



INDICE

- 1. INTRODUCCION**
- 2. OBJETIVO GENERAL**
- 3. OBJETIVOS ESPECIFICOS**
- 4. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO**
- 5. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO**
- 6. FODA DESDE LAS 4PERSPECTIVAS**
- 7. MISION**
- 8. VISION**
- 9. OBJETIVOS ESTRATEGICOS, INDICADORES Y METAS**
- 10. MAPA ESTRATEGICO**
- 11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
- 12. MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y PLANES DE ACCION**
- 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**
- 14. MATRIZ DE EVALUACION DE LA ESTRATEGIA**
- 15. MATRIZ DE ACCIONES CORRECTIVAS**

1. INTRODUCCION

Actualmente, los escenarios y los mercados que las organizaciones experimentan constantemente, conlleva a valorar la sostenibilidad como una de las áreas de las organización a planificar, que les permita ser la mejor opción en su sector; dada la importancia que tiene para, diferentes grupos que se relacionan con la organización, tales como: accionistas, recursos humanos, competidores, proveedores, clientes, gobiernos, sociedad, etc.; esto lleva a enfrentar procesos de planificación estratégica, dinámicos y flexibles.

¿Por qué estratégico? Por ser un conjunto de hechos o fuerzas que actúan para lograr un fin y el fin lo determina la esencia organizacional. La planificación estratégica es el modelo que permite definir, alinear e implementar objetivos estratégicos y planes de trabajo vistos en forma sistémica y considerando los pilares esenciales sobre los que se debe apoyar toda organización que quiera ser exitosa.

En este sentido, se ha preparado el siguiente documento como una metodología que permita a las organizaciones, la realización y puesta en marcha de dicho plan estratégico.

2. OBJETIVO GENERAL

- ✚ Contar con un Plan Estratégico que proponga hoy lo que será el futuro de la empresa Hotel Mediterráneo Plaza lo que se hace día a día en ella, conformándose además, como una gran ayuda, un valor agregado a la gestión y organización de la empresa, que puede mejorar sensiblemente su futuro.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✚ Elaborar un plan estratégico para Hotel Mediterráneo Plaza con fines académicos, obteniendo la información más real posible y analizando un plan estratégico que pueda ser puesto en marcha.
- ✚ Realizar análisis internos y externos que puedan identificar una gran cantidad de información sobre la posición actual.
- ✚ Disponer de herramientas para la toma de decisiones que sea capaz de anticiparse a los cambios del sector.
- ✚ Planificar el funcionamiento y los objetivos de la empresa, eliminando incertidumbre sobre qué hacer ante situaciones difíciles de afrontar.
- ✚ Asegurar la competitividad de la empresa y proponer ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

4. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Ubicación del Hotel en el sector.

Mercado meta del Hotel.

Aportación al sector.

5. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO

Descripción breve de la historia del hotel.

Responsabilidad fiscal del hotel.

Descripción breve de la estrategia de ventas.

Descripción breve de la competencia.

Descripción breve de la responsabilidad social.

Descripción breve del personal.

6. FODA DESDE LAS 4 PERSPECTIVAS

Perspectivas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Finanzas		• Control de costos • Ventas mensuales		
Mercado y clientes				
Procesos y operaciones				
Personas y tecnología				

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO HOTEL MEDITERRANEO PLAZA

7. MISION

	SITUACION FUTURA (ESPERADA)
AMBITO DE PRODUCTO. Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Calidad del servicio
AMBITO DE MERCADO. Quiénes son los clientes de la empresa?	Turista nacional
AMBITO GEOGRAFICO. En donde compite la empresa geográficamente?	Ubicación en área comercial
MANERA DE ALCANZAR EL LIDERAZGO.Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Calidad del servicio y precio competitivo

Misión del Hotel Mediterráneo Plaza.

8. VISION

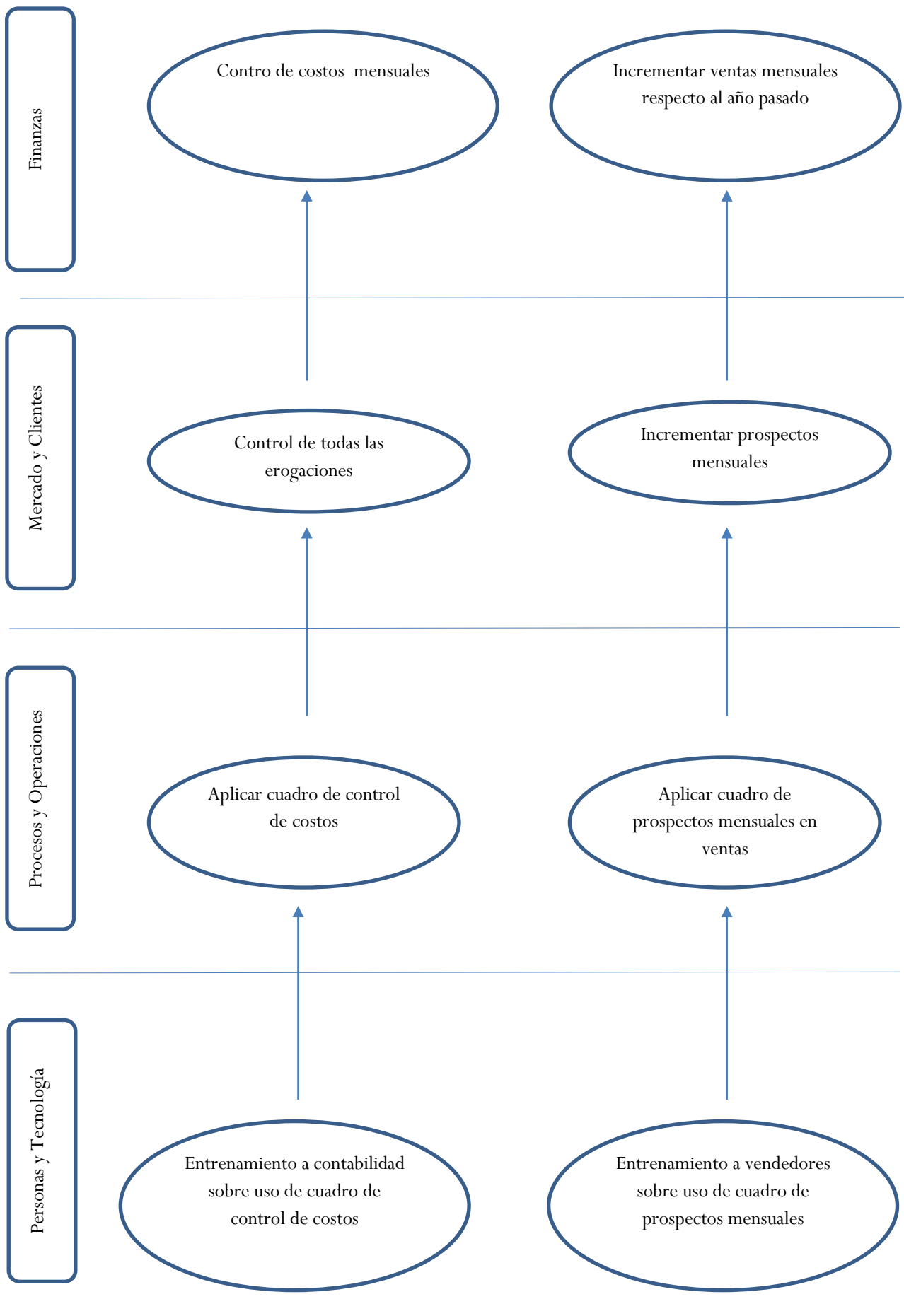
VISION COMPARTIDA FINANCIERAMENTE	VISION COMPARTIDA DEL MERCADO Y CLIENTES	VISION COMPARTIDA DE LOS PROCESOS INTERNOS	VISION COMPARTIDA DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN LA EMPRESA
Cuál es el principal interés de la empresa desde la perspectiva financiera?	Cómo agregamos valor a nuestros clientes? Qué es lo que más valoran los clientes de nuestra empresa?	En qué procesos somos excelentes para satisfacer a los dueños y clientes? Qué hacemos para innovar constantemente en los procesos?	Cuáles son nuestras competencias claves (de personas y tecnología)? Cómo mejoramos constantemente las potencialidades de las personas y de la tecnología?
Ventas mensuales	Calidad del servicio	Atención personalizada	Hoteles pequeños

Visión del Hotel Mediterráneo Plaza.

9. OBJETIVOS ESTRATEGICOS, INDICADORES Y METAS

Perspectivas	Objetivo	Indicador	Meta
Finanzas	1. Iniciar control de costos	1. Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado
	2. Incrementar las Ventas mensuales, respecto al mismo período del año pasado.	2. Venta por mes entre ventas por mes del año pasado	20%
Mercado y clientes	3. Aplicación de erogaciones al cuadro de costos	3. Cero erogaciones sin registrar en el cuadro de costos	Cuadro completo
	4. Control sobre el prospecto mensual	4. Número de prospectos	50
Procesos y operaciones	5. Aplicación de cuadro de costos	5. Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado
	6. Aplicación de cuadro de prospecto mensual	6. Actualización del cuadro mensual de prospecto	Cuadro actualizado
Personas y tecnología	7. Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de costos	7. Entrenamiento de dos personas en contabilidad	Contabilidad entrenada
	8. Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de prospecto mensual	8. Entrenamiento de dos vendedores	Vendedores entrenados

10. MAPA ESTRATEGICO



11. Descripción del Mapa Estratégico

El mapa estratégico está asociado a dos acciones nuevas tomadas por el Hotel Mediterráneo Plaza que son: la implementación del cuadro de control de costos y la implementación de cuadro de prospectos mensual.

El personal del departamento de contabilidad, formada por el contador y su auxiliar, será entrenada en el uso del cuadro de control de gastos, para que inicien a registrar en el cuadro toda erogación que el hotel realiza. Cuando el personal está entrenado, iniciará la implementación del cuadro de control de costos, e iniciará a llevar la inclusión de todas las facturas de todas las áreas, con la finalidad de poder tener un dato exacto de los costos, y poder ordenar por áreas, productos, servicios, que permitirá a la Gerencia Operativa conocer y tomar mejores decisiones operativas y financieras.

Los vendedores deberán ser entrenados en el uso del cuadro de prospecto mensual, y a partir de ahí deberá ser implementado y utilizado en el trabajo diario de los vendedores. La alimentación exacta de la actividad comercial, permitirá al Gerente de Operaciones tener una visión completa de los negocios potenciales y no solo de los cerrados.

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO HOTEL MEDITERRANEO PLAZA

12. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Metas	Estrategias	Responsable de verificación	Presupuesto
Finanzas	1 Iniciar control de costos	1 Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado	1. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
	2 Incrementar las Ventas mensuales, respecto al año pasado.	2 Venta por mes entre ventas mes del año pasado	20%	2. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
Mercado y clientes	3 Aplicación de erogaciones al cuadro de costos	3 Cero erogaciones sin registrar en el cuadro de costos	Cuadro completo	3. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
	4 Control sobre el prospecto mensual	4 Número de prospectos	50	4. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
Procesos y operaciones	5 Aplicación de cuadro de costos	5 Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado	5. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
	6 Aplicación de cuadro de prospecto mensual	6 Actualización del cuadro mensual de prospecto	Cuadro actualizado	6. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
Personas y tecnología	7 Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de costos	7 Entrenamiento de dos personas en contabilidad	Contabilidad entrenada	7. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
	8 Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de prospecto	8 Entrenamiento de dos vendedores	Vendedores entrenados	8. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0

13. MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y PLANES DE ACCIÓN

14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Estrategia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Cuadro de control de costos												
7. Cuadro de prospecteos mensuales												

14. MATRIZ DE EVALUACION DE LA ESTRATEGIA

Visión: Somos...		Misión: Proveer ...		Propuesta de valor: Es...	
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta propuesta	Meta alcanzada	Necesidad de Acción correctiva	
1 Iniciar control de costos	1 Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado		Si	No
2 Incrementar las Ventas mensuales, respecto al año pasado.	2 Venta por mes entre ventas mes del año pasado	20%			
3 Aplicación de erogaciones al cuadro de costos	3 Cero erogaciones sin registrar en el cuadro de costos	Cuadro completo		Si	No
4 Control sobre el prospecteo mensual	4 Número de prospecteos	50			
5 Aplicación de cuadro de costos	5 Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado		Si	No
6 Aplicación de cuadro de prospecteo mensual	6 Actualización del cuadro mensual de prospecteo	Cuadro actualizado			
7 Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de costos	7 Entrenamiento de dos personas en contabilidad	Contabilidad entrenada		Si	No
8 Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de prospecteo	8 Entrenamiento de dos vendedores	Vendedores entrenados			

15. MATRIZ DE ACCIONES CORRECTIVAS

Visión: Somos...		Misión: Proveer ...		Propuesta de valor: Es...
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta propuesta	Nuevos planes de acción propuestos	



FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

HOTELES Y DESARROLLO TURÍSTICOS S.A. DE C.V.

“HOTEL MEDITERRÁNEO PLAZA”

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

FRANCISCO RAFAEL FIGUEROA ALAS

BERNARDO ERNESTO LÓPEZ MEDINA

JOSÉ CRISTINO TURCIOS ÁLVAREZ

AGOSTO, 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCEL

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

ING. JUAN LACAYO

PRIMER VOCAL

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

SEGUNDO VOCAL

LIC. ROBERTO FILANDER RIVAS

TERCER VOCAL

ING. NELSON ANTONIO OLIVO EKÓNOMO

AGOSTO, 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi señor doy gracias infinitas por haberme bendecido con esta maestría y a quien pido sabiduría e inteligencia para ejercerla.

Agradezco también el apoyo de mi esposa Mirna y de mis hijos Daniel, Rodrigo y Francisco a quienes igualmente dedico este logro.

Igualmente a la Lic. Marta Luisa Peña por la motivación y apoyo para emprender esta maestría.

Un agradecimiento muy especial, a la Universidad Tecnología, Hotel Mediterráneo Plaza y CENTROMYPE, por haber facilitado la coordinación para el desarrollo de la Consultoría.

Finalmente, y no menos importante a mis compañeros del equipo consultor y todos mis maestros que con su conocimiento enriquecieron mi experiencia profesional.

Francisco Rafael Figueroa Alas

AGRADECIMIENTOS

Primeramente mi agradecimiento para Dios, por este tiempo que me ha permitido vivir.

Agradezco a Sonia Silvia mi esposa y a Tony, Rafa, Dany y Jessy por el tiempo que me han otorgado para mi crecimiento profesional.

Un agradecimiento muy especial, a la Universidad Tecnología que me brindó la oportunidad de ser formado académicamente, especialmente al Ing. Nelson Antonio Olivo Ekónomo por aceptar ser nuestro asesor, así como a cada profesor que compartió su conocimiento

Una mención especial para el Hotel Mediterráneo Plaza y CENTROMYPE, por permitirnos desarrollar la Consultoría.

Finalmente a mis compañeros con quienes compartimos durante todo el curso de la maestría.

Bernardo Ernesto López Medina

AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado sabiduría y fortaleza para culminar estos estudios de maestría.

Agradezco también la confianza y el apoyo de mi familia, porque han contribuido positivamente para el logro de esta meta.

Un agradecimiento muy especial, a la Universidad Tecnología, Hotel Mediterráneo Plaza y CENTROMYPE, por haber facilitado la coordinación para el desarrollo de la Consultoría.

Finalmente, agradezco a mis colegas del equipo consultor, por la integración que se logro en el desarrollo de la consultoría.

José Cristino Turcios Álvarez

ÍNDICE

	Pág.
I. Resumen Ejecutivo	i
II. Introducción	ii
III. Información Básica de la Empresa	1
IV. Diagnóstico del Equipo Consultor	2
V. Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	21
VI. Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata	25
VII. Conclusiones del Equipo Consultor	27
VIII. Acción Clave de Éxito	31
IX. Anexos	75

I. Resumen Ejecutivo

El documento que se presenta a continuación es el resultado de la evaluación realizada a Hoteles y Desarrollo Turísticos S.A. de C.V., “Hotel Mediterráneo Plaza”, donde se ha hecho un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de sugerir acciones correctivas.

La metodología empleada para la ejecución y desarrollo de esta consultoría se fundamenta en varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor, se identificaron 9 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Asimismo, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

ÁREA	SUBÁREA
Dirección Estratégica	Misión y Visión

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FYFE-LATÍN AMÉRICA

Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
Finanzas	Análisis de Costos
Finanzas	Administración Financiera
Mercado Y Ventas	Gestión de Ventas
Producción y Operaciones	Manejo de Inventarios
Producción y Operaciones	Planificación de la Producción

II. Introducción

El presente informe muestra los resultados del “ Diagnóstico Integral ” realizado para Hoteles y Desarrollo Turísticos S.A. de C.V., “Hotel Mediterráneo Plaza”, el cual permite evaluar el nivel de competitividad de la empresa a través de la interacción con el empresario y sus colaboradores directos.

