



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**Análisis de las decisiones de Operaciones en el Hotel Murillo.**

Trabajo Fin de Grado presentado por María Flores Ligeró, siendo la tutora del mismo la profesora María del Mar González Zamora.

Vº. Bº. de la tutora:

Alumna:

Dª. María del Mar González Zamora

Dª. María Flores Ligeró

Sevilla. Mayo de 2016





**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2015-2016]**

TÍTULO:

**ANÁLISIS DE LAS DECISIONES DE OPERACIONES EN EL HOTEL MURILLO**

AUTORA:

**MARÍA FLORES LIGERO**

TUTORA:

**DRA. MARÍA DEL MAR GONZÁLEZ ZAMORA**

DEPARTAMENTO:

**ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

RESUMEN:

Seleccionamos al Hotel Murillo para analizar las decisiones tomadas en el área de Operaciones. Este trabajo ha sido posible gracias a las entrevistas realizadas a personal directivo y de administración, y al análisis de información financiero-contable de la empresa. El trabajo ha estado guiado por el previo análisis de los objetivos estratégicos y por el desarrollo del análisis DAFO del Hotel Murillo. Gracias a este trabajo hemos determinado la aportación de las decisiones a la consecución de los objetivos estratégicos del Hotel.

PALABRAS CLAVE:

Dirección de Operaciones; Decisiones estratégicas; Decisiones tácticas-operativas; Sector turístico; Industria hotelera.



## ÍNDICE

---

1. CONSIDERACIONES INICIALES .....	3
1.1. INTRODUCCIÓN .....	3
1.2. DIRECCIÓN DE OPERACIONES, OBJETIVOS Y ÁMBITO DECISIONAL.....	3
1.2.1. Objetivos estratégicos de la Dirección de Operaciones .....	3
1.2.2. Ámbito decisional de la Dirección de Operaciones .....	5
1.3. OBJETIVO DEL TRABAJO.....	7
1.4. METODOLOGÍA.....	8
1.5. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL TRABAJO.....	8
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL HOTEL Y ANÁLISIS DAFO.....	9
2.1. INTRODUCCIÓN .....	9
2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO.....	9
2.3. HOTEL MURILLO: BREVE RECORRIDO POR SU HISTORIA .....	10
2.4. ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVOS DEL HOTEL MURILLO .....	11
3. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES EN EL HOTEL MURILLO.....	15
3.1. INTRODUCCIÓN .....	15
3.2. DECISIONES RELACIONADAS CON LOS SERVICIOS.....	15
3.3. DECISIONES RELACIONADAS CON LOS PROCESOS.....	19
3.4. DECISIONES RELACIONADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS.....	23
3.5. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CALIDAD .....	25
3.6. DECISIONES RELACIONADAS CON EL MANTENIMIENTO .....	28
3.7. DECISIONES RELACIONADAS CON LA LOCALIZACIÓN.....	29
3.8. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CAPACIDAD .....	30
3.9. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CADENA DE SUMINISTRO.....	33
3.9.1 Aprovechamiento .....	33
4. CONCLUSIONES.....	37
5. Bibliografía.....	39



# CAPÍTULO 1

## CONSIDERACIONES INICIALES

### 1.1. INTRODUCCIÓN

Empezaremos desarrollando durante este primer capítulo el marco teórico del trabajo, definiendo la Dirección de Operaciones (DO), sus objetivos estratégicos y su ámbito decisional. No con menos importancia, en el apartado 1.3., explicaremos los objetivos que esperamos alcanzar y, en el apartado 1.4, la metodología para conseguir dichos objetivos. Por último, dedicamos el apartado 1.5. a mostrar la estructura y contenido del presente trabajo.

### 1.2. DIRECCIÓN DE OPERACIONES, OBJETIVOS Y ÁMBITO DECISIONAL

Siguiendo a Garrido Vega et al. (2015): *La Dirección de Operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios, administrando los procesos de transformación de insumos en productos terminados.*

Las actividades antes mencionadas hacen referencia a las decisiones que se deben acometer en el área de operaciones de la empresa. Estas deben articularse de forma que se consigan los objetivos establecidos. Los siguientes sub-apartados se centran en los objetivos y decisiones de la Dirección de Operaciones.

#### 1.2.1. Objetivos estratégicos de la Dirección de Operaciones

Siguiendo los criterios de autores como Domínguez Machuca et al. (1995a) desarrollamos el presente apartado. La gran variedad de actividades y funciones en las que puede orientarse una empresa, el sector donde opere o la influencia de este último, afectarán en la selección de sus objetivos. Éstos variarán de una compañía a otra, estableciendo prioridades que servirán para la consecución de ventajas competitivas en el tiempo, y metas generales de la empresa.

Los objetivos estratégicos de la Dirección de Operaciones están centrados en torno a seis parámetros, los cuales explicamos a continuación:

#### ***La reducción del coste***

El coste refleja el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en el desarrollo de su actividad. Es un factor relevante en la determinación del precio de dicho bien o servicio, de ahí su importancia en la elección de los productos por parte de los consumidores. Por otra parte, la reducción de los costes aumenta el beneficio empresarial.

El proceso de reducción de costes sin que perjudique la calidad del bien o servicio, puede realizarse mediante dos vías: la mejora del aprovechamiento de los recursos existentes sin realizar ningún tipo de inversión, o a través de inversiones en tecnologías que requieran el empleo de una cantidad inferior de recursos. En ambos casos se persigue un aumento de la eficiencia, la cual mide la relación existente entre

la salida útil y las entradas necesarias para conseguirla. Normalmente, dicho indicador se mide a través de la productividad.

### ***Cumplimiento en las entregas***

Este objetivo hace referencia a dos aspectos:

- *Entregar rápido o en el menor tiempo de suministro posible*, siendo el tiempo de suministro el periodo de tiempo que transcurre desde el momento que se solicita el pedido hasta que éste puede ser utilizado.
- *Entregar en fecha, aumentando el nivel de servicio*, midiéndose dicho nivel de servicio como el cociente entre las entregas realizadas a tiempo y el total de entregas efectuadas.

A través de este objetivo es posible conseguir ventajas como el incremento de la rapidez de respuesta del mercado, pudiéndose incrementar los ingresos; disminuir inventarios; simplificar el proceso y aumentar la calidad.

### ***Aumento de la flexibilidad***

Se puede definir como la capacidad de adaptación, con eficacia y eficiencia, a los cambios tanto internos como externos. Pueden ser muchas las causas de los cambios, existiendo, por tanto, muchos tipos de flexibilidad (en demanda, en proceso, en producto,...)

### ***Mejora de la calidad***

Desde el punto de vista del consumidor, se define la calidad como la adecuación e idoneidad al uso o a sus expectativas.

Desde el punto de vista de la empresa, se entiende la calidad como el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario.

### ***Servicio a los clientes***

Las exigencias de los consumidores no solo abarcan la oferta de un producto de calidad, en el momento pactado y con un precio adecuado; también debe proporcionársele un buen servicio. Estos pueden ir dirigidos a: satisfacer las necesidades del cliente, informarle, a reducir riesgos, a facilitarle la opción de compra o a mantener un mejor trato con los clientes.

Un buen servicio puede aumentar el valor añadido del producto, a través de la percepción de la calidad que obtenga el cliente. Hay que tener en cuenta que los consumidores demandan cada vez niveles más altos de servicios, convirtiéndose en un requisito esencial para competir.

### ***Medio ambiente y responsabilidad social***

El medioambiente está teniendo una consideración significativa como variable estratégica; esto es debido a que las empresas aparecen cada vez más como causantes del problema ambiental, así como parte de la solución, ya que tienen y deben conciliar patrones de producción y consumo.

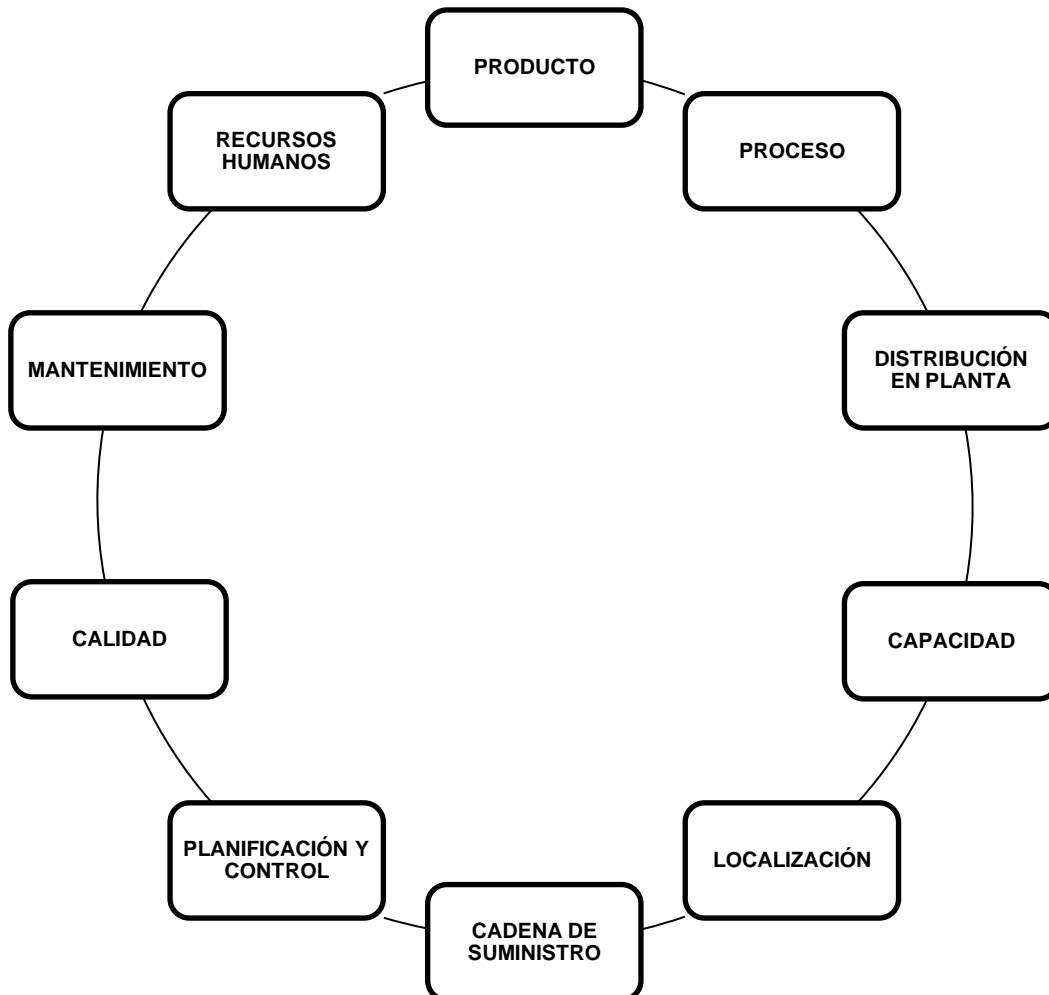
En las últimas décadas ha adquirido importancia el concepto de responsabilidad social de la empresa. Éste no solo toma en consideración cuestiones medioambientales, englobando también aspectos sociales entre los que se incluye:

- Desarrollar y entregar productos seguros y de calidad.
- Proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable para sus trabajadores.
- Contribuir al desarrollo de la comunidad en la que opera.



### 1.2.2. Ámbito decisional de la Dirección de Operaciones

Para conseguir los objetivos mencionados anteriormente, se deben tomar decisiones coherentes en los diferentes ámbitos de la Dirección de Operaciones, que se muestran en la Figura 1.1.



**Figura 1.1. Ámbitos de las decisiones de la Dirección de Operaciones**

*Fuente: Elaboración propia a partir de Garrido Vega et al. (2015)*

Dentro de cada ámbito se pueden adoptar dos tipos de decisiones:

- 1) Decisiones estratégicas o de diseño.
- 2) Decisiones táctico-operativas o de gestión.

Dichas decisiones deben estar coordinadas y relacionadas, siguiendo un enfoque jerárquico, el cual muestra la dependencia de las decisiones táctico-operativas con respecto a las decisiones estratégicas, estando estas últimas, a su vez, influenciadas por las táctico-operativas.

### **Decisiones estratégicas**

Siguiendo a Menguzzato y Renau (1991), son decisiones a largo plazo, no repetitivas, en las que la información no suele ser fácil de conseguir y sus efectos son difícilmente reversibles. Los posibles errores a la hora de tomar estas decisiones puede comprometer el desarrollo de la empresa y, en algunos casos, su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio.

La Tabla 1.1. muestra un resumen de las decisiones estratégicas en el ámbito de la Dirección de Operaciones.

