

## ***“¿Y si un Facility Manager le ayudara a gestionar su hotel?”©***

Las sinergias del FM con el sector hotelero.

Premio IFMA 2013 al mejor artículo de divulgación-  
investigación en el ámbito del FM

El Facility Management como disciplina que desarrolla la gestión integral de los inmuebles y los servicios de soporte ‘non core business’ de la manera más eficiente, puede llegar a ser en el sector hotelero una de las herramientas principales para optimizar sus costes y conseguir mejorar sus resultados.

**Juan Carlos Navarro López**  
**Juan Manuel Rodríguez Seijo**  
30/08/2013

## RESUMEN EJECUTIVO

El gran reto del **sector hotelero** pasa por **mejorar su competitividad** teniendo en cuenta en todo momento la calidad ofertada y, para ello, lo primero que se debe plantear es **realizar una reingeniería interna de su “forma de hacer”**.

El **Facility Management (FM)** como disciplina que desarrolla la gestión integral de los inmuebles y servicios de soporte ‘non core business’ de la manera más eficiente, buscando siempre la excelencia, puede **llegar a ser en el sector hotelero una de las herramientas principales para optimizar sus costes y conseguir mejorar sus resultados.**

De ahí la pregunta:

***"¿Y si un Facility Manager le ayudara a gestionar su hotel?"***

En este artículo se intenta dar una respuesta práctica a esta pregunta partiendo de la situación actual del FM en el sector y continuando con una propuesta transversal de la implantación del FM en un hotel, extrapolable a cualquier unidad del sector independiente de su tamaño (desde un hotel a una cadena hotelera con presencia internacional), definiendo el alcance, la metodología y los objetivos a conseguir, así como los resultados que se esperan obtener.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. VISUALIZACIÓN ACTUAL DEL FM EN EL SECTOR .....</b>	<b>5</b>
<b>3. AMBITOS DE ACTUACIÓN DEL FM.....</b>	<b>8</b>
<b>4. ASPECTOS CLAVE PARA LA IMPLANTACIÓN DEL FM .....</b>	<b>12</b>
<b>5. IMPLANTACIÓN DEL MODELO .....</b>	<b>14</b>
● ESTUDIO PREVIO.....	14
● RECEPTORES DE LOS SERVICIOS. LOS CLIENTES DEL FM.....	15
● EL HOTEL.....	17
● LOS SERVICIOS .....	18
● LOS PROCESOS .....	23
● INDICADORES. CUADRO DE MANDO.....	24
● SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	25
<b>6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....</b>	<b>26</b>
<b>7. RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>31</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El **sector hotelero en España** está asistiendo en los últimos años a una **reducción de los ingresos que afecta directamente a sus márgenes**. Esto es consecuencia de diversos factores, unos asociados a la situación económica, como pueden ser la bajada de reservas por parte de la población española, la reducción de viajes de negocio, la subida del IVA o el ajuste de la capacidad de gasto del turismo extranjero; pero también hay otros, como puede ser por ejemplo la aparición de los portales de internet especializados en la búsqueda de plazas hoteleras y comparación de precios, o la utilización de las redes sociales, que han llevado a un **cambio de paradigma en la percepción de la calidad ofrecida por los establecimientos por parte de los clientes**. Las opiniones de los usuarios se reflejan **en tiempo real en los portales y/o en las redes**, por lo que cualquier percepción negativa se amplifica de manera automática afectando de manera muy importante a la imagen del hotel.

Por ello, el **gran reto del sector** pasa por **mejorar su competitividad** teniendo en cuenta en todo momento la **calidad ofertada** y lo **primero** que se debe plantear es realizar **una reingeniería interna de su “forma de hacer”**. El **Facility Management (FM)** como disciplina que desarrolla la gestión integral de los inmuebles y servicios de soporte ‘non core business’ de la manera más eficiente, buscando siempre la excelencia, **puede llegar a ser en el sector hotelero una de las herramientas principales para optimizar sus costes y conseguir mejorar sus resultados**.

De ahí la pregunta:

**"¿Y si un Facility Manager le ayudara a gestionar su hotel?"**

A continuación se **intenta dar una respuesta práctica a esta pregunta** partiendo de la situación actual del FM en el sector y continuando con una propuesta transversal de la implantación del FM en un hotel, **extrapolable a cualquier unidad del sector independiente de su tamaño** (desde un hotel a una cadena hotelera con presencia internacional), **definiendo el alcance, la metodología y los objetivos a conseguir, así como los resultados que se esperan obtener**.

## 2. VISUALIZACIÓN ACTUAL DEL FM EN EL SECTOR

El conocimiento sobre el **Facility Management (FM) en el sector hotelero en España** y su **baja implantación**, puede visualizarse en los pocos informes y artículos existentes, así como en la ausencia de eventos asociados al mismo, en comparación con otros sectores en el que el FM está mucho más desarrollado.

Si se analizan las **estructuras organizativas en el sector**, estas **varían** notablemente de un establecimiento a otro, dependiendo de su categoría, tamaño, pertenencia o no a una cadena,..., pero una característica bastante común es que las responsabilidades sobre esta materia están divididas en varios departamentos: Servicios Generales, Servicios Técnicos, Compras, Finanzas,..., y, por tanto, **hay pocos profesionales que estén identificados como Facility Managers** dentro de ellas. Los Facility Managers, si los hay, se encuentran ubicados dentro de departamentos técnicos, a los que se les encarga fundamentalmente el “**control del mantenimiento**” (realizado en la mayoría de los casos con personal propio excepto los temas relacionados directamente con normativa) **y el seguimiento de los pocos servicios externalizados** que se contratan. Además, como la gestión suele estar descentralizada y se realiza individualmente en cada hotel, esto conlleva que su función principal sea la de “gestor de un presupuesto” **con el objetivo principal de evitar desviaciones**.

Como confirmación de lo indicado en el párrafo anterior, existen estudios que reflejan que **en el sector hotelero en España sólo un 15% de los hoteles disponen de un departamento específico de FM**. En el sector la actividad del FM se identifica principalmente con llevar a cabo una gestión de servicios como mantenimiento, limpieza y seguridad, y no con el realizar un planteamiento estratégico de la gestión de los inmuebles y servicios, lo que indica que **existe un largo camino por recorrer en este sector para desarrollar lo que realmente es el Facility Management**.

Si bien el FM es una disciplina que está implantada en el sector en los países anglosajones y en los EE.UU., hay **varias causas por las que puede que en España no se ha desarrollado**.

Una de las causas principales es la “**internalización**” de la gestión hotelera. No parece existir una apertura clara del sector a nuevas formas de gestión y se realizan la mayoría de los servicios con personal propio ya que se considera que, al estar en “**contacto**” con el cliente, todos forman parte del “**core**” del negocio, lo que parece chocar con el objetivo del Facility Management de gestionar servicios “no core business”. Siguiendo en esta línea se **identifica FM** con **optimización** de costes **mediante externalización** lo que puede llegar a generar un **choque con la “cultura de empresa”** y/o una sensación de “**pérdida de control**”.

Por otro lado existe una “**descentralización**” en la gestión, muy común en aquellos sectores en los que existe **dispersión geográfica** de los activos (otro ejemplo es el sector sociosanitario) lo que conlleva una “**autogestión**” individual **de los hoteles** asociada a su cuenta de explotación, que implica un “**rechazo**” a políticas de optimización basadas en la obtención de **sinergias** que puedan basarse en la **centralización**, “*lo que se hace en una zona no es válido para otra*”, o la **defensa de argumentos a favor de la gestión por proximidad geográfica** de los recursos que se justifica con “*así se tiene mejor servicio, mayor control y más rapidez del suministro*”, pero que lo que hay que analizar es si realmente lo que se está generando es una “dependencia” de los proveedores locales y una pérdida de homogenización de criterios, de información y de control de los servicios por parte de la cadena hotelera, que perjudica, entre otras cosas, el establecimiento de políticas y estrategias globales, la toma de decisiones, la optimización de recursos y la obtención de otro tipo de sinergias.

