaciones.	100,000.00	50,000.00
Áreas de Acampar	100,000.00	100,000.00
<b>PYMES Turísticas <sup>1</sup></b>		
Hospedería mínimas de 3 a 14 habitaciones	60,000.00	30,000.00

Fuente: INTUR.

Hoteles y Hospedería Mínimas que estén prestando servicios y tengan autorización y sello de calidad del INTUR, podrán ser beneficiados si realizan una inversión del 35% del valor del establecimiento.

Si las empresas que le fueron aprobados proyectos, en el período concedido para las exoneraciones deciden realizar una reinversión, el monto a invertir para calificar debe ser superior al 35% de la inversión aprobada originalmente.

## VII. CONCLUSIONES

Al analizar los factores macro ambientales que indican una situación socio-económica y política estable para la inversión turística y hacer un análisis de la industria hotelera de Playa Miramar que también indica que existe una oportunidad de inversión en la zona se concluye que el Plan de Empresa de creación de Hotel Altos de Miramar es viable. Existe un clima de confianza y seguridad para invertir en el país.

La competencia para Hotel Altos de Miramar dentro de su sector es fuerte, no obstante, al entrar a competir debe enfocarse en su grupo estratégico de hoteles de 1 y 2 estrellas, haciendo un esfuerzo para atraer a turísticas que gustan de la privacidad y playas solitarias.

Existe un buen mercado que gusta de visitar las playas del pacífico (16% de los turistas que ingresan al país) y realizar surf (11% de los turistas que ingresan al país). El mercado permitirá al hotel ingresar a competir en un sector con una demanda insatisfecha de opciones y camas.

Se logra determinar que el proyecto es también viable a nivel financiero, ya que las inversiones realizadas en Hotel Altos de Miramar son recuperadas en el periodo de cuatro años y tres meses. Teniendo una tasa interna de retorno del 37.76%. Esta tasa supera el 25.93% de troma.

Asimismo se obtiene un VAN de 26,985. Esto es aceptable y se estima viable para el proyecto. Aun con una tasa de inflación estimada en 8%, una tasa de interés del 10% y rendimiento esperado del 6% el proyecto obtiene resultados.

El punto de equilibrio diario es de 5 huéspedes e ingresos de U\$244 diarios. A partir de este punto se comienza a generar ganancias.

Adicionalmente existe un marco legal favorable para las inversiones que ofrece un sólido marco de garantías legales para inversionistas extranjeros al contar con leyes como Ley 344 de Promoción de Inversiones Extranjeras , Ley 306 de Incentivos a la Industria Turística, Decreto 628 de Residentes Pensionados y Retirados y Ley 690 de Desarrollo de Zonas Costeras

## VIII. RECOMENDACIONES

En base al estudio realizado se identifican muchas oportunidades para profundizar el estudio de factibilidad. Se recomienda realizar una encuesta como herramienta de marketing que permita identificar con más profundidad las necesidades y expectativas del segmento al cual está orientado el hotel.

Asimismo sería recomendable iniciar el análisis de la misión, visión y objetivos de Hotel Altos de Miramar para darle más profundidad a la parte al plan de organización. Esto brindara las pautas que regirán la cultura de esta organización.

Se recomienda contactar a un abogado con experiencia en trámites de registro de sociedades turísticas para hacer uso de la ley 306 de incentivo a la industria hotelera. Es necesario conocer los costos por inscripción y los servicios de abogados en que incurrirá el proyecto.

Se recomienda analizar bien las instituciones financieras para determinar cual ofrece las mejores tasas de interés y beneficios. Pero sobre todo cual es la más idónea para proyectos de esta categoría.

Es importante seguir analizando desde esta etapa un plan de expansión para el Hotel Altos de Miramar en la medida que se vayan obteniendo resultados.

Es recomendable pasar a la siguiente etapa del estudio para la creación de un Hotel de Playa en Playa Miramar, León.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Universidad Centroamericana. (2010). *MADE Economía Empresarial*. Managua: UCA.

Intur.gob.ni. (2012, enero). Requisitos para aplicar a la Ley de Incentivos para la industria turística Ley # 306. Recuperado el 14 de enero del 2012 de [http://www.intur.gob.ni/requisitos\\_inversion.php](http://www.intur.gob.ni/requisitos_inversion.php)

Funides.com. (2011, diciembre). Tercer informe de Coyuntura Económica 2011. Recuperado el 6 de enero de 2012 [http://www.funides.com/en/quarterly\\_reports.php](http://www.funides.com/en/quarterly_reports.php)

Universidad Centroamericana. (2010). *MADE Derecho y Ética Empresarial*. Managua: UCA.

