



Analògies operatives entre el sector sanitari i l'hoteler

Jornada: Noves fórmules pre prestar els serveis de suport

Organitzada pel Consell Tècnic Assessor d'Infraestructures i Equipaments de La Unió



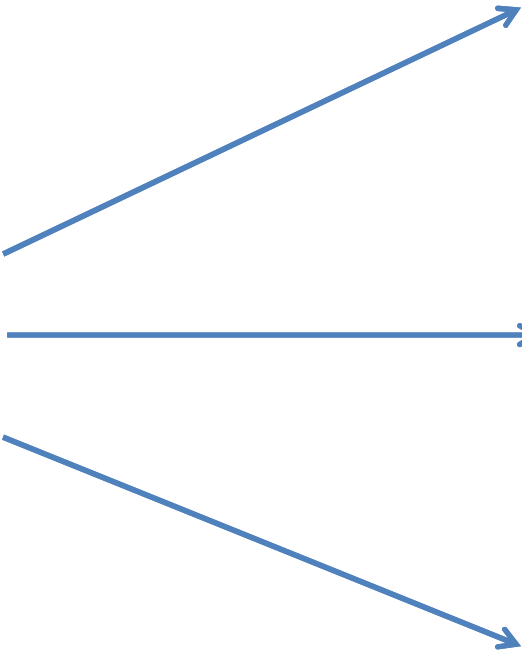
Qui som i què
fem a  ?

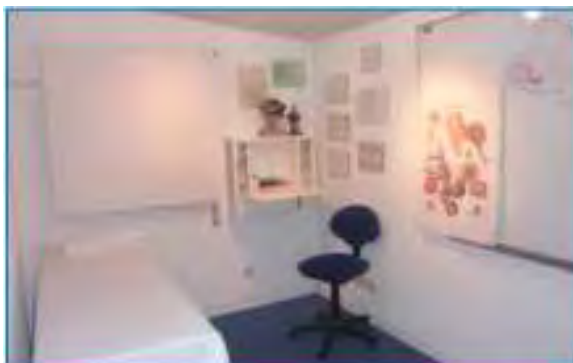
NH HOTEL GROUP

ÍNDEX:

- Breu introducció al món hoteler
- Breu introducció al model de gestió
- Mesures dutes a terme







Reservas Ind. Tratar Otros Disponibilidad Sistemas Información Sistema Ayuda

ESBA.CALDE. Reservas Individuales - RAFA GARCIA

ESBA.CALDE NH Calderón **** Reserva 951457 Cliente: 2000001019 NH WEB Importe 0,00

Llegada: 13.03.2015 Viernes Tipo hab: Standard Double Twin Ver subtipos Régimen NO
 Noches: 1 PAX: AD 2 JU 0 CH 0 BB 0 Moneda: EUR Primer servicio:
 Salida: 14.03.2015 Sabado Hab.: No Camb Hb Ultimo servicio:

*Datos Generales *Datos de Facturación *Datos adicionales *Estadísticas Anticipos Garantías Enrutamiento de Cargos Cargos fijos Acciones Objetos prestados

P. contacto: 2
 Teléfono:
 E-Mail:
 Bono: 227221071
 Tipo reserva:
 Fecha alta: 05.02.2015 Idioma:

Observaciones
 Generales *
 Com: 0.00%, Text: CONDITIONS: rxno7, Ref: RXNW227221071, Ref ENG: 227221071, Tarifa ENG: 10

No show: Walk-in Check-in Creada: INT-ENGIS 05.02.2015 12:42 Crédito pend. facturar 0
 Gr: 0 Desplazado Check-out 00:00 Modif.: HESCALDE 13.03.2015 00:06 Contado pend. facturar 0

