



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACIÓN

EL PODER DE LA SIMPLICIDAD POR MEDIO DE LA PLANIFICACION  
ESTRATEGICA EN LA HOTELERIA ACTUAL EN MEXICO

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:



SERGIO LUIS ARIAS SIMARRO

ASESOR:  
DR. LUIS ALFREDO VALDES HERNANDEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

---Gracias a Dios:

Por darme el tesoro más grande que puedo tener, "Mi vida"  
Por poder ver, oler, tocar, probar, sentir y amar.

---Gracias a mis Padres:

Por todo el amor, entrega incondicional, respeto y asesoría en todos mis momentos  
Simplemente por darme la vida.  
En especial a mi madre por ser mi mejor amiga.

---Gracias a mis Hermanos:

Conchita, Rita, Maricruz, David, Javier y Maribel  
Por estar siempre, por su cariño, por ser.  
Por saber escuchar, y darme la mano cuando se necesita  
Por saber aceptar las diferencias.

---Gracias a mis cuñados

Roberto, Guicho, Luis y Marilen  
Por que en su momento han sabido escucharme y respetarme

---Gracias a todos mis sobrinos

Por el simple hecho de ser  
Alan, Ritina, Luis, Diego, Paulina, Adriana, Daniel, Néstor, Gabriel, Héctor, Llumi,  
Gema, Maribelina, David, Luna, Joanna, Joseph, Angels, Viviana, Jordi, Rodrigo,  
Juanito, Andrea, Toño, Adrián.

---Gracias a Liliana

Por su corazón tan grande, por compartir su alma junto a la mía  
Simplemente por compartir 10 años de su vida, y darme dos hermosos angelitos.  
(Jorge y Gloria, Adriana y Jorge, Paulina y Licinio, Jorge, un abrazo cordial, gracias por todo)

---Gracias a mis hijos, JESÚS Y NATASHA

Por ser mi inspiración en cada latido, mi fuerza día con día.

Jesús: Que nunca pierdas tu nobleza y gran corazón.

Natasha: Que nunca pierdas esa combinación mágica entre fragilidad y fuerza.

---Gracias a mi madrina Nuria, a mi tío Juan y a mis queridos primos

Juan, Nuria, Liliana y Gris,

Por tener siempre su amor

---Gracias a gente especial que de alguna forma a marcado mi vida

Maite, Conchis y José Ramón, Pepe y Chela, Tía Rita, Martha Suárez, Lupita Guevara,

Javier Patín, Martha Yerenas, Rene Palme, Ponciano Almada, Pedro Godinez, Mar.

---Gracias a mis amigos

Por estar y aceptarme

Por darme el abrazo cuando más lo he necesitado

Y por saber simplemente compartir

(Ángel, José Luis, Horacio, Chejas, Pili, Cecí, José Manuel, Silvia, Mónica, Claudia,

Mireya, Lourdes, Bibiana, Paty)

(Tonó y Nora, Rafa y Pili, Armando y Araceli, Manuel y Roció, Cusin y Mónica)

---Gracias al señor Salvador Órnelas

Por la oportunidad dentro de la hotelería

Por su amistad y hermosa familia

---Gracias al Dr. Luís Alfredo Valdés Hernández

Por su tiempo, entrega y profesionalismo

---Gracias especiales a mi querido David

Serás siempre mi estrella que guía mi andar en este mundo

¡Que Dios Los Bendiga a Todos!

# INDICE

## 1) INTRODUCCION

A-Visión y Desarrollo (I)

## 2) PLANEACION ESTRATEGICA

A- ¿Que es? (1)

B- Beneficios (3)

C- Debilidades (4)

D- Estructura (5)

E- Modelo Conceptual (11)

## 3) PLANTEAMIENTO DE LOS PROBLEMAS Y SU HIPOTESIS

A-Hipótesis (19)

B-Problemas (20)

C-Objetivo principal (29)

D-Objetivo específico (29)

## 4) CAPACITACION, MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACION

A.-Diferentes áreas de consumo (30)

B.-Controles (30)

C.-Manual de políticas de ventas (32)

D.-Mercadotecnia (39)

E.-Satisfacción de necesidades (41)

F.-Planificación estratégica (43)

G.-Investigación de mercados y encuestas (48)

H.-Sistemas de Información (61)

I.-Selección de mercados (64)

J.-Mercadotecnia interna (68)

K.-Calidad, Contabilidad y Rentabilidad (71)

L.-Estrategias en precios (75)

M.-Canales de distribución (77)

N.-Publicidad y promoción (79)

Ñ.-Objetivos de la fuerza de ventas (81)

## **5) CASO PRÁCTICO Y TOMA DE DECISIONES**

- A.-Distintos sombreros (83)
- B.-Definición de términos (83)
- C.-Estructura de un problema (85)
- D.-Percepción y definición (85)
- E.-Causas (86)
- F.-Diagrama de ISHIKAWA, capacitación y mejora continua (87)
- G.-Fijación de objetivos (92)
- H.-Diseño y evolución de alternativas y soluciones (92)
- I.-Plan de acción (95)
- J.-Proyecto hotel (96)
- K.-Casa Ancianos y Niños (109)
- L.-Evaluación, flujos y valores en el tiempo (114)
- M.- La nueva cultura del poder de la simplicidad (118)
- N.- Elementos básicos de la simplicidad (124)
- O. -Aspectos de dirección de la simplicidad (128)
- P.- Aspectos de liderazgo de la simplicidad (129)

## **6) COMENTARIOS FINALES**

## **7) BIBLIOGRAFIA**

## **1) INTRODUCCIÓN**

### **A-Visión y Desarrollo**

En este trabajo de investigación hablaremos de cómo se ha desarrollado a lo largo de la historia y de nuestros días, la hermosa y única actividad del turismo.

Trataremos el tema con la relevancia nacional necesaria y tocando los puntos finos a nivel internacional.

Analizaremos la importancia que representa el cliente para el negocio de la hotelería, en conjunto con los estándares de calidad en el servicio.

Desde luego, trataremos la visión que propongo, con la influencia directa de la simplicidad en todos los sentidos, pero sin olvidar el más mínimo detalle.

Hoy más que nunca y ante un mercado sin reglas, donde al precio es al que se le otorga el principal valor, es necesario tener un servicio no solo de excelencia, si no con el plus número uno del mundo, el trato totalmente personalizado.

Con esta visión tan necesaria en nuestros días, definiremos y compararemos el modelo tradicional contra el que propongo de la simplicidad, esto dentro de toda la operación, administración y comercialización de un hotel moderno, sin importar su tamaño.

Analizaremos los cimientos básicos de la misión, que hoy en día debe tener un hotel exitoso, con la cultura interna tomando de la mano a los empleados.

Analizaremos diferentes problemas, y daremos respuesta a todos y cada uno de ellos, para que nuestra toma de decisiones sea simplemente, clara, real, objetiva, transparente, esto sin olvidar el punto clave de este trabajo, la simplicidad que hoy no existe.

La hotelería hoy más que en ningún momento de su historia, esta llena de personal poco profesional, gente que se aprovecha en todos sentidos y sobretodo con la calidad de servicio interno casi nulo.

Y si a esto, le sumamos la pobre relación y motivación que existen por parte de las cadenas y de hoteles independientes para con su personal, (poniendo primero la rentabilidad de los accionistas antes que el bienestar de sus empleados)

¿Usted que haría?, esto es parte del trabajo de investigación que aquí desarrollaremos.

Déjenme comentarles para iniciar, un ejemplo básico de la simplicidad que propongo:

Es necesario dar mas de la que cada puesto contempla, salirse de la norma establecida.

Ejemplos, muchos, aquí uno:

Botones: Contar con un equipo basto en el número de ellos y con la característica de servicio y no por la propina.

---Sonreír a cada momento, buenos días, tardes y noches.

---Bienvenidos a su casa.

---En cuanto a la recepción, saber el nombre del huésped, comunicarlo a los botones, y ambos dirigirse por su nombre al cliente.

---Se imprime una pequeña calcomanía que se adhiere al llavero que contiene la llave de la habitación la cual contiene: nombre del huésped, bienvenido distinguido Sr...

---En lo que llevan al huésped a su habitación, se escribe en el panel de la recepción la bienvenida al cliente con su nombre, la cual permanece hasta su salida.

---Ya en el cuarto, llega la camarista para ofrecerle café y galletas de bienvenida en cortesía, y ponerse a sus órdenes.

---Al minuto la llama la operadora de teléfonos para darle la bienvenida y ponerse a sus órdenes.

---Sin olvida la carta de bienvenida del Gerente, esta personalizada.

---Por la mañana, su periódico, jugo y café en cortesía, con tarjeta deseándole un buen día, esta también de forma personalizada.

---En la cafetería, se le pregunta si esta hospedado y su cuarto, los meseros le hablan por su nombre, el capitán le pregunta por su estancia, con sus alimentos servidos sale el chef y le pregunta si están de su agrado, dirigiéndose también por su nombre.

---Y mucho más



Necesitamos calor humano dentro de toda nuestra operación diaria del hotel.

Veremos distintos tipos de controles, sistemas, estrategias y objetivos, del como aplicarlos, como desarrollarlos, y el cómo aprovecharlos en todo su conjunto integral de manera simple.

Estoy seguro que no dejaran a un lado, muchos de los puntos que aquí trataremos, y no-solo serán parte del éxito en la hotelería actual y en el futuro, si no que pasaran a ser partes de una nueva visión en sus respectivas actividades diarias.

Dentro de este trabajo de investigación tan importante, por sus beneficios para la industria hotelera, tocaremos los nueve principales problemas, dándole solución a los mismos en todas las áreas del hotel, como son principalmente:

Su operación y administración, puntos sensibles como su misión, su calidad en el servicio, y mucho más.

Analizaremos distintos problemas y la importancia de su toma de decisiones, su estructura, percepción, y plan de acción de las mismas.

Y nos enfocaremos con mucha importancia, en la base central de cualquier negocio, su comercialización actual y los puntos que propongo sobre la base de la simplicidad, planificación, controles, manuales, sistemas, estrategias y objetivos.

Y por su puesto, veremos la veracidad del proyecto que les propongo durante todo el trabajo de investigación.

### **¿El que?**

La formación de un proyecto hotelero diferente, dinámico, proactivo, con cultura interna y socialmente responsable.

### **¿El cómo?**

Sorteando, adaptando, cambiando, innovando, todos y cada uno de los problemas del día a día, y transformándolas en soluciones y en oportunidades.

### **¿Él porque?**

Por ser una actividad mágica, llena de momentos especiales, creadora de empleos, de ser un gran negocio, por poder dar y regalar nuestra cultura y servicio. Y poder ayudar a gente sola y necesitada gracias a nuestro programa de ser socialmente responsables.

“” El éxito de la vida no esta en vencer siempre,  
Si no, en no desanimarse nunca “”

Maite \*

\* Trout Jack. El Poder de la Simplicidad. Mc. Graw Hill. 1998

## **2) PLANEACION ESTRATEGICA**

### **A- ¿Qué es la planeacion estratégica?**

Ya desde hace años los altos directivos de las empresas exitosas y con gran visión a largo plazo de sus expectativas de desarrollo institucional, utilizan la PE. Como herramienta de trabajo indispensable y esto les permite crecer en forma ordenada y sistemática.

Existen una infinidad de factores tanto internos como externos que darán el éxito o fracaso de este plan, dependiendo la influencia de la empresa dentro de sus distintos mercados. Sin importar a gran escala los mismos beneficios o riesgos del plan, es necesario aplicarlo hoy en día con sus diferentes cambios dependiendo la empresa.

Simple y sencillamente la PE es un conjunto de planes corporativos, formales, integrales, etc., con un sistema claro y ordenado, y con gran visión técnica de los mismos, y lo más importante de esta PE como plan, es no-solo involucrar la gama de conocimientos técnicos administrativos, sino agregar una serie de cualidades humanas básicas (servicio por Ej.) Y que estas nos permitan alcanzar la excelencia en el desarrollo del trabajo.

Y podemos poner dentro de estas cualidades, la creatividad, iniciativa y constancia, sin dejar a un lado con la buena capacitación integral en nuestro sistema básico la misma intuición.

Y con esto podemos dar otra definición:

La PE es un factor elemental, en el cual se conjugan a la perfección el conocimiento, la misión y la naturaleza humana, que a través de la aplicación de una serie de técnicas y cualidades, se logran desarrollar las actividades encaminadas a alcanzar objetivos de crecimiento establecidos a un largo plazo y tener éxito en ellos.

Es un campo muy complejo el terreno de los negocios, y aquí podemos detectar un sin número de factores que influyen entre si, y que pueden afectar el desarrollo del plan., Es por lo cual podemos considerar a la PE no-solo como un conjunto de planes operativos, sino todo un enfoque de sistemas, de caminos que nos van a permitir conducir todos nuestros esfuerzos de la empresa en un lugar y tiempo determinado y poder lograr los objetivos corporativos.

Existen diferentes puntos de vista dentro de la PE, como puede ser simplemente la interpretación de la misma, la cual abarca muchas tendencias con caminos diferentes, por lo cual es muy importante establecer como base las que realmente fundamenten el desarrollo del negocio.

Algunos ejemplos de lo anterior son:

? Toma de decisiones

La PE nos da y es la encargada de analizar todas y cada una de las diferentes alternativas de acción en el futuro (corto, mediano y largo plazo), y al analizar sus distintos efectos en los resultados, podemos obtener y llegar a la selección de una o más acciones adecuadas que sirvan como base de lanzamiento para la tan importante toma de decisiones.

? Proceso

La PE es todo un proceso, el cual nos da como primer paso el diagnóstico actual, con el cual podemos identificar fuerzas, debilidades, oportunidades, amenazas, etc., y nos permitirá el poder establecer todos y cada uno de los planes operativos, su implementación y también algo muy importante su retroalimentación de los resultados que vamos obteniendo.

? Filosofía

La PE en su filosofía interna nos da una actitud y forma de vida, la cual conlleva la aplicación de ciertas cualidades y habilidades humanas. , Los valores internos organizacionales que queremos darles a nuestros empleados, estos deben influir en forma individual al grado que permitan formar el hábito de pensar y planear de forma estratégica a nuestra gente, tanto en su trabajo como en su vida diaria.

? Estructura

Todos los elementos que integran nuestra PE son analizados en forma sistemática, son interpretados e implantados en toda la organización de forma totalmente estructurada con formas, prioridades, responsabilidades, etc.

## **B- Beneficios de la Planeación Estratégica**

Los beneficios de la PE son muy variados, tomaremos para este ejemplo del desarrollo de nuestro hotel, básicamente los cinco más importantes:

- ? **Eficaz toma de decisiones**  
Al establecer diferentes caminos de acción y tomar en cuenta muchas simulaciones del futuro al que queremos llegar, al deseado, se pueden obtener los resultados que esperamos y por lo tanto elegir la mejor alternativa para nuestro hotel en cada caso individual.
- ? **Permite el establecimiento de objetivos**  
Algo de lo más importante y a la vez más difícil en cualquier organización, es precisamente la determinación de objetivos y metas. , Todo esto implica la coordinación de partes e intereses de todos los individuos de la empresa, y gracias a este enfoque concreto y claro de la PE nos permite establecer nuestras metas y objetivos de acuerdo a nuestras reales posibilidades y fuerzas de nuestra empresa.
- ? **Simula el futuro**  
Algo elemental y muy importante de la PE en nuestro hotel, es que nos permite diseñar el o los escenarios a los cuales queremos llegar., Despliega una serie de alternativas cada una con sus ventajas y desventajas, tanto cualitativas como cuantitativas, y posteriormente de analizar cada una de las opciones podremos tomar la mejor decisión y la mas adecuada.
- ? **Aplica el enfoque de sistemas**  
Por donde lo pueda ver uno, la PE es básica para nuestro éxito., En este punto la PE no busca establecer soluciones aisladas, sino por el contrario, siempre busca lograr la integración de todos los elementos de la organización considerando todo como un sistema general.
- ? **Ambiente externo e interno**  
A través de un análisis de la situación actual, la PE inicia todo un proceso y con ello nos da la base para el fino establecimiento de nuestros objetivos. , Del ambiente externo es posible identificar oportunidades y amenazas, y del ambiente interno nos da nuestras fuerzas y nuestras debilidades, que nos pegan en forma directa en nuestra organización.

## **C- Debilidades de la Planificación Estratégica**

En cualquier negocio, en cualquier organización, existen diferentes puntos de vista acerca de lo que se debe hacer en beneficio de la empresa, de todas estas diferentes opiniones se desprenden muchos problemas que en lugar de ayudar pueden ser destructivos para la organización., Todo esto nos puede llevar a tener dificultades para el establecimiento del plan estratégico de nuestro hotel..

Es necesario lograr romper con toda clase de prejuicios y limitaciones que impidan el buen desarrollo y crecimiento de nuestra empresa., Veamos algunas barreras:

### ? Miedo al Cambio

Es necesario eliminar de raíz ciertos aspectos del pasado que se realizaban sin un método o sistema estratégico, y que eran llevados a cabo por costumbre o herencia., El temor a lo desconocido invade cualquier terreno y por ello se origina su desinterés y hasta puede llegar a odio y repugnancia.

### ? Confrontación interpersonal

La diferencia de intereses provoca fuertes enfrentamientos que en ocasiones no terminan de buena forma., Es muy importante saber manejar toda esta serie de conflictos a fin de lograr la cooperación de todas las partes., Las personas que tienen a cargo el desarrollo del plan estratégico de la empresa deben mantener constante comunicación con las áreas con las que tienen relación de trabajo-

### ? Riesgo de fracaso

La decisión de estar o no estar en el proyecto, implican el éxito o fracaso del individuo dentro de la organización., Todo aquel que acepte este reto, sabe de antemano que será a un costo alto, ya que implica gran cantidad de sacrificios personales, desgaste físico y hasta el riesgo de perder el trabajo.

### ? Falta de preparación técnica

Muchas personas que tienen a su cargo funciones de importancia mayor en la obtención de los resultados de la empresa carecen de una buena preparación técnica en relación al tema, y para esta clase de gente, es razón suficiente para evitar involucrarse en la planeación., Es labor de la alta dirección de la empresa, motivarlos a que adquieran una capacitación mas especializada y sobre todo en la materia estratégica.

## **D- Estructura de la Planificación Estratégica**

Con lo que hemos hablado de la PE, el concepto esta claro, es necesario involucrarnos ahora en el estudio y análisis de factores tanto internos como externos, los cuales integran un ambiente y este tiene gran influencia en la determinación y puesta a punto de nuestras estrategias.

Es necesario recopilar toda la información pertinente que nos proporcione claves importantes que puedan determinar el desarrollo de las operaciones de la empresa. Determinando el análisis, interpretación, y aprovechamiento de dicha información, nos permitirá establecer una base sólida de planeacion en la que la toma de decisiones se llevara a cabo con un grado mayor de certidumbre.

Entender el ambiente que rodea a toda la organización significa el descubrir puntos fuertes y débiles internos, así como las situaciones de oportunidad y amenazas de carácter externo.

Es muy sencillo, existen 2 clases básicas de estructuras que afectan de forma directa a la organización:

- ? Estructura interna
  - Todo lo que pasa dentro de la empresa
  - Recursos: Capital, recursos humanos, planta y equipo
  - Organización: Misión, objetivos, estrategias
  - Producto: Diversificación, calidad, mercado
  
- ? Estructura externa
  - Todo lo que pasa fuera de la empresa
  - Condiciones económicas
  - Cambios tecnológicos
  - Cambios políticos
  - Cambios culturales y sociales
  - Competencia

## **D-1 Estructura Interna**

### Recursos

La habilidad de cualquier organización para la obtención de recursos es un punto crítico que debe ser considerado en la PE. La disponibilidad de estos recursos determina la capacidad de cualquier empresa para responder a las oportunidades y amenazas del ambiente externo.

Para poder identificar detalladamente cuales son las necesidades de la empresa, toda organización antes de comenzar un proyecto de obtención de recursos deberá realizar un análisis de la situación actual.

#### ? Capital

Son todos aquellos fondos líquidos, aportaciones, financiamientos, dividendos, etc., que permiten a la organización la continuidad de sus operaciones y el principal indicador para poder medir este recurso es la liquidez misma.

#### ? Recursos Humanos

Es el total del personal integrado dentro de la organización., Es muy importante hacer notar que para alcanzar el éxito de un plan estratégico es vital tener presente una seria participación de todo el personal de la organización.

Nuestra PE dentro del hotel, exige del personal una capacitación constante, ya que los cambios que se suceden diariamente en las actividades, requieren de un mayor dominio y especialización de las mismas.,

Una medida eficaz para evitar problemas en la implantación de la PE, se da por el establecimiento de premios, promociones o cualquier otro tipo de incentivos económicos, los cuales logren convencer al resto de los trabajadores para participar en forma comprometida con el plan.

#### ? Planta y equipo

En compañías industriales, los proyectos de inversión que mas son aceptados, son aquellos en los que se destinan fondos para ampliaciones, modificaciones o mejora de la planta y el equipo.

El equipo es el conjunto de herramientas tecnológicas que permiten la transformación de la materia prima a producto terminado. Y la planta es aquel factor productivo integrado por el terreno industrial y por elementos tecnológicos y geográficos, que permiten el desarrollo de las operaciones productivas.



## Organización

Misión, objetivos y estrategias organizacionales, son los elementos guía indispensable en todo tipo de organización.

Las respuestas a las preguntas:

¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cómo queremos que sea en un futuro?, Se deben contemplar en cada uno de estos factores, si la respuesta tarda en ser identificada, significa que la organización no ha sabido representar en la misión la razón de su existir.

### ? Misión

Es el estatuto organizacional que expresa la visión futura de lo que una organización quiere llegar a ser., Para el establecimiento de una misión empresarial, la organización deberá tomar en cuenta aspectos importantes como: historia, características distintivas de la empresa y el ambiente.

### ? Objetivos

Son las metas o fines específicos que la misión de la organización deberá alcanzar, y que determinan las acciones que se realizaran en el largo plazo, cuando los objetivos de una organización son establecidos adecuadamente, estos llegan a contemplar las siguientes características:

Los objetivos se convierten en acciones específicas

Representan una guía directiva ya que sirven como punto de arranque para el establecimiento de otros objetivos más específicos.

Permiten a la dirección establecer prioridades.

Facilitan a la gerencia, la ejecución de las medidas de control sobre las operaciones de la empresa.

## Estrategias

Es el establecimiento de las herramientas, es el juego o embalaje de piezas importantes a través del cual se alcanzaran los objetivos.

Es el arreglo de los elementos y factores organizacionales de modo lógico y confiable., No es una labor fácil de realizar, se necesitan los conocimientos profundos del terreno que sé esta pisando, y esto solo lo proporciona el tiempo, que convertido en experiencia provee de los factores críticos de éxito que promuevan la carrera al logro de los objetivos principales.

Dependiendo del grado de importancia que represente cada estrategia, financiera, comercial, de producción, etc., La alta dirección tomara la decisión de cual de ellas seguir como prioridad.

## Producto

Para toda organización el producto o servicio, representa el fin por el cual realiza su operación., Para otros las utilidades, el costo, o bien el fin social, son los factores principales en los cuales basan sus estrategias.

Dentro del ámbito del producto o servicio, existen elementos que permiten la fijación de una estrategia, como son los diferentes mercados, la diversificación misma, la calidad, etc.