Tras lo desarrollado en los párrafos anteriores, la baja implantación del FM en el sector puede identificarse con una sola causa: “**Existe un desconocimiento general de lo que es el FM y lo que puede aportar en la gestión hotelera, y, por otro lado, también existe un desconocimiento del sector del FM respecto a las características y cultura del negocio hotelero y la necesidad de comunicar de otra manera su ámbito y metodología de actuación.**”

Respecto a la **necesidad del sector del FM de acercarse a la “forma de hacer”** del sector hotelero cabe reseñar la **dificultad** particular que se produce en este sector a la hora de separar los servicios ‘non core business’ del resto, ya que servicios que en otros sectores pueden calificarse

como “de soporte”, en el sector hotelero se consideran “core” ya que afectan muy directamente a la actividad principal, por ejemplo el servicio de limpieza de habitaciones. Esto conlleva una visualización equivocada **del sector respecto al conjunto de actividades que el FM realiza**, tanto en la **gestión del activo inmobiliario**, con sus necesidades y obligaciones legales en cuanto a conservación y seguridad, como en la **gestión de los servicios de soporte asociados a la actividad**.

Por otro lado, las **múltiples exigencias legales** en cuanto al mantenimiento del activo, la **necesidad de mantener su valor** y la búsqueda de la **optimización de los recursos disponibles** para el desarrollo de los diversos servicios (limpieza, lavandería, cocina...), entre otras, exigen un **gran esfuerzo de gestión**, para poder mantener los costes asociados en un nivel óptimo, **con un estándar de calidad alto**. Es evidente que el **staff no sólo es reducido** sino también **poco especializado** y desconocedor de algunos de estos temas (sobre todo los asociados a la gestión del activo) lo que conlleva **actuaciones “reactivas” o “causa-efecto”**, en lugar de planificar para adelantarse a los acontecimientos, y **es aquí donde el sector hotelero debe descubrir las sinergias que el FM le puede ofrecer desde sus ámbitos de especialización**.

En referencia a lo anterior, hace unos meses, el **Instituto Tecnológico Hotelero (ITH)** y el **capítulo español de la Asociación Internacional de Facility Management (IFMA España)** han firmado un **acuerdo de colaboración** cuyo principal objetivo es dar a conocer el Facility Management y las fórmulas innovadoras asociadas a esta disciplina para la gestión integrada de las instalaciones hoteleras, que optimicen los recursos y permitan controlar los costes de explotación.

Partiendo de esta situación actual, en los puntos siguientes se intenta dar un paso adelante en el tema desde una perspectiva práctica.

### 3. AMBITOS DE ACTUACIÓN DEL FM

En primer lugar para visualizar que ese entiende por **Facility Management (FM)**, a continuación se anexa la definición que se encuentra en los documentos de normalización de esta actividad:

*"Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte que consiste en proporcionar una gestión integrada a nivel estratégico y táctico para coordinar el suministro de los servicios de apoyo contratados. (UE- EN 15221/1)"*

Teniendo en cuenta lo anterior, puede establecerse que **la gestión de los servicios de soporte y de las infraestructuras** asociadas a la actividad “core business” de las **empresas** **afecta de forma directa a los resultados** de la organización. Desde el punto de vista del **negocio** que **el sector hotelero** desarrolla, la gestión de estos recursos con la **integración** del modelo de **Facility Management** **puede aportar diferentes alternativas y metodologías** para actuar en función de los servicios a gestionar, la tipología de las actuaciones, la integración dentro de la organización y los objetivos a conseguir, que se representa en las figuras siguientes:

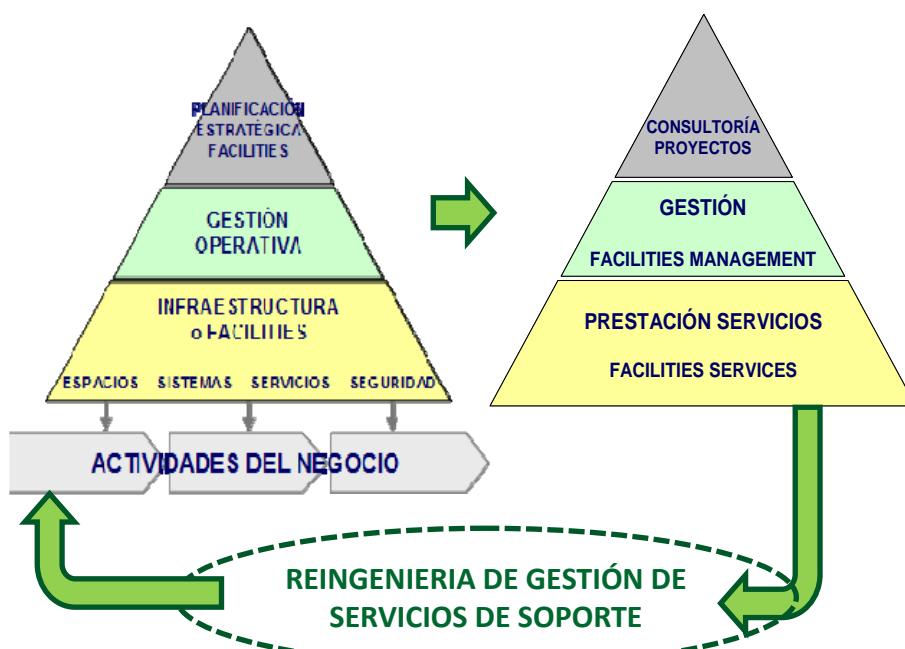


Fig. 1.- Ámbitos de actuación del Facility Management.

En la base de la pirámide se tiene la gestión básica de las facilities. Aquí el FM sólo aporta su experiencia asesorando en la **definición de requerimientos y contratación de proveedores ya que no entra en la gestión**. Es el campo en el que predomina el **Facility Services** dado que fundamentalmente **se obtienen las sinergias** mediante la **integración de servicios de similares características** (p.e. mantenimientos de diferentes instalaciones unificados en un contrato de mantenimiento integral) o la **integración de servicios de diferente tipología** (p.e. unificar los servicios de mantenimiento, limpieza y auxiliares) a través de un contrato único con una empresa que presta multiservicios. En este punto es en el que se encuentran aquellos hoteles que han avanzado más en el terreno de la externalización de servicios y en el que la mayoría del sector visualiza el alcance del FM.

Si se sube un nivel más, **gestión operativa**, se plantea el visualizar las facilities de una manera más global, intentando obtener las sinergias mediante la planificación, la organización, el seguimiento de la ejecución, la coordinación, el control y la optimización.

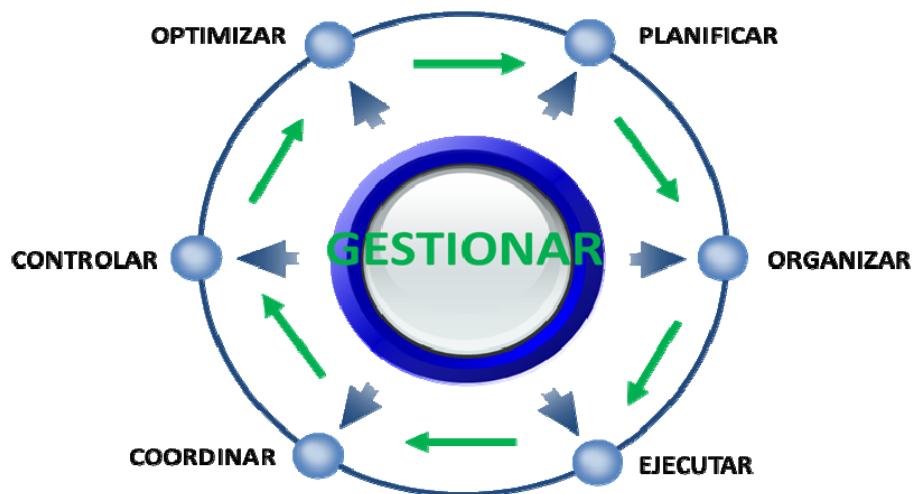


Fig. 2.- Diagrama de actividades asociadas a la gestión.

Es la parte “táctica” del FM. Se lleva a cabo la implantación operativa de los servicios siguiendo las estrategias definidas por la organización y se aporta la experiencia tanto en la **gestión profesional de los activos y las facilidades** como en el análisis del “feed back” de los resultados necesario para realizar el **proceso de mejora continua**.