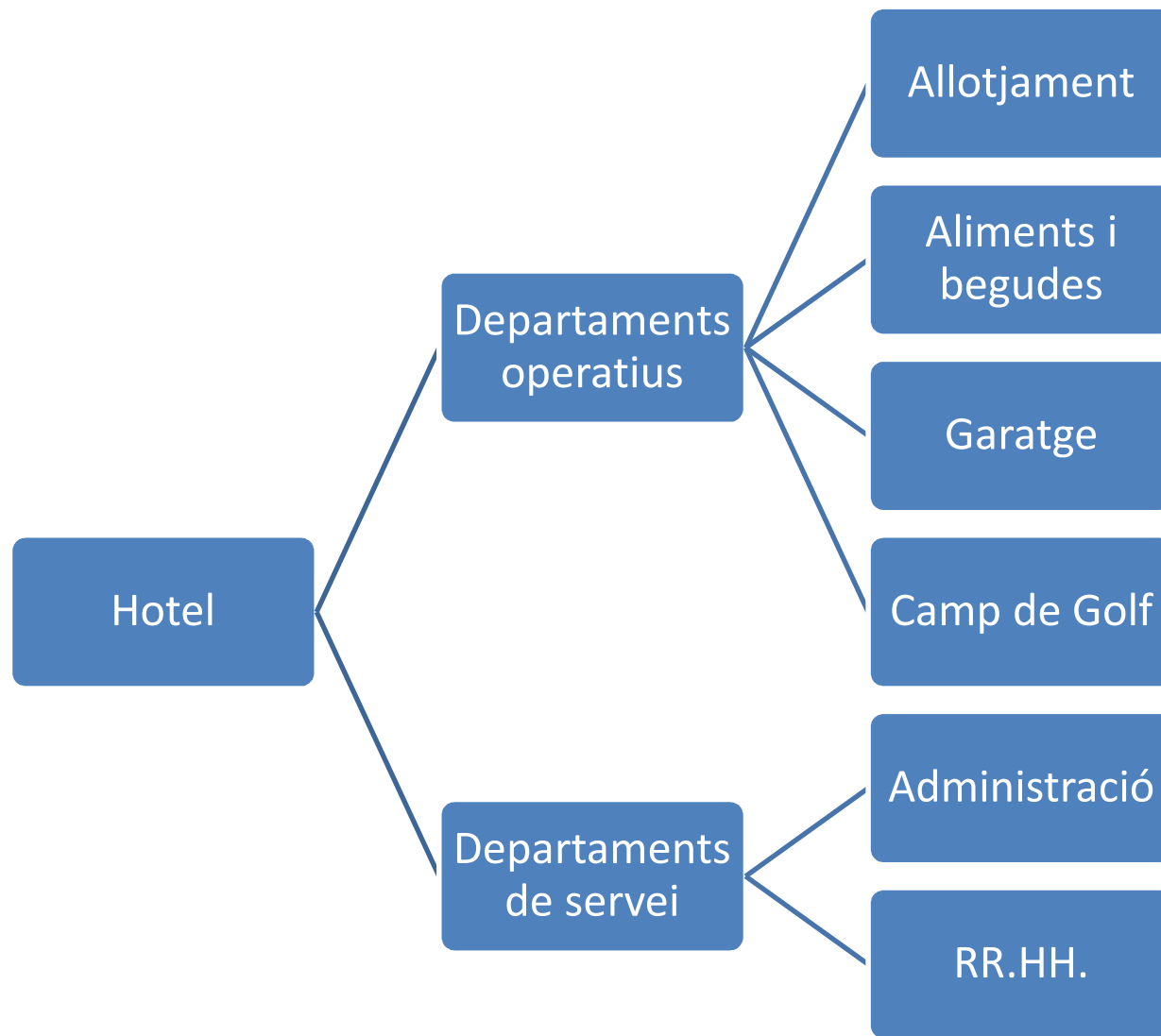
- ⇒ Aquest sistema sorgeix a principis del segle XX, com la conseqüència de la necessitat, per part dels hotelers dels Estats Units de poder fer comparatives entre les diferents explotacions, i, per tant, poder valorar la qualitat de la gestió realitzada en cadascuna d'elles.
- ⇒ L'[Hotel Association of New York](#) publicà, al 1926, la primera edició de l'*USAH (Uniform System of Accounts for Hotels)*. Aquest fet va suposar el primer model sectorial d'elaboració de comptes de resultats per a hotels; d'aquesta manera, a partir d'aquesta data, es conta amb un llenguatge comú d'anàlisi intern de gestió.
- ⇒ En la seva darrera edició, la dècima, s'unifica amb el pla existent per a petits hotels i motels, desenvolupat per l'[American Hotel & Motel Association](#).
- ⇒ Es pot adoptar per qualsevol establiment, amb total independència de la seva mida o estructura i, al mateix temps, pot ser interpretat per qualsevol professional del sector.

⇒ Aquest sistema es caracteritza per vertebrar l'establiment hoteler en dos tipus de centres:

1. Centres d'operació ("operated departments"): són, en definitiva, departaments generadors d'ingressos, als que podem associar despeses directes (consums, despeses socials...), encara que també determinats serveis externs. Hi ha tants departaments operatius com a serveis.
2. Centres de servei ("undistributed operating expenses"): es tracta d'aquells centres que proporcionen suport al referits centres d'operació, i que únicament suporten despeses. Exemples: departaments de Direcció, Marketing, Serveis Tècnics...

⇒ Principals avantatges davant altres sistemes:

1. Aconsegum un major grau d'involucració per part dels responsables dels departaments, ja que podem configurar pressupostos departamentals. Motiva la participació en la consecució dels objectius generals i considera als mencionats caps de departament “managers” de la seva pròpia activitat.
2. Més control sobre els ingressos i despeses.
3. Podem arribar a conèixer quins apartats del nostre negoci són el més rendibles i, per tant, quins cal potenciar o simplement eliminar.
4. Ens proporciona un control molt més analític.
5. El conte de resultats és el reflex fidel de la comptabilitat.
6. Més sinergia corporativa.
7. Més capacitat de reacció.



UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS LODGIN INDUSTRY

NH CÓNDOR	Dec 11 YTD	Dec 10 YTD	DIF YTD	%DIF YTD	Dec 11 Plan YTD	DIF BUDGET YTD	%DIF BUDGET YTD
ROOM NIGHTS PRODUCED	18.743	17.346	1.397	8%	19.362	-619	-3%
AVAILABLE ROOMS	28.470	28.470	0	0%	28.470	0	0%
ADR	68,3	69,4	-1,0	-1%	68,8	0	-1%
% OCC	65,8%	60,9%	8,1%	8,1%	68,0%	-3,2%	-3,2%
REVPAR	45,0	42,3	2,7	6%	46,8	-2	-4%
ROOMS REVENUE	1.280.829	1.203.000	77.829	6%	1.332.086	-51.256	-4%
RESTAURANT REVENUE	164.718	153.528	11.190	7%	175.339	-10.622	-6%
RENT ROOMS REVENUE	13.741	9.097	4.645	51%	13.343	399	3%
TELEPHONE REVENUE	4.053	2.489	1.565	63%	2.814	1.239	44%
GARAGE REVENUE	22.109	29.748	-7.639	-26%	30.500	-8.391	-28%
OTHER SERVICES REVENUE	4.155	3.549	606	17%	5.671	-1.516	-27%
RENT AND OTHER INCOME REVENUE	0	5.001	-5.001	-100%	0	0	
CENTRAL OFFICES AND NOT OPERATIO	0	0	0		0	0	
TOTAL REVENUE	1.489.605	1.406.411	83.195	6%	1.559.752	-70.147	-4%
PURCHASES	34.781	39.915	-5.134	-13%	47.195	-12.414	-26%
% Purchases	21,1%	26%	0	-19%	27%	0	-22%
OWN LABOUR COST	396.159	421.804	-25.645	-6%	445.357	-49.198	-11%
OUTSIDE LABOUR AND TEMPORARY STAFF	58.948	57.890	1.058	2%	58.225	723	1%
OTHER STAFF EXPENSES	18.064	18.256	-192	-1%	21.917	-3.853	-18%
INDEMNIZATIONS	0	39.240	-39.240	-100%	0	0	
BANK, FINANCIAL AND CREDIT CARD EXPENSES	11.021	11.909	-887	-7%	15.520	-4.499	-29%
OPERATIONAL TAXES AND INSURANCE	19.692	18.215	1.477	8%	19.247	445	2%
WORK AND EXTERNAL SUPPLIES	184.530	151.151	33.379	22%	178.097	6.432	4%
COMMISSION AND RAPPELS	63.541	58.737	4.804	8%	55.615	7.927	14%
VARIOUS EXPENSES	109.793	101.807	7.986	8%	103.211	6.582	6%
PROV DOUBTFULL ACCOUNTS	222	18.827	-18.606	-99%	0	222	
MISCELLANEOUS	429	596	-167	-28%	600	-171	-28%
DIRECT OPERATIONAL EXPENSES	897.181	938.349	-41.168	-4%	944.983	-47.803	-5%
GROSS OPERATING PROFIT	592.424	468.062	124.363	27%	614.769	-22.345	-4%
% GOP	39,8%	33,3%	0	20%	39,4%	0	1%
OTHER DIRECT EXPENSES	607.691	589.991	17.700	3%	601.792	5.900	1%
EBITDA	-15.267	-121.930	106.663	-87%	12.978	-28.244	-218%

1. GOP => Gross Operating Profit. Benefici operacional brut. Podríem afirmar que el GOP és el indicador d'eficiència en la gestió directiva.
2. EBITDA => Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Benefici abans d'interessos, impostos, depreciacions i amortitzacions.
3. EBITDAR => Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rentals. Té el seu origen en l'EBITDA; no té en consideració la despesa relativa a l'arrendament.
4. NOP => Net Operating Profit. És el resultat net de l'explotació. Generalment, s'obté deduït del GOP els següents costos d'explotació: arrendaments, impostos, primes de seguros, interessos, amortitzacions.

ROOMS DEPARTMENT							
	Nov 12	Nov 11	DIF. 12 Vs 11	% var	Nov 12 Bud	DIF. Real12 Vs B12	% var
Rooms revenue	133.857	161.038	-27.181	-16,9%	153.654	-19.797	-12,9%
Payroll Front Office	14.615	19.993	-5.378	-26,9%	14.608	7	0,0%
Payroll Housekeeping	13.251	18.408	-5.156	-28,0%	14.442	-1.191	-8,2%
Payroll general rooms	0	67	-67	-100,0%	674	-674	-100,0%
Total payroll	27.866	38.468	-10.602	-27,6%	29.724	-1.858	-6,3%
Guest supplies	766	569	197	34,6%	1.132	-365	-32,3%
Laundry & Linen	3.773	4.698	-925	-19,7%	4.570	-797	-17,4%
Dry cleaning (guest&empl.)	7	18	-11	-61,2%	29	-22	-75,3%
Cleaning supplies	527	-352	879	-249,5%	325	202	62,1%
Office supplies & printed mat.	261	0	261	0,0%	0	261	0,0%
Decoration	0	0	0	0,0%	100	-100	-100,0%
Music & entertainment	243	238	5	2,1%	250	-7	-2,6%
Television & radio licences	327	324	3	1,0%	325	2	0,7%
Repairs	0	0	0	0,0%	0	0	0,0%
Other Rents	0	0	0	0,0%	0	0	0,0%
Operating & other taxes	886	886	0	0,0%	920	-34	-3,7%
62929T - Miscellaneous Exp.	0	0	0	0,0%	0	0	0,0%
Rest of expenses	0	0	0	0,0%	504	-504	-100,0%
Total rest of expenses	6.791	6.382	409	6,4%	8.154	-1.363	-16,7%
Total opex	34.657	44.850	-10.193	-22,7%	37.878	-3.221	-8,5%
Gop - ROOMS DPT.	99.200	116.188	-16.988	-14,6%	115.776	-16.576	-14,3%
% Gop	74,11%	72,15%	2,0%	2,7%	75,3%	-1,2%	-1,6%

