



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN TURISMO**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE  
PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN.**

Trabajo Fin de Grado presentado por Gema Gavira Rubio, siendo el tutor de trabajo del mismo Antonio Lobo Gallardo

Vº. Bº.

D. Antonio Lobo Gallardo

D. Gema Gavira Rubio

Sevilla. Mayo de 2015



GRADO EN TURISMO  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS  
TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2014-2015]

TÍTULO:

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN**

AUTOR:

**GEMA GAVIRA RUBIO**

TUTOR:

**ANTONIO LOBO GALLARDO**

DEPARTAMENTO:

**CONTABILIDAD Y ECONOMÍA FINANCIERA**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ECONOMÍA FINANCIERA**

RESUMEN:

Este trabajo tiene como objetivo el análisis del sistema de gestión y presupuestación de la empresa AC by Marriott de Ciudad de Sevilla Dos, para ello hemos llevado a cabo un análisis DAFO y también hemos estudiado el Sistema de Información Contable del hotel considerando lo anterior hemos hecho una propuesta un Presupuesto Maestro para ver los puntos fuertes y débiles, así como un Cuadro de Mando, donde se recogen los principales indicadores de gestión. Asimismo presentamos nuestra opinión sobre la situación del hotel y posibles acciones de mejora.

PALABRAS CLAVE:

PRESUPUESTO MAESTRO; USALI; CUADRO DE MANDO; DAFO

## ÍNDICE

---

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. EL GRUPO EMPRESARIAL	5
1.2. HOTEL AC BY MARRIOTT	5
1.2.1. Descripción de servicios	5
1.2.2. Departamentos	6
1.2.3. Estructura divisional nivel nacional.	7
1.2.4. Organigrama de la empresa	8
1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO y DAFO	8
1.3.1 Entorno	8
1.3.1.1 Entorno General	8
1.3.1.2. Entorno Específico.	9
1.3.2. DAFO	10
1.3.2.1 Amenazas	10
1.3.2.2. Oportunidades	11
1.3.2.3. Fortalezas	12
1.3.2.4 Debilidades	13
1.3.2.5. Análisis crítico de la posición del Hotel	13
1.3.3. Segmentación del mercado	16
CAPÍTULO 2. INFORMACIÓN CONTABLE	19
2.1. RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y SUS PRINCIPALES USUARIOS	19
2.1.1. Información de la empresa (datos del año 2013)	20
2.2. ESQUEMA PRODUCTIVO	22
2.2.1 Departamento habitaciones	22
2.2.2. Departamento de Pisos	23
2.2.3. Departamento Restauración	24
CAPÍTULO 3. PROCESO PRESUPUESTARIO	26
3.1. CONSUMOS PREVISTOS	26
3.2. COSTES DE VENTAS	27
3.2.1. Departamento pisos	28
3.2.2. Departamento Restauración	28
3.2.3. Departamento salones	29
3.2.4. Departamento Administración y comercial	29
3.2.5. Departamento de Mantenimiento	30
3.3. PRESUPUESTO DE VENTAS	31
3.3.1 USALI Previsto	32
3.3.2. USALI Real	33
3.4. TESORERÍA	35
3.4.1. Tesorería Prevista	35
3.4.2. Tesorería Real	35
3.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	35
3.5.1 CPYG Previsto	35

3.5.2CPYG Real	35
3.6 Balance Previsto	36
CAPÍTULO 4. DESVIACIONES	39
CAPÍTULO 5. INDICADORES Y CUADROS DE MANDO	41
5.1. INDICADORES	41
5.2.CUADRO DE MANDO	42
5.2.1 Informe final	43
5.2.1.1. Crecimiento de la empresa	43
5.2.1.2.Indicdores de Rendimiento	44
5.2.1.3. Indicadores por departamento	46
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS	47
6.1.CONCLUSIONES	47
6.1.1. Conclusiones DAFO	47
6.1.2.Conclusiones Presupuesto	48
6.1.3.Conclusiones Desviaciones	49
6.1.4 Conclusiones Cuadro de mando	50
6.2. PROPUESTAS DE MEJORAS.	51
ANEXO I	54
ANEXO II	54
ANEXO III	55
ANEXO IV	55
BIBLIOGRAFÍA	

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. EL GRUPO EMPRESARIAL.

Ac by Marriott es una nueva marca que nació de la unión entre AC hoteles y Marriott International Inc., se trató de una joint venture con el objetivo principal de ser líder en el mercado de hoteles urbanos de cuatro estrellas en Europa y Latino América, en su origen se marcaron estos objetivo actualmente existen 5 hoteles en Estados Unidos. Esta marca busca la combinación entre la experiencia y excepcionalidad del producto de AC hoteles y la distribución y plataformas globales de la gran cadena asociada, creando una propuesta de valor única para los clientes ya que combina todo lo necesario para aquellos relacionados con el ocio o con el bussines, gracias a una estrategia de diferenciación basada en las tecnologías y en la fidelización (Marriott Rewards).

La gestión de los hoteles se realiza al 50%, Marriott se encarga de las plataformas de ventas internacionales y de la distribución y AC Hoteles del capital humano y de la puesta en marcha.

Todos los hoteles AC by Marriott constan de una sala fitness, salas de reuniones, de un buffet desayuno, y de unas habitaciones y baños con la decoración estándar, todo que sea de manera funcional y práctica para el cliente buscando la modernidad y sobriedad.

Esta marca fue presentada en enero del 2011 en FITUR.

### 1.2. Hotel Ac by Marriott Ciudad de Sevilla 2:

Este edificio de estilo regionalista realizado por el arquitecto Vicente Traver (fuente de Plaza España, Casino de la Exposición) durante los años 1927-1929 encargado por Banesto fue concebido anteriormente para albergar el Antiguo Banco Español de Crédito, se encuentra ubicado en la Avenida Manuel Siurot número 28.

#### 1.2.1. Descripción de los Servicios:

- Habitaciones: el hotel cuenta con 86 habitaciones, hay cuatro tipos de habitaciones. La habitación estándar que constan con 34 habitaciones de dos camas y 41 habitaciones con cama Kingsize, de este tipo de cama solo hay

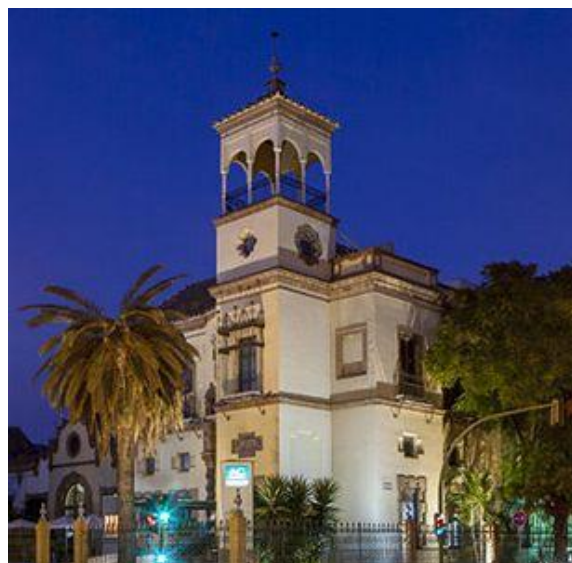


Imagen1: Imagen del hotel.

Fuente:<http://www.espanol.marriott.com/> 1

uno en el tipo de habitación Ac superior. Las junior suite constan con 1 habitación de dos camas y 8 del tipo kingsize. Por último nos encontramos con la Suite que es una habitación con cama extra grande. Las habitaciones incluyen los siguientes servicios: Tv con más de 20 canales, conexión wifi, baño completo, secador de pelo, DVD, climatización, teléfono y caja fuerte.

- Restaurante “La Mejorana”: el nuevo restaurante se encuentra totalmente reformado y ubicado en el hotel, ofrece una carta elaborada basada en productos frescos que permite degustar una amplia variedad de platos de las
- Salas Ac:

Sala	Luz natural	Superficie	escuela	imperial	U	banquete	cocktail	teatro
Canónigos	No	60,00m	30	24	24	40	60	60
Consejo	Si	18,50m	-	10	-	-	-	-
Fórum	No	70,00m	40	24	28	50	60	60
Gran Forum	No	91,00m	70	28	30	60	80	100

**Tabla 1. : Tabla “Salas AC”** Fuente: Intranet de Ac by Marriot.

- Servicios comunes:

Prensa gratuita, zona Tv, Conexión wifi-free, bar, parking, fitness center, piscina exterior, terraza, lavandería 24h., restaurante, desayuno buffet, desayuno carta, food service 24 h., caja de seguridad, servicio de conserjería, servicio de maletero.

### 1.2.2. DEPARTAMENTOS:

Dirección: Director del hotel.

Recepción: Jefa de Recepción, constan de 6 recepcionistas incluida ella. Este departamento se subdivide con Salones, que se encarga de las reuniones y congresos que se celebran allí.

Administración: o departamento de contabilidad.

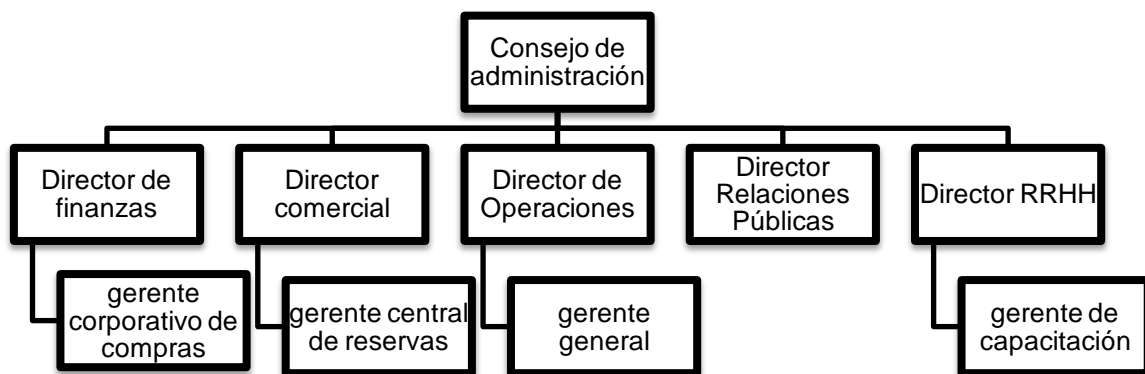
Pisos: Gobernanta, a su dirección está 6 camareras y camareros de pisos fijos y tres de apoyo en temporada alta. De aquí se subdivide también Mantenimiento que cuenta con un empleado.

Restaurante: Maître, cuenta con 4 camareras y camareros, incluido ella y en cocina son un total de 3 cocineros.

Comercial: se subdivide en ventas externas que se encargan de encontrar empresas que se relacionen directamente con nuestro hotel y la comercial de compras encargada de relacionarse con los proveedores.

En total, el total cuenta con cerca de 27/30 empleados que cambia en función de la temporada en la que nos encontremos.

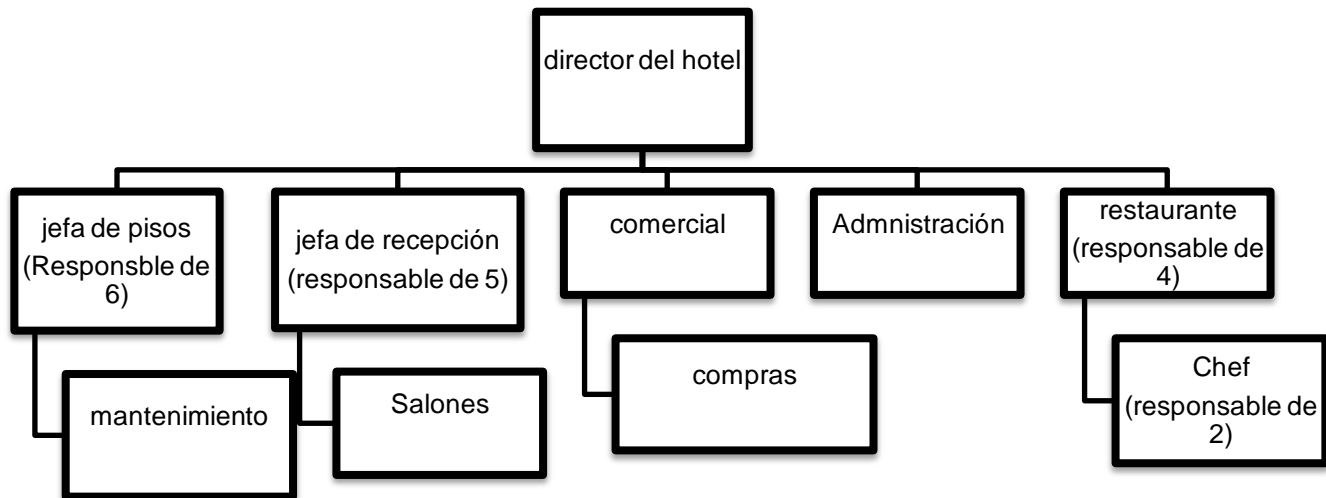
### 1.2.3. ESTRUCTURA DIVISIONAL NIVEL NACIONAL:



Gráfica 1: Gráfica de la estructura divisional a nivel nacional. Fuente:

<http://es.slideshare.net/Prof.AntonioCanchola/estructura-organizacional-en-hoteles>

#### 1.2.4. ORGANIGRAMA DEL HOTEL:



Gráfica 2: Organigrama del hotel Ac by Marriot ciudad de Sevilla 2. Fuente: Elaboración propia.

### 1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DAFO

#### 1.3.1. Entorno:

##### 1.3.1.1. Entorno general:

- Factores político-legales:
  - Estabilidad política: durante 40 años España se encuentra en una estabilidad política que hace que se encuentre en una posición privilegiada para hacer turismo debido a los conflictos de oriente medio.
  - Iniciativas turísticas del ayuntamiento: informadores turísticos de cercanía, maratones, congresos.
    - Subida de impuestos sobre el turismo supone un 10% para hoteles y restaurantes, hace 2 años.
  - Ley de protección de datos: procura la privacidad de los clientes al alojarse además de no divulgar sus datos financieros o personales según la Ley Orgánica del 13 de Diciembre del 2003, de protección de datos de carácter personal.
  - Hojas de reclamaciones. Decreto 46/2009 de 10 julio sobre las hojas de reclamaciones o de denuncia en materia de consumo, importante que en todos los establecimientos se encuentre hojas de reclamaciones y además que se comunique a los clientes que tienen disposición a ellas.
- Factores económicos:
  - Crisis: comenzó en 2008 hasta la actualidad. Supone subidas del IVA, 20% de paro, desahucios, bajadas de precios, etc.
  - Lenta recuperación económica: hay noticias que incluyen la recuperación económica como algo tangible, cosa que aun no se ha visualizado en muchos aspectos de la economía.
- Factores tecnológicos:



-Caídas de las redes: esto ocurrió el pasado 4 de febrero, no solamente en Malaga sino en Sevilla lo que supuso una caída generalizada de todas las líneas por lo que atrasó el trabajo de muchos establecimientos.

