

## Contenido

Gestión de reservas de habitaciones y servicios propios de alojamientos.....	4
Tratamiento y análisis del estado de reservas.....	5
Procedimientos de recepción, aceptación, confirmación, modificación y cancelación de reservas. .....	32
Utilización de programas informáticos específicos de reservas .....	42
Emisión de informes o listados. la “rooming list”.....	48
Legislación sobre reservas. La figura del “overbooking”. .....	62
Evaluación final.....	67
Preguntas de respuesta corta o de definiciones .....	68
Ejercicio práctico.....	69
Preguntas V-F.....	70
Preguntas de reflexión o debate en clase, de respuesta abierta.....	71

# **Gestión de reservas de habitaciones y servicios propios de alojamientos**

# Tratamiento y análisis del estado de reservas

Las empresas de alojamiento turístico surgen para dar respuesta y satisfacer las necesidades de todas aquellas personas que se desplazan a lugares distintos de su residencia habitual ya sea por cuestiones de ocio, salud, negocios...



Al igual que otras empresas u organizaciones distribuyen sus funciones por áreas y departamentos, de forma que se reparte el trabajo de forma eficiente y racional. Cada departamento lleva a cabo una serie de tareas y responsabilidades que hace que el trabajo pueda desarrollarse de una manera correcta. El fin último de toda empresa es la correcta atención al cliente y la prestación del servicio, y como tal, las empresas de alojamiento turístico lucharán por conseguirlo a través de una organización y distribución adecuadas.

Los contenidos que se van a desarrollar a continuación son a modo introductorio, y se va a profundizar en la estructura empresarial de estos establecimientos, es decir, cómo se organizan y trabajan en función de las características del establecimiento (su tamaño, tipo, ubicación, etc.). También se analizarán sus procesos de prestación del servicio.

Asimismo, se realizará una comparativa entre los conceptos de alojamiento turístico y alojamiento no turístico, para conocer mejor este subsector. Finalmente hay que explicar el concepto de calidad y los diferentes instrumentos o herramientas que se aplican en el sector para llevar a cabo un efectivo control de la misma.

## PROCESOS Y ESTRUCTURAS EN LAS EMPRESAS Y ÁREAS DE ALOJAMIENTO

### LA DEPARTAMENTALIZACIÓN EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

Un elemento fundamental en la organización de empresas de alojamientos es la departamentalización funcional. La razón básica que obliga a la departamentalización es la limitación del número de subordinados que pueden ser dirigidos con eficacia. Agrupando las actividades de los subordinados en los departamentos se hace posible la expansión de las empresas hasta un grado indefinido. Otra razón importante que lleva a la formación de departamentos son los beneficios económicos que se obtienen con la división y especialización.

La creación de diferentes departamentos en un hotel también conlleva una serie de inconvenientes. Así, los mandos representan un coste indirecto, siendo un “gasto” más para la empresa. La existencia de sucesivos niveles jerárquicos hace más difícil las comunicaciones entre departamentos, además, la creación de diferentes departamentos también complica la coordinación y control general en el establecimiento.

No existe un tipo o forma de departamentalización común a todas las empresas de alojamiento, ni siquiera en aquellas que son similares en cuanto a tamaño, producto o servicio. Lo importante es que la que se establezca logre el cumplimiento de los objetivos, siendo viable, por tanto, la adopción de varios tipos de departamentalización, jerarquización y organización.

Entre las estructuras más empleadas en alojamiento se pueden citar las clásicas (lineal, funcional, mixta) y las modernas (matricial, por proyectos, por redes). En cualquier caso, hay que decir que la

estructura óptima será aquella que permita alcanzar a la empresa los objetivos marcados por la misma y al mismo tiempo sea capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes que la rodean. Por tanto, en función de las características del entorno, de las estrategias y objetivos genéricos de la empresa, de la tecnología utilizada, del tamaño de la compañía, de su expansión geográfica, etc., la empresa presentará una estructura organizativa determinada.

## EL ORGANIGRAMA EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

Aunque, como se ha visto en el punto anterior, cada hotel tiene una organización distinta y el número de departamentos también variará en función de sus características, se puede generalizar y organizar la departamentalización del hotel en las siguientes áreas o departamentos fundamentales:

### 1.- Dirección.

El director general y/o el director de operaciones (según el tamaño del hotel) dirige y controla los distintos departamentos operacionales del hotel, que son recepción, conserjería, pisos, cocina, restaurante, animación, mantenimiento y seguridad.

### 2.- Área de alojamiento.

En esta área suelen incluirse los departamentos de recepción, pisos y mantenimiento.

Departamento de Recepción (que a veces se subdivide en los subdepartamentos de recepción, conserjería, centralita, reservas, etc.) tiene distintas figuras profesionales: jefe de recepción, segundo jefe de recepción, recepcionistas, ayudantes de recepción, jefe de conserjería, conserjes, botones, porteros de accesos y de aparcamiento, telefonistas...

Departamento de Pisos, que tiene distintas figuras profesionales como gobernanta, subgobernanta, camareras de pisos, limpiadoras, valets y lavanderas.)

El departamento de mantenimiento tiene trabajando al jefe de mantenimiento, electricistas, fontaneros, jardineros, etc.

En ocasiones, el hotel tiene departamento de seguridad, o éste está englobado dentro del de mantenimiento.

### 3.- Área de alimentos y bebidas (food and beverage).

En esta área se engloban todos los departamentos relacionados con la alimentación y bebidas, como los siguientes:

- Departamento de cocina. En él trabajan el chef o jefe de cocina, cocineros, ayudantes de cocina, pinches de cocina, reposteros, cafeteros, marmitones, etc.
- En el Restaurante y bar trabajan el jefe de sala o maître, jefes de rango o camareros, ayudantes de camareros, sommelier...
- Si el hotel tiene departamento de banquetes, tendría las figuras profesionales de jefe de banquetes, mozos de banquetes, etc.
- Si el hotel cuenta con Departamento de Economato y bodega, habrá un jefe de compras y también ayudantes de economato y bodega.

4.- Departamento comercial. Aquí trabajarán el jefe comercial y los comerciales.

5.- Departamento de Eventos. Aquí habrá un responsable de eventos y también podría haber una o varias personas de apoyo. En ocasiones, este departamento está englobado dentro del anterior.

6.- Departamento de revenue management

7.- Departamento de animación, donde trabajarán el jefe de animación y los animadores, así como los magos, bailarines, cantantes y otros especialistas.

8.- Departamento de calidad, donde trabajan el jefe de calidad, el guest-experience, etc.

9.- Departamento administrativo/financiero, donde realizarán sus tareas el jefe de administración y también el personal contable y financiero, administrativos, responsables de facturación y pagos, etc.

10.- Departamento de recursos humanos, donde desempeña sus tareas el jefe de RRHH y los trabajadores encargados de formación, nóminas y selección de personal.

Otros departamentos que podría haber en otros hoteles serían las tiendas de la galería comercial, el spa, la piscina, etc.

Este organigrama no es algo fijo ya que, en función de las dimensiones del hotel, de la

tipología de sus usuarios (ocio, negocios...), de su ubicación (urbano o de sol y playa), etc. este podrá ofrecer un mayor o menor número de departamentos o estar distribuidos de manera diferente.



## **PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

Estos son los procesos que se siguen en cada uno de los departamentos de una empresa de alojamiento.

Como se ha visto anteriormente, la estructura de una empresa de alojamiento (su organigrama) puede variar mucho de un establecimiento a otro. No obstante, y de manera genérica, cada departamento lleva a cabo unas tareas dentro del hotel, aunque las tareas o funciones de un mismo departamento también pueden variar de un establecimiento a otro. Por ejemplo, si un hotel tiene departamento de reservas, recepción no hará las tareas relacionadas con esta actividad, al tener departamento propio que las lleva a cabo.

A continuación, se explicarán cuáles son las tareas o funciones que, a rasgos generales, llevan a cabo cada uno de los departamentos anteriormente explicados:

### **ÁREA DE ALOJAMIENTO**

#### **1.- DIRECCIÓN**

Controla, planifica, coordina y regula todos los departamentos del hotel.

#### **2.- DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN**

Se constituye como uno de los pilares fundamentales del hotel, ya que sin éste no podría llevarse a cabo la prestación del servicio.

Es el centro básico de operaciones del establecimiento, ya que prácticamente la totalidad de departamentos restantes necesitan en algún momento de su asesoramiento e intervención para organizar su trabajo. Es el principal nexo de unión entre el cliente y la empresa, ya que es el departamento con el que el huésped mantiene una relación más estrecha y, por otro lado, y desde el punto de vista interno, es una división productiva cuya principal actividad es la venta de habitaciones que constituye generalmente la actividad más importante del establecimiento.

Recepción solía tener, años atrás, distintos subdepartamentos como el de recepción (mostrador), reservas, conserjería, caja, mano corriente, centralita, etc. que ya han ido desapareciendo.

A continuación, se explicarán cada uno de ellos.