<b>Estrategia de productos</b>	Consiste en determinar el bien o servicio que la empresa entrega al cliente, teniendo en cuenta que el consumidor compra satisfacción y no solo un bien o servicio concreto.
<b>Estrategia de procesos</b>	Determina el modo en el que se desarrollan las actividades para la obtención de los productos.
<b>Estrategia de localización</b>	Determina la ubicación de las instalaciones.
<b>Estrategia de capacidad</b>	Determina para qué volumen de producción se deben desarrollar las instalaciones, es decir, determina la dimensión o capacidad a largo plazo de la estructura productiva.
<b>Estrategia de distribución en planta</b>	Trata de ubicar los distintos factores necesarios de forma que se facilite la realización del proceso productivo.
<b>Estrategia de cadena de suministro</b>	Esta estrategia comprende varios aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Estrategia de aprovisionamiento</i> para asegurar la disponibilidad de los materiales necesarios, en el momento adecuado y al mínimo coste.</li> <li>▪ <i>Estrategia de distribución</i> para hacer posible llevar sus productos a los clientes.</li> <li>▪ <i>Estrategia de gestión de inventarios</i> tanto de materias primas como de productos terminados.</li> </ul>
<b>Estrategia de planificación y control</b>	Diseño del sistema que será determinante de la actividad diaria de la empresa en materia de planificación y control de la producción.
<b>Estrategia de calidad</b>	Diseño del sistema de calidad, estableciendo su ámbito y políticas. Asimismo, se refiere también al diseño de los procedimientos de control, referido a los productos y a los procesos.
<b>Estrategia de mantenimiento</b>	Diseño de un sistema de prevención en caso de averías de los equipos, así como el mantenimiento de las instalaciones.
<b>Estrategia de recursos humanos</b>	Consiste en definir y valorar los puestos de trabajo necesarios, con el consiguiente diseño del sistema de remuneración.

**Tabla 1.1. Decisiones estratégicas en los ámbitos de la DO**

*Fuente: Elaboración propia a partir de Domínguez Machuca et al. (1995a)*

### **Decisiones táctico-operativas**

Siguiendo de nuevo a Menguzzato y Renau (1991), las *decisiones tácticas* hacen referencia a la asignación eficiente de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Se caracterizan principalmente por ser más repetitivas que las estratégicas y el grado de repetición puede servir para tomar como referencia situaciones anteriores. Presenta unas consecuencias de carácter reversibles, y suelen producirse en un plazo medio de tiempo. Los errores causados no tienen una alta repercusión, a menos que se produzca una acumulación de los mismos.

Las *decisiones operativas* son aquellas que tienen una relación directa con las actividades corrientes de la empresa. Se diferencian de las mencionadas anteriormente ya que el grado de repetitividad es más elevado, suelen darse de forma rutinaria y en procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible. Los errores puntuales se corrigen rápidamente, ya que el plazo de manifestación es corto o muy corto y las repercusiones son mínimas en comparación con las derivadas de los errores en el ámbito estratégico.

En términos genéricos, las decisiones táctico/operativas se centran en resolver los problemas relativos a la planificación de la producción/operaciones para poder cumplir con las demandas de los clientes.

En la Tabla 1.2. explicaremos de forma resumida las principales decisiones táctico-operativas.

<b>Planificación, programación y control de la producción y de la capacidad</b>	Pretende determinar las cantidades de producto a fabricar en función de las necesidades de los clientes, planificando, programando y controlando dicha fabricación. En este proceso debe tenerse en cuenta los recursos disponibles, de forma que se elaboren planes y programas factibles.
<b>Planificación, gestión y control de inventarios</b>	Pretende mantener los <i>stocks</i> en unos niveles adecuados de forma que permitan un equilibrio entre las necesidades de los procesos y los costes que suponen su inversión y mantenimiento.
<b>Control de calidad</b>	Desarrolla los procedimientos encaminados a obtener los productos dentro de las especificaciones requeridas y al mínimo coste posible.
<b>Mantenimiento y renovación</b>	Garantiza el correcto funcionamiento de las instalaciones y equipos, que son la base para la consecución de los planes y programas.

**Tabla 1.2. Decisiones táctico-operativas en los diferentes ámbitos de la DO**

*Fuente: Elaboración propia a partir de Domínguez Machuca et al. (1995b)*

La Dirección de Operaciones se lleva a cabo tanto en empresas fabricantes de bienes tangibles como en las suministradoras de servicios. Precisamente, la empresa en la que se centrará este trabajo está enclavada entre estas últimas, y más concretamente, nos centraremos en el sector hotelero. Éste está inmerso en profundas transformaciones derivadas de los cambios sociales y tecnológicos que afectan a la gestión y prestación del servicio, del modo de comercializar el producto hotelero e, incluso, por la aparición de nuevas propuestas de productos (Talón Ballesteros et al. (2007)<sup>1</sup>.

En las últimas décadas, dicho sector se ha diversificado y ha crecido de forma espectacular. Como muestra de ello, indicar que, en 2014, 65 millones de turistas internacionales visitaron España, suponiendo un aumento del 7% con respecto a 2013<sup>2</sup>.

### 1.3. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo principal del trabajo es el análisis de las decisiones de Operaciones, de un hotel, en concreto, el Hotel Murillo, empresa que nos ha facilitado la información necesaria para conseguir, a su vez, los siguientes *sub-objetivos*:

<sup>1</sup> Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524926>

<sup>2</sup> Ver: [https://marcsanso.files.wordpress.com/2015/06/ostelea\\_sector\\_hotelero\\_en\\_espaa\\_2015.pdf](https://marcsanso.files.wordpress.com/2015/06/ostelea_sector_hotelero_en_espaa_2015.pdf)

1. Conocer las diferentes actuaciones que realiza el hotel en los diferentes ámbitos de la Dirección de Operaciones.
2. Establecer la influencia de dichas actuaciones en el logro de los objetivos estratégicos.

#### **1.4. METODOLOGÍA**

Para conseguir el objetivo y sub-objetivos antes mencionados, hemos tomado como ejemplo un caso real, el ya mencionado Hotel Murillo.

El motivo por el cual seleccionamos este Hotel se debe a que en él realizamos, el curso pasado, nuestras prácticas en empresas, lo que nos permite tener un conocimiento inicial de dicho Hotel.

Al margen de lo anterior, para el desarrollo del trabajo hemos necesitado información, tanto cualitativa como cuantitativa. La información cualitativa ha sido obtenida a través de entrevistas con la dirección y administración del Hotel. La información cuantitativa (financiero-contable) se ha obtenido a través de la base de datos SABI.

También cabe mencionar que para el desarrollo del trabajo hemos necesitado acudir a libros de texto y a páginas Web, cuyas referencias son indicadas a lo largo del trabajo, así como en el apartado de bibliografía.

#### **1.5. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL TRABAJO**

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos, entre los cuales se incluye este primero que finaliza con el presente apartado. El Capítulo 2 permite contextualizar el caso seleccionado, haciendo un breve recorrido por la historia del Hotel Murillo. Asimismo, se identifican sus objetivos estratégicos de Operaciones y se lleva a cabo un análisis DAFO, ambas cuestiones nos ayudarán en el análisis de los siguientes capítulos.

En el Capítulo 3 nos centramos en el análisis de las decisiones relacionadas con los diferentes ámbitos de la Dirección de Operaciones. Y, por último, el Capítulo 4 recoge las conclusiones del trabajo.

Tras estos capítulos, se expone el listado de bibliografía empleada.

## CAPÍTULO 2

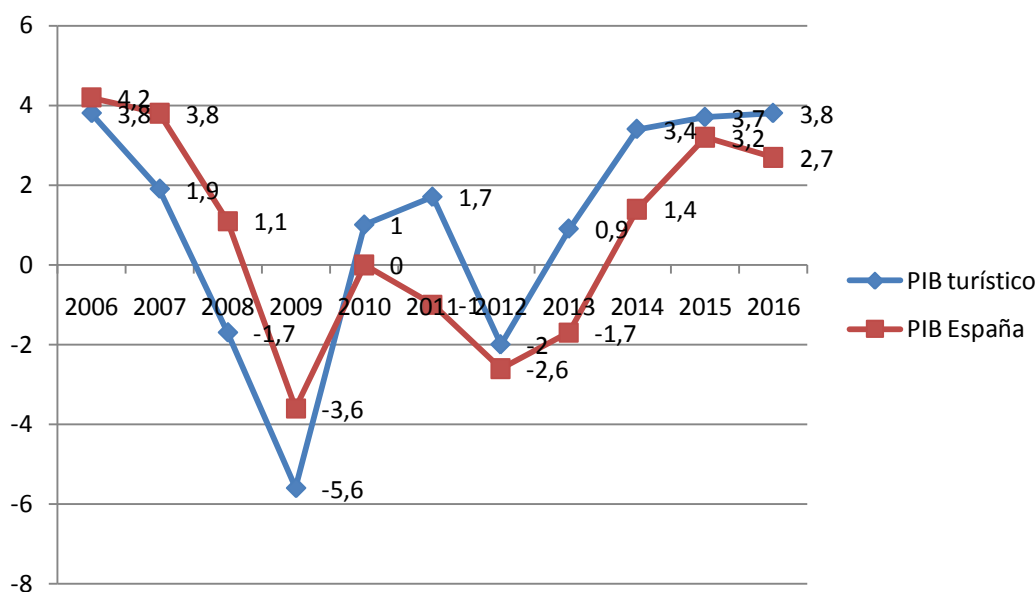
### CONTEXTUALIZACIÓN DEL HOTEL Y ANÁLISIS DAFO

#### 2.1. INTRODUCCIÓN

En el Capítulo 2 vamos a centrarnos en el sector al que pertenece la empresa analizada, a través de la contextualización del mismo, la cual desarrollaremos en el apartado 2.2. En el apartado 2.3. conoceremos los orígenes del Hotel Murillo y haremos un breve recorrido por su historia. Para finalizar este capítulo, el apartado 2.4. recoge las fortalezas y debilidades de la empresa, reflejadas mediante la elaboración de un análisis DAFO; en él también se identifican las prioridades competitivas que en materia de operaciones persigue el mencionado Hotel.

#### 2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO<sup>3</sup>

La empresa seleccionada, el Hotel Murillo, pertenece al sector turístico. En la Figura 2.1. se muestra la evolución porcentual del crecimiento anual del PIB turístico en comparación con el PIB general de la economía española en el período de 2006-2016.



**Figura 2.1. Tasa de crecimiento interanual del PIB turístico y PIB general**

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la página web de Exceltur*

Durante los primeros años reflejados (2006-2009) la tasa de crecimiento del PIB turístico era inferior al PIB general, teniendo en cuenta la situación económica por la que atraviesa el país desde el año 2008. Así, desde el año 2006, la actividad turística en España ha tenido un peor comportamiento que la media de la economía nacional,

<sup>3</sup> Para el desarrollo de este apartado hemos empleado los datos suministrados por Exceltur <http://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste/#>, el Instituto Nacional de Estadística [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_hosteleria.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm), y a través de Ostelea [http://www.ostelea.com/en?var=no&c=l20100M1000&qclid=Cj0KEQjwiKS3BRUCU-7XQ75Te3NoBEIQAA2t\\_xJW3S2CzVyi42yaBupjCj2G\\_ZSuhZtiTkFqdoiR5\\_PAaAmgn8P8HAQ](http://www.ostelea.com/en?var=no&c=l20100M1000&qclid=Cj0KEQjwiKS3BRUCU-7XQ75Te3NoBEIQAA2t_xJW3S2CzVyi42yaBupjCj2G_ZSuhZtiTkFqdoiR5_PAaAmgn8P8HAQ)

siendo particularmente notable en el año 2009, año en el que el PIB nacional desciende un 3,6% mientras que el PIB turístico desciende un 5,6%.

Según los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), incluso en épocas de *bonanza* económica, período comprendido hasta el año 2008, el mercado turístico ha registrado una evolución propia de un mercado estancado.

En los últimos años, a partir de 2010, el sector turístico-hotelero ha iniciado su crecimiento, consiguiendo un crecimiento real por encima del registrado por la economía española; estimando para el año actual un crecimiento del 3,8% frente al 2,7% del PIB nacional. En estos años se ha conseguido recuperar parte de la pérdida de actividad incurrida entre los años 2008 y 2009; consiguiendo igualar en 2016 el PIB turístico alcanzado en el año 2006.

Centrándonos en la evolución de los últimos años del sector hotelero, este recibió en 2015 la cifra de 107 millones de visitantes, de los cuales 65 millones son turistas internacionales, según un informe publicado por Ostelea (que recoge el índice de ocupación a nivel nacional). En la Tabla 2.1. detallamos, por categorías hoteleras, los porcentajes de ocupación medios en los últimos 8 años.

<b>HOTELES</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<i>5 Estrellas</i>	54	51	54	57	57	59	63	66
<i>4 Estrellas</i>	64	61	63	66	64	65	67	70
<i>3 Estrellas</i>	64	61	63	65	64	64	66	67
<i>2 Estrellas</i>	51	46	47	47	45	46	47	51
<i>1 Estrella</i>	41	36	38	37	36	37	38	43
<b>HOSTALES</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<i>3 y 2 Estrellas</i>	40	36	35	34	32	33	36	36
<i>1 Estrella</i>	33	30	31	32	30	30	32	35

**Tabla 2.1. Porcentajes medios de ocupación de hoteles y hostales (2008-2015)**

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes del Instituto Nacional de Estadística y de Ostelea*

En relación con la ocupación media de los hoteles en 2015, esta osciló entre un 70% (correspondiente a hoteles de 4 estrellas) y un 43% (hoteles de 1 estrella). Podemos observar, además, tendencias interanuales al alza en todas las categorías de hoteles en los últimos años del periodo analizado.