-Formación: incluimos esto en este apartado ya que las técnicas nuevas de conocimientos se encuentran en las Universidades, centros de formación, investigación así como en los ámbitos laborales que favorece la experiencia para el desarrollo de nuevas tecnologías o formas de hacer las cosas.

- Factores socio-culturales:

-Demográficos: turismo potencial europeo. 10'7%, Italianos, Países Nórdicos y Asiático.

-Ética empresarial, OMT, Organización Mundial del Turismo, vela por la ética del turismo, así como las empresas que se dedican a este sector.

-Las redes sociales, intercambio de ideas y opiniones.

- Factores ecológicos-medio ambientales:

-Enfermedades de plantas, afecta al entorno paisajístico de la zona, (por ejemplo enfermedades de palmeras en Sevilla ha hecho que la emblemática palmera de este hotel muriese y falte un gran elemento decorativo en la fachada).

- Clima: lluvias torrenciales, viento...

- Comunidad local:

-Asociación de hoteleros de Sevilla, ayuda entre hoteles, convenios entre aseguradoras y bancos, ayudas a la promociones de la ciudad.

### 1.3.1.2. Entorno específico

- Competidores:

Competidores directos según la cercanía y características del hotel:

-Silken Al-Andalus Palace

-boutique Hotels Holos

-Hotel Exe Sevilla Palmera

Competidores toda la ciudad características similares: búsqueda por Booking con las siguientes características: hotel de 4 estrellas, piscina exterior, aparcamiento, gimnasio, aire acondicionado, zonas Este, Nervión (estas zonas han sido escogidas ya que suponen unas zonas cercanas al palacio del congresos por que se suponen zonas más inclinadas al turismo de negocios que al turístico) y aire acondicionado.

-Ayre Hotel Sevilla

-NH Collection

-Hotel Sevilla center.

-Meliá Lebreros.

-AC Sevilla Forum by Marriott.

-Ribera de Triana Hotel.

-Hilton Garden Inn Sevilla

-Novotel Sevilla Marqués de Nervión.

- Clientes:
  - a) Turoperadores: Hotelbeds, Hotusa, Transhotel, Traveltool, Jumbotour, Thomas Cook, Lotus Group, Olimar.  
Agencias de Viajes: Halcón Viajes, Viajes Barceló, Viajes el Corte Inglés, Cajasol  
Empresas: Deloitte, Abengoa, Roche pharma, Endesa, Scheinder, Meltronic, Group electric...(Etc)
  - b) Clientes directos: los llamados walk-in, que se aparecen en el hotel o por llamada telefónica, también puede realizar reservas desde la pagina web del hotel.
  - c) Clientes Marriotts: Tienen un código específico para realizar reservas desde cualquier hotel de la cadena marriott y además cuentan con un programa de fidelización mediante puntos que hacen que los clientes vayan siempre a sus hoteles ya que con cada visita se les regala al cliente un número de puntos que se pueden canjear por estancias gratuitas, regalos, etc.
- Competidores potenciales:  
NH, nueva apertura.
- Sustitutos: albergues, casa de particulares.

### 1.3.2. DAFO:

#### 1.3.2.1. Amenazas:

- Entrada nuevos competidores: como por ejemplo la apertura de un NH, en la ciudad de Sevilla. Este es su principal competidor en turismo de negocio. Además de otro Hotel cerca del centro con características similares a la de nuestro hotel (casa señorial) con la ventaja de este se encuentra en zona céntrica.
- Recuperación lenta del mercado: aunque hay se observa un crecimiento bastante positivo considero que no es el adecuado como para llamarlo recuperación de la economía sevillana ya que hay aspectos que aun no se han tomado en cuenta como los derechos laborales en donde se han recortado cada día más con la excusa de la recesión económica. Así como amenazas constante en este hotel de recortes de personal y de horarios.
- Dependencia total de las negociaciones con clientes: debido a la gran oferta de hoteles en Sevilla la demanda de los clientes se ha convertido en algo más selectiva, y más con la crecientes páginas web de opiniones y de recomendaciones, apartado que hablaremos más adelante. Por ello veo que nos encontramos ante una total dependencia de los clientes en cuanto a nuestra oferta se refiere, por lo que quedamos siempre pendientes de las negociaciones con Turoperadores, Agencias de Viajes o clientes directos, ya

que si no encuentra lo que buscan en el hotel relación precio calidad se marchará a buscar otros.

- Tripadvisor: he puesto un pantallazo de un comentario de la pagina web tripadvisor, desde este punto de vista lo consideraré una amenaza pues se trata de una mala experiencia de un cliente que se hace eco del mal mantenimiento del hotel, proporciona una mala imagen que hace que se pierdan clientes.



Imagen 1: Comentario negativo de Tripadvisor. Fuente: <http://www.tripadvisor.es>

- Cambio en los gustos de los consumidores y necesidades: esto es muy posible ya que nuestro hotel podría dejar de ser referencia para aquellos que lo utilizan para congresos u ocio, muy probable ya que se encuentra muy de moda los hoteles low cost debido a la larga crisis así como la imagen interior típica de todos los AC hoteles.

### 1.3.2.2. Oportunidades:

- Nueva apertura de mercados: se abrirán nuevas rutas en el aeropuerto, esto supone nuevos mercados en donde poder tener cierta resonancia, estas nuevas rutas son: Sevilla-Toulouse, Sevilla-Londres ( Gatwick) y Sevilla- Munich y Franckfurt.
- Joint venture: la joint-venture entre Marriott y Ac hoteles ha provocado una amplitud de mercado, sobre todo norteamericano que busca la seguridad que le aporta la marca internacional. Por lo que se considera una gran oportunidad

la unión con este además de abrir nuevos hoteles internacionales que hacen que la imagen de la marca AC by Marriott sea más conocida.

- Tripadvisor: en el apartado de amenazas coloqué un comentario negativo que perjudicaba la imagen del hotel en cuestión, aquí vemos un comentario muy positivo sobre el personal



Imagen 3: Comentario positivo de Tripadvisor. Fuente: <http://www.tripadvisor.es>

- Atender a grupos adicionales de clientes: es este caso hablamos de uniones con otras empresas muy fuertes, como por ejemplo la empresa Deloitte que tiene una relación comercial con este hotel continua alojando a sus empleados continuamente para congresos, cursos o asuntos de empresa. También los congresos de biomet se realizan en este hotel con frecuencia. Además es bien conocido que se trata de un hotel en donde se alojó el Real Betis Balompié durante muchos años lo que ha supuesto que sea conocido por varios equipos de futbol y elijan este hotel para alojarse.

### 1.3.2.3. Fortalezas

- Edificio emblemático: del siglo xix se trata de un edificio histórico que llama la atención de por sí ya que las características da una imagen romántica del hotel.
- Alianza con Marriott: como hemos hablado anteriormente supone una imagen fuerte para los clientes que este hotel se encuentre asociado con esta cadena.
- Experiencia: cuenta con empleados que llevan trabajando en ese hotel cerca de 30 años como por ejemplo la gobernanta, por lo que conocen al hotel como su propia casa y ya forman parte de él, así como su lealtad y el cariño que le dedican cada día en su trabajo diario.

- Servicios: cuenta con servicios para reuniones y congresos, piscina, gimnasio, todo aquello comentado anteriormente en la descripción del hotel creando una imagen diferenciadora con el resto de hoteles.
- Posición: excelente posición cerca del hospital, campo de futbol, iglesias (bodas).
- Telecomunicación: cuenta con una plataforma específica para las reservas MARSHAL por lo que facilita el trabajo a los empleados. También con la gestión hotelera, SAP.

#### 1.3.2.4. Debilidades

- Edificio: se encuentra bastante deteriorado, debido a la edad de este, problemas de financiación por lo que los arreglos que tienen se realizan de manera lenta.
- Posición: se encuentra bastante lejos del centro turístico de la ciudad, malas
- Rentabilidad inferior a la media: se encuentra en una posición bastante baja ya que el hotel necesita una gran inversión para la reforma de este ya que es bastante para el estado del hotel. Bastante barato para los gastos que tiene el hotel.
- No existe una dirección estratégica clara: Normas de costes claras que no se llevan a cabo.
- Cartera de productos limitados: poca variedad, siempre es lo mismo, no existe un producto personalizado para los clientes, sino que siempre son los mismos. En este caso se suelen regalar a los clientes que son del Marriott Rewards puntos, dependiendo del nivel se le da una habitación superior o no.

<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas aperturas del mercado</li> <li>• Joint venture</li> <li>• Tripadvisor</li> <li>• Atender a grupos adicionales de clientes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de nuevos competidores</li> <li>• Crecimiento lento del mercado</li> <li>• Cambios en los gustos y necesidades del cliente</li> <li>• Dependencia total de la negociación de los clientes.</li> <li>• Tripadvisor</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificio emblemático</li> <li>• Alianza con Marriott</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Servicios</li> <li>• Posición</li> <li>• Telecomunicación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificio</li> <li>• Rentabilidad inferior a la media</li> <li>• Posición</li> <li>• No existe una dirección de estratégica clara.</li> <li>• Cartera de productos limitados.</li> </ul>

**Gráfica 3: Cuadro DAFO.** Fuente: elaboración propia.

#### 1.3.2.5. Análisis crítico de la posición del Hotel:

El entorno específico del hotel los coloca en una posición dependiente con los clientes ya que con las fluctuaciones de demanda realizamos un juego de precios para ver aumentado la demanda y los ingresos, con los turoperadores y agencias de viajes

existen un contrato fijo del 20% al 10% de comisión, por lo que en este caso estos clientes se encuentra "controlados" por decirlo de alguna manera, en cuanto a los clientes que provienen de las empresas se trata de un convenio entre el hotel y estos que se realiza una oferta en el hotel por quedarse en este, esto se hace para fidelizar a estos clientes y aunque no supongan una gran fuente de estos ingresos, sí que los cubren los gastos necesarios.

Los competidores pueden considerarse también un apoyo si se encuentran en la misma zona ya sea porque algunos se encuentre en overbooking y necesite habitaciones se ceden habitaciones entre ellos (ahora bien esa habitación se paga por el hotel que se encuentra en overbooking). También suponen una forma de fomentar la competitividad entre ellos, esto lo considero positivo pues hace que el hotel quiera mejorar en sí no por él mismo sino por ser mejor que otros hoteles y abarcar mayor demanda.

Los competidores potenciales no suponen un riesgo inmediato por lo que hay tiempo para estudiar el impacto que supondrá en nuestro hotel si se tratase de hoteles lowcost no nos supondría un gran competidor ya que nuestro servicio está indicado a un tipo de cliente específico que no entra en los rangos de estos hoteles.

La entrada de otro NH si supondría un grave riesgo ya que los servicios y los clientes son similares, y existen ya varios NH en la ciudad por lo que se está convirtiendo en una gran competencia respecto a los AC ya que tienen grandes salones para conferencias y demás congresos y cursos, siendo estos nuestro principal cliente.

Los sustitutos suponen un gran peligro a largo plazo si consiguieran asentarse, ya que las agencias inmobiliarias alquilan habitaciones o apartamento por semanas para los turistas, imitando de esta manera a un apartamento turístico, también existen los apartamentos de intercambio, esto se debe a la crisis y al alza del turismo de experiencia que ofrece otra visión distinta del turismo, menos clásica y más realista de la realidad de la ciudad.

El entorno general del hotel nos favorece en mayoría ya que con el crecimiento económico (lento pero está sucediendo) hace que aumente el gasto en turismo ya sea por parte de la empresas que quieren aumentar el valor de sus empleados formándolos o por la de turistas que desean conocer la ciudad. Para ello deberemos aprovechar las oportunidades que se nos presentan en el análisis DAFO que hemos realizado y que comentaremos más adelante en este apartado y con las amenazas evitar sus daños o transformarlas en una oportunidad. Así como corregir los puntos débiles de la empresa y reforzar las fortalezas.

La lenta recuperación económica debe considerarse una amenaza imposible de controlar y menos acelerar ya que es algo que no entra en nuestras manos pero sí que puede ser considerado como una oportunidad según la estrategia que elijamos para la empresa que debería de ir unida a la entrada de nuevo competidores que tengan las mismas características que el hotel y que se encuentren en la zona. Esta estrategia que elijamos será comentada más adelante en el capítulo 6.

Los cambios en los gustos y necesidades del cliente son algo que siendo una amenaza en sí, la empresa puede ir adaptándose a esos cambios, ahora bien si fueran completamente distintos a la características arquitectónicas del hotel nos veríamos limitados ya que se trata de un edificio histórico como hemos comentado anteriormente.

La dependencia total con nuestros clientes deberíamos de tratarlo como una amenaza, este tipo de dependencia, si sabemos controlarla con un gran equipo comercial se pondrá hacer frente y tomar nuestras propias decisiones en cuanto a nuestras necesidades frente a los turoperadores.

Tripadvisor es una fuente de amenazas y oportunidades para nuestra empresa, ya que se publican continuamente comentarios tanto positivos como negativos, esta página web ha adquirido influencia en los turistas a escoger el hotel.

La apertura de nuevos mercados y la joint venture van cogidas de las manos, aprovechar ambas oportunidades al máximo deben de ser nuestra prioridad para la empresa, es un momento único ahora mismo para el hotel pues existen posibilidades de que aumenten las ventas y el gasto medio por turista por lo que hay que renovar las estrategias y políticas de la empresa en cuanto al gasto medio por cliente del hotel.

Atender a grupos adicionales es otro puente que debemos construir para la consecución del objetivo del grupo empresarial, elegirnos como hotel de referencia los equipos de futbol debe ser nuestra prioridad ya que al ser un hotel de negocios los fines de semana observamos una bajada de la demanda, por lo que hay que evitar estas fluctuaciones de demanda.

Las fortalezas del hotel deben ser de reforzadas para convertirlas en aquello que los identifique como marca, estos son el edificio emblemático que debe de ser una referencia para la marca AC y Marriott ya por la historia que tiene el edificio y lo estético que es.

La alianza con Marriott como hemos comentando anteriormente la joint venture es una oportunidad de dentro de la empresa y eso supone también una fortaleza pues se benefician de los servicios técnicos de reservas y además de la cartera de clientes Marriott que tiene esta empresa.

La experiencia de los empleados de la empresa es un punto fuerte, ya que como veremos más adelante en la tabla de satisfacción del cliente, el servicio tiene una puntuación muy alta, esto debería de ser referencia muy importante para los clientes que elijan este hotel ya por el trato personalizado que reciben.

Las telecomunicaciones entre el personal se realiza mediante el walki talki o por vía telefónica, email o cara a cara, las comunicaciones entre cliente y personal se realiza de la misma manera aunque en su mayoría se realiza por vía email para las dudas de clientes o para la resolución de los problemas de estos y para las gestión de las reservas.