### SUBDEPARTAMENTO DE MOSTRADOR

Es el primero con el que el cliente va a establecer una relación personal y el que principalmente le atiende, junto con conserjería, durante su estancia.

Los servicios y funciones que normalmente se desarrollan en esta área son las siguientes:

- Acoger al cliente.
- Complimentar la documentación necesaria para el registro o ingreso del cliente: hoja de registro, ficha de policía y tarjeta de identificación y bienvenida (con la que además de informar al cliente de los servicios del hotel, le permite consumir a crédito en cualquier departamento del establecimiento).
- Asignación de habitaciones
- Informar al resto de los departamentos del hotel de la llegada del cliente. Hoy en día se realiza de manera automática gracias al desarrollo de softwares o programas específicos para la gestión de hoteles.
- Atender las distintas peticiones que el cliente realice a lo largo de su estancia: atenciones especiales según el tipo de cliente, cambios de habitaciones, instalación o apertura de camas supletorias, recepción de partes de averías, registro de objetos olvidados, etc.
- Gestión adecuada de las quejas y reclamaciones.
- Promover la venta de todos los servicios ofrecidos en el alojamiento. Presentar los servicios más importantes del hotel (restaurantes, servicios de spa, masajes, animación, etc.).
- Realizar la salida o check-out de los clientes.
- Confección de los partes de estadística, bien a petición del INE, de los organismos de estadística de la comunidad autónoma o por iniciativa del propio establecimiento. Para ello es fundamental llevar un adecuado control diario de la ocupación del hotel, los clientes “no-show” (clientes que tras la formalización de su reserva, no la cancelaron y no se presentaron en el hotel), del control de la producción o ventas de habitaciones, etc.

Otras tareas que realizan son las siguientes:

- Promover y vender no sólo el alojamiento sino también otros servicios del establecimiento
- Recibir, atender durante su estancia y despedir a los clientes.
- Complimentar la documentación.
- Informar a los demás departamentos de la llegada del cliente.
- Otorgar la habitación según la petición del cliente.
- Rellenar la ficha de policía.
- Enviar atenciones especiales si procede.
- Ser depositaria de las quejas de los clientes durante su estancia.
- Junto con la Conserjería, es donde el cliente trata de conseguir la información más diversa o busca solución a problemas que se le pueden plantear.
- Realizar cambios de habitación.
- Camas supletorias.
- Parte de averías.
- Objetos olvidados.
- Ampliación o reducción del período de estancia.
- Lista de clientes no-show.
- Estadísticas.

## SUBDEPARTAMENTO DE CAJA

Este subdepartamento también se ubica a la vista del cliente, es decir, en el front-office, y será de los últimos en tener contacto con el cliente antes de su salida. Concentrará su actividad a primera hora de la mañana y hasta las doce del mediodía aproximadamente, por lo que para evitar aglomeraciones se ofrecen distintas soluciones que facilitan dicha labor tanto a los clientes como al personal de recepción:

- Planta de ejecutivos. Provista de un pequeño mostrador donde se facilita el check-in y el check-out a estos clientes de empresa, evitándoles la espera en recepción.
- Express check-out. Mediante este servicio, el cliente, en el momento de registrarse, autoriza a cargar el importe de la factura en su tarjeta de crédito mediante la firma de un documento.
- Self check-out. En este caso es el cliente el que consulta su factura y realiza el pago de la misma desde unos terminales instalados en su propia habitación, o bien en una zona anexa a la recepción del hotel.

Las funciones básicas desarrolladas por este subdepartamento son las siguientes:

- Cobro de facturas. Función principal del subdepartamento. Las modalidades de pago pueden ser en efectivo (moneda nacional o extranjera en la que se incluyen tanto los billetes como los travellercheques), mediante eurocheques (cheques en los que el cliente anota el importe), y cobro a crédito mediante el uso de tarjetas de crédito, bonos de agencias de viajes o mediante “cartas” en las que una empresa que trabaja habitualmente con el establecimiento se hace cargo del importe (funcionamiento similar al bono de las agencias de viajes).
- Cambio de moneda extranjera. Diariamente, el recepcionista/cajero actualizará los cambios en relación con los precios de compra y venta de las divisas y cumplimentará un impreso cada vez que realice un cambio de moneda.
- Control de los cofres o cajas de seguridad.
- Control de la caja. Este subdepartamento contabiliza todos los movimientos monetarios producidos en cada uno de los arqueos de caja (que coinciden normalmente con los tres turnos habituales de recepción), es decir, controla todas las entradas y salidas de dinero (en efectivo, mediante tarjetas, cheques, etc.), confeccionando un inventario o liquidación final de cada uno de los sistemas de cobro y pago empleados (prepagos o anticipos de clientes, pagos a proveedores de servicios, comisiones, etc.). Las entradas de dinero en caja proceden del cobro de facturas y de la recaudación de lo ingresado en otros departamentos (restaurante, bar, cafetería, etc.). El subdepartamento de caja contará el dinero entregado y extenderá un justificante firmado en el que se especificará el importe recaudado, el departamento afectado y la fecha y hora de la recogida.
- Autorización de la salida de equipajes. Esto se realiza en hoteles de grandes dimensiones y siempre que el equipaje del cliente se encuentre en consigna.

Otras tareas que realizaban son las siguientes:

- Cambiar moneda extranjera.
- Cobrar facturas (contado y crédito).
- Controlar los cofres de seguridad y la caja fuerte.
- Confeccionar las liquidaciones de facturas cobradas por efectivo y crédito.
- Hacer la liquidación de caja y de divisas.
- Cumplimentar la documentación del departamento.
- Autorizar la salida de equipajes.
- Recogida de contados de otros departamentos.
- Anticipos y pago de personal.

- Pago de impuestos.
- Pago a proveedores.
- Pago de comisiones.



#### SUBDEPARTAMENTO DE RESERVAS:

Una reserva es una petición que realiza el cliente a una empresa de alojamiento. En la reserva se solicitan una o varias unidades de alojamiento (habitaciones) para un periodo determinado de días y según una tarifa concreta. Es aconsejable (y se recomienda obligatorio) que este acuerdo y también sus posibles modificaciones queden registradas por escrito, enviándole al cliente todas las confirmaciones por email, aunque ya se le haya explicado por teléfono. Así, se le podrán enviar la política de cancelación, condiciones, etc.

El subdepartamento de reservas, ubicado en el back-office, será el encargado de la gestión y control de las mismas, intentando maximizar las ventas de habitaciones y de otros productos del hotel (restauración, banquetes y celebraciones, uso de instalaciones deportivas, etc.). Además, se intentarán evitar problemas de sobreventa u overbooking. Las funciones y los servicios que presta el subdepartamento de reservas son los siguientes:

- Venta de habitaciones. Ventas en las que la reserva quede garantizada (bien con un prepagado, depósito a cuenta, número de tarjeta de crédito o bien una hora límite de llegada). Los documentos empleados en esta gestión son los siguientes:
  - La hoja de reserva. Es un documento básico en el que se van a recoger además de los datos personales del cliente, todos aquellos referentes a la petición de reserva: fechas de entrada y salida, servicios contratados, número localizador de la reserva, persona que la tramitó, garantía de pago, etc.
  - El libro de reservas. Actualmente gestionado mediante programas de gestión hotelera, si bien sus páginas suelen imprimirse a diario para trabajar de manera más cómoda y atenta ante el cliente. Permite organizar el trabajo de pisos, mostrador, conserjería, restaurante y otros departamentos que precisen de este tipo de información.
  - El planning de habitaciones. Herramienta de trabajo que ayudará a planificar y controlar la futura ocupación del hotel. Ofrece información sobre la disponibilidad de habitaciones (y sus diferentes tipos: individuales, dobles, suites, con vistas, etc.) para una fecha concreta, por lo que su consulta previa a la reserva se hace indispensable si se quieren evitar situaciones de overbooking. Existen tres tipos: numérico, nominal y forecast.
- Facilita al personal de mostrador la documentación de clientes con un día de antelación a su llegada. Normalmente se hace con el listado de llegadas previstas, documento elaborado a diario y en el que aparecen ordenados por orden alfabético, por número de habitación o por otros criterios dichos clientes, aportándose la información fundamental contenida en las hojas de reserva.
- Contratación de servicios. Además del alojamiento, reservas debe incentivar el consumo de otros servicios de la empresa, como la manutención, el alquiler de salones, etc.
- Archivar la documentación antes y después de la llegada del cliente y por orden cronológico.

Otras tareas que realizan son las siguientes:

- Vender habitaciones.
- Controlar la venta de habitaciones.
- Contratar servicios.
- Confeccionar los plannings y demás impresos
- Facilitar la documentación de los futuros clientes al mostrador con un día de adelanto sobre la llegada prevista.
- Archivar la documentación a priori y después de la llegada.
- Estar en contacto permanente con el departamento comercial en cuanto a contratos y tarifas de distintos clientes.
- Previsiones.
- Relaciones interdepartamentales.



