

Optimización de la gestión de hoteles

Elaborado por:

Equipo de tutores

Edición: 3.0

**EDITORIAL ELEARNING S.L.**

ISBN: 978-84-17446-53-6

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

## **INDICE GENERAL**

### **TEMA 1. LA INDUSTRIA HOTELERA**

1.1. Características de la industria hotelera.....	1
1.2. Tipología y clasificación.....	3
1.3. Estructuras de organización .....	10
1.4. Distribución general de un hotel.....	14
1.5. Situación actual del sector.....	18
Ideas clave .....	22
Autoevaluación del Tema 1.....	23

### **TEMA 2. DEPARTAMENTOS OPERACIONALES DE UN HOTEL**

2.1. Departamento Operacional del Hotel: Recepción.....	27
2.1.1. El departamento de alojamiento .....	28
2.1.2. El subdepartamento de reservas .....	31
2.1.3. El subdepartamento de recepción .....	43
2.2. Departamento Operacional del Hotel:	
Restauración y Cocina.....	62
2.2.1. Cocina .....	63
2.2.2. Restaurante-comedor .....	71
2.2.3. El bar en el hotel .....	76
2.2.4. Servicio de habitaciones y mini-bar.....	81
2.3. Departamentos Operacionales del Hotel: Conserjería,	
Comunicaciones y Pisos .....	86
2.3.1. La conserjería de un hotel.....	86
2.3.2. La comunicación en el hotel .....	91

2.3.3. Pisos .....	101
2.4. Departamentos Staff del Hotel: Servicios Auxiliares, Lencería y Lavandería, Compras y Almacén .....	116
2.4.1. Servicios auxiliares.....	116
2.4.2. Lencería y lavandería.....	124
2.4.3. Compras y almacén.....	130
2.5. Evaluación de la gestión de los departamentos operacionales de un hotel para la mejora .....	140
2.6. Técnicas de optimización en los diferentes departamentos.....	141
Ideas clave .....	144
Autoevaluación del Tema 2 .....	146

### **TEMA 3. SEGURIDAD E HIGIENE EN HOTELES**

3.1. Seguridad.....	149
3.2. Seguros .....	154
3.3. Medidas a adoptar para la prevención de incendios.....	157
3.4. La higiene en el hotel.....	167
3.5. Evaluación y mejora .....	169
Ideas clave .....	175
Autoevaluación del Tema 6 .....	176

# TEMA 1

## LA INDUSTRIA HOTELERA

- 1.1. Características de la industria hotelera
- 1.2. Tipología y clasificación
- 1.3. Estructuras de organización
- 1.4. Distribución general de un hotel
- 1.5. Situación actual del sector

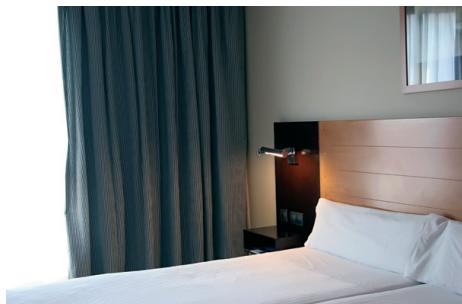
### 1.1. Características de la industria hotelera

#### Introducción

El subsector hotelero se enfrenta a un entorno cambiante, caracterizado por una serie de particularidades, como una fuerte estacionalidad, una importante rigidez derivada de una elevada inversión en infraestructuras poco flexibles, una dependencia de los operadores mayoristas, y una creciente exigencia del cliente. Éstas son, entre otras, las variables y situaciones que fuerzan a estas organizaciones a examinar continuamente la forma en que ofrecen y prestan el servicio a sus clientes así como el coste del mismo.

La empresa hotelera está caracterizada por la prestación de un conjunto de servicios claramente diferenciados, dedicados principalmente a las actividades de alojamiento y restauración.

Estas empresas ofrecen una extensa variedad de servicios, combinables entre sí, completamente heterogéneos e intangibles en su mayoría.