El estado del edificio se encuentra en un estado casi ruinoso debido al uso continuado por los clientes y por la ausencia de grandes reformas para cambiar el

hotel, se pierde mucho tiempo y gasto en la resolución de problemas que se debe a esto.

La posición del hotel es un punto fuerte débil para el hotel se encuentra cerca del hospital Virgen del Rocío y a 20 minutos del centro de la ciudad por lo que los turistas consideran que se encuentran a una gran distancia, la cercanía al hospital es un factor clave para el hotel ya que al ser un hospital universitario se reúnen muchos médicos para congresos, cursos, etc.

Los servicios del hotel son una oferta clave para este hotel pero son limitados por lo que se deberían de mejorar, aumentando su calidad y ofreciéndolos de manera exclusiva a los clientes.

La rentabilidad del hotel es más baja que la media, esto hace que el hotel no sea una buena inversión para el grupo empresarial, teniendo en cuenta que hay que resultar atractivo al grupo empresarial para que invierta en mejoras es complicado que haya una gran inversión sino hay una dirección clara de la estrategia ya que al ser la alta dirección la que indica los objetivos no se conocen en realidad los problemas del día a día que tiene el hotel ni tampoco las necesidades reales de este para ello se debería de comunicar todos aquellos aspectos que influyen en el hotel incluyendo la satisfacción del cliente tomando la de aquellas que son clientes de la compañía si no también en el entorno global para así realizar una estrategia clara y que unifique todos los esfuerzos de los departamentos para conseguir el objetivo del grupo empresarial y el del hotel.

Como conclusión final a este análisis el Hotel competitivamente se sitúa en una posición estratégica alta pero tiene muchos recursos que son importantes y que no son aprovechados al cien por cien y que suponen una debilidad cuando se podría aprovechar como una fortaleza. Y tiene grandes oportunidades que se contrastan con unas amenazas que no son grandes si no que son fáciles de evitar y salir reforzados de ellas.

### **1.3.3. Segmentación del mercado:**

Los clientes que vienen al hotel pueden pertenecer a los siguientes porcentajes:

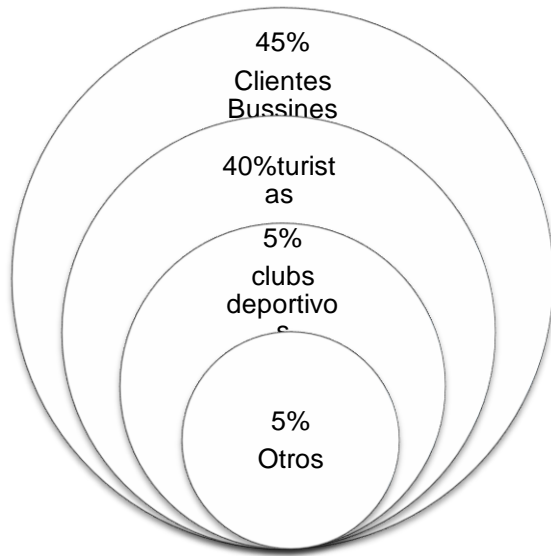
El 45% pueden ser clientes bussines, las reservas son realizadas en su mayoría por las AAVV principales en nuestro país que son: Viajes el Corte Inglés, Viajes Barceló o Carlson Wagolit.

El 40% son turistas cuyo objetivo es el ocio, estos realizan las reservas de distintas maneras, desde booking, Viajes el Corte Inglés, Viajes Barceló, SmartBox o cualquier agencia de viaje minorista.

El 5% son clubs deportivos y las reservas la realizan directamente con el hotel.

Los clientes que pertenecen a Otros, pueden ser clientes que se encuentren de paso, que estén alojados por la cercanía al hospital, por diferentes cuestiones que no se encuentran catalogadas, las reservas se realizan normalmente o por teléfono, directamente con el hotel o con agencias de viajes.





**Gráfica 4: Segmentación del mercado.** Fuente: *Elaboración propia.*



## CAPITULO 2

### INFORMACIÓN CONTABLE.

#### 2.1. Responsables de la elaboración de información financiera y sus principales usuarios.

Todos los trabajadores elaboran y emplean la información económico-financiera, a pesar de que no todas se componen del mismo tipo de información, si se encuentran relacionadas

Para ello mostraremos la información que se emplea en el hotel, estos datos se encuentran relacionados a la información recabada en el cuestionario que se encuentra en el anexo IV.

-Recepción: Cada turno se encarga de realizar la caja, esto quiere decir que se encargan de llevar las cuentas de las ventas obtenidas en ese turno así como los gastos. En el turno de noche como no se realizan mas ventas ya que o todos los clientes se encuentran alojados o ya se han marchado se procede a hacer el cierre de caja que se contabilizan todas las ventas del día para mandárselas a Administración, además el encargado de este turno debe de rellenar en una tabla todos los indicadores hoteleras de gestión como REVPAR REVPOR II del día en cuestión.

También la recepción se encarga de administrar los pagos por las AAVV en bonos y que estos se hagan, además de las comisiones que se llevan algunas AAVV.

El ultimo día de cada mes uno de los recepcionistas de forma rotativa se encargan de realizar el inventario físico de los materiales necesarios de la recepción.

Se lleva a cabo las fluctuaciones de precios según la demanda o la temporada.

-Pisos: Son los encargados del mantenimiento del hotel por lo que consumen muchas materiales para la limpieza y otros necesarios para el buen estado del hotel. Así que se elabora un presupuesto de consumo de materias primas y su compra. La gobernanta lleva a cabo el inventario semanal de los productos que son necesarios, esto incluye también los mini bares y se comunica a recepción del consumo que se realiza por los clientes para realizar los cargos además de los costes de lavandería.

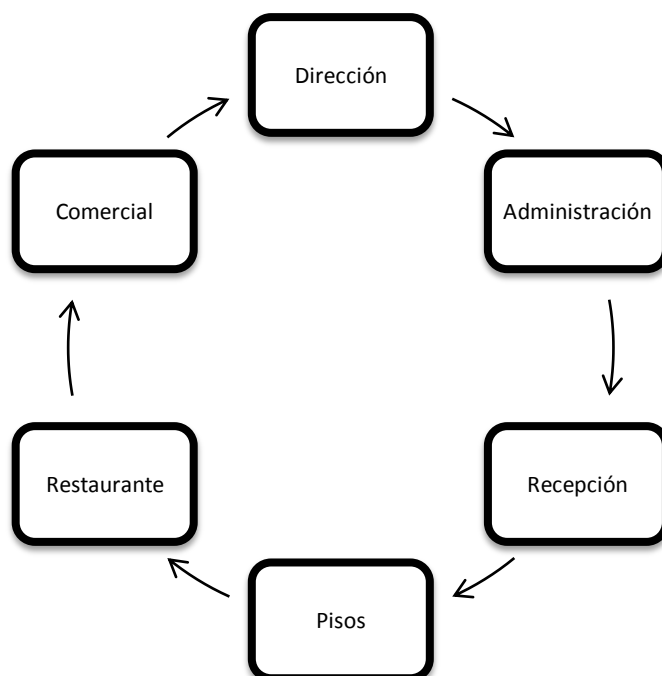
-Restaurante: Se encuentra interconectado el roomservice con la recepción los cargos de estos los hacen directamente desde su plataforma virtual que se vuelca en opera directamente. Además el servicio de las convecciones y reuniones que se hacen en la sala es llevada por ellos, por lo que tienen que tener en cuenta las reservas y el presupuesto de los salones contratados por la encargada de Salones. Cada mes se lleva a cabo un inventario, y lleva consigo también la elaboración un presupuesto mensual sobre los gastos e ingresos de este departamento la encarda de ello es la maître junto con el chef.

-Comercial: El trabajo se divide en dos, por un lado la actividad de la comercial de ventas exterior y por otro lado la comercial de compras. La

primera se encarga de negociar precios y tarifas lo suficientemente atractivas para empresas que se quieran alojar en este sector y la segunda se encarga de negociar los precios con los proveedores, para ello necesitan contar con la información de los departamentos de recepción, de pisos y de restaurante para saber su funcionamiento correcto y para poder llevar a cabo una línea de acción adecuada a la obtención del máximo beneficio, la información correctamente transcrita se lleva a cabo por el departamento de Administración que hablaremos a continuación.

-Administración: Es el usuario final de toda la información que elaboran los diferentes departamentos, con toda esa información se elaboran los presupuestos anuales y mensuales de todo el hotel. Además de calcular todos los indicadores de gestión necesarios para el buen desarrollo de la actividad del hotel y facilitar así la toma de decisiones para el departamento de dirección.

-Dirección: Usuario final y encargado de la toma de decisiones a todos los niveles, debido a que es muchísima información la que genera el hotel es necesario que sea resumida y solamente dando los puntos fundamentales y que afectan directamente a la gestión y administración del hotel. En el capítulo 5 trataremos sobre los indicadores clave de gestión y el Cuadro de Mandos.



Gráfica 5: Flujos de información contable por departamentos. Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.1. Información de la empresa (datos del año 2013)

- Ingresos de explotación: 1.780.528€
- Resultados de explotación: -2.371.049€
- Total activo: 8.438.616 €
- Números de empleados: 32
- Empresas en el grupo: 685
- Número de accionistas: 1
- Número de participantes: 0

Actividades desarrolladas:

Compraventa, arrendamiento no financiero y explotación de hoteles y demás establecimientos de hostelería, restauración, y demás servicios de alojamiento.

**Balance de situación año 31/12/2013:**

Balance 31/12/2013			
Inm. Mat.	230.034 €	Acreedores l/p	3.545.479 €
Inmov. Inm	42.893 €	Otros	0 €
Otros	62.856 €	Resultado Ej.	-2.371.049 €
Amortización	227.724 €	Total pas.Fijo	1.174.430 €
Total Inmov.	108.059 €	deudores financieros	812.933 €
Existencias	18.271 €	acreedores comerciales	131.479
Deudores	241.204 €	total Pas.circ	944.412 €
Tesorería	1.751.308 €	Total Pasivo	2.118.842 €
Total Circulante	2.010.783 €		
Total Activo	2.118.842 €		

**Tabla 2: Balance de situación 31/12/2013. Fuente: Plataforma SABI.**

**Cuenta de Pérdidas Y Ganancias de la empresa, 31/12/2013:**

Cuentas de pérdidas y ganancias	
Ingresos de explotación	1.780.528
Importe neto cifra ventas	1.750.631
Consumo de mercaderías y materias	n.d
Otros gastos de explotación	n.d
Resultado bruto	n.d
	-
Resultado de explotación	2.433.822
Ingresos de financieros	113.715
Gastos financieros	72.195
Resultado financiero	41.520
	-
Result. Ordinarios antes de impuestos	2.392.302
Impuestos sobre sociedades	-21.254

	-
Resultado de actividades ordinarias	2.371.049
ingresos extraordinarios	n.d
gastos extraordinarios	n.d
resultados actividades extraordinarias	n.d
resultado del ejercicio	- 2.371.049

Materiales	146.904
Gastos personal	697.088
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	236.150
Gastos financieros gastos asimilados	72.103
Cash flow	-2.134.899
Valor agregado	-1.386.961
EBIT	-2.433.822
EBITDA	-2.197.672

**Tabla 3: Cuentas de Pérdidas y Ganancias 31/12/2013.** Fuente: Plataforma SABI

## 2.2. Esquema técnico-productivo.

A continuación desarrollaremos los esquemas técnicos-productivos de cada uno de los departamentos del hotel, teniendo en cuenta los distintos tipos de servicios que oferta dicho hotel.

**2.2.1. Departamento de Habitaciones:** El tiempo estimado de esta acción no se encuentra definido ya que desde que se realiza la reserva hasta que llega el cliente pueden llegar a pasar varios hora o meses, así que se convierte en tarea imposible calcular.

Para hacer las reservas se negocian y se estudian los precios a establecerse para la venta de estos.

Si fuese la de una empresa estos deberían de ser negociados o pactados anteriormente por los responsables comerciales.

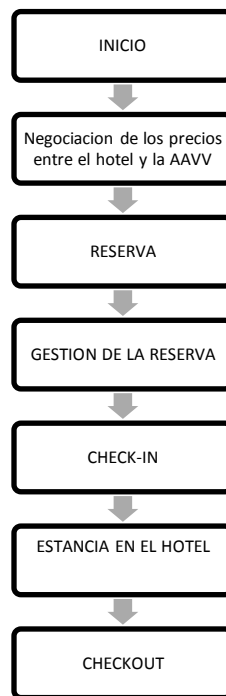
Por otro lado si fuese de manera independiente ya sea por una AAVV como booking o Halcón Viajes y demás serían según lo estipulado por el departamento comercial de la cadena.

En cuanto se recibe la reserva ya sea por e-mail, teléfono o walk-in se procede a la gestión de la reserva, se trata de aportar los datos de la fecha, forma de pago, datos del cliente y preferencias de este.

El día que el cliente llega se le hace el check-in, se rellenan los datos que faltasen en la reserva, se le pide que firme el bienvenido y se le da la llave de la habitación.

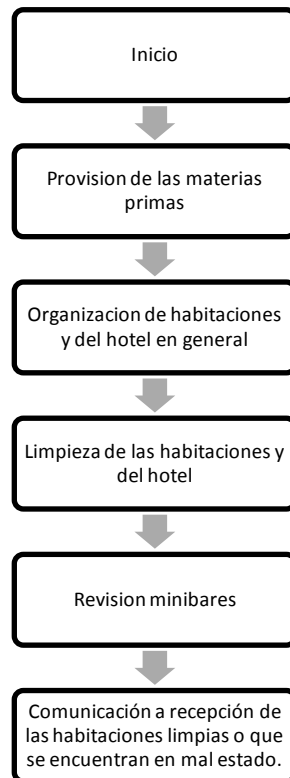
Durante la estancia en el hotel el cliente puede hacer uso de los servicios que se ofrecen: el gimnasio, la piscina (solo en época estival), roomservice, asesoramiento turístico, cafetería...

Al finalizar su estancia se le procede a hacer el check out, para ello se le adjunta una factura y se le hace el cobro de la estancia ya que puede ser mediante un bono de la AAVV o de la empresa, en efectivo o con tarjeta.



**Gráfica 6: Esquema técnico-productivo del dep. Habitaciones.** Fuente: *Elaboración propia.*

**2.2.2. Departamento de Pisos:** Al inicio de la mañana la gobernanta y las camareras de pisos se proveen de los productos de limpieza necesarios para su trabajo a continuación se revisan las habitaciones que están listas para el checkout y las ocupadas. Las que tienen como salida hoy son las primeras en limpiarse ya que son necesarias para que un nuevo cliente entre. El tiempo estipulado para la limpieza de cada habitación es de 20 a 15 minutos. A continuación se revisan los minibares y se reponen de aquellos productos que se han consumido. Al finalizar esta tarea se les comunica a recepción los gastos de estos de cada habitación y de las habitaciones que ya se encontrarían limpias.