F&B DEPARTMENT								
	Nov 12	Nov 11	DIF. 12 Vs 11	% var	Nov 12 Bud	DIF. Real12 Vs B12	% var	
F&B revenues	16.059	18.558	-2.498	-13,5%	17.569	-1.510	-8,6%	
Rent rooms revenue	3.003	5.615	-2.612	-46,5%	3.700	-697	-18,8%	
F&B & Rent rooms revenue	19.062	24.173	-5.111	-21,1%	21.269	-2.207	-10,4%	
Purchases	3.221	4.630	-1.409	-30,4%	3.865	-644	-16,7%	
Total payroll F&B	7.630	8.749	-1.119	-12,8%	7.252	379	5,2%	
Payroll room rents	0	0	0	0,0%	0	0	0,0%	
T. Payroll F&B&Room rents	7.630	8.749	-1.119	-12,8%	7.252	379	5,2%	
60790 - Other	388	742	-354	-47,7%	0	388	0,0%	
Laundry & Linen	67	87	-20	-23,4%	172	-106	-61,4%	
Cleaning supplies	166	100	66	65,7%	0	166	0,0%	
China&glassware&silverware	100	-1.028	1.128	-109,7%	140	-40	-28,8%	
Rental equipments	145	168	-24	-14,1%	180	-36	-19,7%	
Operating & other taxes	169	469	-300	-64,0%	150	19	12,5%	
Rest of expenses	164	249	-84	-33,9%	116	48	41,7%	
Total rest of expenses	1.198	786	412	52,3%	758	440	58,0%	
Total opex	12.050	14.166	-2.116	-14,9%	11.875	175	1,5%	
Gop - F&B DPT.	7.012	10.007	-2.995	-29,9%	9.394	-2.382	-25,4%	
% Gop	36,79%	41,40%	-4,6%	-11,1%	44,2%	-7,4%	-16,7%	

KEY PERFORMANCE INDICATORS

<u>Key Indicators</u>	Nov 12 YTD	Nov 11 YTD	DIF. 12 Vs 11	% var	Nov 12 Bud YTD	DIF. Real12 Vs B12	% var
% guest / breakfast	55,57%	61,08%	-5,51%	-9,0%	58,59%	-3,02%	-5,1%
ADR Breakfast	9,29	8,92	0,4	4,2%	9,10	0,19	2,1%
Housekeeping/RN	8,38	8,70	-0,3	-3,7%	8,51	-0,1	-1,5%
Laundry&L. Rooms/RN	2,32	2,44	-0,1	-5,1%	2,36	0,0	-1,9%
Purch. of room supp./RN	0,49	0,54	-0,1	-9,4%	0,51	0,0	-2,4%
%Commiss. / Revenues	4,73%	4,00%	0,73%	18,3%	4,28%	0,45%	10,6%
Water & Energy/RN	4,33	4,15	0,2	4,2%	4,32	0,0	0,3%
Water & Energy/Av. R.	2,88	2,87	0,0	0,5%	2,87	0,0	0,3%
% Gop Rooms	72,09%	71,86%	0,22%	0,3%	71,86%	0,22%	0,3%
% Gop F&B (excl. Room rent)	18,62%	17,43%	1,19%	6,8%	17,32%	1,30%	7,5%
% Gop F&B & Room rent	26,49%	25,07%	1,42%	5,7%	25,85%	0,64%	2,5%
Gop/ Room	8.235	9.099	-863,3	-9,5%	8.425	-189,8	-2,3%
Rent & Property / Room	5.917	5.867	50,3	0,9%	6.282	-365,2	-5,8%

1. % breakfast / guests: és el percentatge corresponent al quocient de serveis de desdjunis i el número de clients.
2. ADR breakfast: preu mig del servei de desdjuní.
3. Housekeeping / RN: és el gasto de personal adscrit a la neteja per habitació ocupada.
4. Laundry / RN: és el gasto per bugaderia per habitació venuda.
5. Purchases of room supplies / RN: és el gasto d'amenities o de productes d'acollida per habitació ocupada.
6. % commisions / revenues: gasto de comissions /rapeles sobre vendes.
7. Water & Energy / RN: gasto d'aigua i electricitat per habitació venuda.
8. % GOP rooms : valor relatiu de GOP del centre d'allotjament.
9. % GOP F&B: valor relatiu de GOP del centre de restauració.
10. GOP / Room: valor absolut de GOP per habitació disponible.
11. Rent & Property / Room: valor absolut de renda per habitació disponible.

KEY PERFORMANCE INDICATORS

1 Índice productividad mensual vs año anterior		2015	2014	DIF	2015 YTD	2014 YTD	DIF
A L O J A M I E N T O	RevPAR	85,8	86,4	-0,7%	64,5	69,0	-6,6%
	Habitaciones vendidas	4.755	4.791	-0,8%	8.482	9.172	-7,5%
	HOUSEKEEP.						
	Gasto € de HK vs numero de Hab.Ocupadas	12,61	12,25	2,9%	14,29	13,14	8,7%
	FTEs	26,4	29,2	-9,5%	27,0	29,8	-9,5%
	Absentismo	0,2	2,0	-88,5%	0,6	2,2	-71,6%
	Ftes neto	26,2	27,2	-3,6%	26,4	27,7	-4,7%
	Ratio FTEs Neto/Habitaciones Ocupadas	5,51	5,68	-2,9%	3,11	3,02	3,1%
	Front Office						
	Gasto € de Recepcion vs Hab.Ocupadas	12,87	11,56	11,4%	14,16	12,15	16,5%
	FTEs	20,1	19,0	5,7%	19,4	19,0	2,1%
	Absentismo	1,5	1,0	47,0%	1,2	1,0	23,5%
	Ftes neto	18,6	18,0	3,5%	18,2	18,0	0,9%
	Ratio FTEs Neto/Habitaciones Ocupadas	3,91	3,75	4,2%	2,14	1,96	9,1%
TOTAL							
Gastos Eur ROOMS vs Hab.Ocupadas	25,48	23,81	7,0%	28,45	25,30	12,5%	
FTEs	46,5	48,2	-3,5%	46,4	48,8	-5,0%	
Absentismo	1,7	3,0	-43,3%	1,9	3,2	-41,5%	
Ftes neto	44,8	45,2	-0,8%	44,5	45,7	-2,5%	