**Es hacia este punto al que en primero lugar deberían converger el FM y el sector hotelero dado que es necesaria una “maduración” por ambas partes antes de acometer nuevas metas.** La incorporación progresiva de los Facility Managers en las organizaciones hoteleras permitirá un **mayor conocimiento de este sector por parte de los especialistas** y una adaptación de las metodologías y procesos a las necesidades del sector. Por su parte **el sector podrá dedicar sus recursos a la “generación de negocio”** eliminando “grasa” en su estructura, haciéndola más flexible, confiando a los **proveedores** la realización de los **servicios contratados con la calidad acordada a un precio pactado**, trabajando “**por objetivos**” y no “**por medios**”, estableciendo Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs), medidos por indicadores (KPIs), y **todo ello gestionado por especialistas: los Facility Managers.**

Por último, en la parte superior de la pirámide se plantea la **implantación del FM como una Unidad Funcional o Unidad de Negocio Interna**. Se definen una **estrategia** y se marcan unos **objetivos** que deben estar **alineados con los de la organización**, con la finalidad de ayudar a conseguir los asumidos por la misma y se lleva a cabo la **gestión de las facilities de una forma planificada y con una visión global de toda la organización.**

La implantación del **FM como una Unidad Funcional**, abre el espectro de actividades que pueden desarrollarse ya que aporta una **visión integral** desde la perspectiva de la explotación y operación y su afectación a la actividad propia del negocio. Entre otras se pueden citar:

- **Establecimiento de requerimientos técnicos para compras de materiales y servicios.**
- **Análisis de consumos y compra de utilities.**
- **Estudios y auditorias de eficiencia energética.**
- **Auditorias de calidad.**
- **Colaboración en “due-diligence”, procesos de compra de hoteles, valorando la situación de los activos desde el punto de vista de la conservación de los mismos y la gestión y operación de los servicios.**
- Participar desde el inicio en **procesos integrales construcción-explotación de hoteles** lo que redundará en una **mejora sustancial de la rentabilidad del proyecto** ya que se evitan

demoras en la puesta en marcha del hotel y se ahorran costes al **visualizar desde el primer momento las necesidades del proyecto de explotación.**

## 4. ASPECTOS CLAVE PARA LA IMPLANTACIÓN DEL FM

A la hora de acometer un cambio en la “forma de hacer”, existen una serie de **aspectos claves** que deben tenerse en cuenta al abordar un proyecto de estas características. En primer lugar es necesario que haya una **total implicación por parte de la Dirección del hotel o de la cadena hotelera** para dar el soporte al desarrollo del mismo ya que entre otras cosas se debe hacer un **análisis pormenorizado** y definir con claridad cuáles son los **objetivos y resultados** que se quieren conseguir, siendo necesario establecer cómo se realizará la **medición de los mismos**. Cada uno será **diferente en función de la organización hotelera** pero entre ellos se pueden enunciar **algunos que serán comunes**:

- **Implantar un modelo de gestión integral de los servicios de soporte.**
- **Cumplir con las expectativas de los “clientes” en los servicios.**
- **Obtener la “excelencia” en la calidad de los servicios, buscando la mejora continua y la innovación.**
- **Ayudar a mejorar los resultados económicos de la organización.**
- **Conservar el valor de los activos para garantizar el retorno de la inversión.**
- **Eficiencia en la gestión, estableciendo indicadores, cuadros de mando y acuerdos de nivel de servicio.**
- **Transparencia y claridad de costes buscando optimizar los recursos asociados a los servicios prestados.**
- **Flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios.**
- .....

Es necesario también que el **liderazgo del proyecto** lo asuma alguien con la **capacitación profesional y formación adecuada**, que sepa ejercer tareas de gestión de servicios y de trato con los clientes, **ubicado dentro de la estructura, contratado directamente o mediante el establecimiento de acuerdos de colaboración con consultores independientes o empresas especializadas** y se debe determinar el grado de **autonomía para la toma de decisiones**, que debe ser lo suficientemente amplio, respetando siempre la organización y buscando la integración con el resto de Unidades Funcionales de la misma.

Es importante tener claro que la gestión se realiza con “**orientación al cliente**” por lo que deben establecerse los mecanismos para **identificar, recoger y satisfacer las necesidades** adecuadas que sean requeridas por **parte de los clientes del FM**, que se identifican en el punto siguiente en el que se trata la implantación del modelo, y si es posible anticiparse a las mismas, lo que mejorará la percepción de los servicios prestados.

Como en cualquier otro tipo de organización, en un hotel o cadena hotelera, la perspectiva de realizar movimientos organizativos puede generar desconfianza y resistencia al cambio. Es por ello importante realizar **una “Gestión del Cambio”** adecuada, ya que todo el proceso afecta fundamentalmente a la **cultura de la empresa**. Se deben **establecer los medios de comunicación e información a todos los niveles de la organización y agentes participantes** necesarios para implementar los cambios que van a ir surgiendo a medida que se avance en el proyecto de FM, sobre todo de los objetivos que llevan implícitos las acciones que se pretende llevar a cabo. **Esta comunicación ha de ser continua, fluida y transparente.**

Como podría esperarse, **las tecnologías y Sistemas de Información** han de servir como herramientas de apoyo para dar un **servicio innovador y ágil** teniendo en cuenta que uno de los objetivos es la medición y análisis de los resultados por lo que deberán **diseñarse los informes** adecuados **que sirvan a la organización**.

## 5. IMPLANTACIÓN DEL MODELO

A continuación **se identifican los diferentes pasos a seguir y los agentes** que formarán parte de la **implantación de un modelo de FM en una organización hotelera**:

- **ESTUDIO PREVIO**

Es una herramienta esencial para determinar el estado en que se encuentra la organización respecto a los campos de actuación del FM. De esta manera se define el **escenario de partida mediante la recogida de información y documentación** para su posterior análisis y definición del plan de actuación. Entre otros:

- **Datos económicos** (facturas, salarios, gastos, costes,...)
- **Datos operativos** (organigrama, funciones, procedimientos, planes de trabajo,...)
- **Datos legales** (contratos, certificados, seguros,...)
- **Evaluación de los edificios e instalaciones** (normativa, planes de mantenimiento,...)

Es importante determinar los siguientes puntos:

- **Metodología, alcance y objetivos** del estudio previo.
- **Quien lo realiza.** En este punto puede ser interesante la colaboración de un consultor externo con la finalidad de obtener unos datos que no estén tan influenciados por la “forma de hacer” de la organización.
- Definir los **estándares de calidad** que servirán de base para la definición de los servicios.
- **Tiempos de las diferentes fases y documentación a presentar con los resultados.**
- Determinar quiénes son los **clientes del FM y cuáles son sus expectativas.**
- Establecer el **Mapa de Servicios que gestionará el FM.**

