

MASTER OFICIAL

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS TURÍSTICAS

MÓDULO:

**GESTIÓN DE OPERACIONES**

*Profesor: D. Manuel Cárdenas Domínguez*

**Universidad de Huelva.  
Días 30 de octubre y 5 de noviembre de 2013.**

# GESTIÓN DE OPERACIONES

## **OBJETIVOS**

En este módulo se pretende dar una visión integral de la empresa hotelera, cimentada sobre estructuras y esquemas que persiguen dar una noción clara y concisa al alumno sobre el funcionamiento de un Hotel, desde dos perspectivas:

- La Satisfacción del cliente como principio fundamental en torno al cual debe girar toda la organización.
- La Gestión de Operaciones que optimizan el funcionamiento de las Áreas de explotación que más beneficio reportan a la empresa.

## **METODOLOGÍA**

Se pretende lograr que el proceso de aprendizaje sea una actividad dinámica que afiance los conocimientos adquiridos mediante actividades prácticas basadas en la realidad de la empresa hotelera, que permitan al alumno aplicar la teoría, y que éste, a la vez, se involucre y motive con su activa participación en clase.

# GESTIÓN DE OPERACIONES

## CONTENIDOS

### *I - INTRODUCCIÓN*

**EL ESPACIO TURÍSTICO**

**LA OFERTA HOTELERA**

**EL CLIENTE**

### *II - GESTIÓN DE OPERACIONES*

**GESTIÓN DE VENTAS**

- **El primer contacto**
- **Tarifas**
- **Contratos**
- **Control de disponibilidad**
- **Estandarización del trato al Cliente**
- **Yield Management**

**GESTIÓN DE ALOJAMIENTO**

- **El Servicio al Cliente en el Front-Desk**
- **La Entrada o Check-in**
- **La Salida o Check-out**
- **Departamento de Pisos**

## **I - INTRODUCCIÓN**

Todo liderazgo siempre se basa en la competitividad, pero si además se quiere lograr que este liderazgo sea prolongado en el tiempo ha de basarse de igual manera en la sostenibilidad. Ciertamente la productividad se puede aumentar por dos únicas vías: el aumento de la calidad o la disminución de los precios.

Las estrategias turísticas basadas en precios son, por su propia naturaleza, masificadoras y realizan una explotación intensiva de los recursos, produciendo un deterioro progresivo de los mismos y destruyendo los propios activos del negocio. Esto no sólo es cierto en lo medioambiental, sino también en lo social y cultural, aspectos no menos importantes que el primero desde el punto de vista de los atractivos que, en el caso de España, tiene como destino turístico.

Durante mucho tiempo España ha sabido posicionarse muy bien como alternativa de turismo de “sol y playa”, con unos precios muy competitivos. Sin embargo, la situación actual ha dado un giro. La economía española es cada vez más parecida a la de los países emisores con los que tradicionalmente existía una diferencia de precios y costes que hacía atractivo nuestro país como destino turístico.

Según los diagnósticos de situación desarrollados en el ámbito del Plan de Calidad Turística española en el sector de alojamiento, se constata que en todos los segmentos y productos, los clientes estarían dispuestos a pagar más por prestaciones de mayor calidad. Los clientes son los primeros interesados en demandar servicios de calidad y son los que con su decisión de compra orientan las ofertas del mercado hacia esta tendencia, como se evidencia en los agentes comercializadores que están empezando a demandar productos con un nivel y un aseguramiento de la calidad a un grado de exigencia cada vez mayor.

Por último, incidir en que el turismo está jugando un papel cada vez más destacado en la economía mundial, y en el caso, por ejemplo, de España el turismo supone su particular petróleo ya que resiste mucho mejor que otros sectores económicos a los embates de la crisis financiera internacional. La facturación anual del sector turístico español equivale a unas exportaciones de 2.000.000 de barriles de petróleo al día, una cifra que alcanza por ejemplo Kuwait.

## I – 1º) EL ESPACIO TURÍSTICO

Partiendo de una definición simplista, podemos decir que el Espacio Turístico es el espacio físico de acogida integrado por infraestructuras, equipamientos y servicios de naturaleza pública o privada, ubicados en su correspondiente medio natural o social y orientado hacia el turismo. El éxito de éste debe basarse en primer lugar en el **Desarrollo Sostenible** y en segundo lugar en el desarrollo de características peculiares y difícilmente copiables por otros espacios turísticos competidores, y para ello las claves fundamentales deben basarse en el liderazgo en cuanto a la constancia en el **SERVICIO, como principio**, con el fin de dar **CALIDAD, como filosofía**.