Esta característica principal de los hoteles comporta la necesidad de un cálculo exhaustivo de los costes en los que incurren, para un conocimiento íntegro de su gestión en aras de una mejora del proceso de toma de decisiones.

En un entorno económico cada vez más competitivo, las empresas hoteleras necesitan disponer de sistemas de información que constituyan un instrumento útil para controlar la gestión y buen funcionamiento de una compañía. Por otro lado, la especialización y concentración de las empresas turísticas se ha ido acentuando con el trascurso del tiempo debido a la alta competencia existente en sector.

### **Características**

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesionalmente a proporcionar alojamiento a las personas. Las características singulares de la empresa hotelera son:

- Se produce un contacto directo entre el productor y el consumidor, puesto que pertenece al sector servicios.
- Requiere contactos internos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y entre sus distintos departamentos jerárquicos.
- Necesita innovaciones rápidas y continuas en relación con las necesidades y preferencias de los clientes.
- Sufre directamente el impacto de la situación económica, política y social.
- Es una industria de producción limitada (alojamiento).
- El control de calidad definitivo se produce después de haber prestado el servicio.
- Algunos servicios internos del hotel generan una venta marginal o adicional, como por ejemplo los ingresos secundarios que una tienda de souvenirs ubicada en un hotel costero le reporten a dicho hotel. Estos ingresos se consideran marginales debido a que no han sido originados por la actividad principal del hotel.

- Dentro del concepto hotel podemos distinguir al menos tres tipos de negocio:
  - ✓ Empresa de prestación de servicios (alojamiento y otros).
  - ✓ Empresa transformadora (cocina y otros).
  - ✓ Empresa comercial (tiendas y otros).
- La venta de los servicios de los hoteles -lo que se denomina 'microproductos', tiene como características propias a la validez limitada en el tiempo y a la rigidez en el espacio. Por ello, no puede seguirse la doctrina del marketing general, sino de la hostelería en particular.
- En el turismo el producto se consume en el lugar de producción. En el hotel, la prestación de servicios tiene una unidad de tiempo y de espacio que no puede ser objeto de almacenamiento. Todo ello impone al empresario la preocupación por el futuro, como necesidad de planear la dirección de la empresa en función de los factores internos y externos.
- La continuidad de las operaciones durante las 24 horas, afecta directamente al volumen de la plantilla.
- Los imponderables hacen imposible una previsión exacta de los recursos a disponer con antelación.

## 1.2. Tipología y clasificación

Tras conocer la situación de la empresa hotelera y sus características principales, es necesario profundizar en los distintos tipos de establecimientos hoteleros, ya que de ello dependerá el éxito en la gestión y dirección.



Según sea el criterio aplicado, encontraremos varias clasificaciones y tipologías.

## Clasificación de establecimientos

Esta clasificación atiende a cierta tradición abierta con las leyes de turismo que se pusieron en marcha a mediados de los años 60 en España. Todas estas leyes (hoy derogadas por RD 39/2010), están siendo paulatinamente sustituidas por otras autonómicas que establecen sus propias clasificaciones, que en ciertos casos tienen mucha similitud. Valga pues la siguiente clasificación como ejemplo o guía de las actuales, sabiendo que cada autonomía incorpora modelos o tipos de establecimientos más acordes con su realidad.

- **Hoteles**

- ✓ *Hoteles*: Establecimiento dirigido por profesionales en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica. Este establecimiento puede ofrecer e incorporar distintos servicios y productos, diferenciándose así un hotel de otro.
- ✓ *Hoteles-apartamentos*: Establecimiento que dispone de unas instalaciones preparadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos por parte del cliente, dentro de la unidad de alojamiento o habitación.
- ✓ *Moteles*: Establecimiento que se encuentra situado en las proximidades de una carretera, facilitando el alojamiento en apartamentos independientes con su propia entrada. Dispone de parking y se utiliza para estancias de corta duración.