## Mercado

Aquellas empresas que fijan su estrategia con un enfoque de mercado, tienen mayor posibilidad de sobrevivir, sobre aquellas que se enfocan un utilidades y costos, ya que es el mercado y en especifico el consumidor final, quien decidirá la adquisición del bien o del servicio.

## Diversificación

Cuando la empresa ha decidido expandir su línea de productos (o mercados), surge un nuevo desafío: ¿Cuál será nuestro próximo mercado?, ¿Qué producto deberá satisfacer las crecientes necesidades de nuestros clientes?, Es aquí cuando de nueva cuenta se requiere el ingenio, astucia y calculo de los miembros de la alta dirección con el fin de establecer una nueva estrategia que la lleve al logro de objetivos.

## Calidad

El papel que juega hoy en día este punto, en la mayor parte de las empresas es determinante para su sobre vivencia. , La calidad debe ser considerada dentro de la PE como un factor líder para todas las acciones propuestas.

## **D-2 Estructura Externa**

### Condiciones Económicas

En cualquier país la situación económica influye en forma determinante en el proceso de la PE, factores como inflación, tasa de interés, precios, etc., deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de objetivos estratégicos.

### Competidores

Son todos aquellos que pertenecen al mismo giro y todos aquellos que de alguna forma afectan la posición del mercado y que no son precisamente del mismo giro.

### Cambios tecnológicos

Depende el giro de la empresa es el peso de este factor en sus estrategias, esto provoca que se den muchos cambios repetitivos en los planes de la organización, y además incrementa el valor de posibles inversiones.

### Cambios culturales y sociales

La elaboración de los diferentes planes estratégicos, debe estar de la mano con los cambios culturales que ocurren en la sociedad, valores, hábitos, modas, etc., La organización debe mostrar flexibilidad para adaptarse rápidamente a este tipo de situaciones.

### Cambios políticos

Normas, reglas y políticas de carácter gubernamental, representan las más inesperadas barreras de acción cuando se pretenden alcanzar ciertos objetivos.  
Es conveniente realizar un estudio previo de todos estos factores, con el fin de identificar que tipo de amenazas puede surgir, y así poder aprovechar sin ningún problema las oportunidades que se presentan.

## **E- Modelo Conceptual del Proceso de la Planeación Estratégica**

### Proceso

Existen elementos claves dentro de la organización que se requiere sistematizar para la elaboración de un plan estratégico, a través de un modelo que nos dé las relaciones, jerarquías y prioridades más importantes dentro del ambiente de la empresa.

Dependiendo del tamaño de la empresa, este proceso puede variar, algunos se enfocan mas al análisis de la situación actual y otros al establecimiento de los objetivos, yo creo que el proceso debe tener el mismo peso en todos y cada uno de los elementos.

Algo muy importante en todo el proceso, es la retroalimentación del mismo., Esto nos permitirá identificar en el corto, mediano y largo plazo, aquellos factores tanto internos como externos que influyen de forma directa en el logro de los objetivos.

Existen muchos esquemas conceptuales que pueden ser aplicados a una organización, cada cual le adaptara sus puntos distintivos a su modelo.

En nuestro caso particular, partiremos de:

- ? Nuestra Misión, valores y filosofía de la empresa

Tomando dos elementos básicos para nuestro desarrollo:

- ? Expectativas de elementos externos
- ? Y expectativas del personal

Estos dos elementos los mezclaremos con relación a tres puntos fundamentales que son:

- ? Desempeño pasado y esperado
- ? Elementos generales de nuestro entorno
- ? Y las filosofías y políticas de nuestra empresa en todas las áreas de la misma

Y logrando la armonía necesaria para su aplicación firme, esto gracias a:

- ? Criterios amplios y flexibilidad
- ? Visión real de nuestros objetivos
- ? Y el 100% de los valores a transmitir desde la dirección

Con todo esto en marcha, podrá tener una basta comparación de diferentes escenarios y gracias a esto lograremos:

- ? Identificar necesidades o problemas presentes o futuros
- ? Y también, identificar fuerzas, debilidades, oportunidades, riesgos y amenazas

Y como resultado podremos conjuntar:

- ? Nuestras metas y objetivos, para nuestro buen desarrollo organizacional

Y por medio de:

- ? Estrategias alternativas, claras y directas, con planes conformes a nuestros valores, lograremos su: Implantación con su respectivo seguimiento y controles

Todo esto llevado a cabo, nos dará lo que considero será:

- ? Nuestro modelo conceptual prospectivo, no solo para controlar el futuro del hotel, sino de conseguir el éxito en todo el proceso del proyecto.

Vamos a desmenuzar este modelo paso a paso:

### **E-1 Análisis de la situación**

Es una parte básica y esencial en el resultado del mismo., En gran porcentaje nos dará el éxito o fracaso de nuestro plan estratégico.

Para lograr un excelente estudio de la situación actual, es necesario el compromiso total de todo el personal, y dando flexibilidad de tiempos al mismo.

Esto nos dará datos que reflejen los aspectos más relevantes de nuestra organización, y lo más importante de estos datos será, la habilidad, técnica, criterio e intuición, para la calificación e interpretación de los mismos.

### **E-2 Diseño del futuro de la empresa**

Ya que la dirección identifico con claridad y objetividad todos y cada uno de los elementos organizacionales y mercado lógicos más importantes, es cuando se puede realizar el diseño de la situación futura de la empresa y sus estrategias para llegar a ella.

### **E-3 Operación**

Esta es la parte dinámica de la PE, ya que es el momento en que es implantado todo lo que se ha planeado., Es un momento crítico y muy importante para nuestro bien hacer de nuestras actividades diarias., (Planes y presupuestos, implantación y retroalimentación)

### **E-4 Comité de Planeacion**

Siempre será muy importante la elección de los miembros del comité, que serán los encargados de llevar a buen fin todo el proceso de la PE dentro de la organización. Poner muy en claro, todas las normas y políticas, con sus respectivas responsabilidades y obligaciones., Será necesario contar cuando menos, con un elemento de cada área de la organización.

### **E-5 Expectativas de elementos externos**

Esto estará a cargo del comité de planeación, el cual debe tomar en cuenta factores tales como opiniones, sugerencias, ideas nuevas, etc., de personas ajenas a la empresa, o bien aquellas que no tengan participación directa en las operaciones diarias de la organización. (Clientes, proveedores, competencia, accionistas, etc.)

### **E-6 Expectativas del personal**

El comité de planeación se dedicara a la tarea de recolectar las ideas, sugerencias, quejas, expectativas, etc., de la mayoría de los miembros de la organización, por lo menos de todos aquellos que tienen una influencia importante en las actividades que realizan.

### **E-7 Base de datos**

Se recopila, almacena, consulta y se retroalimenta toda la información que se ha obtenido a través del tiempo, y la cual seguro servirá para futuros planes de la organización.

### **E-8 Situación Actual**

Existen una serie de elementos claves que determinan la operación diaria de nuestra empresa, es muy importante que diariamente se analicen estos factores como son:

? Elementos Financieros

Ventas

Utilidades

Inversiones

Financiamientos

? Elementos Comerciales

Ventas nacionales y extranjeras

Portafolio de servicios

Canales de distribución

Participación del mercado

Publicidad

Precio



? Elementos Tecnológicos  
Capacidad  
Producción o servicio  
Tecnología en todas las áreas  
Materia Prima

? Elementos Organizacionales  
Numero de empleados  
Puestos estratégicos  
Estilo de Liderazgo

### **E-9 Competencia**

Es necesario conocer la historia, el hoy y los planes de nuestra competencia, como son las ventas, ocupación, utilidades, mercados, participación en los mismos, etc., y con esto conoceremos en forma mas objetiva la posición de nuestra competencia, y sabremos como actuar.

### **E-10 Otros factores Importantes**

? Condiciones económicas  
Inflación, tasa de interés, demanda nacional, demanda internacional, oferta nacional, oferta internacional, etc.

? Tecnología  
Todas las tendencias en las diferentes áreas, las modas, etc.

? Aspecto social y cultural  
Crecimiento demográfico, tendencias, mercados, cambios de habito de consumo, etc.

? Aspecto político y gubernamental  
Política actual, nacional y extranjera, problemas sociales, leyes gubernamentales, normas ecológicas, relación con gobierno, etc.

### ? Pronósticos

Son las proyecciones de la dirección a futuro, tomando en cuenta todos los datos recopilados en forma histórica y actual.

### ? Criterios

Basados en ideas de innovación dentro de la organización

¿Quiénes somos?

¿Qué tenemos?

¿Hacia donde vamos?

¿Qué podemos hacer?

¿Qué caminos tomar?

Etc.

### ? Valores Directivos

Es el conjugar básicamente, el aspecto humano y técnico, para tener el estudio total de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Liderazgo, riesgos, diversiones, etc.)

### ? Misión

Nos da el diseño, meta, impulso, que una organización tiende a expresar en términos de producto o mercado.

Significa la razón básica de ser o existir de la empresa.

Es muy importante para la creación de estrategias y programas.

Facilita la identificación de oportunidades y riesgos a tomar dentro del proceso de planeación.

Debe proporcionar motivación a todo el personal, y ser flexible para adaptarse al medio ambiente cambiante.

## **E-11 Entorno Interno y externo**

### Fuerzas (Entorno interno)

Son todos los elementos de carácter interno, que permiten a la empresa tomar ventaja de su situación actual, para convertir una posible debilidad, oportunidad o amenaza, en un objetivo real y alcanzable.

### Debilidades (Entorno internó)

Todos los elementos de carácter interno que reducen las posibilidades de poder tomar ventaja de la situación actual para cualquier organización.

Estas se dan principalmente en el aspecto humano, y representan para la empresa uno de los principales obstáculos a vencer.

Existe también otro tipo de debilidades como son la falta de liquidez, los inventarios, las ventas, la comunicación, etc.

### Oportunidades de negocio (Entorno externo)

Son elementos que permiten obtener ventajas competitivas con relación a otras empresas del mismo giro de negocio.

Un directivo con gran habilidad estratégica, conocedor de su negocio, y de alta inventiva, sabe identificar y esclarecer aquellas áreas de oportunidad dentro del mercado.

Es necesario convertir una oportunidad en un proyecto concreto.

### Amenazas del negocio (Entorno externo)

Son los elementos que transforman a una empresa de una situación estable a un estado crítico, por lo cual la organización puede perder su camino a un corto, mediano o largo plazo.

Cambios en la economía, caída de precios, inflación, tasa de interés, escasez de recursos, competencia, incidentes inesperados de cualquier tipo, etc.

La forma de contrarrestar este tipo de situaciones es a través del diseño paralelo a nuestra PE de planes de contingencia.

## **E-12 Diseño del Futuro**

### ? Objetivos

El comité de planeación definirá los objetivos principales de la organización, los cuales por lo general se dividen en: Financieros, comerciales, tecnológicos y organizacionales.

### ? Estrategias

Es el resultado final de todo el esfuerzo directivo, en el se marca el rumbo que deberá llevar la organización en el futuro.

## **E-13 Operación**

### ? Planes y presupuestos a corto plazo

El área financiera dará los números y cantidades en forma detallada y específica, que se requieren para la implantación de estrategias.

Estos planes permitirán establecer en forma detallada los presupuestos de operación para cada una de las estrategias a realizar.

Esto deberá ser para cada año y deberán ser revisados al final del mes y del año, estableciendo las medidas de control presupuestal pertinentes.

### ? Implantación

Este es el punto clave de la puesta en marcha de todas las estrategias.

Una vez que hayan sido autorizadas.

Periódicamente se deberán realizar revisiones al desarrollo del plan estratégico, con relación a los resultados obtenidos, y si es necesario establecer las medidas correctivas para contrarrestar las desviaciones.

La implantación marca el final de todo el proceso de la PE.

### ? Retroalimentación

Esta fase del proceso, contribuye en gran forma a alimentar la base de datos de la organización, en ella se deberá almacenar toda la información estratégica generada durante todo el proceso.

Esta información de carácter financiero, comercial, operativo y organizacional, servirá para el establecimiento de futuras estrategias.

### 3) PLANTEAMIENTO DE LOS PROBLEMAS Y SU HIPÓTESIS

#### A) Hipótesis

Hoy vivimos dentro de la hotelería tratando de dar un servicio de gran calidad, pero es necesario darse cuenta que esto no basta, va más allá de simplemente dar o tener:

- Instalaciones adecuadas
- Instalaciones limpias
- Instalaciones nuevas
- Estándar de calidad en el servicio
- Tener personal capacitado
- y mucho más

Es necesario terminar con la impresionante rotación de personal en todas las áreas dentro de la industria hotelera. Actualmente es la actividad en la cual existe un mayor porcentaje de cambios en el personal, esto dicho por la Secretaria de Turismo de México, en voz del mismo secretario a finales de Diciembre del 2006.

El foco rojo se prende, en el sentido de tener personal con estudios adecuados, con la capacitación necesaria, por que no, con la experiencia en vida de su puesto, con pro actividad, y sobre todo con sentido de pertenencia para el negocio.

Necesitamos gente con característica natural de servicio, que disfrute su trabajo.

¿Ya les preguntaría?

Contratarían personal con estas características, de ser gente de servicio, aun y cuando no tengan los estudios adecuados supuestamente, ni la experiencia para esta actividad, pero sí en otras empresas?

Aquí es donde entra nuevamente la importancia de la simplicidad dentro de la hotelería, de esa nueva visión tan necesaria para el éxito actual.

Trataremos los nueve problemas básicos que hoy en día afectan el buen desarrollo de muchas cadenas de hoteles y sobre todo pequeñas, y todos estos problemas enfocados a una cadena en particular (El trabajo a desarrollar, caso practico), de la vida real, en la cual estoy trabajando, y los resultados de los mismos, como beneficio a un plan de tres años.

**Problema:**  
**El Cliente es primero.**

El hacer conciencia en todo el personal, la importancia que se le debe dar al cliente.

El cliente es el que nos da el negocio, el que nos da la rentabilidad, es el que invierte en nosotros para lograr su satisfacción total.

El servicio del hotel debe estar enfocado, solamente con el posible cliente.

Este punto lo desarrollaremos al máximo dentro de todo el trabajo de investigación.

Definición de diccionario:

\* Lexipedia Británica

Cliente:

Persona que esta bajo la tutela o protección de otra.

Persona que utiliza un servicio

Clientela:

Protección de los poderosos a los que se acogen a ellos.

Huésped:

Persona alojada en casa ajena

\* 25 Universidades. Barga Planeta. España. 2003

**Problema:**

**Guerra de Tarifas:**

Actualmente no existe el supuesto respeto de las mismas.

Por el simple hecho de la clasificación de los hoteles en estrellas, dependería el precio en sus servicios, pero esto hoy, no es más que una quimera.

Hoy los hoteles de gran turismo, dan tarifas de cinco y menos estrellas, con tal de tener cierta ocupación, y en este orden siguen todos los hoteles.

Este punto lo desarrollaremos dentro del trabajo de investigación.

Definición por diccionario:

\* Lexipedia Británica

Tarifa:

Tabla o catalogo de precios, derechos o impuestos que se deben pagar por alguna cosa.

Precio:

Valor pecuniario en que se estima una cosa.

Estimación o fama.

Guerra:

Desavenencia y rompimiento de paz entre dos o más

Especie de lucha y combate, aunque sea en sentido moral

\* 25 Universidades. Barsa Planeta. España. 2003

**Problema:**

**Servicio y su calidad:**

Lo es simplemente todo.

La hotelería es en resumen muy concreto, la venta de un servicio.

Si el servicio no se da, ni en términos humanos, ni de instalaciones, no queda nada, ni perder el tiempo en hablar de calidad en el mismo.

Este punto también lo desarrollamos en todo el trabajo de investigación.

Definición por diccionario:

\* Lexipedia Británica

Servicio:

Acción y efecto de servir.

Utilidad o provecho que obtiene uno de lo que otro hace en atención suya.

Calidad:

Manera de ser

Condición o requisito que se pone en un contrato

Condición que se requiere para un cargo

Importancia, dignidad, nobleza.

\* 25 Universidades. Balsa Planeta. España. 2003



**Problema:**  
**El personal.**

Por desgracia, existen algunos hoteles en donde el personal del mismo, no es tomado en cuenta con el valor real del mismo.

Existen dueños, que ponen en primer lugar a los accionistas, antes de su mismo personal.

Sin personal no existe ningún tipo de negocio.

Este es un punto clave, lo desarrollamos en todo el trabajo de investigación y como punto fundamental en lo que exponemos de la simplicidad.

Definición por diccionario:

\* Lexipedia Británica

Personal:

Conjunto de los que pertenecen a determinada clase, corporación o dependencia

Persona:

Individuo del genero humano., Hombre distinguido, con un empleo muy honorífico.

\* 25 Universidades. Barsa Planeta. España. 2003

**Problema:**  
**Rentabilidad del negocio.**

Como punto muy importante, en todas las misiones de este negocio de la hotelería se toca la rentabilidad del mismo.

No existe negocio alguno, si este no es rentable.

La rentabilidad del negocio, nos da la calidad del mismo.

Si ponemos atención en todos los aspectos del negocio, empezando por nuestro personal, siguiendo por nuestros huéspedes y terminando por los accionistas, tendremos la posibilidad de generar tan ansiado tesoro.

Estará debidamente desarrollado el tema en todo el trabajo de investigación de esta obra.

Definición por diccionario:

\* Lexipedia Británica

Rentabilidad:  
Capacidad de rentar

Rentar:  
Rendir utilidad una cosa anualmente

Rentable:  
Que produce renta suficiente.

Utilidad:  
Provecho o ganancia que se saca de una cosa

\* 25 Universidades. Barsa Planeta. España. 2003

**Problema:**  
**Los pequeños detalles.**

Por desgracia para la mayoría de los hoteles, sin importar si son de cadena o no, se olvidan de los pequeños detalles, que son básicos para la satisfacción de los huéspedes.

Los pequeños detalles, representan el valor agregado más importante, y la posible vuelta del cliente puede ser por lo mismo.

Lo importante no es prometer, lo importante es hacer.

Este punto también será desarrollado en todo el trabajo de investigación.

Definición por diccionario:

\* Lexipedia Británica

Detalle:

Pormenor o relación

Por partes

Menudeo

Pequeño:

Corto, limitado, poderoso

\* 25 Universidades. Balsa Planeta. España. 2003

**Problema:**  
**Grandes cadenas contra pequeñas**

Hoy es un punto para analizar uno a uno.

Las grandes cadenas no son competencia para las pequeñas., Porque sacrificar en el caso de las grandes el precio con tal de ganar un grupo, cuidado con sus problemas internos

El mercado esta para todos, es necesario saber aprovecharlo, y saber cual es nuestro mercado.

Cada uno tiene sus características individuales, es necesario aprovecharlas al máximo.

Este punto también esta desarrollado en todo el trabajo de investigación.

Definición por diccionario:

\* Lexipedia Británica

Cadena:

Conjunto de eslabones enlazados entre si por los extremos.

\* 25 Universidades. Barga Planeta. España. 2003

**Problema:**  
**Rotación del personal.**

Actualmente en esta industria del turismo, hablando de hoteles en particular, existe un alto porcentaje de rotación del personal.

Falta de honestidad profesional.

Falta de darles el valor real a los mismos.

Esto se da en todos los departamentos, pero en especial encontramos este fenómeno en uno de los departamentos fundamentales, el de comercialización

Este punto también está totalmente desarrollado dentro del trabajo de investigación.

Definición por diccionario:

\* Lexipedia Británica

Rotación:

Acción y efecto de rodar.

Movimiento de un cuerpo alrededor de un eje

Rotar:

Alternarse las cosas o personas en una actividad, función

\* 25 Universidades. Balsa Planeta. España. 2003

**Problema:**  
**Instalaciones actuales.**

Este punto como todos son de gran importancia, de nuestras instalaciones dependerá el mercado al cual tenemos que atacar.

No podemos buscar mercados que no se adapten a nuestras instalaciones.

Si queremos mercados diferentes a nuestras instalaciones es necesario aceptar que se necesita invertir.

Este punto también está totalmente desarrollado en el trabajo de investigación.

Definición por diccionario:

\* Lexipedia Británica

Instalación:

Conjunto de cosas instaladas

\* 25 Universidades. Balsa Planeta. España. 2003

### **C) Objetivo Principal**

Lograr dar a todo el personal como tatuaje, el principio de servicio al huésped, como cultura integral de nuestro sistema personalizado.

### **D) Objetivos específicos**

- ? Nuestro éxito tiene su cimiento en nuestra gente
- ? Ofrecer valores reales y tangibles a nuestros accionistas, como son:  
Rentabilidad, solvencia, permanencia y un sano y rápido retorno de sus inversiones.
- ? Nos dedicaremos a ser socialmente responsables.
- ? Darle a los viajeros momentos de vida fácil, tranquilos, mejores y más bellos.
- ? Nuestra cultura interna es para el servicio, capacitación, innovación y el cambio seguro y con excelencia en la calidad.

Solo puedes convertirte en ganador, si estas dispuesto a caminar hasta el limite

Mc. Nair \*

. \* Trout Jack. El Nuevo Posicionamiento. Mc. Graw Hill. 1998

#### **4) CAPACITACION, MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACION**

##### **A – Diferentes áreas de consumo**

Hoy mas que nunca es muy importante contar con muchas y variadas áreas de consumo dentro del hotel, estas son la diferencia para contar con una mayor facilidad de la venta de nuestros servicios.

Dependiendo el tamaño del hotel, será la posibilidad de aumentar dichas áreas, pero aún cuando sea pequeña la infraestructura del negocio, estas áreas son de suma importancia.

Ejemplos son muchos como: Alimentos, (Restaurantes de especialidades, cafeterías sencillas, ventanas, bares de todas clases, música viva, centros nocturnos, estética, salón de juegos, salones para eventos y banquetes, áreas verdes, canchas deportivas, etc.

Muchas veces la rentabilidad en un grada alto del negocios, esta de la mano de las áreas de consumo que tenga el hotel.

En los siguientes puntos tocaremos más a profundidad estas áreas y su importancia vital.

##### **B - Controles**

Hablando de la comercialización actual, de la importancia de las ventas y la mercadotecnia de las mismas, es muy importante contar con los controles suficientes y necesarios para desarrollar al máximo este departamento en su totalidad.

En ventas directas tocaremos solo algunos en este capitulo y muchos mas en adelante. Es básico contar con controles de la misma cartera del hotel y el seguimiento de la misma.

Ejemplo: (\* Manual de políticas de ventas)

- Control de la cartera
- Control de prospectos nuevos
- Control de cotizaciones
- Control de visitas
- Archivos administrativos
- Control de créditos
- Control de agencias y cuenta comercial



Si no existe un real seguimiento a todos los controles, no sirven de nada, solo serian un papel más. (\*)

Hoy es necesario contar con el personal adecuado para dar este seguimiento en todo tipo de controles.

El solo llevar estos puntos al día, se puede contar con un promedio mayor de ocupación para nuestro hotel, el propósito básico de cualquier hotel, es: simplemente crear y mantener a los clientes, de esto la importancia del seguimiento de los controles.

(\*) Heye Carl. Evaluación de la tarea del ejecutivo. Herrero. 2002

## **C- Manual de políticas de ventas**

Hoy en día en departamento de ventas tiene que representar una gran realidad en ingresos para el negocio, del total de ingresos netos al mes, el departamento de ventas tiene que reflejar al menos el 35 % del total.