Nestor Avendaño. (2012). Los retos económicos de Nicaragua 2012. Blog de Nestor Avendaño. Recuperado el 6 de enero de 2012 <http://nestoravendano.wordpress.com/>

Julio Francisco, Baez. (2012). Política Fiscal, Resumen Técnico del PNDH 2009-2011. Recuperado el 2 de febrero de 2012 <http://www.envio.org.ni/articulo/982>

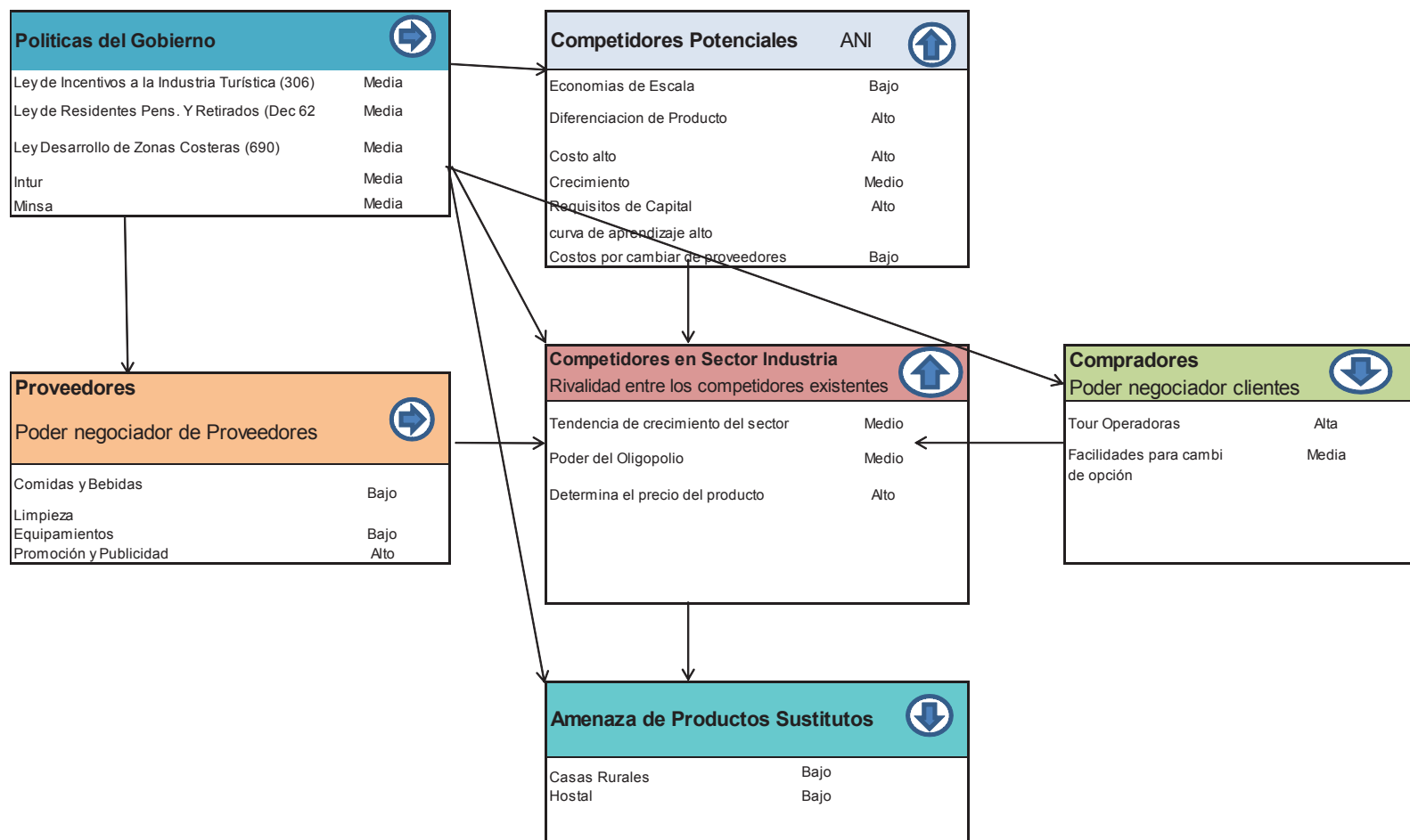
Mitrab.gob.ni (2012, enero). Salarios Mínimos 20 de Agosto 2011. Recuperado el 18 de enero de 2012 <http://www.mitrab.gob.ni/bienvenido/documentos/salario-minimo/Acuerdo%20Ministerial%20Salario%20Minimo%20Agosto%202011>