**Gráfica 7: Esquema técnico-productivo del dep. Pisos.** Fuente: *Elaboración propia.*

### **2.2.3. Departamento Restauración (incluye restaurante, roomservice y desayunos):**

El departamento de restauración se trataría independientemente del hotel pero aun así hay que tener en cuenta que una de las ofertas que tiene el hotel es de desayuno buffet libre además de el roomservice que es 24h.

Comienza cada día con la compra de los productos necesarios y de la llegada y almacenamiento de estos, después se elaborarían los platos fríos que solo necesiten servirse tal cual así como la preparación inicial de los platos calientes. Al recibirse los pedidos comienza la preparación de los platos calientes o fríos y después de eso llega el emplatado y el cliente lo recibe desde que ordena el plato hasta que lo recibe puede pasar entre 10-15 minutos. Al final de la jornada se prepara un lista con los productos necesarios que se necesitan para comprar al siguiente día y así comenzar de nuevo la jornada.





**Gráfica 8: Esquema técnico-productivo dep. Restauración.** Fuente: *Elaboración propia.*



## CAPITULO 3

### PROCESO PRESUPUESTARIO.

#### 3.1. Consumos previstos.

##### Departamento de Pisos:

En la siguiente tabla aparecen los siguientes consumos del departamento de pisos, en donde se realizan los gastos en productos de limpieza (lejía, abrillantador, escobas etc.) y en materiales de las habitaciones (amenities y revistas)

##### Departamento de Administración:

Los consumos en este departamento pueden estar relacionados con materiales de oficina (tóner, bolígrafos, folios..etc) a material publicitario (folletos de la empresa, tarjetas marriotts...)

##### Departamento de Mantenimiento:

El único consumo que realiza este departamento es el de suministros que consta de herramientas, tornillos, bombillas, yeso, en fin cualquier material que sea necesario para el arreglo del hotel.

##### Departamento de Alimentos y Bebidas:

Los consumos de Alimentos y bebidas son los correspondientes a los servicios del restaurante y del desayuno.

Los del minibar se tratan de gastos de las bebidas y snacks.

Meses	CONSUMOS PREVISTOS PARA EL EJERCICIO 2014								
	Mat.limp.	Mat.hab	Mat.Ofic.	Mat.Publi	Suministros	A&B	Minibar	Salones	TOTALES
Enero	120 €	1.534 €	2.029 €	1.690 €	7.856 €	4.673 €	476 €	129 €	18.507 €
Febrero	238 €	1.194 €	2.574 €	2.280 €	7.978 €	9.331 €	694 €	766 €	24.817 €
Marzo	341 €	1.799 €	2.791 €	3.237 €	8.053 €	12.725 €	889 €	1.039 €	30.533 €
Abril	336 €	2.135 €	3.216 €	3.794 €	8.694 €	10.835 €	1.079 €	599 €	30.352 €
Mayo	375 €	2.198 €	3.222 €	3.964 €	8.932 €	15.003 €	1.070 €	1.113 €	35.502 €
Junio	363 €	2.021 €	2.661 €	2.708 €	9.769 €	12.962 €	961 €	601 €	31.683 €
Julio	290 €	1.423 €	2.129 €	1.878 €	9.900 €	6.230 €	566 €	107 €	22.233 €
Agosto	248 €	1.213 €	2.365 €	2.052 €	9.977 €	5.792 €	576 €	513 €	22.488 €
Septiembre	368 €	2.097 €	3.104 €	3.650 €	9.191 €	12.693 €	1.030 €	651 €	32.416 €
Octubre	325 €	2.200 €	3.105 €	3.350 €	9.610 €	14.215 €	1.116 €	843 €	34.439 €
Noviembre	279 €	1.614 €	2.460 €	2.700 €	10.196 €	10.426 €	720 €	670 €	29.078 €
Diciembre	314 €	1.513 €	2.314 €	2.611 €	8.161 €	10.243 €	785 €	482 €	26.393 €
Totales	3.597 €	20.941 €	31.970 €	33.914 €	108.317 €	125.128 €	9.962 €	7.513 €	338.441 €

Tabla 4: Consumos previstos para el 2014. Fuente: Elaboración propia

#### 3.2. COSTES PREVISTOS.

##### 3.2.1. Departamento de Salones:

Los consumos de salones pueden estar relacionados con gastos en alimentos y también en material de oficina, ya que la mayoría de estos son reuniones de empresas.

### 3.2.2. Departamento de pisos:

- Gasto de personal: al tratarse de 6 camareros y camareras de piso además de contar con los 4 recepcionistas del hotel cada uno cobraría aproximadamente 2162,1€ contando que el 30% del total va para pagar la seguridad social, por lo que el salario neto sería cerca de 1513,47€.
- Gastos de Lavandería: son aquellos relacionados con la limpieza de sábanas y a veces se incluyen los servicios externos que a veces se contratan para la limpieza de los uniformes del personal o de clientes.
- Gastos de Promoción: son aquellos relacionados con el merchandasing de la empresa, ya sean paraguas que se prestan en recepción, caramelos, productos de papelería, cerillas etc.
- Comisiones de las Agencias de Viajes: son aquellos acuerdos que se hacen entre la agencia de viajes y el hotel por la contratación de las habitaciones a clientes, por lo que se llevan un tanto por ciento de las ventas que se hacen en estos hoteles normalmente van del 10% al 20%.
- Marsha: programa informático de Marriott el cual se lleva una comisión por las reservas realizadas desde la página web oficial de marriott o desde el programa.

DEPARTAMENTO DE PISOS						
	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES				
	G.Personal	G.lavanderia	suministro hab	G.promocion	Comisiones	Marsha
Enero	21.621 €	4.339 €	602 €	260 €	7.139 €	2.262 €
Febrero	21.621 €	5.149 €	602 €	265 €	8.137 €	2.684 €
Marzo	21.621 €	6.345 €	602 €	271 €	9.782 €	3.307 €
Abril	21.621 €	7.578 €	602 €	278 €	13.391 €	3.950 €
Mayo	21.621 €	7.811 €	602 €	279 €	13.275 €	4.072 €
Junio	21.621 €	7.160 €	602 €	276 €	10.445 €	3.732 €
Julio	21.621 €	4.961 €	602 €	264 €	7.080 €	2.586 €
Agosto	21.621 €	4.191 €	602 €	260 €	6.193 €	2.184 €
Septiembre	21.621 €	7.441 €	602 €	277 €	12.126 €	3.879 €
Octubre	21.621 €	7.819 €	602 €	279 €	12.255 €	4.075 €
Noviembre	21.621 €	5.664 €	602 €	268 €	8.859 €	2.952 €
Diciembre	21.621 €	5.298 €	602 €	266 €	8.273 €	2.759 €
Totales	21.621 €	73.756 €	7.224 €	3.243 €	116.955 €	38.442 €

**Tabla 5: Costes previstos Departamento de Pisos para el 2014.** Fuente: *Elaboración propia.*

### 3.2.3. Departamento Restauración:

- Gasto de personal: contando los 5 camareros y camareras del restaurante y los 5 cocineros tienen un salario bruto de 2.377,2 € , aquí va incluido la seguridad social lo que se quedaría el salario neto en 1664,04€.
- Otros: son los pagos a plazos de la maquinaria y también del coste de almacenamiento de los productos.

	DEPARTAMENTO RESTAURACION	
	Costes fijos	C.Variables
	G.Personal	Otros
Enero	23.772 €	1.437 €
Febrero	23.772 €	1.437 €
Marzo	23.772 €	1.437 €
Abril	23.772 €	1.437 €
Mayo	23.772 €	1.437 €
Junio	23.772 €	1.437 €
Julio	23.772 €	1.437 €
Agosto	23.772 €	1.437 €
Septiembre	23.772 €	1.437 €
Octubre	23.772 €	1.437 €
Noviembre	23.772 €	1.437 €
Diciembre	23.772 €	1.437 €
Totales	285.264 €	17.244 €

**Tabla 6: Costes previstos del departamento de Restauración para el 2014.**

*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.2.3. Departamento de Salones:

- Gasto de personal: salario de la comercial de salones al mes sería de 2.764 €.

### 3.2.4. Departamento de Administración y Comercial:

- Gastos de personal dirección comercial: aquí se incluirían el salario de la contable que en bruto se quedaría en 1043€
- Gastos de personal de dirección: aquí constarían los salarios de la jefa de recepción, las comerciales externas e internas y el salario del director. Constarían una media de 2209 cada uno.
- Gastos en publicidad: son aquellos gastos que se destinan para las páginas webs y también para anuncios en prensa y demás.
- Gastos en canon de gestión: son los gastos relacionados con la gestión de la Cadena, es decir por el uso del nombre AC by Marriott.

	DEP.SALONES	DEP. ADM/DIRECC/COMERCIAL			
	G.Personal	COSTES FJOS		COSTES VARIABLES	
		G.Personal adm	c.pers adm	G.Publicidad	Cannon de gestion
Enero	2.764 €	1.490 €	8.836 €	2.250 €	3.571 €
Febrero	2.764 €	1.490 €	8.836 €	2.638 €	4.477 €
Marzo	2.764 €	1.490 €	8.836 €	3.318 €	6.063 €
Abril	2.764 €	1.490 €	8.836 €	4.111 €	7.914 €
Mayo	2.764 €	1.490 €	8.836 €	4.331 €	8.427 €
Junio	2.764 €	1.490 €	8.836 €	3.483 €	6.450 €
Julio	2.764 €	1.490 €	8.836 €	2.243 €	3.557 €

Agosto	2.764 €	1.490 €	8.836 €	1.934 €	2.835 €
Septiembre	2.764 €	1.490 €	8.836 €	3.846 €	7.297 €
Octubre	2.764 €	1.490 €	8.836 €	4.012 €	7.682 €
Noviembre	2.764 €	1.490 €	8.836 €	2.901 €	5.091 €
Diciembre	2.764 €	1.490 €	8.836 €	4.583 €	4.583 €
Totales	33.168 €	17.880 €	106.032 €	39.650 €	67.947 €

**Tabla 7: Costes previstos para los departamentos de Salones y Administración y Comercial para el 2014.** Fuente: *Elaboración propia.*

### 3.2.5. Departamento de mantenimiento:

- Gasto de personal de mantenimiento: el encargado recibe un salario mensual de 2173€ en bruto.
- Gastos en los contratos de mantenimiento: los contratos de mantenimientos son gastos relacionados con las aseguradoras.
- Gastos en reparación: teniendo en cuenta que el hotel es del siglo XIX, sufre de muchos desperfectos y que sufre de continuamente de muchas reparaciones aquí se incluyen gastos de reparación en fontanería y demás.
- Gastos en informática: son los gastos de internet y telecomunicaciones.

	Dep.Mantenimiento			
	COSTES FIJOS		COSTES VARIABLES	
	G.Personal	informatica	reparaciones	mantenimiento
Enero	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Febrero	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Marzo	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Abril	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Mayo	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Junio	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Julio	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Agosto	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Septiembre	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Octubre	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Noviembre	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Diciembre	2.173 €	2.665 €	1.792 €	2.135 €
Totales	26.076 €	31.980 €	21.504 €	25.620 €

**Tabla 8: Costes previstos para el departamento de Mantenimiento para el 2014.** Fuente: *Elaboración propia.*

### 3.3. Presupuesto de ventas:

Utilizaremos para el presupuesto de ventas el sistema de gestión USALI ya que es el utilizado por los Hoteles, se trata de una plantilla que se divide por departamentos que generan Ingresos, habitaciones, restauración y otros (salones y parking), en esta parte se introducen aquellos costes fijos y variables directos de la explotación, consumos, sueldos y salarios, comisiones, otros. La suma de los costes y los ingresos dan como resultado el GOI que sería como el margen bruto de explotación esto nos ayuda a ver cuáles son los departamentos estrellas del negocio o cuáles son los deficitarios.

El segundo apartado encontramos los departamentos funcionales son aquellos que no generan ingresos solos costes, son los costes indirectos de producción, en ellos encontramos los departamentos de mantenimiento, dirección, administración y comercial. El resultado de este departamento es el GOP que sería como el beneficio antes de impuestos.

El NOP es el beneficio neto de la empresa, es decir es cuando ya se han cargado los costes financieros, de impuestos, amortizaciones etc.

## USALI

### 3.3.1.PREVISTO 2014:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos Hab.	71.907 €	90.300 €	148.656 €	199.769 €	192.512 €	131.116 €
C.de explotación	36.343 €	38.696 €	42.269 €	47.756 €	48.035 €	44.199 €
Ingresos de restauración	25.525 €	31.439 €	49.310 €	49.965 €	50.471 €	43.228 €
C.Explotacion	30.358 €	35.234 €	38.823 €	37.123 €	41.282 €	39.132 €
Ingresos otros	7.496 €	8.626 €	30.311 €	42.326 €	13.154 €	8.389 €
C.Explotación otros	2.893 €	3.530 €	3.803 €	3.363 €	3.877 €	3.365 €
GOI	35.334 €	52.905 €	143.383 €	203.818 €	162.942 €	96.037 €
GOI Habitaciones	35.564 €	51.604 €	106.387 €	152.013 €	144.477 €	86.917 €
GOI Restauración	- 4.833 €	- 3.795 €	10.487 €	12.842 €	9.189 €	4.096 €
GOI Otros	4.603 €	5.096 €	26.508 €	38.963 €	9.277 €	5.024 €
C.Dirección Comercial	7.850 €	9.689 €	12.172 €	15.241 €	15.980 €	12.594 €
C.Administración	12.016 €	12.606 €	13.563 €	14.120 €	14.290 €	13.034 €
C.Mantenimiento	16.621 €	16.743 €	16.818 €	17.459 €	17.697 €	18.534 €
GOP	- 1.153 €	13.867 €	100.830 €	156.998 €	114.975 €	51.875 €
NOP	- 32.034 €	- 14.010 €	90.345 €	157.748 €	107.320 €	31.600 €

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos Hab.	67.983 €	50.307 €	154.955 €	175.956 €	104.026 €	97.522 €	1.485.009 €
C.de explotación	37.404 €	35.299 €	46.314 €	46.976 €	40.245 €	39.133 €	502.669 €
Ingresos de restauración	29.006 €	21.464 €	43.790 €	51.051 €	35.369 €	34.227 €	464.846 €
C.Explotacion	32.005 €	31.577 €	38.932 €	40.540 €	27.040 €	36.237 €	428.283 €
Ingresos otros	7.235 €	3.748 €	9.747 €	13.255 €	8.277 €	7.930 €	160.494 €
C.Explotación otros	2.871 €	3.277 €	3.415 €	3.607 €	3.434 €	3.246 €	40.681 €
GOI	31.944 €	5.367 €	119.831 €	149.139 €	76.952 €	61.064 €	1.138.716 €
GOI Habitaciones	30.579 €	15.008 €	108.641 €	128.980 €	63.781 €	58.389 €	982.340 €
GOI Restauración	- 2.999 €	- 10.113 €	4.858 €	10.511 €	8.329 €	- 2.010 €	36.563 €
GOI Otros	4.364 €	471 €	6.332 €	9.648 €	4.843 €	4.684 €	119.813 €

C.Dirección Comercial	7.929 €	7.134 €	14.247 €	14.799 €	10.452 €	11.480 €	139.567 €
C.Administración	12.204 €	12.378 €	13.976 €	13.676 €	13.026 €	12.937 €	157.826 €
C.Mantenimiento	18.665 €	18.742 €	17.956 €	18.375 €	18.961 €	16.926 €	213.497 €
GOP	- 6.854 €	- 32.887 €	73.652 €	102.289 €	34.513 €	19.721 €	627.826 €
NOP	- 38.875 €	- 70.114 €	57.732 €	92.096 €	10.765 €	- 6.986 €	385.588 €

**Tabla 9: USALI previsto 2014.** Fuente: Elaboración propia.

El resultado que hemos obtenido en los datos previstos nos ha dado como un resultado final para el año del 2014 de 385.588€, teniendo en cuenta que el año pasado se obtuvieron unas pérdidas de más de dos millones de euros han supuesto una gran mejora, esto se debe a una bajada de los precios medios por habitaciones que ha servido para aumentar la ocupación y por tanto los ingresos. Si es cierto que es un resultado un tanto pobre en cuanto al nivel del hotel que antiguamente facturaba cerca de 3 millones de euros al año no está mal para un hotel que ha sufrido la crisis de manera dura.