En cuanto a la concentración de la ocupación mencionada anteriormente, las comunidades autónomas con mayor ocupación en España son: Cataluña, Canarias, Islas Baleares, Andalucía, Comunidad Valenciana y Madrid.

### **2.3. HOTEL MURILLO: BREVE RECORRIDO POR SU HISTORIA<sup>4</sup>**

Como ya se ha comentado en varias ocasiones, la empresa objeto de análisis en el presente trabajo es el *Hotel Murillo*, que abrió sus puertas el 14 de abril de 1965, de la mano de Manuel Adarve González y de su esposa Eduarda Linares Reyes, tras cinco

<sup>4</sup> Este apartado ha sido elaborado a través de entrevistas con los actuales propietarios de Hotel Murillo e información de la página web de la empresa <http://www.hotelmurillo.com/>

años de construcción del edificio que alberga dicho Hotel. La forma jurídica elegida para este negocio es la de una Sociedad Limitada.

Su fundador se dedicaba a vender objetos de recuerdo en una tienda en el centro de la ciudad. Además era tallista y, en varias ocasiones, alquiló habitaciones. Después de ver los buenos resultados del alquiler de habitaciones, quiso abrir su propio hotel.

Manuel Adarve encontró un bloque habitado en pleno Barrio de Santa Cruz, donde actualmente se encuentra el Hotel Murillo. Dado que ese bloque estaba habitado, ofreció a los vecinos una vivienda nueva en Triana mejorándoles las condiciones que tenían. A cambio, pedía quedarse con el edificio anteriormente mencionado. Es así, tras la aceptación de la propuesta por parte de los vecinos, como comienza la construcción del Hotel.

Dicho establecimiento fue inaugurado como Hotel-Residencia, disponiendo de 64 habitaciones, las mismas de las que dispone actualmente. El precio de una habitación doble en aquella época era de 120 pesetas por noche, el equivalente hoy de 0,72€.

Actualmente, el negocio es regentado por los nietos del fundador, los cuales realizaron una reforma y acondicionamiento del hotel hace unos años, mejorándole la estancia a los huéspedes a través de la climatización y modernización del establecimiento, consiguiendo a día de hoy posicionarse como Hotel de dos estrellas.

## 2.4. ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVOS DEL HOTEL MURILLO

En este epígrafe hemos considerado de gran interés la realización de un análisis DAFO y la identificación de las prioridades competitivas que en materia de Operaciones persigue el Hotel Murillo, ello nos ayudará en el posterior análisis que realizaremos en el capítulo siguiente.

“El análisis DAFO es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatros elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades”<sup>5</sup>.

El análisis DAFO se basa en dos pilares fundamentales, el análisis externo y el análisis interno de una organización, que detallamos a continuación.

### ***Análisis externo de la organización***<sup>6</sup>

Los elementos externos a analizar determinan las oportunidades y amenazas con respecto al mercado, al sector y a la competencia.

Las amenazas con las que se encuentra el Hotel Murillo son:

- La situación económica por la que atraviesa el país y que aún deja secuelas en el sector hotelero, provocando la caída de ingresos por el descenso de la ocupación y la caída de precios que se cobran por habitación. Esto es debido al entendimiento del turismo como ocio. Cabe decir, sin embargo, que actualmente dicha ocupación está incrementando, como hemos dicho anteriormente (Apartado 2.2.).
- Existencia de cadenas hoteleras conocidas internacionalmente.

<sup>5</sup> Definición extraída de la página web: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

<sup>6</sup> Este apartado ha sido realizado con la ayuda de Talón Ballesteros et al. (2007): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=25249269>

- Aparición de nuevos destinos turísticos, en países emergentes.
- Aparición de nuevos competidores con precios más atractivos e instalaciones modernas.
- Aumento de la oferta en establecimientos residenciales no controlados.
- Alto nivel gastronómico en los alrededores con el que se ve afectado el servicio de restauración del hotel.

Dentro de las oportunidades del Hotel Murillo, podemos destacar:

- Surgimiento de nuevos segmentos y productos turísticos, como puede ser la aparición de diferentes ofertas y tipos de hoteles enfocados en el estilo de vida de otros países o acondicionados para algunos segmentos de clientes (por ejemplo, hoteles con zonas recreativas para familias que desean viajar con niños).
- Potenciación de los viajes de compañías de bajo coste, obteniendo así un mayor número de demandantes.
- Facilidad en el desplazamiento entre los miembros de la Unión Europea.
- Existe una tendencia favorable, durante los últimos años, en la demanda del sector hostelero.

### ***Análisis interno de la organización***

Los elementos internos que se pueden analizar corresponden a las fortalezas y debilidades con respecto a los recursos de capital, personal, calidad del producto, percepción de los consumidores, entre otros.

Las fortalezas con las que cuenta el Hotel son:

- Tiene una ubicación privilegiada en el Barrio de Santa Cruz, en pleno casco histórico, cultural, gastronómico, artístico y recreacional. Dicha ubicación permite a los clientes del Hotel acceder al centro sin necesidad de utilizar un medio de transporte.
- Acceso próximo, en caso necesario, a distintos tipos de transporte (autobús, taxi, tranvía y metro).
- Alta fidelización de los clientes, ya que el Hotel Murillo cuenta con un amplio número de clientes que han repetido su estancia en el establecimiento.
- Flexibilidad en los horarios de atención al público, ya que dispone de trabajadores operativos de lunes a domingo, 24 horas al día.
- El personal está altamente cualificado para lograr que desempeñen los objetivos deseados por el Hotel.

Dentro de las debilidades, destacamos:

- El área donde se ubica puede resultar, a veces, ruidosa, ya que es una zona muy transitada por turistas.
- Dificultad de acceso en coche, ya que se encuentra en una zona peatonal por la estrechez de sus calles.
- La ausencia del servicio de comida, con respecto al almuerzo y cena, supone una desventaja del hotel ante sus competidores, creándole a los clientes la necesidad de comer fuera del establecimiento.

Hay que tener en cuenta que el principal objetivo que persigue el Hotel Murillo es la satisfacción del cliente, demostrando flexibilidad para adaptarse a las necesidades del



mismo, y así aumentar su fidelización con la empresa. Asimismo, busca reducir costes, pero sin menoscabar la prestación de un servicio de calidad.

Estos objetivos deben reflejarse en las decisiones que se llevan a cabo en los diferentes ámbitos de la Dirección de Operaciones, que se exponen en el capítulo siguiente.



## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES EN EL HOTEL MURILLO

#### 3.1. INTRODUCCIÓN

En este Capítulo nos vamos a centrar en las decisiones tomadas en el ámbito de Dirección de Operaciones, mencionadas anteriormente en el apartado 1.2.2, exceptuando las decisiones relacionadas con la distribución en planta, ya que nos ha sido imposible analizarlas dadas las características de la empresa elegida para el análisis. De la misma forma, tampoco hemos abordado los aspectos de planificación y control de la producción en un apartado independiente, habiéndolos integrado en la decisión relacionada con la capacidad, dada la estrecha relación que guardan ambos aspectos.

#### 3.2. DECISIONES RELACIONADAS CON LOS SERVICIOS

La actividad principal del Hotel Murillo está centrada en el alojamiento, aunque ofrece muchos servicios adicionales que mejoran la calidad y la estancia del cliente. A continuación, detallamos en la Tabla 3.1. el servicio de alojamiento a través del desglose y desarrollo de la oferta de sus habitaciones, indicando el tipo de habitación, el número de cada tipo de habitación, una breve definición, así como, el precio aproximado de cada una de ellas.

TIPO DE HABITACIÓN	NÚMERO DE HABITACIONES	DEFINICIÓN	PRECIO
<i>Junior Suite</i>	1	Habitación 319, ubicada en la tercera planta del Hotel y en una de las zonas más tranquilas. Toda la habitación está equipada con suelo de madera. Dispone de un pequeño salón con sofá, escritorio, televisión, teléfono y minibar. El dormitorio está equipado con cama de matrimonio y dosel en madera y un cuarto de baño completo	200€
<i>Dobles Superior</i>	5	Habitaciones ubicadas en la cuarta planta del Hotel. Disponen de terraza privada y están equipadas con suelo de madera. Son habitaciones amplias con dos camas, escritorio, televisión, teléfono, minibar y cuarto de baño	150€
<i>Dobles Estándar</i>	58	Habitaciones distribuidas a patios interiores y a la calle principal del Hotel. Cuentan con dos camas o cama de matrimonio, televisión, escritorio, teléfono y cuarto de baño. Algunas tienen minibar y suelo de madera	115€

**Tabla 3.1. Catálogo de habitaciones ofrecidas por el Hotel Murillo**

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Hotel Murillo

Los precios detallados en la Tabla 3.1. son aproximados, ya que el precio de las habitaciones varía según la época del año, aumentando en épocas de mayor afluencia turística y reduciéndose en temporadas bajas.

Al margen del servicio de alojamiento, el Hotel Murillo presta otros tipos de servicios que son de gran importancia, ya que facilitan y aumentan la calidad del servicio durante la estancia de los huéspedes. Determinados servicios adicionales se les ofrece a los clientes a través de la página Web del hotel<sup>7</sup> y por teléfono cuando llaman para confirmar su reserva o realizar la misma, mientras que otros se ponen a disposición de forma gratuita. En ocasiones, son los clientes los que preguntan por ellos, ya que saben de su existencia.

En la Tabla 3.2. exponemos los diferentes servicios ofrecidos por el Hotel Murillo que suplementan al alojamiento.

CATEGORIA	SERVICIOS
<i>Exteriores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terraza-Bar (Primavera y verano)</li> </ul>
<i>Actividades</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alquiler de bicicletas</li> <li>▪ Biblioteca</li> </ul>
<i>Servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Máquina expendedora de bebidas y aperitivos</li> <li>▪ Desayuno buffet frío y caliente de 7:00 a 11:00 horas</li> <li>▪ Bolsa picnic</li> <li>▪ Cunas supletorias</li> <li>▪ Alquiler de coches</li> <li>▪ Recepción 24 horas</li> <li>▪ Asesoramiento turístico y venta de tickets</li> <li>▪ Guardaequipaje</li> <li>▪ Servicio de lavandería</li> <li>▪ Servicio de planchado</li> <li>▪ Servicio de limpieza de habitaciones</li> </ul>

**Tabla 3.2. Otros servicios ofrecidos por el Hotel Murillo**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Hotel Murillo*

Una vez descritos los distintos servicios que oferta el Hotel Murillo, vamos a realizar un análisis del TRevPAR (*Total Revenue Per Available Room*), el cual muestra los ingresos totales por habitación disponible. Es una medida del rendimiento financiero en la industria hotelera, la cual se calcula dividiendo los ingresos generados por el hotel en un determinado período (para nosotros el año), entre el total de habitaciones disponibles en dicho periodo.

En cuanto a los *ingresos totales*, hemos empleado la información contenida en la base de datos SABI. En concreto, nos hemos centrado en el *Importe Neto de Cifra de Ventas*.

En lo que respecta al *número anual de habitaciones disponibles*, ha sido calculado multiplicando el número de habitaciones de las que dispone el hotel (64), por el total de días que tiene un año (365 o bien 366 en años bisiestos). Esto da lugar a una cantidad igual a 23.360 habitaciones disponibles (64 habitaciones x 365 días) o bien 23.424 habitaciones disponibles en años bisiestos (64 habitaciones x 366 días).

<sup>7</sup>

<http://www.hotelmurillo.com/>

En la Tabla 3.3. puede verse más detalladamente el cálculo del TRevPAR durante los años 2010 a 2013 (únicos años para los que disponemos de información).

<b>Años</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<i>Importe Neto de Cifra de Ventas</i>	1.955.310€	2.208.749 €	2.157.224 €	2.101.990 €
<i>Número total de habitaciones disponibles</i>	23.360	23.360	23.424	23.360
<b>TRevPAR</b>	<b>83,70€</b>	<b>94,55€</b>	<b>92,09€</b>	<b>89,98€</b>

**Tabla 3.3. Cálculo de TRevPAR (2010-2013)**

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos SABI y de información del Hotel Murillo*

Como se puede observar en la Tabla 3.3, el Hotel Murillo incrementó de forma notable su TRevPAR el año 2011 frente a la cifra de 2010, siguiendo una tendencia decreciente en los últimos dos años de los que disponemos de información.

Tras haber realizado el cálculo de TRevPAR, era nuestra intención comparar estos resultados con posible información existente a nivel nacional. Es por ello que buscamos en el Instituto Nacional de Estadística (INE), comprobando cómo no hay información sobre el TRevPAR, pero sí sobre el RevPAR.

Existen diferencias entre ambos indicadores, ya que mientras que el TRevPAR, como hemos dicho, considera el total de ingresos del hotel por habitación disponible, el RevPAR considera solo el ingreso derivado del servicio del alojamiento por habitación disponible, no contemplando ingresos procedentes de otros servicios como puede ser el desayuno, bar,.... Intentamos obtener la información sobre RevPAR del Hotel Murillo, pero no se nos proporcionó. A pesar de la diferencia antes apuntadas, con toda la cautela que conllevará comparar las cifras del Hotel Murillo con las nacionales, hemos optado por mostrar, en la Tabla 3.4., los datos de RevPAR nacionales en función de la categoría del hotel.