- **Pensiones / hostales**

- ✓ *Pensiones*: Aquellos establecimientos que no reúnan las condiciones del grupo hoteles serán clasificados en el grupo de pensiones, y estarán divididos en dos categorías, identificadas por estrellas.
- ✓ *Hostales*: Aquellos establecimientos que cuentan con las instalaciones y servicios mínimos exigidos según su categoría, y que facilitan al público tanto el servicio de alojamiento como el de comidas, con sujeción o no al régimen de pensión completa, a la elección del cliente.



## Clasificación según la categoría

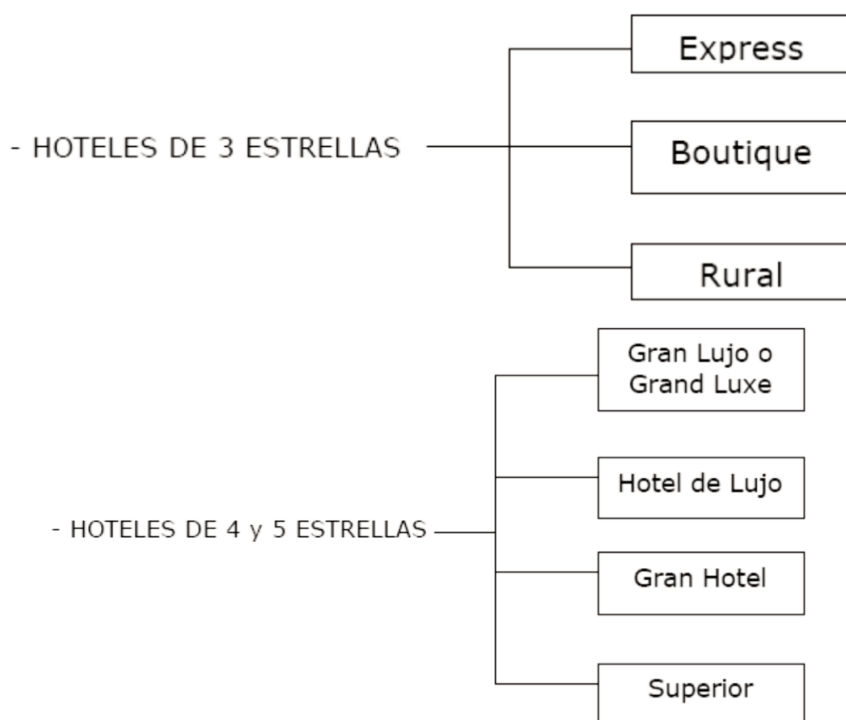
- En el caso de hoteles y hoteles-apartamentos se clasifican en cinco categorías, señaladas por estrellas de color dorado. La solicitud de clasificación será obligatoria para todos los establecimientos hoteleros. A su vez, también será obligatoria la exhibición, junto a la entrada principal, de una placa normalizada en la que figure el distintivo correspondiente al grupo y categoría. Dicha placa consistirá en un rectángulo de metal en el que, sobre fondo azul turquesa, figuren en blanco la letra o letras correspondientes al grupo ("H" en el caso de los hoteles y "HA" en el de los hoteles apartamentos), así como las estrellas que correspondan a su categoría en la forma y dimensiones que están determinadas reglamentariamente.
- En el motel sólo existe una categoría, la cual equivale a la de un hotel de dos estrellas. Su símbolo es la letra "M".
- En la pensión la clasificación se hace en dos categorías, identificadas por estrellas de color plateado y siendo su símbolo la letra "P". Para que un establecimiento de este grupo pueda ser clasificado en dos estrellas deberá estar dotado de lavabo, con instalaciones de agua caliente en todas sus habitaciones.

En cualquiera de los casos las estrellas han de colocarse obligatoriamente en la entrada del establecimiento.

