

CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN EN LOS HOTELES DE SEVILLA

Víctor G. Aguilar Escobar

Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones
Facultad de Turismo y Finanzas
Universidad de Sevilla.
victorg@us.es.

Alberto Ibáñez Ábalos

Estudiante de 4º curso del Grado de Turismo
Universidad de Sevilla

TEMÁTICA: Economía y Empresa, Organización de Empresas, Dirección de Operaciones

RESUMEN

Los servicios de restauración son una parte importante de la cifra de negocio de un hotel y de los beneficios del mismo y suponen un motivo de atracción para los clientes. Este trabajo pretende analizar cuáles son las características principales de la restauración en los hoteles de Sevilla e indagar la influencia que tienen en ella determinadas variables demográficas del hotel. Para ello se realizó una encuesta a los hoteles de al menos una estrella miembros de la Asociación de Hoteles de Sevilla. En ella se incluían diversas cuestiones que permitieron caracterizar su oferta de restauración. Igualmente, se recabó la opinión de los encuestados sobre la importancia de la restauración en el resultado de explotación global y sobre cuál es el servicio de restauración más rentable. Además, se ha realizado un análisis de regresión que muestra que la oferta de restauración es dependiente de la categoría del hotel y de su pertenencia a una cadena, pero no del número de habitaciones.

PALABRAS CLAVE

Hoteles, Dirección de Operaciones, Restauración.

ABSTRACT

Food and Beverage (F&B) services are an important part of the turnover and benefits of hotel and is also a source of attraction of customers. This study aims to analyze what are the main features of the F&B in the hotels of Seville and investigate the influence in it of certain demographic variables of the hotel. To do that, a survey to Seville hotels with a category of at least one star and integrated on Hotel Association of Seville was performed. In it various questions that would characterize his offer of F&B was included. It also has sought the opinions of respondents about the importance of the restoration in the result of global exploitation, and which is the most profitable service. A statistical analysis of the results was performed determining that the dining options are dependent of the category of hotel and belonging to a chain but not the number of rooms.

KEYWORDS

Hotels, Operations Management, Food & Beverage.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. IMPORTANCIA DEL TURISMO Y DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

El turismo está incluido en el sector servicios y es uno de los más importantes en la economía española en términos de renta y de empleo, habiendo experimentado un gran desarrollo en los últimos años.

La Tabla 1 muestra la aportación del turismo al PIB en términos absolutos en la última estadística publicada de la Cuenta satélite del turismo de España (INE 2013). Los más de 112.000 millones de euros generados por el sector supusieron en 2012 el 10.9% del PIB español.

	2008	2009	2010(P)	2011(P)	2012(A)
Precios corrientes: Millones de euros	113.628	105.355	108.599	112.908	112.035
Porcentaje sobre el PIB	10,4	10,1	10,4	10,8	10,9

Tabla 1: Aportación del turismo al PIB de la economía española
Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2013)

Dentro del sector turístico es especialmente significativo el sector hotelero, conformado en 2014 por un total de 152.111 establecimientos (media anual) con una oferta de 2.535.912 plazas (Tabla 2). Estos se subdividen en hoteles, apartamentos turísticos, campings y otros tipos de hospedaje de corta duración (albergues y turismo rural). Los hoteles y hostales (14.728) suponen un porcentaje del 9,7 % sobre el total de establecimientos, pero más del 56,5% de la oferta de plazas.

Tipo de Alojamiento	Nº Establecimientos estimados	Plazas estimadas
Hoteles y hostales	14.728	1.433.262
Campings	746	487.790
Apartamentos Turísticos	121.255	450.432
Turismo rural	15.183	140.952
Albergues	199	23.476
TOTAL	152.111	2.535.912

Tabla 2. Número de establecimientos por tipo de alojamiento
Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2014)

El número de establecimientos hoteleros según categoría se recoge en la Tabla 3. Los datos de la misma muestra que las categorías más numerosas en los hoteles son 3 y 4 estrellas.

Categoría	Nº Establecimientos en 2014 (media anual)
<i>HOTELES: estrellas oro</i>	7.840
Cinco	251
Cuatro	2.064
Tres	2.487
Dos	1.875
Una	1.163
<i>HOSTALES: estrellas plata</i>	6,888
Tres y dos	3.018
Una	3.870
TOTAL	14. 728

Tabla 3. Número de establecimientos según la categoría por estrella
Elaboración: Elaboración propia a partir de INE (2014a)

1.2. IMPORTANCIA CUANTITATIVA DE LA RESTAURACIÓN EN HOTELES.

Una parte importante del negocio hotelero son los servicios de restauración que se prestan en él. La Tabla 4 muestra la cifra de negocios en el periodo 2010-2013 de los hoteles y

alojamientos similares (grupo 551 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas) que tenían más de 50 habitaciones. Se ofrece también la distribución porcentual que representa cada uno de los productos turísticos ofrecidos en estos hoteles en la cifra de negocios total.

	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Habitaciones (sólo alojamiento)	5.481.830	58,5	5.528.219	56,7	5.375.481	56,4	5.482.311	56,5
Pensión (desayuno, media pensión y pensión completa)	2.021.276	21,6	2.297.423	23,6	2.328.344	24,4	2.451.037	25,3
Restauración(excepto pensión)	1.204.397	12,8	1.265.344	13,0	1.145.770	12,0	1.142.467	11,8
Otros	668.067	7,1	655.269	6,7	677.857	7,1	619.258	6,4
TOTAL	9.375.570	100,0	9.746.255	100,0	9.527.452	100,0	9.695.073	100,0

Tabla 4. Hoteles y alojamientos similares (Grupo 551 CNAE2009) (principales empresas): desglose de la cifra de negocios según los servicios prestados en miles de euros y porcentaje
Elaboración: Elaboración propia a partir de INE (2014b)

Se observa como en los últimos años se ha mantenido casi constante el porcentaje que representa el alojamiento y en cambio, ha descendido el papel del servicio de restauración en los hoteles, incrementándose las cifras de las ventas en forma de pensión que incluye alojamiento y alguna o varias de las tres comidas del día. En cualquier caso, los datos de la Tabla 4 revelan que los servicios de alojamiento y restauración constituyen el núcleo del sector hotelero, ya que suponen entre un 92% y un 94% de la cifra de negocio global. Debido a que la pensión incluye servicios de hospedaje y comidas, no es posible obtener a partir de la tabla anterior una estimación concreta del peso que representa la restauración en términos porcentuales. Por este motivo, es preciso recurrir a otras fuentes de información. La Tabla 5 muestra, para los principales grupos hoteleros que operan en España, cuáles han sido sus ventas de 2011 a 2013 (último año con datos disponibles) y cuál fue el porcentaje de esas ventas que supusieron los servicios de restauración.