Nicaragua, D.B. (2010). [www.doingbusiness.com](http://www.doingbusiness.com). Recuperado el 19 de enero de 2012, [www.doingbusiness.com](http://www.doingbusiness.com)

## ANEXOS

## ANEXO 1. MODELO DE 5 FUERZAS COMPETITIVAS Y LA ACCIÓN DEL GOBIERNO EN INDUSTRIA DE HOTELES DE PLAYA EN PLAYA MIRAMAR, LEON.

## Análisis de las 6 Fuerzas que mueven la competencia en un Sector Industrial para los Hoteles de Playa en Miramar,



Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 2. PERFIL DEL TURISTA QUE VISITO NICARAGUA EN EL AÑO 2010

Indicadores	Año 2010								Total
	Región de Residencia del Turista Encuestado								
	Centro América	Norte América	Sur América	Europa	Caribe	Asia	Oceania	Africa	
<b>12. Sitios Visitados</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
1.Ciudades Coloniales	16.8%	24.9%	26.1%	29.8%	20.4%	29.7%	29.7%	25.0%	25.1%
2. Managua	43.5%	18.4%	23.8%	9.2%	33.3%	9.3%	10.7%	15.3%	20.5%
3.Playas del Pacífico	6.8%	17.3%	17.1%	19.9%	10.8%	21.4%	22.8%	15.3%	16.2%
4.Isla de Ometepe	0.9%	10.0%	9.8%	14.9%	7.5%	14.1%	15.1%	13.9%	9.9%
5.Pueblos Blancos	1.6%	5.1%	6.8%	6.0%	8.6%	8.2%	4.8%	8.3%	4.8%
6. Estelí	9.5%	4.6%	-	1.9%	-	-	1.9%	1.4%	4.3%
7.Mercado de Artesanías	3.1%	3.4%	5.2%	5.1%	3.2%	5.0%	4.2%	6.9%	4.1%
8.Reservas Naturales	0.5%	6.0%	2.5%	3.3%	4.3%	3.0%	3.6%	1.4%	3.6%
9.Corn Island	0.1%	1.8%	3.1%	3.3%	3.2%	5.0%	3.1%	4.2%	2.2%
10.Isletas de Granada	1.0%	2.2%	2.9%	1.2%	5.4%	0.5%	0.2%	1.4%	1.5%
11.Otros*	16.1%	6.3%	2.6%	5.4%	3.2%	3.8%	3.9%	6.9%	7.7%
<b>13. Actividades Realizadas</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100.0%</b>
1. Escalar volcanes	12.3%	20.0%	30.9%	26.7%	40.0%	28.4%	22.4%	14.3%	21.9%
2. Senderismo	38.5%	24.2%	14.9%	16.2%	-	7.8%	14.6%	-	21.7%
3. Natación	30.5%	20.9%	3.2%	11.8%	-	5.9%	12.1%	14.3%	17.8%
4. Surfing	3.7%	9.4%	18.1%	13.9%	40.0%	28.4%	21.5%	-	11.5%
5. Ciclismo	3.4%	11.6%	4.3%	8.6%	-	4.9%	5.6%	14.3%	9.7%
6. Canopy	2.5%	4.9%	16.0%	3.8%	-	2.9%	1.2%	-	4.4%
7. Esnórquel	-	4.4%	4.3%	4.6%	-	3.9%	3.7%	14.3%	4.2%
8. Esquí sobre arena	1.2%	1.0%	2.1%	6.1%	-	8.8%	9.7%	-	3.1%
9. Kayac	0.6%	1.7%	3.2%	4.2%	-	2.9%	3.4%	-	2.5%
10. Buceo	-	-	2.1%	1.5%	-	4.9%	2.8%	-	1.0%
11. Cabalgata	1.2%	0.2%	1.1%	0.9%	-	1.0%	0.9%	-	0.5%
12. Tours Café	-	0.7%	-	0.5%	-	-	-	-	0.5%
13. Otras actividades	6.2%	1.0%	-	1.5%	20.0%	-	1.9%	42.9%	1.2%

Otros\*: Se incluyen otros sitios visitados tales como: Matagalpa, Chinandega, Ocotal, Somoto, Jinotega, Río San Juan, Bluefields, Chontales, Rivas, Carazo y otros sitios visitados en el interior del país. Nota: Porcentaje según número de sitios visitados.