- **Hotel de 3 estrellas:** Las habitaciones deben tener baño obligatorio, han de ofrecer desayuno y poseer un salón comedor. Para las comidas o cenas se tiene que ofrecer como mínimo un menú. En esta categoría también se requiere climatización en las zonas de uso común (recepción, salones, comedores y bares).
- **Hotel de 4 estrellas:** Es obligatorio el servicio de habitaciones de 6 de la mañana a 12 del mediodía. Ha de tener bar y el restaurante tiene que ofrecer comida a la carta. Estos establecimientos deben disponer de instalaciones para música ambiental en todas las habitaciones.
- **Hotel de 5 estrellas:** El servicio de habitaciones deberá funcionar las 24 horas, además se diferencia del resto de categorías por la infraestructura del edificio. Los establecimientos de cinco estrellas con más de dos plantas (baja y primer piso) deberán disponer de dos ascensores y un montacargas, así como de

garaje con una capacidad en vehículos equivalente al 30 por 100 del total de habitaciones, enclavado en el mismo edificio o en otro distinto situado a una distancia máxima de 100 metros. Otros servicios con los que los hoteles de esta categoría habrán de contar son: música ambiental y televisión en todas las habitaciones; peluquería o salón de belleza; sauna y sala de masajes; y teletipo y servicio de secretariado, entre otros.

Estas categorías definen la estructura y el tamaño del hotel, no sólo la calidad. Por eso, las grandes cadenas hoteleras buscan otras especialidades para diferenciarse de la competencia:



- **Hotel de 3 estrellas:**

- ✓ *Express*: Hotel económico que ofrece un servicio reducido y que tiene como principal característica la funcionalidad. Ubicado en los centros urbanos.
- ✓ *Boutique*: Atrae actualmente tanto a las cadenas hoteleras como hoteles independientes. Ofrece servicios limitados, precios medios y diseños innovadores y creativos.

- ✓ *Rural o Alternativo*: Se distinguen por la zona geográfica donde se ubican, dando relieve al sector de turismo ecológico.

- **Hotel de 4 y 5 estrellas:**

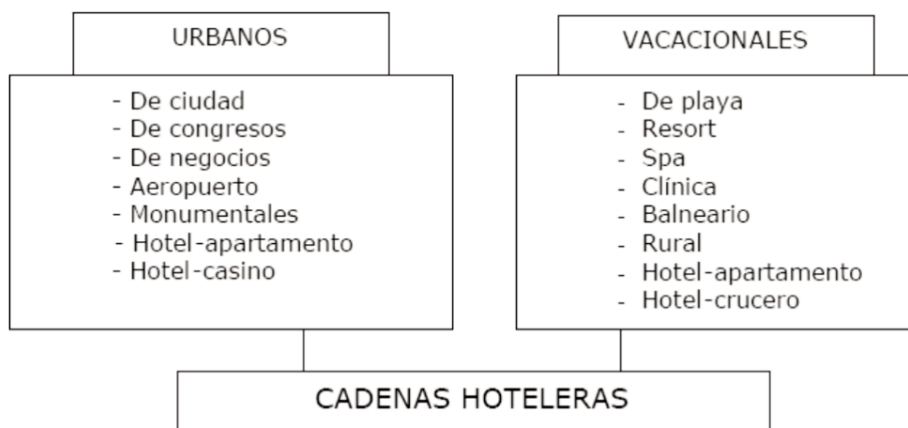
Los hoteles de 4 y 5 estrellas, a su vez, pueden distinguirse en categorías como *Hotel Gran Lujo (GL) o Grand Luxe, Hotel de Lujo, Gran Hotel, Superior...*

Esta distinción añadida a la categoría de 4 o 5 estrellas va a depender de que el hotel en cuestión reúna una serie de condiciones y requisitos legales en sus instalaciones, equipamientos y servicios ofertados a sus clientes, las cuales variarán de un país a otro.

Algunos ejemplos de dichos requisitos y condiciones pueden ser que el hotel disponga de aire acondicionado en todas sus instalaciones; que al menos el 10% de sus habitaciones tengan un salón privado (suite); que cuente con un área comercial, salón de peluquería, lavandería, restaurantes con amplia oferta gastronómica; etc.