<b>Categoría de Hoteles</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<i>Cinco Estrellas</i>	78,9€	85,9€	88,6€	96€
<i>Cuatro Estrellas</i>	48,8€	51,5€	50,8€	52€
<i>Tres Estrellas</i>	34,6€	36,6€	35,9€	37€
<i>Dos Estrellas</i>	23,3€	23,7€	22,7€	22,1€
<i>Una Estrella</i>	17,6€	17,7€	16,9€	16,9€

**Tabla 3.4. RevPAR nacional y desglose por categorías**

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del INE<sup>8</sup>*

Recordemos que el Hotel Murillo es un hotel de 2 estrellas. Según los datos de la Tabla 3.4., estos hoteles presentan un RevPAR medio de alrededor de 23 €, siendo ésta una cifra muy inferior al TRevPAR del hotel objeto de estudio. Consideramos que esta abultada diferencia no solo se debe a que se contemple en el cálculo del TRevPAR los denominados ingresos adicionales (al margen del estricto alojamiento), lo que nos lleva a afirmar que el Hotel Murillo presenta unos ingresos derivados del alojamiento por habitación disponible (RevPAR) mayores que la media nacional. Este hecho puede estar justificado por las tarifas aplicadas por el Hotel en sus alojamientos (ver Tabla 3.1.), aunque habría que complementarse con un análisis de la ocupación del hotel, cosa que veremos en el apartado 3.8.

<sup>8</sup> Datos extraídos a través del siguiente vínculo web: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?jsessionid=BDEF55CCBAECC804D9DA23C554B486A.jaxi03?type=pcaxis&path=%2Ft11/e230&file=inebase&L=0>

Por otra parte, recordemos que una de las amenazas a la que se enfrenta la empresa es el alto nivel gastronómico de la zona, por lo que se ve afectado el servicio de restauración del Hotel (ver apartado 2.4.). Por dicha causa, el Hotel Murillo solamente oferta el servicio de desayunos, no sirviendo ni almuerzos ni cenas.

A pesar de la competencia a la que se enfrenta el Hotel a la hora de prestar este tipo de servicios, el Hotel Murillo está interesado en la realización de un estudio sobre la posible introducción, a medio plazo, del servicio de almuerzos.

Con intención de aportar una ayuda en dicho estudio, hemos realizado un análisis del punto muerto para ver qué cantidad de almuerzos tendría que servirse para empezar a obtener beneficios.

Para que el Hotel pueda prestar ese servicio, sería indispensable la contratación de personal capacitado, tanto camareros como cocineros, así como todos los productos necesarios para su prestación.

Hay que tener en cuenta que para el cálculo del punto muerto se necesita conocer: los costes fijos del servicio, el coste variable unitario de prestación del mismo y su precio unitario. En nuestro caso, los *costes fijos* están compuestos por los salarios de los empleados contratados para el desempeño del servicio (camareros y cocineros), ya que Hotel Murillo dispone del espacio y de la maquinaria necesarios para el posible desempeño de este tipo de servicios. Tras haber buscado información sobre el salario medio de camareros y cocineros en diferentes páginas web de empleo<sup>9</sup>, así como el cálculo del coste aproximado que supone para la empresa<sup>10</sup> y disponiendo de información de la empresa sobre el número de trabajadores necesarios a contratar, hemos planteado las distintas condiciones que exponemos a continuación. Sería necesario contratar a dos camareros y un cocinero, ambos cargos contratados a treinta horas semanales; ya que solo realizarían el servicio de almuerzo. Los costes fijos anuales que se emplearán en el cálculo del punto muerto será: 891€ x 3 empleados= 2.673€ x 14 pagas= 37.422 € por año.

Para calcular el coste variable unitario tomamos como ejemplo una de las opciones que podemos ofertar en el menú, aunque dichos datos no sea exacto en todas las ocasiones, podemos tomarlo como referencia. A continuación, analizaremos a través de la Tabla 3.5 el menú elegido el cual consta de un primer plato, un segundo plato y un postre.

<b>PRIMER PLATO Salmorejo</b>	<b>Coste 1 Litro/Kg</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Coste Unitario (€)</b>
<i>Tomates</i>	2	250 gr	0,5
<i>Pan</i>	2	50 gr	0,1
<i>Aceite de oliva</i>	4	50 ml	0,2
<i>Otros (Ajo y sal)</i>	-	-	0,5
		<b>TOTAL 1</b>	<b>1,3</b>
<b>SEGUNDO PLATO Merluza al horno</b>	<b>Coste 1 Litro/Kg</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Coste Unitario (€)</b>
<i>Pescado</i>	12,5	200 gr	2,5
<i>Setas</i>	3,64	200 gr	0,728
<i>Tomates</i>	2	200 gr	0,4
<i>Nata</i>	2,5	200 ml	0,5
<i>Lechuga</i>	0,9	100 gr	0,3
<i>Otros (ajo, sal, etc.)</i>	-	-	0,5
		<b>TOTAL 2</b>	<b>4,928</b>

<sup>9</sup> <http://www.elmundo.es/economia/2014/07/02/53b1a705ca4741d7428b456b.html>

<https://www.lexa-online.com/consultas/index.php?topic=3428.0>

<http://www.modelocurriculum.net/los-sueldos-en-espana.html>

<sup>10</sup> <http://www.pymesyautonomos.com/actualidad/calculo-de-costes-de-personal-seguridad-social>

<b>POSTRE Crema catalana</b>	<b>Coste 1 Litro/Kg</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Coste Unitario (€)</b>
<i>Leche</i>	1,2	200 ml	0,24
<i>Huevos</i>	2	1 huevo	0,16
<i>Azúcar</i>	1	30 gr	0,03
<i>Maicena</i>	8,18	10 gr	0,08
<i>Limonas</i>	-	1 limón	0,15
<i>Naranjas</i>	-	1 naranja	0,15
<i>Canela</i>	-	-	0,2
		<b>TOTAL 3</b>	<b>1,01</b>
<b>SUPLEMENTOS</b>			
<i>Bebida</i>	1,10	550ml	0,6
<i>Pan</i>	2	100 gr	0,2
		<b>TOTAL 4</b>	<b>0,8</b>
<b>TOTAL 1+TOTAL 2+ TOTAL 3+TOTAL 4= 8,038</b>			

**Tabla 3.5. Cálculo del coste variable unitario de un ejemplo de menú**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información de catálogos de supermercados*

Respecto al *precio unitario*, hemos realizado una búsqueda de menús entre diferentes hoteles de la ciudad, proponiendo un precio para la opción detallada anteriormente, de 12€. Una vez que disponemos de los datos, aplicando la expresión del punto muerto, obtenemos lo siguiente:

Punto muerto= costes fijos / (precio de venta unitario medio-coste variable unitario medio)=  $37.422 / (12-8,038)=9.445$  menús al año.

El umbral de rentabilidad o punto muerto nos proporciona una cantidad de 9.445 menús que la empresa debería servir en un año para comenzar a obtener beneficios en esta línea de servicios.

Teniendo en cuenta que el número de habitaciones disponibles en un año son 23.360 (Tabla 3.3.), y que las reservas suelen ser de habitaciones dobles, aparentemente esta cifra de menús a servir es alcanzable.

### 3.3. DECISIONES RELACIONADAS CON LOS PROCESOS

Siguiendo a Bayón Mariné y Martín Rojo (2004), en el sector turístico, los procesos productivos más frecuentes son los siguientes:

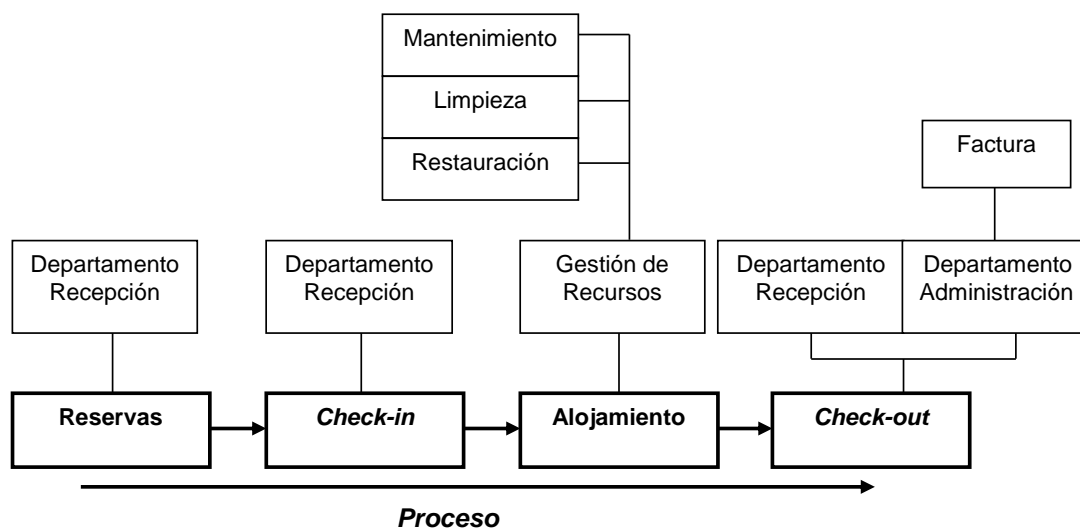
- *Proceso de producción para el mercado:* con este tipo de proceso la empresa decide qué tipo de producto elaborar, así como la cantidad, calidad y el momento de producción.
- *Proceso de producción por encargo:* en este proceso, la empresa produce aquellos pedidos hechos por los clientes, los cuales especifican las características de este último.
- *Proceso de producción continua:* este tipo de proceso se da cuando la producción no se paraliza en ningún momento, es decir, se realiza en un flujo ininterrumpido en el tiempo.
- *Proceso de producción discontinua:* tiene lugar cuando no existe una continuidad de la producción en el tiempo, paralizándose durante meses o temporadas.

Una vez definida la clasificación de los diferentes procesos turísticos, cabe decir que el Hotel Murillo presenta un proceso de producción continua, ya que permanece abierto durante las 24 horas del día, no paralizándose en ningún momento la

prestación del servicio con todo lo que conlleva: tres turnos de recepción (mañana, tarde y noche), atención al cliente las 24 horas, etc.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el servicio fundamental que presta el hotel es el de alojamiento. Es por ello que nos centraremos en detallar cómo presta este servicio el Hotel Murillo.

El proceso de prestación del servicio llevado a cabo por Hotel Murillo comienza con la solicitud de reservas por parte del cliente, continúa con el *check-in*, el alojamiento en sí de los clientes y termina con el *check-out* y la facturación del servicio prestado. En la Figura 3.1. puede verse el flujo del proceso, así como los diferentes responsables que participan en él.



**Figura 3.1. Flujo del proceso de prestación del servicio de alojamiento**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información de Hotel Murillo*

### Reservas

Como puede verse en la Figura 3.1, el personal de recepción es el encargado de gestionar las reservas, recibiendo peticiones a través de diferentes canales. En este sentido, los canales de reservas son:

- Directo: vía telefónica, reservas a través de la página web del Hotel, correo electrónico o de forma personal.
- Agencias de viaje (como El Corte Inglés).
- Agencias de viaje on-line (como *Booking*).

No nos ha sido posible conocer el porcentaje de clientes que reservan habitaciones a través de cada uno de los canales.

El proceso de reservas tiene en cuenta las condiciones y necesidades expresadas por el huésped, como los datos personales del cliente, el tipo de habitación, la hora de llegada, la permanencia, etc.

En caso de que la reserva se realice por el canal *directo*, los recepcionistas contactan con los responsables de las reservas de habitaciones, quienes confirman la disponibilidad de habitaciones. La reserva se registra en el formato solicitud de reserva o bien en el programa informático de gestión, en este caso, el Hotel Murillo utiliza el programa *Protel*.

Nos centramos ahora en los diferentes tipos de reservas que ofrece Hotel Murillo, los cuales se clasifican dependiendo de las condiciones y facilidades que presentan. Dichos tipos lo desarrollamos en la Tabla 3.6.



Tipo de reserva	Descripción	Requisitos
<i>Reserva no garantizada</i>	Son aquellas reservas que tienen un carácter provisional, sin necesidad de realizar un depósito de forma anticipada	✓ Aportar documentación tanto personal como de la cuenta bancaria
<i>Reserva garantizada</i>	Son reservas realizadas a través de una agencia con la empresa y están garantizadas por medio de un cupón u orden de cambio. En el caso de que los huéspedes no se presentaran, el hotel guardará la habitación hasta el siguiente día	✓ Pago de un depósito a través de la agencia intermediaria
<i>Reserva con depósito</i>	Son aquellas en las que los clientes han realizado el pago de al menos una noche	✓ Garantizar el alojamiento con un depósito mediante una tarjeta de crédito
<i>Reserva de grupos</i>	Son aquellas reservas de varias habitaciones y con características similares	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo de 10 habitaciones reservadas por el mismo grupo</li> <li>✓ Pago del 20% del total de la factura en el momento de la reserva, y el resto un mes antes de la fecha de entrada en el hotel</li> </ul>

**Tabla 3.6. Tipos de reservas que lleva a cabo el Hotel Murillo**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información de Hotel Murillo y siguiendo a Bayón Mariné y Martín Rojo (2004)*

Teniendo en cuenta lo comentado anteriormente, el Hotel lleva a cabo una política de garantía que ayuda a estandarizar el servicio. Dicha política se basa en distintos aspectos, los cuales son:

- Las reservas no garantizadas, anteriormente mencionadas, tienen que confirmarse en el día de llegada. El hotel retiene el derecho de cancelar, sin reclamo, a menos que las mismas estén garantizadas. Si un cliente ha realizado una reserva garantizada y no se presenta en el hotel, se les cargará la primera noche como penalidad, guardando el hotel la habitación hasta el siguiente día.
- Las cancelaciones de las reservas deben hacerse 24 horas antes en temporada baja y 72 horas en temporada alta.
- Las reservas garantizadas se realizan a través del siguiente proceso: enviando al establecimiento los datos personales necesarios, así como los datos de una cuenta bancaria.
- La salida antes de la fecha reservada (*Early departures*) se cobrará el 100% de la tarifa otorgada.
- La salida posterior al horario establecido (*Late Check out*) se cobrará de forma adicional el 50% de la tarifa otorgada.