#### SUBDEPARTAMENTO DE MANO CORRIENTE

Se sitúa en el back-office, y se encarga de realizar los cargos que originan el consumo de los clientes en los diferentes departamentos del hotel en las facturas correspondientes para que, posteriormente, el subdepartamento de caja proceda al cobro de las mismas el día de check-out del cliente. Actualmente, esta gestión se realiza de manera automática mediante los terminales personales de venta instalados al efecto, y se gestiona desde la recepción del hotel, habiendo desaparecido el subdepartamento de mano corriente de los hoteles.

Las funciones principales de este subdepartamento son (eran) las siguientes:

- Abrir las facturas. Antes se hacía a mano, cogiendo un folio en blanco en el que, a partir de ese momento, se irían anotando todos los consumos que realizara el cliente a lo largo de su estancia. En la actualidad, el proceso es automático y se realiza una vez se ha marcado en el sistema informático que el cliente ha hecho el check-in.
- Realizar el cargo de los consumos (habitaciones, minibar, desayunos, etc.) de los clientes en sus facturas, controlando y supervisando las mismas.
- Realizar el cuadro de las liquidaciones de los distintos departamentos del hotel. Para ello es fundamental la correcta gestión contable de las comisiones aplicadas a las agencias de viajes, cálculo de deducciones, etc.
- Proceder al cierre contable diario de los distintos departamentos del hotel, para así obtener la producción diaria del establecimiento.

Otras tareas son las siguientes:

- Efectuar las operaciones de facturación.
- Cuadrar las liquidaciones de los departamentos de servicios.
- Cerrar el día administrativamente.
- Calcular comisiones.
- Aplicar los porcentajes de deducciones.
- Controlar las cuentas de abonos y cargos.
- Confeccionar la liquidación de varios.
- Cumplimentar toda la documentación que le es propia.
- Cerrar facturas.
- Cuadrar la cuenta de habitaciones con el mostrador.

## SUBDEPARTAMENTO DE CONSERJERÍA

Está en contacto directo con el cliente. Las funciones fundamentales de conserjería giran en torno a la función de asesorar, informar y aconsejar al cliente. No es un departamento de venta, aunque en determinadas ocasiones puede vender, como complemento, ciertos productos.

Sus funciones son las siguientes:

- Recogida, control y entrega de equipajes, tanto a la llegada como a la salida del cliente. En hoteles de cuatro y, especialmente de cinco estrellas, es habitual acompañar el cliente hasta la habitación y transportar su equipaje.
- Este es un servicio que mantiene su uso prácticamente sólo en hoteles de categoría superior. El botones está encargado de subir y bajar el equipaje del cliente hasta y desde la habitación. Se utiliza igualmente en algunos establecimientos, para saber si el cliente trae o no equipaje, puesto que a su entrada se le pone un adhesivo a la/s maleta/s, y de esta manera el recepcionista procede o no a cobrarle por adelantado un día de habitación para evitar el riesgo de una “huída” sin pagar la estancia. Ni que decir tiene, deberá llevarse a cabo esta operación con toda la habilidad necesaria, pues podría ofender al cliente
- Entrega y recogida de llaves. Aunque cada vez es más frecuente el uso de tarjetas codificadas en lugar de la tradicional llave, la conserjería es la depositaria de las llaves de las habitaciones y la encargada de su control en los establecimientos que todavía las utilicen.
- Control de la correspondencia. Control de toda la correspondencia que llega al hotel, tanto la propia de la empresa, que clasificará y enviará a su destinatario, como la de los clientes alojados, que se dejará en el casillero del cliente o se acercará hasta la propia habitación en función de su urgencia.
- El servicio de garaje y aparcamiento de vehículos. Será conserjería la encargada del control del parking, para lo que existirá un documento específico que refleje su uso por parte del cliente.
- Puerta principal y parking. Este servicio propio de hoteles de alta categoría, consiste en la ubicación de un empleado (portero) que, además de abrir o cerrar las puertas, ejerce además un control de la entrada y salida de clientes, prestando los servicios que en ese momento requieran, como conseguir medios de transportes públicos (taxis, turismos, etc.), subir o bajar los vehículos al parking, etc.
- Cumplimentación y trámite de la hoja de policía ya citada anteriormente.
- Información y asesoramiento a los clientes, tanto en cuestiones relativas al funcionamiento del establecimiento, como en cuestiones externas al mismo. Es habitual que los clientes soliciten información turística sobre la ciudad, recursos turísticos, reservas para restaurantes o espectáculos, servicio de llamada de taxis, etc. Además, también será este departamento el encargado de realizar las gestiones solicitadas por los clientes, como por ejemplo la compra de medicamentos, libros, unas flores, pasteles o tartas, etc.
- Es muy diversa el tipo de información que puede solicitar el cliente: horario de servicios religiosos, paradas de autobús o taxi, distancia hasta el aeropuerto, espectáculos a los que puede asistir en la localidad, excursiones, zona de tiendas o de diversión, etc. Es importante que la persona encargada de atender estas peticiones, posea un nivel cultural que le permita desenvolverse con soltura y tenga un buen trato con el público.
- Reservas de billetes (avión, tren, barco, etc.) o entradas para espectáculos cine, teatro...
- Servicio despertador. Actualmente los hoteles cuentan con un servicio automático de despertador, con el fin de evitar olvidos y simplificar tareas.
- Vigilancia y control. Algunos establecimientos siguen empleando la figura del vigilante nocturno o portero de acceso, si bien estos servicios son cada vez, en mayor medida, asumidos por empresas exteriores de seguridad a las que se contrata personal especializado para aquellos periodos del día considerados de mayor importancia. Por ejemplo, algunos hoteles de playa tienen vigilancia en horario nocturno para gestionar la entrada y salida de clientes que vienen de fiesta, ya que se considera necesario debido al perfil de cliente que

frecuenta el hotel. Además, en la actualidad también se cuenta con sistemas de grabación y cámaras.

- Alquiler de equipo y útiles para la práctica de deportes y juegos. Así como la inscripción en cursos de buceo, tenis, etc.
- Encargos a efectuar dentro o fuera del establecimiento: Como pedir un ramo de flores, alquilar o comprar un vestido o un traje de noche, traer medicinas, etc.
- Venta de artículos: guías turísticas, prensa, postales, mapas de la zona, etc.
- Ascensores: La figura del clásico ascensorista se ha perdido prácticamente en los establecimientos turísticos, hecho favorecido por la mecanización y la utilización de cámaras de seguridad.



- Prensa: Es habitual en numerosos hoteles la distribución gratuita de prensa nacional e internacional más habitual entre sus clientes.

Al igual que el personal de recepción, la conserjería también mantiene una relación directa con el resto de departamentos del hotel y con aquellos profesionales que prestan sus servicios en el mismo (animadores, transferistas, guías de turismo, conductores de autobuses, etc.).

#### SUBDEPARTAMENTO DE CENTRALITA

Las funciones de este subdepartamento son absorbidas en la actualidad normalmente tanto por la recepción como por la conserjería del hotel. Además, el uso del teléfono como servicio ofrecido a los hoteles ha dejado de ser ya una entrada de ingresos, o lo que es igual, ha dejado de ser un servicio demandado por los clientes debido a la evolución tecnológica y a que todos los huéspedes tienen teléfono móvil.

Este departamento es el encargado de establecer contactos, tanto con los clientes (alojados o no), como con el resto de departamentos (comunicación interna).

Algunos de los elementos utilizados para la comunicación en este subdepartamento son los siguientes:

- El teléfono. Se usa tanto para recibir llamadas dirigidas a clientes alojados como aquellas dirigidas al personal del hotel. Si el cliente no se encuentra en el alojamiento en ese momento, se toma nota del mensaje de forma clara, siendo posteriormente conserjería la que lo hará llegar a su destinatario.
- Servicio de megafonía.
- Buscapersonas.
- Servicio de fax. Transmisión de mensajes entre el establecimiento y el exterior, por ejemplo con proveedores de productos y servicios, agencias de viajes, clientes individuales, etc.
- Servicio de Internet. El uso del correo electrónico ha sustituido otros medios de comunicación anteriormente empleados, y la información que el cliente obtiene visitando o consultando diferentes páginas webs ha hecho que el servicio de comunicaciones se preste ahora de manera bastante distinta a como se hacía tan sólo hace algunos años.

### 3.- DEPARTAMENTO DE PISOS.

Este subdepartamento pasa en cierto modo de manera desapercibido a los ojos del cliente, ya que tanto la gobernanta como las camareras de piso o limpiadoras realizan normalmente su trabajo sin la presencia del cliente. Aunque tiende a ser un trabajo poco valorado o reconocido para la sociedad, la labor que realizan estas profesionales es muy importante, ya que la limpieza en un hotel es, posiblemente, el factor más importante para la satisfacción del cliente y para que este repita experiencia.

Este departamento suele ser la unión de tres áreas o subdepartamentos fundamentales: pisos, limpieza y lavandería-lencería.