	2011		2012		2013 (6)	
	Ventas	% Restauración	Ventas	% Restauración	Ventas	% Restauración
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	1.335,32	23,5%	1.362,4	23,5%	2.500 (7)	23,5%
NH HOTELES	1.346	35,0%	1.310,1	35,0% (1)	1.600 (8)	35,0%
RIU HOTELS & RESORTS	1.138	n/d (2)	1.284	n/d (2)	1,472 (9)	n/d (2)
IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	950	n/d (3)	1.047	n/d (3)	1,107	n/d (3)
BARCELÓ HOTELS & RESORTS	614,3	36,0% (*)	638,6	36,0% (*)	1.000 (*) (10)	36,0% (*)
MARRIOTT HOTELS	260	n/d	370	n/d	380 (*)	n/d
PALLADIUM HOTEL GROUP	300	n/d	330	n/d	380	n/d
H10 HOTELS	290	33,0%	312	33,0%	350	33,0%
HOTELES CATALONIA	238	n/d	247	n/d	280	n/d
HOTUSA DIVISIÓN HOTELERA	249	35,0% (*)	260	35,0% (*)	260 (*) (11)	35,0%
OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	150	5,0% (4)	166	5,0% (4)	230	5,0% (4)
STARWOOD HOTELS & RESORTS	223,89	32,0%	230,65	31,8%	227,77 (12)	31,8%
LOPESÁN HOTELS & RESORTS	201,38	39,03%	207,28	38,8%	208 (*)	38,8%
PARADORES DE TURISMO	232,8	49,7%	237,45	48,6%	207,56	48,6%
PRINCESS HOTELS & RESORTS	187,34	9,8%	189,31	9,8%	202 (*)	9,8%
BEST HOTELS	n/d	n/d	n/d	n/d	145	n/d
VINCCI HOTELES	127,05	39,00%	135,89	41,00%	144	28,6%
ACCOR HOTELES	119,56	31% (5)	120	31% (5)	140(*) (13)	31% (5)
HOTELES SILKEN	136,42	28,0% (*)	131,45	28,0% (*)	131	28%
HUSA HOTELES	144	21,6%	127	21,6%	80	21,6%

Tabla 5: La restauración en los principales grupos hoteleros en España (millones de €)

Fuente: Elaboración propia a partir de Vallano (2013) y (2014)

Notas a la Tabla 5: (1) El porcentaje hace referencia a España, Portugal y Andorra (2) El 60% de la facturación de Riu Hotels procede de paquetes todo incluido (3) El 90% de la facturación de Iberostar Hotels procede de paquetes todo incluido (4) Casi dos tercios de la facturación de Occidental Hotels & Resorts procede de paquetes todo incluido. (5) Hace referencia a la enseña 'Novotel' (6) Los datos de 2013 son ventas del sistema lo que incluye tanto los hoteles explotados directamente como los operados en gestión y en franquicia (7) La cifra de ventas de los hoteles explotados directamente por Meliá fue de 1059,21 en 2013 (8) La cifra de ventas de los hoteles explotados directamente por NH fue de 1260,5 en 2013. (9) La cifra de ventas de los hoteles explotados directamente por Riu Hotels fue de 1284 en 2012

(10) Los ingresos operativos por los servicios operativos de hotelería y gestión hotelera de Barceló fueron de 688 MM en 2013 (11) De las 14.770 unidades alojativas de Hotusa al cierre de 2013, 2.517 son operadas bajo régimen de gestión (12) La cifra de ventas de los hoteles explotados directamente por Starwords en España fue de 84,46 MM en 2012 (13) La cifra de ventas de los hoteles explotados directamente por Accor en España fue de 106,6 MM en 2012. (*) Estimación

Los porcentajes dedicados a restauración de los principales grupos hoteleros españoles muestran diversidad de situaciones que ya aventuran que existen diferentes conceptos y modelos en la restauración en hoteles. Así, diríamos que hay grupos donde se produce una alta facturación de Todo Incluido (TI) y cuyos datos de restauración pura por este motivo son muy bajos (5% en Occidental, 9,8 de Princess que, aunque no está especificado en las notas, responde al mismo tipo de turismo vacacional de TI) o directamente no están disponibles (Riu e Iberostar). Un segundo tipo de grupos hoteleros son aquellos cuyo porcentaje de restauración es inferior al 25%. En él estarían Meliá y HUSA cuya estructura hotelera es fuertemente urbana. El tercer tipo es el más numeroso y reúne los grupos con porcentajes que van desde el 28% de Silken al 38,8% de Lopesan. Por último, está el caso de Paradores, cuyo porcentaje en 2013 ha ascendido al 48,6%, lo que indica la gran importancia que a este servicio se da en esta empresa pública.

En los mismos trabajos citados (Vallano 2013 y Vallano 2014) y en Mota (2011) se realizó una encuesta a los hoteles españoles sobre Restauración en Hoteles, una de cuyas preguntas era el porcentaje de ventas procedente de los servicios de restauración. Las respuestas obtenidas se resumen en la tabla 6.

	Nº hoteles de la muestra	Media % Restaur.	Mediana % Restaur.
2011	59	32,44%	30%
2013	153	31,20%	30,50%
2014	71	34,40%	30%

Nota: En 2012 parece que no se llevó a cabo esta encuesta

Tabla 6: Porcentaje de ventas que corresponden a la restauración según respuestas a la Encuesta Hosteltur 2011, 2013 y 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de Mota (2011), Vallano (2013) y Vallano (2014)

Los datos de la Tabla 6 muestran que la mediana de las respuestas se sitúa alrededor del 30%, mientras que la media es un poco más alta en todos los años. Consideramos más representativa la mediana que la media como medidor de lo que la restauración representa en los ingresos hoteleros, ya que en la media influyen más que proporcionalmente los valores extremos.