El concepto de Desarrollo Sostenible fue introducido por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en el informe de Brundtland en 1987, definiéndolo como aquel “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades propias”.

En 1993, en la Conferencia Euromediterránea sobre Turismo y Desarrollo Sostenible, la Organización Mundial de Turismo (OMT) en el documento titulado “*Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects*” definió el concepto de Turismo Sostenible:

“El Turismo Sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”.

En las últimas décadas se ha producido un cambio en el comportamiento de la demanda y en sus preferencias, que ha provocado el replanteamiento de la política y gestión de espacios turísticos, tanto en destinos consolidados como emergentes, y es que el turismo de oferta rígida y estandarizada que da lugar a una fuerte incidencia de la estacionalidad, con todo lo que esta conlleva, va dando paso a un turismo a la medida, con diversidad de ofertas, y que requiere de una especial sensibilidad de los agentes turísticos para con el medio ambiente.

Por todo ello, es fundamental propiciar que las actuaciones, tanto públicas como privadas, vayan encaminadas hacia el desarrollo turístico a largo plazo y la consideración del entorno medio ambiental, y socio cultural cuando proceda, como un valor añadido indisoluble de la oferta turística, llevando a cabo políticas de gestión del Espacio Turístico de forma sostenible mediante tres principios fundamentales:

- **Desarrollo sostenible** o mantenimiento a largo plazo en el sentido de implicación total de los agentes turísticos que provoque un equilibrio armónico entre desarrollo y conservación. Según la OMT, (Organización Mundial del Turismo), las directrices para el desarrollo sostenible del turismo

y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos.

Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambientales, económicos y socioculturales del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

- **Integración social:** en la medida en que la población local es el soporte del entorno, al menos hay que garantizar una comunicación continua desde y hacia ésta, dando a conocer los proyectos y escuchando posibles aportaciones, generando así “Conciencia Turística”, que es la manifestación de aceptación y correspondencia para con el turismo, de la población y de los actores y sectores directa e indirectamente involucrados.

La integración social propicia una actitud de bienestar generada por la contribución que hace la actividad turística desde los aspectos económico, social, cultural y ambiental.

- **Integración ambiental:** mediante el respeto e integración en el entorno de las ofertas turísticas como eje fundamental de acción para un desarrollo turístico sostenible, dando un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del mismo, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

Los motores básicos de un entorno turístico deben ser las actuaciones públicas y privadas con un solo objetivo común: desarrollo turístico a largo plazo, evitando políticas especulativas que atiendan a intereses políticos partidistas o comportamientos empresariales que busquen el expolio de los recursos al amparo del cortoplacismo, fomentando la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso.

El Turismo Sostenible incorpora una nueva ética del turismo y del turista, la sensibilidad hacia la naturaleza, la cultura y las formas de vida de las poblaciones receptoras, a la vez que conlleva numerosos beneficios para todos los agentes relacionados con el sector, como por ejemplo:

- Facilita la comprensión de los impactos que genera el turismo en el medio natural, cultural y humano.
- Asegura un adecuado equilibrio entre beneficios y costos.
- Diversifica la economía local, particularmente en áreas rurales donde el empleo agrario puede ser esporádico e insuficiente.
- Procura el entendimiento y la toma de decisiones entre todos los colectivos sociales para su coexistencia con otros recursos.
- Incorpora una planificación que asegura un desarrollo turístico adecuado a la capacidad de carga del ecosistema.

- Demuestra la importancia de los recursos naturales y culturales para el bienestar económico y social de la comunidad local, y cómo ésta puede ayudar a preservarlos.

Fuente: Sustainable Tourism Development: Guide for local planners. World Tourism Organization. 1993.

El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes del valor añadido que supone, es decir, el turismo sostenible no es sólo un modelo de desarrollo sino que debe ser un **argumento de venta**.

### I – 2º) LA OFERTA HOTELERA.

En lo que respecta a la oferta hotelera, se puede observar una falta de coordinación entre la comercialización por parte del sector privado y la promoción de los destinos por parte de la administración o administraciones, según el caso. Del mismo modo, no existe unidad de criterio al encontrarse traspasadas a las comunidades autónomas las competencias en materia de turismo.