En cuanto a los departamentos vemos que son estrellas son los llamados como "Otros" ya que no suponen ni un 3% del coste para el GOI general, el departamento deficitario es el de restauración que en época de temporada baja suponen unas pérdidas de entre dos mil y cuatro mil euros.

También comentar que las temporadas altas de la empresa son las de Marzo, Abril y Mayo que son las que suelen coincidir con las de Semana Santa y Feria en Sevilla. Las temporadas más bajas son las de Julio y Agosto que coinciden con la época de verano en Sevilla, esto es debido a las altas temperaturas que sufre la ciudad en esta época. Los demás meses la ocupación se mantiene constante, solo se observan pequeñas subidas y bajadas de la demanda que corresponden congresos, cursos etc.

### 3.3.2. REAL 2014:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos hab.	71.907 €	90.300 €	148.656 €	199.769 €	192.512 €	131.116 €
CT.explot.hab	36.343 €	38.458 €	41.928 €	47.420 €	47.660 €	43.836 €
Ingr.rest.	25.525 €	31.439 €	49.310 €	49.965 €	50.471 €	43.228 €
CT.explot.res	30.358 €	35.234 €	38.823 €	37.123 €	41.282 €	39.132 €
Ingr.otros	7.496 €	8.626 €	30.311 €	42.326 €	13.154 €	8.389 €
CT.explo.otros	2.893 €	3.530 €	3.803 €	3.363 €	3.877 €	3.365 €
GOI	35.334 €	53.143 €	143.724 €	204.154 €	163.317 €	96.400 €
GOI hab.	35.564 €	51.842 €	106.728 €	152.349 €	144.852 €	87.280 €
GOI rest	- 4.833 €	- 3.795 €	10.487 €	12.842 €	9.189 €	4.096 €
GOI otros	4.603 €	5.096 €	26.508 €	38.963 €	9.277 €	5.024 €
C.T Dir.Comer	7.850 €	9.689 €	12.172 €	15.241 €	15.980 €	12.594 €
C.T Adm	12.016 €	12.606 €	13.563 €	14.120 €	14.290 €	13.034 €
C.T.Mant	16.621 €	16.743 €	16.818 €	17.459 €	17.697 €	18.534 €
GOP	- 1.153 €	14.105 €	101.171 €	157.334 €	115.350 €	52.238 €



NOP	- 30.679 €	- 12.369 €	92.109 €	159.506 €	109.125 €	33.390 €
-----	---------------	---------------	----------	-----------	-----------	----------

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos hab.	67.983 €	50.307 €	154.955 €	175.956 €	104.026 €	97.522 €	1.485.009 €
CT.explot.hab	37.114 €	35.051 €	45.946 €	46.651 €	40.258 €	39.103 €	499.768 €
Ingr.rest.	29.006 €	21.464 €	43.790 €	51.051 €	35.369 €	34.227 €	464.846 €
CT.explot.res	32.005 €	31.577 €	38.932 €	40.540 €	27.040 €	36.237 €	428.283 €
Ingr.otros	7.235 €	3.748 €	9.747 €	13.255 €	8.277 €	7.930 €	160.494 €
CT.explo.otros	2.871 €	3.277 €	3.415 €	3.607 €	3.434 €	3.246 €	40.681 €
GOI	32.234 €	5.615 €	120.199 €	149.464 €	76.939 €	61.094 €	1.141.617 €
GOI hab.	30.869 €	15.256 €	109.009 €	129.305 €	63.768 €	58.419 €	985.241 €
GOI rest	- 2.999 €	- 10.113 €	4.858 €	10.511 €	8.329 €	- 2.010 €	36.563 €
GOI otros	4.364 €	471 €	6.332 €	9.648 €	4.843 €	4.684 €	119.813 €
C.T Dir.Comer	7.929 €	7.134 €	14.247 €	14.799 €	10.452 €	11.480 €	139.567 €
C.T Adm	12.204 €	12.378 €	13.976 €	13.676 €	13.026 €	12.937 €	157.826 €
C.T.Mant	18.665 €	18.742 €	17.956 €	18.375 €	18.961 €	16.926 €	213.497 €
GOP	- 6.564 €	- 32.639 €	74.020 €	102.614 €	34.500 €	19.751 €	630.727 €
NOP	- 37.172 €	- 68.462 €	59.528 €	93.841 €	12.104 €	- 5.595 €	405.328 €

Tabla 10: USALI real 2014. Fuente: Elaboración propia.

Observamos que los datos reales con los previstos hay una desviación de casi 100.000€ esto se debe a que ha aumentado la ocupación pero ha disminuido el precio medio por habitación, el departamento de restauración sigue siendo deficitario, por lo que es necesario hacer una reforma en este departamento, sigue manteniéndose el departamento "Otros" como el estrella de este hotel, debido a la relación de coste y precio.

Las fluctuaciones de demanda se mantienen en los datos reales, siguen siendo los picos los de Marzo, Abril y Mayo.

### Presupuesto Maestro.

#### 3.4. Tesorería:

Los cobros de los servicios ofertados son, el 70% de los ingresos al contado y el 30% se cobrará para el mes siguiente,

Los pagos de explotación se realizan de la siguiente manera, los consumos de salones, alimentación y bebidas y minibar se pagan al mes siguiente de que traigan el pedido, los consumos de limpieza y habitaciones cada tres meses, y los consumos de oficina, publicidad, suministros, gastos de publicidad y personal se realizan los pagos al mes.

Cada mes se cobrarán los siguientes pagos financieros, el préstamo a corto plazo, los pagos por intereses del préstamo a largo plazo, los dividendos y la amortización.

Cada tres meses se pagarán el préstamo a largo plazo.

### 3.4.1. TESORERÍA PREVISTA 2014:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Total ventas	73.450 €	122.734 €	198.904 €	272.925 €	266.913 €	204.754 €
Pago por explotación	74.481 €	73.488 €	74.737 €	76.360 €	76.774 €	75.794 €
Tesorería de explotación	- 1.031 €	49.246 €	124.167 €	196.565 €	190.139 €	128.960 €
Tesorería del periodo	- 24.967 €	24.404 €	82.208 €	168.287 €	161.348 €	86.614 €
Tesorería final	-24.967	- 563 €	81.645 €	249.932 €	411.279 €	497.893 €

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total ventas	127.777 €	84.132 €	168.600 €	230.731 €	175.448 €	142.077 €	1.994.996 €
Pago por explotación	74.563 €	75.050 €	76.601 €	76.721 €	76.012 €	73.742 €	902.073 €
Tesorería de explotación	53.214 €	9.082 €	91.999 €	154.010 €	99.436 €	68.335 €	1.092.923 €
Tesorería del periodo	29.292 €	- 14.118 €	48.806 €	125.963 €	73.980 €	27.856 €	727.505 €
Tesorería final	527.185 €	513.067 €	561.873 €	687.836 €	761.816 €	789.672 €	755.361 €

**Tabla 11: Tesorería prevista 2014.** Fuente: *Elaboración propia.*

Observamos que los dos segundos meses del año obtenemos una falta de liquidez en nuestra tesorería por lo que no podremos enfrentar los pagos que se nos vienen encima, lo único que podremos hacer antes ello es alargar el plazo de pago de todos ellos siendo los afectados los proveedores en su mayoría o cogiendo dinero de los préstamos a largo plazo para hacer frente a los pagos.

### 3.4.2. TESORERÍA REAL 2014:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Total Vntas	73.232 €	122.861 €	184.982 €	249.269 €	250.363 €	196.472 €	125.314 €
Pagos explot.	74.289 €	128.289 €	186.470 €	230.407 €	225.291 €	180.740 €	115.245 €
Tesoreria expl.	- 1.057 €	- 5.428 €	- 1.488 €	18.862 €	25.072 €	15.732 €	10.069 €
Tesoreria periodo	- 18.741 €	- 27.058 €	- 53.554 €	- 29.799 €	- 18.078 €	- 29.802 €	- 6.058 €
Tesoreria final		- 45.800 €	- 99.354 €	- 129.153 €	- 147.231 €	- 177.032 €	- 183.091 €

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Total Vntas	102.334 €	168.337 €	200.907 €	162.352 €	146.857 €	1.910.048 €
Pagos explot.	108.409 €	186.230 €	196.311 €	150.982 €	155.821 €	1.938.484 €
Tesoreria expl.	- 6.076 €	- 17.893 €	4.596 €	11.370 €	- 8.964 €	- 28.436 €
Tesoreria periodo	- 22.134 €	- 67.922 €	- 32.577 €	- 12.662 €	- 29.367 €	- 420.984 €

Tesorería final	- 205.224 €	- 273.146 €	- 305.723 €	- 318.385 €	- 347.752 €	- 450.351 €
-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

**Tabla 12: Tesorería Real 2014.** Fuente: *Elaboración propia.*

Como vemos en la tesorería real tenemos más pérdidas de las que esperábamos, por lo que nuestra empresa no tiene liquidez, debemos de buscar cuáles han sido los fallos por los que nos ha ocurrido esto en los datos reales y no en los previstos. Esto puede deberse a que los ingresos son menores de los que esperábamos al incremento en los salarios por una empleada que se encuentre de baja y debemos de contratar a una que la sustituya. También puede deberse al encarecimiento de algunos productos de consumos. Estas variaciones de los gastos y consumos los observaremos más adelante en el apartado de desviaciones

### 3.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS:

#### 3.5.1. Cuentas de Pérdidas y Ganancias Prevista 2014:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ingresos por ventas	104.928 €	130.365 €	228.278 €	292.060 €	256.136 €	182.733 €	104.224 €
costes ventas	106.081 €	116.498 €	127.448 €	135.062 €	141.161 €	130.858 €	111.078 €
Margen bruto de explotación	- 1.153 €	13.867 €	100.830 €	156.998 €	114.975 €	51.875 €	- 6.854 €
BAIT	- 26.695 €	- 11.675 €	75.288 €	131.456 €	89.433 €	26.333 €	- 32.395 €
BN	- 32.034 €	- 14.010 €	90.345 €	157.748 €	107.320 €	31.600 €	- 38.875 €
Reservas	- 32.034 €	- 14.010 €	90.345 €	157.748 €	107.320 €	31.600 €	- 38.875 €

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos por ventas	75.520 €	208.492 €	240.262 €	147.671 €	139.680 €	2.110.349 €
costes ventas	108.407 €	134.840 €	137.973 €	113.158 €	119.959 €	1.482.523 €
Margen bruto de explotación	- 32.887 €	73.652 €	102.289 €	34.513 €	19.721 €	627.826 €
BAIT	- 58.429 €	48.110 €	76.747 €	8.971 €	- 5.821 €	321.323 €
BN	- 70.114 €	57.732 €	92.096 €	10.765 €	- 6.986 €	385.588 €
Reservas	- 70.114 €	57.732 €	92.096 €	10.765 €	- 6.986 €	385.588 €

**Tabla 13: Cuenta de pérdidas y ganancias previsto 2014.** Fuente: *Elaboración propia.*

En las cuenta de pérdidas y ganancias observamos que los periodos en los que tenemos pérdidas coinciden con aquellos meses en que nuestra liquidez es negativa, por lo que como medida propuesta anteriormente deberemos de adaptarnos a esta situación como hemos comentado antes en los apartados anteriores.

#### 3.5.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias reales 2014:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ingresos por ventas	104.617 €	130.680 €	208.254 €	266.846 €	243.299 €	176.403 €	103.419 €

Costes vntas	105.818 €	116.679 €	127.661 €	134.881 €	141.449 €	130.405 €	112.337 €
Margen bruto expl.	- 1.201 €	14.001 €	80.593 €	131.965 €	101.850 €	45.998 €	- 8.918 €
BAIT	- 25.614 €	- 10.412 €	56.181 €	107.552 €	77.437 €	21.585 €	- 33.331 €
BN	- 30.737 €	- 12.494 €	67.417 €	129.063 €	92.925 €	25.902 €	- 39.997 €
RESERVAS	- 30.737 €	- 12.494 €	67.417 €	129.063 €	92.925 €	25.902 €	- 39.997 €

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos por ventas	101.869 €	196.824 €	202.658 €	145.078 €	147.619 €	2.027.566 €
Costes vntas	107.521 €	132.584 €	126.969 €	122.140 €	217.941 €	1.576.385 €
Margen bruto expl.	- 5.652 €	64.240 €	75.689 €	22.938 €	- 70.322 €	451.181 €
BAIT	- 30.065 €	39.827 €	51.276 €	1.475 €	- 94.735 €	158.227 €
BN	- 36.078 €	47.792 €	61.531 €	1.770 €	- 113.682 €	189.872 €
RESERVAS	- 36.078 €	47.792 €	61.531 €	1.770 €	- 113.682 €	189.872 €

**Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias reales 2014.** Fuente: *Elaboración propia.*

Este caso nuestra resultado de pérdidas y ganancias observamos que obtenemos como beneficios 189.872€ por lo que el problema que tenemos en la tesorería es un problema de liquidez, para ello deberemos de adaptar mejor los cobros y pagos a las necesidades de la empresa para evitar posibles impagos como medida ultima si las dos anteriores mencionadas en el apartado de tesorería presupuestada no fueran factibles.

