

Raúl Saucedo  
Juan Pedro Maskaric

# *Gestión de PyMES Hoteleras*

HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN Y  
GESTIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS DE ALOJAMIENTO

*Osmar D. Buyatti*  
LIBRERÍA EDITORIAL

CDD Raúl Saucedo - Juan Pedro Maskaric  
338.4764794 Gestión de PyMES Hoteleras. Herramientas de  
Organización y Gestión para Pequeñas y Medianas  
Empresas de Alojamiento  
1a. ed. - Buenos Aires:  
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2017.  
260 p.; 22,5 x 15,5 cm.  
  
ISBN 978-987-716-067-3  
  
1. Gestión Hotelera. 2. Administración de Organizaciones.  
I. Título

© 2017 by Osmar D. Buyatti

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

[HTTP://www.osmarbuyatti.com](http://www.osmarbuyatti.com)

e-mail: [libros@osmarbuyatti.com](mailto:libros@osmarbuyatti.com)

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Agosto 2017

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción esta penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 500 ejemplares

**I.S.B.N. 978-987-716-067-3**

**IMPRESO EN ARGENTINA**

**PRINTED IN ARGENTINA**

Se terminó de imprimir en el mes de agosto de 2017, en los talleres Gráficos de **Su Impres**, con domicilio en Tucumán 1480 - C.A.B.A.

# ÍNDICE

Datos de los Autores: .....	7
Prólogo.....	11

## **CAPÍTULO I PRIMERA APROXIMACIÓN AL TEMA**

Primera aproximación al tema .....	23
------------------------------------	----

## **CAPÍTULO II ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UN HOTEL**

1. A modo de introducción.....	27
2. Bases de la estructura operativa.....	29
3. Agrupación de funciones de un hotel .....	29

## **CAPÍTULO III HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

1. Revenue management.....	33
2. La configuración de tarifas .....	35
3. La tarifa diaria promedio (TDP).....	40
4. El porcentaje de ocupación de habitaciones .....	42
5. Primera aproximación a los costos de un hotel .....	43

6. El REVPAR.....	46
7. Características del mercado. La competencia.....	55
8. Índices de inserción y ventas .....	69
8.1. Índice de inserción en el mercado .....	71
8.2. Índice de ventas .....	72
9. El cuadro de tarifas .....	73
10. La tarifa de mostrador. Base para la configuración de un cuadro tarifario .....	80
11. El reporte diario .....	86
12. Pronósticos de ocupación. ....	91

#### **CAPÍTULO IV UNIFORM SYSTEMS OF ACCOUNTS**

Uniform Systems of Accounts .....	99
-----------------------------------	----

#### **CAPÍTULO V ESTRUCTURA DE COSTOS DE UN HOTEL**

1. Costos fijos.....	104
1.1. Costos Administrativos.....	104
1.2. Marketing y Ventas , Sistemas de Reservas .....	105
1.3. Seguridad.....	106
1.4. Mantenimiento y Servicios.....	106
1.5. Servicios .....	108
2. Costos variables .....	108
2.1. Costos Derivados de la Ocupación del Hotel .....	108
2.2. Costos Derivados del Ingreso .....	110
3. Remuneraciones al personal .....	111

**CAPÍTULO VI  
REFLEXIÓN ACERCA  
DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Reflexión acerca de la selección de personal ..... 117

**CAPÍTULO VII  
LA PROYECCIÓN A FUTURO**

1. Proyección anual del área de habitaciones ..... 125  
    1.1. Ingresos por Habitaciones ..... 125  
    1.2. Egresos Habitaciones ..... 127  
    1.3. Ingresos y Egresos de Alimentos & Bebidas..... 129  
        1.3.1. Ingresos por Alimentos & Bebidas ..... 129  
        1.3.2. Egresos por Alimentos & Bebidas ..... 130  
    1.4. Ingresos y Egresos de otras Áreas Operativas..... 131  
    1.5. El Resultado Operacional ..... 131

**CAPÍTULO VIII  
ALGUNAS PAUTAS QUE  
AYUDAN A UNA GESTIÓN EXITOSA**

1. Manejo de la queja..... 139  
2. Administración de la demanda y la sobreventa ..... 142  
3. Los hurtos en la vida cotidiana del hotel ..... 146  
4. Condiciones del liderazgo..... 150

**CAPÍTULO IX  
HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN  
Y VENTAS EN HOTELERÍA**

1. Características del turista actual ..... 156

2.	Turismo 2.0.....	161
3.	La comercialización de servicios de alojamiento.....	167
3.1.	Canales Directos.....	172
3.2.	Canales indirectos.....	180
A.	Canales indirectos tradicionales.....	180
B.	Canales indirectos electrónicos.....	182
3.3.	Nuevos canales de distribución.....	187

## **CAPÍTULO X TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN HOTELERA**

Tecnologías en la gestión hotelera.....	195
---	-----

## **CAPÍTULO XI EL MANTENIMIENTO DE UN HOTEL**

1.	Mantenimiento mayor.....	211
2.	Actualización de la planta física y del equipamiento de un hotel. Pautas a tener en cuenta.....	215
3.	Acerca de las habitaciones.....	216
4.	Otro ejemplo interesante.....	221
5.	El desplazamiento del personal.....	223
6.	La estructura de circulaciones diferenciadas de un hotel.....	224
7.	El diseño, su incidencia en los costos operacionales.....	227

## **CAPÍTULO XII DESARROLLO DE UN NUEVO PROYECTO HOTELERO**

1.	La idea comienza a gestarse.....	234
2.	La primera aproximación al producto.....	234
3.	La búsqueda de una localización y una parcela adecuada a la idea: ....	235

4.	La compra de la parcela, valuación de ventajas e inconvenientes.....	236
4.1.	Los servicios, algunos inconvenientes: .....	237
4.2.	Las ventajas de la parcela: .....	238
5.	El programa de necesidades: .....	239
6.	Tareas iniciales de desarrollo del proyecto .....	243
7.	Desarrollo del diseño del edificio y su entorno .....	248

### **CAPÍTULO XIII**

#### **UNA REFLEXIÓN FINAL**

Una Reflexión Final .....	255
Referencias Bibliográficas .....	259
Sitios Web Consultados .....	260