

04

Beatriz Menéndez-Valdés

Optimización de costes en la gestión hotelera

Durante el pasado ejercicio, tanto cadenas hoteleras como pequeños empresarios del sector se han enfrentado a **un nuevo entorno de mercado caracterizado por:**

- Una demanda reducida a niveles de hace 5 años pero con una oferta un 13% más alta que entonces, que **ha arrastrado las tasas de ocupación a mínimos poco óptimos para la explotación de los establecimientos.**
- **Un entorno competitivo agresivo** dominado por las guerras de precios.
- **Un cliente poco previsor que reserva a última hora** y hace casi imposible la planificación.

En este nuevo contexto, los resultados operativos de los establecimientos se han visto afectados severamente y la gestión operativa no sólo se ha complicado sino que se ha vuelto la clave para optimizar el resultado y, en muchos casos, para conseguir la supervivencia del hotel.

Durante el ejercicio 2009, algunos hoteleros percibieron ya la importancia de gestionar de forma más eficiente sus principales centros de coste, esto es, sus hoteles. Pero **será en el año 2010 cuando la aplicación de estrategias de optimización de costes se volverá no sólo un elemento diferenciador sino un requisito fundamental para posicionar los hoteles en niveles de máxima eficiencia y asegurar así su futuro en el corto y medio plazo.**



La implementación de toda una estrategia de optimización de costes requiere de un adecuado sistema de control de gestión, de forma que pueda analizarse al detalle la situación actual e identificar las posibles áreas de mejora. En las siguientes líneas, identificaremos las principales partidas de costes de los establecimientos hoteleros para poner de relieve las medidas de control necesarias y las potenciales áreas de ahorro.

Antes de iniciar nuestro análisis, distinguiremos los conceptos de "coste" y "gasto" en contabilidad analítica. De forma general y siguiendo el sistema uniforme de cuentas de la industria hotelera, **son costes los referidos a los departamentos operacionales y gastos los referidos a los departamentos funcionales y de propiedad**. Hablamos por tanto de "coste del producto" y "gasto del período":

- **Coste del producto** es el que **tiene relación directa con el producto o servicio vendido**. Serán costes del producto o costes departamentales los directamente imputables a los departamentos operacionales que generan las ventas. Por ejemplo, los costes de lavado de ropa de habitaciones serán imputables al departamento de alojamiento, mientras que el del lavado de ropa del restaurante lo será al departamento de alimentación y bebidas.
- **Gasto del período** es el que, **no teniendo relación directa con la venta, está ligado al período de tiempo**

que se analiza en la cuenta de resultados. Por ejemplo, los gastos de administración, mantenimiento, publicidad o impuestos de la propiedad son gastos del período y no tienen relación directa con el producto o servicio vendido.

Dada la gran variedad de costes y gastos que se producen en los hoteles, haremos referencia en el presente artículo a los que mayor peso tienen en la cuenta de resultados en cada uno de los departamentos operacionales y funcionales (Cuadro 1).

Para poder elaborar un plan de medidas de ahorro para el hotel o cadena hotelera es necesario llevar a cabo en primer lugar **un análisis de los costes actuales así como de sus procesos de contratación y suministro**. Dicho análisis se ha de realizar para cada uno de los departamentos citados, utilizando las principales estadísticas y comparando resultados entre diferentes periodos e incluso entre establecimientos cuando esto sea posible.

La formulación de medidas de ahorro pasará entonces por **poner en cuestión los principales costes identificados** para asegurarse de que los gastos realizados son los necesarios para el desarrollo de la operativa del hotel. Las propuestas de mejora podrán formularse en base a alguna de las premisas de ahorro siguientes:

CUADRO 1. DESGLOSE DE GASTOS POR CONCEPTO Y DEPARTAMENTO

	% GASTO TOTAL	% INGRESO TOTAL	% INGRESO TOTAL POR DEPARTAMENTO
Habitaciones			
Personal	15-20	12-13	17-24
Otros	11-14	7-12	10-21
Alimentación y bebidas			
Personal	20-22	13-18	52-54
Consumos	7-9	5-6	18-23
Otros productos	3-5	2-5	8-14
Departamentos menores			
Total	1-2	1-2	50-80
Administración			
Personal	6-10	4-9	
Otros	5-10	4-6	
Marketing			
Personal	4	3,5	
Otros	6-7	4,5-5,5	
Suministros			
Agua, luz, gas	3-4	2-3	
Mantenimiento			
Personal	2-3	1-2	
Otros	3-3,5	2-3	

Fuente: elaboración propia



- **Reducción de coste unitario.**
- **Reducción de unidades consumidas.**
- **Incremento de la eficiencia** de procesos para incidir en alguno de los conceptos anteriores.