Además, consta de una sección introductoria seguida de la información básica de la empresa a quien se le ha realizado el “Diagnóstico Integral”, utilizando la metodología desarrollada por la Universidad Tecnológica de El Salvador.

La metodología para construir el “ Diagnóstico Integral ”, exigió la total colaboración e involucramiento del Empresario en cada una de sus etapas.

Por tal razón, el proceso se inició haciendo una presentación del plan de trabajo al empresario, en el que se agendaron fechas para el desarrollo de las diferentes actividades a ser realizadas por el equipo consultor.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a diferentes representantes de Hoteles y Desarrollo Turísticos S.A. de C.V., “Hotel Mediterráneo Plaza”, así como visitas a las instalaciones para observar aspectos no susceptibles de evaluar en una entrevista. También se tomó la información contable a fin de conocer las cifras y controles básicos que la empresa lleva.

Una vez recolectada la información (entrevistas más la inspección ocular), se procedió a comparar las respuestas obtenidas con los parámetros dados por las “Mejores prácticas de empresas exitosas”, ponderando esta información y a su vez extrayendo de ella, los siete menores puntajes

que son consideradas las principales áreas de oportunidad en la que puede trabajar la institución, a fin de alcanzar su éxito empresarial.

Con la información recopilada, el equipo consultor presentó a los propietarios el estudio preliminar y los hallazgos del diagnóstico para poder determinar la acción clave de éxito a desarrollar.

Finalmente, el equipo consultor culmina el proceso con la redacción final del informe y presentación al empresario de las conclusiones del diagnóstico, las áreas fuertes y de oportunidad consideradas como "Críticas" para la competitividad de la institución, a fin de tomar decisiones que modifiquen el estado actual de los problemas identificados en el diagnóstico.

I. INFORMACION BÁSICA DE LA EMPRESAS:

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Ing. Juan Lacayo
2	Cargo	Gerente de Operaciones
3	Razón Social Empresa	Hoteles y Desarrollo Turísticos S.A. de C.V.
4	Matrícula de Comercio	si
5	Giro Empresa	Hoteles
7	Sector	Comercio, Restaurantes y Hoteles
8	Nº Empleados Jefes	2
9	Nº Empleados Administrativos	5
10	Nº Empleados Operarios	25
11	Nº Operarios Permanentes	10
12	Nº Operarios Temporales	15
13	Dirección	15 Calle Poniente No. 4319, Colonia Escalón.
14	Ciudad / País	San Salvador, El Salvador.
15	Teléfonos	PBX: +(503) 2510-0400
16	Fax	Fax : +(503) 2264-2449
17	E-mail	mediterraneoplaza@gmail.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	Noviembre-95
19	Número de Productos	4
20	Principal Producto / Servicio 1	Habitaciones
21	Principal Producto / Servicio 2	Banquetes
22	Principal Producto /Servicio 3	Eventos
25	Ventas Netas Totales Último año	US\$ 333,910.77
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	US\$ 362,066.94
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	US\$ 446,283.52

III. Diagnóstico del Equipo Consultor:

A continuación se presentan los resultados de la evaluación de las Áreas de Gestión por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas, más verificación visual y visitas a la Institución.

ÁREAS DE ANÁLISIS	RESULTADO
Dirección Estratégica	Hoteles y Desarrollo Turísticos S.A. de C.V., “Hotel Mediterráneo Plaza” (en adelante “la Empresa”) tiene como finalidad Brindar servicios de Hospedaje, Banquetes y eventos sociales, para lo cual, la Empresa se ajusta a cada uno de los requerimientos solicitados por los clientes, principalmente en los servicios de Banquetes y Eventos Sociales. La empresa define su Misión de la siguiente manera: “Brindar Hospitalidad y Confort a nuestros huéspedes, satisfaciendo siempre las expectativas de alojamiento y la realización efectiva de todos sus eventos”, es importante mencionar que dicha misión no está actualizada, además no es transmitida a los colaboradores de la empresa de manera formal. De igual manera la empresa define su Visión de la siguiente forma: “Ser un Hotel que supere las expectativas del cliente, por medio de la prestación de servicios y atención de calidad”, la cual no está actualizada y no se transmite

a los colaboradores de la empresa de manera formal.

Con relación a los valores de la empresa que practican los accionistas y empleados son los siguientes: Honestidad, Responsabilidad, Seguridad, Amabilidad y Trabajo en equipo, los cuales se transmiten a los colaboradores de forma empírica.

Hotel Mediterráneo Plaza es una empresa con una trayectoria de 20 años en el mercado nacional, dedicada a brindar servicios Hoteleros; fue fundada en el año 1995 por los dos hermanos Jorge Castillo (Gerente General) y Luis Castillo.

Los fundadores tenían la visión de aprovechar la creciente demanda en el sector hotelero del país.

Actualmente, la empresa sigue en marcha bajo la dirección de su Gerente General y fundador Jorge Castillo, incorporando nuevas tendencias mundiales a los servicios prestados por la empresa.

La dirección estratégica de la empresa gira alrededor de los accionistas fundadores los hermanos Castillo, manteniendo una comunicación constante en la toma de decisiones.

	En cuanto a los Objetivos Estratégicos no se tienen establecidos de manera formal, pues la Gerencia General y la Gerencia de Operaciones definen sus objetivos estratégicos apegados a metas a cumplir en cada inicio de año de acuerdo al criterio de la Gerencia General, ya que son los que potencian el desarrollo empresarial. Las principales metas de la empresa son: Lograr Una ocupación mayor al 60% de habitaciones, Mayor presencia de Turistas Extranjeros de ocio. Además de lo anterior dentro de las metas del área de operaciones están la actualización del sistema de aires acondicionados y la mejora de interiores de las habitaciones.
Dirección y Liderazgo	La Gerencia General toma las decisiones de carácter estratégico y financiero, así como la aprobación de nuevos proyectos de mejora y remodelación de las áreas del Hotel, adicionalmente apoya a la Gerencia de Operaciones en asesorar en actividades críticas, las demás decisiones Operativas las toma la Gerencia de operaciones con el apoyo de sus colaboradores.

	Los criterios para la delegación de autoridad son basados en la antigüedad, Honestidad y lealtad de los colaboradores, la Gerencia de Operaciones es ocupada por una persona que se formó en el hotel como colaborador y con la experiencia y capacidad logró dicho acenso el cual tiene 14 años de laborar para la empresa. Todas las decisiones estratégicas se toman autónomamente por la Gerencia General y la mayor parte de las decisiones operativas son tomadas por la gerencia de operaciones. En algunas es necesaria la aprobación de la Gerencia General. Así mismo las decisiones que toman las Jefaturas de cada área son las que están bajo su competencia, sin embargo, las decisiones relacionadas a finanzas, compras y nuevos proyectos, son responsabilidad de la Gerencia General, para lo cual las Jefaturas y la Gerencia de Operaciones buscan la aprobación de las mismas. Por otra parte la relación de personas o Instituciones que podrían influenciar en la toma de decisiones en la empresa es nula. La empresa no cuenta con ningún instrumento de gestión para la toma de
--	--

	decisiones, podemos decir que las decisiones de inversión de capital son tomadas por los dos accionistas. Por otra parte no realizan estudios económicos para la toma de decisiones sobre algún proyecto de inversión, sin embargo, la Gerencia General hace el análisis de conformidad con base a su experiencia dentro del sector.
Análisis del Entorno	El crecimiento de la Empresa podría verse afectado por las regulaciones que establecen el Ministerio de Salud y la Alcaldía Municipal. Además no se tiene conocimiento de instituciones que interfieran en el funcionamiento de la empresa. En cuanto a los beneficios que se pueden mencionar están: el apoyo brindado por el Ministerio de Turismo a través de promoción de sitios turísticos en el País, y Centromype por medio de consultorías brindadas por Universidades. El único instrumento de divulgación estatal del cual hacen uso, son las promociones del Ministerio de Turismo y Corsatur. Con relación a los aspectos de la economía, el que más afecta en el desempeño del hotel es el Ingreso per cápita, ya que un menor ingreso en las empresas y las familias disminuye los clientes potenciales. El sector

	económico en que se ubica la empresa es: Comercio Restaurante y Hoteles, específicamente el de Hoteles; este sector tiene gran potencial de crecimiento, con el aprovechamiento de los nuevos medios de promoción en la internet y la redes sociales, se puede potenciar la promoción de los servicios que presta el Hotel Mediterráneo Plaza, el Hotel es miembro de la Asociación Salvadoreña de pequeños Hoteles. Dentro de los principales problemas que atraviesa el comercio y en específico el Hotelero es el alto costo de los insumos requeridos para el desarrollo del giro de la empresa. Además la Empresa no tiene un sistema de recopilación de información; se realiza únicamente un seguimiento a través de los medios de comunicación escritos tales como periódicos, revistas, entre otras. Principalmente las que están relacionadas a temas económicos, regulaciones de parte El Estado y el Gobierno Local, ya que éstas están directamente relacionadas al desarrollo del sector, lo cual, permite una preparación anticipada para cualquier eventualidad o nueva regulación emitida. Por otra parte las alianzas comerciales con otras empresas, han jugado un rol estratégico para la Gerencia General de la Empresa, por lo cual, se han establecido diversas alianzas a través de intercambio de servicios donde se benefician mutuamente, algunas de ellas son: Centroamérica TV, Trip
--	--

	Advisor, Empresas de taxis, Radio Paz, Diario el Mundo y en el caso de tener sobre venta se tiene convenio con otros hoteles. Sin embargo la posibilidad de establecer nuevos negocios es la prioridad de la Gerencia para lo cual se han desarrollado acercamientos con otros hoteles, se ha participado en ferias, ruedas de negocio, alianzas con tour operador de Honduras y Guatemala, utilizando motores de búsqueda hotelera, lo cual genera ventaja competitiva en el uso de la tecnología.
Mercadeo y Ventas	La empresa no cuenta con un departamento de atención al cliente, sin embargo, cuenta con tres vendedores quienes realizan la función de atención y servicio a los clientes, además la Gerencia de Operaciones apoya las actividades de ventas. Así mismo no se tiene definido un mercado meta, se atiende al que requiera los servicios, ya que no se tiene bases de datos de los clientes, aunque se estima que los clientes recurrentes o principales participan de un 60% de las ventas. Además no se conoce con certeza lo que los clientes opinan de la empresa y sus servicios, sin embargo, se cree que valoran atención personalizada como calidez humana, flexibilidad a la hora del requerimiento del servicio.

En cuanto a la gestión de ventas, no se cuenta con un proceso definido de captación de clientes, sin embargo, realizan actividades de promoción a través de publicidad, de la cual no es posible medir el impacto que tienen sobre las ventas.

La Gerencia considera que la fuerza de ventas tiene gran importancia para mantener una relación positiva con los clientes frecuentes, el responsable de la gestión de la fuerza de ventas es el Gerente de Operaciones.

Las ventas efectuadas, son registradas para efectos tributarios y como control estadísticos en un archivo de Excel, sin embargo dichos datos no son utilizados para realizar algún tipo de análisis de ventas.

Por otro lado la empresa no cuenta con una definición clara de los canales de negocio, pero se utilizan los operadores turísticos, los motores de búsqueda en la Web y la fuerza de venta; estos canales por lo general son rentables.

Los operadores turísticos cobran al cliente el precio de lista de las habitaciones, y el hotel cobra al operador un valor menor la diferencia es la comisión del operador turístico.

La empresa no da ningún servicio de soporte a los operadores turísticos. No se tiene una estadística de ventas que por país, no se tiene metas anuales ni

	tampoco hay una estrategia clara de penetración y consolidación del mercado; no se pudo evidenciar si ha recibido capacitación para promocionar el hotel a nivel internacional. No se tiene conocimiento de las exigencias comerciales de los países donde se promociona el hotel, ni se conocen las exigencias de los clientes extranjeros.
Producción y operaciones	La producción inicia con la selección de proveedores, y ésta se hace por la calidad, precio, rapidez de entrega, y facilidades de pago, que van de 15 a 30 días. Esto ha permitido que la empresa cuente actualmente con proveedores en un 60% de más de 10 años y un 40% con menos de 10 años de relación comercial. En cuanto a las compras se planifican de acuerdo a la venta de eventos, y se realiza de acuerdo a las órdenes de pedido de ventas. Además no se realizan pronósticos de demanda de productos, ya que no hay metas en el departamento de ventas, por lo que no hay planificación de producción. Por otra parte los recursos se distribuyen de acuerdo a la demanda inmediata, y es responsabilidad de la Gerencia de Operaciones. No obstante a lo anterior las compras de insumos para habitaciones se realizan cada 15 días y para la recepción de los mismos se realiza con la

	constatación de sus características y fechas de vencimiento; en dicho proceso se rechazan productos que no poseen una garantía. Por otra parte el manejo de la existencia las realiza el encargado de cada departamento, así como la firma de recepción de la factura, ya que no se lleva un control de inventario diario.
Estructura Organizacional	La organización está estructurada en gerencia general y gerencia de operaciones; a la gerencia de operaciones reportan contabilidad, ventas, restaurante y habitaciones. Además se cuenta con departamentos especializados, contabilidad, cocina, meseros, entre otros. En relación a lo anterior se puede decir que la estructura actual funciona bien, por lo que la Gerencia General no piensa reestructurarla en el mediano plazo. Por otra parte las reglas son parte de la cultura de trabajo y se delega autoridad sobre la tarea asignada a cada persona. A demás se tiene la descripción de puestos por escrito, pero prevalece las normas transmitidas verbalmente, y no se actualizan. Así mismo la descripción de puesto se utiliza como referencia, pero las normas verbales se practican diariamente.

	En cuanto a las decisiones son tomadas por cada persona sobre su tarea, al sobrepasar el límite autorizado recaen sobre el Gerente de Operaciones; se delegan las decisiones que competen al propio trabajo. Por lo tanto el Gerente de Operaciones decide sobre todas las áreas de la empresa y éste a su vez se apoya en el Gerente General. Los cargos se llenan por tareas asignadas. Cada cargo tiene responsabilidades definidas por la tarea asignada únicamente se trabaja con presupuestos puntuales, para cada evento. Por otra parte las decisiones estratégicas las toma el Gerente General, las decisiones operativas son del Gerente de Operaciones.
Finanzas	La Empresa tiene al día los documentos formales, fiscales, mercantiles y municipales. No obstante a lo anterior durante el año 2014, se incurrió en un retrasado del pago de impuestos, el cual fue superado; a la fecha del diagnostico están al día con sus impuestos y la persona encargada de los pagos tributarios es el Contador. La Empresa no se cuenta con una planificación para el pago tributario, sin embargo se cumple en tiempo con el pago de los impuestos fiscales, municipales y mercantiles. Por otra parte los registros contables los lleva el Contador, y basa su criterio

en lo establecido legalmente, para llevar el registro contable. El cual está contratado a medio tiempo.

Además se maneja un libro de IVA, el cual permite llevar un registro de control del impuesto al valor agregado, y registra la provisión mensual para la recuperación del IVA.

La empresa cuenta con un departamento de Contabilidad, a cargo de personal con 35 años de experiencia en el área, este posee título de Bachiller Comercial.

Lo cual permite mantener la información contable de manera histórica, esto facilita obtener dicha información entre uno y dos días para dar un dato histórico, pero para proporcionar información financiera se requiere un tiempo prudencial. Además se lleva un registro de cuentas por pagar y cobrar en una hoja de Excel, a esto se le da seguimiento a diario; sin embargo no se utiliza para la proyección de flujo de caja y las obligaciones se atienden de acuerdo a la posibilidad de disponibilidad y en orden de la mayor exigencia.

Por otra parte la empresa no tiene definida su estructura de costos, así mismo no se conoce exactamente el margen de contribución que aporta

	cada uno los productos y servicios que vende, esto no permite que se proyecten las utilidades ni tener el panorama total de los costos que permita mejor aprovechamiento de los recursos. Además no se cuenta con un presupuesto maestro, ni los presupuestos asociados; el día a día se evalúa dependiendo de las operaciones que se registren. Así mismo no se cuenta con una política de inversión, análisis financiero, y sólo se realizan análisis y proyecciones de conformidad al proyecto que se desea realizar.
Recursos Humanos	Las personas que laboran en el hotel cuentan con requisitos mínimos: ama de llaves con 9° grado mínimo; área de cocina con experiencia; en recepción se requiere un estudiante universitario con un 70% del inglés; en el bar se requieren técnicos en Hostelería y Turismo. Actualmente se cuenta con el personal que se requiere por área. No obstante a lo anterior la mayoría del personal del hotel es eventual, y se ubican de acuerdo a la experiencia que tengan. Por otra parte el sistema de reclutamiento está basado en la experiencia, referencias y recomendación de los empleados del hotel. Los empleados nuevos no reciben manuales escritos en su proceso de inducción, la inducción son tres días en las que se les enseña sus labores, se definen sus responsabilidades, beneficios y cómo funciona la organización.