## ANEXO 2. PERFIL DEL TURISTA QUE VISITO NICARAGUA EN EL AÑO 2010 (FINAL)

Indicadores	A ñ o				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>1. Región de Residencia</b>	100.0%	100%	100%	100%	100%
Centroamérica	46.0%	36.2%	38.0%	38.9%	36.1%
Norteamérica	29.2%	30.9%	30.2%	31.0%	29.1%
Europa	18.1%	23.6%	22.3%	21.7%	23.4%
Suramérica	3.5%	4.7%	4.8%	4.3%	4.8%
Otras Regiones	3.2%	4.5%	4.8%	4.2%	6.7%
<b>2. País de Nacimiento</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Nicaragua	20.7%	9.9%	7.3%	8.7%	7.6%
Otro país	79.3%	90.1%	92.7%	91.3%	92.4%
<b>3. Género</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Masculino	58.0%	57.8%	58.8%	63.2%	70.4%
Femenino	42.0%	42.2%	41.2%	36.8%	29.6%
<b>4. Rango edad</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Jóvenes (menores de 25 años)	16.8%	18.0%	17.8%	19.2%	17.7%
Adultos (26 a 40 años)	44.0%	47.6%	46.7%	49.1%	57.8%
Mayores (más de 41 años)	39.2%	34.4%	35.5%	31.7%	24.5%
<b>5. Nivel de Estudios</b>	100.0%	100%	100%	100%	100.0%
Superior	64.7%	72.8%	70.4%	65.7%	62.8%
Técnico	11.2%	12.0%	13.1%	14.1%	20.2%
Secundaria	18.7%	12.8%	13.6%	16.8%	14.7%
Primaria	5.4%	2.3%	3.0%	3.5%	2.3%

### ANEXO 3. PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION

Hotel Altos de Miramar S.A  
 Presupuesto de materiales  
 (en dólares estadounidenses)

#### COSTOS DIRECTOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCION.

ETAPA	ACTIVIDADES	UM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>10</b>	<b>PRELIMINARES</b>				
	Limpieza inicial	M <sup>2</sup>	31	\$0.63	\$19.53
	Trazo y nivelacion	M <sup>2</sup>	31	\$0.82	\$25.42
	Construcciones temporales	GLB	1	\$200.00	\$200.00
<b>20</b>	<b>MOVIMIENTO DE TIERRA</b>				
	Movimiento de tierra	M <sup>3</sup>	8	\$6.00	\$48.00
<b>30</b>	<b>FUNDACIONES</b>				
	Excavacion estructural	M <sup>3</sup>			
	Corte de tierra manual	M <sup>3</sup>	14	\$6.00	\$84.00
	Relleno y compactacion manual	M <sup>3</sup>	9.8	\$18.00	\$176.40
	Relleno y compactacion material selecto	M <sup>3</sup>	9.8	\$5.00	\$49.00
	Acarreo de tierra suelta en carretilla	M <sup>3</sup>	14	\$2.00	\$28.00
<b>40</b>	<b>ACERO DE REFUERZO</b>				
	Hierro corrugado # 4	UND	24	\$6.60	\$158.40
	Hierro corrugado # 6	UND	7	\$26.16	\$183.12
	Hierro liso 3/8"	UND	24	\$4.20	\$100.80
	Alambre de amarre # 18	LB	22	\$0.70	\$15.40

Fuente: Elaboración propia.