Para poder sintetizar un tema tan complejo y de tal magnitud, agruparemos nuestras reflexiones de forma que los principales costes y procesos queden reflejados y podamos proponer algunos ejemplos de ahorro llevados a cabo por la industria hotelera.

PERSONAL

El coste de personal es sin lugar a dudas el más importante de un hotel, **no sólo por su importe** (puede situarse entre el 35% y el 40% de las ventas y representar más del 50% del total de gastos del hotel), **sino también por la complejidad de su gestión.** Incluye no sólo sueldos y salarios y Seguridad Social a cargo de la empresa, sino también los beneficios sociales, gastos de alojamiento, manutención y formación del personal, entre otros.

El primer paso para lograr una correcta optimización de los costes de personal es llevar a cabo un **adecuado control de gestión**, con un doble objetivo:

- **Objetivo operativo:** la plantilla contratada tiene que ser adecuada en número y capacidad, sus funciones y responsabilidades han de estar correctamente asignadas, las políticas de contratación (fijos/eventuales) son las correctas, el nivel de absentismo laboral está acotado, etc.

- **Objetivo financiero:** los procedimientos administrativos han de operar de forma efectiva y los gastos estar debidamente autorizados y contabilizados.

El sistema de control de los gastos de personal se ha de iniciar con la correcta planificación de las necesidades de la empresa: definir la plantilla en número de puestos de trabajo para cada período, las funciones y tareas de todos y cada uno de los puestos de trabajo, su perfil y su coste.

Además, para la correcta organización del trabajo y el control de los costes, **se necesita contar con un proceso ordenado** que comprenderá los pasos siguientes: reclutamiento, selección, contratación, acogida, control de incidencias, bajas y prórrogas de contratos, elaboración y pago de nóminas, preparación y pago de impuestos, intervención y contabilidad. Definir de forma precisa cada paso del proceso permitirá acotar los costes implicados como veremos en el siguiente ejemplo.

“La implementación de toda una estrategia de optimización de costes requiere de un adecuado sistema de control de gestión, de forma que pueda analizarse al detalle la situación actual e identificar las posibles áreas de mejora”

Ejemplos prácticos

En la fase de reclutamiento hay que definir las fuentes a las que acudir, primando aquéllas que permitan minimizar costes. Más concretamente, es necesario intensificar las relaciones con las escuelas de hostelería de forma que, antes picos puntuales de demanda, se cuente con alumnos o graduados en prácticas que desempeñen su trabajo durante la temporada de mayor trabajo y a un coste menor para el hotel.

En lo que respecta a las dos premisas básicas de ahorro –disminución de coste unitario y disminución de unidades consumidas–, su aplicación directa en materia de gastos de personal podría llevarse a cabo a través de las siguientes medidas:

- **Externalización de personal de pisos y/o camareros de sala.** Contratación del servicio a través de empresas de trabajo temporal especializadas. Esto permitirá tener un coste ajustado al nivel de ocupación del hotel.
- **Externalización de la gestión de eventos y banquetes.** Por lo general, una empresa dedicada a la promoción de estos eventos podrá hacerlo de forma más eficiente que el propio hotelero. Esto implicará un menor retorno potencial para el hotel pero también la supresión de dichos costes.
- **Flexibilización de contratos,** mediante la conversión a fijos discontinuos cuando la estacionalidad del hotel es elevada, para incluso plantear el cierre del hotel los meses de menor demanda, especialmente en destinos de sol y playa entre noviembre y marzo.
- **Sinergias de puestos entre hoteles.** Las cadenas con varios establecimientos en la misma plaza pueden contar con un único responsable de varios hoteles para determinadas funciones directivas, como dirección comercial, de compras, de personal, etc.
- **Personal multifunción y recolocación de personal** para reducir el número de puestos de trabajo sin reducir el tamaño de la plantilla. Por ejemplo, algún miembro del personal de recepción podrá colaborar en las funciones no cubiertas en turnos de noche (por ejemplo, atención en el bar). Otro método puede ser agrupar funciones: así, en vez de contar con un puesto de jardinero, otro de mantenimiento y otro de seguridad que tendremos que cubrir cada uno con varios empleados para abarcar los dos o tres turnos del día, agrupamos las tres funciones en un solo puesto para que dos o tres empleados, cada uno en el turno que le corresponda, cumpla con las funciones descritas.
- **Reducción de determinados beneficios sociales.** Por ejemplo, eliminación de coche de empresa para puestos donde no son necesarios los desplazamientos por carretera.