La empresa no cuenta con una política de promoción del personal, pero se les promociona por la antigüedad, experiencia y liderazgo.

Así mismo no hay una política de capacitación. Las necesidades de capacitación se cubren de acuerdo a las necesidades de cada puesto y comprenden temas de formación humana y técnica, y son apoyadas por Insaforp.

Adema no hay una planificación estratégica que determine las necesidades de personal. El Gerente de Operaciones planifica los requerimientos de personal y se cuenta con un banco de personal eventual para cubrir las necesidades.

La empresa no cuenta con una política de incentivos, y el variable viene de la distribución de las propinas de clientes. Hay sanciones verbales, escritas y descuentos dependiendo del daño económico. Hay un plan de convivencias grupales para motivar al personal, y la medición del grado de motivación es una percepción de la Gerencia.

No obstante a lo anterior el personal se identifica con la empresa como su lugar de trabajo. El personal recomienda a la empresa y ven a la empresa como una familia.

No hay un programa de evaluación de rendimiento de sus trabajadores. No hay una relación entre la tarea/rendimiento y la remuneración, a excepción de pago por el tiempo de trabajo.

Los empleados conocen los beneficios, éstos son alimentación, transporte nocturno, propina, prestaciones de ley y préstamos personales.

No se conoce si el personal satisface sus necesidades económicas, sociales y personales. Parte del personal antiguo se siente realizado con los logros en su trabajo el ambiente laboral es muy bueno.

Las remuneraciones económicas en la empresa, están en la media del sector, en la parte social, los empleados están orgullosos de pertenecer al hotel, en la parte cultural les permite relacionarse con clientes extranjeros. El Personal recibe retroalimentación y amonestaciones por parte de la gerencia de operaciones de acuerdo a las circunstancias.

En cuanto a la rotación del personal fijo es nula, en el caso del personal eventual este cambia de acuerdo a la necesidad, al personal eventual se les da trabajo continuamente y de forma rotativa. En relación a las remuneraciones que recibe el personal son la suma del salario mínimo legal del sector servicios más las propinas.

Por otra parte el personal eventual es el que usualmente deja la empresa.

Gestión de Calidad	No hay política de control de calidad en la empresa, y no se tiene un criterio de medición, pues el criterio corresponde a cada empleado que ha sido instruido por el Gerente de Operaciones, quien es el encargado de la calidad del servicio; pues cuenta con 12 años en la empresa, y sus atribuciones son las de verificar, corregir y mejorar. Se estima que el nivel de rechazo de servicios es de 5%; en habitaciones, principalmente por el ruido de los aires acondicionados; en eventos el rechazo es debido a la inconformidad por las raciones servidas. Debido al bajo porcentaje de rechazo, estos influyen poco en la producción. Sin embargo se atienden todos los rechazos, escuchando al cliente para verificar el motivo del rechazo y buscar soluciones; normalmente se sustituye el servicio rechazado o se le ofrece una compensación en su próxima visita, en todos los casos la empresa se hace responsable de los rechazos. La empresa no cuenta con un responsable de llevar el registro de los rechazos. La empresa utiliza como referencia las normas de Conacyt para establecimientos hoteleros. La valoración que se utiliza para la evaluación de calidad es la expresión del cliente, en banquetes se espera porciones
----------------------------------	---

	satisfactorias, en eventos se espera atención personalizada y en las habitaciones se espera tener funcionales todos los amenities. Por otra parte no hay una operación sistemática de aseguramiento de calidad; sin embargo, se refuerza la cultura de servicio con reuniones cortas con el personal. Así mismo no se tiene procedimiento de revisión de productos, por lo general lo revisa el mismo personal que lo está ejecutando, sólo se refuerza con los reclamos. Las habitaciones deben de tener los mismos amenities, y en el caso de alimentación y banquetes, debe de garantizarse las mismas porciones. Además no se tiene una política de garantías por los productos y servicios, pero se atienden y solucionan los reclamos; se evalúan los reclamos y en función de esto se le da solución.
--	---

IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: ÁREAS DE OPORTUNIDAD

A continuación se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral, en el cual, se validó la información obtenida por el Equipo Consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

SUBÁREAS ANALIZADAS	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
---------------------	---

Dirección Estratégica - Misión-Visión	Fundamentación: No se tiene una misión y visión formal, que permita definir los objetivos de la empresa y la identificación de todo el personal con esta dirección. Consecuencias al superar la debilidad: El contar con Visión y Misión claramente definida permitiría a la Dirección a enfocarse en las estrategias y acciones que generarían valor al negocio.
Dirección Estratégica - Objetivos Estratégicos	Fundamentación: No se tiene una planificación estratégica, que permita conocer los objetivos importantes de la empresa, y las metas en cada área. Consecuencias al superar la debilidad: Al desarrollar las estrategias adecuadas, la empresa define sus objetivos y metas crucialmente importantes que generarán valor.

Finanzas - Análisis de Costos	Fundamentación: No se cuenta con un registro de costos, que permita su análisis y utilización para la toma de decisiones. Consecuencias al superar la debilidad: Conocer los costos es esencial para generar valor, si se tiene el control de éstos, pues permitiría a la empresa establecer la estrategia adecuada para la obtención de utilidades (vía precio, volumen o costos).
Finanzas - Administración Financiera	Fundamentación: No se lleva un análisis financiero periódico, que permita conocer la solvencia financiera del hotel y sobre todo que permita corregir la dirección que lleva la empresa, permitiendo tomar mejores decisiones. Consecuencias al superar la debilidad: Si la empresa traduce sus estrategias, objetivos y metas en herramientas de planificación financiera como presupuestos e indicadores de desempeño, permitiría a la Dirección evaluar las estrategias de financiamiento e inversión, lo cual daría un horizonte de desempeño económico.

Mercado y Ventas - Gestión de Ventas	Fundamentación: No se tiene un presupuesto maestro, que permita evaluar la planificación de los ingresos desde las metas de ventas hasta la organización de los pagos mensuales. Consecuencia al superar la debilidad: El contar con metas de ventas y la adecuada gestión de cumplimiento le garantizaría a la empresa lograr los ingresos que se traducirían en utilidades para sus accionistas.
Producción y Operaciones - Manejo de Inventario	Fundamentación: No se tiene un control de existencias periódicamente, lo cual conlleva a la posibilidad de manejos inadecuados de insumos y excesivos desperdicios. Consecuencia al superar la debilidad: Planificar las compras de insumos y la debida administración de éstos, repercute en un mejor manejo del costo que se traduce en mejores resultados.
Producción y Operaciones - Planificación de la Producción	Fundamentación: No se planifica la producción, se produce precipitadamente cuando se presenta la necesidad y se comete el error de tener un mayor costo en los insumos. Consecuencia al superar la debilidad: Planificar y estandarizar los procesos de producción de banquetes y servicios de restaurante y bar elevaría el nivel de servicios y satisfacción de los clientes, lo cual, suma

	en la consecución de mejores costos e ingresos.
--	---

V. RECOMENDACIONES: ACCIONES HA REALIZAR DE MANERA INMEDIATA

ACCIÓN CLAVE A IMPLEMENTAR
1. Mercado y Ventas - Gestión de Ventas: Elaborar un plan de ventas, acompañado de una herramienta que facilite la gestión y control de ventas que permita estimar los niveles de venta así como también el seguimiento del cumplimiento. 2. Finanzas - Análisis de Costos: Se creará una herramienta en Excel que permita la estimación de los costos.
OTRAS INTERVENCIONES
1. Dirección Estratégica -Objetivos Estratégicos: Definir la estrategia, objetivos y metas, para esto habrá que definir un cuadro de mando integral.
2. Dirección Estratégica - Misión-Visión: Se debe de elaborar una misión y visión.
3. Producción y Operaciones - Manejo de Inventario: Establecer la metodología de control de inventarios elaborando las herramientas que permitan el manejo adecuado y funcional de los insumos y materiales.

4. Producción y Operaciones - Planificación de la Producción:

Elaboración y mapeo del ciclo de producción, planificación de la producción, acorde con los planes y compromisos de ventas.

- 5. Finanzas - Administración Financiera:** Se elaborará herramienta de presupuesto y análisis, ésta permitirá definir el mapa financiero de la empresa, sus metas, cumplimientos, obligaciones y necesidades de financiamiento, igualmente los indicadores mínimos de dirección financiera.

VI. Conclusiones del Equipo Consultor

Conclusión de la herramienta de diagnóstico

Cuando se completa el llenado de la herramienta, es posible hacer concluir respecto al estado actual del hotel.

El Hotel Mediterráneo Plaza, es una empresa formalmente establecida, que cumple sus obligaciones legales y tributarias, y que ha colocado su marca en el sector hotelero del país. El nivel de ocupación y la penetración de eventos en sus ingresos, es un reflejo de su esfuerzo por mantener la calidez y calidad en su servicio a sus clientes, valores que deben de mantenerse día a día.

Una visión y misión que no se están promoviendo formalmente dentro de la empresa puede desviar el foco de los empleados y la falta de objetivos estratégicos no le da una dirección general a la empresa. Es evidente la fuerza que hay en la operación que genera ingreso, más que en la planificación a mediano y largo plazo.

Recomendación

Hoteles y Desarrollo Turísticos S.A. de C.V., “Hotel Mediterráneo Plaza” tiene como finalidad única el brindar servicios de hospedaje, banquetes y eventos sociales, para lo cual la Empresa se ajusta a cada uno de los requerimientos solicitados por los clientes, principalmente en los servicios de banquetes y eventos sociales.

Con base a los resultados del diagnóstico se reflejan las siguientes fortalezas:

- Análisis del Entorno – Comprensión del Sector: Claridad y comprensión del sector hotelero donde se desarrolla el negocio.
- Dirección y Liderazgo – Autonomía: Las decisiones de la Empresa son tomadas sólo por la Gerencia General, sin ninguna intervención.
- Estructura Organizacional – División del Trabajo: Los empleados cuenta con experiencia y capacidad de resolver inconvenientes en el desarrollo de sus funciones.
- Dirección Estratégica – Historia de la Empresa: Posicionamiento del la marca en el mercado.
- Finanzas – Registros Contables: Cumplimiento legal, disponibles y actualizados.

Entre las áreas de oportunidad de Desarrollo Turísticos S.A. de C.V., se determinaron:

- Dirección Estratégica - Misión-Visión: Misión de la Empresa
- Dirección Estratégica -Objetivos Estratégicos: Especificación de los objetivos Estratégicos.
- Finanzas - Análisis de Costos.
- Finanzas - Administración Financiera.
- Mercado y Ventas - Gestión de Ventas: Control y registro de ventas.
- Producción y Operaciones - Manejo de Inventario.
- Producción y Operaciones - Planificación de la Producción.

En nuestra opinión como Grupo consultor y con base a la información obtenida durante el desarrollo de la consultoría, se considera que la acción clave de éxito para Hoteles y Desarrollo Turísticos S.A. de C.V., se orienta a fortalecer la gestión de ventas y el análisis de costos a través de un plan de ventas acompañado de un archivo en Excel que facilite la gestión y control de ventas donde permita estimar los niveles de venta, así como el seguimiento del cumplimiento, potenciándolo con una herramienta en Excel que permita la determinación de los costos, generando información oportuna para el proceso de toma de decisiones.

Además, se encontraron otras áreas de oportunidad como:

- Definir la estrategia, objetivos y metas además de un plan de negocios, para esto habrá que definir un cuadro de mando integral.
- Se debe de elaborar una Misión y Visión.
- Establecer la metodología de control de inventarios elaborando las herramientas que permitan el manejo adecuado y funcional de los insumos y materiales.
- Elaboración y mapeo del ciclo de producción, planificación de la producción acorde con los planes y compromisos de ventas.
- Se elaborará herramienta de presupuesto y análisis, ésta permitirá definir el mapa financiero de la empresa, sus metas, cumplimientos, obligaciones y necesidades de financiamiento, igualmente los indicadores mínimos de dirección financiera.

El equipo consultor ha determinado que la ventaja competitiva que obtendría la Empresa al fortalecer la gestión de ventas y análisis de costos a través de un plan de ventas acompañado de

un archivo en Excel, le facilitará la gestión y el control de ventas permitiendo estimar los niveles de venta, así como el seguimiento del cumplimiento.

Además, al potenciarlo con una herramienta en Excel le permitirá la determinación de los costos, las cuales generaran información oportuna para el proceso de toma de decisiones, estableciendo directrices claras para la Gerencia.

Hoteles y Desarrollo Turísticos S.A. de C.V., es una empresa con un gran potencial en desarrollo, al cual puede optar a través de la consolidación de procesos de control y gestión oportuna que generen una directriz a la Gerencia en la toma de decisiones, potenciando el desarrollo de las funciones dentro de la misma, realizando un seguimiento a corto plazo que permita evaluar y rediseñar la estrategia para el logro del cumplimiento de la Visión de la Empresa.

VII. Acción Clave de Éxito

A. Justificación de la Acción Clave de Éxito.

El desarrollo de la acción clave de éxito, tiene como objetivo el fortalecimiento de la Empresa en las sub aéreas de gestión de ventas y análisis de costos a través de la implementación de un plan de ventas acompañado de un archivo en Excel que facilite la gestión y control de ventas que permita estimar los niveles de venta, así como el seguimiento del cumplimiento, potenciándolo con una herramienta en Excel que permita la determinación de los costos.

Además, la creación de la herramienta brindará una certeza a la Gerencia para la toma de decisiones y un mejor control de la fuerza de ventas, como parte del desarrollo estratégico que busca incluir a la Gerencia como al colaborador en el logro de la Visión de la empresa, que a su vez aumenta la confianza, responsabilidad y compromiso en el desarrollo de sus funciones, generando un servicio de calidad.

B. Una herramienta adaptada a la cultura de la organización.

La herramienta presentada por el equipo consultor fue planificada, creada y diseñada como producto del trabajo del equipo consultor y el empresario, adaptándose a la cultura actual de la empresa.

El Ingeniero Juan Lacayo, Gerente de Operaciones, de Hotel Mediterráneo Plaza, ha determinado que la primera etapa de adaptación a la herramienta, sea en un archivo en Excel, la cual facilite la

determinación de los costos y el control de las ventas, así se pueda obtener información valiosa de forma oportuna para la toma de decisiones.

C. Desarrollo de Acción Clave de Éxito.

El equipo consultor presenta una herramienta desarrollada en tres partes, la primera un plan de ventas, la segundo y tercera parte en dos archivos electrónicos en formato Excel de fácil utilización por parte de los usuarios, los cuales han sido creados y adaptados a las necesidades requeridas por la Gerencia, la cual es eficiente en revelar los resultados a corto plazo.

Primera Parte

“Plan de Ventas”

C.1 Plan de ventas

El objetivo de elaborar un plan de ventas, es para incrementar las ventas de la empresa, aprovechando los productos disponibles para comercializar y estudiando las oportunidades disponibles por la competencia.

Para el caso actual, el Hotel Mediterráneo Plaza necesita incrementar su nivel de ventas y se deberá explorar las opciones inmediatas, considerando que todas las áreas del hotel son fuentes de ingreso.

Definición del Problema

Actualmente, el Hotel Mediterráneo Plaza, está buscando la manera de incrementar sus ingresos, a través del mercado meta y buscando oportunidades a través de operadores turísticos en la red internet.

Sus limitantes están en la organización de la información disponible y la penetración de mercado de su Departamento de Ventas.

Objetivo General

Incrementar el nivel de ventas del Hotel Mediterráneo Plaza, a través de su participación del mercado objetivo y la exploración de las oportunidades en el internet.

Objetivos Específicos

1. Convertir todas las áreas de servicio del hotel, en áreas de beneficio.
2. Prospecto y seguimiento.
3. Base de clientes para fidelización y correo directo.

4. Comunicación escrita y virtual.

Áreas de beneficio

Cada área del hotel, debe de convertirse en una áreas de beneficio, es decir, que la operación debe de estar generando ingresos, auto sustentarse y producir ganancia.

El hotel consta de tres grandes áreas de ingresos: habitaciones, restaurante y eventos. Se deberán elaborar todas las posibles opciones de negocios por área y puntos claves para iniciar a producir.