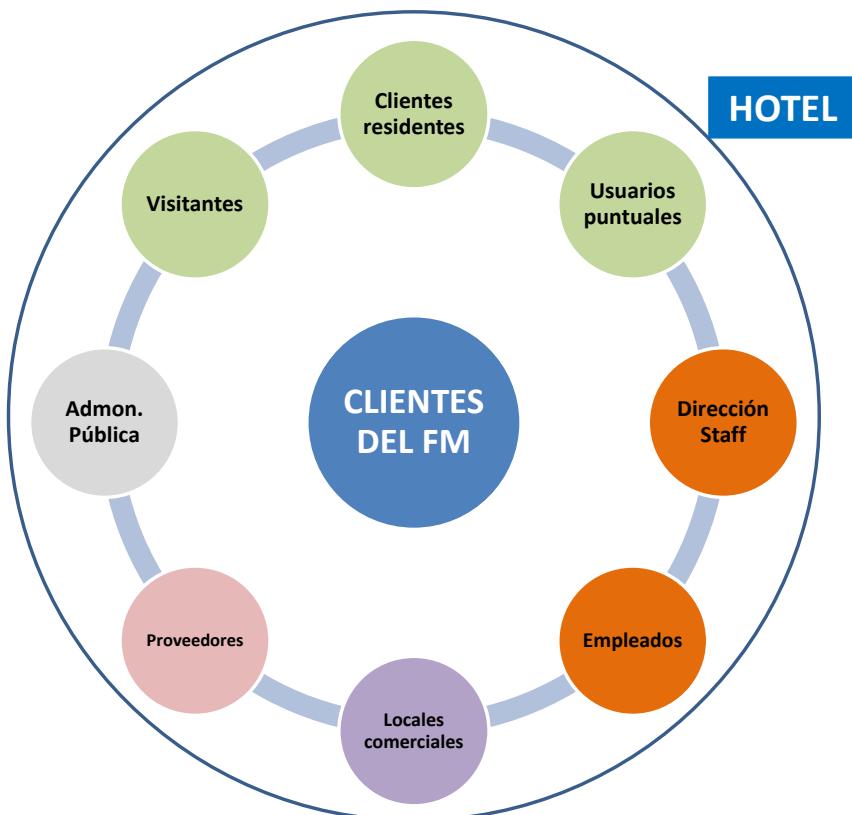
Con el estudio previo se verifican las **necesidades reales ajustadas al momento concreto** y se plantean las bases para realizar el diseño del **plan de actuación y su proyección de futuro** a medio y largo plazo. Por ejemplo se pueden determinar las prioridades, costes y fases para la implantación de un plan de mantenimiento adecuado al edificio para conseguir el cumplimiento normativo – legal y su sostenibilidad en el tiempo.

- **RECEPTORES DE LOS SERVICIOS. LOS CLIENTES DEL FM.**

Una de las primeras dificultades que tiene la implantación del FM en cualquier empresa de cualquier sector es la **definición** exacta de los “**receptores de sus servicios**”, sus **clientes**. Es importante resaltar que **no nos estamos refiriendo únicamente al cliente del “core del negocio”**, en este caso a **los clientes del hotel**, y este es uno de los temas que desde el sector hotelero se debe entender. **El Facility Manager** desde su posición interna dentro de la estructura, **presta servicios a diferentes “grupos de clientes”** y cada uno **espera diferentes cosas del FM**.

Entre los diferentes “clientes” se diferencia en primer lugar entre “**Clientes Internos**”, que son quienes **forman parte de la organización** (propietarios, directores, empleados, staff,...) y tienen diferentes criterios y necesidades que los “**Clientes Externos**” que no forman parte de la misma y que perciben la recepción del servicio desde otros puntos de vista (Clientes residentes del hotel, Administración Pública, Visitantes, Usuarios puntuales, locales comerciales,...)

Se puede identificar inicialmente a los clientes del FM de la siguiente manera:



**Fig. 3.- Clientes del FM en una organización hotelera.**

**Es importante conocer los clientes del FM para definir los servicios en función de las necesidades y expectativas.** Por ejemplo, se indicó al inicio de este artículo, la aparición de los portales de internet especializados en la búsqueda de plazas hoteleras y comparación de precios, y la utilización de distintas redes sociales, han llevado a un **cambio de paradigma en la percepción por parte de los clientes de los hoteles de la calidad ofrecida por los establecimientos.** Las opiniones de los usuarios se reflejan en tiempo real en los portales y/o redes sociales, por lo que cualquier percepción negativa se amplifica de manera automática afectando de manera muy importante a la imagen del hotel.

**Aparte de un precio atractivo, los criterios de calidad** que los clientes de los hoteles tienen primordialmente, según su percepción subjetiva, **son aquellos que inciden directamente en su estancia de una forma integral:**

- Limpieza de la habitación y zonas comunes.
- Estado de las instalaciones (lavabo, funcionamiento de la climatización, ACS...)
- Restauración.
- Atención recibida.
- Tiempos de espera.
- ....

Este cambio sustancial en el modo de relación entre el cliente y el hotel que se ha producido con la irrupción de las nuevas tecnologías, conlleva una **necesidad de mayor capacidad de reacción por parte de los establecimientos** para adaptarse a las necesidades y requerimientos de sus clientes, **prácticamente en tiempo real.**

**Un proyecto de FM dentro del sector hotelero debe estar enfocado totalmente al cliente del hotel, como centro de la actividad y receptor último de los servicios.** El cliente del hotel es el que finalmente valorará según su perspectiva la calidad del servicio recibido, por lo que será el que determinará de alguna manera **los niveles de servicio a implementar.**

Estos niveles de servicio son los que **el FM deberá alcanzar** mediante la gestión de los recursos a su disposición trasladándolos a los diversos escalones operativos para su implantación y control.

- **EL HOTEL**

**El hotel es la infraestructura que da soporte a la actividad**, y por tanto es necesario **conservarlo** en perfectas condiciones de uso, manteniendo no solo la **funcionalidad** operativa a lo largo del tiempo, sino también preservando su **valor económico**. Todo ello **cuidando la “imagen”**, no sólo cara a su percepción por parte del cliente del hotel, sino también en aspectos que actualmente tienen gran relevancia como la **integración en el entorno, la sostenibilidad y/o la eficiencia energética del mismo**. Esto plantea, entre otras cosas, que **el mantenimiento del hotel deba ir más allá de una gestión presupuestaria de una serie de actuaciones normativas y correctivas**.

**Actualmente** el mantenimiento en los hoteles está **diversificado entre diversos actores** (personal propio, múltiples contratas para mantenimientos específicos u obligatorios por normativa, proveedores locales para solucionar correctivos,...) lo que **dificulta tanto la optimización de costes y recursos como la coordinación, el control y el seguimiento**. Si consideramos que el **Facility Manager** está **especializado** en el uso y explotación de los Activos Inmobiliarios, se deduce que en el ámbito que nos ocupa, la **Gestión del Mantenimiento y operación de los Sistemas e Instalaciones de los hoteles** es una de las áreas de actividad fundamentales que el FM puede aportar al sector hotelero tanto desde el punto de vista técnico como estratégico.

El Facility Manager define la **estrategia de la gestión del mantenimiento** teniendo como base varios **criterios** principales, siempre **integrados en la estrategia de la organización**:

- Asegurar la disponibilidad, la eficiencia y la sostenibilidad.
- Considerar los requisitos de seguridad y salud para el personal, usuarios y cualquier impacto sobre el medio ambiente.
- La durabilidad del activo y la calidad del servicio prestado.
- Normativa asociada al mantenimiento (estatales, autonómicas, locales)
- Documentación asociada al mantenimiento.
- Optimización de los costes.

No es finalidad del artículo profundizar más en el desarrollo operativo de este servicio, sólo reflejar su importancia dentro del modelo y la necesidad de una gestión especializada.

- **LOS SERVICIOS**

Como se indicó en los puntos anteriores, una de las principales causas de la **baja implantación del FM en el sector hotelero** es la “internalización” de la gestión que se refleja en que la mayoría de los servicios se realizan con personal propio ya que se considera que, al estar en “**contacto** con el cliente”, todos forman parte del “**core**” del negocio y por tanto al no ser servicios “de soporte” no entran dentro del ámbito de gestión del FM. Por ello, una vez realizado el estudio previo y la identificación de los clientes y de la infraestructura donde se desarrollará la actividad, el siguiente paso es **identificar el portfolio o “Mapa de Servicios” que puede gestionar el FM**.

El establecer el Mapa de Servicios tiene como **objetivos**:

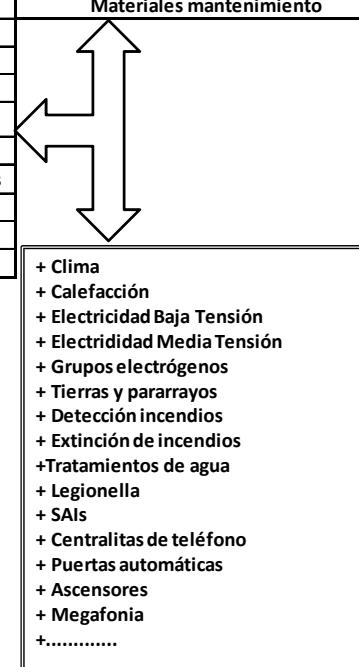
- Identificar y Clasificar todos los servicios para determinar su alcance y criticidad en función de su proximidad o no al “core” de la empresa.
- Analizar la integración del modelo de Facility Management en el modelo de negocio del sector hotelero.
- Estudiar las posibles sinergias que pueden conseguirse con el resto de modelos de negocio implementados.
- Establecer los requerimientos de los clientes receptores de los servicios “lo que quieren y lo que esperan obtener”: características, tiempo, cantidad, funcionalidad, percepción de valor, etc., y determinar las posibles líneas de actuación en función de los mismos.