#### SUBDEPARTAMENTO DE PISOS

Al cargo del mismo se encuentra la gobernanta, la jefa del departamento de pisos, encargada de llevar a cabo entre otras funciones principales la organización general del departamento (turnos de trabajo, descansos, vacaciones, etc.), así como las diferentes tareas a desarrollar, organización y planificación de la jornada laboral, supervisando y revisando posteriormente el trabajo efectuado por las camareras de piso. También será la encargada de llevar el registro de objetos olvidados y de realizar el inventario final de enseres y mobiliario a efecto de las habitaciones. Algunas de las funciones desarrolladas son las siguientes:

- Limpieza y mantenimiento de las habitaciones. Esta tarea es efectuada por las camareras de piso. Para ello se llevarán a cabo acciones de cuidado y conservación del mobiliario y enseres. También realizará el cambio de la ropa de cama y toallas de baño (la lencería). Además, las camareras de piso realizan la reposición de artículos de bienvenida o acogida (los llamados “amenities”), la revisión del minibar de la habitación, y colocarán todas aquellas atenciones especiales a clientes VIP o a aquellos huéspedes que el hotel considere necesario agasajar con un ramo de flores, botella de cava, cesta de frutas, etc.
- Servicio de descubierta o cobertura. Servicio realizado a lo largo del turno de tarde y consistente en hacer un breve repaso de la limpieza de las habitaciones, retirando las colchas de las camas y dejando algún pequeño detalle de buenas noches (un bombón o chocolatina, por ejemplo) sobre la mesita de noche o la cama.
- Prestación del servicio de habitaciones o room service. En ocasiones, este servicio puede ser llevado a cabo por la camarera de guardia, principalmente durante el turno de tarde.

#### SUBDEPARTAMENTO DE LENCERÍA Y LAVANDERÍA

Las funciones desarrolladas por este subdepartamento están en relación con los recursos y la maquinaria de la que disponga el establecimiento. En ocasiones, y aunque el lavado y planchado de la lencería general del hotel se contrate a una empresa exterior, se suele atender al menos el servicio de la ropa del personal del establecimiento y de los clientes alojados en las instalaciones del propio hotel. Entre las funciones principales están las siguientes:



- Control e inventario de toda la ropa del establecimiento, para hacer peticiones de compra y reposición.
- Lavado, planchado y reparación de dicha ropa, atendiendo de manera especial el servicio solicitado por los clientes alojados.

## SUBDEPARTAMENTO DE LIMPIEZA

Las limpiadoras se encargan de mantener limpias las zonas comunes del hotel. De este subdepartamento depende el buen estado de conservación y limpieza de pasillos y escaleras, ascensores, salones, accesos al hotel, recepción y conserjería, baños de uso común, restaurante y bar, etc.

## 4.- DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO O SERVICIOS TÉCNICOS.

De este departamento depende el buen funcionamiento de todas las instalaciones del establecimiento. Su tamaño depende tanto de las dimensiones del hotel, como de las características del mismo (número de edificios o estructura de los mismos, etc.) y también de la existencia de instalaciones que ofrezcan servicios complementarios (spa o balneario, animación, salas de convenciones, piscinas...).

Su personal suele ser bastante polivalente y suelen tener conocimientos de fontanería, electricidad, albañilería, etc. Aun así, determinadas funciones del mantenimiento son contratadas a empresas exteriores al hotel (mantenimiento de ascensores, mantenimiento de maquinaria frigorífica, etc.).

Las funciones propias de este departamento se agrupan en dos tipos de mantenimiento:

- Mantenimiento preventivo. Realizado de forma sistemática y ordenada para evitar averías imprevistas, el envejecimiento prematuro de las instalaciones, etc.
- Mantenimiento correctivo. Reparaciones y arreglos necesarios que deben llevarse a cabo ante la aparición de averías reales.

## 5.- DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD.

El personal de este departamento puede ser interno del hotel, ósea que esté contratado y en nómina por la propia empresa. En este caso, solo puede ejercer control con porra. Cuando el personal es externo y está subcontratado a una empresa específica de seguridad (Prosegur, Securitas, etc.) puede llevar pistola.

En función de las características del hotel y de sus necesidades, puede haber una persona de seguridad durante las 24 horas del día o solo en unas horas específicas (por ejemplo, por la noche).

Se controlan los accesos, las zonas comunes y cualquier movimiento o acceso de personas que pueda ser sospechoso.

## **ÁREA DE A & B (ALIMENTOS Y BEBIDAS – “FOOD & BEVERAGE”)**

Esta área genera una importante cantidad de ingresos, que para muchos hoteles puede superar el 50% de su beneficio total.

Muchos hoteles son también conocidos por el buen funcionamiento y fama de los restaurantes en ellos ubicados, lo que además de aportar beneficios económicos, aumentará el prestigio del establecimiento.

Esta área, en hoteles de gran tamaño, suele tener un director/a denominado “Director de A & B”, que depende de la dirección general del hotel.

Esta área está formada por los siguientes departamentos:

### 1.- DEPARTAMENTO DE COCINA

Desarrolla la elaboración de los diferentes platos que componen el servicio de restauración del hotel. Entre las funciones realizadas normalmente en sus dependencias se destacan las siguientes:

- Recepción de comandas desde el restaurante y elaboración de lo solicitado por el cliente.
- Realizar la mise en place previa a la elaboración de platos en este subdepartamento, lo que supone también el desbarazar y recoger la zona de trabajo una vez que han finalizado los diferentes servicios.
- Control de los consumos realizados y de las existencias restantes para los servicios siguientes.

## 2.- DEPARTAMENTO DE RESTAURANTE Y BAR.

Tanto en el comedor como en la cocina, es fundamental realizar previamente a la prestación del servicio, la mise en place, ya que ello garantizará el éxito, tanto del servicio como de las elaboraciones ofrecidas.

Las funciones de este departamento son las siguientes:

- Reserva de mesas. Función asumida también por el personal de la recepción o la conserjería del hotel en muchas ocasiones.
- Recibir y acomodar al cliente, procediéndose a la prestación del servicio (entrega de cartas, sugerencias sobre la oferta, toma de comanda, etc.), facturación y cargo final de la factura a la habitación. Despedida cordial al cliente.
- Prestación del servicio de habitaciones o room-service a clientes alojados.

Debido a la importancia de este departamento y a la gran cantidad de bares y restaurantes que tienen algunos hoteles de gran tamaño, en ocasiones suele haber un “responsable de bares”, que se encarga de gestionar todos los bares del establecimiento, que pueden ser muchos. Además, es posible que estos estén ubicados en distintos lugares: playa, piscina, hall, distintos edificios, etc.

Lo mismo ocurre con los restaurantes, ya que es habitual que algunos hoteles (principalmente de playa) de gran tamaño cuenten con muchos restaurantes de distintas tipologías gastronómicas y ubicados en distintos puntos del complejo.



## 3.- DEPARTAMENTO DE BANQUETES.

Los profesionales que llevan a cabo sus funciones en este departamento son el jefe de banquetes y los mozos de banquetes. Este departamento existe en hoteles donde se celebran muchos eventos y el sector MICE tiene especial relevancia.

Son los encargados de tener los salones a punto, por ejemplo tienen que colocar y distribuir las mesas y sillas según la distribución acordada con el cliente. También se encargan de facilitar los recursos solicitados (proyector, pantalla, altavoces, micrófonos, ordenador, etc.)

## 4.- DEPARTAMENTO DE ECONOMATO Y BODEGA.

Se encargan de la recepción, almacenamiento, conservación y control de los productos alimenticios. Entre las funciones principales desarrolladas para la producción de servicios encontramos las siguientes:

- Desarrollo de una correcta política de compras (relaciones adecuadas con los proveedores, realización de pedidos, cotejo y comparación de precios, control de calidad de los productos recibidos, archivo de albaranes y facturas, etc.).
- Recepción, almacenamiento y distribución de los pedidos a los diferentes departamentos del hotel.
- Realización de inventarios.
- Mantener informado al departamento de administración de las gestiones realizadas mediante el envío de los informes, facturas y documentación necesarios.

Además, fuera ya del área de A&B, hay otros departamentos que no todos los hoteles cuentan con ellos, pero sí que serán necesarios en establecimientos de gran tamaño o cuando sus características lo exijan.

### DEPARTAMENTO COMERCIAL

El tamaño y tipo de actividades desarrolladas por este departamento depende fundamentalmente de la pertenencia del establecimiento a una cadena hotelera, o si por el contrario desarrolla su labor comercial de manera independiente. Del mismo modo, el mayor o menor número de servicios ofrecidos en el hotel diversificará su oferta y por lo tanto la gama de servicios a comercializar por el departamento.

Su función es fundamental para el correcto funcionamiento del hotel, y las tareas desempeñadas son las siguientes:

- Establecer el plan de marketing y diseñar el servicio-marca, llevando a cabo las actividades de publicidad y promoción necesarias (mailings, folletos, anuncios en prensa, etc.).
- Negociación de precios y condiciones y contratación con agencias y touroperadores.