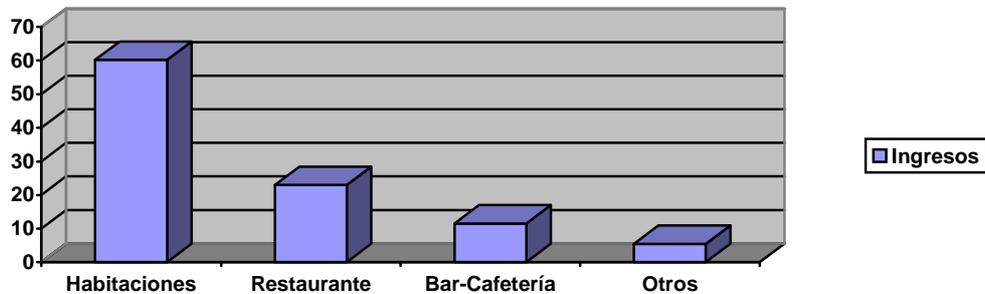
Como dato positivo y en respuesta a una demanda cada vez más exigente e informada, se está implantado en muchos casos una política de mejora de los servicios turísticos en todos los niveles, dejando de ser el precio la variable fundamental dentro de la comercialización y dando paso a una relación calidad-precio equilibrada.

No es menos importante el hecho de que en la actualidad los mayores incrementos en cuanto a oferta hotelera correspondan a hoteles de cuatro y cinco estrellas, lo que viene a apoyar el cambio en las preferencias de los clientes hacia servicios de mayor categoría.

*Establecimientos, plazas y grados de ocupación según categoría del establecimiento*

Categorías	Número de establecimientos estimados según la encuesta	Número de plazas estimadas	Grado de ocupación	
			Por plazas	Por habitaciones
<b>Estrellas oro</b>				
Cinco	44	13.571	46,52	51,66
Cuatro	359	135.947	61,50	70,91
Tres	424	59.432	57,78	60,95
Dos	383	21.404	33,13	39,42
Una	186	7.725	35,52	39,83
<b>Estrellas plata</b>				
Dos	393	13.290	31,50	35,98
Una	817	18.982	26,45	28,56
<b>Total</b>	<b>2.606</b>	<b>270.351</b>	<b>53,01</b>	<b>58,51</b>

*Participación de los departamentos en los ingresos del hotel.*



### ***Análisis DAFO del sector hotelero español.***

#### **- DEBILIDADES**

Escasez de mano de obra cualificada.  
Incremento de costes operativos frente a competidores no comunitarios.  
Estacionalidad de la demanda.  
Descoordinación entre el sector público y privado.  
Gran dependencia de Touroperadores extranjeros.  
Sobre-oferta provocada por la burbuja inmobiliaria.

#### **- AMENAZAS**

Aparición de nuevos competidores con precios más atractivos.  
Madurez del producto sol y playa.  
Aumento de la presión fiscal.  
Precios energéticos inestables.  
Difícil acceso a recursos financieros.  
El terrorismo.  
Crisis económica global

#### **- FORTALEZAS**

Internacionalización de las cadenas hoteleras españolas.  
Tradición y experiencia turística.  
Abundancia de recursos turísticos.  
Alta fidelidad de la clientela.  
Estabilidad política y económica.

#### **- OPORTUNIDADES**

Aparición de nuevos nichos de mercado y productos.

Reducción de los costes de intermediación gracias a internet.  
Asociacionismo empresarial.  
Mayor conocimiento del cliente.  
Colaboración más estrecha entre la Administración del estado y las CC.AA.  
Estandarización de los parámetros de la calidad para mejorar la comercialización.

### I – 3º) EL CLIENTE

Basándonos en el modelo de gestión de Calidad Total, cuando nos referimos al cliente hacemos una distinción entre cliente interno y externo, dependiendo si éste pertenece o no a la organización, (es decir, si son turistas o trabajadores). Ambos clientes tienen unas necesidades expresadas o implícitas que la organización debe conocer en todo momento para poder satisfacerlas. El conocimiento de nuestros clientes es un elemento fundamental y estratégico para alcanzar el éxito.

#### **El cliente Externo: principal “Target” del Hotel.**

El perfil del cliente externo ha cambiado, ávido de nuevas experiencias y de talante más activo, ha originado cambios muy significativos como, por ejemplo, la madurez del producto “sol y playa”, y esto no quiere decir que éste modelo haya fenecido, sino que por sí mismo ya no es suficiente y necesita de elementos complementarios que le aporten valor y que atiendan a las nuevas exigencias de la demanda, por lo que la oferta complementaria se hace fundamental en la elección de un destino basado en un producto de este tipo.