### 3.6. BALANCE:

El balance de esta empresa tiene como inmovilizado material 368.277€ correspondiendo al edificio, el inmovilizado inmaterial son los programas informáticos y las inversiones publicitarias en las que se han invertido, también se incluyen la imagen de la marca.

En otros se encuentra todo el mobiliario de la empresa y el hotel. La amortización anual corresponde al uso que se le está dando continuamente.

En el total circulante se encuentran las existencias que son los totales de consumos de la empresa, la tesorería y los clientes que corresponde al total de ventas que nos quedan por cobrar.

En el pasivo fijo nos encontramos con el préstamo a largo plazo que vemos que se ha disminuido respecto al año anterior debido al pago anual de este, también observamos que tenemos en este año un saldo positivo en las reservas que se tratan de las ganancias que hemos obtenido durante el ejercicio de este año, en el total del pasivo circulante se nos encontramos con los deudores financieros y los acreedores

comerciales estos son los proveedores que aun no hemos pagado y en deudores financieros tenemos al préstamo a corto plazo que como en el caso del préstamo a largo plazo también se ha disminuido por el pago anual de este.

**Balance Previsional 2014:**

Balance 2014			
Total Activo	4.845.429 €	Total Pasivo	4.842.528 €
Total Activo Fijo	108.059 €	Total Pasivo Fijo	3.868.943 €
Inm. Mat.	230.034 €	Acreeedores l/p	3.483.355 €
Inmov. Inm	42.893 €	Resultado del ejercicio	385.588 €
Otros	62.856 €		
Amortización	227.724 €	Total Pasivo Circulante	973.585 €
Total Activo Circulante	4.737.370 €	Deudores financieros	799.384 €
Existencias	311.086 €	Acreeedores Comerciales	174.201 €
Deudores	41.904 €		
Tesorería	755.361 €		
Otros	3.629.019 €		

**Tabla 15: Balance previsto 2014.** Fuente: *Elaboración propia.*



## CAPÍTULO 4

### DESVIACIONES

#### DESVIACIONES:

Las desviaciones es el principal instrumento de control presupuestario, nos ayudan a saber cuánto cambian los datos reales de los previstos, esto es necesario para saber donde se están cometiendo los errores y que medidas son necesarias tomar para ajustarnos a lo previsto.

Las desviaciones globales son la suma de las desviaciones técnicas y económicas, estas dos nos informan si las variaciones de los resultados se deben a temas de cantidad o de precios.

En el primer apartado observamos que en los ingresos de habitaciones la desviación técnica es desfavorable así como la económica pues se esperan menos ocupación y por lo tanto menos ingresos, esto también ocurre en la desviación económica pues el precio medio por habitación baja y también las ventas esperadas.

En los costes de explotación podemos observar que se han disminuido la necesidad de usarlo si han aumentado el precio de estos según podemos observar en el cuadro esto se considera un dato desfavorable.

Los ingresos del restaurante observamos que se han aumentado la demanda de él pero los precios siguen siendo los mismos por lo que los datos son favorables ya que hemos aumentado la demanda respecto a lo previsto. Los costes de explotación han aumentado pero ese aumento ha sido mínimo y es debido al aumento de la ocupación, cuanto más vendes más consumes.

En cuanto al GOI, GOP y NOP, observamos que las desviaciones técnicas han sido negativas pero las económicas han sido positivas esto se debe a que se ha incrementado los costes de explotación e indirectos. Por lo que la situación de estos tres es desfavorable y es necesario tomar las medidas que aparecen en el recuadro estas decisiones serán mejor explicadas en las propuestas de mejoras.

CONCEPTO	D.G	D.T.	D.E.	RESPONSABLES	DECISIONES
Ingresos Habitaciones	- 1.406.327 €(D)	- 1.386.229 €	- 20.098 €	Comercial y Dirección	Ha aumentado gracias a que el precio presupuestado ha bajado. Intentar aumentar el precio/habitación y mantener la ocupación alta. Error en el cálculo de las previsiones al no tenerse en cuenta todas las variaciones posibles del precio/habitación.

TFG-TUR: Diseño de una propuesta de un sistema de presupuestación y gestión.

C.Explo.Habitaciones	5.996 €(D)	-23.298 €	29.294 €	Comercial	Mantener los costes/habitación bajos.
Ingresos Restaurante.	3.406 €(F)	3.406 €	- €	Dirección	Aumentar la ocupación real. Bajada de precios si fuera necesario.
C.Explo.Restaurante	26 €(D)	26 €	- €	Dirección	Disminuir el consumo y los gastos. Si fuera necesario contratar una franquicia.
GOI	30.650 €(D)	-53.220 €	83.870 €	Dirección	Aumentar los beneficios y bajada de los costes.
GOP	179.546 €(D)	-29.403 €	208.950 €	Comercial y Dirección	Bajada de los costes totales fijos.
NOP	405.319 €(D)	-18.896 €	424.215 €	Dirección	Bajada de los costes de contratación de préstamos a largo plazo.

**Tabla 16: Desviaciones.** Fuente: *Elaboración propia.*



## CAPÍTULO 5

### Indicadores y Cuadro de Mando.

#### 5.1. Indicadores:

Los indicadores que hemos seleccionado son aquellos que están relacionados directamente con los objetivos empresariales, son fáciles de obtener mensualmente fáciles de analizar y corregir si surgiera algún problema transitorio. La periodización con la que se elaboran estos indicadores es diaria pero se incluirá un informe final que será mensual y anual. Este será destinado para la alta dirección del grupo empresarial y para la dirección y jefes de departamentos del hotel, ya que estos dos últimos son los que toman las decisiones a medio y corto plazo en la empresa, por ello es necesario que obtengan un conocimiento casi diario de estos indicadores para la consecución de los objetivos.

Los responsables de elaborar de esta información son los mismos jefes de departamento que recogen la información del sistema integrado de Gestión SAP en el caso de la administración y la dirección y en el caso de los demás departamentos desde la plataforma virtual OPERA que se encuentran conectadas entre sí.

Estos indicadores son los siguientes:

-Número de habitaciones disponibles, ocupadas: Este indicador es necesario para saber la cantidad de habitaciones que se encuentra disponibles en el hotel así como las que han sido ocupadas, con eso somos conscientes de la capacidad que tiene el hotel.

-Ocupación (%): Este ratio es necesario para conocer la ocupación que ha tenido la empresa es un criterio éxito de gestión clave ya que de él depende tanto los ingresos como los costes de explotación.

-Número de empleados equivalentes por habitación disponible: Con ello queremos saber la productividad media de los empleados y si fuera necesario un ajuste en esto, es decir si nos hiciera falta aumentar o disminuir la plantilla, lo hemos seleccionado como indicador y criterio de riesgo ya que queremos disminuir los costes fijos de la empresa y obtener mayor productividad en la empresa.

-Coste personal/ingresos (%): A parte del ratio de la productividad de nuestros empleados queremos saber el impacto de los trabajadores en los ingresos. Esto es necesario por razones que hemos mencionado en el apartado anterior.

-GOP/ingresos (%): Este apartado nos aporta la información necesaria sobre cuáles son los resultados de GOP respecto a los ingresos con ello queremos saber los resultados para tomar decisiones y así llegar al objetivo de este indicador que es la reducción de los costes.

-Rentabilidad sobre las ventas sobre el Margen de Bruto: Hemos elegido este ratio pues lo considero bastante útil para saber hasta dónde este hotel es rentable en el sentido de los costes de explotación ya que son variables y fijos y si fuera necesario algún recorte de algún tipo o si fuera necesario externalizar algún servicio en concreto para evitar sobrecostes en la producción.

-Resultado Operativo Bruto del departamento de habitaciones por habitación ocupada: Para ello vemos el ingreso real que produce este departamento, lo hemos seleccionado como indicador y criterio de riesgo para controlar las fluctuaciones de demanda y el precio de por habitaciones.

-Resultado Operativo Bruto del departamento de Restauración: Teniendo en cuenta que este es uno de los departamentos más deficitarios dentro de la empresa hemos decidido introducir este indicador para poder tomar decisiones de manera más acertada, saber el progreso y seguimiento de este.

-REVPAR (Ingreso total por habitación disponible): Determina los ingresos medios por la habitación ocupada teniendo, en cuenta los verdaderos ingresos que obtenemos por cliente alojado, lo hemos seleccionado como criterio de riesgo a tener en cuenta e indicador fundamental para aumentar los ingresos por habitación.

-REVPOR (ingreso total por habitación ocupada): Determina los ingresos promedios sin tener en cuenta la ocupación, lo utilizaremos como indicador y como criterio de riesgo para saber los ingresos que obtenemos por habitación disponible para el aumento de los ingresos.

-Satisfacción del cliente: Como no tenemos información del mismo hotel sobre los cuestionarios ya que se realizan de manera telemática a los clientes que han aportado su email, hemos usado aquellos que son accesibles para todo el mundo, que son los portales de opinión como Tripadvisor o portales de reservas, Expedia, Booking, Venere, Hoteles.com, Zoover etc. Para ello hemos realizado una nota media y hemos seleccionado aquellas características que son importantes para los clientes, estas son:

## **5.2.Cuadro de Mando:**

El cuadro de mando será un informe global para la alta dirección y para la dirección para la toma de decisiones a para medio plazo y largo plazo en donde se tomarán decisiones para alcanzar los objetivos empresariales de la forma más eficaz y eficiente posible.

Este informe recogerá los siguientes apartados:

-El crecimiento de la empresa respecto a la competencia y el entorno: aquí incluiremos información de la satisfacción de otros hoteles de la zona con similares características que han sido nombrados con anterioridad en el análisis del entorno en el apartado de competencia además del de la empresa analizada.

-Indicadores de rendimiento: aquellos globales para la empresa y que son necesarios conocer para hacer un análisis correcto del hotel. Aquí vendrán, habitaciones disponibles, ocupadas, ocupación (%), coste personal por ingresos, la productividad

media de los empleados, el GOP respecto a los ingresos, resultado operativo bruto, total de ingresos por cliente alojado.

-Indicadores por departamento para conocer aquellos departamentos deficitarios y lucrativos del hotel. Están incluidos en este apartado el REVPAR, REVPOR, resultado operativo del departamento de habitaciones y restaurante.

### 5.2.1. Informe Final:

#### 5.2.1.1. Crecimiento de la empresa:

Este apartado se ha llamado de esta manera para observar el rendimiento anual que tiene la empresa según los competidores, el criterio elegido por ello es la satisfacción del cliente, se trata de criterio cualitativo y subjetivo pero como no podemos obtener información de los otros datos de los demás hoteles hemos utilizado este criterio.

Aquí debemos tener en cuenta la cantidad de comentarios que se han escrito por cada hotel para hacer obtener una nota real entre ellos, observamos que la nota de nuestro comparada con las de los demás se encuentra en la media pero es la nota más baja que podemos obtener de esta media ya que los demás le sobrepasan por decimas en algunos casos y otros por puntos. Suspendemos en cuanto Wifi que se trata de uno de pago y suponen muchos problemas a los clientes, en este caso la conexión debería de ser gratuito y más tratándose de un hotel de negocios, la empresa aprueba en cuanto al edificio aunque es la nota más baja los clientes se quejan del estado en el que se encuentra el hotel ya que necesita una reforma como dicen algunos en sus comentarios. Las notas más altas se las lleva el servicio y la limpieza del hotel ya que como hemos mencionado anteriormente son unos de los puntos fuertes en el análisis DAFO, la experiencia del servicio crea un servicio único y gratificante para el cliente. Aun así deben de mejorar aquellos aspectos que no están tan bien valorados por los clientes, como el del wifi y el estado del hotel.

AC CIUDAD DE SEVILLA DOS				
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	TRIVAGO	BOOKING	TRIPADVISOR	TOTAL
WIFI	4,1	5,4	X	4,8
UBICACIÓN	7	7,6	6,5	7,0
EDIFICIO/INSTALACIONES	4,5	7,9	X	6,2
PRECIO/CALIDAD	5,3	7,6	7	6,6
PERSONAL/SERVICIO	8,2	8,5	8	8,2
CONFORT HABITACIÓN	7,5	8,3	8	7,9
LIMPIEZA	X	8,7	8	8,4
TOTAL	6,1	7,7	7,5	7,0

Tabla 18: Satisfacción del cliente del hotel AC by Marriot Ciudad de Sevilla 2. Fuente: <http://www.tripadvisor.es> , <http://www.booking.com>, <http://www.trivago.es>.

SILKEN AL-ANDALUS				
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	TRIVAGO	BOOKING	TRIPADVISOR	TOTAL

WIFI	2,9	6,4	X	4,7
UBICACIÓN	7,6	7,3	6	7,0
EDIFICIO/INSTALACIONES		8	X	8,0
PRECIO/CALIDAD	7	8,3	8	7,8
PERSONAL/SERVICIO	7,8	8,1	8	8,0
CONFORT HABITACIÓN	5,9	8,1	8	7,3
LIMPIEZA	X	8,2	8	8,1
TOTAL	6,24	7,8	7,6	7,2

Tabla 19: Satisfacción del cliente Silken Al-Andalus. Fuente: <http://www.tripadvisor.es>, <http://www.booking.com>, <http://www.trivago.es>.

BOUTIQUE HOTEL HOLOS				
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	TRIVAGO	BOOKING	TRIPADVISOR	TOTAL
WIFI	3,3	8,2	X	5,75
UBICACIÓN	8,8	7,7	8	8,17
EDIFICIO/INSTALACIONES	X	8,4	X	8,40
PRECIO/CALIDAD	5,5	8	9	7,50
PERSONAL/SERVICIO	9,5	9,4	10	9,63
CONFORT HABITACIÓN	5,9	8,6	9	7,83
LIMPIEZA	X	9,3	10	9,65
TOTAL	6,6	8,5	9,2	8,13

Tabla 20: Satisfacción del cliente Boutique Hotel Holos. Fuente: <http://www.tripadvisor.es>, <http://www.booking.com>, <http://www.trivago.es>.

HOTEL EXE PALMERA				
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	TRIVAGO	BOOKING	TRIPADVISOR	TOTAL
WIFI	7	7,7	X	7,4
UBICACIÓN	6,8	7,1	6	7,0
EDIFICIO/INSTALACIONES	X	7,9	X	7,9
PRECIO/CALIDAD	9	8,5	7	8,2
PERSONAL/SERVICIO	8,2	8,1	7	7,8
CONFORT HABITACIÓN	7,6	8,3	7	7,6
LIMPIEZA	X	8,6	8	8,3
TOTAL	7,7	8,0	7,0	7,7

Tabla 21: Satisfacción del cliente Hotel EXE Palmera. Fuente: <http://www.tripadvisor.es>, <http://www.booking.com>, <http://www.trivago.es>.