La semana previa a la prestación del servicio, una vez confirmada dicha reserva, el personal de recepción imprime el formato Orden de Servicio, en donde se detallarán:

- Fecha de entrada.
- Número de personas.
- Especificación de servicios contratados (alojamiento, desayuno, parking, etc.).
- Observaciones a tener en cuenta.
- Fecha prevista de salida.

La comunicación interna del servicio se realiza distribuyendo esta Orden de Servicio entre las distintas áreas del establecimiento que se ven afectadas.

### **Check-in<sup>11</sup>**

Se entiende como *Check-in* el proceso mediante el cual se registra la llegada de un cliente al establecimiento. Esta parte del proceso es realizada también por el departamento de recepción (ver Figura 3.1).

Principalmente tiene dos objetivos, los cuales varían si lo enfocamos desde la perspectiva del cliente o de la empresa. Para el cliente, la realización del *Check-in* se entiende como la recepción de llaves de la habitación, previamente reservada.

Desde el punto de vista de la empresa, es imprescindible la realización de esta operación para obtener el registro de clientes en el establecimiento. De esta forma, dicho registro es utilizado por el Hotel para obtener información sobre el cliente a través de: 1) verificación de la identificación, 2) datos personales del cliente, 3) validez de su forma de pago. Todo ello ayudará también en el proceso de facturación.

De forma general, la hora de registro (*Check-in*) se realiza en el Hotel a partir de las 12 de la mañana.

### **Alojamiento<sup>12</sup>**

Una vez realizado el *Check-in*, se lleva a cabo el alojamiento, el cual es el servicio principal del Hotel Murillo, como ya se ha mencionado en ocasiones previas.

Como podemos ver en el Figura 3.1, en el servicio de alojamiento intervienen distintos departamentos del Hotel. Los principales son los de:

- Limpieza, que se encarga de la limpieza diaria de habitaciones, de la reposición de amenidades y de la limpieza de zonas comunes.
- Restauración, que presta el servicio de desayunos.
- Mantenimiento, que vela por el correcto funcionamiento de las instalaciones.

### **Check-out<sup>13</sup>**

Una vez finalizada la estancia en el Hotel, el cliente lleva a cabo el *Check-out*. Éste es el proceso donde el cliente se dirige al mostrador o recepción para cancelar todas las deudas pendientes por los servicios recibidos durante el periodo de alojamiento.

<sup>11</sup> Este apartado ha sido desarrollado a través de información obtenida del siguiente vínculo web: <https://es.wikipedia.org/wiki/Check-in>

<sup>12</sup> Este apartado ha sido desarrollado a través de información obtenida del siguiente vínculo web: <http://definicion.de/alojamiento/>

<sup>13</sup> Este apartado ha sido desarrollado a través de información obtenida del siguiente vínculo web: <http://conceptodefinicion.de/check-out/>

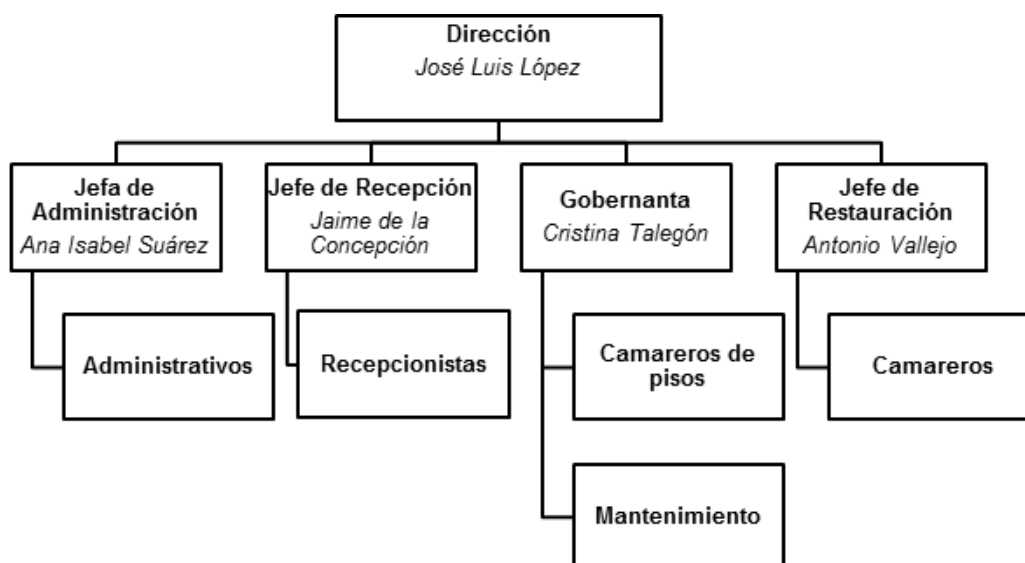
Por otro lado, se lleva a cabo la entrega de llaves de la habitación y la emisión de la factura, en la que interviene el departamento de administración. En dicha factura se indica el periodo de alojamiento, las tarifas aplicadas y si ha realizado el consumo de otro servicio ofertado en el establecimiento.

Cabe resaltar, que este tipo de proceso tiene una hora límite para poder realizarse, la cual es a las 12 de la mañana, hora en la que comienza el *Chek-in*, mencionado anteriormente.

### 3.4. DECISIONES RELACIONADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS

Siguiendo a Bayón Mariné y Martín Rojo (2004), podemos decir que los recursos humanos son el activo más importante de la empresa, además representan y ejecutan la misión empresarial a través de su trabajo profesional y de sus relaciones con el cliente. Este departamento está formado por las distintas personas que componen la organización, las cuales con sus valores como responsabilidad, conocimiento, experiencia, actitudes, comportamientos y capacidad, son el factor fundamental para el desempeño de la actividad.

En el caso de Hotel Murillo, son distintos los puestos de trabajo existentes. Ellos pueden observarse en la Figura 3.2, en la que se muestra el organigrama de la empresa.



**Figura 3.2. Organigrama de la empresa**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información de Hotel Murillo*

Por otra parte, la empresa trabaja con Empresas de Trabajo Temporal (ETTs) a través de la cual contrata, cuando tiene necesidad de ello, sobre todo a empleados de limpieza (camareros de piso) y a camareros de buffet. También requiere los servicios de abogados, auditores (que visitan la empresa una vez al año), y de una gestoría que se ocupa de todo lo relacionado con las nóminas y seguros sociales.

En la Tabla 3.7. puede verse la antigüedad del personal de Hotel en función de su categoría.

<b>Categoría profesional</b>	<b>Hasta 7 años</b>	<b>8 años-20 años</b>	<b>Más de 20 años</b>	<b>TOTAL</b>
<i>Dirección</i>	1	-	-	<b>1</b>
<i>Administración</i>	2	1	-	<b>3</b>
<i>Recepción</i>	4	5	2	<b>11</b>
<i>Camareros de pisos</i>	3	4	-	<b>7</b>
<i>Restauración</i>	5	-	-	<b>5</b>
<i>Mantenimiento</i>	2	-	1	<b>3</b>
<i>Gobernanta</i>	-	1	1	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>32</b>

**Tabla 3.7. Antigüedad de los empleados (a septiembre de 2015)**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información del Hotel Murillo*

De la Tabla 3.7 parece deducirse que buena parte de los trabajadores tienen su puesto de trabajo bastante consolidado dentro del Hotel. Resaltamos este hecho ya que un problema habitual en el sector hostelero es la elevada rotación de trabajadores<sup>14</sup>, hecho que no parece afectar de manera especial al Hotel Murillo. Entendemos que esto puede ser un síntoma de una buena gestión de los recursos humanos por parte de la Dirección del Hotel.

Recordemos que, tal como vimos en el apartado 3.3, en el proceso productivo del Hotel Murillo es necesaria y constante la relación entre el trabajador y el cliente. Con vistas a la prestación del mejor servicio, es imprescindible contar con trabajadores cualificados que demuestren responsabilidad y profesionalidad en su puesto. El Hotel es consciente de ello, tomando en consideración estos aspectos en su proceso de contratación.

Por nuestra propia experiencia, podemos decir que la mano de obra de dicho Hotel está comprometida con la mejora continua, poniendo especial interés en todo el trabajo desempeñado. En ello es muy importante el papel que juega el Director de la empresa, ya que, entre otras cuestiones, busca cursos de formación que posteriormente ofrece a los empleados. Son cursos que persiguen la puesta al día de los conocimientos de la plantilla, y son impartidos en la propia empresa por profesionales ajenos a ella. Algunos son obligatorios para todos los empleados (como los de prevención de la legionella), otros para algunos departamentos como el de restauración (prevención de riesgos laborales y manipulador de alimentos), y también existen cursos no obligatorios, pero la dirección recomienda su realización (*coaching* e inglés).

A continuación, realizaremos, a través de la Tabla 3.8, un análisis de los gastos de personal del Hotel Murillo.

<sup>14</sup> En este sentido, puede verse:  
[http://www.pymesonline.com/uploads/tx\\_icticontent/R01854\\_hotelero.pdf](http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01854_hotelero.pdf)

	<b>Años</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
1	<i>Gastos de personal</i>	664.174€	649.955€	695.111€	671.055€	658.807€
2	<i>Nº de empleados</i>	32	31	33	31	30
3	<i>Gasto por empleado (1 / 2)</i>	20.754,59€	20.966,29€	21.063,97€	21.646,94€	21.960,23€
4	<i>Ingresos de explotación</i>	1.899.420€	1.955.310€	2.208.749€	2.157.224€	2.101.990€
5	<i>Ingresos de explotación por empleado (4 / 2)</i>	59.356,88€	63.074,5€	66.931,79€	69.587,87€	70.066.33€
6	<i>Gastos de personal / Ingresos de explotación (1 / 4)</i>	34,97%	33,24%	31,47%	31,11%	31,34%

**Tabla 3.8. Datos contables del Hotel Murillo sobre los trabajadores**

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos SABI*

Como podemos observar, los gastos de personal del Hotel (fila 1) siguen la misma evolución con respecto al número de empleados contratados en el periodo analizado (fila 2), alcanzando su punto más alto en el año 2011. A pesar de dicha evolución, los gastos por empleado (fila 3) evolucionan de forma distinta; mostrando una tendencia creciente durante todo los años. Esta evolución parece ser también un síntoma del compromiso de la Dirección del Hotel con sus trabajadores poniendo, quizás, de manifiesto un incremento continuado de los salarios. Aunque no podemos olvidar que la cuantía de dichos gastos también puede verse condicionada, entre otras cuestiones, por los despidos producidos en el año, las bajas laborales y las horas extras, de los cuales no tenemos acceso a información.

Por otra parte, los *Ingresos de explotación por empleado* (fila 5), calculados al dividir los Ingresos de explotación entre el número de empleados, evolucionan de forma creciente durante todos los años, así pues el Hotel muestra una tendencia favorable en cuanto a recursos generados por empleado en el periodo analizado.

Si medimos el *Coste de los trabajadores* frente a los *Ingresos de explotación* (fila 6), podemos ver que siguen una tendencia decreciente, lo cual nos indica que cada año de los analizados fue necesario un menor porcentaje de los ingresos de explotación para cubrir los costes ocasionados por el personal contratado.

### 3.5. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CALIDAD

Siguiendo a Bayón Mariné y Martín Rojo (2004) la calidad depende de las expectativas de los clientes, siendo un concepto relativo que se basa en el grado de acercamiento entre las características deseadas y las características realmente logradas.

Siguiendo a Parasuraman et al. (1991; citado en Garrido Vega et al., 2015), los usuarios juzgan la calidad del servicio basándose en 5 dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Precisamente, nos centraremos en analizar brevemente estos últimos, tomando para ello en consideración que el Hotel Murillo está dentro de la categoría de hoteles de 2 estrellas.

Dependiendo de la categoría, el establecimiento debe cumplir unos requisitos mínimos referidos a instalaciones generales (ascensores, climatización, calefacción, etc.); zona de clientes (superficie mínima de habitaciones, cuartos de baño, etc.); zona de servicios (local de equipaje, caja fuerte, etc.); zona de personal de servicio (vestuarios, comedor, etc.). Siguiendo algunos de los requisitos generales exigidos por

la Junta de Andalucía a hoteles de 2 estrellas, hemos elaborado la Tabla 3.9.<sup>15</sup> en la que puede verse si el Hotel los cumple o no.