KEY PERFORMANCE INDICATORS – REVENUE MANAGEMENT

Hotel Name	Index This Year			Rank This Year		
	Occupancy (MPI)	ADR (ARI)	RevPAR (RGI)	Occupancy	ADR	RevPAR
ES - Barcelona						
N H Podium	121,5	112,4	136,6	2 of 6	3 of 6	1 of 6
N H Barcelona Centro	140,8	94,7	133,3	2 of 6	6 of 6	2 of 6
N H Numancia	151,9	86,4	131,1	1 of 5	3 of 5	2 of 5
Hesperia Del Mar	126,7	91,6	116,0	3 of 6	5 of 6	3 of 6
Hesperia Presidente	112,8	86,9	98,0	5 of 6	5 of 6	4 of 6
N H Calderon	138,6	69,4	96,2	1 of 6	5 of 6	3 of 6
Hesperia Del Port	111,4	80,7	89,9	3 of 5	4 of 5	3 of 5
Hesperia Ramblas	103,2	81,9	84,5	3 of 5	5 of 5	3 of 5
N H Constanza	105,6	78,9	83,4	4 of 5	5 of 5	4 of 5
Hesperia Fira Suites	107,2	77,1	82,7	3 of 6	6 of 6	4 of 6
N H Master	100,9	78,2	78,9	3 of 5	5 of 5	4 of 5
Hesperia Tower Barcelona	75,7	88,9	67,3	3 of 4	3 of 4	4 of 4
Hesperia Metropol	89,1	73,6	65,6	3 of 5	5 of 5	4 of 5
N H Belagua	73,6	89,1	65,6	4 of 5	4 of 5	4 of 5
ES - Barcelona Total	113,7	90,2	102,5			

Hotel Name	Index Percent Change		
	Occupancy (MPI)	ADR (ARI)	RevPAR (RGI)
ES - Barcelona			
N H Podium	53,8	8,7	67,2
N H Barcelona Centro	9,0	4,0	13,4
N H Numancia	46,3	-3,7	40,8
Hesperia Del Mar	0,8	-0,5	0,3
Hesperia Presidente	-12,3	-12,8	-23,5
N H Calderon	16,7	-5,2	10,6
Hesperia Del Port	-10,3	-2,9	-12,9
Hesperia Ramblas	-15,3	-9,2	-23,1
N H Constanza	-12,2	-8,8	-19,9
Hesperia Fira Suites	-24,7	-1,8	-26,1
N H Master	30,2	-15,7	9,8
Hesperia Tower Barcelona	-18,7	-0,1	-18,8
Hesperia Metropol	-11,9	-1,3	-13,0
N H Belagua	-12,8	0,9	-12,1
ES - Barcelona Total	4,4	-4,0	0,3



Coperama

⇒ Al 2010, NH, Hesperia i Husa, veient el considerable volum de compres que feien per separat de determinat items/articles, totalment transversals per totes tres, van decidir muntar un central de compres pròpia, passant a aglutinar tots els processos de negociació. Aquest pas va suposar, en alguns casos, una mitjana d'estalvi del 20 %.



⇒ Degut a la concentració de 23 hotels a l'àrea de Barcelona (província + Ciutat), això ens permet destinar recursos que estiguin ociosos en determinats dies des d'un hotel a un altre (majoritàriament del departament de pisos i aliments i begudes).



⇒ Externalització del departament de pisos i de manteniment en hotels molt concrets; això ens ha permès estalviar en costos de personal i de productes de neteja, millorar l'eficiència i, fins i tot, incrementar els nivells de satisfacció dels clients.



⇒ Compra d'elements d'us comú entre més d'un hotel, organitzant un sistema de préstec i tornada (eines que no s'estan utilitzant tots els dies en els hotels).

ACCIONS PER A MILLORAR LA GESTIÓ

	TOTAL QUALITY SCORE			ENCUESTA CLIENTES NH			VALORACIÓN ON-LINE		
	2015	2014		2015	2014		2015	2014	
General	8,2 277.538	8,2 148.357	→ 0,0	8,4 82.903	8,4 63.771	→ 0,0	8,2 194.635	8,0 84.586	↑ 0,2
Limpieza	8,6 103.328	8,5 86.255	↑ 0,1	8,5 82.571	8,5 62.936	→ 0,0	8,6 20.757	8,4 23.319	↑ 0,2
Calidad-precio	8,0 101.969	7,9 85.899	↑ 0,1	8,0 81.327	7,9 62.760	↑ 0,1	8,0 20.642	7,8 23.139	↑ 0,2
Servicio	8,7 116.106	8,6 88.206	↑ 0,1	8,8 82.422	8,8 63.271	→ 0,0	8,5 33.684	8,3 24.935	↑ 0,2
Ubicación	8,6 103.269	8,6 85.548	→ 0,0	8,6 82.663	8,7 63.276	↓ 0,1	8,6 20.606	8,6 22.272	→ 0,0
Habitación y Baño	8,2 105.273	8,1 88.439	↑ 0,1	8,2 82.726	8,2 63.696	→ 0,0	8,2 22.547	8,0 24.743	↑ 0,2
Restauración	8,1 71.318	8,3 54.050	↓ 0,2	8,1 68.387	8,3 50.944	↓ 0,2	8,0 2.931	7,9 3.106	↑ 0,1
Instalaciones	8,0 82.233	7,9 63.215	↑ 0,1	8,0 82.233	7,9 63.215	↑ 0,1	- 0	- 0	→ -
Calidad del Sueño	8,4 101.299	7,9 22.343	↑ 0,5	8,4 82.418	- 0	→ -	8,1 18.881	7,9 22.343	↑ 0,2
Check In/Out	8,6 82.351	8,7 63.541	↓ 0,1	8,6 82.351	8,7 63.541	↓ 0,1	- 0	- 0	→ -
Vs. Competidores	8,1 80.823	- 0	→ -	8,1 80.823	- 0	→ -	- 0	- 0	→ -