Para valorar qué servicios podrían o no formar parte de la gestión del FM se propone hacer en primer lugar una clasificación de aquellos servicios que podrían gestionarse. Se plantea una división en los siguientes grupos:

- Servicios asociados a la actividad.
- Servicios asociados al edificio y a las instalaciones.

- **Gestión de consumos.**
- **Servicios asociados a las personas.**

MAPA DE SERVICIOS DE UN HOTEL QUE PODRIA GESTIONAR EL FM			
SOPORTE A LA ACTIVIDAD	HOTEL - INSTALACIONES	CONSUMOS	PERSONAS
Reprografía e impresión	Telecomunicaciones	Energía eléctrica	Restauración
Correos, Paquetería	Jardinería	Gas	Catering
Valija, Mensajería	Mantenimiento normativo	Aqua	Vending
Tratamiento documentación, Archivo	Mantenimiento preventivo	Telefonía e internet	Lavandería
Publicidad	Mantenimiento correctivo	Aprovisionamiento	Desratización, Desinsectación, Desinfección
Transporte, Logística	Mantenimiento elementos constructivos	Material oficina, Papelería	Fuentes de agua
Viajes	Mantenimiento integral	Materiales mantenimiento	Call Center / Help Desk
Residuos	Mobiliario		Limpieza zonas comunes
Seguros	Almacenes		Cocina
Legales	Gestión inversiones		Limpieza Habitaciones
Vigilancia y seguridad	Gestión de espacios		Conserjería y recepción
Contratos de alquiler	Gestión del inventario		Aparcacosches
Equipos audiovisuales	Gestión de proyectos, obras y reformas		Valet
Parking	Inspecciones reglamentarias		
Traducción e interpretación	Limpieza cristales y fachada		
Apoyo administrativo	Limpieza Campanas extractoras		
Flota vehículos			
Gestión gimnasios, saunas y spas			
Gestión de eventos			
Televisión - Hilo Musical			
Plan director seguridad			
Gestión de salones			



- + Clima
- + Calefacción
- + Electricidad Baja Tensión
- + Electricidad Media Tensión
- + Grupos electrógenos
- + Tierras y pararrayos
- + Detección incendios
- + Extinción de incendios
- + Tratamientos de agua
- + Legionella
- + SAI
- + Centralitas de teléfono
- + Puertas automáticas
- + Ascensores
- + Megafonía
- +.....

Fig. 4.- Servicios que podrían gestionarse dentro del modelo de Facility Management.

Según las organizaciones hoteleras y para cada caso concreto, pueden variar los servicios que se consideran propios del ‘core business’, de aquellos que quedan fuera de esta consideración, que actualmente son los menos, ya que se identifica FM con optimización de costes mediante externalización lo que puede llegar a generar un choque con la “cultura de empresa” y/o una sensación de “pérdida de control”.

Realizando un ejercicio de análisis, se propone un “Mapa de Servicios. Distribución Core - Facility” en el que se diferencia mediante colores entre aquellos servicios que por su naturaleza deben ser gestionados por el hotel o cadena hotelera dentro de su modelo de negocio (color blanco), aquellos que pueden formar parte del modelo de Facility Management (color verde) y los servicios que se encuentran en el límite dado que por su naturaleza pueden ser “core” pero que por su operativa pueden ser claramente gestionados por el FM (color rojo).

Uno de los servicios del último grupo puede ser por ejemplo el de “limpieza de habitaciones”. Este servicio actualmente está claramente identificado dentro del negocio del sector como “core” ya que tiene contacto directo con el cliente del hotel, se considera estratégico y se hace con personal propio. Al hacerlo así se puede generar una rigidez en la estructura que impide adaptarse a la demanda, en este caso el porcentaje de ocupación del hotel, y es aquí donde el FM mediante una gestión especializada puede dar soluciones alternativas sin que se vea afectada la calidad de los servicios. Una posibilidad es el encargo de este servicio a una empresa externa mediante un contrato por resultados, lo que permite a través de establecer Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs) y medición y control de los Indicadores estratégicos (KPIs), mantener la calidad demandada y flexibilizar la estructura en función de las cargas de trabajo, además de trasladar un coste fijo (personal) a un coste variable. Pero externalizar no es la única solución, un estudio de los procesos y una nueva distribución de tareas puede llevar a optimizar los recursos propios, y en este apartado también el FM puede aportar su know-how.

A continuación se debe hacer una evaluación de las expectativas que el servicio ha de cubrir: operativas, de calidad, económicas, funcionales,... definiendo una planificación consensuada de implantación y operación poniendo de relieve los hitos a conseguir en cada etapa.

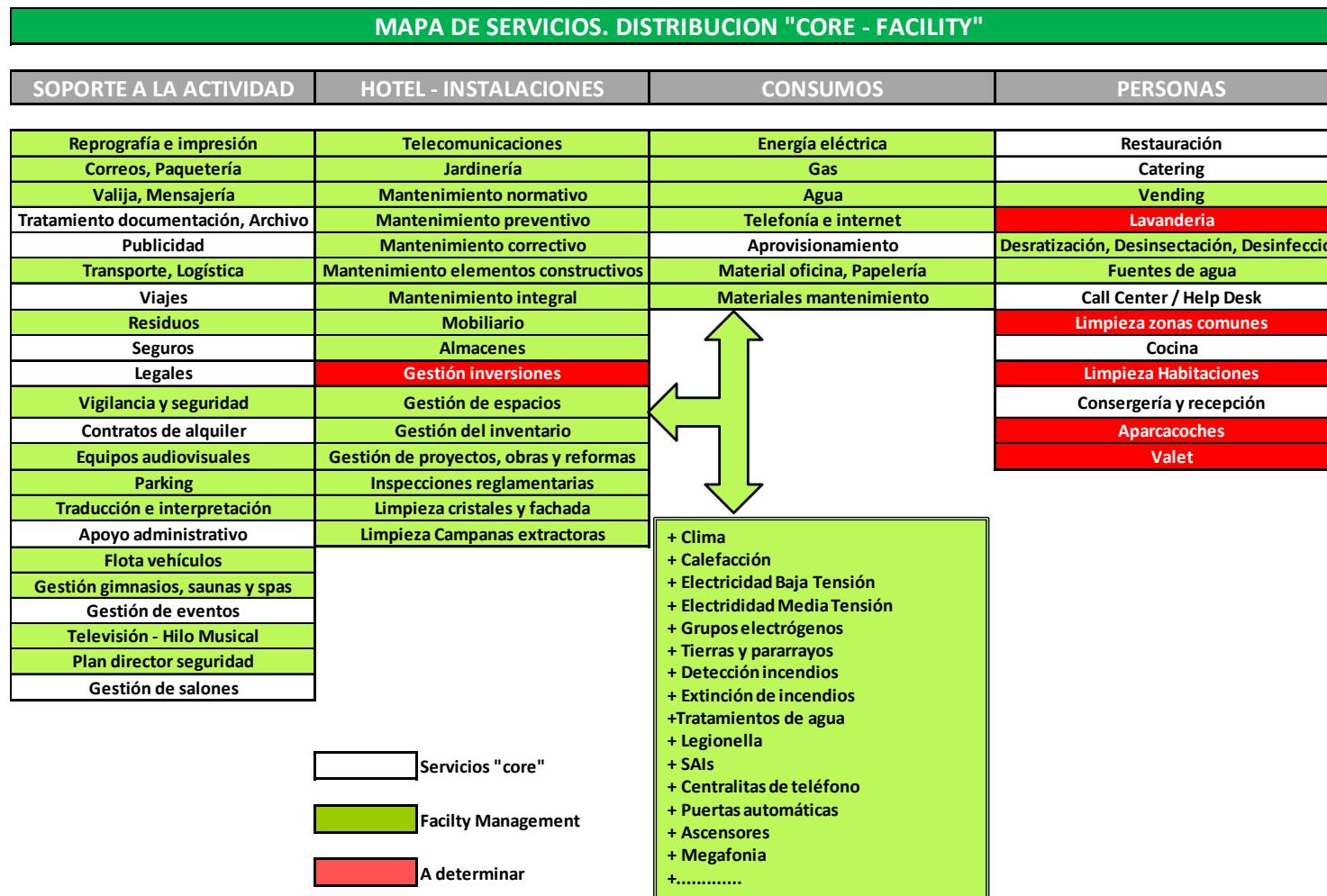


Fig. 5.- Distribución de servicios en el sector hotelero entre “core” y Facility Management

- **LOS PROCESOS**

Una vez definidos los servicios que gestionará el Facility Manager, **se han de determinar los procesos asociados** ya que en el ámbito del FM, contemplar el **sistema servicios como un sistema de procesos** permite **identificar las interrelaciones** que existen y, en consecuencia, hacer más eficiente la gestión.