El esfuerzo de ventas tiene que ser muy fuerte, hoy más que nunca, por toda la competencia que existe a nivel nacional, de ciudad, de región y locación.

Es importante contar con un manual de políticas de ventas claro y actualizado para el mejor desarrollo de este tan importante departamento clave del hotel.

Daré una sugerencia probada y con grandes resultados actuales a pesar de la situación actual, los puntos que a continuación citare han dado la vuelta a un departamento de ventas de una cadena hotelera regional de ciudad, que antes representaba del 10 al 15 % del ingreso total por mes, y en solo año seis meses, representa casi el 50% del ingreso total por mes.

### **CARACTERÍSTICAS**

Los ejecutivos de ventas de cualquier hotel deben tener las siguientes características básicas:

- Conocimiento, compromiso, integridad, cooperación, honestidad y respeto consigo mismo, hacia los demás y con su trabajo.
- Personalidad agradable
- Autocontrol en todo
- Sentido de la justicia
- Valor inquebrantable
- No caer en dilación
- Planificadores
- Hacer más de lo que les corresponde
- Asumir toda su responsabilidad
- Perseverancia en su trabajo

## HORARIO

Para un ejecutivo de ventas actual, no existe ningún horario fijo ni día en el calendario, La venta esta en la mira de sus ojos bien abiertos, y en cualquier lugar.  
(En teoría el horario seria de lunes a sábado de las 9:00am a las 19:00pm)

Es necesario entregar un esfuerzo adicional a la norma (hacer mas de lo estipulado, de la programación actual, del trabajo y de uno mismo)

Parte del tiempo programado será en la oficina, en el mismo hotel, y la otra igual de importante será en visitas fuera de las instalaciones.

Día completo para el ejecutivo solo si es su día de guardia.

Días normales después de las 11:00 AM y por el resto de la mañana, el ejecutivo debe de estar realizando sus visitas programadas para empresas y agencias.

En cualquier hora del día el ejecutivo tiene que checar tarjeta.

## ZONAS

No existe ni deben existir, en la venta de un servicio como la hotelería las zonas limitadas para los ejecutivos de ventas.

Cada colonia, cada rincón de cada ciudad, no solo México DF. Aguascalientes, Guadalajara, si no de toda la republica y nuestras fronteras, y más halla, es libre de ventas para cualquier ejecutivo.

Se respetaran los convenios establecidos con agencias y empresas, solo aquellos con vigencia máxima de 6 meses y contacto telefónico de 2 meses.

## GUARDIAS

Cada ejecutivo tendrá derecho a las llamadas y directos que entren el día que estén de guardia, si y solo si, son prospectos nuevos.

Es obligación del ejecutivo de ventas notificar si su prospecto es por contacto telefónico o en forma directa en sus guardias.

Es obligación del ejecutivo preguntar al presunto prospecto, si ya lo atienden o si ya había hablado con anterioridad.

Debe existir un rol para las mismas guardias, el cual debe ser sorteado mes por mes.

Las guardias nos dan un mayor control de cada llamada, de cada cliente directo, y el porcentaje que representa esto para nuestras ventas.

## JUNTAS

Deben existir juntas de tipo, semanal y diarias.

En el caso de hoteles de cadena en distintas ciudades, será vía telefónica.

Una junta trimestral con todo el personal de ventas de la cadena hotelera, esto da un mayor control y armonía entre todos.

## CLIENTES

Es obligación de cada ejecutivo tener contacto con sus clientes por lo menos una vez cada 2 meses.

De no cumplir con el punto anterior, el cliente puede pasar a ser manejado por otro ejecutivo.

Es necesaria y obligatoria, la notificación semanal de todos sus contactos.

Es necesario tener el convenio actualizado con cada uno de sus clientes (empresas y agencias), de lo contrario los podrá manejar otro ejecutivo.

## PROSPECTOS

Es obligación de cada ejecutivo el tener contacto con por lo menos 3 prospectos nuevos cada día.

Es necesaria y obligatoria la notificación semanal de todos sus contactos.

Es obligación de cada ejecutivo darle el seguimiento a cada prospecto por lo menos una vez cada dos meses.

De no cumplir con el punto anterior, la cotización del prospecto podrá ser manejada por otro ejecutivo.

## VIAJES

Solo aquellos ejecutivos de ventas que han demostrado su valor, su actitud, su ética en lo personal y en el trabajo, y sus resultados, son los que tendrán derecho a realizar viajes de tipo promocional, viajes a ferias a nivel nacional y también internacional.

Los viajes se realizaran dependiendo la importancia del origen geográfico.

Deben existir por lo menos un viaje al mes de forma programada, esto sin contar con las ferias.

## TARIFAS

Debe existir la estandarización de las tarifas.

Tarifas tipo rack, son para intercambios y servicios, es la tarifa mas alta en el hotel.

La promocional, con el paquete diario de la institución.

Tarifa comercial, solo para las empresas que tienen convenio con el hotel.

Las grupales, dependiendo el número de habitaciones será la misma.

Tarifas netas, son las mas bajas, y las que se dan a las distintas agencias.

Las agencias manejan básicamente dos tipos de tarifas, las netas y también las comisionables, que por lo general son de un 10 %.

Hoy más que nunca es importante contar con una serie de paquetes con distintas características para tener una gama mayor de ofertas para el mercado.

También es muy importante tener convenios con líneas aéreas, autobuses, y otras empresas que se dediquen al servicio de cualquier forma en la hotelería.

## CONTRATOS

Es muy importante tener contratos completos y actualizados de todas las agencias y empresas que trabajan de la mano con el hotel:

- Nombre completo
- Dirección, teléfono, fax, correo, y contactos.
- Tarifas y características
- Políticas y garantías
- Datos bancarios
- Recibo de aceptación del contrato
- Etc.

## RESERVACIONES

Es muy necesario contar con el 100% de los datos de nuestros clientes en su captura de la reservación, el sistema debe de estar ajustado para lo que nosotros queramos, y esto es obligación tanto del ejecutivo de ventas, como el personal del área de reservaciones, y la gente del departamento de recepción.

## INTERCAMBIOS

Existirán los mismos, con hoteles en donde el destino es posible fuente de negocio para el hotel que representamos.

Este control se llevara en el departamento de comercialización del hotel, por medio del sistema y manual por medio de un libro.

Es muy importante su control, y su actualización diaria.

## GENERALES

Estar al pendiente del área de mercadotecnia de los nuevos planes, y si estos se dan, llevarlos tal como se indiquen.

## CORTESÍAS

Se darán solo para los representantes de otros hoteles y agencias, que estén de visita de inspección.

Serán baja gran control del área de comercialización del hotel.

Se darán en casos especiales como pueden ser: recomendación, por eventos, por manejo de grupos, por alta productividad, etc.

## ARCHIVOS

Es necesario y muy importante, tener control de todos y cada uno de los movimientos dentro de la comercialización del hotel, tener documentado todo.

Los expedientes básicos serian;

- Por agencias
- Por empresas
- Clientes de cada ejecutivo
- Expedientes de prospectos
- Expedientes personales
- De cortesías
- De intercambios
- De memos internos
- De memos en general
- Salidas de ventas
- Papeletas de reservación
- Expedientes de cotizaciones
- Resultados de ventas
- Segmentación de mercados
- De guardias
- Notificaciones de eventos
- Etc.

## COMISIONES

Debe existir un sistema de comisiones de acuerdo con los tiempos modernos, que permita calificar mejor y de forma transparente, el esfuerzo real del departamento de ventas en forma individual y colectiva, que sea motivador al mismo tiempo y alcanzable, con meta no mayor de tres meses, con bono adicional, todo dentro del presupuesto mensual del hotel y él % que queramos que represente nuestro equipo de ventas del total de los ingresos del hotel en forma mensual y no dejando a nuestra tarifa promedio necesaria.

## FORMULA BASICA DE UN EQUIPO DE VENTAS

“”””” C.C.E. “””””

CALIDAD EN EL SERVICIO  
CANTIDAD EN EL SERVICIO  
ESPIRITU DE SERVICIO

Que nos da esto:

El mejor servicio integral para nuestros clientes, la mejor alternativa de inversión para los dueños y socios, y los mejores beneficios para todos los empleados y mejora en su calidad de vida.

## POLÍTICAS DE CREDITO

Toda persona física, agencia, empresa, que nos demande un crédito, debe tener integrado un expediente con la documentación básica, para el estudio del mismo.

Dentro del hotel es muy importante que se integre un comité de crédito, para el estudio de los mismos, y su posible autorización.

Dependiendo las características de cada hotel, se podrán implementar muchos puntos mas para este manual.



## **D – Mercadotecnia**

La mercadotecnia la tenemos que llevar en el pecho del negocio, es simplemente la filosofía del día a día, es muy importante orientar y difundirla en toda la organización.

¿Que es lo que nos conduce a poder tener utilidades en nuestro hotel?

La satisfacción del cliente.

Por lo tanto el principal objetivo de la mercadotecnia es, el de la hospitalidad., Es recomendable evaluar el valor a largo plazo del cliente y llevar a cabo las acciones adecuadas para asegurar el apoyo a largo plazo del cliente.

El cliente es el verdadero socio de nuestro negocio.

Es muy importante saber combinar todos los elementos de la mercadotecnia, como son: Promoción, producto, precio, distribución, sistemas de información, etc., El resultado de todo esto consistiría en productos atractivos y clientes satisfechos.

El cliente es el único REY y la satisfacción del mismo es la prioridad para cualquier hotel

La orientación siempre debe ser hacia el cliente, el propósito de la empresa es crear y mantener estos clientes, se deben convertir en cliente rentables.

La satisfacción de los clientes nos conduce en el camino claro y transparente de las utilidades, y estas son el objetivo primordial y básico de la mercadotecnia.

La mercadotecnia debe ser un proceso social, integrado totalmente a todos y cada uno de los individuos que trabajen en el negocio, todos crean, nuestro producto se valora, y la calidad del servicio es inobjetable.

La mercadotecnia nos puede dar con el tiempo, ya sea en corto o mediano plazo, la consolidación de nuestro negocio, y poder ser dominadores a la competencia.

Siguiendo los principios básicos de una gran empresa como es “Mc Donald’s

Si lo ponemos en práctica ya comprobada sería mucho más fácil tener éxito, simplemente:

- Calidad
- Servicio
- Limpieza
- Valor

En este punto debemos contar con lo siguiente:

- Desarrollo de trípticos corporativos dando la imagen que queremos para nuestro hotel.
- El desarrollo de las diferentes pautas tanto en la radio, televisión y prensa.
- La información específica en las revistas más importantes, con relación a nuestros mercados, empresas y agencias de viajes.
- Los colores necesarios en nuestros centros de consumo, dependiendo la imagen.
- Los paquetes especiales durante todo el año.
- Los convenios con empresas y agencias.
- El club especial para nuestros clientes, con todos sus beneficios únicos para ellos y únicos en el mercado.
- La realización de encuestas, tanto a clientes cautivos como al público en general.

Es necesario contar con un departamento de mercadotecnia actual, a la vanguardia, y con tiempos de respuesta rápidos y claros.

Si esto lo tenemos, tendremos otro punto a nuestro favor para lograr el éxito.

## **E – Satisfacción de necesidades**

Dentro de los conceptos básicos de la misma mercadotecnia, esta el de las necesidades, deseos, demandas, productos, valor, satisfacción, intercambio, relación y mercado.

Necesidades, deseos y demandas, no lleva a los productos.

Productos no llevan al valor y satisfacción.

El valor y la satisfacción nos llevan al intercambio y transacciones.

El intercambio y transacciones nos llevan al mercado.

El mercado nos lleva a las necesidades, deseos y demandas. (\*)

Los seres humanos tenemos muchas necesidades complejas, entre las que se encuentran las necesidades básicas físicas como son: alimento, vestido, y seguridad., Existen necesidades de tipo social como, pertenencia, afecto, diversión, y descanso., Las necesidades de prestigio, como, reconocimiento y fama., Necesidades de tipo individual, como, conocimiento.

Cuando no se satisface una necesidad, se produce un vacío. Una persona insatisfecha hará un de dos cosas:

---Buscar un objeto que satisfaga la necesidad

---Tratar de disminuir la necesidad

Se queda con nosotros y vuelve, o simplemente buscara otro hotel.

Todo esta en nuestras manos, mientras tenemos enfrente al cliente.

El valor de nuestro servicio, de nuestras instalaciones, siempre la dará el cliente.

La economía mundial ha sufrido cambios radicales durante las últimas dos décadas. Las distancias geográficas y culturales se han reducido con el advenimiento de aviones, máquinas de fax, redes mundiales de cómputo, líneas de telefonía internacional, transmisiones mundiales por satélite, sistemas de distribución, y otro avance tecnológico.

Esto ha permitido a los hoteles ampliar en forma importante la cobertura de sus mercados, geográficos, el resultado es un ambiente de mercado extenso y más complejo, tanto para los hoteles como para los clientes.

Los hoteles nacionales tiene la oportunidad de expandirse hacia otros países y continentes, mientras que sus mercados locales experimentan la invasión de hoteles internacionales.

(\*) Trout Jack. El Poder de la simplicidad. Mc Graw Hill. 1998

Hoy más que nunca se debe tener una mayor exigencia en la ética y responsabilidad social, nos enfrentamos a muchos dilemas morales, pues lo mejor que se debe hacer es a menudo confuso.

Debido a que no todos los gerentes (por poner un ejemplo), poseen una fina sensibilidad moral, los hoteles necesitan desarrollar políticas éticas de mercadotecnia corporativa, las cuales constituyen una amplia serie de directrices que todos en la organización deben seguir.

Estas normas políticas deben cubrir las relaciones con los distribuidores, con la publicidad total, con el servicio al cliente, el desarrollo del producto, y todas las normas éticas generales.

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan, su satisfacción de necesidades, a través de la creación y el intercambio de productos y servicios.

Para lograr esta satisfacción del cliente, es básico saber sus deseos, que son los que constituyen su comunicación de sus necesidades, y resolver al 100 % sus demandas sobre las mismas.

El valor, costo y satisfacción, de nuestro servicio y de las instalaciones lo da solo el consumidor, el cliente., Hoy en día los analistas del comportamiento de consumo han ido más allá de las rígidas hipótesis económicas sobre la manera en que los consumidores forman el concepto de valor en sus mentes y realizan la selección de los productos y servicios.

La diferencia entre concepto que tiene el cliente de: Producto, instalaciones, calidad y características, contra el concepto del hotel en el aspecto de las ventas, promoción en su totalidad. (Aquí entra la satisfacción del cliente)

Todo es mercadotecnia, todo nos lleva a la satisfacción del cliente, todo es ventas, todo es social, todo es deseo, todo es demanda, todo es intercambio, todo es mercado, todo es servicio.

Si no existe la satisfacción del cliente, no vuelve, no tenemos rentabilidad del hotel, no tenemos negocio, no tenemos éxito, no tenemos nada.

## **F – Planificación Estratégica**

Toda planificación estratégica debe estar enfocada al cliente, en sus necesidades. Es necesario tomar en cuenta todos los niveles dentro del hotel, el nivel corporativo, el nivel de operación, el nivel de negocios y ventas, y el nivel del producto de las instalaciones en sí.

La misma misión de la empresa y su logro de objetivos tienen que estar en el camino de la planeación estratégica para llegar al éxito., Con esto lograremos el crecimiento esperado de nuestro hotel y su posible diversificación.

Muy importante es él adaptarnos al mercado, conjuntamente de tratar de que el mercado se adapte a nosotros, la orientación tiene que ser siempre hacia nuestro consumidor, pero aprovechando la situación del mercado, siempre adelante.

La planificación nos ayuda en varias formas como son, seleccionar y organizar nuestros puntos principales de negocio, mejorar nuestra cartera de clientes, disminuir nuestros costos, en fin ser más rentables, esto quiere decir, negocio en marcha.

Algo muy importante no-solo es valorar el hoy de nuestro hotel con relación al mercado, sino la posibilidad futura del mismo y los cambios necesarios para su buen desarrollo. Poder enfocar correctamente el perfil de mi negocio hacia el camino correcto, por ejemplo, hombres de negocio, familias, eventos, gobierno, nacionales, extranjeros, etc.

Todo esto no es más que solo ideas, es necesario tener un plan de acción para llevar a cabo estas mismas, tanto a corto, mediano y largo plazo.

Hoy más que nunca el hotel que no cuente con una adecuada planeación estratégica o simplemente básica, no tiene mucho futuro dentro de la industria hotelera actual.

Hoy en día, el principal reto de los hoteles, es crear y mantener un estándar de calidad en el servicio, ante un mercado tan competido, y un ambiente del mismo tan cambiante en el corto plazo.

Son cuatro los aspectos importantes en todo esto:

- El análisis
- La planificación
- La implementación
- El control

El análisis, nos da básicamente en conocimiento del mercado, de la competencia, y de nosotros mismos.

La planificación nos da los caminos a seguir, los mismos planes.

La implementación nos da el cómo hacerlos.

Y el control nos da los resultados, el cómo medirlos y poder evaluarlos, y también las posibles acciones correctivas.

Todo es un ciclo que tenemos que producir de forma virtuosa, desde nuestros empleados en el hotel, hasta los accionistas y dueños del mismo, un ejemplo:

- Iniciando por un ambiente de mejor calidad para nuestros empleados
- Teniendo mejoras continuas en todos los procesos
- Contando siempre con innovaciones en todos los departamentos
- Todas nuestras áreas de consumo y las instalaciones de mejor calidad
- Solo así podremos tener clientes totalmente satisfechos
- Lograremos tener crecimiento
- Lograremos tener más utilidades
- El hotel será totalmente rentable
- Lograremos la satisfacción de los accionistas y dueños
- Tendremos un hotel en marcha y con un futuro comprobable

Hablemos de los recursos en su totalidad para llevar a cabo todos los procesos, un hotel necesita de personal, de materiales, de información, etc., Tradicionalmente los hoteles trataban de poseer y controlar la mayoría de los recursos que ingresaban al hotel, pero en la actualidad, eso ha cambiado, ya que los hotel encuentran que algunos recursos bajo su control no funcionan igual o pueden ser hasta mas caros, hoy en día los recursos menos importantes los buscar de forma exterior.

El aspecto de la organización en si misma del hotel, consiste en su estructura, políticas, y sobretodo cultura, las cuales se vuelven poco funcionales en un hotel rápidamente cambiante como el mercado de hoy lo exige.

Mientras que la estructura y las políticas pueden modificarse ante estos cambios, la cultura del hotel es la más difícil de cambiar.

Los hoteles deben trabajar intensamente para adaptar la estructura, las políticas y la cultura de la organización a los requisitos variables dentro de la estrategia de la misma planificación, llevando la cultura hasta lo más profundo de sus raíces. (\*)

(\*) Trout Jack. El nuevo posicionamiento. Mc. Graw Hill. 1998

Un negocio, una organización dedicada como los hoteles existen para cumplir algo: entretener, proporcionar alojamiento, alimentos, servicio, etc., Su misión específica o propósito generalmente es muy clara al principio, pero, con el paso del tiempo y los cambios tanto del mercado como internos en personal, se puede ir perdiendo el interés por la misma, o simplemente se pierde su importancia, por el mercado en si y por la falta de conocimiento de la misma.

Hoy más que nunca se debe tomar lo siguiente como regla de oro:

Si el hotel esta cambiando de rumbo, adaptándose a la marea de los mercados y llevando la delantera a los mismos, es necesario renovar la búsqueda de su propósito, su misión.

Los hoteles enuncian su misión para transmitirla a sus gerentes, empleados, a sus clientes y a todo público en general. La misión proporciona a los empleados del hotel un sentido compartido del propósito del mismo, la dirección y caminos a seguir y las oportunidades dentro de la empresa.

No es fácil escribir con palabras un enunciado formal de la misión. Algunos hoteles tardan mas de un año o dos tratando de establecer una declaración satisfactoria sobre el propósito del hotel.

Una misión bien definida posee varias características. Deben centrarse en un número limitado de metas y definir los principales rangos competitivos dentro de los cuales operará el hotel.

La misión del hotel debe ser motivadora, los empleados necesitan sentir que su trabajo es significativo y contribuye a enriquecer la vida de las personas.

La misión debe destacar las principales políticas que el hotel desea favorecer. Las políticas definen la forma en la que los empleados deben tratar con los clientes, proveedores, competidores y otros grupos importantes.

La misión de la empresa debe proporcionar una visión y dirección de los siguientes años.

La misión debe contener tres puntos clave:

- Construir
- Mantener
- Cosechar

Necesitamos penetrar con mayor fuerza cada día el mercado para lograr mejora nuestra ocupación del hotel, esto se puede dar de tres formas muy sencillas:

---Estimulando a nuestros clientes ya existentes, a nuestra cartera de clientes, dándoles mayores beneficios para que sigan con nosotros.

---Atraer a los clientes de la competencia para que cambien su preferencia.

---Tratar de convencer a los clientes de hoteles de distinta categoría.

Lo más importante es tener al hotel en condiciones favorables y con los menores contratiempos posibles dentro de los cambios del mercado.

Tener muy claras las ideas de la misma estrategia de planeación, tener en cuenta todos los niveles dentro del hotel (todos los departamentos), los procesos, los recursos en su totalidad contando con el mantenimiento de las mismas instalaciones.

Una misión actual, real, clara y motivadora, dispuesta al cambio de mejora continúa.

El aprovechamiento al máximo de todas las oportunidades que se presenten, la buena integración de todo el equipo de trabajo, el ambiente tanto interno como externo.

Nuestras estrategias las lograremos si son directas con liderazgo, si tienen diferenciación, un enfoque claro con el segmento del mercado específico, con el plan de acción adecuado para cada una, con su implementación para ejecutarlas, y su retroalimentación y control.

Una de las tareas más importantes de un hotel, consiste en desarrollar la cultura del servicio, esto al mismo tiempo que el desarrollo del negocio como tal, esta cultura se centra en servir y satisfacer al cliente.

Esta cultura de servicio inicia en la gerencia de alto nivel y debe continuar con el resto del personal.

Existen cuatro características en el servicio.

---Intangibilidad, a diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, etc. Para disminuir la incertidumbre causada por la intangibilidad, los posibles clientes buscan evidencias tangibles que les proporcionen información y confianza sobre el servicio.

---Inseparabilidad, en la mayoría de los servicios de un hotel, tanto el empleado como el cliente deben estar presentes para que se lleve a cabo la transacción del mismo.



---Heterogeneidad, la calidad del servicio depende de quien lo proporciona, así como dónde y cuando se ofrece. Los servicios se producen y consumen en forma simultánea. Las demandas fluctuantes hacen difícil ofrecer servicio consistente durante periodos de demanda excesiva.

---Carácter perecedero, los servicios no pueden almacenarse, se debe manejar la capacidad y la demanda al mismo nivel de calidad. (\*)

Un ejemplo de calidad en el servicio fuera de lo normal pero con un éxito incomparable y además tener una rotación de personal muy baja es, la de los hoteles Days Inn, es la rotación hoy en día mas baja de cualquier cadena hotelera, “la contratación de personal mayor de 65 años “, y además de un servicio reconocido a escala mundial.

(\*) Drucker Peter. El Ejecutivo eficiente. Harper Business. 1995

## **G – Investigación de mercados y encuestas**

La investigación de mercados es un proceso que identifica y define las oportunidades y problemas del mercado, vigila y evalúa las acciones y el rendimiento del mercado y comunica a la gerencia los hallazgos y las implicaciones.