Ámbito	Requisitos a cumplir	Cumplimiento
<i>Accesibilidad</i>	• Disposición de unidades alojativas adaptadas a personas con discapacidad.	Sí
	• Acceso desde calle pavimentada, con un ancho mínimo de cinco metros de calzada.	No
<i>Insonorización</i>	• Las unidades de alojamiento hotelero deberán estar convenientemente insonorizadas • Toda maquinaria generadora de ruidos, en especial ascensores y sistemas de aire acondicionado, deberán también insonorizarse	No
<i>Eliminación de residuos sólidos</i>	• La recogida de residuos deberá realizarse de manera que no queden a la vista ni produzcan olores	Sí
<i>Tratamiento y evacuación de aguas residuales</i>	• La evacuación de las aguas residuales habrá de efectuarse, en las debidas condiciones técnicas, a través de la red municipal de alcantarillado	Sí

**Tabla 3.9. Algunos requisitos que debe cumplir un Hotel de 2 estrellas**

*Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Oficial de la Junta de Andalucía e información del Hotel Murillo*

Una vez desarrolladas las condiciones que debe cumplir el Hotel, es importante matizar que cumple con todos los requisitos la insonorización y la anchura mínima de la calzada. Esto es debido a la localización del Hotel, en la que hay gran afluencia de turismo en la zona, así como las estrechas calles de los alrededores que acentúan este problema. El hotel, consciente de esta situación, ha realizado recientemente la sustitución de ventanas en todo el establecimiento.

Por otra parte, además de cumplir con la exigencia de poner hojas de reclamaciones a disposición de los clientes, la empresa tiene en cuenta de forma permanente su satisfacción, la cual es valorada a través de encuestas realizadas diariamente en la recepción del Hotel. De esta forma, se interactúa con el cliente preguntándole sobre los servicios recibidos en su estancia: desayuno, limpieza, mantenimiento, atención al cliente, etc. Cualquier anotación u observación se apunta e intenta solucionarse a lo largo del alojamiento del cliente, de esta forma, si mencionan algún desperfecto o avería, se intenta solucionar lo antes posible para poder ofrecer una mejor estancia.

Por tanto, a través de estas encuestas, el Hotel toma en consideración las sugerencias y quejas recibidas por los clientes, con el fin de mejorar el servicio ofrecido y el nivel de satisfacción. Como ejemplo mencionamos que se recibieron durante un tiempo quejas acerca del ruido soportado en las habitaciones procedentes del exterior, y se llevó a cabo la sustitución de las ventanas por otras más aislantes. Hemos de decir que, a pesar de ello, los clientes siguen quejándose del ruido, por lo que no parece haberse resuelto el problema existente. Con estas actuaciones el Hotel pretende adaptarse a las necesidades de los clientes, con el fin último de incrementar el volumen de alojamientos, mejorar la fidelización, motivar al personal para optimizar los recursos, prevenir riesgos y disminuir costes. Aunque lo hemos solicitado, no nos

<sup>15</sup> Dicha tabla se ha elaborado tomando como base la información que aparece en el siguiente vínculo web: <http://www.juntadeandalucia.es/boja/2004/42/2> habiendo sido simplificada y adaptada para dicha elaboración.

ha sido posible acceder a los resultados de estas encuestas para poder realizar un análisis más profundo.

También llevan a cabo el registro de quejas y comentarios de los consumidores directamente a través de las *Extranets*<sup>16</sup> de agencias turísticas on-line como son *Tripadvisor*, *Trivago*, *Expedia* o *Booking*; esta información es analizada a través de tablas Excel de elaboración propia. De esta forma, a principio de cada año se analizan las quejas y comentarios de los clientes y, en función de ellas, se plantea un plan de mejoras (por ejemplo: cambios de colchones, televisión, decoración, etc.). Además, y de forma continua, contestan a todos los clientes que dejan comentarios en internet mencionando algún inconveniente en su estancia.

Fruto de estas actuaciones, según nos indican desde el Hotel, en los últimos años, las quejas han disminuido de forma considerable, mejorando, por tanto, en cuanto a reputación *on-line*. Aunque tampoco nos han permitido el acceso a las tablas de Excel antes mencionadas, sí nos han proporcionado datos sobre el posicionamiento (en los años 2014 y 2015) en dos de las agencias turísticas con las que opera el Hotel. Los datos pueden verse en la Tabla 3.10, puntualizando que los datos proporcionados por las dos agencias on-line son de diferente dimensión. Así, mientras en *Booking* ofrecen la puntuación del hotel (sobre 10), en *TripAdvisor* ofrecen la posición (sobre 177 hoteles en Sevilla).

Años	2014	2015
<i>Booking</i> (puntuación sobre 10)	8,2	8,4
<i>TripAdvisor</i> (posición)	41	35

**Tabla 3.10. Posicionamiento de Hotel Murillo en *Booking* y *TripAdvisor***

*Fuente: Elaboración propia a partir de información de Hotel Murillo*

Como podemos observar, el Hotel ha seguido una evolución favorable en ambas dimensiones. Esto es debido a que ha obtenido una mejora en los comentarios de los clientes acerca de su estancia, y un número de quejas inferior a los de años anteriores.

Con el deseo de profundizar más al objeto de conocer la opinión de los clientes del Hotel como indicador de la calidad percibida por los mismos, hemos tomado en consideración más información ofrecida por *Booking* y *TripAdvisor*.

Comenzando por *TripAdvisor*<sup>17</sup>, en su Web aparecen 1.501 opiniones sobre el Hotel Murillo. La puntuación global que los clientes dan a dicho Hotel es de 4 (sobre 5), pudiéndose ver (en la Tabla 3.11.) mayor detalle de la calificación que dan al Hotel:

Calificaciones	% Comentarios
<i>Excelente</i>	34,39%
<i>Muy bueno</i>	50,68%
<i>Normal</i>	10,42%
<i>Malo</i>	2,71%
<i>Pésimo</i>	1,80%

**Tabla 3.11. Calificación de Hotel Murillo en *Tripadvisor***

*Fuente: Elaboración propia a partir de información extraída de *TripAdvisor**

<sup>16</sup> Definición *Extranet*. es una red privada que utiliza protocolos de Internet, protocolos de comunicación y probablemente infraestructura pública de comunicación para compartir de forma segura parte de la información u operación propia de una organización con proveedores, compradores, socios, clientes o cualquier otro negocio u organización. <https://es.wikipedia.org/wiki/Extranet>

<sup>17</sup> [https://www.tripadvisor.es/Hotel\\_Review-g187443-d238624-Reviews-Hotel\\_Murillo-Seville\\_Province\\_of\\_Seville\\_Andalucia.html](https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187443-d238624-Reviews-Hotel_Murillo-Seville_Province_of_Seville_Andalucia.html) (fecha de consulta: 21 de mayo de 2016)

Como podemos observar el mayor porcentaje se concentra entre las posiciones de mayor reconocimiento (excelente y muy bueno), las cuales alcanzan un porcentaje del 85,07%, siendo menos de un 5% los comentarios que califican al Hotel en los rangos inferiores (malo y pésimo).

Por otro lado, podemos indagar a través de la página web de *Booking*<sup>18</sup>, sobre los servicios más valorados y los menos valorados por los clientes, en los que se basa la puntuación del año 2015 (8,4, ver Tabla 3.10). El listado de dichos servicios con sus respectivas puntuaciones puede verse en la Tabla 3.12. Dichas puntuaciones están basadas en 2.196 comentarios realizados.

Servicios	Puntuación
<i>Limpieza</i>	8,5
<i>Ubicación</i>	9,4
<i>Personal</i>	8,6
<i>Wifi gratis</i>	7,6
<i>Confort</i>	7,7
<i>Instalaciones y servicios</i>	7,8
<i>Relación calidad-precio</i>	8,2

**Tabla 3.12. Puntuación de los servicios de Hotel Murillo**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información extraída de Booking*

Como podemos apreciar, todos los servicios obtienen una calificación de notable, hecho que hace que el Hotel obtenga una puntuación global dentro del mismo rango. No obstante, mencionar que los servicios con menos puntuación son el *Wifi* y el *Confort*, así como los más valorados son la *Ubicación* y el *Personal*.

A pesar de sus numerosos años de experiencia en el sector hotelero, el Hotel Murillo no dispone de un certificado de calidad. No obstante, no descarta como objetivo a medio-largo plazo lograr el distintivo de calidad otorgado por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE).

Hoy en día, dentro de los sistemas de calidad, las cuestiones medioambientales también son de gran importancia. En este aspecto hay que indicar que el Hotel solo tiene un convenio de recogida de papel en sus oficinas.

### 3.6. DECISIONES RELACIONADAS CON EL MANTENIMIENTO

Es conveniente distinguir, siguiendo a Bayón Mariné y Martín Rojo (2004), entre mantenimiento y servicio de reparaciones. El mantenimiento cumple una función preventiva basada en la ocupación diaria de mantener en perfecto estado las diferentes instalaciones y equipos, de acuerdo con los reglamentos y normas competentes. Para ello, un buen programa de mantenimiento debe incluir la realización de visitas periódicas a las instalaciones, la intervención en los engrases y limpiezas, y mantener al día la carpeta técnica de cada máquina o instalación. De otra parte, el servicio de reparaciones se ocupa de acondicionar nuevamente aquellos elementos de las instalaciones que no funcionan bien, garantizando su correcta utilización.

En la industria hotelera es necesario asegurar una imagen correcta, que obliga a prestar atención a aspectos como la limpieza o la conservación adecuada del establecimiento (tanto en interiores como en exteriores), así como a mantener tanto los niveles adecuados de iluminación como los sistemas de señalización gráfica. El Hotel Murillo dispone de trabajadores especializados para gran parte del

<sup>18</sup> <http://www.booking.com/hotel/es/murillo.es.html#tab-reviews> (fecha de consulta: 21 de mayo de 2016)



mantenimiento y del servicio de reparación diario. Ellos son los responsables de trabajos como la reparación de puertas, sustitución de bombillas, sustitución de camas, cerrajerías, etc. Como se ha dicho antes, es imprescindible el cuidado de la fachada y del interior del establecimiento; para ello el Hotel dispone de un trabajador cuyo servicio se centra exclusivamente en la reparación y pintura del mismo. Para los servicios de limpieza, como hemos visto anteriormente (apartado 3.4), la empresa cuenta con trabajadores especializados.

Hay otros trabajos de mantenimiento y reparación para los cuales el Hotel carece de personal y equipos para llevarlos a cabo. De esta forma, se subcontratan empresas para la conservación y revisión de ascensores, así como el limpiado de moquetas. Estas funciones se realizan de forma mensual, y es el propio Director el encargado de llamar a un servicio de mantenimiento, el cual suele ser siempre el mismo, ya que, entre otras cuestiones, es satisfactoria su labor.

Las diferentes reparaciones se realizan de manera casi inmediata una vez localizado el problema. Ello es posible gracias a la conexión entre departamentos dentro del Hotel. De manera que cuando un trabajador detecta que algo no va bien (ponemos de ejemplo cuando un trabajador/a de limpieza visualiza que hay una puerta de una habitación rota), es comunicado inmediatamente al jefe de su sección (ver Figura 3.4) (siguiendo con el ejemplo, la Gobernanta), siendo el encargado de ponerse en contacto con el departamento de *Mantenimiento* para su reparación.

A la hora de analizar los costes de mantenimiento y reparaciones hemos de decir que éstos no se encuentran en la base de datos que empleamos en nuestro trabajo (SABI). Hemos preguntado directamente al Hotel y ellos no llevan un registro específico de dicho coste, por lo que no hemos podido conseguir los importes exactos. Sí nos han proporcionado una estimación de los mismos, indicándonos que rondan, anualmente, el 2% de los costes totales. Puesto que Hotel Murillo nos ha proporcionado los gastos totales de los tres últimos años, hemos podido determinar los gastos de mantenimiento (ver Tabla 3.13).

<b>Años</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<i>Gastos totales</i>	1.764.000€	1.971.000€	2.164.000€
<i>Porcentaje de gasto de mantenimiento</i>	2%	2%	2%
<b>Gastos de mantenimiento</b>	<b>35.280€</b>	<b>39.420€</b>	<b>43.280€</b>

**Tabla 3.13. Gastos de mantenimiento de Hotel Murillo**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información de Hotel Murillo*

Hemos de tener en cuenta que este porcentaje solo hace referencia a la subcontratación de las empresas externas antes referidas. Sin embargo, para tener una visión global del coste del mantenimiento y de las reparaciones, habría que sumar los salarios de los trabajadores pertenecientes al departamento de mantenimiento (en el año 2015 fueron 3, ver Tabla 3.7), así como los materiales que hay que comprar para que dichos trabajadores realicen su labor. Todo ello elevará el porcentaje final del coste, por lo que el Hotel lo tiene sub-estimado, hecho que hemos puesto en su conocimiento.