### 5.2.1.2. Indicadores de Rendimiento:

Observamos en esta tabla que los mayores rangos de ocupación ocurren en Marzo, Abril, Mayo y Junio, observamos también que la productividad de los empleados es constante y bastante baja ya que deberían de encontrarse en un rango de un 1% a 2%, también el costo del personal se vuelve bastante alto de hasta un 80% en temporadas bajas, como por ejemplo Agosto. las habitaciones se mantienen estables durante toda la época del año.

MESES	nº hab. disponibles	Nº Hab. ocupadas	Ocupación pto	Productividad de empleados	C. Personal/Ingresos
ENERO	2666	1173	44%	0,012	58%
FEBRERO	2408	1445	60%	0,013	47%
MARZO	2666	2266	85%	0,012	27%
ABRIL	2580	2296	89%	0,012	21%
MAYO	2666	2319	87%	0,012	24%
JUNIO	2580	1987	77%	0,012	33%
JULIO	2666	1333	50%	0,012	58%
AGOSTO	2666	986	37%	0,012	80%
SEPTIEMBRE	2580	2012	78%	0,012	29%
OCUTBRE	2666	2346	88%	0,012	25%
NOVIEMBRE	2580	1625	63%	0,012	41%
DICIEMBRE	2666	1573	59%	0,012	43%
TOTALES	31390	21362	68%	0,11	34%

**Tabla 22: Indicadores de Rendimiento.** Fuente: *Elaboración propia.*

Sobre los demás criterios de éxitos para la empresa podemos decir sobre el GOP y los ingresos que en los meses de temporada baja obtendremos pérdidas de hasta el 43% siendo el menor el mes de Enero en donde solo existen un 1% de perdidas respecto a los ingresos. De la rentabilidad podremos decir lo mismo siendo lo más rentable los meses de mayor ocupación, las ganancias medias sobre las habitaciones ocupadas son bastantes favorables, no así en cuanto a las habitaciones disponibles por lo que sería bastante favorable que se aumentaran la ocupación para así aumentar los resultados operativos y la rentabilidad de la empresa.

MESES	GOP/Ingresos	Rentabilidad sobre las ventas	Resultado operativo bruto/hab. ocupadas	Resultado operativo/hab. disponibles
ENERO	-1%	- 1 €	30 €	13 €
FEBRERO	11%	10 €	37 €	22 €
MARZO	44%	45 €	63 €	54 €
ABRIL	54%	69 €	89 €	79 €
MAYO	45%	50 €	70 €	61 €
JUNIO	29%	26 €	49 €	37 €
JULIO	-6%	- 5 €	24 €	12 €

AGOSTO	-43%	- 33 €	6 €	2 €
SEPTIEMBRE	36%	37 €	60 €	47 €
OCUTBRE	43%	44 €	64 €	56 €
NOVIEMBRE	23%	21 €	47 €	30 €
DICIEMBRE	14%	13 €	39 €	23 €
TOTALES	30%	30 €	53 €	36 €

Tabla 22: Indicadores de Rendimiento. Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.1.3. Indicadores por Departamento:

Como hemos comentado antes solo analizaremos los departamentos ya que son los que necesitan una gran revisión y control por parte de la dirección ya que son los más sensibles en cuanto a las fluctuaciones de demanda y precio. Observamos que el REVPAR anual es de 47,3 es bastante bajo ya que no supera la media por lo que se debería de aumentar, no obstante vemos que el REVPOR es bastante positivo por lo que el problema como hemos comentado anteriormente se trataría de la ocupación, esto también lo podemos observar en los datos del resultado operativo por habitación ocupada y por habitación disponible.

Ahora bien en cuanto al Resultado Operativo Bruto del restaurante vemos que es negativo en casi todos los casos ya sea en habitaciones ocupadas o disponibles y en las ocasiones en que es positiva el umbral es bastante bajo por lo que debemos de incluir alguna reforma urgente que ayude a resolver este problema con este departamento.

MESES	REVPAR	REVPOR	Resultado Operativo bruto/hab.ocupadas	Resultado Operativo bruto/hab.disponibles	Resultado Operativo bruto Restaurante/hab. Ocupada	Resultado Operativo bruto Restaurante/hab. Disponible
ENERO	26,972	61,3	30 €	13 €	-4 €	-2 €
FEBRERO	37,5	62,5	36 €	22 €	-3 €	-2 €
MARZO	55,76	65,6	47 €	40 €	5 €	4 €
ABRIL	77,43	87	66 €	59 €	6 €	5 €
MAYO	72,21	83	62 €	54 €	4 €	3 €
JUNIO	50,82	66	44 €	34 €	2 €	2 €
JULIO	25,5	51	23 €	12 €	-2 €	-1 €
AGOSTO	18,87	51	15 €	6 €	-10 €	-4 €
SEPTIEMBRE	60,06	77	54 €	42 €	2 €	2 €
OCUTBRE	66	75	55 €	49 €	4 €	4 €
NOVIEMBRE	40,32	64	39 €	25 €	5 €	3 €
DICIEMBRE	36,58	62	37 €	22 €	-1 €	-1 €
TOTALES	47,3	70	46 €	31 €	2 €	1 €

Tabla 23: Indicadores por departamentos. Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO 6

### Conclusiones y Propuestas de mejoras.

#### 6.1. Conclusiones:

##### 6.1.1. Conclusiones DAFO:

La entrada de nuevos competidores hace que el hotel entre en riesgo y más debido a la distancia que se tiene con el centro de la ciudad por ello nos centramos en una estrategia de diferenciación, esto ayuda a que el hotel sea más atractivo en cuanto a la gran variedad que hay en nuestra ciudad tratándose de oferta hotelera. Por lo que reduciríamos el riesgo de amenazas en cuanto a los cambios en los gustos de los clientes y consumidores.

Otra amenaza que existe pero que también se considera una oportunidad es la página web de TripAdvisor ya que los clientes aportan sus opiniones y experiencias y las comparten, estas pueden ser positivas o negativas, como la satisfacción del cliente no es algo muy controlable deberíamos de especializar y ofrecer al cliente un servicio único siguiendo una serie de protocolo para cada uno de los clientes según la procedencia, si viene de un touroperador u otro, o es un cliente directo o un cliente de la cadena Marriott la cual tiene un contrato de joint venture con la empresa AC hotels. Esto consideramos como una oportunidad para el mercado ya que con esta empresa cuenta con más de 4.276 hoteles y 17 tipos de marcas por todo el mundo, por ello favorece al conocimiento de la marca en cuestión pues hace que se conozca por todos aquellos clientes fieles a la marca.

Gracias también a la nueva apertura de las líneas aéreas en el aeropuerto de la ciudad es posible que esto suceda.

Otra oportunidad que favorece al hotel es la de los equipos de futbol, para aumentar esta oportunidad se debería de hacer un esfuerzo extra en el departamento de comerciales y también que el Real Betis Balompié (cosa con la que no podemos influir) suba a primera por lo que aumentaría la visita de equipos de primera división que tienen mayor presupuesto de gasto. Esto es favorecido por la ubicación del hotel que se encuentra en una posición favorecedora para las empresas y para los equipos de futbol así como bodas y comuniones ya que se encuentran muy cercanos al Hospital Universitario en donde se realizan cursos, también los comerciales farmacéuticos, se encuentra también cerca de iglesias etc. pero como punto de contrapartida la zona se encuentra bastante lejos del centro a 20 minutos andando por lo que muchos turistas no se alojan en nuestro hotel por las distancias, pero nos diferenciamos nuevamente con los servicios aunque sean limitados y siempre los mismos (debilidad) siguen siendo una fortaleza en la diferenciación con los demás hoteles pero lo que propondría en con estos servicios sean que se mejoren las instalaciones del gimnasio y la piscina,

poniendo un bar en este último y ofreciendo una guía práctica de ejercicios en el gimnasio ya que no cuenta con monitor de gimnasio pues poner a otra en plantilla en un gimnasio tan pequeño sería innecesario y muy caro. Ya que como hemos comentado antes la rentabilidad de la empresa es bastante inferior a la media debido a que no existe una política clara de costes y de cómo se han de controlar estos. Para ello considero que se debería hacer cargo un responsable por departamento el que llevara todo aquellos gastos y costes por departamento teniendo claro cuáles son las directrices que se han de seguir para reducir al máximo. Propongo una plantilla de consumos que se han de hacer diariamente para el funcionamiento del hotel y que será adaptado según la ocupación del hotel.

Y por último en esta reflexión sobre el DAFO queda comentar el edificio, se trata emblemático con mucha fuerza visual que se encuentra en un cierto estado ruinoso y que necesitaría una gran reforma, pero teniendo en cuenta que la recuperación económica es muy lenta es necesario cambiar la perspectiva. Esto es teniendo en cuenta que es un hotel de negocios, crear un nuevo nicho de mercado que es un hotel histórico de negocios, basándonos principalmente en la diferenciación y en la satisfacción del cliente.

### **6.1.2. Presupuesto:**

Hemos observado en los apartados anteriores relacionados con la tesorería, la cuenta de pérdidas y ganancias y USALI la cuantificación de los ingresos, costes de explotación, los costes fijos y variables así como los directos, esto nos ayuda a ver cuáles son aquellos departamentos deficitarios y cuáles son los exitosos. También nos ha ayudado a darnos cuenta de que el estado del hotel no es el deseable ya que observamos que el nivel de tesorería real se encuentra en negativo por lo que la empresa no tiene liquidez y tampoco es solvente, también en los resultados en la cuenta de pérdidas y ganancias que nos hacen ver que la empresa obtiene un margen de beneficios bastante pequeño con lo esperado, el porqué de este desajuste será comentado más adelante en las desviaciones.

Como conclusión observamos que los departamentos más deficitarios son aquellos relacionados con los de alimentación y bebidas ya que los costes de explotación son muy altos respecto a los beneficios por lo que se debería de reducir la plantilla o renegociar con los proveedores para obtener mejores precios por explotación. O pensar muy seriamente externalizar este servicio, o pensar en sustituir el restaurante por una franquicia.

En el departamento de habitaciones deberíamos de renegociar aquellos gastos relacionados con los suministros de las habitaciones ya que muchas veces no son utilizados, y reducirlos al mínimo solamente con los amenities, sin incluir revistas y demás decoraciones innecesarias ya que al ser un hotel de negocios los clientes solo se quedan de media de un día a dos.

Otra medida que consideraría también para tomar por la dirección sería la de reducir los costes de publicidad en lo relativo a folletos ya que muchas veces se quedan antiguos y desfasados siendo más cómodo pedir a los clientes un email y mandarles toda la información necesaria al email y así ahorrar costes de publicidad.



En cuanto a los costes de material de oficina se podrían reducir si se reutilizaran los folios y se ahorrara papel, así como todo lo referido a tintas de impresoras y demás modernizando los temas de firmas de bienvenidos y haciéndolos de manera telemática con simplemente la huella dactilar o con la firma cibernética como la que se realiza en algunos bancos ya. Esto lo considero bastante beneficioso ya que con esto no ocuparíamos más espacio, pues se encontrarían en la bases de datos, y no tendrían que ser almacenados en estanterías ni en almacenes, estos podrían ser utilizados para otros fines como el de otra sala de congresos.

Los pagos de de financiación se deben de renegociar para reducirlos y alargar el plazo de los años de pagos y así poder obtener más ingresos a lo largo del año.

Los pagos por amortización son demasiados altos para un hotel tan pequeño por lo que se deberían de buscar una manera para reducirlos ya sea con una nueva inversión o reduciendo cualquier impacto agresivo que pueda existir.

En cuanto a la tesorería real se debería de hacer una tesorería mínima para poder pagar todos los pagos que no se puedan hacer frente durante mes esto sería muy beneficioso para la empresa para que tener una buena imagen con los proveedores ya que favorecerían en una negociación de reducción de precios o de pagos.

Finalmente propondría una política de gasto estricta en donde solo se consumiera lo justo y necesario, reduciendo costes en luz, material de oficina, consumos etc. Manteniendo la calidad del producto para no bajar la calidad del producto.

### **6.1.3. Desviaciones:**

Podemos observar en las siguientes desviaciones los desajustes entre los datos presupuestados y los datos reales.

Esto se puede deber a un error de cálculo en las estadísticas en el presupuesto o que las expectativas no han sido las correctas. Siendo el segundo caso se entendería ya que es una previsión de futuro y no es fácil debido a los cambios de ciclos de la demanda y los ajustes de los precios ya sea como en el departamento de habitaciones en donde vemos que ha habido una gran desviación económica debido a que la demanda había sido bajada anteriormente por lo que se han bajado los precios para atraer la demanda, por eso podemos observar también otra desviación técnica en positiva. El responsable de esto es la dirección de la cadena y el departamento comercial. Esto es debido a que el grupo empresarial utiliza una agente especializada en Yield Management que aconseja a los hoteles los precios que se han de poner para cada momento o segmento del mercado. El departamento comercial de la empresa también es responsable de los precios debido a que hacen ofertas a grupos turísticos, de empresas, deportivos, etc.

Los costes de explotación están relacionados con los ingresos de la habitación ya que cuanto más demanda más mayores consumos se obtienen. Con lo que los costes de explotación ocurre que al aumentar la demanda aumenta los consumos así que el margen de beneficios es menor ya que ha disminuido el precio medio por habitación, para ello se debería de bajar los costes fijos y también los costes variables de las

habitaciones, esto se debería de hacer desde el departamento comercial para tratar con los proveedores y negociar los precios para así bajarlos.

Los ingresos de restaurante son bastantes bajos debido a la baja ocupación que hay, esto se debe a los altos precios, que se mantienen constantes durante todo el año y que no existen ofertas flexibles para los clientes ya alojados ni nada que haga atraer a los clientes de fuera del hotel. Por lo que se deberían de aconsejar a los clientes del hotel utilizar el restaurante (ya que preguntan por restaurantes de la zona), o darle un toque más tradicional incluyendo un menú de comida tradicional andaluza que es lo que más atrae a los turistas de fuera abandonando la imagen de negocios.

Los costes de explotación del restaurante son bastantes altos aun siendo la ocupación bastante baja por lo que recomendaría a la dirección utilizar alguna franquicia cuya marca sea conocida en la ciudad de Sevilla ofrezca productos de calidad a un precio ajustado y con comida tradicional, personalmente me decantaría por la de los restaurante Volapié, que tiene restaurantes en el casco histórico.

El GOI, GOP y el NOP lo analizaremos conjuntamente, debido a que son los resultados del presupuesto de ventas utilizando el USALI, estos nos muestran una desviación técnica bastante alta en negativo por lo que no es favorable ni tampoco la económica ni la global, para ello se debería de aumentar la ocupación, y aumentar el precio medio de habitación, para ello se debería de renegociar los costes variables y fijos de la empresa. Teniendo en cuenta que uno de los departamentos con mayores costes fijos son los de Mantenimiento se debería de bajarlos, pero teniendo en cuenta el estado del hotel no lo aconsejaríamos, ya que supondría un coste negativo en la satisfacción del cliente. Los ingresos de habitaciones y del restaurante ya lo hemos mencionado con anterioridad, pero no hemos mencionado otros servicios como son los de Salones y Parking que aportan un margen de beneficios bastante altos ya que los costes son mínimos, fomentaría los servicios de salones realizando ofertas especiales incluyendo el parking en casos especiales para aumentar los ingresos en ellos. Los pagos a préstamos a largo plazo deberían de ser renegociados para disminuir los pagos y alargar los años de pago ya que suponen unos gastos bastante altos para el hotel.