Podríamos concluir que la restauración viene a representar un 30% del negocio del hotel aunque con fuertes altibajos dependiendo de las características del establecimiento y del grupo o cadena al que este pertenezca. Estos datos son similares a los de otros países. Así, Hayes y Ninemeier (2004) indican que la restauración supone desde un 20% a un 35% del negocio hotelero en general y Jones (1996) la cifra en el 28% para los hoteles de Reino Unido, al que habría que añadir un sorprendente 18% por la venta de bebidas alcohólicas.

1.3. IMPORTANCIA CUALITATIVA DE LA RESTAURACIÓN EN HOTELES Y LOS EFECTOS DE LA CRISIS.

La restauración es parte esencial del servicio hotelero y es un elemento decisivo para lograr la satisfacción del cliente (Li, Ye y Law, 2013). Además la restauración o el departamento de alimentos y bebidas es uno de los elementos fundamentales de la fidelidad del cliente hacia el hotel. Aunque la imagen del hotel y la satisfacción del cliente con la limpieza de habitaciones parecen ser los elementos principales de esa fidelidad, la satisfacción del cliente con el rendimiento de los departamentos de recepción, alimentos y bebidas y precio están positivamente correlacionados con ella (Kandampully y Suhartanto, 2000). De hecho, los departamentos de recepción, restauración y limpieza de habitaciones representan las operaciones necesarias para satisfacer las necesidades básicas del hotel (Gunderson et al., 1996).

Sin embargo, para muchos hoteles, los restaurantes son un servicio deficitario (Vallano, 2014) y la crisis económica ha acentuado este hecho al disminuir los márgenes comerciales como consecuencia de la guerra de precios, la reducción en el número de convenciones y eventos de las empresas, y el cambio en los hábitos de consumo de los clientes. Sin embargo, “existe una sensibilidad creciente en la restauración por parte de la hotelería” (Vallano, 2014) ya que supone, como se ha visto, una parte importante de la cifra de negocios. Las estrategias adoptadas para hacer frente a esta situación son muy variadas: externalización del servicio, alianza con empresas, asociación con chefs de renombre, reducir precios de proveedores, usar los servicios de una central de compras, abrir los servicios a clientes externos, mejorar la calidad, crear gastrobares, terrazas, salas, *lounges*, restaurantes o zonas temáticas, remodelación de los servicios de cocina, *buffets* y showcooking, renovación de instalaciones, oferta de Todo Incluido, etc. De estas estrategias, la más empleada ha sido en los últimos años la reducción de precios, lo que

ha afectado al capítulo de ingresos y beneficios de los establecimientos. Podríamos decir que se han desarrollado dos tipos de estrategias, una claramente defensiva que ha supuesto reducir el papel de la restauración en hoteles y otra activa e inversora que ha visto la crisis una oportunidad para mejorar el servicio.

En cualquier caso, son escasos los trabajos que simplemente muestren cuál es la situación de la restauración en hoteles lo cuál sería el primer paso para tomar medidas de mejora. Debido a todo lo anterior, se decidió realizar una encuesta que supliera esa deficiencia de información para el ámbito de la ciudad de Sevilla.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal del trabajo es determinar cuáles son las características principales de la restauración en los hoteles de Sevilla para conocer:

1. Las características de los hoteles de Sevilla en determinadas variables relacionadas con la restauración: categoría, número de habitaciones, pertenencia o no a una cadena hotelera.
2. El servicio de restauración que se ofrece, identificando distintos aspectos del mismo (comidas, regímenes, forma de servicio, método de elaboración etc.) y la influencia que pueden tener en los mismos determinadas características demográficas, como la categoría del hotel, el número de habitaciones o la pertenencia a una cadena o grupo hotelero.
3. La importancia que tiene el servicio de restauración y cuál es la comida de mayor rentabilidad a juicio de los hoteles de Sevilla.
4. El número de personas dedicadas a actividades de restauración y su relación con el personal total del establecimiento. El ratio personal de restauración /personal hotel debe proporcionar otro sistema de valoración de la importancia de la restauración.

3. METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos anteriores se realizó una encuesta a los hoteles de la ciudad de Sevilla. No se incluyó entre ellos a los hostales porque presentan características diferentes no ofreciendo en muchos casos servicio de restauración.

Para obtener una relación de los establecimientos se ha acudido al listado de la Asociación de Hoteles de Sevilla que agrupa a 91 establecimientos.

Se realizaron tres peticiones. La tabla 7 muestra el número de hoteles pertenecientes a la citada asociación y los cuestionarios obtenidos, diferenciados por categoría.

CATEGORÍA	EN LISTADO	RESPONDIDO	Tasa de respuesta
HOTELES 1*	9	0	0%
HOTELES 2*	18	4	22,2%
HOTELES 3*	25	5	20,0%
HOTELES 4*	36	22	61,1%
HOTELES 5*	3	2	66,7%
TOTAL	91	33	36,3%

Tabla 7 N° de hoteles pertenecientes a la Asociación de Hoteles de Sevilla por categoría y cuestionarios obtenidos
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 7, la tasa de respuesta ha sido de un 36,3% lo que es similar a otros trabajos donde se usan encuestas o incluso superior (Aguilar, Bourque y Godino, 2015). Con estos datos, el error muestral es de $\pm 13,5\%$ para un nivel de confianza del 95%.

El cuestionario (Anexo I) se ha elaborado para permitir obtener una visión general de la oferta de restauración de los hoteles sevillanos y cumplir con los objetivos de investigación. También se ha considerado que, dada la dificultad de que fuera rellenado por los responsables del departamento de restauración o del hotel, era preferible no introducir preguntas de carácter cuantitativo como puede ser el porcentaje de ventas que supone la restauración o la división de los ingresos de restauración por tipo de comida. El riesgo de estas preguntas cuando el respondiente no tiene esa información es que no sean

contestadas o que las respuestas no se ajusten a la realidad. Por el contrario, se ha optado, dado el carácter descriptivo y exploratorio del estudio, por preguntas fáciles de responder por cualquier persona que conozca el establecimiento.

Los datos se han tabulado en una hoja Excel del paquete ofimático Microsoft Office V. 2010. Se han usado tablas dinámicas para el tratamiento cruzado de los datos. Se debe aclarar que en los casos de preguntas con respuesta múltiple, la tabulación se ha hecho individual para cada respuesta a fin de tener estadísticos precisos.