### **3.7. DECISIONES RELACIONADAS CON LA LOCALIZACIÓN**

Siguiendo a Bayón Mariné y Martín Rojo (2004); las decisiones relacionadas con la localización son de carácter estratégico y tomadas con una previsión a largo plazo, dado que, de una parte, condiciona a la empresa por un largo periodo de tiempo; en

ocasiones de por vida, y de otra forma, se relaciona con las distintas funciones a realizar en la actividad empresarial.

Tal como ya se dijo en el apartado 2.3, el Hotel Murillo se localiza desde sus orígenes (año 1965) en la Calle Lope de Rueda, en el Barrio Santa Cruz (Sevilla). Esta localización presenta una serie de ventajas, pero también algunos inconvenientes, que pasamos a analizar.

Entre las ventajas, hay que mencionar que, al encontrarse en el casco antiguo, sus clientes pueden tener fácil acceso a cualquier zona de la ciudad a través de numerosos tipos de transportes (taxi, autobús, bicicleta, metro, tranvía, etc.). Asimismo, también disponen de muchas facilidades para acceder a:

- *Recursos naturales:* el Hotel se encuentra situado muy cercano a parques y zonas naturales como son los Jardines de Murillo y Jardines del Prado de San Sebastián, a los cuales se puede ir sin necesidad de utilizar ningún medio de transporte.
- *Recursos culturales:* a escasos metros se puede visitar la Catedral de Sevilla, Reales Alcázares, Real Maestranza, Torre del Oro, etc. Además, se encuentran rodeados de una amplia oferta gastronómica.
- *Zonas de ocio:* su localización le permite tener acceso a espectáculos flamencos, al teatro, salas de fiesta, etc.

Además, al encontrarse situada en una zona de gran concentración de hoteles, consideramos, siguiendo a Bayón Mariné y Martín Rojo (2004), otra ventaja de la ubicación del Hotel Murillo es que puede aprovecharse de las llamadas *economías de aglomeración*. Éstas hacen referencia a los beneficios obtenidos por las empresas por localizarse en las cercanías de otras similares. Estos beneficios se consiguen porque el grupo atrae más a los proveedores y a los clientes que lo que una empresa sola podría atraer.

Pero como antes hemos dicho, no son todas ventajas en la localización del Hotel. Debido a su situación, ha tenido que hacer frente a algunos problemas fundamentales. De esta forma, la estrechez de las calles cercanas al hotel, así como el carácter peatonal de las mismas, no permite un fácil acceso a los proveedores, lo que afecta de forma más directa al departamento de Restauración. Esta situación también afecta, aunque con un carácter más esporádico, a los principales proveedores de camas, armarios, etc., ya que los camiones no tienen acceso cercano que les facilite el suministro.

Por otra parte, otro de los inconvenientes relacionados con la localización, como ya hemos comentado en el apartado 3.5, es el ruido que han de soportar los clientes alojados en el Hotel, debido a la gran afluencia de turismo en la zona, así como por la estructura de sus calles.

### **3.8. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CAPACIDAD**

La capacidad máxima de ocupación del Hotel está condicionada por el número de habitaciones de las que consta el establecimiento, fruto de la decisión tomada en su construcción, y del espacio que se dispone. Como hemos visto anteriormente en la Tabla 3.3, el Hotel dispone de una capacidad máxima anual de 23.360 habitaciones; calculadas a través de multiplicar la capacidad máxima diaria, 64 habitaciones, por el número de días que tiene un año (365 días). Así pues, podemos saber que el Hotel puede ofrecer de forma mensual alrededor de 1.920 habitaciones disponibles (64 habitaciones por 30 días).

Siguiendo a Bayón Mariné y Martín Rojo (2004), podemos decir que dado que nos centramos en el análisis de una empresa de servicios, la capacidad va ligada al concepto de ocupación, la cual se define como el grado de utilización de la capacidad productiva de la compañía. Esta relación se debe a las características particulares que presentan los servicios: no pueden ser almacenados, generalmente se producen y consumen en el mismo tiempo, existiendo altibajos en la demanda debido a la estacionalidad de la misma. De esta forma, analizaremos a continuación a través de la Tabla 3.14., el ratio de ocupación obtenido por el Hotel Murillo en los tres últimos años, comparándolo con los porcentajes medios de ocupación obtenidos a nivel nacional (Tabla 2.1.), teniendo en cuenta la categoría en la que se encuentra el Hotel.

Años	2013	2014	2015
<i>Ocupación real Hotel Murillo</i>	83%	87,12%	91,80%
<i>Ocupación media hoteles 2 estrellas</i>	46%	47%	51%

**Tabla 3.14. Ratio de Ocupación del Hotel Murillo y Ratio de Ocupación media nacional en Hoteles de 2 Estrellas**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información de Hotel Murillo, INE y Ostelea*

Como podemos ver, el Ratio de Ocupación del Hotel Murillo en los últimos tres años es bastante superior que el Ratio medio de Ocupación a nivel nacional para hoteles de 2 estrellas; superando, de forma inclusive, el ratio de ocupación de los hoteles de 4 y 5 estrellas, los cuales disponen de los índices más elevados (ver Tabla 2.1.). De esta forma, podemos decir que el Hotel Murillo se encuentra en una buena posición, lo que influye de manera significativa en el aumento de sus ingresos. Tal como apuntábamos en el apartado 3.2., esta alta ocupación es uno de los factores que hacen que el RevPAR del hotel sea superior también a la media nacional para hoteles de 2 estrellas.

Como hemos dicho anteriormente, muchos servicios se caracterizan por la estacionalidad de la demanda. Este es uno de los factores más influyentes en el ratio de ocupación del Hotel Murillo, disminuyendo de forma notoria en los meses de verano, sobretodo en agosto, pudiéndose considerar ésta su época de temporada baja. Por el contrario, los índices más elevados podemos situarlos en las estaciones de otoño y primavera, considerándose, ambas, temporada alta.

Dada la imposibilidad de almacenar el servicio para prestarlo con posterioridad, durante los meses de menos demanda el Hotel recurre a las siguientes medidas de ajuste desde el punto de vista de su capacidad: 1) programación de las vacaciones de la plantilla, y 2) finalización de los contratos de empleados que proceden de Empresas de Trabajo Temporal (ETTs). En lo que respecta a medidas de ajuste desde la perspectiva de la demanda, el Hotel Murillo lleva a cabo una reducción de sus tarifas medias. Por el contrario, en los periodos de temporada alta se procede a: 1) contratar a trabajadores eventuales, 2) se realizan horas extras y 3) se aumentan las tarifas.

No queremos dejar de mencionar que el Hotel Murillo, al igual que muchas empresas del sector servicio, gracias a las reservas de los clientes tiene información previa sobre el volumen de actividad esperada para una determinada fecha futura. Esta situación facilita la planificación de la capacidad antes comentada.

Por otra parte, dada su importancia en el sector servicios en general, y en el hotelero en particular, dentro de este apartado hemos querido dedicar una parte específica al *Yield Management*, el cual podemos definir siguiendo a Bayón Mariné y Martín Rojo (2004), como: “una serie de técnicas que pretenden predecir la demanda del cliente a tiempo real, optimizando el precio y la disponibilidad de productos; su objetivo es que, a partir de una serie de sistemas de información y de estrategias de precios, se venda el producto correcto, al precio exacto, en el momento indicado y a la

persona apropiada". En este sentido, el Hotel Murillo lo pone en práctica a través de un software para hoteles (*Channel Manager*), el cual, entre otras cuestiones, les indica los precios de la competencia. Para ello en dicha herramienta se indica de forma manual el set de los principales competidores (hoteles de estrellas similares dentro la misma zona). El software permite seleccionar fechas según se quieran obtener datos a corto o largo plazo, al igual, que fechas especiales como pueden ser Semana Santa, Ferias y Eventos de la ciudad. Una vez obtenidos los datos, se exportan a tablas Excel donde se vuelcan los datos de precios y disponibilidad diaria del Hotel. Este estudio se realiza con la siguiente frecuencia semanal:

- Tres veces a la semana: estudio de precios y disponibilidad a 90 días vista.
- Dos veces a la semana: estudio de precios y disponibilidad a 30 días vista.
- De manera aleatoria, se estudian fechas puntuales como verano, puentes a largo plazo y Navidad.

Una vez que se ha realizado el análisis de precios, el cual ayuda a la dirección del hotel en el establecimiento de sus tarifas, se pasan los datos definitivos al departamento de recepción, donde con la ayuda del software mencionado anteriormente (*Channel*) se registran las nuevas tarifas.

Dentro del *Yield Management*, al margen del establecimiento de los precios, otras cuestiones importantes son el *overbooking* y los *no-shows*, a los que se les debe dar una adecuada gestión para evitar problemas de imagen y de rentabilidad en los hoteles.

Con respecto al *overbooking*, que, en nuestro caso, hace referencia a la venta de más habitaciones de las que dispone el hotel para un periodo considerado, es una práctica no llevada a cabo por el Hotel Murillo de forma voluntaria. Para evitar que, de forma involuntaria se puedan vender más habitaciones que las disponibles, dada su presencia en diferentes agencias de turismo on-line, el Hotel está acogido a un estricto control de los aspectos técnicos de las reservas realizadas a través de internet. Éstas siguen una serie de controles mediante el dominio del sistema de gestión, el cual evita los procesos de doble contratación, asegurándose la correlación entre las reservas reales en el hotel y las disponibles en los portales especializados.

Nos centramos ahora en los *no-shows*, que se producen cuando un cliente ha realizado una reserva y no se presenta en la fecha estipulada. En el Hotel Murillo no son ajenos al hecho de que Internet hace que los clientes busquen de manera fácil un servicio con equivalencia entre sus prestaciones y el precio, de forma que pueden llegarse a realizar reservas anticipadas por parte de un mismo cliente en diferentes hoteles y para una misma fecha, hasta el encontrar el idóneo. Esto puede llegar a provocar que se vendan habitaciones que finalmente no serán ocupadas, con el consiguiente perjuicio para la rentabilidad del Hotel. Ante esta situación, el Hotel Murillo lleva a cabo dos procedimientos:

1. Empleo de reservas garantizadas (ver Tabla 3.6): en las que se solicita un depósito o una garantía económica con la intención de reducir el riesgo de un *no-show*. Si dicha reserva no se cancela como mínimo 7 días antes de la fecha estipulada, el cliente se verá penalizado económicamente por la cuantía de su depósito.
2. Una vez llegada la fecha reservada; Si el cliente se presenta después de aplicar el *no-show* (no presentado), se cobrará el valor que corresponde a la primera noche de alojamiento.

### 3.9. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CADENA DE SUMINISTRO

En este apartado nos centraremos en aquellos aspectos relacionados con el *aprovisionamiento* y con el *almacenamiento*.

#### 3.9.1 Aprovevisionamiento<sup>19</sup>

Para la prestación de servicios, el Hotel Murillo necesita contar con proveedores diversos que le proporcionen desde material de oficina hasta los alimentos que servirán en el desayuno.

Para ayudarlo en la búsqueda y selección de proveedores, el Hotel Murillo tiene un contrato con una consultora de compras y servicios especializada en el sector hotelero (QUAMTUN). La misión de esta consultora es hacer posible que los hoteles independientes y las cadenas medianas puedan tener condiciones de compra e información para la gestión similares a los que tienen los grupos líderes.

De esta forma, QUAMTUN realiza la selección del proveedor y negociación de precios, englobando todas las necesidades que puede tener un establecimiento hotelero:

- Alimentación y bebidas.
- Productos de limpieza y amenidades.
- Material de oficina.
- Material de mantenimiento.
- Equipamiento hotelero.
- Mobiliario y decoración.
- Servicios: limpieza, lavandería, seguridad, etc.
- Suministros.
- Seguros.

Cabe decir, que esta empresa proporciona al Hotel Murillo la mayoría de los proveedores con los que trabaja, pero hay excepciones en las que el Hotel elige el suministrador de forma independiente, basándose, fundamentalmente, en criterios de precio y calidad de los productos.

Entre otros, el Hotel cuenta con un proveedor que les proporciona todos los artículos de amenidades como son: gel de baño, champú, jaboncillos, peines, lustrapatos, etc. Cuenta también con suministradores de productos necesarios para el buffet desayuno, siendo numerosos los proveedores con los que trabaja el Hotel dentro de este servicio que presta al cliente.

Por otro lado, la empresa cuenta con un proveedor fijo que suministra todos los artículos de papelería, el cual tiene la ventaja de que, al ser de uno de los dueños del Hotel, los pagos por las compras pueden retratarse sin que el proveedor deje de suministrar las materias primas.

Con respecto a la realización de los pedidos, suelen hacerse a través de correo electrónico o por llamada telefónica, los cuales se emiten desde el departamento de administración; una vez que los jefes de cada departamento hayan indicado las necesidades de los distintos productos. La única distinción es la frecuencia con la que se realizan, ya que, por ejemplo, los productos de restauración se piden de forma semanal, e incluso más de un vez a la semana (los días de realización de pedidos

---

<sup>19</sup> Este apartado ha sido desarrollado gracias a información extraída del siguiente vínculo web: <http://www.quantumccs.com/gestion-compras.html>

están estipulados), mientras que las amenidades, los productos de limpieza y el material de papelería se solicitan de forma mensual.