ACCIONS PER A MILLORAR LA GESTIÓ

⇒ Inventari únic material sobrant als hotels.

BUSCAR OPCIONES

INVENTARIO MATERIAL SOBRENTE EN LOS HOTELES

HOTEL	MATERIAL ALMACENADO O EN DESUSO	UNIDADES EN STOCK	OBSERVACIONES	UNIDADES INICIALES	PRECIO UNIDAD € (Precio aprox. equivalente modelo similar)	IMPORTE A HORRO
NH ALBERTO AGUIL	CUADRANTES 60 X 60	0	Sin estrenar. Con el embalaje original de Emflond	185	10,00 €	1.850,00 €
NH ALCALA	LAVAVAJILLAS PEQUEÑO	0	WINTERHALTER GS 202	1	2.000,00 €	2.000,00 €
NH ALCALA	FAX	1	CANON FAX-L360. ANTIGUO DE RECEPCION.	1	200,00 €	0,00 €
NH ALCALA	CENTRALITA SIEMENS HIPATH 4000	1		1	3.000,00 €	0,00 €
NH ALCALA	MOLINILLO CAFÉ COMPAK K-8 ANTRACITA	1		1	150,00 €	0,00 €
NH ALCORCON	Pantalla TFT de 17 pulgadas	1	no se ve nada bien !!!	1	90,00 €	0,00 €
NH ALCORCON	Canon Fax modelo L-380	2	no la utilizamos pues tenemos las nuevas Kyocera	2	370,00 €	0,00 €
NH ALCORCON	Canon Fotocopiadora	1	no la utilizamos pues tenemos las nuevas Kyocera	1	150,00 €	0,00 €
NH ALCORCON	MAQUINA DE HIELO	1	HAY QUE CAMBIARLE UNA PIEZA. ARREGLARLA SON 800€	1	1.800,00 €	0,00 €
NH ALCORCON	MAQUINA DE CORRER	1	HAY QUE CAMBIARLE UNA PIEZA. ARREGLARLA SON 400€	1	1.400,00 €	0,00 €
NH ALICANTE	COPAS COÑAC	300		300	1,00 €	0,00 €
NH ALICANTE	MENAJE PLATOS NHUBE	20		20	25,00 €	0,00 €
NH ARGUELLES	PINZAS	0		15	3,67 €	55,05 €
NH ARGUELLES	BANDEJAS GRANDES METAL	0		6	31,25 €	187,50 €
NH ARGUELLES	COPAS CATAVINO	18		18	1,85 €	0,00 €
NH ARGUELLES	BOL ALUMINIO	2		2	2,16 €	0,00 €
NH ARGUELLES	TENEDOR PESCADO	68		92	1,02 €	24,48 €
NH ARGUELLES	CUCHILLO PESCADO	57		81	1,02 €	24,48 €
NH ARGUELLES	CACEROLAS DE ALUMINO	3		3	25,00 €	0,00 €



⇒ Centralització i posterior externalització del departament d'Administració. Em passat de comptar amb un administratiu en cada hotel, a tenir 4 *controllers* per a tota la unitat de negoci (163 hotels), traslladant la comptabilització a un CSC (Centre de Serveis Compartits).



⇒ Centralització de la figura del responsable de Compres / Serveis Generals (mitjançant ERP). Abans, 1- 2 per hotel, depenent del volum; actualment, 14 figures per a un total de 42 hotels. Aquesta mesura ha suposat un estalvi aproximat de 500.000 € en base anual.



⇒ Centralització del servei de producció de menjars en determinades ciutats, muntant una cuina central per produir per a tots els establiments.

⇒ Cas especial: bugaderia industrial.



⇒ Ens trobem davant d'un cas totalment diferent a la tònica habitual: en lloc d'analitzar i valorar la possible externalització d'un servei, es va procedir a fer el procés contrari: [internalitzar-lo](#).

⇒ En el 2007, Hesperia contava amb un port foli de 11 hotels a Barcelona, amb un total de 1.130 habitacions. Estava en ple procés de creixement i de consolidació de la seva marca, instaurant uns estàndards de qualitat molt exigents per a aconseguir la satisfacció dels clients.

- ⇒ Un dels principals problemes per a Hesperia era el servei de bugaderia. En ocasions, es tractava de la qualitat del rentat de la roba, en altres, de la planxada, en altres de la puntualitat del lliurament...
- ⇒ Els departaments de Compres i Operacions d'Hesperia van intentar trobar un proveïdor de garanties per complir amb els requisits recollits en els estàndards, però va ser una recerca totalment infructuosa.
- ⇒ Va ser llavors quan va sorgir la idea, concretament en un comitè de direcció, de fer els càlculs del que suposaria realitzar, de manera interna, aquest servei, per poder comparar-lo amb el que estava costant, en aquell moment, rentar tota la roba dels hotels de Barcelona en empreses externes.