Por otra parte, se ha realizado un análisis de regresión con el programa estadístico IBM SPSS Statistics 22, tomando como variable dependiente el servicio de restauración (oferta de mantenimientos a los clientes) y como independientes, todas las siguientes categóricas del estudio: categoría, número de habitaciones y pertenencia a cadena. Se ha elegido un modelo de regresión lineal múltiple con el método paso a paso.

4. RESULTADOS

4.1. CARGO DE LAS PERSONAS QUE HAN RESPONDIDO A LA ENCUESTA

La tabla 8 muestra la categoría laboral de las personas que han respondido a los cuestionarios.

Cargo	Categoría del hotel				Total general
	2	3	4	5	
Estudiante prácticas			1		1
Cocinero o responsable restauración		1			1
Recepcionista o Jefe recepción	1	2	5		8
Comercial		2	7	1	10
Subdirector o Director	3		7		10
Otro Cargo			2	1	3
Total general	4	5	22	2	33

Tabla 8 Categoría laboral de las personas que han respondido a la encuesta
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 8, hay diversidad de categorías entre los respondientes siendo las categorías más comunes: directivo del hotel, comercial o recepcionista. En cualquier caso, como se apuntaba anteriormente, se considera que los datos de la encuesta pueden ser contestados con rigor por cualquier empleado con cierta formación del establecimiento.

4.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS HOTELES: VALORES OBTENIDOS EN LAS VARIABLES CATEGÓRICAS RELACIONADAS CON EL NÚMERO DE HABITACIONES Y LA PLANTILLA.

4.2.1. Número medio de habitaciones por categoría de hotel

La Tabla 9 recoge el número medio de habitaciones por categoría.

Categoría	Nº de hoteles	Nº medio Hab.	Desv. Típica
2	4	28,5	15,7
3	5	58,8	42,7
4	22	169,1	159,7
5	2	242,0	75,0
Media general	33	139,8	144,9

Tabla 9: N° medio de habitaciones por categoría
Fuente: Elaboración propia

Los datos muestran que los hoteles de mayor categoría tienen también un mayor número de habitaciones. El grupo más numeroso corresponde a los hoteles con 4 estrellas que tienen 169,1 habitaciones en promedio, aunque la alta desviación típica es señal de que existe mucha variabilidad en esta característica. La tabla 10 permite una visión más completa de los hoteles analizados puesto que clasifica los hoteles por tramos de número de habitaciones y categoría. Los tramos han sido definidos siguiendo pautas habituales del sector (Vallano 2014)

Nº de habitaciones	Categoría				
	2	3	4	5	Total
1. Entre 1-50	3	2	6		11
2. Entre 51-100	1	2	4		7
3. Entre 101-250		1	5	1	7
4. Entre 251-500			6	1	7
5. Más de 500			1		1
Total	4	5	22	2	33

Tabla 10: N° de Hoteles por categoría y tramo de n° de habitaciones
Fuente: Elaboración propia

Los datos indican que los hoteles de 2 estrellas se mueven en los dos tramos inferiores, los de tres en los primeros 3 tramos y los de 5 en el tercer y cuarto tramo. Sin embargo, los hoteles de 4 estrellas son muy diversos, están repartidos entre todos los tramos siendo significativo el importante número de ellos que no superan las 100 habitaciones: 10 hoteles.

4.2.2. Número de hoteles por categoría y pertenencia a una cadena hotelera

La Tabla 11 recoge cuántos hoteles de la muestra obtenida son independientes y cuantos pertenecen a una cadena.

Categoría	Total general	Hoteles independientes	Hoteles de cadena	Porcentaje hoteles de cadena
2	4	3	1	25%
3	5	2	3	60%
4	22	7	15	68%
5	2		2	100%
Total general	33	12	21	64%

Tabla 11: N° de hoteles independientes y pertenecientes a una cadena
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, casi dos tercios de los hoteles pertenecen a una cadena, aunque ese porcentaje se va incrementando conforme aumenta la categoría del hotel.

4.2.3. Número de empleados por hotel, categoría y número de habitaciones

Un total de 28 hoteles contestaron a la pregunta del número total de trabajadores en plantilla. Este dato incluye aquellos, cuando existen, dedicados exclusivamente a la restauración. La Tabla 12 muestra el número medio de trabajadores por categoría y el ratio de habitaciones por trabajador.

Categoría	Nº hoteles	Nº medio de habitaciones	Nº medio de empleados	Ratio de habitaciones/ empleado	Ratio empleados/ habitación
2	3	20,7	10,7	1,9	0,52
3	5	58,8	13,8	4,3	0,23
4	18	172,4	42,1	4,1	0,24
5	2	242,0	117,5	2,1	0,49
Total general	28	140,8	39,1	3,6	0,28

Tabla 12: N° medio de empleados por categoría y ratios de empleados y habitaciones
Fuente: Elaboración propia

Los datos indican que el número absoluto de trabajadores va aumentando conforme aumenta la categoría y el número de habitaciones. El ratio de habitaciones por empleado (Ratio H/E) va disminuyendo conforme aumenta la categoría. Diferentes estudios han demostrado que un menor ratio H/E está correlacionado con un mayor nivel de calidad de servicio percibida por el cliente (García, Benito y Varela, 2010). Existe la excepción de la categoría de 2 estrellas cuyo ratio H/E es muy bajo, aunque en este caso hay que achacarlo a la imposibilidad de poder aprovechar economías de escala. La ratio media se sitúa en 3,6. El trabajo García, Benito y Varela (2010) para los hoteles gallegos proporcionó un ratio H/E de 4,25, superior al obtenido para los hoteles de Sevilla. Esto, en principio, indicaría que los hoteles sevillanos tienen un número menor de habitaciones por empleado y por tanto mayor calidad de servicio. Los datos en cualquier caso no son comparables porque existen muchas diferencias entre los dos estudios en variables relevantes. Así la proporción de hoteles por categoría era muy diferente en el estudio gallego con más hoteles de 2 y 3 estrellas, el número medio de habitaciones (59) es muy inferior al del presente estudio (140) y en aquel trabajo se incluían hoteles de playa que normalmente tienen mayores ratios HE.