Los investigadores de mercado participan en una amplia gama de actividades. Sus 10 actividades más comunes son:

- .....La medición de los potenciales del mercado
- .....El análisis de la participación en el mercado
- .....La determinación de las características del mercado
- .....El análisis de ventas
- .....Los estudios de las tendencias
- .....El pronóstico de corto plazo
- .....El estudio de productos competitivos
- .....Los pronósticos de largo plazo
- .....Los estudios de sistemas de información
- .....Y la evaluación de productos existentes

En nuestro caso particular para nuestro proyecto nos enfocamos con igual importancia, tanto en casos generales, como en situaciones mas específicas.

De hecho en el 73% de las grandes empresas cuentan con sus propios departamentos de investigación de mercados. En nuestro caso fuimos tres personas las que realizamos las distintas encuestas.

? (Mercadotecnia para hoteleria y turismo)

Existen algunos puntos con prioridad en estas investigaciones como son: Segmentación y tamaño del mercado, evaluación de los hoteles ya existentes, sensibilidad al precio, satisfacción de los clientes, etc. Son puntos básicos que todos los hoteles manejan.

Existen cuatro pasos básicos en un proceso de investigación de mercados:

- 1) Definición del problema y de los objetivos de la investigación
- 2) Desarrollo del plan de investigación para reunir información
- 3) Implementación del plan de investigación
- 4) Interpretación y reporte de los hallazgos

Los objetivos de una investigación, deben traducirse en necesidades de una información específica.

Nuestra investigación se realizo solo tomando en cuenta el método de contacto por la vía de las encuestas directas y personales.

Y tomamos las necesidades de nuestros problemas básicos del proyecto:

- ? El Cliente como huésped y su importancia
- ? Guerra de tarifas
- ? Servicio y calidad
- ? El personal y su capacitación
- ? Rentabilidad del negocio
- ? Los pequeños detalles
- ? Grandes cadenas contra pequeñas
- ? Rotación del personal
- ? Instalaciones adecuadas

Dentro de las preguntas de las encuestas que utilizamos, se tomaron en cuenta aspectos de todo tipo como: Instalaciones por dentro y fuera, jardines, albercas, canchas, alimentos, colores, tamaños de habitaciones, ocupación, tienda, ubicación, seguridad, etc.

A continuación pondré la encuesta que se utilizo y sus resultados, tomando un muestreo total de 300 personas, 80 agencias de viajes y 65 empresas privada.

Después de la pregunta, estarán las opciones a contestar, y por ultimo los resultados en porcentaje con las siguientes siglas:

P = Personas

A = Agencias de viajes, tanto mayoristas como minoristas

E = Empresas privadas

**ENCUESTA HOTELERA**  
(Junio 2006)

1) ¿Que es lo más importante para un hotel?

	Limpieza	Tarifas	Servicio	Alimentos	Huéspedes	Ubicación
P	2 %	1 %	4 %	1 %	90 %	2 %
A	4 %	8 %	20 %	3 %	---	65 %
E	3 %	5%	53 %	1 %	---	38 %

2) ¿Si el hotel cumpliera con todas las expectativas que usted tiene, que tarifa estaría dispuesto a pagar?

	De \$ 1 a \$ 500	De \$ 501 a \$ 800	De \$ 801 a \$ 1,000	Mas de \$ 1,000
P	---	11 %	66 %	23 %
A	17 %	49 %	30 %	4 %
E	5 %	31 %	23 %	41 %

3) Le gustaría que la característica principal del hotel fuera el trato especial hacia su persona?

	No importa	Si	No
P	15 %	80 %	5 %
A	2 %	91 %	7 %
E	10 %	85 %	5 %

4) ¿Usted cree que un hotel es buen negocio?

	No lo sé	Si	No
P	17 %	82 %	1 %
A	4 %	95 %	1 %
E	7 %	93 %	---

5) ¿Usted cree que en un hotel los pequeños detalles pueden hacer la diferencia para que usted regrese a hospedarse nuevamente?

	No lo sé	Si	No
P	1 %	95 %	4 %
A	4 %	66 %	30 %
E	12 %	70 %	18 %

6) ¿Usted viaja mas de una vez por mes?

	Si	No
P	94 %	6 %

7) ¿Cuándo viaja se hospeda en hotel?

	Si	No
P	90 %	10 %

8) ¿Normalmente viaja de trabajo o de placer?

	Trabajo	Placer
P	84 %	16 %

9) ¿Qué le gusta mas: un hotel grande, o uno pequeño?

	Grande	Pequeño
P	35 %	65 %
A	53 %	47 %
E	69 %	31 %

10) ¿Usted se hospeda en un hotel solo por ser de cadena?

	Si	No
P	57 %	43 %

11) ¿Para usted, son importantes las instalaciones de un hotel?

	Si	No
P	94 %	6 %
A	98 %	2 %
E	90 %	10 %

12) ¿Es importante la ubicación del hotel para usted?

	Si	No
P	41 %	59 %
A	85 %	15 %
E	74 %	26 %

13) ¿Qué área del hotel es para usted más importante?

	Restaurante	Habitaciones	Áreas comunes	Todas
P	3 %	11 %	1 %	85 %
A	6 %	40 %	5 %	49 %
E	8 %	62 %	---	30 %

14) ¿Para usted es importante que el personal del hotel, tenga trato personalizado?

	Si	No
P	82 %	18 %
A	59 %	41 %
E	52 %	48 %

15) ¿Es importante que el hotel cuente con un buen restaurante?

	Si	No
P	88 %	12 %
A	60 %	40 %
E	54 %	46 %

16) ¿Qué alimentos acostumbran hacer en el hotel?

	Desayuno	Comida	Cena
P	95 %	1 %	4 %

17) ¿Es importante para usted, que su habitación tenga conexión a Internet?

	Si	No
P	87 %	13 %
A	63 %	37 %
E	96 %	4 %

18) ¿Cómo prefiere su habitación, con alfombra o sin ella?

	Con Alfombra	Sin Alfombra
P	31 %	69 %
A	51 %	49%
E	20 %	80 %

19) ¿Le gustaría tener cafetera en su habitación?

	No importa	Si	No
P	20 %	72 %	8 %
A	42 %	49 %	9 %
E	7 %	92 %	1 %

20) ¿Prefiere que el baño tenga tina?

	No importa	Si	No
P	26 %	39 %	36 %
A	20 %	68 %	12 %
E	45 %	25 %	30 %

21) ¿Utiliza el servicio a cuartos en alimentos?

	Si	No
P	82 %	18 %
E	85 %	15 %

22) ¿Le gustan los techos altos en su habitación?

	No importa	Si	No
P	22 %	77 %	1 %
A	89 %	8 %	3 %
E	38 %	62 %	---

23) ¿Qué colores preferiría en las paredes de su habitación?

	Claros	Otros
P	99 %	1 %
A	78 %	22 %
E	95 %	5 %

24) ¿Le gustaría tener cortinas en la habitación, que no dejaran pasar por completo la luz?

	No importa	Si	No
P	6 %	92 %	2 %
A	74 %	14 %	12 %
E	11 %	88 %	1 %

25) ¿Le gustan los elevadores?

	No importa	Si	No
P	2 %	65 %	33 %



26) ¿Le gusta que el lavabo se encuentre fuera del baño?

	No importa	Si	No
P	---	36 %	64 %
A	82 %	17 %	1 %
E	23 %	29 %	48 %

27) ¿Le gustan los muebles terminados en madera?

	Si	No
P	82 %	18 %
A	55 %	45 %
E	77 %	23 %

28) ¿Le gustan los espejos en su cuarto?

	Si	No
P	89 %	11 %

29) ¿Le gustaría que su habitación tuviera ventanas al exterior que se pudieran abrir?

	No importa	Si	No
P	25 %	55 %	20 %
A	89 %	8 %	3 %
E	29 %	61 %	10 %

30) ¿Es importante para usted que su habitación tenga aire acondicionado?

	No importa	Si	No
P	14 %	82 %	4 %
A	30 %	69 %	1 %
E	5 %	95 %	---

31) ¿En el restaurante del hotel, prefiere calidad en los alimentos, o en el servicio?

	En alimentos	En el servicio	Ambos
P	---	1 %	99 %
A	3 %	5 %	82 %
E	1 %	5 %	94 %

32) ¿Le gustaría que mientras este hospedado, el personal se dirija a usted por su nombre?

	No importa	Si	No
P	5 %	93 %	2 %

33) ¿Le gusta tener televisión por cable en su habitación?

	No importa	Si	No
P	9 %	90 %	1 %
A	8 %	92 %	---
E	10 %	88 %	2 %

34) ¿Le gustaría que dentro de las instalaciones del hotel, cuente con un gimnasio?

	No importa	Si	No
P	20 %	75 %	5 %
A	43 %	51 %	6 %
E	10 %	88 %	2 %

35) ¿Le gustaría que el hotel cuente con centro de negocio?

	No importa	Si	No
P	18 %	81 %	1 %
A	31 %	55 %	14 %
E	4 %	96 %	---

36) ¿Le gustaría que el hotel tuviera tienda en alguna área común?

	No importa	Si	No
P	30 %	66 %	4 %
A	17 %	82 %	1 %
E	59 %	29 %	12 %

37) ¿Le gustaría que el hotel tuviera jardines?

	No importa	Si	No
P	58 %	40 %	2 %
A	34 %	62 %	4 %
E	75 %	24 %	1 %

38) ¿Son importantes para usted, las amenidades en el baño?

	No importa	Si	No
P	18 %	82 %	---
A	30 %	52 %	8 %
E	17 %	79 %	4 %

39) ¿Le gustaría contar con serví bar en su habitación?

	No importa	Si	No
P	38 %	52 %	10 %
A	24 %	75 %	1 %
E	36 %	56%	8 %

40) ¿Le gustaría que en los pasillos del hotel contáramos con maquinas surtidoras de refrescos y algo mas?

	No importa	Si	No
P	45 %	49 %	6 %
A	38 %	52 %	10 %
E	49 %	45 %	6 %

41) ¿Le gustaría que contáramos con salones para eventos?

	No importa	Si	No
P	56 %	42 %	2 %
A	30 %	63 %	7 %
E	47 %	39%	14 %

42) ¿Le gustaría que contáramos con servicio de lavandería y tintorería?

	No importa	Si	No
P	20 %	77 %	3 %
A	49 %	51 %	---
E	16 %	82 %	4 %

43) ¿Le gustaría que el hotel tuviera canchas deportivas como tenis, etc.?

	No importa	Si	No
P	31 %	65 %	4 %
A	72 %	21 %	7 %
E	39 %	40 %	21 %

44) ¿Le gustaría que tuviéramos sala de juegos infantiles?

	No importa	Si	No
P	60 %	20 %	20 %
A	55 %	37 %	8 %
E	92 %	7 %	1 %

45) ¿Le gustaría que el hotel tuviera alberca?

	Si	No
P	65 %	35 %
A	70 %	30 %
E	29 %	71 %

46) ¿Le gustaría que tuviéramos personal de seguridad?

	No importa	Si	No
P	4 %	96 %	---
A	9 %	91 %	---
E	1 %	99 %	---

#### SECCION SOLO PARA AGENCIAS DE VIAJE Y EMPRESAS PRIVADAS

47) ¿Necesita que le den crédito?

	Si	No
A	67 %	33 %
E	21 %	79 %

48) ¿Le gustaría contar con comisión por noches de hospedaje?

	Si	No
A	100 %	---
E	75 %	25 %

49) ¿Le gustaría realizar algún paquete especial solo para usted?

	Si	No
A	81 %	19 %
E	64 %	36 %

50) ¿le gustaría un plan de noches de cortesía solo para ustedes?

	Si	No
A	100 %	---
E	100 %	---

51) ¿Les gusta trabajar mas con hoteles grandes de cadena o con hoteles pequeños?

	Grandes	Pequeños
A	58 %	42 %
E	51 %	49 %

52) ¿Qué hoteles prestan mayor atención a ustedes como agencia o empresa?

	Grandes	Pequeños
A	21 %	79 %
E	28 %	72 %

53) ¿Qué tanto puede usted influir en la elección de hotel de sus clientes o empleados?

	Totalmente	Mucho	Poco	Nada
A	17 %	72 %	11 %	---
E	69 %	30 %	1 %	---

## H – Sistemas de información

Esto consiste en un conjunto integrado de personas, equipos, y procedimientos utilizados para reunir, evaluar, y distribuir información importante, sobre todo para los gerentes a cargo de la toma de decisiones.

Al llevar a cabo en análisis, la planeación, la ejecución y el control de las estrategias de los distintos mercados, los gerentes requieren información a casi cada paso. Necesitan información sobre los clientes, competidores, proveedores y otras fuerzas presentes en el mercado.

“””” HOY MAS QUE NUNCA, LA DIFERENCIA ES LA INFORMACIÓN “”””

Durante en siglo pasado, la mayoría de los hoteles eran de propiedad individual, o formaban parte de una cadena pequeña regional. Los gerentes obtenían información estableciendo contacto con las personas, observándolas y haciendo preguntas.

En este siglo, muchos factores han aumentado la necesidad de más y mejor información. Conforme los hoteles adquieren un nivel nacional o internacional, requieren información sobre mercados más grandes y distintos.

Al volverse más selectivas, las empresas necesitan mejor información sobre la forma en la que los clientes prospectos responden ante diferentes productos y estímulos.

Al utilizar enfoques de mercado más complejos y enfrentar la intensa competencia, los hoteles requieren información sobre la eficiencia de todos sus instrumentos de la misma mercadotecnia.

En los rápidos y cambiantes ambientes actuales, los gerentes necesitan información reciente para tomar decisiones oportunas.

El manejo de la información de los huéspedes es básico y necesario para su control y seguimiento de los mismos, un ejemplo de esta información sería:

- Nombre
- Dirección (casa y oficina)
- Teléfonos (casa y oficina)
- Correo
- Fecha de nacimiento
- Motivos del viaje (negocios, placer, emergencia, etc.)
- Como reservo (el mismo, agencia, empresa, etc.)
- Etc.

Hoy no existe otra alternativa que sea el contar con sistemas de cómputo automatizados y actualizados, esto con el fin de establecer relaciones más estrechas con nuestros clientes y ganar en la calidad del tiempo.

Comentemos algunas de las necesidades de información externa:

---Información de mercado sobre visitantes:

Perfil de los mismos, preferencias, gastos, días de visita, propósitos de las visitas, instalaciones deseadas, alojamiento deseado, tiendas, etc.

---Información competitiva:

Estrategia de precios, productos, clientes potenciales, publicidad, porcentaje de ocupación, satisfacción o insatisfacción de los clientes, etc.

---Innovaciones y nuevas tendencias:

Avances tecnológicos, servicios, etc.

Las fuentes externas de información son muchas, y todas con su debida importancia para el posible éxito de nuestro hotel, tales como:

- Oficinas de turismo (local, estatal, federal)
- Cámaras de comercio
- Universidades
- Empresas de servicio público
- Centros de deportes
- Publicaciones diversas
- Parques
- Líneas aéreas
- Distintas asociaciones
- Empresas privadas
- Proveedores
- Agencias de viajes
- Organizadores de excursiones
- Congresos
- Los mismos empleados de la competencia



Los cuestionarios y las entrevistas personales o vía telefónica también son muy importantes.

Un buen sistema de información de mercado equilibra la información que los gerentes desearían tener contra la que en realidad necesitan y es factible obtener.

La información que necesitan los gerentes se puede obtener de los mismos registros internos del hotel, de las actividades para la obtención de la información de mercado, y del proceso de investigación de mercado. El encargado de procesar y presentar toda la información, siempre será el departamento de mercadotecnia.

La información de los registros internos del hotel, consiste en los datos reunidos de las fuentes que se encuentran dentro del mismo, para evaluar el rendimiento de mercado y para detectar problemas y oportunidades de mercado.

Se necesita crear un sistema inteligente de información, el cual nos de a conocer el ambiente casi diario que se vive en los mercados, para que esto ayude a los gerentes a preparar y adaptar los planes y las estrategias a corto plazo.

Toda la información que podamos recopilar de cualquier fuente, no tendrá ningún valor si no llega en el tiempo adecuado, ni tampoco tendrá valor si no se toman las decisiones correctas, la distribución de dicha información es básica para el éxito de la misma, y su posible interpretación.

## **I – Selección de mercado**

Hablaremos del lado del cliente, conoceremos como es su elección para determinar si estamos con la posibilidad dentro de los diferentes mercados, para ser opción de destino, de zona y de instalaciones.

El cliente nos puede escoger como su alternativa hotelera por varias razones, de las cuales destacan solo algunas:

- Culturales
- Sociales
- Personales
- Psicológicos
- Por moda
- Etc.

Se debe tener mucho cuidado al analizar el comportamiento del posible cliente, pues éstos a menudo rechazan lo que parece ser una buena oferta. Lo que para un hotel puede parecer irracional, para el cliente puede ser totalmente racional. El poder de convencer al cliente que se quede con nosotros es todo un proceso, donde pueden influir muchos aspectos de diferentes tipos.

Necesitamos saber, descubrir, el propósito de nuestros clientes, la meta que tiene en el destino y sus características, para realizar la labor de convencimiento.

Nunca tenemos que olvidar, que el posible cliente tiene en sus manos una libre elección de todo el mercado.

Es necesario estar al día en los diferentes ambientes de los mercados, para descifrar sus respectivas necesidades.

Tenemos que tomar en cuenta, todas las posibles influencias que nuestro prospecto puede encontrar en el camino para su selección de hotel, evento, restaurante, etc.

Es básico para nuestro mayor éxito, el llenar de información de todo tipo, pero real y oportuna, a nuestros clientes para ayudarles a seleccionarnos.

Existe todo un proceso en la selección por parte del cliente:

- Reconocimiento de la necesidad
- Búsqueda de información
- Evaluación de alternativas
- Toma de decisión

Y al final existe algo muy importante para los hoteles, el comportamiento posterior a estar hospedado con nosotros, aquí esta la llave de nuestra real posibilidad de tener un cliente cautivo.

El cliente puede obtener información de varias fuentes como son:

- Fuentes personales
- Fuentes comerciales
- Fuentes publicas
- Etc.

Es necesario tratar de estar en todas, sin falta, esto ayudara sin duda, a la selección favorable para nuestro hotel.

Lo que nosotros buscamos es el poder tener tanto nuevos clientes todos los días, como el aumenta nuestra cartera de cliente cautivos, a esto lo llamaremos “PROCESO DE ADOPCIÓN DEL CLIENTE “, el cual consiste en cinco etapas básicas:

- Conciencia, El cliente adquiere conciencia del hotel como posibilidad nueva, pero carece de información.
- Interés, El cliente busca información sobre el hotel
- Evaluación, El cliente analiza si vale la pena probar el nuevo hotel
- Prueba, El cliente decide probar el nuevo hotel en pequeña escala para poder determinar mejor su valor.
- Adopción, El cliente decide utilizar el hotel de manera regular y completa.

Si logramos todo este proceso con nuestro cliente, quiere decir que tenemos el estándar de calidad y servicio que requiere, cumplimos con la satisfacción de sus necesidades., Y esto es con cada cliente, cada uno tiene sus propias necesidades, y nosotros tenemos que tener la capacidad de amalgamarnos a cada una de ellas.

El hotel que realmente comprende cómo responderán los posibles clientes a diferentes características de nuestras instalaciones, precios, argumentos publicitarios y de ventas, tiene gran ventaja sobre sus competidores.

Como resultado a todo esto, los investigadores de empresas hoteleras y universidades han realizado estudios a fondo sobre la relación entre los estímulos de mercadotecnia y la posible respuesta de los clientes., Estos estímulos consisten en cuatro factores: las instalaciones, el precio, la plaza, y las promociones.

Otros estímulos incluyen las fuerzas y acontecimientos principales presentes en el ambiente del cliente (económico, tecnológico, político y cultural).

## EL VIAJERO DE NEGOCIOS

El viajero de negocios representa el segmento más grande de la industria hotelera y a quien se atribuye más de la mitad de todas las ganancias obtenidas de las habitaciones del hotel e el mes.

Este mercado tiene una mejor educación, es más adinerado y ocupa puestos profesionales, directivos o de ventas.

El viajero ejecutivo lee más y ve menos televisión, su motivo principal para realizar su viaje de negocios son las ventas.

Al seleccionar un hotel, los viajeros ejecutivos dan importancia a la ubicación del mismo, a la limpieza, al servicio, al precio de la habitación, y a la reputación del mismo.

Entre las comodidades que desean en la habitación están los colchones de buena calidad, las toallas de baño grandes, un escritorio, entrada de Internet, teléfono sin costo, etc.

Es muy importante lograr un posicionamiento de mercado para nuestro hotel, que el cliente lo tenga presente en la mente, y logre diferenciarlo con relación a la competencia.

Esto se da por razones como:

- Las mismas características de nuestro hotel
- Los precios de nuestros servicios
- Nuestras promociones actuales
- Las innovaciones constantes
- La calidad de nuestro servicio
- La calidez de nuestros empleados
- La ubicación del hotel
- Etc.

En gran medida esto también se logra gracias a un punto muy importante, que hoy en día es básico tenerlo como herramienta diaria en nuestro hotel, se llama:

“”””” LA GENERACIÓN DE IDEAS “””””

El desarrollo de nuevas promociones dentro del hotel, en el destino mismo y sus alrededores, se da en porcentaje muy alto gracias a la generación de ideas.

Es muy importante la búsqueda sistemática de ideas, un hotel debe generar muchas ideas para encontrar algunas buenas, la búsqueda de ideas sobre promociones nuevas no debe ser al azar, debe ser de forma metódica y sistemática.

## **J – Mercadotecnia Interna**

Este punto es de mayor importancia para nuestro buen desarrollo del hotel, no importa el tiempo, el costo, el esfuerzo, todo para crear un concepto un estándar dentro del hotel, si los empleados del mismo no actúan según lo esperado, mal servicio y los huéspedes no regresaran.

Todos los empleados del hotel deben utilizar la mercadotecnia pues ésta no esta a cargo solamente del departamento de mercadotecnia o de ventas, la mercadotecnia debe formar parte de la filosofía de toda la organización.

Las gerencias deben de comprender que las experiencias de un mal servicio reciben más atención que las buenas. Cuando los huéspedes reciben un trato inadecuado, responden no solo en no volver, si no en comentarlo mas del doble de veces que si el trato fue bueno.

El personal de recepción, el del servicio del restaurante, el portero, todos influyen en la posibilidad de que el huésped se vaya satisfecho. Su actitud, su apariencia, y deseo de atender las solicitudes de los clientes ayudan a la formación de una impresión del hotel.

Los empleados se vuelven parte del producto (del hotel), la diferencia muchas veces entre nosotros y la competencia, es precisamente el valor tangible y a la vez intangible del servicio de nuestro personal.

El hotel debe contar con personal que realice un buen trabajo durante los momentos de verdad. Cuando las personas piensan en la mercadotecnia, por lo general imaginan los esfuerzos dirigidos externamente hacia el mercado, pero las primeras estrategias de mercadotecnia de un hotel se deben dirigir internamente hacia los empleados.

Los gerentes deben asegurarse que los empleados conocen el producto en su totalidad y de que están convencidos de ofrecer un buen valor. Los empleados deben sentir entusiasmo por la empresa en la que trabajan y por los servicios que dan.

De otra forma será imposible que el huésped se sienta entusiasmado.