El Hotel lleva un registro de entradas de mercancías a través de cuadros Excel (desarrollados por el propio Hotel) para los productos de limpieza, amenidades y los diferentes tipos de artículos de bollería que se ofrecen en el desayuno. Dicho registro lo realiza el departamento de administración una vez que cada jefe de departamento aprueba el albarán recibido.

Con la idea de analizar la actividad de aprovisionamiento del Hotel, hemos realizado la comparación de los *gastos de materiales* frente al *Importe Neto de Cifra de Ventas*. Ello puede verse para los años 2009 a 2013, en la Tabla 3.15.

<b>Años</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<i>Gastos de materiales (€)</i>	174.645	203.513	225.461	249.724	254.241
<i>Importe Neto de Cifra de Ventas (€)</i>	1.899.420	1.955.310	2.208.749	2.157.224	2.101.990
<i>Gastos de materiales/ Importe Neto de Cifra de Ventas (%)</i>	9,19%	10,41%	10,21%	11,58%	12,09%

**Tabla 3.15. Coste de los materiales frente al importe neto de cifra de ventas**

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos SABI*

En la Tabla 3.15. se observa cómo el porcentaje de los ingresos sobre los gastos sigue una evolución creciente a lo largo de todos los años analizados, habiéndose incrementado en 3 puntos porcentuales los gastos de materiales en relación a las ventas, lo cual nos indica que es necesario una mayor parte de la cifra de ventas para cubrir los gastos generados por las compras de materiales. Quizás este incremento pone de manifiesto una no adecuada política de proveedores llevada a cabo por el Hotel.

### **3.9.2 Almacenamiento**

Como puede deducirse de lo comentado anteriormente, el Hotel Murillo cuenta con cuatro tipos de almacenes fundamentales: de amenidades, de productos de limpieza, de papelería y de artículos necesarios para llevar a cabo los desayunos.

Como ya se ha mencionado, los pedidos de las amenidades, y de los productos de limpieza y papelería se solicitan de forma mensual. Previa a esta solicitud, se realiza la regularización de existencias con vistas a controlar la cantidad de productos que realmente existe en el inventario y, de esta forma, solicitud un nuevo pedido teniendo presente dicha cantidad.

Con respecto a los productos del departamento de restauración, recordemos que se realizan pedidos semanales o de forma más frecuente. Ello se debe a un doble motivo. En primer lugar, debido a problemas de espacio, ya que el Hotel no dispone de sitio suficiente para poder comprar grandes cantidades, hecho que le perjudica ya que no puede beneficiarse de unos costes de adquisición más bajo. Aunque habría que comprobar que el incremento de los costes de posesión que conllevaría el almacenamiento de una mayor cantidad de material no fuese mayor que el ahorro en los costes de adquisición. En segundo lugar, debido a que se pretende evitar las acumulaciones de productos en *stocks*, ya que al ser algunos de ellos productos perecederos se corre el riesgo de que se deterioren durante su proceso de almacenamiento. En este sentido, en todos los almacenes, aunque de forma especial en el de restauración, se toman en consideración aspectos como la humedad, la temperatura, etc., los cuales deben ser adecuados con vistas a evitar el deterioro del material almacenado, contribuyendo con ello a la reducción de coste de posesión de los inventarios.

Era nuestra intención llevar a cabo un análisis de la rotación de los inventarios del Hotel. Sin embargo, en la base de datos SABI no contamos con información para su cálculo, impidiéndonos la realización de dicho análisis. Tampoco nos ha sido posible conseguir la información directamente del Hotel.





## CAPÍTULO 4

### CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos tomado como ejemplo al Hotel Murillo y, sobre él, hemos realizado un análisis de sus Operaciones, distinguiendo entre sus distintos ámbitos de decisiones. A continuación mostraremos las conclusiones finales de dicho trabajo, en las que se recogerán, entre otras cuestiones, cómo las decisiones que se toman en los diferentes ámbitos permiten acercarse a los objetivos que persigue el Hotel.

Con respecto a las *decisiones de servicios*: la empresa centra su actividad principal en el servicio de alojamiento, ofertando diferentes tipos de habitaciones a diferentes precios (ver Tabla 3.1.); además, ofrece otros servicios adicionales (ver Tabla 3.2.) que mejoran la calidad y la estancia del cliente, contribuyendo de manera significativa al objetivo de mejora del servicio a los clientes.

Además, se ha hecho un análisis de su TRevPAR que nos induce a concluir que el Hotel tiene unos ingresos de alojamiento por habitación disponible superior a la media de su categoría (recordemos, 2 estrellas).

Por otra parte, el Hotel está interesado en la introducción del servicio de almuerzos. Para ello se ha hecho un análisis del punto muerto, habiéndose determinado que a la empresa le interesa la introducción de dicho servicio siempre que la demanda anual sea 9.445 menús, situación, que como hemos visto anteriormente (apartado 3.2.), aparentemente es alcanzable debido al número de habitaciones disponibles ofertadas por el Hotel. No obstante, hay que tener en cuenta otros factores que condicionan este servicio; como puede ser la ya comentada gran variedad gastronómica ofertada en la zona donde se ubica el Hotel. Es por ello que aconsejamos al Hotel que realice un estudio sobre la demanda que tendría este servicio de almuerzo.

En relación con los *procesos*, nos hemos regido por la clasificación de los procesos turísticos posicionando al Hotel en los procesos de producción continua, debido a su apertura durante las 24 horas, lo que permite un acercamiento al cliente en todo momento y ayuda a la consecución de los objetivos a través de la fidelización.

Con respecto a los *recursos humanos*: la experiencia, formación y actitud son algunos de los valores necesarios para ofrecer un servicio de calidad. Tras el análisis realizado concluimos que, en los empleados del Hotel Murillo, están presentes estos valores, lo que les permite atender a las necesidades (generales y particulares) de los clientes, y así, contribuyen de forma imprescindible a la consecución de los objetivos servicio y flexibilidad, pudiendo afirmar que los recursos humanos son los protagonistas de la calidad turística. Esta afirmación viene, además, avalada por los buenos resultados conseguidos en la encuesta realizada por *Booking*, en la que recordemos que la plantilla se puntúa con un notable alto (8,6).

En cuanto a la *calidad*: resaltamos el hecho de que toman en consideración al cliente a la hora de establecer sus políticas de mejora. A través de ellas intentan resolver deficiencias y adaptarse a las necesidades de los clientes, poniendo de manifiesto su apuesta por el servicio y la flexibilidad. A tenor de las buenas calificaciones obtenidas en las páginas web de *Booking* y *Tripadvisor* (ver tabla 3.10.), podemos decir que la política de calidad del Hotel va bien encaminada.

En relación con el *mantenimiento*: el Hotel cuenta con trabajadores específicos para dicho ámbito, y también con trabajadores externos, todos ellos garantizan el buen funcionamiento del establecimiento. A este respecto, queremos resaltar que este buen funcionamiento no solo es responsabilidad de los trabajadores antes mencionados,

sino que el Hotel cuenta también con el resto de trabajadores, que colaboran para evitar o informar de situaciones que requieran la labor de mantenimiento, buscando que el servicio al cliente no se vea deteriorado. Aunque el Hotel nos ha informado de que los costes de mantenimiento ascienden a un 2% de los costes totales, consideramos que esta cifra está sub-estimada, ya que no contempla el total de los costes en los que realmente se incurren. Este hecho lo hemos puesto en conocimiento del Hotel.

Con respecto a la *localización*: se ha mantenido desde sus orígenes. El Hotel tiene una ubicación privilegiada que le proporciona grandes ventajas, aunque no están ausentes también ciertas desventajas, todas ellas analizadas en el apartado correspondiente. Consideramos que esta localización está en el origen de la alta tasa de ocupación que presenta el Hotel, que lo ha llevado a utilizar su *capacidad* a una cifra muy cercana al 100% en el año 2015 (ver Tabla 3.14), presentando valores de ocupación que casi duplican a los valores medios nacionales para hoteles de su categoría,

Continuando con cuestiones relativas a *capacidad*: el hotel hace uso del *Yield Management* y emplea medidas tanto desde el punto de vista de la demanda como de la capacidad para hacer frente a las necesidades variables a lo largo del año. Todo ello busca dar un buen servicio al cliente, sin descuidar los costes, en este caso, del personal, que recordemos que suponen un elevado porcentaje de los ingresos totales (ver Tabla 3.8)

Con relación a la *cadena de suministro*: el aprovisionamiento se realiza intentando encontrar un equilibrio entre coste y calidad, aunque en los últimos años se observa una tendencia creciendo del gasto de materiales con respecto a los ingresos, por lo que aconsejamos al Hotel una revisión de su política de proveedores. La gestión de los almacenes, persigue prestar un buen servicio sin olvidar la reducción de costes.

Una vez analizados los distintos ámbitos de la Dirección de Operaciones aplicados a Hotel Murillo, consideramos que el trabajo realizado nos ha permitido cubrir los sub-objetivos mencionados al inicio del trabajo. No vamos a ocultar que nos hubiese gustado realizar un análisis más profundo, pero la falta de información nos lo ha impedido. Recordemos que, entre otros, no hemos podido obtener: resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes, para poder realizar un análisis exacto de su evolución; los costes de mantenimiento, etc.

Por último, quisiéramos agradecer al personal del Hotel Murillo su colaboración y el apoyo prestado, sin los cuales este trabajo no hubiese sido posible.

## Bibliografía

### Libros y artículos

- Bayón Mariné y Martín Rojo (2004): *Operaciones y Procesos de producción en el sector turístico*. Editorial Síntesis. Madrid.
- Domínguez Machuca, J. A.; García González, S.; Domínguez Machuca, M.A.; Ruiz Jiménez, A.; Álvarez Gil, M<sup>a</sup>. J. (1995a): *Dirección de Operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios*. McGraw Hill. Madrid.
- Domínguez Machuca, J. A.; García González, S.; Domínguez Machuca, M.A.; Ruiz Jiménez, A.; Álvarez Gil, M<sup>a</sup>. J. (1995b): *Dirección de Operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y en los servicios*. McGraw Hill. Madrid.
- Garrido Vega, P.; Sacristán Díaz, M.; Alfalla Luque, R.; González Zamora, M.M.; Medina López, C. y Domínguez Machuca, M.A. (2015). *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. Pearson.
- Menguzzato, M. y Renau, JJ (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel, Barcelona.
- Parasuraman, A.; Berry, L.L.; Zeinthal, V.A. (1991). "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale". *Journal of Retailing*, Vol. 67, nº 4, pp. 420-450.

### Referencias Web<sup>20</sup>

- Booking: <http://www.booking.com/hotel/es/murillo.es.html#tab-reviews>
- El mundo: <http://www.elmundo.es/economia/2014/07/02/53b1a705ca4741d7428b456b.html>
- Eumed: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>
- Exceltur: <http://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste/#>
- Hotel Murillo: <http://www.hotelmurillo.com>
- Instituto Nacional de Estadística (INE): [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_hosteleria.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm)  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do;jsessionid=BDEF55CCBAECC804D9DA23C554B486A.jaxi03?type=pcaxis&path=%2Ft11/e230&file=inebase&L=0>
- Junta de Andalucía: <http://www.juntadeandalucia.es/boja/2004/42/2>
- Lexa laboral on-line: <https://www.lexa-online.com/consultas/index.php?topic=3428.0>
- Modelo currículum: <http://www.modelocurriculum.net/los-sueldos-en-espana.html>
- Ostelea: [http://www.ostelea.com/en?var=no&c=I20100M1000&gclid=Cj0KEQjwiKS3BRCU-7XQ75Te3NoBEiQAA2t\\_xJW3S2CzVyi42yaBupjCj2G\\_ZSuhZtiTkFqdoiR5\\_PAaAmgn8P8HAQ](http://www.ostelea.com/en?var=no&c=I20100M1000&gclid=Cj0KEQjwiKS3BRCU-7XQ75Te3NoBEiQAA2t_xJW3S2CzVyi42yaBupjCj2G_ZSuhZtiTkFqdoiR5_PAaAmgn8P8HAQ)  
[https://marcsanso.files.wordpress.com/2015/06/ostelea\\_sector\\_hotelero\\_en\\_espanya\\_2015.pdf](https://marcsanso.files.wordpress.com/2015/06/ostelea_sector_hotelero_en_espanya_2015.pdf)
- Pymes y Autónomos: <http://www.pymesyautonomos.com/actualidad/calculo-de-costes-de-personal-seguridad-social>

<sup>20</sup> Todas estas páginas Web han sido consultadas durante los meses de febrero a mayo de 2016.

Pymes On-line:

[http://www.pymesonline.com/uploads/tx\\_icticontent/R01854\\_hotelero.pdf](http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01854_hotelero.pdf)

QUAMTUN: <http://www.quantumccs.com/gestion-compras.html>

Talón Ballester, P.; González Serrano, L.; Figueroa Domecq, C. (2007). La nueva realidad del sector hotelero español. XXI Congreso Anual AEDEM, Madrid. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524926>

TripAdvisor: [https://www.tripadvisor.es/Hotel\\_Review-g187443-d238624-Reviews-Hotel\\_Murillo-Seville\\_Province\\_of\\_Seville\\_Andalucia.html](https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187443-d238624-Reviews-Hotel_Murillo-Seville_Province_of_Seville_Andalucia.html)

Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Extranet>