Visto el cociente a la inversa, es decir, empleados por habitación que también se recoge en la Tabla 12, los datos reflejan, tanto para los hoteles de 4 estrellas como de 5, ratios más bajos que los habituales (González, 2002). Así, en la muestra el ratio de 4 es 0,24, cuando lo normal en España, incluso tras la crisis, es 0,47. En los de 5 es 0,49, siendo la media española de 0,63 para esa categoría. Es más que probable que las respuestas sólo hagan referencia a la plantilla estable del hotel y no se haya tenido en consideración la plantilla temporal.

La Tabla 13 muestra el número medio habitaciones y empleados por tramo.

Tramo de habitaciones	Nº hoteles	Nº medio de habitaciones	Nº medio de empleados por tramo	Ratio de habitaciones/ empleado	Ratio empleados/ habitación
1. Entre 1-50	10	23,4	12,6	1,9	0,54
2. Entre 51-100	5	76,4	25,6	3,0	0,34
3. Entre 101-250	7	144,7	42,6	3,4	0,29
4. Entre 251-500	5	338,2	85,4	4,0	0,25
5. Más de 500	1	623,0	115,0	5,4	0,18
Total general	28	140,8	39,1	3,6	0,28

Tabla 13: Nº medio de empleados por tramo de habitaciones y ratios de empleados y habitaciones
Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla anterior se extrae que, a diferencia de lo que ocurre con la categoría, hay una correlación positiva entre el número de habitaciones y el ratio de habitaciones/empleado. La razón está en la consecución de mayores economías de escala cuantas más habitaciones tiene el hotel.

4.2.4. Número de empleados en restauración por hotel y categoría

Un total de 22 hoteles proporcionaron información sobre los empleados del servicio de restauración (Tabla 14)

Categoría	Nº hoteles	Nº medio de habitaciones	Nº medio de empleados	Nº medio empleados restauración	Porcentaje empleados restauración sobre total
2	1	21,0	14,0	7,0	50%
3	3	87,3	19,7	4,0	20%
4	16	172,1	45,1	14,4	32%
5	2	242,0	117,5	39,0	33%
Total general	22	160,0	46,8	14,9	32%

Tabla 14: N° medio de empleados de restauración y porcentaje sobre el total de empleados

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 14 se desprende que el número medio de empleados dedicados a la restauración en hoteles asciende a cerca de 15, lo que supone un 32% de la plantilla total, dato que es coherente con el porcentaje de las ventas totales que supone la restauración como se vio en el apartado de introducción.

4.3. RESULTADOS DE LAS VARIABLES CARACTERIZADORAS DE LA OFERTA DE RESTAURACIÓN

Una vez establecidos los valores de las variables demográficas o categóricas, procedemos a mostrar los principales resultados del estudio.

4.3.1. Oferta de restauración por categoría.

La Tabla 15 muestra la oferta de restauración en los hoteles de Sevilla ciudad por categoría.

Categoría	Nada	Sólo desayuno	Desayuno y cena	Todas las comidas	Total general
2	1	2		1	4
3	1	3	1		5
4		4	4	14	22
5				2	2
Total general	2	9	5	17	33

Tabla 15 Oferta de restauración por categoría

Fuente: Elaboración propia

Según esta tabla, el tipo de oferta mayoritario corresponde a “todas las comidas” con 17 hoteles (51,5%), seguido por los hoteles que ofertan solo desayuno (9; 27,3%). Son minoritarios aquellos hoteles sin oferta alguna de restauración (2; 6,1%) y los que ofertan desayuno y cena (5; 15,2%). Se observa también que a medida que aumenta la categoría, la oferta de restauración es más completa. Es igualmente significativo, que hay una mayor dispersión de las ofertas en las categorías inferiores que en las superiores.

Con respecto al número de habitaciones, la Tabla 16 muestra que a medida que los hoteles son más grandes, se va ampliando la oferta de restauración. Así todos los hoteles de más de 250 plazas ofrecen todas las comidas. En el tramo de 101 a 250 hay ya más diferencias, existiendo incluso un hotel de más de 100 plazas que solo oferta desayuno lo que podría considerarse una excepción. Igualmente, es significativo que hay hoteles pequeños (menos de 100 plazas) que ofertan todas las comidas como un elemento distintivo y de calidad. Excepto uno de 2 estrellas, todos tienen categoría de 4 estrellas. Los dos hoteles que no ofertan ningún servicio son de menos de 50 habitaciones.

Categoría	Nada	Sólo desayuno	Desayuno y cena	Todas las comidas	Total general
1. Entre 1-50	2	5		4	11
2. Entre 51-100		3	2	2	7
3. Entre 101-250		1	3	3	7
4. Entre 251-500				7	7
5. Más de 500				1	1
Total general	2	9	5	17	33

Tabla 16 Oferta de restauración por número de habitaciones
Fuente: *Elaboración propia*

Igualmente, en la Tabla 17 se observa la oferta de restauración en función de la pertenencia a una cadena.

Pertenencia a cadena	Nada		Sólo desayuno		Desayuno y cena		Todas las comidas		Total general
		%		%		%		%	
No. Independiente	2	17%	6	50%	1	8%	3	25%	12
Sí			3	14%	4	19%	14	67%	21
Total general	2	6,1%	9	27,3%	5	15,2%	17	51,5%	33

Tabla 17 Oferta de restauración por pertenencia a una cadena hotelera

Fuente: Elaboración propia

Los datos muestran diferencias en función de la pertenencia o no a una cadena. Así, un 17% de los hoteles independientes no ofertan ninguna comida y un 50% sólo desayuno. Las diferencias son claras si se tienen en cuenta que tan sólo el 25% de los hoteles independientes ofertan todas las comidas, mientras que en los que pertenecen a una cadena dos tercios ofertan esta modalidad.

4.3.2. Modelo de regresión para la oferta de restauración

En el análisis de regresión se ha seleccionado, como variable de la oferta del servicio de restauración, “serv_rest” que recoge las respuestas a la pregunta 2 del cuestionario (Anexo 1). Los valores que toma esta variable son 1 si no se ofrece ninguna restauración, 2 si se ofrece sólo desayuno, 3 cuando se oferta desayuno y cena y 4 cuando se ofertan todas las comidas. Se ha realizado un análisis de regresión lineal con el método paso a paso en el que la variable dependiente es la citada y las independientes son las siguientes variables categóricas del estudio: “Categoría” que toma valores de 1 a 5, “Cadena” (pertenencia a) cuyos valores son 1 si no pertenece y 2 si sí, y “Número de Habitaciones” del hotel. La prueba ANOVA del análisis determinó que el modelo de mayor R^2 era el que incorporaba las variables Categoría y Cadena (modelo 2), siendo significativo a nivel de $p < 0,001$, tal como recoge la Tabla 18. Por el contrario, la variable “número de habitaciones” presentaba problemas de colinealidad con “categoría”, con una correlación entre ambas de 0,446, significativa estadísticamente a nivel de 0,05, lo que hace que una de las dos deje de ser significativa como variable explicativa y, por tanto, fue excluida en la estimación óptima del modelo.