### DEPARTAMENTO DE EVENTOS

En ocasiones puede ser un departamento específico o formar parte del departamento comercial.

Se encargan de los siguientes aspectos:

- Venta de los diferentes servicios ofertados en el establecimiento para grupos y segmento MICE (habitaciones, salones, banquetes, spa, centro de belleza, campo de golf, instalaciones deportivas, etc.).
- Realización de visitas de inspección
- Atención a los organizadores antes y durante la celebración del evento (rooming list, peticiones especiales...)
- Coordinar con los diferentes departamentos del hotel todos los detalles del evento según la orden de servicio realizada previamente.



### DEPARTAMENTO DE REVENUE MANAGEMENT

El Revenue manager se encarga de la gestión de precios, control de tarifas, control de la ocupación y la disponibilidad, cierre de ventas, aplicación de restricciones, etc. y trabaja con fórmulas y conceptos como Close to arrival, control del pickup, ADR, Revpar, TrevPAR,

GopPAR, políticas de cancelación, carga de tarifas, gestión del channel manager, integraciones de OTAS, etc.

También tienen que gestionar todos los aspectos relacionados con el E-commerce: control y gestión de página web, plataformas online, control de webs de OTAS (extranets), envío de descripción, tipologías de habitaciones y fotos a las agencias si no hay integración, etc.

#### DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN

El objetivo es hacer la estancia del cliente más agradable, ofreciéndole atención personalizada.

También se encargan de la creación del programa de animación adaptado a la tipología de clientes (idioma, edad, etc.) y del desarrollo y ejecución de ese programa de actividades.



#### DEPARTAMENTO DE CALIDAD

El jefe de calidad es el encargado de gestionar las Normas ISO implementadas en el hotel, así como de la creación y control de procedimientos y normas internas.

Por su parte, el Guest experience se encargará de la atención al cliente, resolución de quejas y reclamaciones, respuesta a encuestas y comentarios online, atención de clientes VIP, etc.

#### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

Debe existir un departamento de administración y financiación sobre el que recae el peso directivo de la empresa. Las funciones principales en la administración de empresas son cuatro: planificación, organización, dirección y control.

Las cuestiones relativas a la financiación de la empresa están directamente relacionadas con la vertiente económica y contable de la organización, en la gestión presupuestaria, realización y valoración de inventarios, labores de intervención, inversiones financieras y todas aquellas gestiones que tengan una cuantificación monetaria, y que supongan una valoración en cuanto a costes y política empresarial.

#### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos no siempre existe, y en los hoteles de pequeño tamaño es cada jefe de departamento el encargado de llevar a cabo las tareas necesarias para gestionar los equipos de trabajo, su contratación, formación, etc.

Entre las gestiones que lleva a cabo este departamento se destacan las relacionadas con la planificación correcta de la plantilla del establecimiento (cálculo del número necesario de trabajadores por departamento), labores de reclutamiento y selección de personal (entrevistas de trabajo), contratación, formación, remuneración y promoción del personal, así como las acciones relativas al establecimiento de horarios, organización de vacaciones, trámites de licencias y permisos, nóminas, etc.

## **COMPARACIÓN DE TIPOS E INSTALACIONES DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO Y NO TURÍSTICO**

No existe un concepto claro de empresa de alojamiento turístico debido a su naturaleza variable, los servicios prestados, los requisitos mínimos de infraestructura, etc.

No obstante, se puede definir el alojamiento turístico como “aquellas empresas o establecimientos que facilitan de forma habitual, específica y profesional, en contraprestación de un precio, el servicio de hospedaje, con la posibilidad de ampliar el servicio y ofrecer también la manutención, así como otros complementarios y, generalmente, existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los mismos con la clasificación del establecimiento”.

En cuanto a la tipología de alojamientos turísticos se puede considerar la siguiente clasificación:

- Alojamientos ilegales/alegales u oferta no reglada: alojamientos no regulados por ninguna disposición legal destinados a fines vacacionales.
- Alojamientos hoteleros: por parte de la empresa se presta el servicio de alojamiento además de otros servicios complementarios que pueden ofrecerse o no. En esta categoría están los hoteles, hotel-apartamento, moteles, hostales, pensiones y similares.
- Alojamientos extrahoteleros: son todos los establecimientos que no están incluidos en el punto anterior, como los campings, casas rurales, apartamentos turísticos, refugios de montaña, etc.

Según el tipo de explotación, los establecimientos de alojamiento turístico pueden ser franquicias, con contrato de gestión, con contrato de arrendamiento, etc.

### **ALOJAMIENTO NO TURÍSTICO**

Hay que tener en cuenta que, además del alojamiento llevado a cabo en establecimientos turísticos, hay que considerar el que se realiza en empresas que no son turísticas (hospitales, clínicas, residencias para personas mayores, colegios mayores, centros penitenciarios, etc.). Este sector de empresas de alojamiento se conoce también con el nombre de “sector cautivo” o “institucional”, ya que ofrece el servicio de alojamiento a aquellas personas cuya situación y condiciones concretas les hacen demandar el servicio de hospedaje, pero no por motivos de ocio. Dentro de este grupo de empresas pueden diferenciarse dos subsectores:

- Por un lado, están aquellas empresas que tienen realmente un fin social. En este grupo se pueden incluir residencias de ancianos, hospitales, clínicas, residencias psiquiátricas, centro de rehabilitación, centros de cumplimiento y prevención, centros de educación especial, etc. Todas estas empresas son gestionadas con fondos públicos, aunque también pueden ser privadas, y por lo tanto, entre sus objetivos principales no prima el beneficio económico, sino los servicios a la comunidad y ofrecer un bien o servicio necesario a la sociedad.
- Por otro lado, están las empresas que se pueden considerar como sociales-comerciales, ya que además de ofrecer sus servicios a la comunidad, también persiguen el beneficio económico (carácter privado o concertado). En este caso se pueden incluir las empresas del apartado anterior pero gestionadas de manera particular. Así, hay clínicas y hospitales privados, residencias para estudiantes, colegios mayores, etc.
- Comparación entre el alojamiento turístico y el no turístico:
- La diferencia básica radica en el carácter social del servicio prestado en las empresas de alojamiento no turístico, ya que éstas ofrecen sus servicios con fines sociales. Esto no significa que no exista en ellas el ánimo de lucro sino que éste no es su objetivo principal.
- La prestación del servicio en las empresas de alojamiento no turístico está motivada por las circunstancias concretas de sus “clientes”: situaciones de privación de libertad, padecimiento de dolencias o enfermedades, asistencia y residencia a personas mayores que no pueden valerse por sí mismas, etc. Sin embargo, en las empresas turísticas, este

alojamiento está ligado al ocio y disfrute de las vacaciones, al tiempo libre, a los deseos de hacer turismo y conocer otros destinos, viajes de carácter profesional, etc.

- Los usuarios del alojamiento no turístico, normalmente, no disponen de una libertad total de elección a la hora de seleccionar el establecimiento (hospital, residencia, etc.), tipo de habitación, duración de la estancia, etc. Sin embargo, el usuario turístico sí dispone de libertad para organizar su estancia o alojamiento en función de sus prioridades personales.
- El alojamiento turístico necesita de una cuidada gestión y diseño de sus productos y servicios, de la política comercial a aplicar, investigaciones y tendencias hacia las que evoluciona el mercado turístico, etc. Por el contrario, las empresas de alojamiento no turístico no están sujetas a este tipo de acciones comerciales.
- Sin embargo, en las empresas de alojamiento turístico, las instalaciones de las que disponga el establecimiento (el hotel, la casa rural, etc.) son un elemento más de atracción para el cliente, lo que va a permitir a la empresa diferenciarse de sus competidores en el mercado. Por ello se vigilarán con más detalle aspectos como la arquitectura del edificio, la decoración de las habitaciones, el mobiliario empleado, etc.



### **PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO – OFERTA DE SERVICIOS EN LOS ALOJAMIENTOS**

Hoy en día las empresas de alojamiento tienen un importante peso en el sector turístico ya que son muchas las personas que ya sea por motivos de ocio, negocio, salud, etc. necesitan pernoctar en los destinos a los que se dirigen.

Tanto la oferta de servicios, como el concepto empresarial y el público objetivo son elementos a estudiar en las diferentes fases del proceso de creación de un servicio. Son, en realidad decisiones que han de tomarse en algunas de las fases del proceso de creación de un servicio turístico, que son las siguientes:

- Fase de conceptualización del servicio: se trata de definir el concepto empresarial y cuál va a ser el público objetivo.
- Fase de estructuración del servicio: se define la oferta de servicios.

La toma de decisiones en relación con los aspectos mencionados puede venir determinada, entre otros factores, en función de la estrategia de expansión en el mercado que adopte la empresa en cuestión.