El mayor nivel cultural del cliente externo, el contar con una experiencia turística más amplia y sobre todo, el desarrollo de Internet, han permitido un acceso más fácil a la información aumentando así su nivel de exigencia y sensibilidad hacia la relación calidad-precio, pues ya no es un simple espectador, el cliente externo ha pasado a ser un actor que interviene, opina y aconseja a otros sobre los destinos y por ejemplo, los hoteles. Pone nota a los servicios que ofrecen compañías aéreas y mayoristas, cuenta cómo le ha ido en el viaje, enseña las fotos de sus vacaciones y busca experiencias de otras personas en los *blogs*, foros o redes sociales, y todo ello dentro de un nuevo modelo de información interactivo conocido como Travel 2.0.

Según la O.M.T., las necesidades de los nuevos turistas se basan en “las tres E”: entorno, entretenimiento y educación, es decir, que turismo y medio ambiente aparecen como variables directamente relacionadas, facilitando así, que los recursos tanto naturales como culturales se conserven para un uso a largo plazo beneficioso para la sociedad actual.

En cuanto a segmentación se refiere, el cambio en la estructura social de los países emisores está sufriendo variaciones debidas al aumento de la esperanza de vida, la tardanza por parte de los jóvenes a la hora de independizarse y asumir cargas familiares y económicas, la eclosión de nuevos nichos de demanda que

están adquiriendo gran relevancia en la creación de nuevos productos, y la creciente preocupación por el bienestar físico y mental que promueve el interés por el turismo de salud.

Por último, y en resumen, el cliente externo demanda un servicio que debe satisfacer y colmar sus expectativas, pero la empresa turística debe ir más allá, mediante la constante aportación de valor añadido que se traduzca en la superación de las expectativas del cliente externo, es decir, ya no es suficiente colmar expectativas, hay que superarlas, y en la mayoría de los casos no es necesario un coste añadido para la empresa y sí un beneficio, traducido en la fidelización de clientes.

### **El cliente Interno: el principal activo de un hotel**

Por lo que se refiere al cliente interno, y teniendo presente su peso específico dentro de la empresa hotelera por ser éstos los principales productores del servicio, es de importancia capital que sus intereses, fijados en la mejora y estabilidad de sus condiciones laborales, se vean claramente logrados como consecuencia de la adopción de estrategias de Calidad Total que den lugar a una mayor participación en las decisiones empresariales, asumiendo e implicándose así con los objetivos de negocio y tomando un papel más activo frente a las tareas que asume, lo cual redundará en unos perfiles de trabajo más creativos y en una estabilidad empresarial que garantice su posición laboral y su permanencia en el puesto.

En realidad, el servicio prestado al cliente externo es el aspecto que más peso tiene en el juicio que éste hace sobre la calidad del producto global, por lo que su diseño será de vital importancia para el éxito del establecimiento, sin obviar, por supuesto, la necesaria cualificación tanto aptitudinal como actitudinal del Capital Humano, pues si el mayor patrimonio que la empresa de servicios posee es el grado de formación de su personal, no es menos importante el grado de actitud frente al servicio, que el personal muestre en todo momento, y es que una compañía será tanto más eficiente cuanto más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados.

**La empresa hotelera debe buscar, seleccionar, mantener, formar y actualizar de manera constante todo lo concerniente al plano aptitudinal y actitudinal desde la gestión eficiente y estratégica de los Recursos Humanos.**

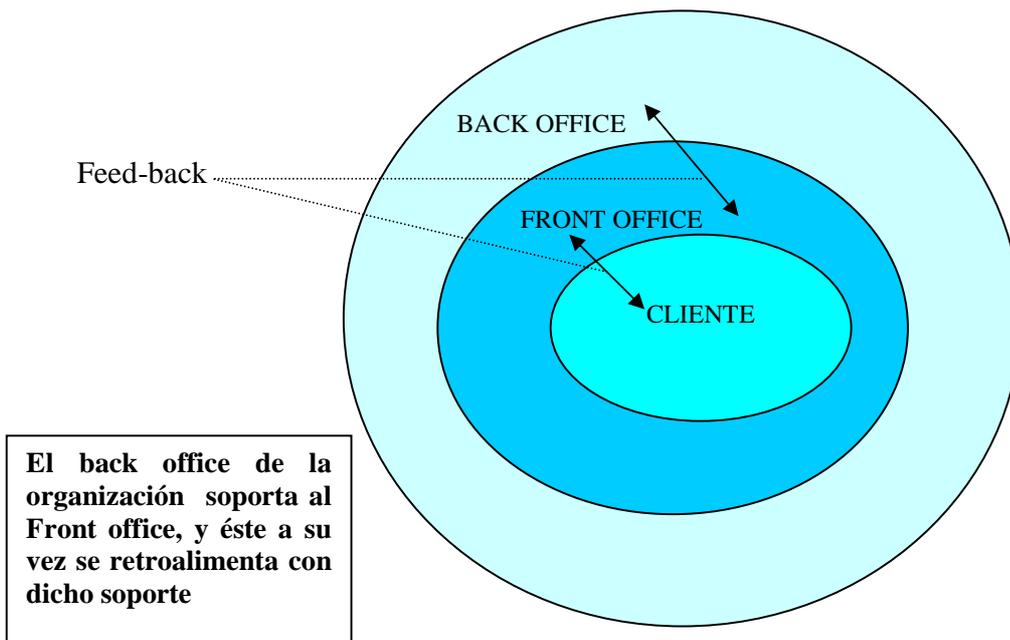
## **II - DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