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
2	(Constante)	-1,370	1,057		-1,296	,205
	Categoría	,920	,278	,475	3,310	,002
	Cadena	1,054	,442	,342	2,383	,024
R	R cuadrado	R cuadrado ajustado		Error estándar de la estimación	Sig.	
,670 ^b	,449	,413		1,154	,000 ^b	
a. Variable dependiente: Serv_Rest						
b. Predictores: (Constante), Categoría, Cadena						

Tabla 18. Modelo de regresión lineal para la variable explicada servicio de restauración ofertado
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, el R^2 es 0,449 que es un valor más que suficiente para considerar que el modelo lineal es representativo. Los coeficientes beta son significativos para la variable categoría para un nivel de 0,01 y para cadena para un nivel de 0,05.

4.4. TARIFA MÍNIMA

En la cuestión 3 de la encuesta se preguntó a los hoteles cuál era su tarifa mínima: solo alojamiento (SA) o alojamiento y desayuno (AD). De los 31 hoteles que ofrecen restauración, 30 tienen como tarifa mínima SA, mientras que solo 1 (un hotel 5E) establece como mínima la AD.

4.5. OFERTA DE REGÍMENES ALIMENTICIOS

Respecto a los regímenes alimenticios, la Tabla 19 recoge las respuestas a la pregunta 4 del cuestionario.

Categoría	Nº Hoteles con oferta restauración	Regímenes					
		Ningún regimen	AD	MP con cena	MP cena con posible cambio por almuerzo	PC	MP o PC solo grupos
2	3	0	3	0	0	0	0
3	4	1	3	0	0	0	0
4	22	0	20	14	11	10	2
5	2	0	2	1	1	1	1
Total general	31	1	28	15	12	11	3
Porcentaje	100,0%	3,2%	90,3%	48,4%	38,7%	35,5%	9,7%

Tabla 19 Oferta de regímenes de comidas

Fuente: Elaboración propia

Los datos ponen de manifiesto que la gran mayoría de los establecimientos (28; 90,3%) ofrecen a sus clientes la posibilidad de contratar el régimen de alojamiento y desayuno (AD). Solamente un hotel no ofrece ningún régimen y 2 no ofrecen AD. Cerca de la mitad de los hoteles (15; 48,4%) permiten contratar media pensión (MP) y en la gran mayoría de ellos (12) de ellos es posible el cambio por el almuerzo. El régimen de pensión completa (PC) es algo más reducido (11 hoteles; 35,5%). A estos hoteles hay que añadir otros tres que permiten estos regímenes solo para grupos. Hay que observar que excepto para AD, los demás regímenes solo son ofrecidos por hoteles de 4 y 5 estrellas, lo que convierte a la categoría en un elemento fundamental de este tipo de ofertas.

4.6. TIPO DE SERVICIO ALIMENTICIO

La tabla 20 recoge las respuestas a la pregunta 5 del cuestionario relativa a la oferta de servicio de comida en la cena. Solo se han incluido los hoteles que tienen algún tipo de oferta alimenticia. Las respuestas a esta pregunta pueden ser múltiples.

Servicios ofertados en la cena (respuestas múltiples)						
Categoría	Nº Hoteles	No oferta	Buffet	A la carta	Menú cerrado	Otros
2	3	2	0	1	0	0
3	4	3	0	1	0	0
4	22	2	8	13	9	8
5	2	0	0	1	1	2
Total general	31	7	8	16	10	10
Porcentaje	100,0%	22,6%	25,8%	51,6%	32,3%	32,3%

Nota: Hay que aclarar que 2 hoteles de 4E que en la tabla 15 figuran como que sólo ofrecen desayuno eligen aquí la respuesta otros, uno por ofrecer “room service” y el otro por ofertar menú cerrado para grupos.

Tabla 20 Oferta de servicio alimentación en la cena

Fuente: Elaboración propia

De los datos se observa que la mayoría de los hoteles ofertan un servicio a la carta (16; 51,6%), seguido por el menú cerrado (10; 32,3%) y el buffet (8; 25,8%). Son también muchos hoteles los que marcan la casilla de otros para reflejar otras situaciones. Por ejemplo, un hotel de 5E con tres restaurantes oferta carta de menús a los clientes.

Respecto al almuerzo, no se realiza un análisis por ser los datos muy similares a la cena con la diferencia de que algunos hoteles no lo ofertan a sus clientes.

4.7. ROOM SERVICE

La Tabla 21 ofrece información sobre la oferta de servicio de habitaciones más conocida como “room service”. De dicha tabla se deduce que un alto porcentaje de los hoteles proporciona servicio de comidas en la habitación para desayuno, almuerzo y cena (77,4%, 64,5% y 80,6%, respectivamente). Es llamativo que ninguno de los 3 hoteles de 2E que ofertan manutención proporcione este servicio. De la tabla se desprende como la categoría del hotel tiene mucha influencia en el “room service” proporcionado.

Categoría	Nº hoteles	Room Desayuno	Room Comida	Room Cena
2	3	0	0	0
3	4	4	0	2
4	22	18	18	21
5	2	2	2	2
Total general	31	24	20	25
Porcentaje	100,0%	77,4%	64,5%	80,6%

Tabla 21 Oferta de servicio de habitaciones o Room Service
Fuente: *Elaboración propia*

4.8. PROCEDIMIENTO DE PREPARACIÓN DE LA COMIDA

Se ha recogido en la Tabla 22 las respuestas a la pregunta 8 sobre el procedimiento de elaboración de la comida en los hoteles.