Habitaciones

El servicio de habitaciones el producto inicial del hotel, es el concepto con el cual inicia y que ha perdido fuerza a raíz de la competencia cercana geográficamente, así como la lenta actualización de los amenities.

- Turismo local
 - Es importante mantener una base de datos de clientes y relacionar eventos relevantes para hacer contactos.
 - personales y crear una necesidad; todos los clientes que han visitado el hotel deben de ser registrados por nombre, teléfono, dirección y correo electrónico para realizar promociones específicas:
 - Días festivos como el día de la madre, del padre, día del amor y la amistad, entre otras.

- Actividades deportivas como partidos de fútbol, campeonatos de natación, gimnasia, artes marciales, entre otras.
 - Para estas actividades hay que elaborar una base de contactos en las diferentes federaciones y mantener ofertas hasta crear presencia.
 - Actividades políticas como Asambleas Generales, votaciones, entre otras, reconociendo que este tema es muy delicado, más que indagar sobre la preferencia política, se deberá crear contactos directamente con las sedes nacionales y crear una red a Nivel Nacional.
- Hombres de negocios:
 - Es cotidiano visitar San Salvador para negocios y es una buena oportunidad para mantener un nivel de ocupación alto, recibiendo personas que visitan la ciudad comercialmente.

Es importante que la base de clientes contenga información acerca de la ocupación laboral de los clientes en las siguientes oportunidades:

- Visitas comerciales, es decir, Vendedores y Gerentes de Producto que visitan la ciudad de San Salvador para ofrecer sus productos y servicios y que requieren de un lugar para dormir.
- Seminarios, la mejor oferta para una empresa, es que el hotel que provee el local para impartir seminarios, pueda hospedar a los asistentes.

- La Iglesia Evangélica, con frecuencia visita San Salvador para mantener lazos fraternales con sus Iglesias Madres, de tal forma, que puedan tomar el hotel como centro de convenciones y puedan hospedar a sus visitas nacionales e internacionales.
- Turismo extranjero
 - Actualmente la globalización permite crear lazos internacionales entre personas y hoteles distanciados internacionalmente, el modelo se trabaja a través de tres opciones:
 - Página web institucional, esta es la opción de mayor precio, ya que deberá no sólo presentar el hotel, sino que capturar reservaciones y realizar transacciones monetarias.

En esta opción particular, lo más recomendable es contratar los servicios de una compañía dedicada a la elaboración de páginas web y servicio de host.
 - Páginas web de concentración de turismo; actualmente hay una buena variedad de páginas que ofrecen los servicios de cotización, reservación y comparación de vuelos aéreos, hoteles, alquiler de vehículos y paquetes turísticos completos. No es necesario suscribirse a todas las páginas disponibles, sino seleccionar las más buscadas y mantener un seguimiento a todos los requerimientos de sus visitantes.

- Operadores turísticos; dentro del rubro turístico, hay un buen número de operadores turísticos que pueden contactar al hotel con grupos de extranjeros adquiriendo paquetes completos de estadía, comida, transporte y visitas guiadas. El contacto de estos operadores se realiza a través de ronda de negocios organizados por el gobierno o consulados.

Restaurantes (Banquetes)

Muchas veces, los hoteles desvían el concepto de alimentación a los huéspedes con cocina gastronómica. Es importante tener en cuenta, que incursionar en la cocina gourmet es peligroso, ya que si no se cuenta con el personal adecuado y la experiencia necesaria, se puede perder la preferencia de los clientes no hospedados. En este punto, el Hotel Mediterráneo Plaza tiene la oportunidad de ofrecer a sus huéspedes la comida sin necesidad de salir.

- Desayunos
 - Este debe de ser un concepto obligatorio del hotel, debe de procurar que toda persona hospedada en el hotel, desayune en el hotel.
 - Hay que mantener actualizada la base de clientes con la referencia a sus empresas, para ofrecer servicio de desayunos a domicilio, para eventos empresariales.
- Almuerzos

- Deben de proveerse las condiciones necesarias para que los huéspedes tomen en consideración almorzar en el hotel, ya sea para controlar sus gastos y aprovechar sus recursos para cubrir otras necesidades, o para invitar socios comerciales y continuar el negocio durante el almuerzo.
- El restaurante debe de estar preparado en servicio multimedia, para que exista disponibilidad de música, radio, internet y televisión por cable, para que los comensales se mantengan comunicados y entretenidos durante el almuerzo.
- **Cena**
 - La cena es una buena oportunidad para que el huésped pueda considerar el hotel para una comida casera o una opción típica, tanto para una reunión familiar o para cerrar un negocio.

Eventos

Dado que El Salvador es un país pequeño, el hotel debe de ofrecer una variedad de espacios físicos para realizar diversas actividades:

- **Actividades Educativas**
 - Hay un buen número de Actividades Educativas que pueden ser ofrecidas a los clientes del hotel, desde conferencias, entrenamientos, seminarios, graduaciones, entre otras; para tal caso, el Hotel deberá estar preparado con sistema multimedia, tanto de proyección, sonido y recursos didácticos.

- Actividades Familiares
 - Éste es un rubro enorme, y como parte del crecimiento familiar, puede iniciar con Baby Shower, Bautizos, Comuniones, Bodas, Quince años, Cumpleaños, etc. Para cumplir con la expectativa del cliente, lo recomendable es tener socios estratégicos que puedan proveer música, ambientación y decoración. También se consideran como actividades familiares las reuniones de iglesias.
- Actividades empresariales
 - Hay que mantener contacto con los clientes empresariales, para ofrecer el servicio de locales dispuestos para realizar eventos comerciales, tales como lanzamientos de productos, reuniones de inicio de año, cenas de fin de año, entre otras.

Prospecteo

El prospecteo de la empresa es el pan de cada día de las empresas dedicadas a la venta de productos y servicios. Este puede llevarse a cabo de dos formas, directo e indirecto.

El prospecteo genérico es el que se lleva a cabo seleccionando bases de datos de clientes, desde el sistema tradicional del directorio telefónico, hasta la adquisición de bases de datos de compañías que se dedican al negocio. Este no es la mejor manera de hacer contacto con clientes, ya que nuestro país no está acostumbrado a recibir llamadas de desconocidos. De igual forma, a pesar que

se está volviendo muy popular enviar correos masivos, tanto los servidores como los clientes tienden a borrar correos desconocidos.

El prospecteo directo es el que se lleva a cabo a clientes intencionalmente escogidos. Debe de ser una costumbre, capturar tantos datos como sea posible de todas las personas que por cualquier razón visitan el hotel, ya sea llenando su hoja de ingreso a una habitación, a través de una encuesta por un servicio recibido en el hotel, o el contacto cotidiano con el cliente vía telefónica.

Deberá llevarse una ficha técnica por cliente personal o cliente corporativo, que permita registrar las preferencias y costumbres, para ser considerado para promociones. Para una persona natural, es importante capturar sus datos familiares, procedencia, costumbres, asociaciones, fechas importantes, ya que cada punto capturado es un evento potencial. Para una empresa, es importante capturar sus actividades comerciales, prácticas, reuniones anuales, etc., para que proactivamente se le ofrezcan servicios durante todo el año.

Tal como un doctor abre un expediente, cada persona o empresa deberá tener un expediente abierto para ofrecer servicios durante todo el año de forma sistemática.

Ejemplo de ficha para Cliente

Cliente:			
Dirección:			
Teléfonos:			
Email:			
Empresa:			
Nombre	Parentesco	Edad	Cumpleaños
Fechas memorables:			
Razones para visitar el hotel:			
Asiste a la iglesia:			
Preferencia deportiva:			
Afiliaciones:			
Observaciones:			

Ejemplo de Ficha para Empresa

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FYFE-LATÍN AMÉRICA

Razón Social:	
Contacto, teléfono y correo:	
Contacto, teléfono y correo:	
Giro de Negocio:	
Productos	
Sucursales:	
Observaciones:	

Ya habilitado el llenado de ficha por cliente y por empresa, el siguiente paso es el seguimiento a la venta diaria por vendedor. Es importante asignar cuota de ventas y que la comisión vaya asociada al esfuerzo y logro de la meta; en el área de ventas es frecuente perder clientes por no darle importancia y seguimiento, comprendiendo que la venta no es producto del azar, sino que él es resultado del seguimiento constante de un vendedor, perseverando hasta obtener la decisión del cliente. Importante papel tiene el encargado del departamento de ventas, sobre todo si tiene insumos sobre los cuales evaluar y planificar un ingreso; se debe de inducir a los vendedores a llevar un record del prospequeo diario, y acostumbrarlo a llevar un seguimiento a todas las propuestas que presente, por muy insignificante que parezcan.

Ejemplo de Hoja de Prospequeo Mensual.

La hoja de prospequeo mensual, permite llevar un detalle de todos los prospectos realizados durante un mes y permite fácilmente calcular el logro y la comisión. Adicionalmente, permite en cualquier momento, que el Gerente calcule un pronóstico de la venta del mes. Adicionalmente, para todos aquellos negocios que no se cerraron durante el mes, se les pueda dar seguimiento de una forma ordenada y crear presencia con los clientes.

Base de Clientes

El Hotel debe de contar con su propia base de clientes, así como un record de productos y consumo realizado, de tal forma que permita mantener una constante generación de ingresos, a través de la venta de todos los productos disponibles.

La base de clientes deberá de formarse con el día a día y es responsabilidad de todos los empleados, obtener datos que permitan enriquecer la base. Se recomienda que el encargado del Departamento de Ventas, sea el administrador y custodio de la base, y los vendedores lo primeros beneficiarios de ésta información, así como de llevar un registro detallado de cada contacto y servicio vendido.

Para promover el llenado de los datos, se recomienda crear un programa de fidelización de clientes, es decir, que existan incentivos para los mismos clientes por proveer información; es tan sencillo como ofrecer una bebida de bienvenida a cambio de llenar la ficha de cliente, así como agregar información adicional en cada contacto con el cliente. Con el tiempo, dicho programa elaborado de una forma sencilla y sistemática, permitirá incrementar la venta de productos a los clientes registrados en la base, así como crear un lazo de amistad con el cliente y que éste se sienta importante.

La base de cliente, es el mejor fundamento para programas de correo directo, promocionando las ofertas de temporadas a un clic.

Cada ficha contiene los correos electrónicos de los clientes, bastará crear una lista de destinatarios a los cuales se les notifican las ofertas de temporadas, ya sea para la celebración del día de la madre, fin de año, campeonato internacional del fútbol, etc. Si se considera que un servicio de correo directo puede llegar a tener una complejidad y precio elevados, dirigidos a personas desconocidas, éste método propietario permite ser barato y mucho más efectivo.

Comunicación

Hay muchas formas de mantener una comunicación con el mercado meta, que van desde los anuncios en carteles publicitarios de bajo costo, hasta los anuncios en televisión libre.

Debe de considerarse que la comunicación de la marca es importante, y puede aprovecharse la base de datos para comunicar la información a los clientes.

Tener una Página Web Institucional es importante y no es necesario gastar cantidades grandes para comunicar los productos disponibles; se necesita únicamente mostrar fotográficamente las instalaciones del hotel, y presentar las habitaciones, así como el restaurante y eventos disponibles.

El cliente que ha visitado el hotel y que se le contacta con regularidad, va a la página institucional a constatar los servicios disponibles, ya que cuenta con un canal abierto de comunicación.

Debe de haber información portable de los productos y servicios que el hotel provee, así como los canales de comunicación disponibles, a través de folletos, no mayores de tamaño carta que muestren gráfica y de forma escrita toda la información necesaria. Estos folletos se entregan al que visita el hotel, así como a los vendedores al visitar clientes, que permitan reforzar la venta de servicios.

Actualmente, como empresa se debe de habilitar una cuenta de red social en internet, que permitirá de forma interactiva y gratis, actualizar constantemente los servicios de temporada, ofertas de última hora y promociones de temporada; para las redes sociales, es importante tener en cuenta que debe de involucrarse un empleado del hotel a tiempo completo, ya que una red social que no interactúa con el visitante, es una red muerta.

Acciones a tomar:

	Acción	Beneficio	Responsable
2.	Iniciar el prospequeo y seguimiento	Control sobre todas las ofertas y claridad sobre posibles negocios.	Vendedores
3.	Crear base de clientes	Base de creación de negocios	Responsable del departamento de ventas
4.	Programa de fidelización	El objetivo es mantener la atención de cada cliente en cada producto y	Responsable del departamento de

		servicio ofrecido por el hotel.	ventas
5.	Comunicación	Canales de comunicación de la institución y presentación de promociones	Responsable del departamento de ventas

Segunda Parte

“Gestión y Control de ventas”

C. 2. Gestión y control de ventas

El Primer archivo que forma parte de la herramienta esta creado para el uso de la Gerencia de la empresa, el cual será actualizado de forma diaria en su hoja 1, para sus hojas 3 y 4 se puede realizar de forma anual de conformidad a la planeación estratégica de la empresa, y dicha actualización será por la persona designada para dicho fin, la cual proporciona los siguientes Beneficios:

Al Gerente General o Gerente de Operaciones:

- Permite Evaluar el Rendimiento por clase de producto, para poder definir las estrategias más adecuadas que impacten las ventas.
- Controlar y evaluar el desempeño de cada uno de los vendedores, así poder tomar las decisiones que apoyen la fuerza de ventas de manera oportuna.

- Tener una base estadística real del comportamiento de las ventas de cada una de las clases de productos, permitiendo conocer el área de fortaleza y de oportunidad para la fuerza de ventas.
- Tomar acciones preventivas y/o correctivas sobre las estrategias de la fuerza de ventas.

Al vendedor:

- Controlar el registro de sus ventas, el cual le permite tener los resultados personales actualizados.
- Realizar su auto evaluación de desempeño que le permita la búsqueda de nuevas acciones para el logro de las metas.

A continuación se presenta el contenido de las hojas electrónicas:

Hoja 1. Registro de Ventas (Diarias): Registro de ventas por clase de producto.

En esta hoja electrónica se alimentara con cada una de las ventas diarias realizadas por los diferentes vendedores a cada uno de los clientes de la empresa, lo que permitirá la generación automática de las siguientes 4 hojas electrónicas.

Asimismo, permitirá el control del cien por ciento de las ventas efectuadas, diferenciándolas por tipo de producto, vendedor y nombre del cliente, lo que facilitará los deferentes análisis sobre la gestión de ventas.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"

REGISTRO DE VENTA POR CLASE DE PRODUCTO

[illegible]

(Ver anexo A, en su numeral 1, literal A. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

Hoja 2. Ventas por Mes: Ventas por mes y clase de producto.

Dicha hoja electrónica proporciona a la Gerencia un resumen de ventas por mes y año, clase de producto, la cual se genera de forma automática, procedentes de la hoja 1, facilitando el análisis de la participación de la venta total de cada uno de los productos.

HOTELES Y DESARROLLO TURISTICOS S.A. DE C.V.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"

CUADRO RESUMEN DE VENTAS POR MES Y CLASE DE PRODUCTO

MES	HABITACIONES		OTROS		TELEFONO		LAVANDERIA		ALIMENTACIÓN		BEBIDAS		EVENTOS		VENTA TOTAL DEL MES	
	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)
Enero	100.00	2.65%	29.00	0.77%	12.00	0.32%	15.00	0.40%	2,200.00	58.34%	15.00	0.40%	1,400.00	37.13%	3,771.00	100%
Febrero	60.00	6.16%	7.00	0.72%	7.00	0.72%	0.00	0.00%	400.00	41.07%	100.00	10.27%	400.00	41.07%	974.00	100%
Marzo	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Abril	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Mayo	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Junio	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Julio	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Agosto	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Septiembre	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Octubre	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Noviembre	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Diciembre	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
TOTALES	\$ 160.00	3.37%	\$ 36.00	0.76%	\$ 19.00	0.40%	\$ 15.00	0.32%	\$2,600.00	54.79%	\$ 115.00	2.42%	\$ 1,800.00	37.93%	\$ 4,745.00	100.00%

(Ver anexo A, en su numeral 1, literal B. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

Hoja 3. Evaluación de Ventas: Evaluación de rendimiento mensual por producto.

Esta hoja electrónica es de carácter informativo para la Gerencia General y Gerencia de Operaciones, debido que muestra el rendimiento de cada uno de los productos en relación al mínimo de cumplimiento de las ventas esperadas para cada uno de los productos de forma monetaria y porcentual.