Las peculiaridades que caracterizan al sector de Servicios conllevan que la operativa del establecimiento hotelero precise de una gestión específica y distinta de otras organizaciones, aunque manteniendo los principios fundamentales universales de la gestión de operaciones.

No sólo el cumplimiento, sino la superación por parte de nuestra organización de las expectativas de nuestros clientes, gracias a la utilización de herramientas de gestión útiles para la dirección del hotel, nos darán la clave del éxito dentro de un mercado extremadamente competitivo y cambiante.

Una gestión de operaciones eficiente garantizará siempre que la articulación del servicio esté constantemente dirigida al cliente externo desde sus tres dimensiones: la de tangibles, (ej. Mobiliario y limpieza del mismo), los procesos a la medida tanto del cliente interno como externo, (ej. Registro de un huésped en un hotel), y los profesionales que intervienen en la prestación del servicio y se relacionan con el cliente externo, (ej. Toda persona de la organización que establece contacto directo o indirecto con el cliente externo, desde un jardinero hasta un directivo).

Los cambios constantes a los que estamos asistiendo en nuestro entorno exigen la redefinición de la forma en que habitualmente nos relacionamos con nuestros clientes, imponiéndose estructuras empresariales cliente-céntricas orientadas a las ventas, el marketing y los servicios.



Una estructura cliente-céntrica se conformará de:

- **Front office**, todos los elementos de la organización que entran en contacto directo con el cliente.
- **Back office**, todos los elementos que propician y sostienen la actividad que se desarrolla en el front office.
- El centro de la organización y su razón de ser, **EL CLIENTE**.

- Todas las herramientas, políticas, procedimientos, etc, que garanticen la constante comunicación entre las tres dimensiones con el fin de saber siempre que los objetivos se cumplen y que, efectivamente, el cliente es el centro de nuestro negocio.

La empresa hotelera está obligada a empezar de forma inmediata la adopción de estrategias de acercamiento al cliente, pues de lo contrario, perderá su capacidad de fidelización poniendo en peligro incluso su propia supervivencia en el mercado.

La Práctica sobresaliente en la gestión de la organización, y en el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyan:

- la orientación al cliente,
- la orientación hacia los resultados,
- el liderazgo,
- la implicación de las personas,
- la mejora continua,
- la innovación,
- las alianzas mutuamente beneficiosas,
- la responsabilidad social corporativa,

Nos llevarán de forma inequívoca a poder hablar de **Excelencia**.

## **II – 1º) GESTIÓN DE VENTAS**

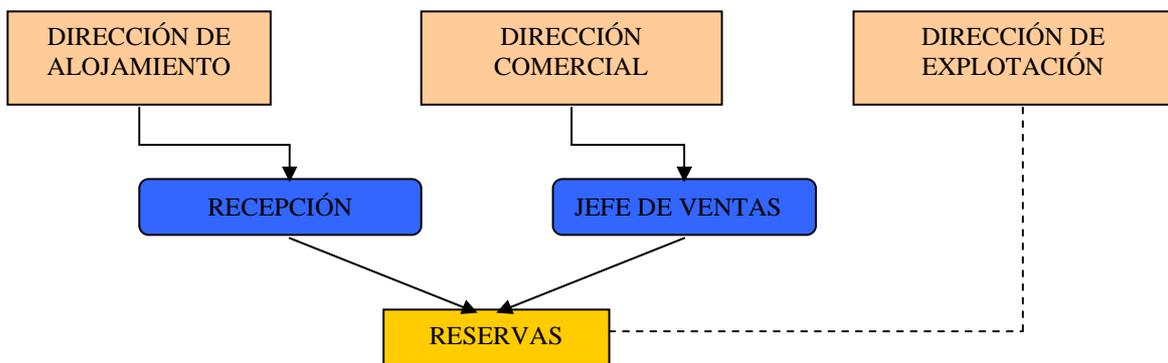
Un objetivo muy importante en la empresa hotelera es el de mantener unas altas cuotas de ocupación de habitaciones, puesto que la parte más productiva y que mayor importancia tiene es la de alojamiento. El cliente tiene el primer contacto con el hotel no sólo cuando llega al hotel, y durante toda su estancia, sino, y quizás lo más importante, antes de llegar a través de la comercialización hotelera que se desarrolla desde la Dirección Comercial y su Departamento de Ventas y Reservas.