Una de las cosas que tendrá que hacer el Facility Manager es **establecer el “Mapa de Procesos”**, comenzando con la reingeniería de los procesos que se están desarrollando dentro de la organización. Una **metodología** aplicable para esta tarea podría ser:

- **Determinar los procesos principales, los secundarios** (que se realizan de forma paralela al principal pero que no forman parte de él) y **los de soporte** (que son necesarios como apoyo y que pueden ser comunes a varios procesos p.e. compras de materiales).
- **Evaluar la importancia estratégica de cada proceso.**
- **Clasificar las actividades asociadas y su secuencia. Desarrollar los esquemas y procedimientos.**
- **Determinar recursos relacionados con cada actividad y calcular los tiempos parciales y el tiempo total del proceso.**
- **Determinar recursos necesarios para llevar a cabo el servicio** (Espacios y su acondicionamiento, maquinaria y equipos, herramientas y materiales, recursos humanos, recursos financieros...)
- **Determinar los responsables de cada proceso y de su gestión.**

Para la realización del “**Mapa de Procesos**”, por ejemplo, se puede utilizar una **clasificación similar** a la utilizada para los servicios:

- **Procesos asociados a los Servicios de soporte a la actividad.**
- **Procesos asociados a los Servicios al edificio y a las instalaciones.**
- **Procesos asociados a la Gestión de consumos.**
- **Procesos asociados a los Servicios a las personas.**

No es finalidad de este artículo profundizar más en este punto dado que formará parte de la implantación del modelo y dependerá de las características de la organización.

- **INDICADORES. CUADRO DE MANDO.**

Una vez definido el Mapa de Servicios y los procesos asociados, se debe **verificar que se están cumpliendo los objetivos previstos**. Al utilizar la gestión por procesos de los servicios, se pueden establecer **indicadores** que permitirán medir y controlar el rendimiento de cada uno de ellos. Una vez obtenidas las mediciones se podrá realizar el **análisis al compararlos con los resultados esperados** y posteriormente **tomar las decisiones** que se crean conveniente cara a su **mejora y optimización**.

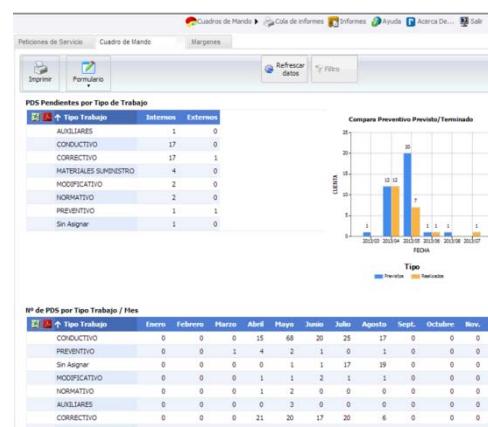
Cada organización hotelera establecerá los **indicadores que resulten útiles** para ella. La definición de estos indicadores supone una labor de análisis e identificación de **los puntos clave del proceso** que interesa controlar especialmente ya que su cumplimiento o no afectará al negocio hotelero. Con ellos se determinará el **Cuadro de Mando Integral de Servicios** que será la herramienta de gestión y mejora continua **utilizada por el Facility Manager y por la Dirección** ya que a su vez formará parte del **Cuadro de Mando Global de la organización hotelera**. Por tanto, para definir **los indicadores**, se debe tener en cuenta que **han de ser**:

- Alineados con los objetivos de la empresa.
- Representativos. Acordados. Aceptados.
- Cuantificables – Controlables – Comparables.
- Sencillos.
- Extrapolables al cuadro de mando integral.

### Ejemplo de clasificación de indicadores por grupos:

- **De coste** (p.e. Kc = desviación del coste sobre presupuesto anual del servicio;  $Kc < 5\%$ )
- **De calidad** (p.e. Kq = resultados positivos del total de encuestas de satisfacción sobre los servicios;  $Kq > 98\%$ )
- **De rendimiento** (p.e. Kr = nº de incidencias NO resueltas en el tiempo previsto según su criticidad;  $Kr < 2\%$ )

**Fig. 6.- Ejemplo de pantalla de indicadores.**



## • SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Cómo se ha comentado en puntos anteriores, en el modelo de FM es básica la **necesidad de tener la información completa, actualizada y exacta** para facilitar el análisis a nivel táctico y estratégico, y la toma de decisiones en ámbitos diversos, como inversiones, contratos de alquiler, contratos de servicios... Son por tanto **necesarias herramientas informáticas** que permitan **centralizar y organizar toda la información relativa al FM** y que estén **integradas dentro de los sistemas del resto de la organización**.

En los últimos tiempos se ha avanzado mucho en el desarrollo e implantación de herramientas **software del tipo CAFM** (Computer Aided Facility Management), que permiten centralizar y gestionar toda la información relativa al activo y sus servicios. En un solo aplicativo se puede tener toda la información relativa a alquileres, seguros, gestión de espacios, planos, help desk, gestión del mantenimiento y demás servicios. En el caso que nos ocupa puede ser **un hotel o varios de una misma cadena**, lo que añade un factor de **dispersión geográfica** y, estos sistemas permiten **controlar de manera centralizada y eficiente todas las variables que afectan a las tareas de gestión del FM**.

Mediante un correcto **escalado de perfiles** de acceso se puede definir la interrelación de los diversos actores con la herramienta (Dirección, FM, Gobernanta/e, personal de servicios,

proveedores...), y que información pueden introducir u obtener de la misma. Asegurando al mismo tiempo la coherencia y consistencia de los datos, así como la interrelación con otras herramientas del negocio cómo pueden ser el ERP, software de gestión de reservas...

Existen otros tipos de herramientas (GMAOS, MMS, BIM...) especializadas en aspectos más concretos de la actividad, por lo que no recogen todos los aspectos necesarios para una visión global de conjunto. En cada caso concreto, como una parte importante del proyecto, el FM ha de analizar las necesidades de información, estudiar el alcance de las herramientas implantadas y asesorar cuales serían los sistemas más adecuados para su posterior implantación.

## 6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En los puntos anteriores se ha abordado la necesidad de acometer desde un punto de vista estratégico la profesionalización de la gestión de los inmuebles (hoteles) y los servicios de soporte, es decir implantar un modelo de Facility Management.

A la hora de implantar el modelo y acometer la implantación de la estructura organizativa se debe tener en cuenta el número de hoteles a gestionar y su localización. Si la implantación es en una cadena hotelera, en la mayoría de los casos, existirá dispersión geográfica de los hoteles y por tanto habrá dos alternativas que pueden coexistir. Por un lado múltiples localizaciones en una zona o región determinada lo que permitirá diseñar una estructura centralizada para desarrollar el modelo de gestión de Facility Management; por otro lado una implantación geográfica dispersa entre ciudades, comunidades e, incluso, países. Es en este último caso donde deberá determinarse hasta qué nivel se lleva la descentralización de la gestión y de las operaciones, dado que aunque puede existir una línea general marcada desde la organización central, es posible que haya que adaptarla en función de las características de cada ubicación específica, como puede ser por ejemplo la aplicación local de la normativa vigente.

