[INTRODUCCIÓN 2](#_Toc301247879)

[MÉTODOS Y SUPUESTOS 3](#_Toc301247880)

[DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA 4](#_Toc301247881)

[PERSONAL REQUERIDO 5](#_Toc301247882)

[RIESGOS Y SUPUESTOS 6](#_Toc301247883)

[CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 7](#_Toc301247884)

[ANEXO 8](#_Toc301247885)

INTRODUCCIÓN

La empresa Turi-Hotel, dedicada al servicio del hospedaje, es una cadena hotelera con representación en 19 localidades del interior de la República Mexicana y en la Ciudad de México.

Actualmente cuenta con 23 hoteles, 6 de los cuales están ubicados en algunas de las principales playas del país y 17 en diferentes ciudades, con 3 en diferentes puntos de la Ciudad de México, y 1 más en el aeropuerto.

Los tipos de hotel son dos: turista y de negocios (business class); de los primeros se tienen operando 14 hoteles ubicados tanto en playas como en ciudades, donde la estancia de los huéspedes es por varios días; 5 más son del segundo tipo, los cuales se caracterizan por atender a personas que visitan la ciudad con fines de trabajo o negocio; y 4 están orientados tanto al turismo como al alojamiento en los viajes de negocios.

El capital humano con el que se cuenta en cada hotel es de carácter administrativo y de atención a clientes. El número de empleados en áreas administrativas asciende a 147, con un promedio de 6 por cada hotel; por otro lado, 446 es el número de empleados de atención a clientes que en total tiene la cadena, con 19 en promedio por hotel.

Para ello, se han reconocido dos áreas críticas en las que es necesario implementar acciones inmediatas:

Infraestructura: las instalaciones de los hoteles no han sido modernizadas desde que cada uno de ellos inició operaciones; aunado a ello, las operaciones de mantenimiento que se han realizado han sido sólo de carácter correctivo más no preventivo.

De igual manera, la empresa considera necesario crear una campaña publicitaria que renueve la imagen de los hoteles pertenecientes a la cadena entre los potenciales clientes de los mismos, y de forma paralela, informar al personal de la cadena sobre la nueva estrategia de la empresa y de lo que desea conseguir con estos cambios.

MÉTODOS Y SUPUESTOS

Considerando los requerimientos de la empresa Turi-Hotel, y el objetivo que se tiene de incrementar su participación en el mercado de los servicios turísticos, sólo se visualiza un escenario posible.

Llevar a cabo el trabajo de remodelación de las principales áreas de servicio de los 23 hoteles pertenecientes a la cadena (cuartos, lobby y áreas recreativas); se reemplazan los equipo de cómputo que apoyan la operación de todos los hoteles; se desarrolla un robusto plan de mercadotecnia que integre además de promociones, una fuerte campaña de publicidad por distintos medios publicitarios; finalmente, se integraría un plan de administración del cambio al interior de los hoteles, para comunicar y alinear al personal de la empresa con la nueva imagen y estrategias.

Ventajas de la remodelación de instalaciones

1. Adecuación de las instalaciones a las exigencias del mercado y la competencia
2. El tiempo de atención a clientes será menor
3. Exploración de nuevos segmentos de mercado
4. Las operaciones internas y externas se realizarán en menor tiempo
5. Los empleados se identifican e involucran más con los objetivos de la empresa
6. Los estándares de servicio se incrementarán
7. Mayor motivación
8. Mayor profesionalismo de los empleados
9. Renovación de la imagen de los hoteles
10. Se incrementa la captación de clientes
11. Se incrementará el valor de los hoteles
12. Se marcará una tendencia de innovación en infraestructura
13. Se reafirma la lealtad de los clientes
14. Se reducirá el gasto en papelería al sistematizar operaciones
15. Servicios de calidad premium
16. Si el equipo a cambiar no es muy antiguo, se puede vender de segunda mano

Información general de los Hoteles

* Tipo de hotel
* Ubicación
* Número de habitaciones
* Empleados administrativos
* Empleados de atención a clientes **[(Anexo A)](#Anexo)**
* Equipo de cómputo
* Facturación anual promedio

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

Para dar respuesta a las necesidades identificadas por la cadena Hotelera Turi-Hotel, se proponen 4 áreas a trabajar: remodelación de instalaciones físicas (habitaciones, lobby y áreas recreativas), renovación de equipos de cómputo, desarrollo de un nuevo plan de mercadotecnia e implantación de un plan de administración del cambio.

Todas las áreas que se integran en este plan cumplirán con los estándares de la empresa, al mismo tiempo que guardarán congruencia con su imagen.

Para la modernización tecnológica de la empresa se llevará a cabo el reemplazo de todos los equipos de cómputo con los que opera cada hotel por unidades de características estandarizadas, que los proveerá de las herramientas adecuadas y pertinentes de software y hardware para realizar las operaciones propias de servicio y administración de manera más oportuna.

La renovación y posicionamiento de la imagen de la cadena hotelera se trabajará a través de una robusta campaña de publicidad, misma que estará diseñada para reforzar la lealtad de los clientes cautivos y captar la atención de los potenciales.

De forma paralela se trabajará en el desarrollo de una nueva cultura organizacional orientada a la calidad en el servicio, misma que permitirá al colaborador identificarse con la misión y objetivos de la empresa, mejorando así la integración y compromiso de los empleados y motivándolos a buscar un desarrollo tanto personal como profesional.

Es importante que en la realización de este trabajo, los hoteles se mantengan en operación y procurando las mínimas molestias para los clientes. Por esto, la empresa ha identificado 5 temporadas (muy alta, media alta, moderada, baja y muy baja) en las cuales sus operaciones se ven en aumento o disminución de acuerdo al número de personas hospedadas.