Categoría	Total Hoteles	Elaboración propia	5º Gama	Catering	Otros
2	3	2	0	0	0
3	4	3	1	0	0
4	22	18	4	1	2
5	2	2	0	0	0
Total general	31	25	5	1	2
Porcentaje	100,0%	80,6%	16,1%	3,2%	6,5%

Notas: Un hotel de 2E no contestó a esta pregunta. 3 hoteles de 4E usan cocina propia y 5ª gama al mismo tiempo

Tabla 22 Procedimiento de preparación de la comida
Fuente: *Elaboración propia*

Los datos de la Tabla 22 indican que la elaboración propia es el procedimiento más seguido con un 80,6% de los hoteles. La 5ª gama es utilizada aún por pocos hoteles (5; 16,1%) y solo un hotel emplea el *catering*. Un hotel de los que señalaron otros indicó que usaba una cocina central.

4.9. IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE RESTAURACIÓN PARA EL RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

La Tabla 23 resume las opiniones de los encuestados sobre la importancia que tiene la restauración para el sector hotelero sevillano. La escala de esta pregunta (Anexo I) va desde la opción “nada importante” al que se ha asignado un valor de 1 a la “muy importante” que recibe un 5, siendo el 3 el valor neutral.

Categoría	Nº hoteles	Valoración media	Desviación típica
2	2	3,5	0,7
3	4	4,0	0,0
4	22	4,0	1,0
5	2	5,0	0,0
Total general	30	4,1	0,9

Tabla 23 Importancia del servicio de restauración

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la Tabla 23 que, a medida que incrementamos la categoría del hotel, la importancia de la restauración va aumentando. También es destacable la poca dispersión de las respuestas, lo que indica una opinión muy homogénea.

4.10. SERVICIO DE RESTAURACIÓN MÁS RENTABLE

Para terminar este capítulo de resultados, analizamos las respuestas al servicio más rentable. Todos los hoteles que han contestado esta pregunta (30) excepto uno indicaron que el servicio más rentable era el desayuno. La excepción de alguna manera confirma la regla, porque el hotel que situó como más rentable la comida y la cena tiene un número muy reducido de habitaciones (7), siendo su negocio principal la restauración al público en general.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LINEAS FUTURAS.

5.1 CONCLUSIONES

Este estudio ha permitido cumplir su objetivo principal que era ofrecer una visión actual de la restauración en los hoteles de Sevilla. El porcentaje de hoteles de la Asociación de Hoteles de Sevilla que han contestado a la encuesta, 36, 3%, permite tener realizar un análisis de naturaleza exploratorio en un ámbito donde no abundan los trabajos académicos.

En la parte más descriptiva de las características del hotel se ha podido observar dos cuestiones. Por un lado, la fuerte influencia de la categoría en todos los aspectos incluyendo empleados, ratio de empleados por habitación y número de habitaciones. Incluso en la tasa de respuesta de la encuesta la influencia de la categoría es evidente. La segunda cuestión es la fuerte influencia que ha tenido la crisis en el empleo en los hoteles, con tasas de empleados por habitación anormalmente bajas que estarán teniendo con seguridad un efecto sobre la calidad del servicio. Por otro lado, el porcentaje de empleados de restauración sobre el total de empleados de los hoteles parece ir en parangón a la importancia que suele tener la restauración en los ingresos hoteleros.

Respecto a la oferta de restauración, el análisis de regresión permite concluir que, al menos en los hoteles de Sevilla, hay una influencia estadísticamente significativa entre la oferta de restauración (comidas ofertadas por el establecimiento) y dos variables categóricas, de forma que la mayor categoría del hotel y la pertenencia a una cadena conducen a una oferta más amplia de restauración. Es significativo que sea la categoría y no el número de habitaciones la variable influyente en el modelo. La conclusión es que un bajo número de habitaciones no debería ser excusa para no hacer una oferta completa de restauración. De hecho, en el estudio hay tres hoteles con menos de 25 habitaciones que tienen una oferta completa de comidas.

Por otro lado, una valoración más global lleva a la conclusión de que el número de hoteles con una oferta completa de restauración es demasiado bajo (17 de 33; 51,5%) lo que limita la calidad de la oferta turística de la ciudad. Por este motivo, es igualmente limitada la oferta de regímenes alimenticios, lo que contrasta con la tendencia apuntada en la

introducción de un incremento general para España de los mismos. Tener más oferta de regímenes está relacionado con la categoría y por tanto, con la calidad.

Si parece estar dándose un servicio razonable en cuanto a la oferta de comida a la carta y a la amplitud del servicio de habitaciones. Las cocinas de los hoteles siguen prefiriendo la elaboración propia. Otras posibilidades como el catering o la 5ª Gama son aún minoritarias. Quizás esta podría ser una posibilidad interesante para aquellos hoteles que tienen una oferta de restauración limitada.

Respecto a las opiniones de los hoteleros, es claro que se concede una gran importancia al servicio de restauración. Sin embargo el hecho de que sea el desayuno la manutención más rentable junto con las limitaciones en la oferta, hace sospechar que en muchos casos una gran parte de los hoteles no encuentran la rentabilidad deseada en los servicios de comida y cena y se hace necesaria una revisión de este servicio.

5.2 LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La primera limitación del trabajo descansa en la propia metodología escogida. Se ha elaborado una encuesta con sólo 10 preguntas, lo que limita la información recogida. En trabajos futuros sería interesante utilizar otras fuentes de datos, como entrevistas en profundidad, informes internos etc. para un análisis más profundo que pudiera confirmar la sospecha anunciada en el último párrafo de las conclusiones.

Por otro lado, el propio alcance de la encuesta es limitado. Se ha recurrido a los miembros de una asociación de hoteleros que no engloba a todos los hoteles de Sevilla. Considerando a esta asociación como población, el error muestral no es despreciable lo que limita la generalización de las conclusiones. En trabajos posteriores, sería interesante ampliar tanto la población como la muestra.

Igualmente, no se ha realizado un estudio estadístico exhaustivo de la información obtenida. Quedan para trabajos posteriores, comparaciones de medias entre grupos mediante ANOVA para observar la influencia de las variables categóricas en otras variables de la encuesta, tales como los regímenes de pensión o los servicios alimenticios. También sería interesante realizar análisis de regresión que permitan determinar que variables influyen en los mismos. Igualmente, se podrían realizar análisis de

conglomerados que permitieran diferenciar los hoteles por modelos en el servicio de restauración.