Cuando hay dispersión geográfica es un objetivo básico el implantar una estructura optimizada, debiendo realizarse un análisis de competencias funcionales para determinar sobre todo la

necesidad o no de establecer “líneas intermedias” que reporten a la organización central, ya que un sobredimensionamiento de estas líneas es una de las causas por las que los costes se incrementan. La **organización central** en caso de descentralización ha de ser **reducida** dado que en este caso su **función fundamental** es establecer las **políticas, centralizar la información y “monitorizar”** el desarrollo del modelo de gestión y el **cumplimiento de los objetivos previstos**, delegando en las “líneas intermedias” la gestión y el control operativo.

Para poder definir la estructura se propone en primer lugar hacer una **clasificación de los servicios** que se gestionan en el modelo de Facility Management, distribuyéndolos para poder determinar los **ámbitos de actuación y los responsables funcionales**.

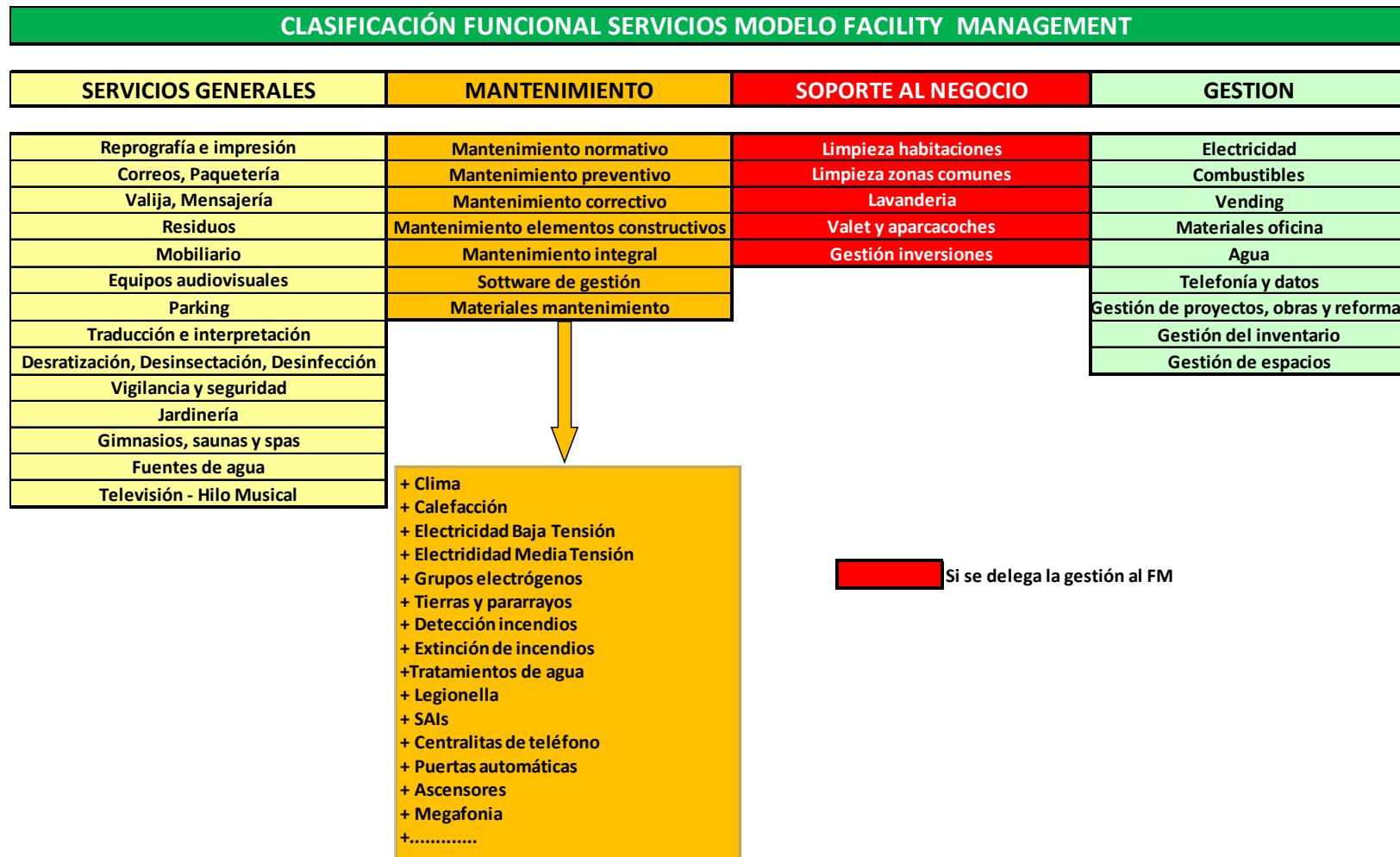


Fig. 7.- Distribución funcional de los servicios que podrían gestionarse dentro del modelo de Facility Management

Mediante lo anterior se puede establecer una estructura matricial como la que se plantea en el siguiente ejemplo y que dependerá de la organización en la que se implante el modelo y de todos los parámetros explicados en los puntos anteriores:

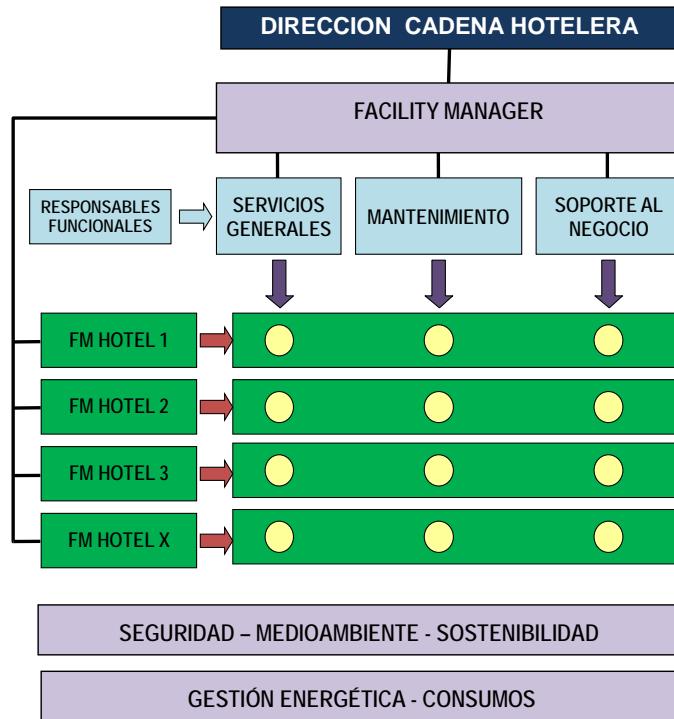


Fig. 8.- Ejemplo de estructura matricial.

Se ha indicado como una aspecto clave de éxito para el proyecto la implicación de la Dirección y por ello es conveniente que el Facility Manager dependa directamente de ella de igual manera que la Dirección Financiera o la de RRHH.

La dotación del personal tanto de los FM que lideran el proyecto como de los Responsables Funcionales y de los FM de zona u hotel individual, puede hacerse de varias maneras: la tradicional, incorporando a los profesionales en plantilla; otra mediante la externalización de este servicio contratando profesionales freelance o empresas especializadas y, por último, la implantación de un modelo mixto con los puestos que se consideren más estratégicos cubiertos con personal propio y los operativos con personal externo, lo que permite la flexibilidad de la estructura en función de la necesidad operativa. Las ventajas e inconvenientes de cada una de estas modalidades se verán influidas particularmente por la cultura y políticas de cada empresa y por la definición del modelo a implantar, no siendo objeto de este artículo el entrar a valorarlas.