Como conclusión final a este análisis se debería de realizar una renegociación de los costes y además realizar un aumento de los precios medios de las habitaciones manteniendo la alta ocupación, esto se conseguiría obteniendo una alta satisfacción del cliente.

#### **6.1.4. Cuadro de Mando:**

Según hemos comentado anteriormente en el capítulo dedicado al Cuadro de Mando este es necesario para seguir una estrategia clara para la consecución de objetivos para los departamentos es como la hoja de ruta para todos los departamentos, los datos que hemos expuestos anteriormente han sido para situar la empresa según la competencia, su rendimiento y por departamentos.

Estos datos son negativos ya que según los datos con la competencia la empresa tiene serios problemas ya que cuenta con numerosos comentarios negativos en cuanto al wifi y con el edificio que no volveremos a comentar sobre el de nuevo.

Otro de los problemas que presenta el hotel es la baja productividad que tiene sus empleados, ya hemos mencionado anteriormente que sería necesario prescindir de uno de los empleados del restaurante ya que son las que tienen mayores gastos en sueldos y salarios sin tener apenas ingresos que puedan cubrirlos, también debería de existir flexibilidad en cuanto a los criterios contratación ya que la baja productividad para evitar un gasto inútil en cuanto a los sueldos.

Otro tema por hablar sería la ocupación y las fluctuaciones de la demanda, observamos que la temporada alta son solo los meses desde Marzo hasta Junio, se debería de aumentar la ocupación en los meses de temporada baja, en verano, para desestacionalizar la actividad para poder alcanzar este objetivo, sería necesario realizar ofertas turísticas especiales para atraer los turistas, puede que ofreciendo un coctel en la piscina o pack turísticos que incluyan entradas para Isla Mágica o contratar autobuses que lleven a los turistas a las playas andaluzas.

Sobre la rentabilidad y el resultado bruto comentamos que son buenos en cuanto a las habitaciones ocupadas pero no en aquellos resultados que tengan que ver con las habitaciones disponibles, por lo que comentamos anteriormente hay que aumentar la ocupación.

Los indicadores de departamento nos informan que los datos de habitaciones no son negativos si en cuanto al departamento de alimentación y bebidas que suponen unas grandes pérdidas para el hotel por lo que sería necesaria valorar la posible externalización del servicio o los recortes de personal que hemos comentado antes.

## 6.2. Propuestas de mejoras.

Las propuestas de mejoras que hemos mencionado anteriormente en las conclusiones las explicaremos a continuación, y el cómo se debería de hacer. Y que beneficios obtendremos.

Nuestra primera propuesta es basarnos en una estrategia de diferenciación debido a la gran cantidad de hoteles que existen en Sevilla para ello seguiremos con una serie de acciones que hagan de nuestro un destino atractivo para los turistas. Para ello haremos:

1. Rehabilitación de la imagen del Hotel: con el eslogan **“forma parte de nuestra historia”** queremos que los clientes formen parte de la historia del hotel, lo que queremos es que el cliente asuma un hándicap en su estancia al hotel, que esta sea una experiencia inolvidable para ello será necesario realizar una serie de inversiones en el hotel estas serían la de una placa conmemorativa que incluya la fecha en la que se construyó el edificio, por todos aquellos usos que ha tenido hasta la actualidad.

En el libro de visitas aparecen nombres tales como, toreros, cantantes. Utilizaremos imágenes tuyas que serán incorporadas en el pasillo de acceso a los ascensores para ir hasta las habitaciones y en el restaurante.

También queremos que el cliente que venga forme parte activa de la historia del hotel para ello se abrirá una plataforma en facebook y demás redes sociales para que el cliente cuelgue sus fotos, relatos y experiencias en el hotel, teniendo una interacción intensa entre el hotel y los turistas.

Con ello queremos mejorar la imagen del hotel antes las quejas de su estado. Como de momento una gran inversión para la reforma de este es complicada, debido a la situación económica hemos decidido tomar esta decisión como una posibilidad a medio plazo, hasta que sea posible reformarlo.

2. Rehabilitación de la quinta planta del hotel: en la quinta planta del hotel se encuentra un gran espacio sin utilizar, al situarse en lo más alto del edificio tiene unas grandes vistas de la ciudad. En la actualidad esta área se utiliza como almacén de documentos viejos e inmuebles que no son utilizados por antigüedad o por deterioro. Sería necesario una limpieza de la zona y la venta de aquellos muebles que no se utilizan y que puedan utilizarse aun pero no se hace por razones estéticas, con ello queremos conseguir ingresos para la reforma y habilitación de la zona para utilizarlo como un salón de actos, o abrirla y hacer una terraza para los usos estivales.
3. Contratación de una franquicia para el restaurante, debido a los grandes costes y consumos este departamento sería una idea excelente reinventar la cocina del hotel con una franquicia que sirviera productos de la tierra, con las recetas más tradicionales, esto sería bastante positivo ya que atraería no solo a los clientes del hotel sino también a clientes potenciales de la zona, ya sean como por ejemplo los profesionales que trabajan en los hospitales cercanos o aquellos que trabajan en las consejerías que se encuentran por la zona ofreciendo un menú del día que haga aumentar los beneficios del hotel. Las franquicias o restaurantes que tienen ya unos cuantos locales abiertos son el Lizarrán o el Volapié.
4. Packs turísticos en verano para aumentar la ocupación de esta época, con ello hemos comentado anteriormente que ofreceremos a los clientes desde la pagina web o desde una agencia de viajes un pack en el que se incluyan entradas para visitar Isla Mágica o ofrecer un autobús que te lleve a conocer las costas de Andalucía en un día para así ofrecer al cliente una experiencia completa de turismo cultural y turismo de sol y playa.

Nuestra segunda propuesta es la reducción de costes y reorganización de la gestión del hotel para ello hemos propuesto anteriormente de forma superficial ahora lo comentaremos en los siguientes apartados:

1. Reducción de los costes: reducir los costes de producción o aquellos que han quedado desfasados para la época como por ejemplo los gastos de publicidad que son destinados a los folletos pudiéndolo hacer vía telemática. O reducir los costes de amenities y quitando la revistas que se ofrecen como lectura en el hotel ya que no se hace en los demás hoteles en la actualidad.

También una manera de reducir costes de oficina serían incluir en la recepción una firma telemática para las firmas de los bienvenidos ahorrando así en el gasto en papel así como enviar vía telemática las facturas para hacer que sea estas operaciones más ecológicas.

Proponemos también prescindir de un cocinero del restaurante ya que por ejemplos en desayunos ya que en estos casos no son necesarios ya que un camarero puede realizarlos de manera fácil como el calentar pan en el horno y demás, así como cómo los cocineros en los turnos de noche que son prescindibles ya que si en la carta de roomservice se ofrecieran platos sencillos y que fueran fáciles de calentar los mismo camareros podrían hacerlos ellos directamente.

2. Como reorganización de la gestión del hotel proponemos la elaboración y empleo de una plantilla de costes y consumos que se complete de manera diaria, en esta plantilla se indicaría las medidas de productos de limpieza, de cocina o incluso de consumos de oficina que se deberían de gastar para la limpieza de una habitación para la reposiciones de minibares, de restaurante o de cualquier gasto que sea necesario como por ejemplo consumos de mantenimiento ya que son tan altos. Esto nos permitiría fijar mejor la estadística para el presupuesto en próximos ejercicios.

Otra propuesta que tenemos en cuanto a la gestión del hotel es la de tener una tesorería mínima que cubriera todos los gastos financieros más para poder hacer frente a los pagos de proveedores que se hacen de manera mensual. Con ello esperamos que el fondo de maniobra pase de ser negativo a ser positivo.

## ANEXO I

## Índice de Tablas

TÍTULO	PÁGINAS
Tabla 1. : Tabla "Salas AC"	5
Tabla 2: Balance de situación 31/12/2013.	18
Tabla 3: Cuentas de Pérdidas y Ganancias 31/12/2013.	18-19
Tabla 4: Consumos previstos para el 2014.	24
Tabla 5: Costes previstos Departamento de Pisos.	24-25
Tabla 6: Costes previstos del departamento de Restauración.	25
Tabla 7: Costes previstos para los departamentos de Salones y Administración y Comercial.	26
Tabla 8: Costes previstos para el departamento de Mantenimiento.	28
Tabla 9: USALI previsto 2014.	28
Tabla 10: USALI real 2014.	28-29
Tabla 11: Tesorería prevista 2014.	29-30
Tabla 12: Tesorería Real 2014.	30
Tabla 13: Cuenta de pérdidas y ganancias previsto 2014.	30-31
Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias reales 2014.	30-31
Tabla 15: Balance previsto 2014.	32
Tabla 16: Desviaciones.	33
Tabla 17: Satisfacción del cliente del hotel AC by Marriot Ciudad de Sevilla 2.	37-38
Tabla 18: Satisfacción del cliente Silken Al-Andalus.	37-38
Tabla 19: Satisfacción del cliente Boutique Hotel Holos.	37-38
Tabla 20: Satisfacción del cliente Hotel EXE Palmera.	37-38
Tabla 21: Indicadores de Rendimiento.	39
Tabla 22: Indicadores por departamentos.	40

## ANEXO II

## Índice de Gráficas:

GRÁFICAS	PAGINAS
Gráfica 1: Gráfica de la estructura divisional a nivel nacional.	6
Gráfica 2: Organigrama del hotel Ac by Marriot ciudad de Sevilla 2.	7
Gráfica 3: Cuadro DAFO.	7
Gráfica 4: Segmentación del mercado.	15
Gráfica 5: Flujos de información contable por departamentos.	17
Gráfica 6: Esquema técnico-productivo del dep. Habitaciones.	20
Gráfica 7: Esquema técnico-productivo del dep. Pisos.	21
Gráfica 8: Esquema técnico-productivo dep. Restauración.	22

### ANEXO III

Índice de Imágenes:

IMAGENES	PÁGINAS
Imagen1: Imagen del hotel.	4
Imagen 1: Comentario negativo de Tripadvisor	10
Imagen 3: Comentario positivo de Tripadvisor	11

### ANEXO IV

Cuestionario:

1. ¿Realizan cálculo de costes? ¿por qué?
2. En caso afirmativo ¿qué modelo utilizan para ello? ¿por qué?
3. ¿Utilizan USALY/ SAP? ¿Qué aspectos han sido los más resaltantes para elegir esta modalidad?
4. ¿Utilizan el análisis de Coste-Volumen-Beneficio? ¿por qué?
5. ¿elaboran presupuestos? ¿por qué?
6. ¿calculan las desviaciones presupuestarias? ¿por qué? ¿con que periodicidad?

7. ¿utilizan indicadores? ¿por qué? ¿Cuáles son los que considera más importantes?
8. ¿Cuenta con cuadros de mandos?

---

## Bibliografía

---

### **Apuntes de Asignaturas:**

Antonio Lobo Gallardo; Temas 4 y 5; Apuntes del Grado en Turismo: "Cuadro de mandos en el Sector Hotelero".

Antonio Lobo Gallardo; Tema 3 ; Apuntes del Grado en Turismo: "Presupuesto y Control Presupuestario".

### **Libros:**

Cristóbal Casanueva Rocha; María Ángeles Gallego Águeda (2010): *Empresas y Organizaciones turísticas*.

Cristóbal Casanueva Rocha; María Ángeles Gallego Águeda (2010): *Dirección y Organización de empresas turísticas II*.

G.J. Sierra Molina, B. Escobar Pérez; A. Lobo Gallardo; R. Martín Samper; J. Ignacio Otero Terrón (2001): "Materiales de Contabilidad para la Gestión Turística".

### **Otros documentos:**

Base de datos SABI, análisis de empresas y sectores, referencia de la empresa AC2 Sevilla S.L.

### **Vínculos Web:**

Wikipedia (2015): "Crisis económica española desde el 2008 hasta el 2015"  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_espa%C3%B1ola\\_de\\_2008-2015](http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_espa%C3%B1ola_de_2008-2015)

La información (2015): "Guindos saca pecho con la recuperación económica aunque aun hay desequilibrios" 9 de febrero, [http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/comercio-internacional-extranjero/guindos-saca-pecho-con-la-recuperacion-economica-aunque-aun-hay-desequilibrios\\_ulS4SYF4IbukPNrlzDy4H3/](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/comercio-internacional-extranjero/guindos-saca-pecho-con-la-recuperacion-economica-aunque-aun-hay-desequilibrios_ulS4SYF4IbukPNrlzDy4H3/)

Mari Carmen Parra (2015). "Una grave avería de telefónica a nivel nacional afecta a empresas y a usuarios en Málaga", 4 febrero, <http://www.diariosur.es/malaga-capital/201502/04/averia-nacional-telefonica-afecta-20150204115021.html>

R.N. (2014), "NH creará hasta 200 puestos de trabajo con la apertura de un nuevo hotel en Sevilla", 14 de junio, <http://www.nervionaldia.com/nh-creara-hasta-200-puestos-de-trabajo-con-la-apertura-de-un-nuevo-hotel-en-sevilla/>



Feel the city (2014), "Nuevas rutas de avión que llegarán a Sevilla" 6 de noviembre;  
<http://www.feelthecitytours.com/ruta-sevilla/nuevas-rutas-sevilla/>

Hosteltur (2013), "Rajoy insinúa otra subida del IVA al Turismo"; 24 de abril;  
[http://www.hosteltur.com/147370\\_rajoy-insinua-otra-subida-iva-al-turismo.html](http://www.hosteltur.com/147370_rajoy-insinua-otra-subida-iva-al-turismo.html)

Antonio Canchola (2013), "Estructura organizacional en hoteles" 8 de abril,  
<http://es.slideshare.net/Prof.AntonioCanchola/estructura-organizacional-en-hoteles>

Noho Communication (2012), "Dossier de prensa Septiembre 2012"  
<http://www.achotelscorporate.com/presentacioncompania.pdf>

Hosteltur (2012), "Marriott: la Joint-venture con Ac es una plataforma para crecer en Europa y America Latina" 7 de marzo, [http://www.hosteltur.com/170290\\_marriott-joint-venture-ac-es-plataforma-crecer-europa-america-latina.html](http://www.hosteltur.com/170290_marriott-joint-venture-ac-es-plataforma-crecer-europa-america-latina.html)

I.J.P.X (2008) "almacenes del Banco Español de crédito" 18 de agosto,  
<http://sevillasigloveinte.blogspot.com.es/2008/08/almacenes-del-banco-espaol-de-credito.html>