También sería interesante en futuros trabajos determinar el porcentaje de ingresos que supone la restauración en los hoteles de Sevilla y su desglose en las diferentes manutenciones del día.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar-Escobar, V. G., Bourque, S. y Godino-Gallego, N. (2015): "Hospital kanban system implementation: Evaluating satisfaction of nursing personnel". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2014.12.001>.
- García, T., Torres, L., y Neira, C. (2011): "Calidad, orientación al servicio de los empleados y ratio h/e: efecto de las características de los hoteles". *Revista Galega de Economía*. 20 (1): 1-16
- González, G. (2002): "Los hoteleros reducen costes laborales para hacer frente a la crisis económica" *Cinco Días*, 21-02-2002
- Gundersen, M.G., Heide, M. and Olsson, U.H. (1996): "Hotel guest satisfaction among business travellers". *Cornell H.R.A. Quarterly*. 4: 72-80
- Hayes, D.K. y Ninemeier, J. (2004): *Hotel operations management*. Pearson /Prentice Hall. New Jersey.
- Kandampully, J. y Suhartanto, D. (2000): "Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12 (6): 346-351
- Jones, P. (1996): *Introduction to hospitality operations*. Cassell. London.
- Instituto Nacional de Estadística (2013): *Cuenta satélite del turismo de España. Base 2008. Serie contable 2008-2012*, (27-12-13) en www.ine.es (consultado 10/05/2016)
- Instituto Nacional de Estadística (2014a): *Datos provisionales hostelería y turismo de 2014*, en www.ine.es (consultado 15/05/2015)
- Instituto Nacional de Estadística (2014b): *Estadística de Productos en el Sector Servicios. Año 2009-2013* en www.ine.es (consultado 10/05/2016)
- Mota, P. (2011): "Informe Restauración en Hoteles 2011: Restauración en Hoteles: el extra se resiente". *Hostelmarket*. 139: 28-35
- Vallano, R. (2013): "Informe Restauración en Hoteles 2013: Adecuar el servicio a las necesidades de los clientes". *Hostelmarket*. 161: 30-42
- Vallano, R. (2014) "Informe Restauración en Hoteles 2014: las cadenas idean estrategias frente a la crisis". *Hostelmarket (desde 2015 Alimarket)*. 172: 24-33

ANEXO I. Encuesta

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE RESTAURACIÓN EN LOS HOTELES DE SEVILLA

Nombre del hotel: _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Cargo de la persona entrevistada:

- ESTUDIANTE EN PRÁCTICAS O BECARIO
- COCINERO O RESPONSABLE DE RESTAURACIÓN
- RECEPCIONISTA O JEFE DE RECEPCIÓN
- COMERCIAL
- SUBDIRECTOR O DIRECTOR
- OTRO. (INDICAR CUAL) _____

Nºde habitaciones del hotel: _____

Plantilla del hotel _____

Plantilla en el servicio de restauración: _____

1º INDIQUE LA CATEGORIA DE SU HOTEL:

1* ... 2* .. 3* .. 4* ... 5* ...

2º ¿CUÁLES SON LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN QUE OFECE SU HOTEL? MARQUE CON X AQUELLOS QUE OFREZCA:

- NO OFREZO NINGÚN SERVICIO DE RESTAURACIÓN “SI NO OFRECE NINGUNO, NO ES NECESARIO QUE RESPONDA A MÁS CUESTIONES DE LA ENCUESTA”
- DESAYUNO
- COMIDA
- CENA

3º ¿INCLUYE POR DEFECTO LA TARIFA DE ALOJAMIENTO Y DESAYUNO EN SU HOTEL O INCLUYE LA OPCIÓN DE SOLO ALOJAMIENTO?

- SI, INCLUYO AD COMO TARIFA MÍNIMA EN MI HOTEL
- NO, MI TARIFA MÍNIMA ES SA

4º ¿CUÁLES SON LOS RÉGIMENES ALIMENTICIOS QUE OFRECE SU HOTEL? MARQUE CON X AQUELLOS QUE OFREZA:

- ALOJAMIENTO Y DESAYUNO
- MEDIA PENSIÓN CON CENA INCLUIDA
- MEDIA PENSIÓN CON CENA INCLUIDA (AUNQUE SE OFRECE LA OPCIÓN DE CAMBIARLO POR EL SERVICIO DE COMIDA)
- PENSIÓN COMPLETA
- OTROS, ESPECIFICAR

5º EN CASO DE QUE OFREZCA SERVICIO DE CENA, INDÍQUENOS CUÁL ES EL OFRECIDO EN SU HOTEL:

- BUFFET
- A LA CARTA
- MENÚ CERRADO (CON 4 O 5 PLATOS DE PRIMEROS Y SEGUNDOS)
- OTROS, ESPECIFICAR
- NO OFREZO

6º EN CASO DE QUE OFREZCA SERVICIO DE COMIDA, INDÍQUENOS CUÁL ES EL OFRECIDO EN SU HOTEL:

- BUFFET
- A LA CARTA
- MENÚ CERRADO (CON 4 O 5 PLATOS DE PRIMEROS Y SEGUNDOS)
- OTROS, ESPECIFICAR
- NO OFREZO

7º MI HOTEL CUENTA CON UN SERVICIO ROOM SERVICE EN LOS SIGUIENTES SERVICIOS DE RESTAURACIÓN. MARQUE CON X AQUELLOS QUE OFREZA:

- DESAYUNO
- COMIDA
- CENA
- SOLO EN UNO, ESPECIFICAR

8º CONSIDERO QUE EL SERVICIO DE RESTAURACIÓN EN LOS HOTELES DE SEVILLA ES PARA EL RESULTADO DE EXPLOTACIÓN:

- MUY IMPORTANTE
- IMPORTANTE
- NEUTRAL
- POCO IMPORTANTE
- NADA IMPORTANTE

9º CONSIDERO QUE EL SERVICIO DE RESTAURACIÓN EN LOS HOTELES DE SEVILLA MÁS RENTABLE Y CON MAYOR PESO EN EL RESULTADO DE EXPLOTACIÓN ES:

- DESAYUNO
- COMIDA
- CENA

10º EL PROCEDIMIENTO DE PREPARACIÓN DE LA COMIDA ES

- COCINA EN EL HOTEL MEDIANTE ELABORACIÓN A LA CARTA
- COCINA MEDIANTE QUINTA GAMA
- PREPARACIÓN EXTERNA O CÁTERIN
- OTRO. INDICAR CUAL _____