### **Clasificación por ubicación, tipo de cliente y oferta**

Las variantes de la oferta especializada son muchas, y podrían agruparse del siguiente modo:



- **Hoteles urbanos**

Aquellos que están ubicados en la ciudad o centro urbano. La estancia suele ser corta, con ocupación durante todo el año y con menor demanda durante los fines de semana y vacaciones. Encontramos los hoteles de:

- ✓ *Ciudad*, válidos para el turismo de negocio o vacacional, pero enclavados con fácil acceso al entorno urbano.
- ✓ *Congresos y conferencias*, que cuentan con gran capacidad de acogida y áreas comunes.
- ✓ *Negocios*, dirigidos al viajero por motivos de negocios, tendentes a la funcionalidad y servicios relacionados.
- ✓ *Aeropuerto*, cercano a esta instalación, enfocada a viajeros de paso o estancia corta.
- ✓ *Monumentales*: Ubicados en antiguos palacios o edificios históricos rehabilitados tanto en la ciudad como en el campo. A esta categoría pertenecen también los Paradores Nacionales.
- ✓ *Hotel-apartamento*: Es considerado tanto de playa como de ciudad al estar ubicado en los dos entornos.
- ✓ *Hotel-casino*: Relacionados directamente con su especialidad. Establecimiento típico de las Vegas.

- **Hoteles vacacionales**

Aquellos hoteles ubicados en zonas dedicadas al turismo. La estancia suele ser más larga porque los clientes normalmente son personas en período de descanso laboral.

Encontramos los hoteles de:

- ✓ *Playa*: Hoteles ubicados cerca del mar.
- ✓ *Resort*: Hotel que ofrece al mismo tiempo diferentes tipo de actividades y servicios, tanto de ocio y tiempo libre, como de negocio. Ejemplo: hoteles que cuentan con campos de golf.

- ✓ *Spa*: Está relacionado con la salud y puede estar incluido en un hotel vacacional. Incluye en sus servicios unas instalaciones para la mejora de la salud y la calidad de vida de sus clientes, tanto para los que se hospedan en el hotel, como para los que vienen de fuera.
- ✓ *Clínica*: Además de los servicios del Spa, se ofrecen tratamientos y controles médicos especializados donde el servicio y el confort son de hotel de lujo.
- ✓ *Balneario*: Ubicados en entornos rurales, por lo que forman parte también del turismo rural, ofreciendo tratamientos de salud a través de medios naturales. Puede abarcar desde un hotel de lujo hasta un pequeño hotel rural.
- ✓ *Rural*: Es básicamente una casa de campo, molinos o casas de labranza reconvertidos en pequeños hoteles y casas rurales.

En España hay casi 4.000 alojamientos de este tipo, pero al no existir una normativa reglada no existe un sistema definido. Actualmente se han creado asociaciones agrupadas como 'Hoteles con encanto'.

- ✓ *Hotel-apartamento*: Incluye elementos para una estancia autosuficiente.
- ✓ *Hotel crucero*: Desarrollan su actividad en el mar.

Los hoteles vacacionales sufren en su mayoría el factor "estacional" o "de temporada":

- ✓ Temporada alta: Meses de verano, dependiendo de la zona geográfica.
- ✓ Temporada media: Otoño y primavera, según la zona geográfica.
- ✓ Temporada baja: Durante el invierno.

No obstante, algunos hoteles vacacionales han logrado paliar la estacionalidad diversificando con oferta fuera de aquellos períodos.

- **Cadenas hoteleras**

No son un tipo de hotel, pero sí abarcan tanto hoteles urbanos como vacacionales. Han surgido sobre todo por la situación del mercado actual, en el que las empresas se unen para diversificar su oferta. Las empresas buscan expandirse, realizan alianzas, fusiones, compras y ventas, y tienen hoteles por territorio nacional e internacional. Ante este panorama, los hoteles independientes de alto nivel buscan fórmulas de asociación para no ser desplazados, como por ejemplo 'The Leading Hotels of the World'.

### **1.3. Estructuras de organización**

Definición de organización: "Un colectivo de personas con unos medios adecuados, que buscan lograr unos objetivos".

La Estructura de organización: Definición de las distintas funciones del hotel, identificación de los canales de comunicación entre los empleados y determinación de las fuentes de autoridad, decisión y responsabilidad.