### ANEXO 3. PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION (CONTINUACION)

Presupuesto de materiales  
(en dólares estadounidenses)

#### COSTOS DIRECTOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCION.

ETAPA	ACTIVIDADES	UM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>50</b>	<b>FORMALETAS</b>				
	Formaletas para fundaciones	M <sup>2</sup>	8	\$15.00	\$120.00
	Concreto de 3000 psi (Mezclado manual)	M <sup>3</sup>	0	\$110.71	\$0.00
<b>60</b>	<b>MAMPOSTERIA</b>				
	Panel covintec T3 4'X8'X3' Galvanizado	M <sup>2</sup>	98	\$15.49	\$1,518.02
	Repello panel covintec	M <sup>2</sup>	130	\$16.60	\$2,158.00
	Columnas y vigas metalicas	ML	29	\$28.35	\$822.15
<b>70</b>	<b>TECHOS Y FASCIAS</b>				
	Estructura metalica para techo	M <sup>2</sup>	23	\$22.75	\$523.25
	Cubierta de lamina de zinc corrugado cal.26	M <sup>2</sup>	32	\$12.35	\$395.20
<b>80</b>	<b>CIELOS RASOS</b>				
	Cielo raso de gypsum	M <sup>2</sup>	160	\$7.90	\$1,264.00
<b>90</b>	<b>PISOS</b>				
	Conformacion de terreno con cortes y relleno de 5 cm	M <sup>2</sup>	34	\$4.20	\$142.80
	Cascote de concreto de 2500 psi 5 cm de espesor	M <sup>2</sup>	34	\$20.05	\$681.70
	Piso de ceramica y enchape de azulejos	M <sup>2</sup>	285.4	\$8.90	\$2,540.06
<b>100</b>	<b>PUERTAS Y VENTANAS</b>				
	Puerta de fibran 2.10x0.90 instalada	UND	5	\$97.50	\$487.50
	Puerta metalica 2.10x0.90 instalada	UND	4	\$144.00	\$576.00
	Ventanas dos hojas corrediza de una pieza	UND	5	\$90.00	\$450.00

Fuente: Elaboración propia.

### ANEXO 3. PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION (CONTINUACION)

Hotel Altos de Miramar S.A  
 Presupuesto de materiales  
 (en dólares estadounidenses)

#### COSTOS DIRECTOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCION.

ETAPA	ACTIVIDADES	UM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>110</b>	<b>OBRAS SANITARIAS</b>				
	Instalacion de tuberias y acc. Aguas negras y potable.	ML	25	\$8.00	\$200.00
	Aparatos sanitarios, grifos y duchas	UND	7	\$205.00	\$1,435.00
	<b>OTRO TIPO DE OBRA SANITARIA</b>				
	Cajas de registro	UND	4	\$65.00	\$260.00
<b>120</b>	<b>ELECTRICIDAD</b>				
	Canalizacion electrica pvc 1/2"	ML	50	\$4.28	\$214.00
	Panel de 12 espacios CH	UND	1	\$128.00	\$128.00
	Accesorios de iluminacion y alambrado	GLB	1	\$450.00	\$450.00
<b>130</b>	<b>PINTURA</b>				
	Pintura mate latex	M <sup>2</sup>	402	\$1.50	\$603.00
	<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>				<b>\$16,056.75</b>
	<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>				<b>\$3,219.00</b>
	<b>TOTAL</b>				<b>\$19,275.75</b>

Fuente: Elaboración propia.

### ANEXO 3. PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION (FINAL)

Hotel Altos de Miramar S.A  
 Presupuesto de materiales  
 (en dólares estadounidenses)

#### ***COSTOS INDIRECTOS PROYECTO MIRAMAR***

ADMINISTRACION DEL PLANTEL	MESES	C/U	TOTAL
Maestro de obra	3	\$500.00	\$1,500.00
Vigilante	3	\$100.00	\$300.00
<b>TOTAL ADMON. DEL PLANTEL</b>			<b>\$1,800.00</b>
Combustibles y otros	3	\$308.00	\$924.00
<b>TOTAL DE TRANSPORTE Y COMBUSTIBLE</b>			<b>\$924.00</b>
HERRAMIENTAS			
<b>COMPRA DE HERRAMIENTAS</b>	GLB	GLB	
<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>			
Servicios electricos	3	\$35.00	\$105.00
Servicio agua	3	\$78.00	\$234.00
Equipos de comunicacion	3	\$52.00	\$156.00
<b>TOTAL SERVICIOS PUBLICOS</b>			<b>\$495.00</b>
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>			<b>\$3,219.00</b>

Fuente: Elaboración propia.