“”””” LA MERCADOTECNIA EXTERNA LLEVA CLIENTES AL HOTEL  
PERO ESTO ES INSUFICIENTE SI LOS EMPEADOS NO ACTÚAN SEGÚN LAS  
EXPECTATIVAS DE LOS HUÉSPEDES “””””

La mercadotecnia interna asegura que los empleados en todos los niveles de la organización conozcan el negocio y comprendan sus diversas actividades y campañas en un ambiente que fomente la conciencia hacia el cliente.

El objetivo de la mercadotecnia interna es lograr que los empleados entreguen un servicio satisfactorio al cliente.

La mercadotecnia interna es un proceso que incluye los siguientes pasos:

- Establecer una cultura de servicio
- Contar con un enfoque orientado hacia la gerencia de recursos humanos
- Comunicar a los empleados la información de mercadotecnia
- Implementar un sistema de recompensa y reconocimiento

Las empresas de servicio, como los hoteles, reconocen cada vez más que en su mezcla de mercadotecnia deben tomar en cuenta cinco factores:

- El producto, las instalaciones
- El precio
- El destino, la ubicación
- Las promociones
- Y las personas

Las personas son el factor más importante, los empleados del hotel son los que están en contacto constante con los clientes, y son los que causan buena o mala impresión.

Prácticamente la industria de la hospitalidad es única en cuanto a que los empleados forman parte básica del producto, del mismo hotel.

Los mercadólogos de cualquier hotel, deben contar con técnicas y procedimientos que garanticen que los empleados tengan la capacidad y la motivación para proporcionar un servicio de calidad.

La cultura de servicio, es una cultura corporativa que fomenta el servicio al cliente a través de políticas, procedimientos, sistemas de recompensa y acciones.

Una cultura corporativa es un patrón de valores y creencias compartidas que ofrece un significado a los miembros de una organización y les proporciona las reglas de comportamiento dentro de ésta.

Las empresas de servicio deben crear una organización que apoye a los empleados que atienden a los clientes, es el invertir el organigrama de la organización.

Es necesaria la creación de puestos que atraigan a los empleados adecuados, un proceso de contratación que identifique y seleccione a empleados orientados hacia el servicio., y que la capacitación de los mismos este diseñada para compartir la visión de la empresa con los empleados y proporcionarles toda la información sobre el hotel.

Es muy importante que se implemente un sistema de recompensa y reconocimiento para los empleados, ellos necesitan saber cómo realizar su trabajo para poder desempeñarse con eficiencia.

La empresa necesita diseñar una comunicación que les ofrezca una retroalimentación con respecto a su desempeño, se deben incluir normas y métodos de servicio para determinar el grado en el que la organización cumple con dichas normas.

Si una empresa desea contar con empleados orientados hacia el cliente, necesita buscar formas para observarlos mientras los atienden y además recompensarlos y reconocer su esfuerzo.

Un buen programa de mercadotecnia interna, debe dar origen a empleados capaces de efectuar tratos no rutinarios., Una transacción no rutinaria es un acuerdo especial que se establece con el huésped y que, por lo general, los empleados experimentan por primera vez.

La gerencia debe otorgar a los empleados la autoridad para tomad decisiones que resuelvan los problemas de los huéspedes.

Uno de los beneficios de un programa de mercadotecnia interna es que proporciona a los empleados la actitud, los conocimientos, las habilidades de comunicación y la autoridad requeridos para efectuar tratos no rutinarios.



## **K- Calidad, contabilidad y rentabilidad**

Para tener éxito en el mercado actual, los hoteles deben estar centrados en su totalidad en los posibles y ya existentes clientes, y necesitan proporcionar un servicio de valor superior a la norma.

Los clientes van a escoger el hotel, basándose en el valor que ello consideran que tiene, su servicio, su imagen, sus costos personales, etc.

La conservación de los clientes, debe ser tema del día a día en nuestro hotel, y darle su real importancia para nuestra posible rentabilidad del negocio, hay que tener en cuenta lo siguiente:

---El costo de la pérdida de los clientes., Las empresas deben saber cuánto cuesta un cliente que deserta, que se lleva una mala imagen, que simplemente no regresa, lo que equivale al valor vitalicio del cliente.

---La atención de las quejas de los clientes. La solución a estas quejas de los clientes, es un componente, un factor determinante, esencial, para poder conservarlo.

---Es necesaria la creación, el mantenimiento y el mejoramiento de las relaciones con los clientes.

Los hoteles deben determinar que segmentos y que clientes específicos son los rentables, o más rentables, como atraerlos y como conservarlos.

Hablemos un poco acerca de la calidad, y sus diferentes aspectos, uno de ellos nos dice de la importancia en sí misma de las instalaciones del hotel como valor máximo en relación con la calidad del mismo.

Las características a simple vista del hotel, sus áreas, sus instalaciones, su color, su logotipo, etc. Son parte esencial para la misma satisfacción del cliente, si tomamos esto como base, diríamos que entre más grande es el hotel y nuevas sus instalaciones el cliente tendrá más puntos a favor para su posible satisfacción.

Algo también muy importante dentro del servicio de cualquier hotel en cuestión del valor de calidad, es la ausencia de errores, esta pone a la mano la competencia entre los hoteles, sin importar el lujo ni el tamaño de los mismos, simplemente tomando en cuenta “” LA AUSENCIA DE ERRORES “”

Existen brechas en la calidad del servicio, vemos las cinco principales:

---Brecha 1. Las expectativas del cliente frente a la percepción de la gerencia., Esta brecha ocurre cuando el gerente del hotel no comprende, lo que los clientes esperan del servicio, ni las características necesarias para proporcionar un servicio de excelente calidad.

---Brecha 2. La percepción de la gerencia frente a las normas de la calidad del servicio., Esta brecha ocurre cuando los gerentes saben lo que sus clientes desean, pero no son capaces o se niegan a desarrollar sistemas que satisfagan dichos deseos.

---Brecha 3. Las normas de la calidad del servicio frente a la entrega del servicio. Esta brecha se conoce como la brecha entre el servicio y el desempeño. Esta brecha ocurre cuando la gerencia entiende que necesidades debe satisfacer y ha desarrollado las normas adecuadas para lograrlo, pero los empleados no tienen la capacidad para proporcionar el servicio o no desean hacerlo.

---Brecha 4. La entrega del servicio frente a las comunicaciones externas., Esta brecha se produce cuando el hotel promete más en sus comunicaciones externas que lo que es capaz de proporcionar.

---Brecha 5. El servicio esperado frente al servicio recibido. Esta brecha depende de las cuatro anteriores. Si cualquiera de las brechas anteriores aumento, esta quinta también se incrementa. Esta brecha representa la gran diferencia entre la calidad esperada y la calidad recibida. (\*)

Existen muchos beneficios por la calidad en el servicio, comentemos los más importantes:

---La conservación de los clientes. Una calidad excelente aumenta la lealtad de los clientes y crea comentarios solo positivos.

---La necesidad de evitar la competencia de precios., Una calidad excelente ayuda a evitar esta guerra de precios, y no solo esto, sino que también nos ayuda a cobrar más caro.

---Conservar a los buenos empleados. Los empleados prefieren trabajar en hoteles bien dirigidos y poder producir servicio de calidad, esto aumentara nuestra rentabilidad del negocio.

---Reducción de costos. Gracias a un servicio de calidad, nuestros costos tanto internos como externos siempre serán menores.

(\*) Muller de la Lama. Cultura de calidad en el servicio. Trillas. 1999

Es muy necesario desarrollar un programa para aumentar la calidad en el servicio, el cual nos lleve a tener una mayor rentabilidad del hotel, y poder contar con un negocio en marcha, hablemos de los nueve puntos más importantes que yo considero para el buen desarrollo de este programa:

---Liderazgo., El director general o dueño del hotel, debe tener una visión clara de la empresa, pero no es suficiente sólo tener una visión, el director general también necesita comunicar esa visión a los empleados y convencerlos de que crean en ella y la sigan.

---Integrar la mercadotecnia en toda la organización. El concepto de mercadotecnia establece que la mercadotecnia se debe integrar en toda la organización.

---Comprender al cliente. Los hoteles que ofrecen productos de calidad, saben lo que el mercado desea y necesita.

---Comprender el negocio. La entrega de un servicio de calidad requiere trabajo en equipo., Los empleados deben comprender cómo sus trabajos afectan al resto del equipo.

---Aplicar los fundamentos operativos. El hotel debe contar con una buena planificación y una buena dirección.

---Aprovechar el factor de libertad. Los empleados deben tener la libertad de adoptar la entrega del servicio para satisfacer las necesidades de sus clientes.

---Usar la tecnología adecuada. La tecnología debe utilizarse para supervisar el ambiente, ayudar a los sistemas operativos, desarrollar bases de datos de los clientes y proporcionar métodos para comunicarse con los clientes.

---Contar con una buena gerencia de recursos humanos. Los empleados necesitan tener la capacidad de proporcionar el servicio prometido al cliente.

---Establecer normas, evaluar el desempeño y proporcionar incentivos. La forma más importante de mejorar la calidad del servicio, consiste en el establecimiento de normas y metas de servicio y después enseñarlas a los empleados y la gerencia. Los empleados que ofrecen un buen servicio deben recibir recompensa.

Existen básicamente tres tipos de fracasos que garanticen este programa de calidad, estos son:

---Una falta de compromiso de la gerencia a nivel medio y alto.

---La salida de la persona responsable del programa.

---Un cambio de propietario del hotel.

Dentro de la comercialización actual es muy importante contar con sistemas de información rápidos y veraces, esto para no-solo poder estudiar y conocer nuestra situación financiera y los resultados obtenidos, si no él poder pronosticar nuestro futuro, todo esto nos da una toma de decisiones mejor y más eficientes.

Esta información en su totalidad es responsabilidad de nuestro departamento de contabilidad.

Entre mas logremos este objetivo de contar con la información real, y en tiempos rápidos, mayor probabilidad de éxito tendremos, y con esto la rentabilidad del negocio será segura.

Aquí entran todos los estados financieros actuales, y su naturaleza dentro de todo el medio económico nacional e internacional, que rodea nuestro negocio.

Esta información es básica y fundamental para el buen desarrollo del negocio, de los accionistas, directores, funcionarios y de todo el equipo.

Es básica la respuesta rápida que podamos tener ante cualquier situación.

Es muy importante la honestidad en el manejo de toda la información, y la claridad de la misma, esto para todo nuestro personal, que la gente la entienda, la viva, ya que de esta dependerá que nuestra toma de decisiones sé la más correcta.

Todo sistema de información financiera debe realizarse apoyándose en los principios de contabilidad aceptados, teniendo en cuenta las normas que sustentan las políticas y criterios contables a la que la ley actual se refiere. Y todo esto de la mano con los principios fundamentales de la misma empresa.

## **L- Estrategias en precios**

El precio al que vendamos nuestros servicios, marcara la posible utilidad del negocio, tomando en cuenta claro esta, aspectos tanto internos y externos para ser más reales en los mismos

Hablemos de factores internos:

- Liderazgo en el mercado
- La calidad de nuestras instalaciones
- La situación actual financiera del hotel
- La capacidad de dar servicio por nuestros empleados
- El tamaño de nuestro hotel
- La ubicación del hotel
- El destino del hotel
- Los objetivos de la dirección
- El nivel de nuestros costos en proveedores
- La calidad de mantenimiento de todas las áreas
- Los paquetes institucionales
- La cantidad de tarifas que se quieran manejar
- La segmentación de mercado que se quiere atacar.
- La imagen dentro de los mercados

Hablemos de factores externos:

- La competencia
- La situación nacional
- La situación mundial
- Las distintas épocas del año
- Costos en proveedores
- Percepción del consumidor en relación valor
- La demanda
- El conocimiento de nuestro hotel
- La penetración de la publicidad

Hablemos varios ejemplos de precios en tarifas y paquetes promocionales:

Tarifas básicas:

T. Rack, se utiliza generalmente solo como un comparativo del valor que la dirección general le da a su hotel, y se maneja para los intercambios publicitarios.

T. Promocional, por lo general maneja un adicional como puede ser, el desayuno incluido, y no solo tocar la habitación.

T. Comercial, esta se da solo para las empresas que trabajen para el hotel en sus viajes de negocio.

T. Grupal, se utiliza solo para grupos de distinta naturaleza, se da por un numero determinado de cuartos.

T. Neta, se maneja para las agencias de viajes, las cuales nos venden a los hoteles

Todas estas tarifas dependerán de la distribución de habitaciones en el hotel, Ej.:

Tarifa Rack (01-12-06)

H. Sencilla	\$ 1,351.00
H. Doble	\$ 1,474.00
JR. Suite	\$ 1,781.00

Por lo general la distribución será de habitaciones sencillas, dobles, triples, cuádruples, jr. Suite, master, presidencial, etc.

Y hablando de paquetes institucionales, estos deben ser muy atractivos y de buen precio:

Guadalajara

Paquete Luna mielero

Incluye:

Hospedaje en júnior suite, botella de vino espumoso, frutero, regalo sorpresa, desayuno tipo americano en la habitación, cóctel de bienvenida, estacionamiento, impuestos.

Por tan solo \$ 990.00 por pareja

Noche adicional \$ 754.00 solo hospedaje

Vigencia 31 de diciembre del 2006

## **M- Canales de distribución**

Si las instalaciones del hotel se consideran como el corazón del mismo, yo diría que los canales de distribución pueden considerarse como su sistema circulatorio.

Los sistemas de distribución proporcionan un flujo constante de clientes, un sistema de esta naturaleza bien dirigido puede marcar la diferencia entre ser líder y solo sobrevivir.

Algunos ejemplos:

- Equipo de ventas
- Agencias de viajes mayoristas
- Agencias de viajes minoristas
- Líneas aéreas
- Autobuses
- Cuentas comerciales
- Tour operador
- Taxis
- Ejecutivos independientes
- Internet
- Diversas revistas
- Vía telefónica
- Etc.

Todos y cada uno de estos canales son de suma importancia para el buen desarrollo de nuestro negocio, cada uno abarca mercados distintos, entre más canales contemos a nuestro favor el resultado será más positivo.

Con cada canal es necesario desarrollar un contrato de beneficios mutuos, con las características muy específicas de cada uno.

Hoy más que nunca hay que darles su valor a cada uno y aumentar los adicionales para ser más atractivo el accionar de los mismos.

El mercado esta como nunca de competido, entre más demos de nosotros para cada canal, lograremos que los mismos nos tengan en cuenta.

Existen algunas funciones principales de estos canales de distribución como son:

- Dar información de nuestro hotel, y nosotros a ellos
- Promoción de nuestro hotel
- Contacto con más canales

- Negociación de parte nuestra con muchos contactos
- Distribución de nuestro material promocional
- Financiamiento en ambos lados
- Toma de riesgos



## **N- Publicidad y promoción**

Esto nos da la importancia de contar con un programa integral, el cual contenga, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal:

---Publicidad. Cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, de nuestros servicios por medio de un patrocinador reconocido. (Radio, prensa, televisión, revistas, etc.)

---Promoción de ventas. Innovar constantemente en paquetes especiales para fomentar la venta de nuestro hotel.

---Relaciones publicas. Creación de buenas relaciones con los diferentes tipos de mercados de gentes, de empresas, de gobierno, etc. Para un mejor desarrollo de la imagen de nuestro hotel.

---Venta personal. Es la presentación de forma oral y directa de nuestros servicios, instalaciones, ventajás, etc., Ante todos los posibles clientes potenciales.

En general cuando tenemos un plan de publicidad, con un paquete especial, para determinar como lanzarlo y porque, básicamente existen tres aspectos que tenemos que tomar en cuenta:

---Argumentos racionales. Estos son simplemente, el total de beneficios que incluimos para darle un peso mayor a la relación precio-valor que buscan los clientes.

---Argumentos emocionales. El lado humano con el factor sentir, es lo más importante para cualquier plan de promoción nuevo., Esto motiva al posible cliente a nuestro favor.

---Argumentos morales. Sin salirnos de nuestra misión, y sin salirnos de la verdad, de lo correcto y apropiado para nuestro posible cliente.

Existe un factor muy importante también en relación a la publicidad para determinar hasta donde podemos llegar y hacer, simplemente es el presupuesto con el que contamos para ello, tenemos que analizar los cuatro métodos comunes que existen actualmente para determinar el presupuesto total para la promoción.

---Método de disponibilidad. Por lo general es el total que la misma gerencia determina como posibilidad, tomando en cuenta el año anterior y los planes del nuevo año.

---Método del porcentaje de ventas. Los hoteles deben determinar el presupuesto de promoción a cierto porcentaje de ventas programadas, o del valor que le den a las mismas.

---Método de la paridad competitiva. Los hoteles tienen el comparativo de la competencia a nivel costo, de tal manera que igualan los gastos de promoción de sus competidores.

---Método de los objetivos y las tareas. Los hoteles desarrollan su presupuesto de promoción por medio de la definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y el cálculo de los costos para lograr esa tarea.

La publicidad será una herramienta siempre muy importante la cual nos dará un estímulo para incrementar las ventas por parte del público en general, sin dejar de ser una comunicación impersonal, a diferencia de la venta personal, la cual da la interacción necesaria para lograr crear relaciones duraderas y de largo plazo con nuestros clientes, es por lo general una promoción más costosa, y si le sumamos el estar en constante evolución con nuestros paquetes promocionales contando con todos los diversos mercados, ferias, destinos, etc, siempre tendremos incremento en nuestras ventas, y la imagen del hotel estará en el camino correcto del éxito y la rentabilidad.

Algo básico en la publicidad es, la misma selección de los medios publicitarios, saber cual es el mejor y en que tiempo.

Primero la misma decisión del alcance que queremos, la frecuencia y el impacto.

Tenemos toda una gama de medios publicitarios, así como el cliente toma una decisión sobre nosotros comparando la competencia, nosotros tenemos que hacer lo mismo, dependiendo a donde queremos llegar, y el valor que le demos a los diferentes medios como son, televisión, correo, radio, revistas, publicidad exterior, etc.

Las distintas temporadas en cada plaza, las ferias regionales, exposiciones, eventos de cualquier tipo, son necesarias para tomarlas en cuenta.

## Ñ – Objetivos de la fuerza de ventas

Es muy simple, aumentar la ocupación de nuestro hotel, esto aumenta nuestras utilidades, y nos da mayor rentabilidad.

Este tema esta muy claro, en el punto que tocamos del manual de políticas de ventas.

Hablemos de algunos objetivos:

---Búsqueda., Los representantes de ventas tienen como obligación identificar y cultivar nuevos clientes.

---Mantenimiento de la cartera. Es responsabilidad del ejecutivo de ventas, dar un adecuado seguimiento a los clientes institucionales, con la finalidad de que cada día sean más leales al hotel y no se pierdan.

---Programación de actividades. Los representantes de ventas deciden cómo distribuirán su tiempo entre los clientes potenciales y los clientes habituales.

---Comunicación. Los ejecutivos de ventas comunican la información del hotel y sus servicios, con todos los distintos canales de distribución que existen en los mercados.

---Venta. Los representantes de ventas deben conocer el arte de vender, y las políticas con relación a la misma y sus diferentes características de promoción, para lograr su objetivo primario que es el cierre de la venta.

---Servicio. Los representantes de ventas proporcionan diversos servicios a los clientes, como asesorarlos en todo, en sus problemas y necesidades personales y de eventos de sus empresas, asistencia técnica, arreglar el posible financiamiento, etc.

---Recolección de información. Los ejecutivos de ventas realizan investigación de mercados, reúnen la información confidencial y escriben su informe, y el total de sus visitas.

---Distribución. Los ejecutivos de ventas según el tiempo del año y el destino del hotel, deben saber moverse entre los posibles clientes potenciales para el hotel.

Es necesario que exista un establecimiento claro y alcanzable de logro de objetivos para la fuerza de ventas. Esto dependerá de muchos factores, principalmente el volumen de ventas real, sumando todos los segmentos posibles y sobre todo el margen de la venta en sí.

Necesario un control sobre los objetivos, cuotas, informes de visitas, juntas, etc., Y también muy importante el reconocimiento en sí de su labor de ventas, esto dará la motivación necesaria para la lucha diaria. (Premios, juntas, concursos, seminarios, etc.)

Un punto esencial es la dirección de ventas, hablemos de siete puntos clave dentro de esta dirección:

---Reclutamiento y selección.

El vendedor eficiente tiene dos cualidades básicas: empatía, es decir, la habilidad de identificarse con los sentimientos del cliente, y la tendencia hacia la autorrealización, esto es, una fuerte necesidad personal de realizar la venta.

---Servicio:

El candidato necesita tener vocación muy clara por el servicio, más que nada los ejecutivos de ventas de cualquier hotel tienen que estar enfocados en el servicio, si el candidato no tiene esta característica aún y cuando tenga experiencia en el medio, no sirve.

---Cuándo reclutar:

Sólo a los vendedores necesarios para cumplir la plantilla autorizada, o con el fin de reemplazo de una de ellas.

---Capacitación:

Existen tres tipos de capacitación, el primero sería del producto y sus servicios, de las políticas, procedimientos y planificación del hotel, y la última de las mismas técnicas de ventas con las características básicas de un hotel.

---Dirección de los representantes de ventas:

Es el desarrollo de las normas y políticas en general, como pueden ser, visitas a clientes, viajes, alimentos, administración, etc.

---Motivación:

Ver su esfuerzo, su desempeño, sus y con esto dar sus recompensas y su satisfacción de los mismos.

---Evaluación:

Evaluación formal del desempeño total del ejecutivo de ventas en relación con: sus ventas, su cumplimiento de metas, la evaluación de satisfacción de sus clientes...

## 5) CASO PRÁCTICO Y TOMA DE DECISIONES

### A – Distintos Sombreros

Dentro del hotel se nos presentaran una serie de problemas y situaciones prácticamente cada día, y es de suma importancia la forma de analizar dichos eventos para el mejor desarrollo de nuestro servicio en todas las áreas del hotel.

Existen seis sombreros para pensar los cuales son:

- BLANCO: Hechos, cantidades.
- ROJO: Emoción, intuición.
- AZUL: Método, sistemas.
- VERDE: Positivo, ve oportunidades.
- NEGRO: Negativo, ve obstáculos.
- AMARILLO: Visionario, creativo. (\*)

Cada uno de ellos, de los sombreros, tiene su valor, y hace aportaciones al conocimiento completo de la realidad individual.

Lo importante es que, ya sea en forma personal o en grupo, seamos capaces de usar a voluntad uno u otro de los sombreros para analizar aspectos específicos de cada situación.

Lo mas recomendado en la actualidad es, utilizar todos, uno por uno, y con esto estaremos mas cerca de conocer a fondo, y en cada camino especifico, todas las aristas de cada situación o problema, y gracias a esto daremos la solución más correcta de todas, y podremos seguir, y mejorar día a día, nuestro servicio en todas las áreas del hotel.

### B – Definición de términos

Aquí entra la importancia de entender con claridad el significado de dos puntos clave para nuestro buen funcionamiento dentro del hotel.

¿ Que entendemos por un problema?

Puede ser la situación que se sale del procedimiento normal, que esta fuera de la misma normatividad, pero a la vez es la oportunidad de la mejora en el área que se trate.

(\*) Trout Jack. El nuevo posicionamiento. Mc. Graw Hill. 1998

Existen varias definiciones o puntos de vista acerca de lo que es un problema, miles tal vez, dependiendo de sus características, del área, del resultado de mismo, etc.