La expresión gráfica de la estructura de una organización es el organigrama, que expresa gráficamente los circuitos de comunicación, y define los niveles jerárquicos y los puestos que precisa la organización.

Éste se complementa con los Reglamentos de la empresa y el Manual de organización.

La organización de un hotel necesita de una definición explícita. Para ello, la dirección del establecimiento debe mostrar el principio de autoridad tanto en relación con los empleados, como en las funciones y representación jerárquica.

La dirección práctica del negocio consiste en formar un sistema interno de gobierno que reparta los deberes de acuerdo con los grados de autoridad y responsabilidad.

La actividad de todo cargo directivo es amplia, pero las tres actividades más importantes que habrá de desarrollar son:

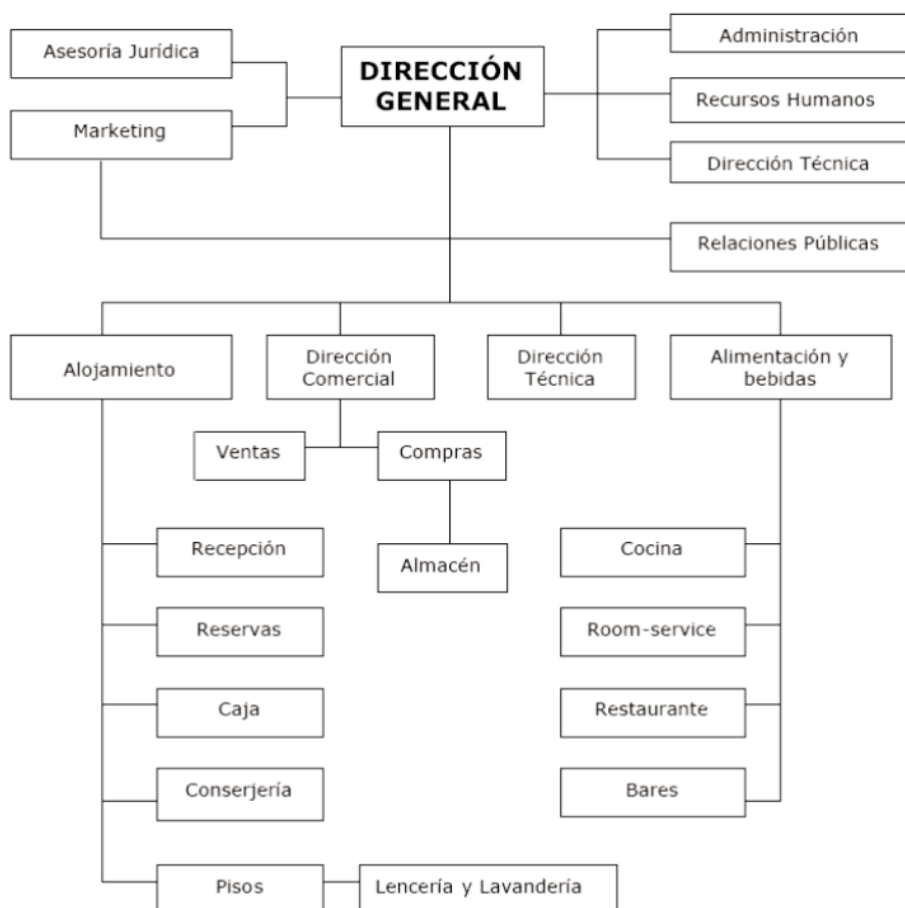
- Planificar.

- Ejecutar y coordinar.
- Controlar.

El organigrama depende del Departamento de Recursos Humanos, siendo su responsable el Director de Personal, quien depende a su vez del Director del hotel.

En las cadenas hoteleras la oficina central define la organización.

Éste sería un ejemplo de organigrama tipo<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> Técnicas de gestión y dirección hotelera. Juan R. Mestres Soler.