Aunque el ahorro de costes de personal siempre resulta un tema “sensible” por el componente humano que lo respalda, **es posible llevar a cabo una política de ahorro basada en la optimización de las estructuras de personal**, esto es, un adecuado dimensionamiento de la plantilla, un proceso de gestión del personal y sus procesos correctamente definidos, un seguimiento y control adecuados y la utilización de medidas de ajuste cuando se detecten desviaciones sobre los objetivos definidos.

CUADRO 2. RATIOS DE ANÁLISIS DE PERSONAL

Empleados por habitación disponible
Habitaciones preparadas por camarera de pisos
Mesas y clientes servidos por camarero de restaurante
Empleados por departamento
Costes de personal por departamento
Horas extras realizadas por departamentos, lo que permite estudiar reestructuraciones de personal, análisis de horas punta, horas bajas, etc
Absentismo medio por departamento

COMPRAS

El sistema de compras o aprovisionamiento comprende la estructura, las políticas, el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos de la empresa dirigidos a asegurar el suministro de materias primas y servicios al hotel con un flujo adecuado y continuo, de manera que satisfaga sus necesidades en las mejores condiciones de mercado.

El departamento de compras de un hotel o una cadena hotelera es de gran importancia y debe ser tratado como un centro de gestión pues **influye directamente en los resultados a través de tres magnitudes:**

- **Coste de la materia prima.** De especial relevancia en el departamento de alimentación y bebidas, que consume aproximadamente el 70% de los consumos departamentales.
- **Inversión en existencias.** No sólo por el coste financiero que implica la inmovilización de recursos, sino también por los costes adicionales como mantenimiento y control de stocks, energía, etc.
- **Financiación de proveedores.** Una mejor negociación del período medio de pago a proveedores permitirá al hotel disponer de cierta financiación circulante.

El sistema de compras, que incluye también la gestión de almacenes, ha de perseguir la consecución de unos objetivos a través de la aplicación de medidas de análisis y

control. Sin querer ser exhaustivos, hemos recogido los principales objetivos e hitos de análisis en el Cuadro 3. La reevaluación de dichas medidas permitirá realizar el ajuste de costes y de unidades consumidas.

Una correcta política de compras permitirá ahorros más o menos importantes en el precio de las unidades compradas. Sin embargo, **para que el gasto en compras quede acotado totalmente** (mediante el control de unidades consumidas) **es imprescindible la gestión eficiente de almacenes.**

Como mínimo, una vez al mes, es necesario llevar el control de almacén, que puede realizarse de forma muy efectiva mediante diferencias de inventario para poner de manifiesto no sólo el consumo del período, sino también la rotación de stocks y las mermas que puedan existir por una mala gestión del almacén o por sustracciones del personal. Además el volumen de pedidos tendrá que optimizar la rotación de los stocks, de forma que equilibremos el coste de la inmovilización de recursos frente al volumen de pedido necesario para alcanzar mejores tarifas y minimizar las pérdidas por deterioro de la mercancía.