En el subsector del alojamiento existen numerosas posibilidades en cuanto a la oferta de servicios turísticos. Esta debe estar actualizada y adaptarse a los cambios que surgen en el mercado, a los gustos de los consumidores, a las nuevas tendencias, al uso de las nuevas tecnologías, etc. Es por esto que no hay un único modelo que sirva para todos los establecimientos de alojamiento, por lo que se tratará con detalle cada una de las opciones.

Por poner un ejemplo, la LEY 15/2018, 7 de junio, de la Generalitat, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana, en su “Artículo 63. Empresas de alojamiento turístico. Concepto”

establece que son empresas de alojamiento turístico aquellas que se dedican, de manera profesional, habitual y mediante precio, a proporcionar habitación a las personas, con o sin prestación de otros servicios de carácter complementario.

Así pues, ya en esa definición se ve que claramente que la prestación de servicios de carácter complementario es una de las principales razones de ser de la existencia de un alojamiento turístico.

### CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

La empresa de alojamiento turístico tiene numerosos puntos en común con el resto de empresas: la existencia de departamentos relacionados con el aprovisionamiento y la transformación, departamento comercial, financiero y administrativo... No obstante, el subsector de alojamiento posee unas características específicas que condicionan de forma determinante su estructura de funcionamiento y organización:

- Intangibilidad: basa su actividad en la prestación de servicios, por lo que incorpora dos de las características básicas de este tipo de empresas, que son la intangibilidad de los bienes producidos y la imposibilidad de almacenamiento de los mismos, ya que el servicio se presta y se recibe de forma simultánea.
- Alto coste del capital inicial: la empresa hotelera precisa de terreno, construcción, equipamientos, maquinaria, mobiliario, herramientas, decoración, lencería, vajilla, etc.
- Imposibilidad de almacenamiento del servicio: no se pueden acumular para el día siguiente. Un servicio no vendido hoy es un servicio perdido.
- Difícil reconversión: no es fácil de convertir en otra actividad sin una alta inversión de capital. Un establecimiento de alojamiento turístico solo se podría reconvertir en otro alojamiento turístico, residencia universitaria, hospital o similar.
- La mano de obra como pilar fundamental: el capital humano es especialmente relevante. Supone entre un 30% y un 60% sobre la cifra total de ventas. El número de empleados va a depender de factores como la categoría, el número de plazas, servicios, instalaciones, nivel tecnológico, etc. Normalmente, por hacer un cálculo rápido, puede haber una media de un trabajador por cada 3-4 habitaciones.
- Imposibilidad de cambio de ubicación: están instaladas obligatoriamente en el lugar donde sus servicios se consumen.
- Inseparabilidad: mientras que los bienes se producen y posteriormente se consumen, en la prestación de alojamiento los servicios se producen y se consumen simultáneamente.
- Gran sensibilidad a factores externos: el sector turístico en general está sometido a factores del macroentorno como guerras, terrorismo, inestabilidad económica y política del destino, etc.
- Temporalidad: la concentración de la demanda en el ámbito de los alojamientos turísticos suele producirse en intervalos temporales fácilmente previsibles (estaciones concretas, fines de semana, puentes, etc.) lo que resulta determinante en algunos aspectos de la empresa.



- Tipología de usuarios muy diversa: clientes obligados por motivos de negocio, otros voluntarios por motivos de ocio y a su vez, cultural, compras, grupo, convención, salud... Se trata de un servicio heterogéneo adaptado a cada cliente.

Todas estas características se han de tener en cuenta antes de definir el concepto empresarial.

## DEFINICIÓN DEL CONCEPTO EMPRESARIAL EN EL ALOJAMIENTO TURÍSTICO

La definición del concepto empresarial es la fase inicial en la creación de una empresa, una idea previa a partir de la que se va a configurar, dotándola de una serie de características que harán que se diferencie de las demás empresas del sector.

Probablemente esta conceptualización sea el momento más importante en la creación de una empresa, bien de alojamiento o de cualquier otro tipo, debido a que esta definición va a condicionar a la organización para toda su existencia.

Dentro del subsector de alojamiento se pueden definir tantos conceptos empresariales como personas con iniciativa para crear este tipo de empresas haya e ideas de empresas tengan. En primer lugar, hay que diferenciar dos grandes conceptos en el subsector de alojamiento:

- ✓ Alojamiento no turístico. Enfocado a un cliente que necesita el servicio de hospedaje por motivos totalmente ajenos a los turísticos.  
Podrían distinguirse dos conceptos de alojamiento dentro de esta modalidad: un primer concepto relacionado con las empresas que tienen un fin social (centros penitenciarios, residencias, hospitales o clínicas de carácter público, etc.), y otro concepto empresarial con un carácter socio- comercial (colegios mayores, residencias de estudiantes, clínicas privadas, etc.), donde el objetivo económico está presente de manera más clara.
- ✓ Alojamiento turístico: aquellas ideas de negocio que buscan ofrecer un servicio de hospedaje, con o sin prestación de otros servicios complementarios, a un cliente denominado normalmente “turista” y que tiene unas necesidades muy distintas al cliente del concepto anterior.

La LEY 15/2018, 7 de junio, de la Generalitat, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana clasifica los diferentes tipos de alojamiento turístico en su “Artículo 64. Modalidades de alojamiento turístico”. Y dice así:

*El alojamiento turístico se podrá integrar en alguna de las siguientes modalidades:*

- *Establecimientos hoteleros.*
- *Bloques y conjuntos de apartamentos turísticos.*
- *Viviendas de uso turístico.*
- *Campings.*
- *Áreas de pernocta en tránsito para autocaravanas.*
- *Alojamiento turístico rural.*
- *Albergues turísticos.*



Además de esta clasificación legal recogida en la Ley 15/2018, y en la búsqueda de la definición de un concepto empresarial, podríamos caracterizar los establecimientos mencionados en distintas direcciones y según los objetivos marcados. Así, por ejemplo, podrían contemplarse aspectos como que el hotel tuviese más o menos lujo en sus instalaciones; o si se va a tematizar para enfocarlo a un público concreto; o si se cree que el cliente va a pasar largas

temporadas alojado o si en cambio el perfil del cliente es el de una persona que está de paso, etc.

Esa nueva idea que surge, en ocasiones, es una idea completamente original; en otras, es una copia de algo que existe pero que se le va a dar un valor añadido y, en otras, se trata de una copia exacta del servicio que ya está ofreciendo algún competidor. Por ejemplo, la app denominada “apertura de puertas” de la cadena Marriot fue copiada recientemente por NH Hoteles bajo el nombre “NH Pass”.

Una de las tareas más difíciles y complejas de todo el proceso es la definición del concepto empresarial, quizás porque es la decisión en la que la capacidad creativa es más importante y porque es la clave para el éxito inicial y futuro de la empresa.

El concepto empresarial debe definir el ámbito de todos los servicios a ofertar, sean éstos básicos o periféricos.

Las empresas pueden y, de hecho, así lo hacen muchas de ellas, definir aún más el concepto empresarial mediante la oferta de diferentes alternativas dentro de la propia empresa. Así, por ejemplo, las cadenas hoteleras trabajan distintos conceptos de alojamiento dirigidos a diferentes tipologías de clientes entre los que se encuentran los siguientes:

- Gama de alojamiento de “lujo” o de alto standing. Suele tratarse de establecimientos de ciudad, ubicados en grandes ciudades o de establecimientos de la más alta categoría ubicados en destinos turísticos de primer orden y dirigidos a un público de alto poder adquisitivo. Por ejemplo las marcas Gran Meliá, Me, Paradisus...
- Gama “standard” o media con una relación de calidad-precio muy estudiada y que ofrecen los servicios y atenciones correspondientes a la categoría del establecimiento de que se trate. Por ejemplo, la marca Meliá.
- Gama “familiar” o vacacional. Se trata de establecimientos generalmente ubicados en destinos vacacionales y dotados de instalaciones deportivas, jardines, piscinas, equipos de animación, etc. Suelen ofrecer distintas modalidades de alojamiento dentro del mismo establecimiento: habitación, apartamento... Por ejemplo, la marca Sol.
- Gama “cliente de negocios”. Se trata de un producto diseñado especialmente para el profesional de negocios que ofrece que ofrece una relación calidad-precio acorde con las necesidades de este tipo de cliente: habitaciones funcionales dotadas con escritorio e internet, además de oficinas, salas de reunión, gimnasio... Suelen estar ubicados en grandes ciudades, en inmediaciones de aeropuertos o de grandes polígonos industriales o áreas comerciales. Por ejemplo, los hoteles de la marca Tryp.
- Gama “funcional”. Se trata de establecimientos pensados para clientes que sólo quieren pagar por lo que utilizan; es decir, establecimientos funcionales y simples en cuanto a servicios y decoración. La idea básica es tener un lugar donde descansar y satisfacer las necesidades básicas sin ningún tipo de lujo, pero sí con confort. Suelen ser estandarizados. Por ejemplo, los hoteles Ibis, de la Marca Accor.

Se trata, por tanto, de crear y ofertar un establecimiento distinto teniendo en cuenta a quién va dirigido, si el cliente va a trabajar o a descansar, si viaja sólo o en familia, si va a pasar una temporada larga o si simplemente se alojará una noche.