En un hotel, como en cualquier empresa de servicios, es fundamental generar conocimiento, en primer lugar, desde donde se vende el servicio (área comercial), hasta donde se presta el mismo (resto de áreas de explotación), con el fin de evitar la improvisación y colmar, como mínimo, las expectativas del cliente externo. Igualmente, dentro del área comercial, y más concretamente en el Departamento de Reservas, el conocimiento de todas las dimensiones que intervienen tanto en la venta de servicios como en la prestación de los mismos deberá impregnar todo el departamento y cada una de sus interrelaciones tanto a nivel interno como externo.

La empresa hotelera tiene la necesidad de disponer de unos sistemas de información ágiles y eficaces, capaces no sólo de dar respuestas satisfactorias ante el nuevo entorno competitivo, sino incluso también predecir nuevas demandas por parte de los clientes, anticipándose así a sus competidores, para fidelizarlos con ofertas atractivas y personalizadas. Para conseguirlo tendremos que

cambiar el “manejo de datos” por el “manejo de informaciones”, es decir, sacar información útil de donde solo hay datos.

***Esta situación genera la necesidad de la existencia de sistemas, que cimentados en las nuevas tecnologías, permitan una aproximación hacia el conocimiento real de nuestros clientes con el fin de no sólo satisfacer sus necesidades y expectativas, sino de superarlas. Tales sistemas se conocen como CRM, (Customer Relationship Management), es decir, todas las funciones y tecnologías asociadas a la gestión de las relaciones con los clientes, así como las áreas que deben gestionar dichas relaciones.***



*Ubicación del Dpto. de Reservas en el organigrama.*

### Primer contacto.

El primer contacto con el cliente del hotel o posible cliente se da en muchas ocasiones con el Dpto. de Reservas, por lo que éste deberá seguir un plan de actuación destinado al máximo aprovechamiento de la oferta de alojamiento. Los puntos más importantes de este plan serían:

- Conocimiento exhaustivo de la oferta a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo
- Conocimiento exhaustivo de tarifas y precios, circunstancias y condiciones en las que se aceptan cada una de ellas así como la política de descuentos.
- Conocimiento de los contratos, acuerdos de colaboración y comisiones de agencias de viajes, empresas o mayoristas y centrales de reservas con las que el hotel trabaja.
- Control efectivo, rápido y constante de la disponibilidad del hotel, de manera que permita conocer en todo momento las posibilidades de ventas, tanto a corto, medio o largo plazo.

- Conocimiento de la política de la empresa sobre niveles de ocupación, riesgo de over-booking y crédito de clientes.
- Conocimiento de los trámites administrativos a realizar para la formalización de una reserva.
- Capacidad de información y coordinación interdepartamental que prevenga cualquier imprevisto.
- Obtención de datos estadísticos que permitan un análisis para la toma de decisiones hacia acciones que permitan incrementar nuestras previsiones.
- Normalización del archivo de soportes documentales que permita una mayor rapidez y eficacia en la gestión de reservas.
- Estandarización del trato al cliente con el fin de transmitir la imagen deseada y conseguir la efectividad en la toma de reservas.

### **Tarifas.**

Se hace necesario y básico, debido al gran número de tarifas con las que se trabaja, que las tarifas existentes sean claras, coherentes y que todas las personas sepan el criterio de su utilización.

Por este motivo en la política de tarifas y precios es tan importante:

**Claridad:** deben ser comprensibles para todo el mundo y de fácil consulta.

**Coherencia:** entre unas tarifas y otras debe existir una correlación que dependerá del canal o segmento de mercado al que van dirigidas.

La utilización de las tarifas por todo el personal en contacto con Reservas debe atender a preguntas tales como: ¿para quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿por qué?.

Las tarifas más comunes son:

- **Tarifa Rack u Oficial**, es la más alta y en base a la cual se calculan las demás.

- **Tarifa Empresa o Corporate**, es la más común en hoteles comerciales donde las empresas obtienen condiciones especiales para toda su organización.