Las compras de un hotel se realizan sobre un variado número de productos e implican a todos los departamentos del hotel, como veremos en el Cuadro 4. **Por ello, es importante definir correctamente la política de compras y llevar un estricto control sobre la mercancía comprada, almacenada y consumida.**

CUADRO 3. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE COMPRAS

OBJETIVOS:	ANÁLISIS Y CONTROL DE:
Asegurar la continuidad del suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de reposición • Roturas de stock • Distribución del suministro en el hotel o desde la central
Conseguir la rotación óptima de stocks	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia • Stocks mínimos o máximos • Volumen mínimo de pedido • Ordenación de la mercancía en el almacén
Optimizar calidad y precio	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del proveedor adecuado tras el correcto proceso competitivo • Grado de centralización de proveedores • Sondeo periódico del mercado • Estudio de la relación calidad/precio. Posibilidad de comprar grandes cantidades
Minimizar los costes de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Colocación • Almacenamiento
Definir la política de pagos	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipación del pago • Periodicidad de los pagos • Origen de los recursos

CUADRO 4. DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL SISTEMA DE COMPRAS

DEPARTAMENTO	COMPRAS	ALMACENAMIENTO
Alimentación y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Perecedero • No perecedero • Otros (útiles operativos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cocina • Economato • Bodega
Pisos	<ul style="list-style-type: none"> • Droguería • Perfumería 	<ul style="list-style-type: none"> • Economato • Almacén específico
Lavandería	<ul style="list-style-type: none"> • Droguería • Otros (útiles operativos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Economato • Almacén específico
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Repuestos • Otros (útiles operativos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Economato • Almacén específico
Publicidad y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Material publicitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacén específico
Recepción/administración	<ul style="list-style-type: none"> • Material de oficina • Material informático 	<ul style="list-style-type: none"> • Economato • Almacén específico

Ejemplos prácticos

Para llevar a cabo un efectivo ahorro de costes, se ha de actuar no sólo en precios unitarios y volúmenes de compra sino también en el propio proceso de adquisición de mercancías y suministro de servicios.

En este sentido, la revisión de los procedimientos será indispensable tanto para el control de los procesos de compras como para la identificación de medidas de ahorro. Así por ejemplo:

- **Revisar el listado de artículos.** Sobre la base de la carta del restaurante, el hotel tendrá una lista de artículos necesarios. La tendencia de cualquier hotel debe ser **minimizar el número de artículos**, ya que ello contribuye a disminuir los costes de almacenamiento, además de los financieros.
- **Elaborar un listado de proveedores autorizados.** Después de un profundo estudio del mercado y de la preparación de un concurso entre proveedores, será preciso **elaborar un listado de los proveedores más adecuados en términos de coste o servicio** (suministro, tiempos de entrega, etc.). Por ejemplo, para el departamento de Marketing es preciso seleccionar una agencia de viajes preferencial, con la que se habrán negociados mejores comisiones, pero contando también con una o dos adicionales, de forma que cuando se pidan cotizaciones para viajes de cierto volumen se haga primero a la agencia preferencial, pero también con alguna adicional.
- **Centralización de compras.** Siempre resulta recomendable para poder negociar mejor tarifas la centralización

de compras dentro de una cadena. En caso de hoteleros independientes o con un número reducido de hoteles, la asociación entre varios gestores de una misma plaza puede permitir la creación de plataformas de compra que agrupen volumen y aseguren mejores condiciones de compra.

- **Ajuste de la oferta de restauración.** Por ejemplo, podemos reducir los costes en los buffets de desayuno con medidas bastante simples que suelen reducir el consumo realizado por el cliente, como presentar la fruta sin pelar u ofrecer bollería de menor tamaño. Otro ejemplo para ajustar la oferta es reducir el número de marcas de un mismo producto (por ejemplo, la variedad de cervezas ofrecidas) eliminando aquéllas con menor demanda y consiguiendo reducir el lista de artículos de aprovisionamiento.

- **Reducción de los artículos de clientes** (*amenities*, prensa, etc.). La reducción de *amenities*, para clientes en las habitaciones suele ser uno de los instrumentos utilizados por los directores de hotel para reducir los costes. **Esta medida es muy válida siempre y cuando no se vea mermando el servicio al cliente ni su calidad.** Es evidente que no podremos prescindir de estos productos en categorías elevadas, pero sí reducir la gama de productos ofertados. En esta misma línea, puede también reducirse la variedad de periódicos extranjeros adquiridos a diario en el hotel.