HOTEL Y DESARROLLO TURISTICOS S.A. DE C.V.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"

EVALUACION DEL RENDIMIENTO MENSUAL POR PRODUCTO (US\$)

MES	HABITACIONES			OTROS			TELEFONO			LAVANDERIA			ALIMENTACION			BEBIDAS			EVENTOS			TOTAL MES		
	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia
Enero	100.00	500.00	(400.00)	23.00	20.00	3.00	12.00	20.00	(8.00)	15.00	25.00	(10.00)	2,200.00	2000.00	200.00	15.00	150.00	(135.00)	1,400.00	2000.00	(600.00)	3,771.00	4,715.00	(944.00)
Febrero	60.00	500.00	(440.00)	7.00	10.00	(3.00)	7.00	20.00	(13.00)	0.00	50.00	(50.00)	400.00	1000.00	(600.00)	100.00	150.00	(50.00)	400.00	2000.00	(1600.00)	974.00	3,730.00	(2756.00)
Marzo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Abril	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mayo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Junio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Julio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Agosto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Septiembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Octubre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Noviembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diciembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTALES	160.00	1,000.00	###	36.00	30.00	6.00	13.00	40.00	(21.00)	15.00	75.00	(60.00)	2,600.00	3,000.00	(400.00)	115.00	300.00	(185.00)	1,800.00	4,000.00	(2,200.00)	4,745.00	8,445.00	(3,700.00)

EVALUACION DEL RENDIMIENTO MENSUAL (%)

MES	HABITACIONES			OTROS			TELEFONO			LAVANDERIA			ALIMENTACION			BEBIDAS			EVENTOS			TOTAL MES		
	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia
Enero	100.00	500.00	20.00%	23.00	20.00	145.00%	12.00	20.00	60.00%	15.00	25.00	60.00%	2,200.00	2000.00	110.00%	15.00	150.00	10.00%	1,400.00	2000.00	70.00%	3,771.00	4,715.00	79.38%
Febrero	60.00	500.00	12.00%	7.00	10.00	70.00%	7.00	20.00	35.00%	0.00	50.00	0.00%	400.00	1000.00	40.00%	100.00	150.00	66.67%	400.00	2000.00	20.00%	974.00	3,730.00	26.11%
Marzo	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Abril	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Mayo	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Junio	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Julio	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Agosto	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Septiembre	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Octubre	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Noviembre	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Diciembre	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
TOTALES	160.00	1,000.00	16.00%	36.00	30.00	120.00%	13.00	40.00	47.50%	15.00	75.00	20.00%	2,600.00	3,000.00	86.67%	115.00	300.00	38.33%	1,800.00	4,000.00	45.00%	4,745.00	8,445.00	56.19%

(VER ANEXO A, EN SU NUMERAL 1, LITERAL C. DONDE SE ENCUENTRA DETALLADO EL USO DE LA HOJA ELECTRÓNICA)

Hoja 4. Evaluación por vendedor: Evaluación de rendimiento mensual por vendedor.

Dicha hoja electrónica es de carácter informativo para la Gerencia General y Gerencia de Operaciones, dado que muestra el rendimiento del desempeño del vendedor del mes en curso y de forma acumulativo del año, en relación al valor mínimo de cumplimiento sobre las ventas, esto le permitirá a la gerencia efectuar un análisis oportuno y así poder definir una nueva estrategia que impacte en las ventas.

HOTELES Y DESARROLLO TURISTICOS S.A. DE C.V.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"

EVALUACION DEL RENDIMIENTO MENSUAL POR VENDEDOR (US\$)

MES	VENDEDOR 1			VENDEDOR 2			VENDEDOR 3			VENDEDOR 4			TOTAL MES		
	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia
Enero	1,512.00	1500.00	12.00	2,259.00	1,500.00	759.00	0.00	1,000.00	(1,000.00)	0.00	715.00	(715.00)	3,771.00	4,715.00	(944.00)
Febrero	974.00	500.00	474.00	0.00	1,500.00	(1,500.00)	0.00	1,000.00	(1,000.00)	0.00	730.00	(730.00)	974.00	3,730.00	(2756.00)
Marzo	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Abril	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Mayo	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Junio	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Julio	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Agosto	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Septiembre	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Octubre	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Noviembre	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Diciembre	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTALES	2,486.00	2,000.00	486.00	2,259.00	3,000.00	(741.00)	0.00	2,000.00	(2,000.00)	0.00	1,445.00	(1,445.00)	4,745.00	8,445.00	(3,700.00)

EVALUACION DEL RENDIMIENTO MENSUAL POR VENDEDOR (%)

MES	VENDEDOR 1			VENDEDOR 2			VENDEDOR 3			VENDEDOR 4			TOTAL MES		
	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia
Enero	1,512.00	1500.00	100.8%	2,259.00	1,500.00	150.60%	0.00	1,000.00	0.00%	0.00	715.00	0.00%	3,771.00	4,715.00	79.98%
Febrero	974.00	500.00	194.8%	0.00	1,500.00	0.00%	0.00	1,000.00	0.00%	0.00	730.00	0.00%	974.00	3,730.00	26.11%
Marzo	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Abril	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Mayo	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Junio	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Julio	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Agosto	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Septiembre	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Octubre	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Noviembre	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Diciembre	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%

(Ver anexo A, en su numeral 1, literal D. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

Hoja 5. Autoevaluación vendedor: Auto evaluación del rendimiento y acciones a tomar.

Dicha hoja electrónica es de carácter informativo para la Gerencia General y Gerencia de Operaciones y vendedores, dado que muestra el rendimiento del desempeño del vendedor del mes en curso, en relación al valor mínimo de cumplimiento sobre las ventas, esto le permitirá al vendedor efectuar un análisis oportuno y así poder redefinir su estrategia.

HOTELES Y DESARROLLO TURISTICOS S.A. DE C.V.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"

AUTO EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y ACCIONES A TOMAR

	RESULTADO	META	DIFERENCIA	
			(US\$)	(%)
Nombre: Vendedor 1				
Venta Promedio Mensal	1,512.00	1,500.00	12.00	100.80%
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE META	COLOR	SIGNIFICADO	ACCIONES A TOMAR	
0% al 50%	Rojo	Esta por debajo del 50% en promedio del cumplimiento de la meta	Necesita incrementar la facturación, búsqueda de nuevos clientes.	
51% al 90%	Amarillo	Se encuentra en un nivel intermedio de cumplimiento de la meta	Buena facturación del mes, enfocar la atención en clientes potenciales.	
91% En adelante	Verde	Cumple la meta en un nivel aceptable.	Excelente facturación del mes, mantener la misma dinámica.	

(Ver anexo A, en su numeral 1, literal E. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

Hoja 6. Gestión de ventas: Gestión de ventas por vendedor y evaluación.

Registra la búsqueda efectiva de clientes potenciales detallando información de contacto de cada uno de los prospectos con los cuales se ha iniciado un proceso de venta, facilitando dar seguimiento al cierre de éstas nuevas negociaciones.

HOTELES Y DESARROLLO TURISTICOS S.A. DE C.V.
"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"
GESTION DE VENTAS POR VENDEDOR Y EVALUACIÓN

2% Comisión sobre venta

firma	Cliente ha firmado el negocio
decisión	Cliente esta decidido y listo para firmar
evaluación	Cliente hará evento y debe decir
cotización	Cliente evaluará propuesta
pregunta	Cliente solo pregunta

[illegible]

Adicionalmente se muestra la evaluación por vendedor de las nuevas negociaciones efectuadas.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"
GESTION DE VENTAS POR VENDEDOR Y EVALUACIÓN

Vendedor	Cuota	Venta	Comisión	Seguimiento	Pendiente	Penetracion	Producción
Vendedor	\$5,000.00	\$ 900.00	\$ 18.00	\$ 50.00	\$ 125.00	33.33%	18.00%
Venta Proyectada		\$5,000.00					
Logro de Ventas		\$ 900.00					
Penetracion de Ventas		33.33%					
Negocios por cerrar		\$ 50.00					
Negocios a trabajar		\$ 125.00					

(Ver anexo A, en su numeral 1, literal F. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

Tercera Parte

“Determinación de Costos”

C. 3. Determinación de Costos

El segundo archivo que forma parte de la herramienta esta creado para el uso de la Gerencia de la empresa, el cual será actualizado para la determinación del costo previo a determinar el precio de venta y dicha actualización será por la persona designada para dicho fin, la cual proporciona los siguientes beneficios:

Al Gerente General o Gerente de Operaciones

- Para determinar el margen de utilidad para cada línea de negocio.
- Toma de decisiones sobre la base de información real.
- Tener control sobre sus costos que afectan cada una de las líneas de negocio.
- Determinar el punto de equilibrio permite a la empresa saber a partir de que nivel de ventas a cubierto sus costos fijos y en consecuencia a que nivel de ingresos empieza a ganar.

A continuación se presenta el contenido de las hojas electrónicas:

Hoja 1. HC Habitaciones: Hoja de Costos Habitaciones

Esta hoja es el resumen de todo el esfuerzo de costo y muestra a la gerencia el costo en sus diferentes componentes a la vez le presenta el margen para la toma de decisiones.

Hoja de Costos Habitaciones			Habitaciones			Factor de incremento			Comision		Costo financiero		
			Habitaciones	dias	% de ocupacion	Luz	30%	Agua	10%	Telefono	5%	1%	20%
Precio			\$ 55.00		\$17,820.00								
Capacidad total			432										
Unidades			324										
Costos Fijos					6,175.45								
Directos			3,596.34										
Indirectos			2,579.11										
Costos Variables					897.75								
Directos			881.75										
Indirectos			16.00										
Salarios eventuales			16.00										
Total costo					7,073.19								
Intereses					1,414.64								
Impuestos municipales			\$	11.43									
Isr					2,371.29								
total costo + impuestos					9,444.49								
Costo Unitario					29.15								
Margen absoluto			\$	25.85									
Porcentual					47%								
Punto de Equilibrio en valores					15,049.14								

(Ver anexo A, en su numeral 2, literal A. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

Hoja 2. Edificaciones e Instalaciones

Esta hoja pondera el uso de las edificaciones e instalaciones en cada una de las líneas del negocio.

No.	Descripción	Valor Original	vida Útil	Anual	Depreciación Mensual							
					Habitaciones	%	Banquetes	%	Eventos	%	Áreas Comunes	%
1	Edificaciones	\$ 1500,000.00	40	\$ 37,500.00	1,562.50	50%	156.25	5%	1,093.75	35%	312.50	10%
2					0.00		0.00		0.00		0.00	
3					0.00		0.00		0.00		0.00	
4					0.00		0.00		0.00		0.00	
5					0.00		0.00		0.00		0.00	
6					0.00		0.00		0.00		0.00	
7					0.00		0.00		0.00		0.00	
Totales					1,562.50		156.25		1,093.75		312.50	

(Ver anexo A, en su numeral 2, literal B. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

Hoja 3. Mobiliario y Equipo

Esta hoja pondera el uso del mobiliario y el equipo en cada una de las líneas del negocio.

No.	Depreciacion Mensual									
	Habitaciones	%	Banquetes	%	Eventos	%	Areas Comunes	%	Total	%
1	93.33	100%	0.00	0%	0.00		0.00		\$ 93.33	100%
2	26.67	100%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	\$ 26.67	100%
3	144.44	100%	0.00		0.00		0.00		\$ 144.44	100%
4	41.67	100%	0.00		0.00		0.00		\$ 41.67	100%
5	26.67	100%	0.00		0.00		0.00		\$ 26.67	100%
6	0.00		11.67	50%	11.67	50%	0.00		\$ 23.33	100%
7	0.00		24.31	50%	24.31	50%	0.00		\$ 48.61	100%
8	0.00		10.42	50%	10.42	50%	0.00		\$ 20.83	100%
9	0.00		6.67	50%	6.67	50%	0.00		\$ 13.33	100%
10	0.00		12.50	50%	12.50	50%	0.00		\$ 25.00	100%
11	0.00		17.36	50%	17.36	50%	0.00		\$ 34.72	100%
12	0.00		34.72	50%	34.72	50%	0.00		\$ 69.44	100%
13	0.00		27.78	50%	27.78	50%	0.00		\$ 55.56	100%
14	0.00		1,388.89	50%	1,388.89	50%	0.00		\$2,777.78	100%
15	240.00	100%	0.00		0.00		0.00		\$ 240.00	100%
16	0.00		0.00		135.00	100%	0.00		\$ 135.00	100%
17	97.22	100%	0.00		0.00		0.00		\$ 97.22	100%
18	6.56	35%	6.56	35%	5.63	30%	0.00		\$ 18.75	100%
19	5.25	35%	5.25	35%	4.50	30%	0.00		\$ 15.00	100%
20	0.00		13.33	40%	20.00	60%	0.00		\$ 33.33	100%
21	0.00		2.62	40%	3.93	60%	0.00		\$ 6.55	100%
22	0.00		6.25	40%	9.38	60%	0.00		\$ 15.63	100%
23	0.00		0.74	40%	1.11	60%	0.00		\$ 1.85	100%
24	1.67	20%	0.00		0.00		6.67	80%	\$ 8.33	100%
25	0.00		3.18	30%	7.42	70%	0.00		\$ 10.61	100%
26	0.00		127.78	80%	31.94	20%	0.00		\$ 159.72	100%
27	40.00	80%	5.00	10%	5.00	10%	0.00		\$ 50.00	100%
	723.48		1,705.02		1,758.21		6.67		4,193.38	

(Ver anexo A, en su numeral 2, literal C. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

Hoja 4. Salarios

En estas hojas se detalla el personal directo e indirecto y su ponderación en cada una de las líneas de negocio, permite el cálculo de las prestaciones sociales adicionales al salario.

Salarios Directos Fijos

No. Personal	Puestos	Salario	Total salario	Vacaciones	Aguinaldo	Aportaciones patronales			Totales
						Isas	Insaforp	Afp	
1	2 Ama de llaves	\$ 251.00	502.00	75.30	251.00	37.65	5.77	33.89	905.61
2	4 Meseros	\$ 251.00	1,004.00	150.60	502.00	51.43	11.55	67.77	1,787.34
3	2 Cocineros	\$ 251.00	502.00	75.30	251.00	37.65	5.77	33.89	905.61
4									
5				-	-	-			
6									
7									
8									
Totales		\$ 753.00	\$ 2,008.00	\$ 301.20	\$ 1,004.00	\$ 126.73	\$ 23.09	\$ 135.54	\$ 3,598.56

Participación									
Habitaciones	%	Banquetes	%	Eventos	%	Áreas Comunes	%	Total	%
633.93	70%	0.00	0%	90.56	10%	181.12	20%	\$ 905.61	100%
893.67	50%	357.47	20%	536.20	30%	0.00		\$ 1,787.34	100%
0.00	0%	452.80	50%	452.80	50%	0.00		\$ 905.61	100%
1,527.60		810.27		1,079.57		181.12		3,598.56	

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FYFE-LATÍN AMÉRICA

Salarios Indirectos Fijos

No. Personal	Puestos	Salario	Total salario	Vacaciones	Aguinaldo	Aportaciones patronales			Totales
						Isss	Insaforp	Afp	
1	1 Gerente de operaciones	\$ 750.00	750.00	112.50	375.00	51.43	8.63	50.63	1,348.18
2	3 recepcionista	\$ 251.00	753.00	112.95	376.50	51.43	8.66	50.83	1,353.36
3	2 Vigilancia	\$ 300.00	600.00	90.00	300.00	51.43	6.90	40.50	1,088.83
4	1 Contador	\$ 300.00	300.00	45.00	150.00	22.50	3.45	20.25	541.20
5	1 auxiliar	\$ 251.00	251.00	37.65	125.50	18.83	2.89	16.94	452.80
6	1 Gerente General	\$ 2,000.00	2,000.00	300.00	1,000.00	51.43	23.00	135.00	3,509.43
7									
8									
Totales		\$3,852.00	\$4,654.00	\$698.10	\$2,327.00	\$247.04	\$53.52	\$314.15	\$8,293.80

Participación									
Habitaciones	%	Banquetes	%	Eventos	%	Áreas Comunes	%	Total	%
404.45	30%	404.45	30%	404.45	30%	134.82	10%	\$ 1,348.18	100%
947.36	70%	135.34	10%	270.67	20%	0.00	0%	\$ 1,353.36	100%
0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	1,088.83	100%	\$ 1,088.83	100%
0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	541.20	100%	\$ 541.20	100%
0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	452.80	100%	\$ 452.80	100%
0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	3,509.43	100%	\$ 3,509.43	100%
1,351.81		539.79		675.13		5,727.08		8,293.80	

(Ver anexo A, en su numeral 2, literal D. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

Hoja 5. Servicios Básicos.

Aquí se registran los consumos históricos y las proyecciones para un horizonte de un año, permite a la gerencia establecer un promedio móvil de doce meses y que este se vea afectado por los picos de consumo producto de la estacionalidad y de los eventos.