- **Tarifa Cliente o Prefered**, igual que la anterior, pero con la diferencia que por tratarse de una empresa que facture una cantidad elevada se le aumenta el descuento.

- **Tarifa Agencia**, tarifa pensada para agencias de viajes con lo que se tendrá en cuenta la comisión para éstas.

- **Tarifa Implant**, igual que la anterior, salvo que en este caso la agencia de viajes está dentro de una empresa para la cual gestiona todo lo que tenga que ver con los desplazamientos de sus empleados.

- **Tarifa CRS o Central de Reservas**, suele ser más elevada que la tarifa de agencia por llevar doble comisión, una para la agencia y otra para la CRS.

- **Tarifa Grupos**, tarifa reducida calculada en base a habitación doble pero por persona, y para grupos a partir de un número dado.

- **Tarifa FIT o Foreign Individual Travel**, suele ser parecida a la de grupo pero normalmente aplicable al mercado internacional y de forma individual.

Lógicamente la dirección del hotel deberá establecer en cada caso las tarifas necesarias para su hotel y para sus diferentes segmentos de mercado.

### **Contratos.**

Cuando la relación con un cliente, agencia de viajes o empresa es importante, se establecen contratos o acuerdos de colaboración que por un lado nos comprometen a cumplir con lo pactado pero por otro nos reportan cuota de mercado y la fidelidad de dichos clientes, agencias o empresas, conformando así en muchas ocasiones la base más sólida de nuestro negocio. Los puntos más importantes a tener en cuenta cuando hablamos de contratos son:

- Datos: todos los datos de las partes que intervienen en la firma, apoderados, fechas, servicios, domicilios fiscales y de facturación, lugar de la firma, etc.
- Cupos: contingente o plazas que ponemos a disposición en el contrato.
- Indemnizaciones: por no cumplimiento de lo pactado o por servicios no conformes dentro del hotel.
- Forma y lugar de pago: como soporte a la futura gestión de los créditos.
- Temporadas: fechas y detalles de los servicios a prestar.
- Precios: según tarifas acordadas, ofertas o condiciones especiales.
- Comisiones y deducciones: gratuidades, descuentos, rappels, etc.
- Estatus de ventas, fechas de release o devolución de cupo.
- Condiciones financieras: depósitos, garantías, etc.
- Non-shows: tratamiento de las reservas que no se han presentado el día de entrada.

Algunas consideraciones a tener en cuenta sobre el tema de contratos y agencias son las siguientes:

- **Venta libre**: cuando a una mayorista le damos este estatus de venta, ésta venderá sus reservas sin pedirnos confirmación de las mismas por lo que su coste será más bajo. Por el contrario, nos veremos obligados a controlar muy exhaustivamente nuestro planing para no incurrir en over-booking.

- **On Request:** la agencia nos realizará las peticiones para cada reserva que tenga, incrementándose así el coste de la mismas para ésta.

- **Release:** es el tiempo concedido para utilizar un cupo, o bien el tiempo establecido para cancelar una reserva con derecho a la devolución parcial o total de un depósito en su caso.

- **Hora límite:** permite al hotel que si el cliente no se presenta antes de la hora establecida pueda vender la habitación a otra persona. También permite que se garanticen las reservas.

- **Extra cupo:** la agencia o mayorista ha agotado su contingente y pide más plazas para poder vender.

- **Bloqueo:** es cuando se realiza una reserva para un número de habitaciones normalmente elevado y lo dejan pendiente de confirmar.

- **Lista de espera:** muy útil para hoteles que tienen una ocupación muy alta ya que esto les permite poder limitar riesgos y vender más.

### **Control de disponibilidad.**

Es muy importante disponer de una información exacta y precisa de nuestra situación de ventas en cada momento, y por este motivo la información de nuestro planing debe ser lo más fiable y correcta posible. Los datos más importantes a tener en cuenta y que nos permitirán una mejor gestión de nuestra ocupación son:

- Habitaciones disponibles.
- Habitaciones ocupadas.
- Habitaciones previstas de salida
- Habitaciones previstas de llegada
- Prolongaciones
- Cancelaciones
- Non-shows
- Llegadas fuera de hora o después del cierre de día.
- Habitaciones bloqueadas

La dirección marcará claramente su política sobre los niveles de ocupación y riesgo que se quieren asumir en el hotel. Para evitar habitaciones no ocupadas o no presentadas, los hoteles asumirán riesgos calculados, puesto que no es muy recomendable para la imagen de la empresa hotelera que se produzcan over-bookings incontrolados. Los puntos más importantes a tener en cuenta para obtener la máxima gestión de la capacidad del hotel con el mínimo riesgo son:

- Correcta información de todos los datos de las reservas, evitando así errores y malentendidos de cara al cliente.