CUADRO 5. RATIOS DE ANÁLISIS DE COMPRAS

Importes por artículos
Importes por grupos de artículos
Importes por proveedor
Porcentaje de coste de cada capítulo sobre el total de ventas
Coste por habitación disponible y mes
Coste por habitación ocupada, día y mes
Coste por cliente/día o por estancia

ENERGÍA

Los gastos por suministro de agua y energía varían mucho entre hoteles, **llegando a suponer en algunos casos hasta un 5% de las ventas** del establecimiento, por lo que llevar un adecuado control e implementar medidas de ahorro tiene un impacto directo en los resultados del hotel.

La tendencia es **utilizar masivamente la tecnología disponible para reducir su consumo.** Cualquier inversión en este sentido suele ser rentable y más ecológica. Así por ejemplo, el empleo de *leds* y nuevas tecnologías para una iluminación más eficiente permite el ahorro de un 70% del gasto.



En un hotel medio, el **consumo de energía de gas/gasóleo de las calderas puede ser el doble que el de electricidad** (en ascensores e iluminación, principalmente). **Sin embargo, el coste económico del consumo de electricidad es el doble**, por lo que la primera actuación de ahorro de costes tiene que atacar a esta primera fuente de gasto. En este sentido, podemos hacer referencia al caso práctico de uno de los hoteles de NH (de aproximadamente 250 habitaciones) en el que se sustituyeron las luminarias existentes en pasillos, recepción, y cafetería y restaurante, por otras de bajo consumo. Esta actuación supuso una inversión inferior a 2.500 euros que fue amortizada en tan sólo dos meses, pues el ahorro anual conseguido fue de más de 12.700 euros.

Otra medida de ahorro puede ser **la sustitución de viejas calderas por otras de condensación o de baja temperatura**. El ahorro en consumo puede ser de un 12% y el de coste de un 6%. Sin embargo, es una medida que no tiene un impacto inmediato ya que pueden ser necesarios algo más de cinco años para recuperar una inversión aproximada de 60.000 euros.

Otro recurso sobre el que se debe actuar es el agua, ya que su consumo se realiza de forma poco controlada. Aproximadamente, el 90% del consumo de agua se computa en habitaciones y, de este consumo, el 50% se utiliza en descargas de cisternas. Una medida de ahorro es la instalación de perlizadores, elementos que permiten reducir el caudal de salida de las griferías para fijar valores constantes, razonables con la función destinada, y que pueden suponer un 40% de ahorro en consumo para una inversión recuperable en menos de tres meses.

Por último, citaremos una medida que cuya puesta en marcha tiene por lo menos una década pero que ha de retomarse

se en hoteles que la hayan podido “abandonar” en los años de bonanza. Se trata de **la colocación de tarjetas ecológicas en las habitaciones para reducir el número de cambios de toallas o sábanas**. Esta simple medida puede implicar un ahorro del 25-30% del consumo de agua que, dependiendo de las zonas, tendrá un ahorro de costes de hasta el 30%.

OTROS

Costes de lavandería

Se trata de un **coste destacado especialmente en hoteles de 4 y 5 estrellas**, donde se puede llegar a lavar entre 3 y 5 kg de ropa diaria por plaza ocupada, dependiendo de la calidad del servicio prestado. Estos costes afectan además a los dos departamentos operativos del hotel: alojamiento y restauración.

Por lo general, **externalizar los servicios de lavandería suele ser una de las primeras medidas de ahorro de costes** ya que normalmente las instalaciones propias dentro del hotel son costosas y poco rentables, salvo cuando se trate de hoteles:

- Con **tamaño elevado**: 300-400 habitaciones.
- Con **ocupación no demasiado estacional**.
- Con **personal flexible** que en momento de menor actividad pueda realizar otras funciones.

Si el hotel cumple con estos requisitos o por algún condicionante adicional (por ejemplo, no existen proveedores de calidad que puedan prestar el servicio) cuenta con lavandería propia, **se puede actuar sobre los siguientes costes**:

- **Personal**: hay que intentar flexibilizar la plantilla al máximo y que el personal de lavandería pueda realizar otras funciones.