⇒ Cas especial: bugaderia industrial.

Empleados	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Director de lavandería	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Encargado de lavandería	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Auxiliar de lavandería	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Servicios Técnicos	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Chóferes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados nómina	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0
Personal extra	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ETT'S	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0

⇒ Cas especial: bugaderia industrial.

Detalle gastos personal

Salarios	27.383,0	27.383,0	27.383,0	27.383,0	27.383,0	27.383,0	27.383,0	27.383,0	27.383,0	27.383,0	27.383,0	27.383,0	27.383,0	328.596,0
Pagas extras	3.481,6	3.481,6	3.481,6	3.481,6	3.481,6	3.481,6	3.481,6	3.481,6	3.481,6	3.481,6	3.481,6	3.481,6	3.481,6	41.779,2
Vacaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total nómina bruta	30.864,6	30.864,6	30.864,6	30.864,6	30.864,6	30.864,6	30.864,6	30.864,6	30.864,6	30.864,6	30.864,6	30.864,6	30.864,6	370.375,2
% S.S. nómina	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%
Seguridad S. nómina	9.568,0	9.568,0	9.568,0	9.568,0	9.568,0	9.568,0	9.568,0	9.568,0	9.568,0	9.568,0	9.568,0	9.568,0	9.568,0	114.816,3
Total coste nómina	40.432,6	40.432,6	40.432,6	40.432,6	40.432,6	40.432,6	40.432,6	40.432,6	40.432,6	40.432,6	40.432,6	40.432,6	40.432,6	485.191,5

Coste ETT'S	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
--------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

⇒ Cas especial: bugaderia industrial.

1. Suministros

Agua	11.500,0
Electricidad	34.500,0
Teléfono	6.000,0
Gasóleo	46.000,0
Gasolina	0,0

Totales	98.000,0
----------------	-----------------

4. Servicios Ext.

Artículos aux.	9.813,7
Material ofic.	4.200,0
RR.PP.	300,0
Transportes	0,0
Reparto	162.000,0

Totales	176.313,7
----------------	------------------

2. Conservación

Reparaciones	12.267,1
Ctos. Mant.	9.252,3
Material rep.	3.000,0
Sistemas	600,0

Totales	25.119,4
----------------	-----------------

5. Primas Seguros

Primas de seguros	6.000,0
-------------------	---------

Totales	6.000,0
----------------	----------------

6. Arrendamientos

Arrendamiento	107.000,0
---------------	-----------

Totales	107.000,0
----------------	------------------

7. Amortizaciones

Amortizaciones	146.000,0
----------------	-----------

Totales	146.000,0
----------------	------------------

3. Consumos

Detergentes	54.750,0
-------------	----------

Totales	54.750,0
----------------	-----------------

ACCIONES PER A MILLORAR LA GESTIÓ



	TOTALES
Ingresos	1.350.500
TOTAL INGRESOS	1.350.500
Consumos (detergentes)	54.750
Gastos de personal	499.747
Servicios externos	281.451
Otros gastos de gestión	0
TOTAL GASTOS	835.949
G.O.P.	514.551
Otros ingresos de Explotación	0
Otros gastos de Explotación	101.184
E.B.I.T.D.A.R.	413.367
Arrendamiento local	107.000
E.B.I.T.D.A.	306.367
Amor. Gastos est., inmat.	146.000
Amortizaciones material	0
E.B.I.T.	160.367
Ingresos financieros	0
Gastos financieros	0
Ingresos extraordinarios	0
Gastos extraordinarios	0
E.B.T.	160.367
Impuesto sociedades	144.353
NET INCOME	16.014
CASH FLOW	162.014

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Residual
Total Coste Sistema Actual	(1.350.500)	(1.391.015)	(1.432.745)	(1.475.728)	(1.520.000)	(1.565.600)	(1.612.568)	(1.660.945)	(1.710.773)	(17.107.730)
V.A.N.	(21.234.517)									
Lavandería Industrial Propia										
Inversión Inicial Prevista	(1.460.000)									
Efecto IVA	(233.600)	233.600								
EBITDA	(1.044.133)	(1.075.457)	(1.107.720)	(1.140.952)	(1.175.181)	(1.210.436)	(1.246.749)	(1.284.152)	(1.322.676)	(13.226.762)
V.A.N.	(17.818.438)	(841.857)	(1.107.720)	(1.140.952)	(1.175.181)	(1.210.436)	(1.246.749)	(1.284.152)	(1.322.676)	(13.226.762)

HIPÓTESIS DE TRABAJO:

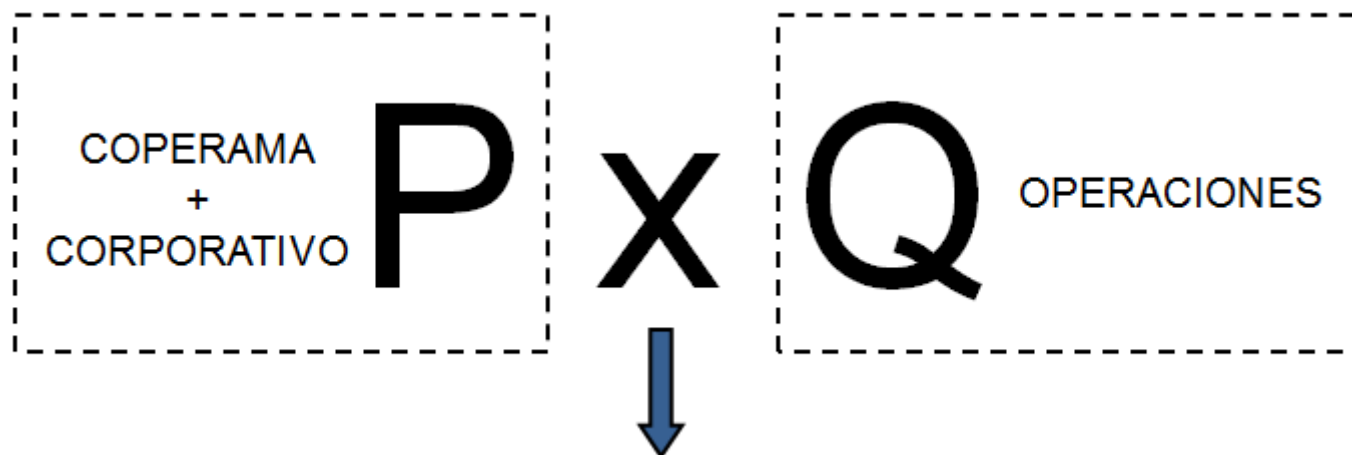
El coste del sistema actual tiene en cuenta el coste unitario de Rentokil.

En el caso de la inversión se entiende que los costes necesarios para el mantenimiento y reinversión de la maquinaria vienen dentro de la cuenta de explotación en su partida de Serv

En ninguno de los dos casos se prevé Efecto Impositivo.

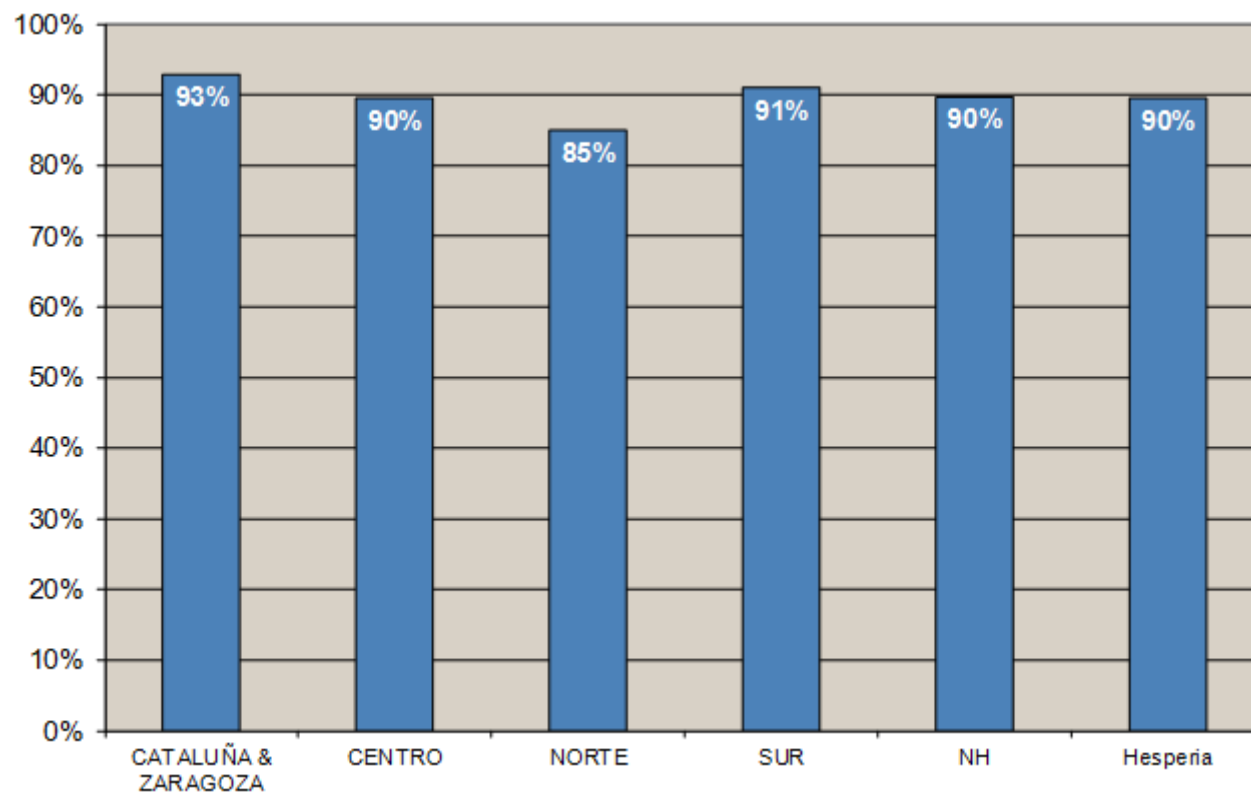
En Otros Gastos de Explotación se incorpora el coste previsto de servicios centrales.

En ambos casos se extrapolan los datos por IPC.



- ⇒ Qui ha de realitzar les compres (projecte econòmics compartits)
- ⇒ A quins proveïdors hem de comprar (*compliance* compra homologada)
- ⇒ Quins articles hem de comprar (filtre Coperama, reducció NC)
- ⇒ Com s'han de fer les compres (mètode de realització de comanda)
- ⇒ Quan s'han de fer les compres (procediment presa de inventari)





THANKS!

nh | HOTEL GROUP

nh
HOTELS


NH COLLECTION

nhow

Hesperia
RESORTS

www.nh-hotels.com