Revisemos algunos conceptos:

---Es un obstáculo que se presenta de manera imprevista entre usted y el objetivo al cual pretende llegar.

---Es una situación indeseable que se presenta cuando las cosas no se presentan como parecería ideal que fueran.

---Consiste en la desviación del curso normal de las cosas, misma que no se puede arreglar si no se cambia algo acerca de la situación que guardan.

---Es una situación en la que no se está logrando el nivel esperado de desempeño y en la que se desconoce la causa del desempeño inaceptable, ya se trate de personas, equipos, sistemas, políticas, etc.

---Un problema es el efecto visible de una causa que reside en algún momento del pasado y que se está manifestando en el presente.

---Es una fuerza opuesta por una fuerza contraria.

---Una meta opuesta por una meta contraria.

---Etc.

¿Que entendemos por, tomar una decisión?

Puede ser, el dar una respuesta básica y necesaria en los tiempos requeridos para el buen funcionamiento, sin parar, el no dejar de hacer, de pensar y de crear.

Existen varias definiciones o puntos de vista acerca de lo que es tomar una decisión, veamos algunos conceptos:

---Escoger lo mejor, lo intermedio o lo malo.

---Elegir entre varias alternativas una solución al problema.

---Buscar la mejor solución al mismo.

---Secuencia estructurada de actividades mediante las cuales una organización puede identificar y corregir problemas.

---Resolución adoptada en una cosa dudosa.

---Sentencia o fallo en cualquier pleito o causa.

---Etc.

Creo que esto tiene un alcance mucho mayor a solo definir un termino, es de vital importancia para la rentabilidad de nuestro hotel, en tener la capacidad real de resolver todos y cada uno de los problemas que tengamos, y darles no solo una solución, sino la mejor alternativa posible entre todas.

La rentabilidad y vida de nuestro negocio, va de la mano de la respuesta que tengamos a cada problema y de nuestra calidad en nuestra toma de decisiones correcta para la misma.

## **C – Estructura de un problema**

Tenemos el desempeño de una situación normal, el que debiera ser.

Entra el cambio del desempeño, la desviación del debiera ser.

Nos da el tiempo para la posible solución, y regresar al debiera ser.

¿Que nos da todo esto?

El proceso para poder analizar el problema, y tomar las decisiones correspondientes.

Esto yo lo llevaría en resumen a siete puntos muy importantes, como son:

- La percepción y definición del problema.
- La fijación de los objetivos (para llegar al resultado deseado)
- La recopilación de datos para el diseño de las alternativas.
- La determinación de factores para evaluar las alternativas.
- La misma evaluación de las alternativas.
- La elección de la mejor alternativa y alternativa emergente.
- El plan de acción y atribución de responsabilidades.

Todo este proceso, sin lugar a dudas, nos llevara al éxito en el camino.

## **D – Percepción y definición**

Veamos la importancia de tener una percepción clara y objetiva del problema en si, y él poder llamarlo por su nombre correcto.

Para percibir un problema es necesario que se tenga un conocimiento previo de las características que definen lo que es un desempeño (desempeño deseado o esperado) de algo, así como información al respecto de cómo se está comportando realmente (desempeño real), para así poder determinar la desviación existente entre uno y otro.

Para poder definir un problema, es necesario analizarlo, mediante algunas técnicas de análisis de problemas, como pueden ser:

- Enunciado del problema (de que se trata)
- La descripción del problema (Que esta pasando) Hacer una primaria descripción de aquello que no se está comportando con normalidad (desempeño por abajo del estándar, no se está entregando como se debiera, no se están cumpliendo los tiempos)
- (Donde está pasando) lugar o lugares (áreas y departamentos)
- (Cuando está pasando), tiempo y frecuencia.
- Que magnitud tiene lo que está pasando (cantidad, peso, costo, tamaño, etc.)

Y por ultimo cuales son sus posibles causas.

## **E – Causas**

Como podemos averiguar las causas de un problema:

Una causa es aquello que cada vez que sucede produce como consecuencia el problema, es decir la desviación del curso esperado o normal. La causa mas importante es la que llamaremos “causa raíz “, o causa de causas, es decir aquello que está provocando en cadena una serie de desviaciones indeseables. (\*)

Existen algunos conceptos importantes que podríamos tomar para ayudarnos a averiguar las causas del problema como son:

Intercambio de ideas. Entrevistar a todas aquellas personas que pudieran portar información acerca de lo que estuviere provocando la desviación.

Análisis cronológico del comportamiento. Análisis de estadísticas, reportes, rendimientos, cuotas, y todo tipo de información que explique a partir de cuándo comenzó la desviación del desempeño y conque eventos coincidían su aparición.

Análisis en cadena del por que. Que fue lo que provoco la aparición de la desviación y que provoco a su vez la aparición de lo anterior, y que provoco la aparición de ello, etc.

Siempre tener diagramas de las causas. Esto como un recordatorio de los mismos y no caer en ellos nuevamente.

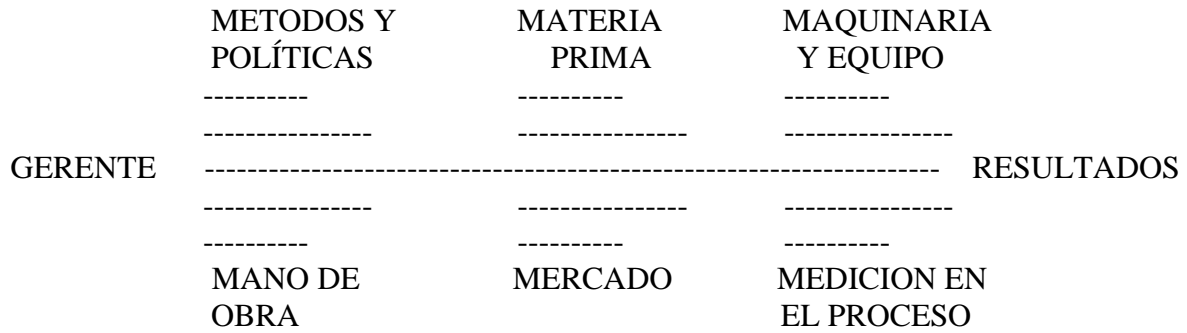
(\*) Trout Jack. El Poder de la simplicidad. Mc. Graw Hill.1998



**F – Diagrama de ISHIKAWA, capacitación y mejora continua**

Este se utiliza para descubrir las causas del problema:  
Causa menos efecto, igual a resultado.

Ej.: será un problema gerencial



Gracias a este diagrama también llamado del pez, podremos tener la fijación de los objetivos para tener los resultados deseados. (\*)

(\*) Traut Jack. El nuevo posicionamiento. Mc. Graw Hill. 1998

Según el Dr. Ishikawa, el control total de calidad (CTC) es una revolución en la filosofía de la administración. La revolución consiste en que el objetivo primordial de la empresa debe ser la calidad. Las utilidades y todo lo demás vienen en segundo término.

Existen puntos finos para el buen funcionamiento del sistema de CTC, como son:

- ? Liderazgo de la alta dirección
- ? Educación y capacitación
- ? Una organización adecuada al CTC
- ? Establecimiento de un sistema de aseguramiento de calidad
- ? Respeto de la administración a la humanidad del individuo
- ? Eliminación del seccionalismo
- ? Evitar el apresuramiento en las instalaciones del CTC

Los pasos normales y sencillos para la aplicación de este sistema son:

- ? Planear (Decidir sobre los objetivos y sobre las metas para lograrlo)
- ? Hacer (Educación y capacitación del personal y luego la ejecución)
- ? Verificar los resultados
- ? Tomar acciones

Esta filosofía la llevaremos a cabo en todas las áreas dentro de nuestro proyecto, como resumen de esta teoría diríamos: Que calidad total de mejora continua es, el mejoramiento incesante en todos los procesos.

Según el Dr. Deming, para lograr la instalación del CTC se necesitan varios puntos que son:

- ? Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
- ? Adoptar desde adentro la nueva filosofía
- ? Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
- ? Acabar con la practica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello minimizar el costo total trabajando con un solo proveedor
- ? Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planeacion y servicio
- ? Instituir la formación en el trabajo
- ? Adoptar e instituir el liderazgo
- ? Desechar el miedo
- ? Derribar las barreras entre las diferentes áreas de staff
- ? Eliminar las barreras que impiden a las personas sentirse orgullosas de su trabajo

- ? Eliminar la calificación anual o el sistema de calificación de meritos
- ? Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación

Otra figura muy importante a escala mundial en teorías de calidad es el Dr. Juran, su filosofía es notable por lo riguroso de su lógica y su ausencia de afirmaciones sensacionalistas, la cual les da un atractivo especial a los empresarios de todo el mundo.

Un ejemplo de esto es lo que el llama la trilogía de Juran, lo cual representa simplemente tres pasos fundamentales en un proceso de mejoramiento:

- ? Planeacion de la calidad
- ? Control de la calidad
- ? Mejora de la calidad

Desarrollo de una cultura de calidad como dice Solum, es lo que también implantaremos en nuestro proyecto.

- ? Se obtiene lo que se habla. El conocimiento por parte de todos los integrantes de la organización de los valores y la misión, es importante para poder cumplirlos.
- ? La cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder. Un gerente motivado, creativo e inspirado, puede transmitir sus estados de ánimo a su equipo.
- ? No es posible ir más rápido que un paso a la vez. La cultura no puede construirse de abajo hacia arriba, tiene que irse internalizando en cada nivel de la organización de arriba hacia abajo en forma paulatina, nivel por nivel.
- ? Las organizaciones facultadas requieren confianza. No se puede pedir responsabilidad a un grupo de trabajo si no se le otorga la autoridad y confianza para que cumpla con su tarea.

La cultura es el conjunto de ideas, creencias, valores y conductas que comparte un determinado grupo de individuos.

Que queremos nosotros para nuestro proyecto:

Definir nuestro modelo de calidad por medio de un modelo de dirección, que nos impulse como hotel especial a la mejora continua.

Proyectar nuestro hotel a nivel totalmente competitivo y de clase mundial, esto por medio de la aplicación de su operación cotidiana de la mejora continua.

La principal fuerza motriz de este logro será por medio de la creación de valores superiores para los clientes, a través de la mejora continua de todos los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.

Buscaremos siempre el diagnóstico y evaluación de nuestros progresos y grado de madurez de nuestros sistemas por medio de tres puntos básicos:

- ? Enfoque. Diseño de sistemas y procesos de búsqueda de mejores formas de trabajo.
- ? Implantación. Aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos, para crear cultura.
- ? Resultados. Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valores hacia todos los grupos de interés de la organización.

Nuestro éxito dependerá de varias claves como son:

- ? Entender nuestro hotel, nuestra organización, como un sistema integrado
- ? Poder diagnosticar nuestros sistemas y procesos adecuadamente y encontrar aquellos que representan nuestras fuerzas para nuestro desarrollo.
- ? Planear correctamente la creación de valores para nuestros huéspedes, clientes, nuestro personal, nuestros accionistas, la comunidad, etc.
- ? Y dar el mejor seguimiento al desarrollo, evolución y aprendizaje del día a día en todas nuestras operaciones.

Tendremos como propósitos, principios y valores lo siguiente:

- ? Promover una cultura basada en la mejora continua y la creación de valor a los clientes, así como al personal, accionistas y sociedad.
- ? Mejorar la capacidad en calidad y servicio del hotel, para competir exitosamente a nivel nacional y en los mercados de todo el mundo.
- ? Promover el aprendizaje y el auto evaluación en todas las áreas.

Nuestros valores que sustentaran nuestro modelo, serán:

- ? Enfoque a clientes
- ? Liderazgo efectivo y ejemplar
- ? Personal comprometido
- ? Compromiso con la sociedad
- ? Mejora continua e innovación

Y por ultimo los ocho criterios de nuestro modelo serán:

- ? Clientes. Incluye la forma como nuestra organización profundiza en el conocimiento de nuestros clientes y mercados, y como estos perciben el valor proporcionado por nosotros como organización. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con nuestros clientes, y como evalúa su satisfacción y lealtad.
- ? Liderazgo. Incluye el papel y la participación directa de la alta dirección en la determinación del rumbo de la organización, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura de trabajo deseada.
- ? Planeacion. Incluye la forma en que la planeacion orienta a su organización hacia la mejora de su competitividad, incluyendo la forma en que se definen sus objetivos y estrategias y como estos son desplegados en la organización.
- ? Información y Conocimiento. Incluye la forma en que se obtiene, estructura, comunica y analiza la información y el conocimiento para la administración de los procesos y apoyo a las estrategias, así como al desarrollo de la organización.
- ? Personal. Incluye la forma como el hotel diseña y opera sistemas para lograr el desarrollo de su personal durante su vida laboral, desde su selección hasta su separación con la finalidad de favorecer su desempeño y calidad de vida, considerando el enfoque estratégico de la organización.
- ? Procesos. Incluye la forma en que el hotel diseña, controla y mejora sus productos, servicios y procesos. Incluyendo el enlace con proveedores para construir cadenas que aseguren que los clientes y huéspedes reciban valor de forma consistente, y con ello, se logren sus objetivos estratégicos.
- ? Impacto Social. Este criterio incluye la forma en que el hotel asume su responsabilidad social, por medio de las dos casas, para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno y la promoción de la cultura de calidad en la misma comunidad.
- ? Valor creado:Resultados Evalúa el desempeño de la organización en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés, así como el análisis de la relación causal entre los indicadores clave del negocio, y los procesos y sistemas de toda la organización..

## **G – Fijación de objetivos**

Una vez que se ha definido el problema y se pueden contestar las siguientes preguntas:

- ¿Que esta pasando?
- ¿-Dónde está pasando?
- ¿Cuándo está pasando?
- ¿Que magnitud tiene lo que está pasando?

Y también se puede identificar las causas de lo que está pasando, incluyendo la causa de causas, es decir la causa raíz.

Entonces se estará en disposición para pensar en los objetivos o metas que pueden proponerse con la solución del problema, es decir:

- ¿Que necesito que se logre con la solución?
- ¿Cuándo necesito que esté funcionando?
- ¿De qué cantidad de recursos puedo disponer para la solución?
- Etc.

## **H – Diseño y evolución de alternativas y soluciones**

Hablemos primero del diseño de alternativas de solución:

Una vez que se han llevado a cabo las siguientes actividades:

- Definido el problema y circunscrito perfectamente en qué consiste, dónde se presenta, cuándo se presenta y qué tamaño tiene.
- Averiguado y determinado perfectamente las causas, incluyendo la causa de causas, es decir la causa raíz.
- Establecido los objetivos que se pretende lograr con las soluciones que se diseñen.

Estamos en disposición de poner en ejercicio la creatividad para imaginar todas las posibles posibilidades de solución.

Es obvio que las soluciones más efectivas son aquellas que se dirigen a la causa raíz de la desviación o problema.

Sin embargo, existen ocasiones en que atacar la causa raíz no se puede hacer de manera inmediata, por lo que se sugiere que las soluciones se muevan en cuatro planos distintos:

---Soluciones de contención: Tienen que implementarse para evitar que siga creciendo la desviación, es decir el problema. Por ejemplo, evitar que se desangre el herido, evitar que la fuga de gas continúe. Son muy importantes puesto que de no aplicarse, muchas veces ya no se pueden aplicar las siguientes.

---Soluciones de corto plazo: Toman algún tiempo y mayores recursos.

---Soluciones de mediano y largo plazo: Son soluciones más difíciles de aplicar en el tiempo y consumen mayores recursos.

---Soluciones definitivas: Son aquellas que evitarán que la desviación o problema se vuelva a presentar.

Para la búsqueda de soluciones y dependiendo del tipo de problema de que se trate, es muy conveniente involucrar a todas aquellas personas que puedan aportar ideas.

Conviene recordar que siempre es bueno involucrar a aquellos que se harán responsables de la implantación de las soluciones, para asegurar que ello se lleve a cabo sin problemas.

Hablemos ahora de la evaluación de alternativas de solución.

Existen varias técnicas para la selección o evaluación de alternativas, unas más complicadas, pero más efectivas que otras, por ejemplo las siguientes:

---Eliminación: Consiste en enlistar todas las soluciones que se hubieren encontrado e ir las eliminando de una en una, hasta dejar sólo la más factible y una más como solución alternativa, para aplicarse en caso de no poderse aplicar la principal.

Este tipo de selección o evaluación es ideal para trabajarse en grupo, porque en el proceso de discutir la eliminación o no de alguna alternativa planteada, se tiene la oportunidad de analizar criterios y puntos de vista diferentes.

---Comparación contra el objetivo: Esta técnica consiste en ir comparando una a una con el objetivo que se pretende, para elegir aquella que permita conseguirlo de mejor manera.

De igual manera que la anterior, puede ser aplicada en grupo muy productivamente.

---Jerarquización: Consiste en ordenar las soluciones imaginadas de la mejor a la menos buena sobre la base de su aplicabilidad.

---Evaluación por factores: Consiste en determinar una serie de aspectos de impacto o consecuencia en que pueden afectar a la empresa cada una de las alternativas y evaluarlas, tomando en cuenta todos ellos.

Lo mismo que las técnicas anteriores, también pueden aplicarse para ser resueltas en equipo.



## **I – Plan de acción**

El plan de acción es el único recurso que realmente nos evitará problemas, pues la más brillante idea será inútil si nosotros no la aplicamos.

El plan de acción asigna deberes específicos a personas específicas, para que las lleven a cabo en tiempos específicos.

El plan de acción debe establecer estándares de desempeño, es decir, las especificaciones o características que debe tener lo que haga cada gente que interviene en el mismo plan. Es decir, establecer él “como se deberán hacer las cosas para que se considere que están bien hechas.

El plan de acción debe establecer un plan de seguimiento o sea, la manera como se revisará que las cosas marchen de acuerdo a lo planeado, por ejemplo: juntas diarias de avance, revisiones semanales, reportes mensuales, etc.

El plan de acción debe contener la anotación de los recursos necesarios para llevar a la práctica cada actividad.

El plan de acción debe conocerse por todos los involucrados con el propósito de que puedan coordinarse entre si.

El plan de acción debe estar enfocado en la misma misión de la empresa:

**CLIENTES- MAS- ACCIONISTAS-MAS- PERSONAL**

El plan de acción tiene que tomar en cuenta la visión corporativa del hotel, como debe ser:

- Excelencia en el servicio
- Trabajo en equipo
- Alta rentabilidad
- Estructura sólida (\*)

El plan de acción tiene que buscar siempre la mejora continua.

El plan de acción establece las prioridades, eleva las restricciones, y nos lleva al camino del éxito.

(\*) Trout Jack. La Guerra de la Mercadotecnia. Mc, Graw Hill. 1996

**J.- Caso Practico**

**PROYECTO**

**HOTEL**

**TARRASSA  
TLAHUIZTLAMPA**

## **INSTALACIONES Y SERVICIOS**

- 1) TERRENO (DE APROXIMADAMENTE 4000 MTS)
- 2) 45 HABITACIONES CON DOS CAMAS
- 3) 5 SUITES
- 4) ALBERCA
- 5) MINI CANCHA DE FUTBOL Y BASQUETBOL
- 6) CUARTO DE JUEGOS
- 7) GIMNASIO
- 8) CENTRO DE NEGOCIOS (CON SALITA PARA 8 PERSONAS)
- 9) CAFETERIA (CON CAPACIDAD PARA 200 PERSONAS)
- 10) BAR (CON CAPACIDAD PARA 75 PERSONAS)
- 11) SALONES PARA EVENTOS (A-CAPACIDAD PARA 300 PERSONAS, B-CAPACIDAD PARA 50 PERSONAS Y C-CAPACIDAD PARA 20 PERSONAS)
- 12) LOCALES COMERCIALES (TRES DE 5 POR 5 MTS)

## **CONTACTOS PARA GENERAR NEGOCIO**

- \* ) AGENCIAS DE VIAJES (MINORISTAS Y MAYORISTAS, NACIONALES Y EXTRANJERAS)
  
- \* ) CUENTAS COMERCIALES EN TODA LA REPUBLICA
  
- \* ) EVENTOS REPETITIVOS EN EL AÑO (EXPOS COMO FERRETERA, DEL LIBRO, INTERMODA, DEPORTIVOS, RELIGIOSOS, ETC.)
  
- \* ) CONVENIO CON GOBIERNO
  
- \* ) CONVENIO CON SETUJAL
  
- \* ) CONVENIO CON LINEAS AEREAS
  
- \* ) CONVENIO CON HOTELES EN FORMA DE INTERCAMBIO EN TODA LA REPUBLICA
  
- \* ) CONVENIO CON TARJETAS DE CREDITO
  
- \* ) CONVENIO CON CAMARAS Y ASOCIACIONES
  
- \* ) CONVENIO CON ESCUELAS Y UNIVERSIDADES
  
- \* ) CONVENIO CON INSTITUCIONES RELIGIOSAS
  
- \* ) PAGINA EN INTERNET
  
- \* ) PUBLICIDAD EN DISTINTOS MEDIOS

- \* ) CONVENIO CON LINEAS DE TRANSPORTE TERRESTRE
  
- \* ) CONVENIO CON LA OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES
  
- \* ) CONVENIO CON DISTINTAS EMPRESAS DE LA CIUDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTE PAQUETES
  
- \* ) CONVENIO CON EL CLUB GUADALAJARA Y AGENCIAS EN EL DF. PARA SUS PARTIDOS DE FIN DE SEMANA
  
- \* ) CONVENIO CON TURISSSTE PARA PERSONAS DE LA TERCERA EDAD
  
- \* ) CONVENIO CON LOS TAXISTAS DEL AEROPUERTO Y DE LA CENTRAL DE AUTOBUSES
  
- \* ) CREAR NUESTRA PROPIA MEMBRESIA
  
- \* ) CONVENIO CON RESTAURANTES TIPICOS EN LA CIUDAD, EN ZAPOPAN, TONALA Y TLAQUEPAQUE
  
- \* ) CONVENIO CON LOS DISTINTOS TEATROS DE LA CIUDAD, GALERIAS, DIANA Y DEGOLLADO
  
- \* ) CONVENIO CON LAS DOS PRINCIPALES TELEVISORAS (TELEVISA Y TVAZTECA)
  
- \* ) CONVENIO CON LOS DISTINTOS SINDICATOS (EJ: MAESTROS)
  
- \* ) Y MUCHOS MAS

## EMPLEADOS Y SUELDOS

- \*) CAMARISTAS (5)
- \*) AMA DE LLAVES (1)
- \*) EJECUTIVAS (2)
- \*) GERENTE DE BANQUETES (1) (\$10,000)
- \*) MESEROS (14)
- \*) CAPITAN DE MESEROS (2)
- \*) CAJEROS (3)
- \*) VENTAS (2) (\$10,000)
- \*) CONTABILIDAD (2) (UNO DE \$15,000)
- \*) RECEPCION (2)
- \*) GERENTE DE RECEPCION Y CUARTOS (2)
- \*) RESERVACIONES (1)
- \*) GERENTE GENERAL (1) (\$30,000)
- \*) DIRECTOR GENERAL (1) (\$70,000)
- \*) SECRETARIA (2)
- \*) RECURSOS HUMANOS (1) (\$15,000)
- \*) MANTENIMIENTO (2)
- \*) CHEF (2)
- \*) AUXILIARES DE COCINA (6)
- \*) GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (1) (\$15,000)
- \*) MERCADOTECNIA (1)

PARA TODOS LOS EMPLEADOS QUE EN LA LISTA ANTERIOR NO TIENEN MARCADO UN SUELDO SE CALCULA UN PROMEDIO ALTO DE \$ 5,000.00 PARA CADA UNO.