#### DEFINICIÓN DE PÚBLICO OBJETIVO

Aplicando las técnicas de marketing y siguiendo las fases de la elaboración de programas de venta se llega a la definición del público objetivo, para lo que hay que establecer las siguientes fases:



## FASE EXPLORATORIA

- Establecer el inventario de las empresas de la competencia situadas en un perímetro dado. Obtener todo lo relacionado con su oferta de servicios.
- Visitar los establecimientos competidores según un plan sistemático previendo los días y las horas.
- Recoger información sobre:
  - El perfil de la empresa y la imagen que quiere dar de sí misma (atmósfera, características, sistema de precios...)
  - Los fallos eventuales (a tener en cuenta el sentido de la observación y el sentido crítico a quién haga este trabajo).
  - La clientela objetivo a la que está enfocado (edad, sexo, profesión y jerarquía).
- -Definir quién soy como empresa y a dónde quiero llegar. Quién quiero que sea mi público objetivo. Definir la idea del servicio que se quiera prestar.

## FASE DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación de mercados es el primer paso en el desarrollo de una estrategia de marketing efectiva.

En la actualidad, el sector turístico y el mercado en general tienen que hacer frente a numerosos cambios en la demanda, en las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores. Ningún mercado es homogéneo y es importante descubrir los grupos que lo forman y los consumidores potenciales más sensibles a la utilidad del producto o servicio.

Se trata de elegir grupos homogéneos pero heterogéneos entre sí de consumidores con características similares y así desarrollar estrategias que satisfagan sus necesidades.

Existen cuatro etapas por las que debe pasar cualquier proceso de segmentación:

- Identificar las variables para llevar a cabo la segmentación: criterios generales objetivos (zona de residencia, edad, sexo, estado civil, nivel de renta, estudios, clase social...), criterios generales subjetivos (personalidad y estilos de vida como aficiones e intereses), criterios específicos objetivos (motivo del viaje, número de viajes al año, sensibilidad al precio, duración del viaje, tipo de alojamiento utilizado, canal de comercialización, etc.), criterios específicos subjetivos (actitudes y percepciones, beneficios buscados por el consumidor).
- Desarrollar los perfiles de los segmentos identificados según las necesidades y objetivos de la empresa.
- Valorar el atractivo de cada segmento (potencial de crecimiento, competencia, recursos de la empresa, etc.) para llegar a él.
- Selección del público objetivo o mercado meta.



Las empresas han de seleccionar aquellos segmentos más acordes con el servicio que se quiere ofrecer. Los consumidores de dichos segmentos serán los que formen el público objetivo para el que la empresa diseñará el servicio que se está creando, así como todas las acciones comerciales necesarias para acercar el servicio al cliente.

## ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento define el lugar que ocupa el producto o servicio en la mente del consumidor frente a los productos de la competencia. El objetivo de la estrategia de posicionamiento es que ayude a destacar y diferenciar la oferta de la empresa de los competidores, de forma que el consumidor asocie los productos con valores positivos y pueda relacionarlos cuando le surja una necesidad nueva.

En primer lugar, la empresa debe conocer cuáles son los atributos principales que los consumidores del segmento utilizan para juzgar las ofertas que tienen en el mercado. Por ejemplo, para el caso de un alojamiento, se pueden destacar tres atributos importantes (aunque no son los únicos), que pueden ser su localización, la variedad y calidad de sus servicios y el precio.

A continuación, la empresa debe saber cuál es la percepción que tienen los clientes de la competencia con respecto a estos atributos. Con esta información se puede construir un mapa de posicionamiento donde se representará el lugar que ocupan las marcas y productos de la competencia.

La siguiente decisión es ubicarse en la situación más favorable para nuestros intereses. Se puede destacar la buena localización del establecimiento, un precio asequible (buenas tarifas) o una calidad de servicio excelente.

Finalmente, el posicionamiento elegido hay que comunicarlo al segmento de mercado elegido a través de las estrategias de marketing mix. Existen diferentes estrategias de posicionamiento:

- ✓ Posicionamiento basado en las características del producto o servicio.
- ✓ Posicionamiento en base a la relación calidad/precio.
- ✓ Posicionamiento con respecto a las ocasiones de uso.
- ✓ Posicionamiento basado en una tipología de usuario.
- ✓ Posicionamiento con respecto a las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen.
- ✓ Posicionamiento a través del nombre.
- ✓ Posicionamiento por el estilo de vida.
- ✓ Posicionamiento con respecto a la competencia: posición 1 o 2.

## DEFINICIÓN DE OFERTAS EN SERVICIOS DE ALOJAMIENTO

Para poder definir la oferta de servicios en las empresas de alojamiento, al igual que en el resto de las empresas, es necesario haber trabajado con anterioridad la definición de concepto empresarial y una vez establecido este concepto, partir de él para definir la oferta de servicios.

## ELEMENTOS DEL SERVICIO

En el sector de alojamientos se diferencian, de forma tradicional, dos grupos o modalidades de servicios:

- Servicios ordinarios: alojamiento y manutención)
- Servicios complementarios: todos aquellos que pueden ofertarse dentro del establecimiento y que no son ni el alojamiento (servicio básico) ni la manutención.

Por otra parte, la oferta de servicios se estructura alrededor del servicio básico, entendiéndose como tal aquel servicio que constituye la razón principal por la cual el cliente se dirige a nuestra empresa, por lo tanto, es el servicio que va a satisfacer la necesidad principal del cliente. A su vez, para la empresa caracteriza el negocio en el que está y la competencia directa. En este caso, el servicio básico de este tipo de empresas es, evidentemente, el alojamiento.

Los servicios periféricos son aquellos que el cliente puede utilizar como consecuencia de su condición de usuario del servicio básico y que, por lo tanto, no podrá utilizar si no fuese usuario de este. Esto quiere decir que el mercado potencial de clientes de los servicios periféricos está limitado al mercado real de usuarios del servicio de base. Ejemplo: servicio de lavandería, de parking, de sauna y gimnasio.

También existen lo que se denominan servicios de base derivados, que son servicios periféricos en los que no es necesario ser usuario del servicio de base para poder ser usuario de los mismos. Ejemplo: servicio de restauración (restaurante, bar, cafetería, banquetes).

Por último, existen los denominados servicios complementarios, que son aquellos que se suman a la oferta de básicos, periféricos y de base-derivados, para complementarla y diferenciarla de los competidores. Estos servicios a medio plazo se convierten normalmente más en un coste añadido que en un incentivo, ya que la copia por parte de los competidores elimina esta diferenciación. Ejemplo: servicio de guardería, de oficina, de salas de reuniones...



Si bien se ha comentado que el servicio básico constituye la razón principal por la cual el cliente se dirige a la empresa y por lo tanto es el servicio que va a satisfacer la necesidad principal del cliente, es importante aclarar que algunas empresas tienen un sistema de oferta con dos o más servicios básicos, pudiendo compartir todos o algunos de los servicios periféricos que se ofrecen. La razón de la existencia de varios servicios básicos reside en que cada uno de ellos está enfocado hacia un segmento diferente de mercado.

Una vez que se han definido los servicios desde el punto de vista de la oferta, el siguiente paso consistirá en la definición de los mismos en términos del cliente- usuario. Los servicios son para el cliente un conjunto de utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales.

Las utilidades funcionales son aquellas relacionadas con la finalidad del propio servicio, es decir, satisfacer la necesidad principal del cliente. Por ejemplo, dormir en el hotel, apartamento, casa rural, etc.

Las utilidades simbólicas son las relacionadas con el valor psicológico que para el cliente tiene el uso, o bien con el valor social que tiene frente a grupos de referencia de este. Por ejemplo, dormir en un hotel de cinco estrellas gran lujo no cubre ninguna necesidad vivencial, sino más bien una necesidad simbólica.

Las utilidades están relacionadas con las experiencias y la participación de los clientes en el servicio.

Evidentemente, todos los servicios tienen un mix de utilidades, que será necesario definir para verificar si el concepto se ha desarrollado completamente y para facilitar la posterior definición de la comunicación con el mercado, ya que habrá que traducir nuestra oferta de servicios en una oferta de utilidad para el cliente.

## **LA SERVUCIÓN**

El término “Servucción” es un neologismo creado durante la década de los ochenta por Eiglier y Langeard y que pretende definir la producción aplicada a los servicios:

Servucción: servicios + producción.

Productos → Producción

Servicios → Servucción

Según los propios autores o creadores de esta acepción, la servucción se define como “la organización sistemática y coherente de los elementos físicos y humanos necesarios para la prestación de un servicio de características y calidad determinadas”.

En el diseño de la servucción se han de tener en cuenta las siguientes pautas:

- Cada uno de los servicios debe tener su propia servucción.
- Cada público objetivo necesita un diseño de servucción especializado.