Por tanto, respecto a la empresa hotelera podemos establecer un organigrama tipo en función de los contenidos:

- Dirección General:
  - ✓ Dirección.
  - ✓ Asistente.
- Asesoría Jurídica: La Dirección debe mantener relación con una Asesoría Jurídica -interna o externa- para todos los temas legales, en colaboración con el departamento de Administración y Recursos Humanos.
- Alojamiento:
  - ✓ Recepción.
  - ✓ Reservas.
  - ✓ Conserjería.
  - ✓ Caja.
  - ✓ Pisos.
  - ✓ Lencería y lavandería.
- Alimentación y bebidas:
  - ✓ Restaurantes.
  - ✓ Cocina.
  - ✓ Room Service.
  - ✓ Bares.



- Administración:
  - ✓ Contabilidad.
  - ✓ Financiero y control.
  - ✓ Créditos.
  - ✓ Caja central.
  - ✓ Auditoría Interna.
  - ✓ Compras.
  - ✓ Economato y almacén.
  - ✓ Facturación.
  - ✓ Proveedores.
- Marketing:
  - ✓ Marketing.
  - ✓ Promoción y publicidad.
  - ✓ Relaciones públicas.
- Comercial:
  - ✓ Compras.
  - ✓ Ventas.

- Dirección Técnica:
  - ✓ Informática.
  - ✓ Servicios Técnicos.
  - ✓ Mantenimiento.
- Recursos Humanos:
  - ✓ Dirección.
  - ✓ Personal.
  - ✓ Formación.
  - ✓ Seguridad e higiene.
  - ✓ Convenios laborales.

Por ello es muy importante la coordinación interdepartamental y, a mayor complejidad empresarial, más definida ha de ser la estructura organizativa. Actualmente se está poniendo de moda el concepto de Movilidad Funcional (Job Combination) donde un mismo empleado realiza diversas funciones.

## **1.4. Distribución general de un hotel**

Sabemos que el hotel puede constar de uno o varios edificios, si es de tipo urbano estará construido sobre toda la superficie del solar, mientras que si es vacacional, su atractivo principal será los jardines y zonas libres.

Por lo tanto, las diferentes áreas de un hotel dependerán de varios factores, como el tipo de hotel, ubicación y estructura. La distribución se

diferencia del organigrama en que éste es una descripción gráfica de las funciones, mientras que las áreas hacen referencia a los espacios que conforman las instalaciones de un establecimiento hotelero. Estas son:

- Áreas Comunes.
- Área de Alojamiento.
- Área de Servicios.
- Área de Personal.
- Área de Oficina.
- Zona de Instalaciones y mantenimiento.
- Zonas exteriores.

**Áreas comunes.** Aquí es importante separar mediante señalizaciones la zona de circulación de los clientes y del servicio.

- Vestíbulo o Hall de entrada.
- Recepción.
- Salones.
- Salas de conferencia y reuniones.
- Restaurantes.
- Bares.
- Aseos.
- Área comercial.
- Zonas de acceso y tránsito de clientes: pasillos, escaleras, etc.



## **Área de Alojamiento:**

*Habitaciones/Suites:* Dentro de lo que es el área de alojamiento, la parte más importante y que dota de personalidad propia a un hotel es la habitación. Es el lugar donde el cliente va a pasar más tiempo, por lo que ha de estar cuidada al detalle.

Existe una serie de criterios a tener en cuenta en el diseño de una habitación:

- La forma y el tamaño: rectangular, cuadrada, con vestíbulo...
- Con vistas: exterior o interior.
- Posición de la ventana, con acceso a la terraza...
- Tipo de baño y materiales: con ducha, con inodoro, encimera...
- Materiales para los suelos, paredes y techos.
- Tipo de armarios y ubicación.
- Ubicación del maletero.
- Ubicación del mini-bar.
- Tipos de mobiliario: para cama, mesilla de noche...
- Tipos de iluminación: halógena, incandescente...

Sobre todo ha de combinar la comodidad o el confort con la estética (el diseño y la decoración) y con la funcionalidad (utilidad en relación con el coste).

## **Área de Servicios:**

- Entrada de Servicio.
- Zona de Lavandería y Plancha.
- Cuartos de Lencería.
- Zona de recepción de Mercancías.