EL TOTAL DE LOS SUELDOS APROXIMADAMENTE SERIA DE \$ 400,000.00 MENSUALES

## **FUENTES DE INGRESOS**

- \* ) SALONES PARA EVENTOS
- \* ) BAR
- \* ) ALIMENTOS EN CAFETERIA
- \* ) HABITACIONES

TODO DEPENDERA DEL NIVEL DE OCUPACION QUE SE TENGA

LOS PRIMEROS 6 MESES SE CALCULA LA CONSTRUCCION DEL HOTEL Y LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO.

LOS SIGUIENTES 6 MESES QUEREMOS UN 30 % DE OCUPACION PROMEDIO

EL SEGUNDO AÑO LA META ES DEL 40% EL PRIMER SEMESTRE Y DE UN 50% DE OCUPACION EN EL SEGUNDO SEMESTRE (PROMEDIO DEL 45%)

EN EL TERCER AÑO QUEREMOS UN 60% DE OCUPACION PROMEDIO DURANTE TODO EL MISMO

Y EN EL CUARTO AÑO QUEREMOS LLEGAR A LA META INICIAL DE UN 70% DE OCUPACION PROMEDIO Y MANTERNOS EN ELLA.

## **GASTOS DE INICIO**

- \* ) TERRENO \$6, 000,000.00 APROXIMADAMENTE
- \* ) CUARTOS \$ 2, 500,000.00
- \* ) ALBERCA \$ 750,000.00
- \* ) MINI CANCHAS \$ 200,000.00
- \* ) GIMNASIO Y CENTRO DE NEGOCIOS \$250,000.00
- \* ) SALONES \$ 2, 000,000.00
- \* ) CAFETERIA \$ 1, 000,000.00
- \* ) BAR \$ 500,000.00
- \* ) LOCALES COMERCIALES \$ 200,000.00
- \* ) JARDINES \$ 200,000.00
- \* ) AREAS LIBRES \$ 1, 000,000.00
- \* ) SUELDOS (6 MESES) \$400,000.00
- \* ) OTROS \$ 1, 000,000.00

TOTAL DE GASTOS INICIALES \$ 16, 000,000.00



## EJEMPLO DE FUENTES DE INGRESO

NIVEL DE OCUPACION	SALONES	BAR	HABITACIONES	ALIMENTOS
30%	\$ 200,000	\$ 72,000	\$ 360,000	\$ 270,000
40%	\$ 200,000	\$ 96,000	\$ 480,000	\$ 360,000
50%	\$ 200,000	\$ 120,000	\$ 600,000	\$ 450,000
60%	\$ 200,000	\$ 144,000	\$ 720,000	\$ 540,000
70%	\$ 200,000	\$ 168,000	\$ 840,000	\$ 630,000
80%	\$ 200,000	\$ 192,000	\$ 960,000	\$ 720,000
90%	\$ 200,000	\$ 216,000	\$ 1, 080,000	\$ 810,000

### TOTALES MENSUALES EN UTILIDAD APROXIMADA SEGÚN OCUPACION:

30%	\$ 902,000
40%	\$ 1, 136,000
50%	\$ 1, 370,000
60%	\$ 1, 604,000
70%	\$ 1, 838,000
80%	\$ 2, 072,000
90%	\$ 2, 306,000

ESTOS PORCENTAJES ESTAN TOMADOS EN CUENTA A RAZON DE 200 PERSONAS COMO MAXIMO DE CAPACIDAD EN EL HOTEL, Y TOMANDO DE BASE 30 DIAS POR MES.

FALTANDO EN TOMAR EN CUENTA, LOS INGRESOS QUE SE GENEREN POR LA RENTA DE LOS LOCALES COMERCIALES.

## **INVERSION EN CETES DE LOS \$ 16, 000,000**

LA TASA PROMEDIO TOMADA ES DEL 12%  
ANUAL CON RECAPITALIZACION CADA AÑO.

### **PRIMER AÑO**

INVERSION INICIAL	\$ 16, 000,000
INTERESES GENERADOS	\$ 1, 920,000

### **SEGUNDO AÑO**

INVERSION INICIAL	\$ 17, 920,000
INTERESES GENERADOS	\$ 2, 150,400

### **TERCER AÑO**

INVERSION INICIAL	\$ 20, 070,400
INTERESES GENERADOS	\$ 2, 408,848

### **CUARTO AÑO**

INVERSION INICIAL	\$ 22, 478,848
INTERESES GENERADOS	\$ 2, 697,309

TOTAL DE LA INVERSION INICIAL DEL PROYECTO EN COMPARATIVO DE  
INVERSION EN CETES A LA TASA DE UN 12% DESPUES DE CUATRO AÑOS:

TOTAL \$ 25, 176,309

## UTILIDAD ESPERADA EN EL PROYECTO DENTRO DE LOS PRIMEROS CUATRO AÑOS

NOTA: TOMAREMOS COMO BASE TENER \$ 700,000 MIL PESOS DE GASTOS FIJOS MENSUALES

### PRIMER AÑO

PRIMER SEMESTRE (CONSTRUCCION SIN UTILIDADES)

SEGUNDO SEMESTRE (CON UN 30% DE OCUPACION)

UT \$ 902,000 x 6 MESES = \$ 5, 412,000

GASTOS \$ 700,000 x 6 MESES = \$ 4, 200,000

UTILIDAD AÑO UNO= \$ 1, 212,000

### SEGUNDO AÑO

PRIMER SEMESTRE (40% DE OCUPACION)

UT \$ 1, 136,000 x 6 MESES = \$ 6, 816,000

GASTOS \$ 700,000 x 6 MESES = \$ 4, 200,000 UT: 2, 616,000

SEGUNDO SEMESTRE (50% DE OCUPACION)

UT \$ 1, 370,000 x 6 MESES = \$ 8, 220,000

GASTOS \$ 700,000 x 6 MESES = \$ 4, 200,000 UT: 4, 020,000

UTILIDAD AÑO DOS= \$ 6, 636,000

### TERCER AÑO

LOS 12 MESES DEL AÑO (60% DE OCUPACION)

UT \$ 1, 604,000 x 12 MESES = \$ 19,248.000

GASTOS \$ 700,000 x 12 MESES = \$ 8, 400,000

UTILIDAD AÑO TRES= \$ 10, 848,000

### CUARTO AÑO

LOS 12 MESES DEL AÑO (60% DE OCUPACION)

UT \$ 1, 604,000 x 12 MESES = \$ 19, 248,000

GASTOS \$ 700,000 x 12 MESES = \$ 8, 400,000

UTILIDAD AÑO CUARTO= \$ 10, 848,000

TOTAL DE LAS UTILIDADES DEL PROYECTO EN LOS PRIMEROS CUATRO AÑOS: \$ 26, 928,000

## **SOCIEDAD POSIBLE**

### 1) SOLO INVERSIONISTA

EL SOCIO PONDRÁ LOS \$ 16, 000,000 MILLONES DE PESOS A LA TASA PACTADA DURANTE 4 AÑOS. (EJ. 12% ANUAL)

SE LE PAGARÁ EL CAPITAL Y LOS INTERESES JUNTOS AL FINAL DEL TIEMPO. (NEGOCIANDO 4 O 5 AÑOS)

AL TÉRMINO DE LOS CUATRO AÑOS Y DEL PAGO TOTAL DE LA INVERSIÓN INICIAL Y SUS INTERESES, EL TERRENO Y EL HOTEL PASAN A NOMBRE DE SU SERVIDOR.

### 2) SOCIO VITALICIO

EL SOCIO APORTA LOS \$ 16, 000,000 MILLONES DE PESOS A LA TASA PACTADA DURANTE 4 AÑOS.

SE LE VAN PAGANDO LOS INTERESES Y PARTE DEL CAPITAL CONFORME EL NEGOCIO PUEDA DE FORMA SEMESTRAL, APARTIR DEL SEGUNDO AÑO.

AL TÉRMINO DE LOS CUATRO AÑOS Y DEL PAGO TOTAL DE LA INVERSIÓN INICIAL Y SUS INTERESES, EL TERRENO Y EL HOTEL PASAN A NOMBRE DE SU SERVIDOR.

APARTIR DEL QUINTO AÑO Y EN FORMA VITALICIA, SE LE DARÁN AL SOCIO INVERSIONISTA EL 5% DE LAS UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS DE CADA AÑO.

3) SOCIO PERMANENTE

EL SOCIO APORTA LOS \$ 16, 000,000 MILLONES DE PESOS A LA TASA PACTADA DURANTE CUATRO AÑOS.

SE LE PAGARA EL CAPITAL Y LOS INTERESES JUNTOS AL FINAL DE LOS CUATRO AÑOS

AL FINAL DE LOS CUATRO AÑOS Y DEL PAGO TOTAL DE LA INVERSION INICIAL Y SUS INTERESES, EL TERRENO Y EL HOTEL PASAN AL 50% Y 50%. (TANTO DEL SOCIO INVERSIONISTA COMO DE SU SERVIDOR)

COMO CUALQUIER SOCIEDAD, DERECHOS Y OBLIGACIONES SERAN COMPARTIDAS AL 50% CADA UNO.

SU SERVIDOR SEGUIRA TRABAJANDO EL NEGOCIO Y TOMANDO LAS DECISIONES SOBRE EL MISMO.

EL SOCIO INVERSIONISTA ESTARA INTEGRADO EN LAS JUNTOS DE LA SOCIEDAD SOLAMENTE.

AL FINAL DE CADA AÑO SÉ REPARTIRAN EN FORMA DEL 50% POR IGUAL LAS UTILIDADES CORRESPONDIENTES DEL PERIODO.

DESDE UN PRINCIPIO LA COMPRA DEL TERRENO ESTARA A NOMBRE DEL SOCIO INVERSIONISTA, LA CONSTRUCCION DEL PROYECTO ESTARA TAMBIEN A SU NOMBRE, Y EL SERA EL PROPIETARIO DEL NEGOCIO DURANTE LOS PRIMEROS CUATRO AÑOS. DESPUES DEPENDERA DE QUE CLASE DE SOCIO QUIERA SER.

TRANSPARENCIA, Y HONRADEZ AL 100% DE AMBAS PARTES, SIEMPRE

LA IDEA DEL PROYECTO CONTINUA CON LA POSIBILIDAD DE CREAR TODA UNA CADENA DE HOTELES CON EL TIEMPO. ESTE PRIMER HOTEL DESPUES DE 4 AÑOS DE FUNCIONAMIENTO EN LAS METAS PROYECTADAS NOS DA PARA APERTURAR UN SEGUNDO HOTEL EN OTRA PLAZA, Y CADA 4 AÑOS PÒSTERIORES ABRIR UNO MÁS.

## **K., Casa de ancianos y niños**

El proyecto de cada hotel tiene su parte de labor social.

¿En que consiste esta labor social?

A un lado de cada hotel se construirán dos casas, una para 10 ancianos de la calle y la otra para 10 niños de la calle.

El mismo proyecto tiene que financiar estas dos casas por si mismo, y con la búsqueda de aportaciones empresariales y personales para contar con todas las instalaciones adecuadas para su buen desarrollo.

La idea principal de este proyecto anexo, es crear un valor que no existe en esta clase de gentes que es el de pertenencia.

Pondremos con relación a cada anciano con un niño, y la importancia de vida para ambos como seres humanos, y parte de la sociedad que todos conformamos.

## **L. Evaluación, flujos y valores en el tiempo**

Cuando una empresa o persona física hace una inversión incurre en un desembolso de efectivo con el propósito de generar en el futuro beneficios económicos que ofrezcan un rendimiento atractivo para quienes invierten. Evaluar un proyecto de inversión consiste en determinar, mediante un análisis de costo-beneficio, si genera o no el rendimiento deseado para entonces tomar la decisión de realizarlo o cancelarlo.

La evaluación económica de un proyecto de inversión es solo una de las etapas del proceso.

Presupuesto de capital, es el término con el que se conoce la función financiera relacionada con la toma de decisiones de inversión.

Las etapas por las que atraviesa el proceso de toda propuesta de inversión son las siguientes:

- ? Generación de una propuesta de inversión
- ? Estudio de mercado
- ? Estudio técnico
- ? Evaluación económica o financiera
- ? Implementación
- ? Control o seguimiento

Generación de una propuesta de inversión.

Todos los días, las empresas enfrentan situaciones que las llevan a replantear, o plantear por primera vez, sus objetivos. Por ejemplo, conseguir una mayor eficiencia, obtener una mejor calidad, crecer, adaptarse, sobrevivir.



Estudio de mercado.

Con este estudio se obtiene la información que permitirá calcular los beneficios de la inversión; posibles incrementos en ventas, un mejor aprovechamiento de los recursos, una disminución en gastos, etc., que se traducirán en mayores utilidades.

Proyectos como el lanzamiento de un producto nuevo, la consolidación de un producto existente, el mejoramiento de la calidad de servicio e incluso la creación de una nueva empresa exigen la realización de un estudio de mercado.

También es importante conseguir información acerca de los precios (Que precios se pagan actualmente y que precios se podrían pagar) y de las estrategias de comercialización, incluyendo su promoción, distribución y efecto en las posibles reservaciones y ventas.

Estudio Técnico.

El estudio técnico da a conocer las necesidades específicas para la operación y los costos en que se incurrirá para cubrir esas necesidades. Visto de manera general, mientras el estudio de mercado genera información de los posibles beneficios de la inversión, el estudio técnico genera información acerca de los costos de la misma.

Evaluación Económica y Financiera

En esta etapa se ordena y sistematiza la información generada en las dos etapas anteriores para su utilización al aplicar alguna técnica de evaluación. Cualquier técnica o método de evaluación debe generar un resultado financiero que, al compararlo con un criterio previamente definido, facilite la toma de decisiones.

Un criterio previamente definido debe incluir las condiciones de rentabilidad exigidas por la empresa, así como las condiciones de financiamiento, es decir, la forma en que será financiada la inversión y el costo que esta origina.

## Implementación.

Si el proyecto ha sido aceptado, el siguiente paso es ejecutarlo. En esta etapa se debe ser especialmente cuidadoso para que cualquier variación sea analizada y evaluada propiamente, de modo que el proyecto conserve las características originales con las cuales fue aceptado. Sin embargo, habrá renglones críticos en los que una pequeña variación puede provocar grandes cambios en los resultados, sobre todo en el arranque de operaciones, ya que los desembolsos fuertes casi siempre son necesarios para iniciar las actividades.

## Control o Seguimiento.

Un proyecto en marcha también requiere un control continuo. Aunque las variaciones tienen un menor efecto en la operación que el que tienen en la inversión, las operaciones, por ser continuas, tienen un efecto acumulativo, así un aumento del 5% en el costo por unidad puede ser insignificante, pero al considerar el volumen total y el paso del tiempo puede convertirse en un factor que afecte el éxito de la inversión.

Además en el futuro se pueden presentar situaciones que justifiquen cambios en las decisiones originales, que requieran una nueva evaluación y de cuyos resultados puedan derivarse acciones extremas como la suspensión del proyecto.

## Evaluación Financiera

La evaluación financiera se refiere al proceso por el cual se hacen los cálculos necesarios para determinar si el proyecto es viable desde el punto de vista de la rentabilidad de la inversión.

## Generación de flujos de efectivo

Una inversión debe generar más entradas que salidas, o bien, su flujo de efectivo neto debe ser positivo.

Se ha dicho que un proyecto de inversión se realiza en el largo plazo. Por lo tanto, obtener los flujos de efectivo netos de una inversión, requiere que se hagan las proyecciones de los mismos por el periodo que abarque el proyecto.

## Inversión

Aunque el concepto desembolso o salida de efectivo incluye la inversión, en el lenguaje utilizado en la evaluación de proyectos se utiliza el término inversión para designar el desembolso importante que se hace al inicio del proyecto.

En muchas ocasiones el arranque de un proyecto requiere, además de la compra de activos fijos, inversiones en inventarios o mantener ciertos saldos en efectivo y cuentas por cobrar para mantener la operación. A estos renglones se les conoce como inversión en capital de trabajo y también forman parte de la inversión inicial; aun cuando después de poco tiempo los inventarios se venden o las cuentas por cobrar se cobran, es necesario reponerlas para seguir en operación, es decir, constituyen una inversión de naturaleza revolvente.

## Flujos de efectivo de operación

Un buen proyecto debe generar beneficios económicos que justifiquen la inversión. Estos beneficios deben ser calculados al hacer las proyecciones financieras del proyecto, y no son otra cosa que el importe obtenido con el nombre de generación neta operativa en el estado de cambios en la situación financiera.

Los ingresos provenientes de la venta periódica de productos o servicios. Según las estimaciones con respecto al mercado, los ingresos podrán ser constantes, crecientes, decrecientes, o una combinación de todos ellos.

Las empresas pueden tener proyectos que no están relacionados con los incrementos en ventas, sino con ahorros en costos y gastos; esos ahorros también incrementan las utilidades, por lo que serán usados como los flujos de efectivo que genera la inversión.

## Valor de rescate o residual

Al establecer, con fines prácticos o por que así se espera, un periodo de vida útil del proyecto, se debe estimar cuanto valdrán al término del proyecto los activos empleados en la generación de los flujos de efectivo. Pensar que esos activos se pueden vender, aunque sea como chatarra, o se pueden liquidar con algún valor de mercado, lo mismo que no tener que comprar nuevamente inventarios o el cobro de las ultimas cuentas a los clientes, genera un flujo de efectivo positivo que debe ser considerado a manera de flujo de efectivo final para propósitos de la evaluación del proyecto.

## El Valor del Dinero en el Tiempo

Debido a que una inversión implica flujos de efectivo actuales y futuros, y estos flujos son expresados en unidades monetarias, al hacer comparaciones es necesario que esas unidades monetarias sean equivalentes. Para ello será necesario dominar el concepto y las herramientas relacionadas con el valor del dinero en el tiempo.

### **METODOS DE EVALUACION DE PROYECTOS:**

- ? Tasa promedio de rendimiento
- ? Periodo de recuperación de la inversión
- ? Valor presente neto
- ? Tasa interna de rendimiento
- ? Índice de rentabilidad

### **TASA PROMEDIO DE RENDIMIENTO**

Esta medida es una razón contable. Cuando se hace análisis financiero, la razón rendimiento sobre activos (ROA) divide las utilidades netas entre los activos, y se interpreta como que por cada peso que se tiene en los activos, la empresa a generado \$ X utilidad en el ejercicio. En el caso de un proyecto de inversión se calcula la razón, con el promedio de las utilidades esperadas durante su vida útil y se divide entre la inversión:

Tasa promedio de rendimiento = Utilidades promedio / Inversión

Utilidad promedio = Suma de las utilidades anuales / los años

$$\text{\$ 1,370,000.00} / \text{\$ 16,000,000} = \text{\$ 8.56}$$

Solo tomando en cuenta los primeros cuatro años

## PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

El periodo de recuperación de un proyecto indica cuanto tiempo es necesario para recuperar, por medio de los flujos de efectivo o entradas, los recursos invertidos al inicio del proyecto, es decir, la inversión inicial. Si los flujos de efectivo son iguales cada año, el periodo de recuperación se calcula dividiendo el desembolso inicial entre los flujos anuales; si son diferentes, se suman hasta acumular el desembolso inicial.

$$\text{Periodo de recuperación} = \$ 26,928,000.00 / \$ 8,108,800.00 = 3.32 \text{ años}$$

El criterio de aceptación o rechazo debe ser un periodo de pago establecido previamente, si el periodo calculado es menor que el plazo mínimo aceptable establecido, el proyecto es aceptable; si es mayor, se debe rechazar.

Él calculo esta a cuatro años.

## VALOR PRESENTE NETO

Con este método se descuentan todos los flujos de efectivo a valor presente, utilizando como tasa de descuento la tasa de rendimiento mínima aceptable (Trema) que se determina a partir del rendimiento requerido por los accionistas y los acreedores de recursos con costo, como el banco, que cobra intereses a la empresa por los recursos que le otorga en préstamo.

El valor presente neto (VPN) es igual a la suma algebraica de los flujos de efectivo del proyecto, descontados al presente con la Trema.

El criterio de decisión es aceptar aquellos proyectos en los que el valor presente de los flujos de efectivo positivos es por lo menos igual al valor presente de los flujos de efectivo negativos. En otras palabras, un proyecto es aceptable si su VPN es mayor o igual a cero.

Ej.:

Ahorro en gastos (incremento en utilidades)	\$ 10, 848,000.00	(\$21,646)
Depreciación (5 años)	\$ 4, 000,000.00	(\$4,000)
Ahorro neto, antes de impuestos	\$ 6, 848,000.00	(\$17,696)
Tasa de impuestos del 40%	\$ 2, 739,200.00	(\$7,078)
Ahorro neto, incremento utilidades anuales	\$ 4, 108,800.00	(\$10,618)
(+) Depreciación del ejercicio	\$ 4, 000,000.00	(\$4,000)
(-) Generación bruta operativa (Flujo de efectivo)	\$ 8, 108,800.00	(\$6,618)

$\$ 6,618 \times 3.23 = \$ 21,376 - \$ 14,400 = \$ 6,976 - \$ 6,618 = \$ 358$  VPN Positivo

Con ese resultado se puede decir que la propuesta es aceptable.

## TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

Cuando se tiene un proyecto con un VPN positivo, se debe entender que su rendimiento es mayor que la tasa que se uso para descontar los flujos de efectivo. Si el VPN es negativo, el rendimiento del proyecto es menor a la Tasa. En contraste, la tasa interna de rendimiento (TIR) es aquella tasa de descuento que hace que el valor presente de las entradas sea igual al valor presente de las salidas; también se puede decir que la TIR es la tasa que hace que el VPN sea igual a cero.

$$\$ 14,400 / \$ 6,618 = 2.18$$

## INDICE DE RENTABILIDAD

Este índice, conocido también como relación costo-beneficio de un proyecto, utiliza la misma información que el método de VPN, pero en lugar de sumar algebraicamente el valor presente de los flujos de efectivo positivos y negativos, divide el valor presente de los flujos de efectivo futuros del proyecto entre el monto de la inversión inicial.

$$\text{\$ } 17,440 / \text{\$ } 14,400 = 1.21$$

El índice de rentabilidad en este caso 1.21, se interpreta de la siguiente manera: Por cada \$ 1.00 peso de inversión inicial, hay \$ 1.21 de valor presente de los flujos de efectivo del proyecto. Por lo tanto, el criterio de decisión será aceptar aquellos proyectos que tengan un índice de rentabilidad mayor o igual a uno, en cuyo caso el VPN sería positivo e igual a cero, respectivamente.

## **M- La nueva cultura del poder de la simplicidad**

### **APUNTE DEL CASO PRÁCTICO EN SU DESARROLLO FINAL**

Esto es solo el resumen de todo el trabajo de investigación que se a realizado:

El proyecto a desarrollar, ya con dos accionistas, recibe el nombre de:

#### **¡HOTEL TARRASSA TLAHUIZTLAMPA!**

En náhuatl significa, lugar de paz y armonía., La ciudad será Guadalajara, las instalaciones serán las siguientes:

40 Habitaciones, todas con dos camas tipo matrimonial, salita, baño con tina, aire acondicionado, ventanas al exterior, acondicionadas para incapacitados, con conexión a Internet, radio, Tv. Por cable.

Cada habitación tendrá características diferentes tanto en su mobiliario como en sus colores.