Promedio móvil consumo de energía

	No.	Factura	Participación				Total
			Habitaciones 35%	Banquetes 30%	eventos 20%	Áreas Comunes 15%	
Consumo Real	ene-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	feb-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	mar-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	abr-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	may-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	jun-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	jul-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	ago-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	sep-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	oct-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	nov-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	dic-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
Proyección	ene-15	\$ 1,448.83	589.12	504.96	336.64	252.48	\$ 1,683.19
	feb-15	\$ 1,448.83	581.66	498.57	332.38	249.28	\$ 1,661.89
	mar-15	\$ 1,448.83	574.20	492.17	328.12	246.09	\$ 1,640.58
	abr-15	\$ 1,448.83	566.75	485.78	323.86	242.89	\$ 1,619.28
	may-15	\$ 1,448.83	559.29	479.39	319.59	239.70	\$ 1,597.97
	jun-15	\$ 1,448.83	551.83	473.00	315.33	236.50	\$ 1,576.66
	jul-15	\$ 1,448.83	544.37	466.61	311.07	233.30	\$ 1,555.36
	ago-15	\$ 1,448.83	536.92	460.22	306.81	230.11	\$ 1,534.05
	sep-15	\$ 1,448.83	529.46	453.82	302.55	226.91	\$ 1,512.74
	oct-15	\$ 1,448.83	522.00	447.43	298.29	223.72	\$ 1,491.44
	nov-15	\$ 1,448.83	514.55	441.04	294.03	220.52	\$ 1,470.13
	dic-15	\$ 1,448.83	507.09	434.65	289.77	217.32	\$ 1,448.83
Totales			548.10	469.80	313.20	234.90	1,566.01

(Ver anexo A, en su numeral 2, literal E. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

Hoja 6. Hoja de Consumibles

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FYFE-LATÍN AMÉRICA

En esta hoja se detallan todos aquellos gastos menores atribuibles al funcionamiento de cada una de las líneas de negocio y permite visualizar a la gerencia hasta el menor detalle de los costos de cada línea de negocio.

Habitaciones				
No.	Descripción	unidades diarias	Costo	total
1	jabón	1	\$ 0.50	\$ 0.50
2	Shampoo	1	\$ 0.50	\$ 0.50
3	papel higiénico	1	\$ 1.00	\$ 1.00
4				\$ -
5				\$ -
6				\$ -
7				\$ -
8				\$ -
9				\$ -
Totales		\$ 3.00		\$ 2.00

(Ver anexo A, en su numeral 2, literal F. Donde se encuentra detallado el uso de la hoja electrónica)

D. Impacto esperado del uso de la herramienta

El impacto positivo que tendrá la empresa con el uso de la herramienta de plan de ventas acompañado de un archivo en Excel que facilite la gestión y control de ventas que permita estimar los niveles de venta, así como el seguimiento del cumplimiento, potenciándolo con una herramienta en Excel que permita la determinación de los costos, es la generación de información real y oportuna para la toma de decisiones acertadas, las cuales se verán respaldadas con información veraz, así lograr incrementar el volumen de ventas y la eficiencia de la fuerza de ventas, generando confianza a la empresa en la toma de decisiones sobre la base de información histórica y con esto se potenciará la gestión empresarial para volver a la empresa más rentable.

El Equipo Consultor recomienda al empresario que atienda las otras áreas de oportunidad de acuerdo a su prioridad que se identificaron en el diagnóstico de la consultoría y así poder tener el horizonte de la empresa claro. Como un ejemplo, colocamos como Anexo B, una guía estratégica para que el empresario lo utilice como base.

IX. Anexos

ÍNDICE

	Pág.
1 Anexo A Manual de uso de la herramienta	76
2 Anexo B Guía de planificación estratégica	102
3 Anexo C Política de descuentos	118
4 Anexo D Menú de Servicios y Productos	120

ANEXO-A

**HOTELES Y DESARROLLO TURÍSTICOS
S.A. DE C.V.**



“Hotel Mediterráneo Plaza”

Manual de uso de la Herramienta:

Gestión y Control de Ventas

Determinación de Costos

ÍNDICE

	Pág.
1 Gestión y Control de ventas	90
2 Hoja 1. Registro de Ventas (Diarias): Registro de ventas por clase de producto.	90
3 Hoja 2. Ventas por Mes: Ventas por mes y clase de producto	93
4 Hoja 3. Evaluación de Ventas: Evaluación de rendimiento mensual por producto.	95
5 Hoja 4. Evaluación por vendedor: Evaluación de rendimiento mensual por vendedor.	97
6 Hoja 5. Autoevaluación vendedor: Auto evaluación del rendimiento y acciones a tomar.	99
7 Hoja 6. Gestión de ventas: Gestión de ventas por vendedor y evaluación.	100
8 2. Determinación de costos	103
9 Hoja 1. HC Habitaciones: Hoja de Costos Habitaciones:	104
10 Hoja 2. Edificaciones e Instalaciones.	106

11	Hoja 3. Mobiliario y Equipo.	106
12	Hoja 4. Salarios.	107
13	Hoja 5. Servicios Básicos.	109
14	Hoja 6. Hoja de Consumibles	110
15	Anexo B Guía estratégica	111
16	Anexo C Política de descuento	126
17	Anexo D Menú de Servicios y Productos	128

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el manual de uso detallado de la herramienta, sugerida a Hoteles y Desarrollo Turísticos S.A. de C.V. (Hotel Mediterráneo plaza), con el objetivo de fortalecer a la Gerencia a través de la implementación de la gestión y control de ventas y la determinación de costos para la toma de decisiones, explicando paso a paso la forma de utilizar los archivos en Excel en las hojas electrónicas de entrada de la información, así como las diferentes hojas electrónicas de reportes con sus respectivos análisis de las mismas.

El manual está diseñado apegado a la lógica de las hojas electrónicas de tal forma que se explica la hoja electrónica que se puede alimentar con la información diaria y la hoja que se puede alimentar con la información que se origina en la planeación estratégica de la empresa de forma anual o semestral, a demás se explica cada una de las hojas electrónicas que se generan de forma automática, que en el presente manual se denominan cuadros de reportes, los cuales son valiosos para la toma de decisiones por parte de la Gerencia.

La herramienta presentada por el Equipo Consultor fue planificada, creada y diseñada como producto del trabajo del equipo consultor y el empresario, adaptándose a la cultura actual de la empresa.

Gestión y control de ventas

1. Gestión y control de ventas

El presente apartado tiene como objetivo mostrar paso a paso el uso de la herramienta “Control de ventas” para su efectiva comprensión, su finalidad es la utilización diaria por parte de la Gerencia y vendedores, para la toma de decisiones.

Esta elaborada en un archivo de Excel que contiene cinco hojas electrónicas, las cuales reúnen información diaria, mensual y anual, reflejando una comparación o medición de tendencias de ventas por tipo de producto y/o comportamiento de resultados por vendedor.

A continuación el detalle específico de cada una de las hojas electrónicas del archivo que conforman la herramienta:

A. Hoja 1. Registro de Ventas (Diarias): Registro de ventas por clase de producto.

En esta hoja electrónica se registrara cada una de las ventas diarias realizadas a cada uno de los clientes de la empresa. Se Ingresa la información de la siguiente manera:

- Columna número (1): Día que se realiza la venta.
- Columna número (2): Mes que se realiza la venta.
- Columna número (3): Código de Vendedor.
- Columna número (4): Nombre del Cliente.
- Columna número (5): Número de factura.
- Columna número (6): Venta realizada (Habitaciones).
- Columna número (7): Venta realizada (Otros).
- Columna número (8): Venta realizada (Teléfono).
- Columna número (9): Venta realizada (Lavandería).
- Columna número (10): Venta realizada (Alimentación).
- Columna número (11): Venta realizada (Bebidas).

- Columna número (12): Venta realizada (Eventos).
- Columna número (13): Es el resultado de la suma de las columnas 6 a la 12 de forma horizontal, dicho monto significa el total de la factura emitida.

En la parte final del cuadro se determinan de forma automática los totales de las ventas por cada clase de producto, así como el total de la venta acumulada.

B. Hoja 2. Ventas por Mes: Ventas por mes y clase de producto.

Dicha hoja electrónica proporciona a la Gerencia un resumen de ventas por mes y año, clase de producto, la cual se genera de forma automática, procedentes de la hoja 1, facilitando el análisis de la participación de la venta total de cada uno de los productos.

Dicho reporte contiene información de forma mensual y anual, el contenido está estructurado en término monetario y porcentual.

La Gerencia realizará el análisis de cada uno de los productos que impacta en la generación de ingresos de la empresa, tomando los datos vertidos por este resumen.

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FYFE-LATÍN AMÉRICA

HOTELES Y DESARROLLO TURISTICOS S.A. DE C.V.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"

CUADRO RESUMEN DE VENTAS POR MES Y CLASE DE PRODUCTO

MES	HABITACIONES		OTROS		TELEFONO		LAVANDERIA		ALIMENTACIÓN		BEBIDAS		EVENTOS		VENTA TOTAL DEL MES	
	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)
Enero	100.00	2.65%	29.00	0.77%	12.00	0.32%	15.00	0.40%	2,200.00	58.34%	15.00	0.40%	1,400.00	37.13%	3,771.00	100%
Febrero	60.00	6.16%	7.00	0.72%	7.00	0.72%	0.00	0.00%	400.00	41.07%	100.00	10.27%	400.00	41.07%	974.00	100%
Marzo	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Abril	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Mayo	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Junio	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Julio	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Agosto	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Septiembre	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Octubre	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Noviembre	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Diciembre	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#####	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
TOTALES	\$ 160.00	3.37%	\$ 36.00	0.76%	\$ 19.00	0.40%	\$ 15.00	0.32%	\$2,600.00	54.79%	\$ 115.00	2.42%	\$ 1,800.00	37.93%	\$ 4,745.00	100.00%

C. Hoja 3. Evaluación de Ventas: Evaluación de rendimiento mensual por producto.

Esta hoja electrónica es de carácter informativo para la Gerencia General y Gerencia de Operaciones, debido que muestra el rendimiento de cada uno de los productos en relación al mínimo de cumplimiento de las ventas esperadas para cada uno de los productos de forma monetaria y porcentual, el cual está estructurado de la siguiente forma:

- La columna titulada (Mes): La información esta predeterminada.
- Las columnas tituladas (Resultado): Datos generados de forma automática, procedentes de la hoja 1.
- Las columnas tituladas (Meta): Información se introduce de acuerdo a la planeación estratégica al inicio del año por la Gerencia General.
- Las Columnas tituladas (Diferencia): se origina de la resta del resultado menos la meta.

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FYFE-LATÍN AMÉRICA

HOTELES Y DESARROLLO TURISTICOS S.A. DE C.V.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"

EVALUACION DEL RENDIMIENTO MENSUAL POR PRODUCTO (US\$)

MES	HABITACIONES			OTROS			TELEFONO			LAYANDERIA			ALIMENTACION			BEBIDAS			EVENTOS			TOTAL MES		
	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia
Enero	100.00	500.00	(400.00)	29.00	20.00	9.00	12.00	20.00	(8.00)	15.00	25.00	(10.00)	2,200.00	2000.00	200.00	15.00	150.00	(135.00)	1,400.00	2000.00	(600.00)	3,771.00	4,715.00	(944.00)
Febrero	60.00	500.00	(440.00)	7.00	10.00	(3.00)	7.00	20.00	(13.00)	0.00	50.00	(50.00)	400.00	1000.00	(600.00)	100.00	150.00	(50.00)	400.00	2000.00	(1600.00)	974.00	3,750.00	(2756.00)
Marzo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Abril	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mayo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Junio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Julio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Agosto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Septiembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Octubre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Noviembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diciembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTALES	160.00	1,000.00	840.00	36.00	30.00	6.00	19.00	40.00	(21.00)	15.00	75.00	(60.00)	2,600.00	3,000.00	(400.00)	115.00	300.00	(185.00)	1,800.00	4,000.00	(2,200.00)	4,745.00	8,445.00	(3,700.00)

EVALUACION DEL RENDIMIENTO MENSUAL (%)

MES	HABITACIONES			OTROS			TELEFONO			LAYANDERIA			ALIMENTACION			BEBIDAS			EVENTOS			TOTAL MES		
	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia
Enero	100.00	500.00	20.00%	29.00	20.00	145.00%	12.00	20.00	60.00%	15.00	25.00	60.00%	2,200.00	2000.00	110.00%	15.00	150.00	10.00%	1,400.00	2000.00	70.00%	3,771.00	4,715.00	79.98%
Febrero	60.00	500.00	12.00%	7.00	10.00	70.00%	7.00	20.00	35.00%	0.00	50.00	0.00%	400.00	1000.00	40.00%	100.00	150.00	66.67%	400.00	2000.00	20.00%	974.00	3,750.00	26.11%
Marzo	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Abril	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Mayo	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Junio	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Julio	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Agosto	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Septiembre	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Octubre	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Noviembre	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Diciembre	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
TOTALES	160.00	1,000.00	16.00%	36.00	30.00	120.00%	19.00	40.00	47.50%	15.00	75.00	20.00%	2,600.00	3,000.00	86.67%	115.00	300.00	38.33%	1,800.00	4,000.00	45.00%	4,745.00	8,445.00	56.19%

D. Hoja 4. Evaluación por vendedor: Evaluación de rendimiento mensual por vendedor.

Dicha hoja electrónica es de carácter informativo para la Gerencia General y Gerencia de Operaciones, dado que muestra el rendimiento del desempeño del vendedor del mes en curso y de forma acumulativo del año, en relación al valor mínimo de cumplimiento sobre las ventas, esto le permitirá a la Gerencia efectuar un análisis oportuno y así poder definir una nueva estrategia que impacte en las ventas.

La información está expresada en forma monetaria y porcentual, la cual está estructurada de la siguiente forma:

- La columna titulada (Mes): La información esta predetermina.
- Las columnas tituladas (Resultado): Datos generados de forma automática, procedentes de la hoja 1.
- Las columnas tituladas (Meta): Información se introduce de acuerdo a la planeación estratégica al inicio del año por la Gerencia General.
- Las Columnas tituladas (Diferencia): se origina de la resta del resultado menos la meta.

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FYFE-LATÍN AMÉRICA

HOTELES Y DESARROLLO TURISTICOS S.A. DE C.V.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"

EVALUACION DEL RENDIMIENTO MENSUAL POR VENDEDOR (US\$)

MES	VENDEDOR 1			VENDEDOR 2			VENDEDOR 3			VENDEDOR 4			TOTAL MES		
	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia
Enero	1,512.00	1500.00	12.00	2,259.00	1,500.00	759.00	0.00	1,000.00	(1,000.00)	0.00	715.00	(715.00)	3,771.00	4,715.00	(944.00)
Febrero	974.00	500.00	474.00	0.00	1,500.00	(1,500.00)	0.00	1,000.00	(1,000.00)	0.00	730.00	(730.00)	974.00	3,730.00	(2756.00)
Marzo	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Abril	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Mayo	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Junio	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Julio	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Agosto	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Septiembre	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Octubre	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Noviembre	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Diciembre	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTALES	2,486.00	2,000.00	486.00	2,259.00	3,000.00	(741.00)	0.00	2,000.00	(2,000.00)	0.00	1,445.00	(1,445.00)	4,745.00	8,445.00	(3,700.00)

EVALUACION DEL RENDIMIENTO MENSUAL POR VENDEDOR (%)

MES	VENDEDOR 1			VENDEDOR 2			VENDEDOR 3			VENDEDOR 4			TOTAL MES		
	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia	Resultado	Meta	Diferencia
Enero	1,512.00	1500.00	100.8%	2,259.00	1,500.00	150.60%	0.00	1,000.00	0.00%	0.00	715.00	0.00%	3,771.00	4,715.00	79.98%
Febrero	974.00	500.00	194.8%	0.00	1,500.00	0.00%	0.00	1,000.00	0.00%	0.00	730.00	0.00%	974.00	3,730.00	26.11%
Marzo	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Abril	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Mayo	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Junio	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Julio	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Agosto	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Septiembre	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Octubre	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Noviembre	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%
Diciembre	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%	0.00	0.00	0.0%

E. Hoja 5. Autoevaluación vendedor: Auto evaluación del rendimiento y acciones a tomar.

Dicha hoja electrónica es de carácter informativo para la Gerencia General, Gerencia de Operaciones y vendedores, dado que muestra el rendimiento del desempeño del vendedor del mes en curso, en relación al valor mínimo de cumplimiento sobre las ventas, esto le permitirá al vendedor efectuar un análisis oportuno y así poder redefinir su estrategia.