La servucción comprende los siguientes elementos:

- ❖ **EL SOPORTE FÍSICO:** todos los elementos materiales para la producción del servicio (instrumentos necesarios para el servicio y entorno).
- ❖ **EL PERSONAL DE CONTACTO:** el personal de la empresa que trabaja en contacto directo con los clientes.
- ❖ **EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA:** la forma de organización empresarial. No es visible para el cliente y está centrado en las funciones clásicas de la empresa (finanzas, personal, marketing, etc.) y en otras necesarias para la realización del servicio.
- ❖ **EL CLIENTE:** Sin él es imposible la prestación del servicio.
- ❖ **EL RESTO DE CLIENTES:** Normalmente, cuando se prestan los servicios no se hace de forma aislada a un único cliente, sino que en la mayoría de los casos, se prestan a un colectivo, por lo que las reacciones, intervenciones y cualquier tipo de comportamiento del resto de clientes se han de estudiar, a fin de evitar cualquier posible imprevisto. Además, la actitud o comportamientos de otros clientes también modificarán la experiencia de los demás: si hay ruido en la mesa de al lado o muchos niños molestando, la cena no habrá sido tan placentera o relajante como se esperaba.

## **LA CALIDAD DEL SERVICIO**



En la fase de creación del producto turístico hay que tener en cuenta si la empresa se encuentra dentro de algún proceso de gestión de calidad de los muchos existentes, ya que evidentemente esto va a condicionar el diseño, la estructuración y posteriormente, la prestación del servicio. La calidad es la adecuación de los productos o servicios a las expectativas que poseen los clientes y los demás agentes implicados en la empresa.

Por ejemplo, la LEY 15/2018, 7 de junio, de la Generalitat, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana, en su “Artículo 56. Calidad, accesibilidad y seguridad de instalaciones y servicios” dice que “las empresas turísticas deberán, en todo momento, conservar en buen estado sus instalaciones y ofrecer el nivel de servicios acorde con la clasificación y categoría turística obtenida, velando especialmente por el cumplimiento de las medidas de seguridad y accesibilidad que legalmente se establezcan”.

Dentro del sector turístico hay diferentes sistemas e instrumentos de control de la calidad aplicables al subsector del alojamiento. Entre otras herramientas para la gestión de la calidad, están las normas emitidas por el Instituto para la Calidad Turística Española, el ICTE; las normas ISO 9000:2000 de sistemas de gestión de la calidad; el modelo SERVQUAL, el modelo HOTELQUAL, y otros modelos similares aplicables a este subsector. También el sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos, el ARCPC, de aplicación especialmente en las áreas de restauración y cocina; las encuestas de satisfacción a clientes, la instalación de buzones de sugerencia, el análisis de las hojas de quejas y reclamaciones y, en definitiva, cualquier fuente de información que facilitara datos fiables sobre la marcha del establecimiento.



## **LA COMERCIALIZACIÓN**

Una vez estructurado todo el servicio, ya está en condiciones de ser prestado, porque todo está ya fijado. Sin embargo, hay un paso intermedio entre la creación y la prestación consistente en acercar el servicio al cliente, darlo a conocer, para que el cliente pueda solicitarlo, comprarlo, y así se pueda prestar. Ese paso intermedio sería la comercialización del servicio, en la que se concretarán tres aspectos importantes:

- El precio del servicio.
- Los canales de venta.
- El plan de comunicación para el mismo.

En cuanto al precio, se fijará la estrategia que se va a seguir según se trate de establecer precios altos, bajos o de mercado; el método empleado para fijar el precio (en función de los costes,

atendiendo a los precios fijados por los competidores, una mezcla entre varios métodos, etc.), si habrá algún tipo de descuento, cómo serán las condiciones de pago, etc.

En lo que se refiere a la intermediación, las empresas han de decidir cómo venderán su servicio, si lo harán por medios propios (de forma presencial, a través del teléfono, a través de Internet, venta por catálogo, etc.), o si se apoyarán en canales de distribución para llegar a un mayor número de clientes (aunque ello le suponga renunciar a una pequeña parte del beneficio obtenido).

Por último, con la comunicación, la empresa va a informar a los clientes de su existencia y de la de su servicio, así como de todos aquellos atributos del mismo que lo hacen atractivo y que van a provocar su demanda por parte de los consumidores.

## **LA OFERTA DE SERVICIOS EN LOS ALOJAMIENTOS**

De manera general en cualquier establecimiento de alojamiento, existen una serie de servicios considerados como básicos o mínimos (normalmente los servicios de alojamiento y manutención), necesarios para que dicha empresa pueda funcionar y cubrir las necesidades mínimas de los clientes a los que se dirige.

Dependiendo del establecimiento de alojamiento en el que nos centremos, los tipos de ofertas de servicios se van a dirigir en una u otra dirección. Así, aunque un hotel urbano y una casa rural coincidan en el servicio básico de hospedaje al cliente, probablemente tanto uno como otro ofrecerán unos servicios determinados que tienen su razón de ser en el tipo de alojamiento en el que se han definido y no en otro.

Es prácticamente imposible enumerar los posibles tipos de servicios que estas empresas pueden ofertar dada la gran diversidad de los mismos (además de su constante innovación). No obstante, a continuación, se hace un recorrido por los más importantes y de uso más frecuente en este tipo de empresas.

- El servicio de hospedaje o alojamiento. Servicio básico que confiere la razón de ser de este tipo de empresas. Si este servicio no existe, no se puede hablar de empresa de alojamiento, ya que es el primero de los servicios en ofrecerse y el más importante.
- Servicio de manutención. Hace referencia al servicio de comidas y bebidas que se ofrece a los clientes. Como se verá a continuación, este servicio puede ser tan amplio y variado como posibilidades ofrezca el establecimiento, y siempre en función del tipo de empresa de alojamiento que se analice. Así, se pueden encontrar:
  - Restaurante o comedor de clientes alojados.
  - Restaurantes gastronómicos de especialidades.
  - Servicio de habitaciones o room-service.
  - Servicio de mini-bar.
  - Servicio de salones y banquetes.
  - Discoteca/sala de fiestas.



- Servicio de bar/cocktail-bar/piano-bar.
- Servicio de restaurante-bar piscina.
- Servicio de bar-chiringuito en la playa.
- Servicio de cafetería.

Los establecimientos de alojamiento turístico pueden ofrecer otros muchos servicios. Algunos de los cuales, se enumeran a continuación:

- Espacios multifuncionales.

- Piscinas.
- Servicio de solarium y tumbonas.
- Servicio de caja fuerte en recepción y en las habitaciones.
- Servicio de parking.
- Servicio de prensa.
- Servicio de comunicaciones.
- Hilo musical.
- Televisión.
- Servicio de cuidado de niños.
- Servicio de celebración de congresos y convenciones.
- Servicio de lavandería y tintorería.
- Servicio de guardarropa.
- Servicios ofrecidos en el baño de las habitaciones.
- Servicio de alquiler de coches.
- Servicio de cuidado de animales.
- Comercios.
- Servicio de peluquería.
- Supermercado.
- Servicios deportivos.
- Servicio de animación.
- Casino.
- Servicio médico.
- Carta de almohadas.
- Centro de Wellness & Spa.
- Servicio de jacuzzi.
- Servicio de transfer (a la playa, al aeropuerto, a las pistas de esquí...).
- Servicio de guías.
- Consigna para depósito de maletas.
- Servicio de cambio de moneda.



Así como otros muchos servicios en función de las características del establecimiento.

### **NUEVAS TENDENCIAS EN LOS SERVICIOS DE LOS ALOJAMIENTOS**

El sector de la hotelería ha experimentado una gran transformación en los últimos años. Los avances tecnológicos y las nuevas demandas y gustos de los huéspedes están provocando que el alojamiento sea uno de los sectores turísticos que más cambie.

Algunas de las innovaciones que se han implantado en el sector del alojamiento turístico incluyen las siguientes novedades:

- Máquinas de autocheck-in.
- apps que permiten reservar, hacer el checkin, el check out, solicitar servicios extra (room service, spa, servicio de flores, almohadas...), como por ejemplo la nueva app de NH Hoteles “Fast Pass”.
- Uso de la inteligencia artificial a través de chatbots que permitan a los huéspedes tener una comunicación y poder informarse de los recursos locales (Siri y Cortana son algunos ejemplos).
- Habitaciones inteligentes con luces LED que funcionan con sensor de movimiento junto a la cama y según el estado de sueño del huésped, activación por voz, Dodow metrónomo que permite conciliar el sueño más rápidamente. Cierre y apertura de cortinas automático.
- Sensorwake: el primer despertador olfativo.

Otro ejemplo es el del primer hotel 100% tecnológico “Henn Na” ubicado en Tokio. Este hotel cuenta con más de 200 robots que realizan toda clase de funciones como las labores de la recepción, checkin y checkout, llevan las maletas de los clientes a la habitación, sirven los alimentos del room service e incluso realizan labores de jardinería. Es un hotel que ofrece unos servicios algo diferentes para un tipo de público específico que se siente atraído por la tecnología.