Cada una representara un estado de la republica distinto (32)

Contaremos con 8 suites, las cuales representaran un país distinto.

Alberca techada solo por la parte de arriba (Servicio 24 horas)

Cancha pequeña de fútbol (Uno de nuestros principales mercados)  
(Servicio 24 horas)

Nuestra cafetería tendrá los siguientes servicios:

- Servicio al cuarto las 24 horas
- Buffet para desayunos y comidas
- Cena a la carta
- Capacidad para 100 personas
- Comida internacional
- Especialidades diarias para invitar
- Cambio de vestido en los tres turnos  
(Cubiertos, manteles y decoración)
- Con representaciones de las épocas del año



Contaremos con un bar. El cual tendrá música ambiental, y grupos distintos de miércoles a sábado, su horario será de las 6:00 PM a la 1:00 AM, cuenta con pantalla gigante para distintos eventos.

Estética las 24 horas

Tiendita las 24 horas

Agencia de viajes las 24 horas

Servicio medico las 24 horas

Salones para eventos:

Tres con capacidad para 50 personas, los cuales se pueden formar en uno solo.

Un salón especial para eventos con capacidad para 200 personas como máximo donde se podrán ver eventos especiales en mega pantalla, películas de estreno y antiguas, representaciones teatrales, y artistas en vivo.

Salón ejecutivo las 24 horas, con servicio de:

- fax
- Internet
- Televisión por cable
- Periódicos
- Teléfono
- Una pequeña biblioteca
- Servicio secretarial
- Mesa de trabajo para 10 personas
- Sofás para lectura (3)

Salón de juegos con:

- Domino (4 mesas)
- Ping Pong (2 mesas)
- Billar (2 mesas)
- Distintos juegos de mesa

Tendremos dos camionetas para servicio de taxi para nuestros huéspedes

Convenio con el mejor campo de golf de Guadalajara, los siete días de la semana, incluye transportación, desayuno y recorrido.

Convenio con todo tipo de restaurantes.

Convenio con agencias de viajes, minoristas y mayoristas, con beneficios únicos en el mercado.

Paquetes con líneas aéreas.

Convenios con guías de turistas

Convenios con otros hoteles en toda la republica.

Esto y mucho más, el objetivo principal, es que nuestro cliente no se sienta huésped, sino por el contrario, se sienta mejor que en su propia casa.

Nuestro personal estará completamente conciente de la importancia en su trato hacia el huésped, no solo como la posible rentabilidad den negocio, sino como beneficio para su familia.

El olvidar que estamos dando un servicio, y cambiar el concepto por la satisfacción de poder divertirnos con ellos.

Nuestras tarifas estarán siempre de acuerdo a nuestros diferentes mercados, tanto nacionales como extranjeros. (Equipos deportivos, altos ejecutivos de empresas)

Nuestro servicio siempre estará enfocado a satisfacer al 100 % a nuestros huéspedes.

Nuestra meta principal es lograr un estándar en nuestro servicio en todas las áreas.

Un parte medular de nuestro servicio es simplemente una sonrisa ilimitada.

Nuestro servicio es tender la mano en todo momento.

Lo mas importante para nuestro hotel, es sin duda, nuestro personal, no existe duda que los mayores beneficios siempre serán para ellos, gracias a nuestro personal lograremos alcanzar nuestras metas. (Después pensaremos en los accionistas)

Contaremos siempre con el personal adecuadamente capacitado y motivado.

Al tener el corte del negocio por semana, contaremos con los controles necesarios en todas las áreas del negocio, para que no perdamos el control del mismo.

Contaremos siempre y en cada momento, con una comunicación muy clara con todo nuestro personal.

Siempre tendremos las instalaciones necesarias, y en el estado apropiado para atender las necesidades de nuestros huéspedes.

Lograremos los estándares de calidad necesarios en todos nuestros servicios.

La satisfacción de nuestros clientes será el mejor alimento de nuestro día a día.

Y con todo esto lograremos para nuestros accionistas la tan buscada y necesaria, rentabilidad dentro de nuestro negocio.

Nunca dejaremos de preocuparnos, al ocuparnos de los pequeños detalles.

Ejemplos ya mencionados como, el siempre sonreír, él hablarles por su nombre, el agradecer cada instante su presencia, el ser cortés, y el servicio.

A nosotros nos importa lo que la competencia hace, pero no como competencia en si hacia nosotros, si no para lograr adelantarnos y ser mejores.

Queremos ser un hotel único y con sus características especiales., No queremos ser, vamos a ser.

No tendremos competencia más que con nosotros mismos, seremos cada día mejores.

Un objetivo claro para nuestro personal, es su continuidad con nosotros.

No nos interesa pagar poco, ni lo que paga la competencia.

Nuestro servicio será nuestro estandarte diario.

Creemos en la no involucración de los accionistas en algún papel importante dentro de la institución, esto para lograr al máximo la objetividad tan necesaria en cualquier negocio.

Al nivel de la administración y contabilidad del negocio, contaremos con un departamento transparente y con reporte en línea interna y externa.

Tendremos auditores externos los cuales trabajaran de la mano con los internos.

Contaremos con un director en este departamento, el cual estará apoyado por:

- Especialista en directos
- E. en agencias locales
- E. en agencias nacionales
- E. en agencias internacionales
- E. en empresas gubernamentales
- E. en empresas privadas
- E. en toda clase de proveedores

Con esto ganaremos tres puntos clave básicos, que actualmente no son del todo claros de las administraciones contables actuales:

**UTILIDAD**, esto es una rentabilidad real, esto nos lleva a una información de tipo: SRVC.

Significativo, que represente con palabras y cifras, a nuestro negocio, su economía actual, su evolución, su estado en el tiempo, y sus resultados operativos.

Relevante, tenemos que lograr optimizar la comunicación de esta información a todo el personal, es necesario involucrarlos a todos.

Veraz, Nuestra representación financiera tiene que ser rápida y real.

Comparable, para poder tener puntos de comparación a través del tiempo, entre nosotros y la competencia.

**CONFIABILIDAD**, simple y sencillamente, que se transforme en nuestra Biblia para la correcta toma de decisiones, esto nos da, EO.V.

Estabilidad, para nuestro buen desarrollo, tenemos que tomar bases actuales y adecuadas a nosotros, a nuestro modelo y no solo a la competencia.

Objetividad, tiene que ser con apego realista a los mismos elementos contables, y dejando a un lado totalmente cualquier distorsión de tipo personal.

Verificabilidad, esto nos lo da el hecho de poder tomar distintos criterios para calificar nuestra información, pero siempre llegar a los mismos resultados.

PROVISIONABILIDAD, que la información reflejada sean hechos totalmente consumados. Esto con el fin de realizar nuestros presupuestos futuros a corto, mediano y largo plazo.

A los veinte años, reina la voluntad.  
A los treinta años, reina el ingenio.  
Y a los cuarenta, reina el juicio.

\* Benjamín Franklin.

\* Drucker Peter. El ejecutivo eficiente. Harper Business. 1995



Hablaremos a nivel ser humano, a lo largo de los años, ser llamado, “simple “, nunca ha sido un halago. Ser llamado de este modo puede ser ofensivo, ya que significa en términos de diccionario puro, ser estúpido, bobo, etc. No es de extrañar que las personas teman a ser simples.

Cuando se pregunta sobre este temor a los psicólogos, ellos se vuelven aún más complicados. (Lo que no es de extrañar), según la mayoría de los psicólogos todos padecemos de al menos de uno de los siguientes siete temores comunes:

- Temor al fracaso
- Temor al sexo
- Temor a la defensa personal
- Temor a confiar en los demás
- Temor a pensar
- Temor a hablar
- Temor a estar solo

Yo diría, que el no buscar soluciones simples, o no ser simple, pertenecería al temor de no pensar., El problema mayor que veo aquí es, que en vez de pensar las cosas por nosotros mismos, dependemos del pensamiento de terceros.

Hoy en día en la hotelería es necesario que exista el comité corporativo para la lluvia de ideas, pero más que nada la decisión tiene que ser tomada por una sola persona, ya sea el director general, o el mismo dueño, o la gerencia, etc. Dependiendo el hotel sería tomado en cuenta el responsable.

El psicólogo de la universidad de Yale, en relaciones humanas, el doctor John Collard nos dice: (\*)

Pensar no solo es una labor difícil, si no que muchas personas temen la actividad misma de pensar. Son dóciles, obedientes y aceptan fácilmente las sugerencias que otros plantean porque eso les evita tener que pensar por sí mismas. Se vuelven dependientes de los demás en lo que se refiere a pensar, y corren en busca de un protector en cuanto están en dificultades.

Por eso la simplicidad tiene tanto poder. Cuando simplificas lo más posible un asunto, facilita a las personas el tomar decisiones sin que tengan que pensar demasiado.

En otras palabras, si sólo tienes una idea y fracasa, no vas a contar con una red de protección. Y, como el éxito es precisamente lo que más nos motiva, eso incrementa nuestro temor número uno, el temor a fracasar.

(\*) Drucker Peter. El Ejecutivo Eficiente. Harper Business. 1995

Una persona se siente desnuda si sólo cuenta con una idea. En cambio, una serie de ideas le permite a la persona compensar sus apuestas.

Nuestra educación general y la mayor parte de nuestra capacitación gerencial nos enseñan a tomar en cuenta cada variable, a descubrir cada opción y a analizar cada ángulo. Lo cual da a lugar a una complejidad enloquecedora. Y los más listos de entre nosotros generan las propuestas y las recomendaciones más complejas.

Por desgracia, si te pones a desmenuzar todas las clases de soluciones posibles, vas a encontrarte en el camino del caos.. Terminaras con ideas contradictorias, y gente corriendo en direcciones diferentes. La simplicidad te obliga a reducir tus opciones y volver a un solo camino.

Además, las personas temen hacer preguntas a alguien que es todo un personaje o cuestionar lo que consideran una gran idea, ese es el temor a hablar.

Ejemplo de Procter and Gamble, 52 versiones de crest, etc., en los últimos 5 años, han eliminado más de 27 promociones, y esto les a dado cinco puntos más de participación en el mercado. “ESE ES EL PODER DE LA SIMPLICIDAD “

El sentido común, puede hacer que las cosas sucedan, como diría Abraham Linco In:

“”” Debes recurrir al lenguaje, a la lógica y al sentido común para determinar los puntos esenciales y establecer una línea de acción concreta “””

El sentido común es la sabiduría que todos compartimos., Es algo que una comunidad considera una verdad obvia.

Las ideas simples tienden a ser obvias porque las rodea un halo de verdad. Pero las personas desconfían de sus instintos. Sienten que debe haber una respuesta oculta, más compleja. Error. Lo que es obvio para ti lo es para muchos. Por eso una respuesta obvia casi siempre funciona mejor en el mercado.

Si acudimos a la definición de sentido común del diccionario, descubriremos que es un buen juicio innato libre de prejuicios emocionales o sutilezas intelectuales. Asimismo, no depende de conocimientos técnicos especiales.

En otras palabras, ves las cosas como realmente son. Sigues los dictados de la lógica fría, eliminando de tu decisión tanto tus sentimientos como tus intereses personales.



En otras palabras, el sentido común es una especie de súper sentido que domina a nuestros demás sentidos. Es un súper sentido en el cual muchos hombres y mujeres de negocio se niegan a confiar.

Para pensar en términos simples y de sentido común, debes empezar por seguir los siguientes lineamientos:

---Deja tu ego fuera de la situación.

El buen juicio se basa en la realidad. Entre más filtros las cosas a través de tu ego, más te alejarás de la realidad.

---Debes evitar las ilusiones.

Todos deseamos que las cosas nos resulten de cierta manera. Sin embargo, la forma en que las cosas se presentan a menudo no es algo que esté bajo nuestro control. El buen sentido común tiende a estar a tono con la forma en que las cosas ocurren.

---Debes mejorar tu habilidad de escuchar.

Por definición, el sentido común se basa en lo que piensan los demás; se trata de pensamientos comunes a la gran mayoría. Las personas que no escuchan lo que dice la gente común pierden el acceso al importante sentido común.

Los directivos inseguros crean complejidad. Los directivos temerosos y nerviosos recurren a libros de planeación gruesos y embrollados, así como a transparencias saturadas con todo aquello que aprendieron desde niños.

Los verdaderos líderes no necesitan tal desorden. Las personas deben confiar en sí mismas para ser claras y precisas con objeto de que cada persona de su organización, desde el más alto al más bajo nivel, comprenda lo que la empresa trata de lograr. Pero no es fácil. No se imagina lo difícil que resulta para las personas ser simples, lo mucho que temen ser simples. Creen que si son simples, los demás van a pensar que son tontos. De hecho, como es obvio, es todo lo contrario. Las personas claras y fuertes de mente son las más simples.

Hablando también de un lenguaje complejo, nunca debes pasar por alto una palabra o un concepto confuso, nunca temas decir: no entiendo, no debemos tolerar la arrogancia intelectual.

## O- Aspectos de dirección de la simplicidad

Palabras sabias del psicólogo William James:

“” El arte de ser sabio es el arte de saber qué pasar por alto “”

Los excesos de tecnología significan que la ventaja competitiva va de quienes sufren indigestión informativa a quienes cuentan con conocimientos ordenados, de quienes pueden procesar grandes cantidades de datos a quienes pueden explicar lo que vale la pena saber y porque.

En términos más sencillos, para tener éxito hoy, un hotel y cualquier compañía debe orientarse al competidor. Debe buscar los puntos débiles de las posiciones de sus competidores y entonces lanzar ataques de mercado lógicos contra esos puntos.

El hotel debe brindar a sus clientes una razón “” simple “” para que comprendan el servicio y sus beneficios con relación a la competencia.

El poder diferenciarnos de los demás requiere de tres pasos:

- Tener una idea sencilla que te separe de tus competidores
- Contar con las credenciales o el producto que haga que ese concepto sea real y sobre todo creíble.
- Elaborar un programa para que tus clientes y prospectos estén conscientes de esa diferencia.

Con suma frecuencia, las compañías tratan de impresionar a sus prospectos con una asombrosa gama de complejidad en vez de venderles las simples ideas que quieren comprar.

Cuando das con un producto sobresaliente, quieres invertir en él hasta el último centavo. Quieres invertir cuanto sea necesario. Tu mayor protección contra las incursiones de tus competidores es una inversión masiva en recursos. Si no te mueves con la rapidez suficiente, puedes dejar que tus competidores cosechen los frutos de tus esfuerzos.



La desvinculación de los altos directivos con el mercado, es el mayor problema que enfrentan los negocios hoy en día.

La forma de detectar a un directivo que no es un líder consiste en estar pendiente de sus “deberíamos “, cuando se le presenta una sugerencia viable, el supuesto líder dice: “deberíamos hacer esto, o, déjame consultarlo con... “,

El verdadero líder nunca emplea la palabra “deberíamos”, su respuesta a una buena sugerencia es, “hagámoslo”.

Los mejores líderes saben que la sola dirección ya no basta, son narradores, motivadores y facilitadores. Refuerzan su sentido de dirección o visión con palabras y acciones.

Un verdadero líder, conoce tanto a su negocio, como a su gente.

La vida carece de valor si no nos produce satisfacciones. Entre estas, la más valiosa es la sociedad racional, que ilustra la mente, suaviza el temperamento, alegra el ánimo y promueve la salud.

Thomas Jefferson. Enciclopedia Hispánica. Bansa Planeta. 2003

El caso practico se desarrollo en todo el trabajo de investigación, en este punto escribiremos en pocas palabra lo que queremos del desarrollo final y real de nuestro negocio, llamado “hotel Tlahuztlampa “

Nuestra Misión natural será:

- Motivación al máximo para nuestros empleados.  
(Pertenenencia, objetividad, honestidad)
- Lograr el estándar de calidad en el servicio a nuestro huésped.  
(El cliente es primero, sonrisa y diversión)
- Nunca olvidar los pequeños detalles.  
(Valor agregado)
- Darles a nuestros accionistas su mayor rentabilidad.

La necesidad de tomar decisiones obliga a efectuar cortes en la vida de la entidad económica (nuestro hotel), para presentarnos su cara actual.

En este caso los cortes se levaran por semana, con el cierre los domingos, y con junta todos los lunes, esto para resolver las nuevas estrategias a seguir en la semana que comienza.

La mayor simplicidad en los negocios, es el día a día.

Queremos ser distintos y evolucionar al día al momento, tener novedades siempre.

Nuestra imagen interna la cambiaremos trimestralmente, (colores, uniformes)

La misión de nuestro hotel es muy clara para todo nuestro personal, recepción, botones, ama de llaves, mantenimiento, recursos humanos, seguridad, ventas, administración, contabilidad, y corporativo. (Este es un punto clave de la simplicidad actual que proponemos)

**EMPLEADOS Y CLIENTES, MAS, BENEFICIOS Y SERVICIOS,**

**TODO CON SIMPLICIDAD,**

**Y TENDREMOS UNA SEGURA RENTABILIDAD**

## COMENTARIOS FINALES

En base al planteamiento de la investigación de este trabajo de la industria hotelera, el desarrollo de sus problemas básicos y su misma hipótesis, afirmo la validez real de lograrlo, y poder tener un hotel totalmente diferente a todos.

Gracias a la implantación de estrategias por medio de la planeacion estratégica, su retroalimentación y la calidad de capacitación en todas las áreas, lograremos sin duda nuestros objetivos trazados sin inconvenientes mayores.

Con sus cualidades únicas en áreas básicas y fundamentales ya tratadas.

- Los huéspedes y su importancia
- El cimiento básico de los empleados.
- El posicionamiento dependiendo los mercados.
- Los estándares en la calidad y el servicio.
- La transparencia en su administración y contabilidad.
- La no injerencia en papel protagónico de los accionistas.
- La importancia de la objetividad en los números.
- La estructura simple en todas las áreas.
- El cuidado a los pequeños detalles.
- La simplicidad de la competencia con uno mismo
- La pertenencia de nuestros empleados.
- El impacto de nuestras instalaciones.
- La rentabilidad del negocio.
- La importancia de la simplicidad en el negocio.

Por todo esto, concluimos con que el proyecto tiene una muy fuerte validez para su mismo desarrollo y éxito futuro.

**¡TLAHUIZTLAMPA, PAZ Y ARMONIA!**

El proyecto tendrá su inicio en el verano 2009, con la construcción de 4 Hoteles al mismo tiempo. (Guadalajara, Puerto Vallarta, Aviles y Tarrasa)

## BIBLIOGRAFÍA

- \*1 Christopher Schultz, Hoteles y agentes de viajes, New Partnership, México 1994
- \*2 Drucker Peter, El ejecutivo eficiente, Harper Business, México 1995
- \*3 Drucker Peter, Managing in a Time of Great Change, Truman, EUA, 1995
- \*4 Flipo, Administración de Personal, Mc. Graw Hill , México 2000
- \*5 Heye Carl, Evaluación de la tarea del Ejecutivo, Herrero, México 2002
- \*6 Kotler y Bowen, Mercadotecnia para hoteleria, Prentice, México 1997
- \*7 Kotler, Relaciones Publicas, Turf, San Diego EUA, 2000
- \*8 Muller de la lama, Cultura de calidad en el servicio, Trillas, México, 1999
- \*9 Pigors Paúl, Administración de Personal, CECOSA, México, 1999
- \*10 Ramírez Fonseca, Contratación de Personal, Contables, México, 2001
- \*11 Reyes Ponce, Administración de Personal, Trillas, México, 2002
- \*12 Rhonda Richards, Hoteles y Servicios, USA Today, 1998
- \*13 Rivera Soler, Pruebas para selección de personal, Limusa, México, 1999
- \*14 Sixto Báez, Hoteleria, Grupo Patria, México, 2002
- \*15 Trout Jack, El Poder de la Simplicidad, Mc. Graw Hill, México, 1998
- \*16 Trout Jack, La Guerra de la Mercadotecnia, Mc. Graw Hill, México, 1996
- \*17 Trout Jack, El Nuevo Posicionamiento, Mc. Graw Hill, México, 1998
- \*18 Turismo de España, Organización Mundial de Turismo, 2000
- \*19 Enciclopedia Hispánica, Barsa Planeta, España 2003
- \*20 Enciclopedia de México, Barsa Planeta; 2003



\*21 Enciclopedia Británica, Barsa Planeta, 2003

\*22 Guadalupe Ochoa Setter, Administración financiera, Mc Graw Hill, 2004

\*23 Stuart Carainer, Ideas fundamentales de la administración, Editorial Panorama, 2005

\*24 Steiner George. Planeacion Estrategica. Editorial CECSA 2000

#### INTERNET

\*22 [www.avantel.net](http://www.avantel.net)

\*23 [www.esp.mexico.com](http://www.esp.mexico.com)

\*24 [www.travelbymexico.com](http://www.travelbymexico.com)

Me gustaría terminar este trabajo con algunas frases sumamente importantes, que no solo me han ayudado al desarrollo profesional en el área de la hotelería, sino también dentro de mi vida personal. Todas desde luego con el concepto que para mi es más importante en relación a llevar un camino dentro de la simplicidad de la vida y los negocios.

“La mayoría de las personas le temen, pero tú puedes empezar a pensar y hablar en términos sencillos”

“Confía en tu sentido común él te dirá que hacer”

“El arte de ser sabio es el de saber que pasar por alto”

“Si depuras tu mente, pensarás más claramente”

“Si no eres diferente, más vale que tengas un precio bajo”

“No es cuestión de que conozcas a tu cliente, es cuestión de que tu cliente te conozca a ti”

“Invierte tu dinero donde estén tus oportunidades, no donde estuvieron”

“Los buenos deseos pertenecen a la tierra de los cuentos de hadas, con lo que debes tratar es con la realidad”

“Las metas son como los sueños, despierta y lucha por ellas”

“La evolución implica mejorar y mejorar en todo, para finalmente obtener para nosotros lo mejor de todo”

“La vida es una telaraña, las líneas se cruzan en ángulos curiosos, el éxito depende de la forma en que reacciones ante las oportunidades inesperadas”

“Tu poder está vivo y en plena forma, ser sencillo es ser grande”

“La Actitud en la vida tiene que ser: Que me pasa a mi”

“La vida te acerca de una manera misteriosa justo lo que necesitas”

“Tengo que resolver mi propia vida, sin esperar que nadie lo haga por mi”

“Enamorarse es amar las coincidencias, y amar, es enamorarse de las diferencias”

“Cuando uno cambia su forma de contemplar las cosas, las cosas que contempla cambian”

“Todo nuestro poder reside en el momento presente”

“La creacion de nuestra experiencia vital depende unica y exclusivamente de nosotros mismos, la base de nuestra vida es nuestra libertad absoluta”

“Vivamos cada instante dentro de nuestra propia caja magica de creacion”

“Determinacion y perseverancia en nuestros deseos”

“Se un hombre comprometido contigo mismo, consciente de tu naturaleza, situacion y potencial, en busqueda continua de nuevos retos y excelencia”

“La sabiduria que llevamos dentro es como una chispa, que una vez encendida, no se extingue jamas”

“Mis cinco elementos:

- 1) Tierra, firme, fuerza y seguridad
- 2) Agua: Vitalidad, magia y sensibilidad
- 3) Aire: Fragancia, sencillez y libertad.
- 4) Fuego: Energia, Entrega y misterio
- 5) Amor: Jesus y Natasha, mi ser, mi alma y mi corazon”

Gracias que Dios los bendiga a todos.