HOTELES Y DESARROLLO TURISTICOS S.A. DE C.V.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"

AUTO EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y ACCIONES A TOMAR

	RESULTADO	META	DIFERENCIA	
			(US\$)	(%)
Nombre: Vendedor 1				
Venta Promedio Mensal	1,512.00	1,500.00	12.00	100.80%
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE META	COLOR	SIGNIFICADO	ACCIONES A TOMAR	
0% al 50%	Rojo	Esta por debajo del 50% en promedio del cumplimiento de la meta	Necesita incrementar la facturación, búsqueda de nuevos clientes.	
51% al 90%	Amarillo	Se encuentra en un nivel intermedio de cumplimiento de la meta	Buena facturación del mes, enfocar la atención en clientes potenciales.	
91% En adelante	Verde	Cumple la meta en un nivel aceptable.	Excelente facturación del mes, mantener la misma dinamica.	

F. Hoja 6. Gestión de ventas: Gestión de ventas por vendedor y evaluación.

Registra la búsqueda efectiva de clientes potenciales detallando información de contacto de cada uno de los prospectos con los cuales se ha iniciado un proceso de venta, facilitando dar seguimiento al cierre de estas nuevas negociaciones, la cual está estructurada de la siguiente forma:

- Columna (A): Fecha de la gestión.
- Columna (B): Razón Social del potencial cliente.
- Columna (C): Nombre de Contacto.
- Columna (D): Teléfono.
- Columna (E): Correo electrónico.
- Columna (F): Evento.
- Columnas (G) a la (J): se establece el precio de los productos ofrecidos.
- Columna (K): Es el precio total de la venta en gestión.
- Columna (L): Se establece la probabilidad del servicio: de conformidad al siguiente parámetro:

Firma: Cliente ha formado el negocio.

Decisión: Cliente está decidido y listo para firmar.

Evaluación: Cliente hará evento y debe decidir.

Cotización: Cliente evaluará propuesta.

Pregunta: Cliente sólo pregunta.

- Columna (M) a la (Q), se generan automática de conformidad a la probabilidad del servicio.

HOTELES Y DESARROLLO TURISTICOS S.A. DE C.V.
"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"
GESTION DE VENTAS POR VENDEDOR Y EVALUACIÓN

Penetración de ventas 33.33%

Cuota \$ 5,000.00
 Venta \$ 900.00
 Seguimiento \$ 50.00
 Pendiente \$ 125.00
 Comisión \$ 18.00 2% Comisión sobre venta

firma	Cliente ha firmado el negocio
decisión	Cliente esta decidido y listo para firmar
evaluación	Cliente hará evento y debe decir
cotización	Cliente evaluará propuesta
pregunta	Cliente solo pregunta

Vendedor: 1

fecha	Razon Social	Nombre de Contacto	Teléfono	correo electrónico	evento	Precio Eventos	Precio Bebidas	Precio Alimentación	Precio Habitaciones	Precio Total	Probabilidad del Servicio	Servicio Firmado	Probabilidad Alta	Probabilidad Media	Probabilidad Baja	Probabilidad Nula
09/05/2015	Sonia de Lopez	Sonia de Lopez	22222222	sonia@gmail.com	15 años	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 500.00		\$ 700.00	firma	\$ 700.00				
15/05/2015	Sonia de Alvarez	Sonia de Alvarez	22222223	soniaa@gmail.com	baby shower	\$ 100.00	\$ 25.00	\$ 75.00		\$ 200.00	evaluación		\$ 200.00			
16/05/2015	Sonia de Benavides	Sonia de Benavides	22222224	soniab@gmail.com	estadia				\$ 50.00	\$ 50.00	decisión		\$ 50.00			
16/05/2015	Sonia de Caceres	Sonia de Caceres	22222225	soniac@gmail.com	estadia				\$ 100.00	\$ 100.00	cotización				\$ 100.00	
16/05/2015	Sonia de Caceres	Sonia de Caceres	22222225	soniac@gmail.com	lanzamiento	\$ 100.00	\$ 50.00	\$ 50.00		\$ 200.00	firma	\$ 200.00				
30/05/2015	Sonia y Co.	Sonia de Coreas	22222226	soniaco@gmail.com	10 estadias con desayuno y cena			\$ 100.00	\$ 500.00	\$ 600.00	pregunta					\$ 600.00

Adicionalmente se muestra la evaluación por vendedor de las nuevas negociaciones efectuadas, el cual se genera automáticamente de la hoja de gestión de ventas, la cual está estructurada de la siguiente forma:

- La venta proyectada es igual a decir la meta establecida, para las nuevas negociaciones.
- Logro de ventas es la venta real efectuada.
- Penetración de ventas es la participación del vendedor en las ventas totales de la empresa.
- Negocios por cerrar es la gestión de venta que tiene una probabilidad alta y se encuentra en decisión por parte del cliente.
- Negocios a trabajar son las que se encuentran con una probabilidad media multiplicada por 50%, más las que se encuentran en una probabilidad baja estas se multiplican por el 25%.

"HOTEL MEDITERRANEO PLAZA"
GESTION DE VENTAS POR VENDEDOR Y EVALUACIÓN

Vendedor	Cuota	Venta	Comisión	Seguimiento	Pendiente	Penetracion	Producción
Vendedor	\$5,000.00	\$ 900.00	\$ 18.00	\$ 50.00	\$ 125.00	33.33%	18.00%
Venta Proyectada		\$5,000.00					
Logro de Ventas		\$ 900.00					
Penetracion de Ventas		33.33%					
Negocios por cerrar		\$ 50.00					
Negocios a trabajar		\$ 125.00					

Determinación de Costos

2. Determinación de costos

Para la determinación del costo directo de cada uno de los productos y servicios se presenta la siguiente herramienta desarrollada en Excel la cual llenada de la forma predefinida ayudará a la empresa a determinar sus costos y márgenes.

A continuación se detalla las hojas que sirven de base de datos y la forma de llenado.

A. Hoja 1. HC Habitaciones: Hoja de Costos Habitaciones

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO HOTEL MEDITERRANEO PLAZA

Esta hoja es básicamente el resumen de todo el esfuerzo de llenado de las demás hojas únicamente deben llenarse el campo llamado **unidades** y los factores de sensibilidad toda la demás información se despliega automáticamente y obtendremos el costo unitario y el margen de contribución de manera absoluta y porcentual

Hoja de Costos Habitaciones		
Precio	\$ 55.00	\$ 17,820.00
Capacidad total	432	
Unidades	324	
Costos Fijos		6,175.45
Directos	3,596.34	
Indirectos	2,579.11	
Costos Variables		897.75
Directos	881.75	
Indirectos	16.00	
Salarios eventuales	16.00	
Total costo		7,073.19
Intereses		1,414.64
Impuestos municipales	\$	11.43
isr		2,371.29
total costo + Impuestos		9,444.49
Costo Unitario		29.15
Margen absoluto	\$	25.85
Porecentual		47%
Punto de Equilibrio en valores		15,049.14

Habitaciones	dias	% de ocupacion
24	30	60%

Factor de incremento					
Luz	10%	Agua	15%	Telefono	5%

Comision	Costo Financiero
1%	20%

Eventuales	\$
2	\$ 8.00

En la misma hoja de costo se presenta estos campos que habrá que llenar y que sensibilizan el cálculo de: ejemplo la cantidad de habitaciones por los días del mes y el porcentaje de ocupación nos dan la capacidad del hotel en el mes.

Factores de incremento estos representan la porción variable de los cargos fijos debido a la ocupación de las habitaciones.

Se establece el concepto de comisión como una posibilidad de incentivo en el pago el cual puede o no ser llenado.

El costo financiero se establece para valorar costo del capital invertido.

B. Hoja 2. Edificaciones e Instalaciones

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO HOTEL MEDITERRANEO PLAZA

No.	Descripción	Valor Original	vida Útil	Anual	Depreciacion Mensual													
					Habitaciones	%	Banquetes	%	Eventos	%	Areas Comunes	%	Total	%				
1	Edificaciones	\$ 1500,000.00	40	\$ 37,500.00	1,562.50	50%	156.25	5%	1,093.75	35%	312.50	10%	\$ 3,125.00	100%				
2					0.00		0.00		0.00		0.00		\$ -					
3					0.00		0.00		0.00		0.00		\$ -					
4					0.00		0.00		0.00		0.00		\$ -					
5					0.00		0.00		0.00		0.00		\$ -					
6					0.00		0.00		0.00		0.00		\$ -					
7					0.00		0.00		0.00		0.00		\$ -					
Totales					\$ 1500,000.00		\$ 37,500.00		1,562.50		156.25		1,093.75		312.50		3,125.00	

El lado derecho de esta hoja se llena el campo de la descripción, valor original y vida útil, del lado izquierdo se llenan las columnas de porcentaje y esto determina el nivel de participación o uso de estas edificaciones en el costo de cada una de las líneas de negocio.

C. Hoja 3. Mobiliario y Equipo

No.	Depreciacion Mensual								Total	%
	Habitaciones	%	Banquetes	%	Eventos	%	Areas Comunes	%		
1	93.33	100%	0.00	0%	0.00		0.00		\$ 93.33	100%
2	26.67	100%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	\$ 26.67	100%
3	144.44	100%	0.00		0.00		0.00		\$ 144.44	100%
4	41.67	100%	0.00		0.00		0.00		\$ 41.67	100%
5	26.67	100%	0.00		0.00		0.00		\$ 26.67	100%
6	0.00		11.67	50%	11.67	50%	0.00		\$ 23.33	100%
7	0.00		24.31	50%	24.31	50%	0.00		\$ 48.61	100%
8	0.00		10.42	50%	10.42	50%	0.00		\$ 20.83	100%
9	0.00		6.67	50%	6.67	50%	0.00		\$ 13.33	100%
10	0.00		12.50	50%	12.50	50%	0.00		\$ 25.00	100%
11	0.00		17.36	50%	17.36	50%	0.00		\$ 34.72	100%
12	0.00		34.72	50%	34.72	50%	0.00		\$ 69.44	100%
13	0.00		27.78	50%	27.78	50%	0.00		\$ 55.56	100%
14	0.00		1,388.89	50%	1,388.89	50%	0.00		\$ 2,777.78	100%
15	240.00	100%	0.00		0.00		0.00		\$ 240.00	100%
16	0.00		0.00		135.00	100%	0.00		\$ 135.00	100%
17	97.22	100%	0.00		0.00		0.00		\$ 97.22	100%
18	6.56	35%	6.56	35%	5.63	30%	0.00		\$ 18.75	100%
19	5.25	35%	5.25	35%	4.50	30%	0.00		\$ 15.00	100%
20	0.00		13.33	40%	20.00	60%	0.00		\$ 33.33	100%
21	0.00		2.62	40%	3.93	60%	0.00		\$ 6.55	100%
22	0.00		6.25	40%	9.38	60%	0.00		\$ 15.63	100%
23	0.00		0.74	40%	1.11	60%	0.00		\$ 1.85	100%
24	1.67	20%	0.00		0.00		6.67	80%	\$ 8.33	100%
25	0.00		3.18	30%	7.42	70%	0.00		\$ 10.61	100%
26	0.00		127.78	80%	31.94	20%	0.00		\$ 159.72	100%
27	40.00	80%	5.00	10%	5.00	10%	0.00		\$ 50.00	100%
		723.48	1,705.02		1,758.21		6.67		4,193.38	

El lado derecho de esta hoja se llena el campo de la descripción, valor original y vida útil, del lado izquierdo se llenan las columnas de porcentaje y esto determina el nivel de participación o uso de estas edificaciones en el costo de cada una de las líneas de negocio.

D. Hoja 4. Salarios

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO HOTEL MEDITERRANEO PLAZA

Salarios Directos Fijos

No. Personal	Puestos	Salario	Total salario	Vacaciones	Aguinaldo	Aportaciones patronales			Totales
						Isss	Insaforp	Afp	
1	2 Ama de llaves	\$ 251.00	502.00	75.30	251.00	37.65	5.77	33.89	905.61
2	4 Meseros	\$ 251.00	1,004.00	150.60	502.00	51.48	11.55	67.77	1,787.34
3	2 Cocineros	\$ 251.00	502.00	75.30	251.00	37.65	5.77	33.89	905.61

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO HOTEL MEDITERRANEO PLAZA

Participación									
Habitaciones	%	Banquetes	%	Eventos	%	Áreas Comunes	%	Total	%
404.45	30%	404.45	30%	404.45	30%	134.82	10%	\$ 1,348.18	100%
947.36	70%	135.34	10%	270.67	20%	0.00	0%	\$ 1,353.36	100%
0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	1,088.83	100%	\$ 1,088.83	100%
0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	541.20	100%	\$ 541.20	100%
0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	452.80	100%	\$ 452.80	100%
0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	3,509.43	100%	\$ 3,509.43	100%
1,351.81		539.79		675.13		5,727.08		8,293.80	

En esta sección se determina el nivel de participación del personal **Indirecto** en las diferentes líneas de negocio, únicamente se llena los porcentajes

E. Hoja 5. Servicios Básicos.

Promedio móvil consumo de energía

	No.	Factura	Participación				Total
			Habitaciones 35%	Banquetes 30%	eventos 20%	Áreas Comunes 15%	
Consumo Real	ene-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	feb-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	mar-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	abr-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	may-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	jun-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	jul-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	ago-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	sep-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	oct-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	nov-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
	dic-14	\$ 1,704.50	596.58	511.35	340.90	255.68	\$ 1,704.50
Proyección	ene-15	\$ 1,448.83	589.12	504.96	336.64	252.48	\$ 1,683.19
	feb-15	\$ 1,448.83	581.66	498.57	332.38	249.28	\$ 1,661.89
	mar-15	\$ 1,448.83	574.20	492.17	328.12	246.09	\$ 1,640.58
	abr-15	\$ 1,448.83	566.75	485.78	323.86	242.89	\$ 1,619.28
	may-15	\$ 1,448.83	559.29	479.39	319.59	239.70	\$ 1,597.97
	jun-15	\$ 1,448.83	551.83	473.00	315.33	236.50	\$ 1,576.66
	jul-15	\$ 1,448.83	544.37	466.61	311.07	233.30	\$ 1,555.36
	ago-15	\$ 1,448.83	536.92	460.22	306.81	230.11	\$ 1,534.05
	sep-15	\$ 1,448.83	529.46	453.82	302.55	226.91	\$ 1,512.74
	oct-15	\$ 1,448.83	522.00	447.43	298.29	223.72	\$ 1,491.44
	nov-15	\$ 1,448.83	514.55	441.04	294.03	220.52	\$ 1,470.13
	dic-15	\$ 1,448.83	507.09	434.65	289.77	217.32	\$ 1,448.83
Totales			548.10	469.80	313.20	234.90	1,566.01

Esta sección corresponde al registro de los servicios básicos que en este caso tomamos nada más uno de los múltiples cargos por servicios que contiene la herramienta para explicar su llenado.

Esta hoja contiene dos secciones: una la parte histórica de los cargos por el servicio y otra la proyección de los cargos, esto está diseñado de esta forma para poder establecer un promedio más estable y evitar los picos de las estacionalidades, en tal sentido se establece un promedio móvil que siempre representar el producto de 12 meses.

En el lado izquierdo se modifican los porcentaje de uso en del servicio en las diferentes líneas de negocio, todo lo demás se calcula automáticamente.

F. Hoja 6. Hoja de Consumibles

Habitaciones				
No.	Descripción	unidades diarias	Costo	total
1	jabón	1	\$ 0.50	\$ 0.50
2	Shampoo	1	\$ 0.50	\$ 0.50
3	papel higiénico	1	\$ 1.00	\$ 1.00
4				\$ -
5				\$ -
6				\$ -
7				\$ -
8				\$ -
9				\$ -
Totales		\$ 3.00		\$ 2.00

En esta hoja se detallan los consumibles atribuidos a la línea de negocio, y se llena el campo de descripción, unidades y costo.

ANEXO-B

HOTELES Y DESARROLLO TURÍSTICOS S.A. DE C.V.



“Hotel Mediterráneo Plaza”

Guía de planificación estratégica

B. Guía de Planificación Estratégica

Este es una guía básica que se utiliza para elaborar la estrategia de una empresa. Se ha ordenado para facilitar realizar paso a paso y se puede utilizar para realizar un primer acercamiento. Se le recomienda al empresario, tomar esta guía como ejemplo, e ir construyendo una estrategia para el futuro; probablemente exista una dificultad la primera vez, pero a medida se va poniendo en práctica, permitirá facilitar el control de la empresa.