PERSONAL REQUERIDO

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Trabajo a realizar** | **Perfil** | **Personas** |
| **Remodelación de habitaciones** | **Albañiles** | **108** |
| **Remodelación del lobby** | **Albañiles** | **72** |
| **Remodelación de áreas recreativas** | **Albañiles** | **144** |
| **Instalación de equipos de cómputo** | **Ingenieros en sistemas** | **2** |
| **Programa de capacitaciones** | **Capacitadores** | **2** |
|  |  | **328** |

La renovación de la imagen de los hoteles pertenecientes a la cadena Turi-Hotel es un proyecto de gran impacto, por ello, se espera la obtención de los siguientes resultados:

Beneficios

La planeación del presente proyecto se ha integrado para satisfacer los requerimientos del cliente y lograr su objetivo de fortalecer su presencia en el mercado de servicios de hospedaje.

Las acciones emprendidas en este proyecto, generarán cambios, intangibles en primera instancia, en favor del cliente, tales como:

* Reducción en los tiempos de atención al cliente
* Optimización de la operación administrativa de los hoteles
* Incremento en la eficiencia de los empleados
* Mejora en la satisfacción del cliente
* Cultura organizacional de calidad en el servicio

Costos

Tomando como base el alcance y programación del presente proyecto, y la información proporcionada por el cliente, se estimaron los costos que tendrá el desarrollo de cada área de trabajo (renovación de equipo de cómputo, remodelación de instalaciones, plan de mercadotecnia y administración del cambio) para el logro de los objetivos deseados.

Para el desarrollo del proyecto en cuestión, se requerirá del personal listado a continuación:

RIESGOS Y SUPUESTOS[[1]](#footnote-2)

Supuestos críticos del proyecto

El alcance, los costos y el tiempo del presente proyecto se han estimado con base en la información proporcionada por el cliente, misma que es considerada real y verídica; adicionalmente que:

En caso de requerirse, la cadena hotelera cuenta o contará con la infraestructura y personal necesario para dar seguimiento a la estrategia mercadológica a través de servicio de call center; este servicio no se incluye en los alcances del presente proyecto.

El cliente será responsable de la adquisición de los nuevos uniformes, así como de su distribución.

El Gerente de cada hotel será responsable de asignar los horarios del personal a su cargo para las sesiones de capacitación programadas.

El diseño y contenido de los materiales de difusión correrán a cargo del cliente.

Cada hotel dispone del espacio físico adecuado para el desarrollo de las capacitaciones.

Evaluación de riesgos

El objetivo del presente apartado es identificar los eventos de riesgos dentro del proyecto sujeto de este documento y que podrían impactar de manera negativa al mismo.

Se identificaron principalmente cuatro riesgos por cada una de las áreas de trabajo.

* Remodelación de instalaciones
	+ Incumplimiento por parte del proveedor
	+ Falta de capacitación del personal a cargo de la remodelación
	+ Retrasos y/o deterioros a causa de fenómenos naturales
	+ Fluctuaciones negativas en tipos de cambio de proveedores extranjeros

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa Turi-Hotel ha estado presente en la República Mexicana por más de 30 años. Durante este tiempo, sus instalaciones han sufrido un desgaste y deterioro paulatino debido a su uso cotidiano.

Esta situación llevó finalmente a la necesidad de una remodelación en sus habitaciones y algunas de las áreas comunes de todos los hoteles con el propósito de no solo no perder su posicionamiento en el mercado, sino a su vez poder elevar la captación de clientes.

La estrategia de este proyecto no solo incluye la remodelación de instalaciones, también presenta un cambio en la imagen, una modernización tecnológica, un plan para la administración del cambio y campañas publicitarias.

La duración del proyecto está planeada en dos años.

El costo total del proyecto se calculó en casi $125 millones de pesos. Los beneficios económicos esperados a partir del término del proyecto fueron pronosticados en $320 millones de pesos para los primeros cinco años de operación.

En base a estas cifras, se calcula que la recuperación de la inversión se completará en dos años.

De no llevarse a cabo este proyecto, el deterioro de las instalaciones se incrementará aún más, y con esto, el impacto negativo en la afluencia de clientes y la imagen será cada vez mayor. Esta situación tendrá eventualmente como consecuencia la quiebra de la empresa.

ANEXO

**Anexo A**

**Información de empleados**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Anexo A** |  |  |  |  |  |
|  | **Información General de los Hoteles** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Tipo** | **Ubicación** | **No. Cuartos** | **EmpleadosAdministrativos** | **Empleados Atención Clientes** | **Facturación anual promedio**  |
|  | Hoteles Playa | Acapulco | 380 | 11 | 34 | $ 25,560,000 |
|  | Manzanillo | 380 | 11 | 34 | $ 31,257,000 |
|  | Veracruz | 180 | 5 | 16 | $ 25,789,000 |
|  | Huatulco | 290 | 9 | 26 | $ 56,421,000 |
|  | Tampico | 280 | 8 | 25 | $ 21,320,000 |
|  | Los Cabos | 410 | 12 | 37 | $ 82,400,000 |
|  | Hoteles Ciudad | Ciudad de México | 70 | 2 | 6 | $ 34,780,000 |
|  | Ciudad Juárez | 220 | 7 | 20 | $ 29,320,000 |
|  | Guadalajara | 180 | 5 | 16 | $ 31,560,000 |
|  | Monterrey | 190 | 6 | 17 | $ 38,956,000 |
|  | **TOTAL** | **2,580** | **76** | **231** | $ 377,363,000 |
|  | **PROMEDIO POR HOTEL** | **258** | **8** | **23** | $ 37,736,300 |

 

1. “La información numérica se encuentra en el Informe Detallado de Riesgos” [↑](#footnote-ref-2)