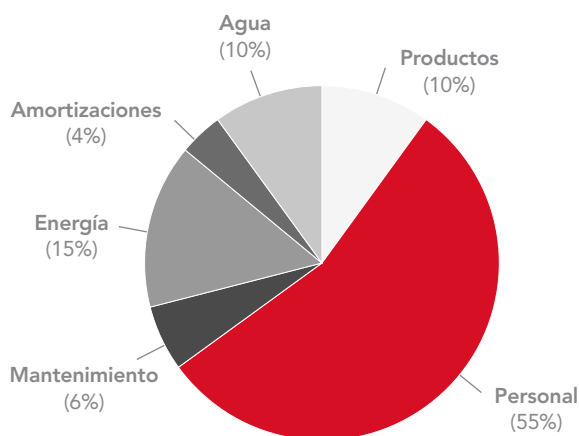
- **Agua:** por cada kilo de ropa lavada, se consumen en torno a 28 litros, por lo que evitar utilizar maquinaria antigua o en mal estado podrá suponer un gran ahorro (especialmente en zonas como Canarias donde el agua es muy costosa).

- **Energía:** es conveniente repasar el estado de la maquinaria y, en la medida de lo posible, utilizar maquinaria eficiente energéticamente (clase A). Si el hotel cuenta con instalaciones antiguas que consumen grandes cantidades de agua o tienen procesos de lavado muy largos, puede resultar conveniente externalizar los servicios.

- **Productos utilizados:** será conveniente que estos productos sigan los procesos generales de compras para asegurarnos el menor coste posible.

- **Mantenimiento de la maquinaria:** de nuevo, conviene repasar el estado de nuestras instalaciones para determinar si el mantenimiento resulta demasiado elevado y planear la externalización del servicio.

Gráfico 1. Desglose de costes por kilo de ropa lavada



Gastos de propiedad

Suelen ser **cargas fijas** (licencias, tasas, etc.) que **no son susceptibles de negociación**. Sin embargo, **el caso de los seguros es diferente**. Como en todo servicio suministrado por un tercero, la mejor forma de encontrar al proveedor adecuado, al mejor precio, es poniendo en competencia a los diferentes suministradores, especialmente en temas de seguros, donde suele haber diferencias sustanciales. Cuando se trata de una cadena hotelera **con un número relevante de hoteles resultará muy conveniente negociar una póliza colectiva** para el conjunto de los hoteles existentes a la que puedan adherirse las siguientes aperturas. Este tipo de negociación para un conjunto más amplio suele permitir reducciones importantes en los volúmenes de primas.

CONCLUSIÓN

En los últimos años, los hoteles españoles alcanzaron tasas de retorno operativo muy significativas, principalmente debido a las boyantes líneas de ingresos. Sin embargo, en un mercado donde hay que salir a buscar la demanda, **la obtención de resultados positivos no puede pasar por otro cauce que no sea la gestión óptima de los gastos**. Hemos querido reflejar en estas líneas lo que pueden ser algunas medidas básicas para definir una estrategia de optimización de costes operativos, pero existen muchas más, todas ellas igualmente válidas si conducen a la racionalización del gasto. En este sentido, hay medidas que pueden aplicarse antes de la realización del gasto, es decir, medidas preventivas que tiendan al ahorro. Así por ejemplo, **durante la construcción de un nuevo proyecto, deben contemplarse iniciativas que, una vez abierto el hotel, aseguren la optimización del gasto:**

- **Cerramientos en ventanas** para minimizar el consumo de calefacción o aire acondicionado.

- **Contadores de agua** en diferentes puntos para controlar el consumo de cocina, restaurante, o plantas de habitaciones, pero también para detectar fugas y por tanto consumos descontrolados.

- Instalación de **sistemas de reciclado de aguas grises** para su utilización en cisternas.

- **Diseño interior del hotel que optimice su mantenimiento** y no requiera ni de materiales demasiado sofisticados ni de excesiva mano de obra para su limpieza.

- **Estándares de marca:** cuando el hotel vaya a ser gestionado por un operador, el propietario debe aprovecharse de los estándares de la marca que facilite el operador, ya que dichos estándares están pensados para ahorrar. El operador por su parte ha de aprovechar cada nueva experiencia para actualizar dichos estándares de forma que estén siempre actualizados.

El nuevo entorno de mercado, aunque poco favorable para los ingresos hoteleros, **permitirá situar la gestión hotelera en nuevos niveles de eficiencia y aportará una experiencia muy valiosa** para el desarrollo de nuevos proyectos que, cabe esperar, se lleven a cabo con un enfoque más centrado en la operativa hotelera y menos en el ahorro puntual de inversión o en la pura estética. ■