ÍNDICE

- 1. Introducción**
- 2. Objetivo General**
- 3. Objetivos Específicos**
- 4. Análisis del Entorno Externo**
- 5. Análisis del Entorno Interno**
- 6. FODA desde las 4 perspectivas**
- 7. Misión**
- 8. Visión**
- 9. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas**
- 10. Mapa Estratégico**
- 11. Cuadro de Mando Integral**
- 12. Matriz de Objetivos Estratégicos y Planes de Acción**
- 13. Cronograma de Actividades**
- 14. Matriz de Evaluación de la Estrategia**
- 15. Matriz de Acciones Correctivas**

1. INTRODUCCION

Actualmente, los escenarios y los mercados que las organizaciones experimentan constantemente, conlleva a valorar la sostenibilidad como una de las áreas de las organización a planificar, que les permita ser la mejor opción en su sector; dada la importancia que tiene para, diferentes grupos que se relacionan con la organización, tales como: accionistas, recursos humanos, competidores, proveedores, clientes, gobiernos, sociedad, etc.; esto lleva a enfrentar procesos de planificación estratégica, dinámicos y flexibles.

¿Por qué estratégico? Por ser un conjunto de hechos o fuerzas que actúan para lograr un fin y el fin lo determina la esencia organizacional. La planificación estratégica es el modelo que permite definir, alinear e implementar objetivos estratégicos y planes de trabajo vistos en forma sistémica y considerando los pilares esenciales sobre los que se debe apoyar toda organización que quiera ser exitosa.

En este sentido, se ha preparado el siguiente documento como una metodología que permita a las organizaciones, la realización y puesta en marcha de dicho plan estratégico.

2. OBJETIVO GENERAL

- Contar con un Plan Estratégico que proponga hoy lo que será el futuro de la empresa Hotel Mediterráneo Plaza lo que se hace día a día en ella, conformándose además, como una gran ayuda, un valor agregado a la gestión y organización de la empresa, que puede mejorar sensiblemente su futuro.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un plan estratégico para Hotel Mediterráneo Plaza con fines académicos, obteniendo la información más real posible y analizando un plan estratégico que pueda ser puesto en marcha.
- Realizar análisis internos y externos que puedan identificar una gran cantidad de información sobre la posición actual.
- Disponer de herramientas para la toma de decisiones que sea capaz de anticiparse a los cambios del sector.
- Planificar el funcionamiento y los objetivos de la empresa, eliminando incertidumbre sobre qué hacer ante situaciones difíciles de afrontar.
- Asegurar la competitividad de la empresa y proponer ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

4. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Ubicación del Hotel en el sector.

Mercado meta del Hotel.

Aportación al sector.

5. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO

Descripción breve de la historia del hotel.

Responsabilidad fiscal del hotel.

Descripción breve de la estrategia de ventas.

Descripción breve de la competencia.

Descripción breve de la responsabilidad social.

Descripción breve del personal.

6. FODA DESDE LAS 4 PERSPECTIVAS (Formato)

Perspectivas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Finanzas		- Control de costos - Ventas mensuales		
Mercado y clientes				
Procesos y operaciones				
Personas y tecnología				

7. MISION (Formato)

	SITUACION FUTURA (ESPERADA)
AMBITO DE PRODUCTO. ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Calidad del servicio
AMBITO DE MERCADO. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Turista nacional
AMBITO GEOGRAFICO. ¿En dónde compete la empresa geográficamente?	Ubicación en área comercial
MANERA DE ALCANZAR EL LIDERAZGO. ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Calidad del servicio y precio competitivo

Enunciado de Misión del Hotel Mediterráneo Plaza.

8. VISION (Formato)

VISION COMPARTIDA FINANCIERAMENTE	VISION COMPARTIDA DEL MERCADO Y CLIENTES	VISION COMPARTIDA DE LOS PROCESOS INTERNOS	VISION COMPARTIDA DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN
-----------------------------------	--	--	--

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO HOTEL MEDITERRANEO PLAZA

			LA EMPRESA
¿Cuál es el principal interés de la empresa desde la perspectiva financiera?	¿Cómo agregamos valor a nuestros clientes? ¿Qué es lo que más valoran los clientes de nuestra empresa?	¿En qué procesos somos excelentes para satisfacer a los dueños y clientes? ¿Qué hacemos para innovar constantemente en los procesos?	¿Cuáles son nuestras competencias claves (de personas y tecnología)? ¿Cómo mejoramos constantemente las potencialidades de las personas y de la tecnología?
Ventas mensuales	Calidad del servicio	Atención personalizada	Hoteles pequeños

Enunciado Visión del Hotel Mediterráneo Plaza.

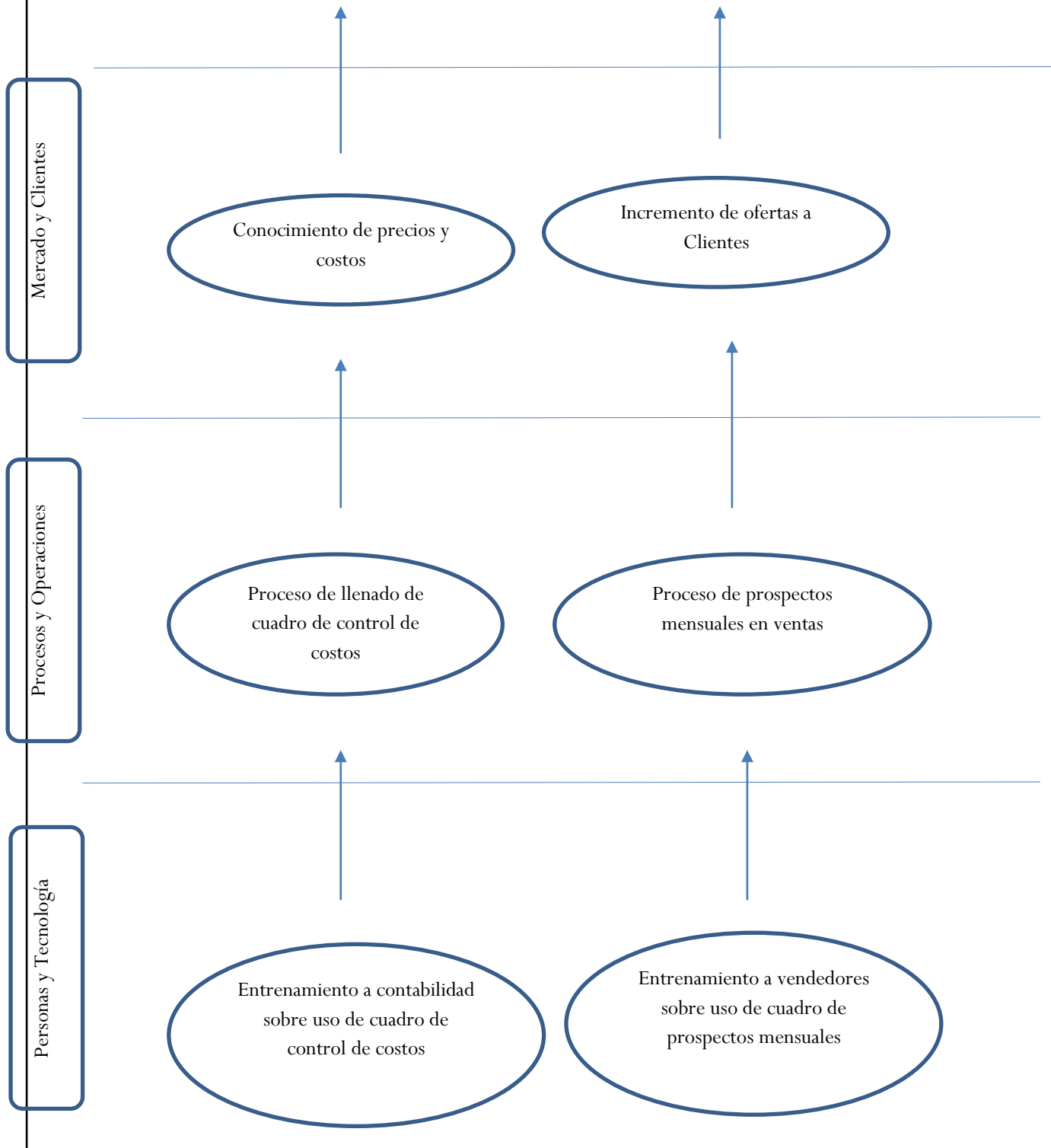
9. OBJETIVOS ESTRATEGICOS, INDICADORES Y METAS (Formato)

Perspectivas	Objetivo	Indicador	Meta
Finanzas	1. Iniciar control de costos	1. Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado
	2. Incrementar las Ventas mensuales, respecto al mismo período del año pasado.	2. Venta por mes entre ventas por mes del año pasado	20%
Mercado y clientes	3. Aplicación de erogaciones al cuadro de costos	3. Cero erogaciones sin registrar en el cuadro de costos	Cuadro completo
	4. Control sobre el prospecteo mensual	4. Número de prospecteos	50
Procesos y operaciones	5. Aplicación de cuadro de costos	5. Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado
	6. Aplicación de cuadro de prospecteo mensual	6. Actualización del cuadro mensual de prospecteo	Cuadro actualizado
Personas y tecnología	7. Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de costos	7. Entrenamiento de dos personas en contabilidad	Contabilidad entrenada
	8. Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de prospecteo	8. Entrenamiento de dos vendedores	Vendedores entrenados

1. MAPA ESTRATEGICO (Formato)

Control de costos
mensuales

Incrementar ventas
mensuales respecto al año
pasado



11. Descripción del Mapa Estratégico

El mapa estratégico está asociado a dos acciones nuevas tomadas por el Hotel Mediterráneo Plaza que son: la implementación del cuadro de control de costos y la implementación de cuadro de prospectos mensual.

El personal del departamento de contabilidad, formada por el contador y su auxiliar, será entrenada en el uso del cuadro de control de gastos, para que inicien a registrar en el cuadro toda erogación que el hotel realiza. Cuando el personal está entrenado, iniciará la implementación del cuadro de control de costos, e iniciará a llevar la inclusión de todas las facturas de todas las áreas, con la finalidad de poder tener un dato exacto de los costos, y poder ordenar por áreas, productos, servicios, que permitirá a la Gerencia Operativa conocer y tomar mejores decisiones operativas y financieras.

Los vendedores deberán ser entrenados en el uso del cuadro de prospecto mensual, y partiendo de ahí deberá ser implementado y utilizado en el trabajo diario de los vendedores. La alimentación exacta de la actividad comercial, permitirá al Gerente de Operaciones tener una visión completa de los negocios potenciales y no solo de los cerrados.

12. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Formato)

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Metas	Estrategias	Responsable de verificación	Presupuesto
Finanzas	1. Iniciar control de costos	1. Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado	1. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
	2. Incrementar las Ventas mensuales, respecto al año pasado.	2. Venta por mes entre ventas mes del año pasado	20%	2. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
Mercado y clientes	3. Aplicación de erogaciones al cuadro de costos	3. Cero erogaciones sin registrar en el cuadro de costos	Cuadro completo	3. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
	4. Control sobre el prospecto mensual	4. Número de prospectos	50	4. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
Procesos y operaciones	5. Aplicación de cuadro de costos	5. Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado	5. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
	6. Aplicación de cuadro de prospecto mensual	6. Actualización del cuadro mensual de prospecto	Cuadro actualizado	6. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
Personas y tecnología	7. Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de costos	7. Entrenamiento de dos personas en contabilidad	Contabilidad entrenada	7. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0
	8. Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de prospecto	8. Entrenamiento de dos vendedores	Vendedores entrenados	8. Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	Ing. Lacayo	\$0

13. MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y PLANES DE ACCIÓN

(Formato)

Perspectivas	Estrategias	Planes de Acción
Finanzas	1 Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	
	2 Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	
Mercado y clientes	3 Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	
	4 Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	
Procesos y operaciones	5 Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	
	6 Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	
Personas y tecnología	7 Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	
	8 Grupo de consultoría de UTEC de forma colaborativa presenta recomendación de cuadro de control de costos	

14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (Formato)

Estrategia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Cuadro de control de costos												
7. Cuadro de prospecteos mensuales												

15. MATRIZ DE EVALUACION DE LA ESTRATEGIA (Formato)

Visión: Somos...		Misión: Proveer ...		Propuesta de valor: Es...	
Objetivos Estratégicos		Indicadores	Meta propuesta	Meta alcanzada	Necesidad de Acción correctiva
1	1 Iniciar control de costos	1 Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado		
	2 Incrementar las Ventas mensuales, respecto al año pasado.	2 Venta por mes entre ventas mes del año pasado	20%		Si No
3	3 Aplicación de erogaciones al cuadro de costos	3 Cero erogaciones sin registrar en el cuadro de costos	Cuadro completo		
	4 Control sobre el prospecteo mensual	4 Número de prospecteos	50		Si No
5	5 Aplicación de cuadro de costos	5 Actualización del cuadro de costos	Cuadro actualizado		
	6 Aplicación de cuadro de prospecteo mensual	6 Actualización del cuadro mensual de prospecteo	Cuadro actualizado		Si No
7	7 Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de costos	7 Entrenamiento de dos personas en contabilidad	Contabilidad entrenada		
	8 Entrenamiento de personal de ventas en cuadro de prospecteo	8 Entrenamiento de dos vendedores	Vendedores entrenados		Si No

16. MATRIZ DE ACCIONES CORRECTIVAS (FORMATO)

Visión: Somos...		Misión: Proveer ...		Propuesta de valor: Es...
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta propuesta	Nuevos planes de acción propuestos	

ANEXO-C

POLITICA DE DESCUENTO

Objetivo General:

Estandarizar los niveles de descuento que el Hotel Mediterráneo Plaza ofrece a sus clientes.

Objetivos Específicos:

1. Responder sistemáticamente a la solicitud de descuento por parte de clientes.
2. Obtener beneficio comercial de otorgar una reducción de precio, en una negociación ganar-ganar.
3. Empoderar al departamento de ventas sobre niveles de descuento, para agilizar las negociaciones.

Información General

La siguiente tabla estipula los niveles máximos de descuento para cliente y la condición que lo activa:

Descuento Máximo	Activador	Beneficio	Responsable
5%	Firma inmediata de la oferta	Acelerador de cierres de negocios	Ventas
6%	Pago inmediato al recibir el servicio	Recuperación inmediata de la inversión	Ing. Lacayo
8%	Pago anticipado al servicio	Disponibilidad de efectivo para inversión	Ing. Lacayo
10%	Carta compromiso de cliente de 3 eventos similares en el año como mínimo	Aseguramiento de ingreso diferido	Ing. Lacayo

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO HOTEL MEDITERRANEO PLAZA

Es importante considerar, que cada descuento incluye el activador y beneficio anterior; por ejemplo, el 6% de descuento activa la firma inmediata de la oferta y el pago inmediato al recibir el servicio, igualmente el beneficio es el cierre del negocio y la recuperación inmediata de la inversión.

Toda excepción a la regla, deberá ser presentada por escrito para evaluación por parte del Gerente de Operaciones y el Gerente General, incluyendo el beneficio que obtendrá el Hotel Mediterráneo Plaza.

Fecha:	Gerente de Operaciones	Gerente General

ANEXO-D

Menú de Servicios y Productos

Objetivo General:

Estandarizar los productos y servicios que el Hotel Mediterráneo Plaza ofrece a sus clientes.

Objetivos Específicos:

1. Menú de productos y servicios estandarizados para ofertas a clientes
2. Mantener un nivel de precios, costos y márgenes para servicios y productos de alta frecuencia de venta, y disminuir la dependencia de autorización gerencial

Información General

Un menú de productos y servicios, deberá contener la completa variedad de opciones ofrecidas en los negocios del día a día, y mantener una estandarización de precios, para que puedan ser ofrecidos a los clientes sin temor a variar las ofertas ya presentadas y tener certeza de la planificación de la actividad.

A continuación se detallan una presentación de powerpoint que sirve como menú de productos y servicios, que puede ser impresa o presentada con la ayuda de una computadora o Tablet de mano.

Menú de Productos y Servicios



Habitaciones

Habitación	Turismo	Corporativo	Ciente Frecuente
Sencilla	\$	\$	\$
Doble	\$	\$	\$
Triple	\$	\$	\$

Incluye

- Parqueo con seguridad
- Desayuno

Servicios adicionales

- Persona adicional
- WiFi
- Uso de Piscina
- Traslados locales

Restaurante

Restaurante	Básico	Especial	Premium
Desayuno	\$	\$	\$
Almuerzo	\$	\$	\$
Cena	\$	\$	\$

Incluye

- Bebida fría
- Café

Servicios adicionales

- Plato de Fruto
- Sopa del día
- Ensalada
- Postre

Eventos

Evento	Salón	Piscina	Snack	Plato Servido	Bebida	Postre	Multimedia
Familiar	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Corporativo	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Religioso	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Productos adicionales

- Bebidas prepagadas
- Pastel
- Decoración

Servicios adicionales

- Animador
- Música programable
- Música en vivo
- Pantalla gigante