## 7. RESULTADOS ESPERADOS

Como se ha indicado en los puntos anteriores, a la hora de implantar un modelo de FM **se debe determinar cuáles son los objetivos y como se pueden medir los resultados esperados**. Si bien los objetivos y resultados **serán diferentes en función de las organizaciones**, a continuación se relacionan aquellos **genéricos que pueden conseguirse**:

- **Establecer una única “forma de hacer”** en todos los hoteles de la organización.
- **Alineación estratégica**, integrando el FM dentro de las estructuras generales del negocio hotelero.
- **Profesionalización** de la gestión de inmuebles (hoteles) y servicios.
- **Flexibilidad**, rápida adaptación a las necesidades cambiantes y fluctuantes de la demanda, reflejadas en el porcentaje de ocupación de los hoteles.
- **Simplicidad, gestión integral de servicios y activos**, aprovechando al máximo las sinergias que se producen al unificar los criterios.
- **Eficiencia, optimización de costes, manteniendo o mejorando la calidad del servicio prestado al cliente final.**
- **Mejora de la productividad, mediante reingeniería de procesos y procedimientos.**
- **Aseguramiento del valor del activo.**
- **Cumplimiento de la normativa vigente, eficiencia energética, integración del activo con el entorno, sostenibilidad...**
- **Definición de indicadores. Cuadro de Mando Integral de los servicios.**
- **Implantación de herramientas de gestión y generación de informes unificados**, lo que permitirá tener datos homogéneos que ayudarán en la toma de decisiones.
- **Benchmarking, el uso de una metodología para la obtención de datos relacionados con costes de servicios, procesos, dimensionamiento y uso de recursos, calidad de servicio,..., con la finalidad de que la organización pueda compararse con otras de similares características del sector y con el análisis de resultados, ayudar a poder tomar decisiones estratégicas que la hagan más eficiente y permitan su sostenibilidad en el tiempo.**

Como resumen se han publicado informes que indican que **en el sector hotelero se podría ahorrar hasta un 20% de los costes cambiando el modelo de gestión tradicional por un modelo de gestión profesionalizado de las instalaciones de los hoteles y servicios asociados con base el Facility Management.**

## 8. CONCLUSIONES

Para la realización de este artículo se han tenido en cuenta los siguientes **puntos de partida**:

- **El sector hotelero necesita mejorar su competitividad** teniendo en cuenta en todo momento **la calidad ofertada** y, para ello, lo primero que se debe plantear es realizar una **reingeniería interna de su “forma de hacer”**.
- Por el uso de los **portales y redes de internet hay un cambio de paradigma en la percepción de la calidad ofrecida por los establecimientos por parte de los clientes**. Cualquier percepción negativa se amplifica de manera automática afectando de manera muy importante a la imagen del hotel.
- Hay estudios que reflejan que en **el sector hotelero en España la disciplina del Facility Management es poco conocida** ya que sólo un 15% de los hoteles disponen de un **departamento específico de FM**.

**La primera conclusión que se obtiene es que el Facility Management (FM) como disciplina que desarrolla la gestión integral de los inmuebles y servicios de soporte ‘non core business’ de la manera más eficiente, buscando siempre la excelencia, puede llegar a ser en el sector hotelero una de las herramientas principales para optimizar sus costes y conseguir mejorar sus resultados pero “*existe un desconocimiento general de lo que es el FM y lo que puede aportar en la gestión hotelera, y, por otro lado, también existe un desconocimiento del sector del FM respecto a las características y cultura del negocio hotelero y la necesidad de comunicar de otra manera su ámbito y metodología de actuación.*”**

Por ello, la **incorporación progresiva de los Facility Managers** en las organizaciones hoteleras permitirá por un lado un **mayor conocimiento de este sector por parte de los especialistas** y una adaptación de las metodologías y procesos a las necesidades del sector y por otro permitirá que **el sector hotelero pueda dedicar sus recursos a la “generación de negocio”** con estructuras más flexibles y relaciones con los **proveedores basadas en contratos “por objetivos” y no “por medios”**, además de mantener el **valor de sus activos (los hoteles)** bajo un modelo de FM **gestionado por especialistas**.

Para la implantación de un modelo de FM, es necesaria la **total implicación por parte de la Dirección del hotel o de la cadena hotelera** para dar el soporte al desarrollo del mismo y el **liderazgo del proyecto** debe ser asumido por alguien con la **capacitación profesional y formación adecuada**, que sepa ejercer tareas de gestión de servicios y de trato con los clientes, **ubicado dentro de la estructura, bien contratado directamente o mediante el establecimiento de acuerdos de colaboración con consultores independientes o empresas especializadas.**

Es importante tener claro que el **Facility Manager** desde su posición interna dentro de la estructura, **presta servicios a diferentes “grupos de clientes”** y que cada uno **espera diferentes cosas del Facility** por lo que deben establecerse los mecanismos para **identificar, recoger y satisfacer las necesidades** adecuadas que sean requeridas por ellos. Así mismo, **el hotel es la infraestructura que da soporte a la actividad**, y por tanto es necesario **conservarlo** en perfectas condiciones de uso, manteniendo no solo la **funcionalidad** operativa a lo largo del tiempo, sino también preservando su **valor económico**, y, además **cuidando la “imagen”**. Esto plantea, entre otras cosas, que **el mantenimiento del hotel deba ir más allá de una gestión presupuestaria de una serie de actuaciones normativas y correctivas que debe ser gestionado por especialistas.**

Una de la principales causas de la **baja implantación del FM en el sector hotelero** es la **“internalización”** de la gestión que se refleja en que la mayoría de los servicios se realizan actualmente con personal propio ya que se considera que, al estar en **“contacto” con el cliente**, todos forman parte del **“core” del negocio**, lo que parece chocar con el objetivo del Facility Management de gestionar servicios “no core business”. Por ello, una vez realizado un estudio previo para determinar la situación de partida, la identificación de los clientes y de la infraestructura donde se desarrollará la actividad, el siguiente paso es **establecer el “Mapa de Servicios”**, diferenciando entre **aquellos servicios que por su naturaleza deben ser gestionados por el establecimiento dentro de su modelo de negocio (“core”), aquellos que pueden formar parte del modelo de Facility Management y unos servicios que se encuentran en el límite** dado que **por su naturaleza pueden ser “core”** pero que por su **operativa** pueden ser claramente **gestionados por el FM**, estos últimos son los que deberán analizarse más en profundidad.

Al utilizar la **gestión por procesos de los servicios**, se establecen indicadores que permiten medir y controlar el rendimiento de cada uno de ellos y con ellos determinar el **Cuadro de Mando Integral de Servicios** que será la herramienta de gestión y mejora continua **utilizada por el Facility Manager y por la Dirección** ya que a su vez formará parte del **Cuadro de Mando Global de la organización hotelera**.

Con la **aplicación de un modelo de gestión de FM** en un hotel o cadena hotelera, podemos obtener mediante la gestión y optimización de recursos, **resultados de diversa índole**: desde **ahorros de costes** que según algunos estudios pueden llegar a ser **del 20%**, hasta la posibilidad de hacer un **benchmarking** con los resultados obtenidos, pasando por la **flexibilización de las estructuras para adaptarse a la demanda** que se refleja en la ocupación, sin olvidarse del **mantenimiento del valor del activo**, la infraestructura hotelera.

Con todo lo anterior se ha querido mostrar que el “know how” que el FM aplica puede adaptarse perfectamente al sector hotelero y que si bien los profesionales del FM han hacer un esfuerzo por entender las necesidades específicas de este sector y sus particularidades, desde el sector hotelero se debe hacer también una apertura a nuevas formas de gestión de los servicios e infraestructuras e intentar visualizar que implantar un modelo de FM en su “forma de hacer” puede ofrecer un valor añadido que se traduce en beneficios directos para las organizaciones.

Por ello el **acuerdo de colaboración** firmado por el **Instituto Tecnológico Hotelero e IFMA España**, y otras iniciativas similares que se han producido en los últimos tiempos, son un **paso muy importante** para dar a conocer el Facility Management en este sector tan estratégico para la economía española, pero esto no debe quedar en una colaboración desde un punto de vista teórico, sería interesante **avanzar mediante la puesta en marcha de proyectos de implantación del FM en hoteles y cadenas hoteleras** para que puedan servir de referencia, **presentándolos** posteriormente dentro del sector y **comparando con los resultados obtenidos con la gestión tradicional**.

Se ha intentado hacer aflorar las sinergias que el FM puede tener con el sector hotelero, **toca ahora a los Directivos del sector responder a la pregunta:**

**"¿Y si un Facility Manager me ayudara a gestionar mi hotel?"**