- Seguimiento y reconfirmación de todas las reservas antes de su llegada, intentando así asegurar la máxima ocupación del hotel.

- Establecer una política de fecha límite para reservas de medio y largo plazo evitando así previsiones erróneas.

- Establecer una política de hora límite de llegada para reservas del día, intentando así asegurar la máxima ocupación del hotel justo en el día en curso.

- Garantizar reservas de clientes que pidan sobrepasar la hora o fecha límite.

- Conocer nuestro promedio de anulaciones a corto plazo, non-shows y clientes llegados fuera de hora o después del cierre del día.

***Resumiendo, se trata de trabajar siempre como si se fuera a llenar el hotel, y con el firme propósito de obtener la máxima ocupación posible al máximo precio posible.***

#### **Estandarización del trato al cliente**

Sin olvidar que para el cliente el primer contacto es su único punto de referencia con el establecimiento hotelero, y que éste influirá de un modo favorable o desfavorable en nuestro negocio, se hace necesario estandarizar un trato al cliente que como mínimo tenga presente la amabilidad, el entusiasmo y la cortesía en todo momento e independientemente del resultado final. Nuestra comunicación escrita o verbal estarán dirigidas al "SI", a querer satisfacer al cliente, aunque en ocasiones suponga un mayor trabajo o dedicación.

Es por ello que será muy recomendable para facilitar el proceso de trato con el cliente en la gestión de reservas y ventas realizar por escrito diálogos y programas de actuación para aquellos pasos o contactos con el cliente que queramos definir y controlar. Esto permitirá tener una guía o manual de procedimientos para cada proceso y ayudará a que todo el personal siga las mismas pautas de actuación.

Es indudable que se deberá estar muy pendiente de que el proceso de contacto directo con el cliente no caiga en la mecanización y en el trato impersonal, es decir, ***la estandarización no debe anular el valor añadido que puedan aportar las personas con su sello personal siempre que éste incremente la satisfacción del cliente.***

***La atención telefónica como argumento de venta*** debe ser un ejemplo aplicable a todos los canales de comunicación donde se entra en contacto con el cliente, teniendo muy claros los siguientes conceptos:

- ***Saber comunicar.***

No es hablar mucho  
Es poner en común  
Es inevitable  
Implica a toda nuestra persona  
Se aprende con entrenamiento

- ***Saber escuchar.***

Mantener la serenidad  
Valorar al emisor  
No sobreentender el mensaje  
Ayudar a esclarecer el mensaje  
Darse tiempo

- ***Saber salvar las barreras de la comunicación.***

Barreras del comportamiento verbal  
Barreras del comportamiento no verbal  
Barreras de las actitudes del personal de contacto  
Barreras de la propia situación

***Yield Management.***

A lo largo de la última década, los canales tradicionales de distribución, canales de voz (teléfono, fax, etc...), Centrales de Reservas, (propias y ajenas), agencias de viajes mayoristas y minoristas, G.D.S. (Global Distribution Systems: Sistemas Globales de Distribución, Amadeus, Galileo, Sabre y Worldspan), han ido abriendo cada vez más hueco a los portales de información y gestión de reservas on-line que se caracterizan por estar muy atomizados, y que requieren de un control y alimentación permanente por parte de la empresa hotelera que autogestiona su oferta dentro de los mismos. La consecuencia de esta situación no es otra que la de ejercer un control total sobre la situación de las fuentes de reservas de una manera constante.

Internet ha provocado que el consumidor tenga más información, que exista mayor transparencia en las transacciones, que se exija respuesta on-line, (se ha acabado el tener que esperar para confirmar), e INMEDIATA. Ha cobrado también mucha importancia la flexibilidad a la hora de atender peticiones y que sea más fácil estar disponible para los mercados internacionales 24 horas al día, 365 días al año.

Por último, hay que tener muy en cuenta el fenómeno llamado Turismo 2.0 o Travel 2.0, que es la evolución de la comunicación y propagación del concepto de turismo y todos sus efectos a través de Internet, teniendo como característica

principal el giro de la situación del cliente, el cual ahora toma posición de poder en cuanto a que dispone de muchísima más información y capacidad para utilizarla en su beneficio. El turista 2.0 requiere servicios que sean el reflejo de sus necesidades, gustos y experiencias. Para ello, mediante sus opiniones y experiencias participa de modo activo en la definición de los productos turísticos que finalmente consume.

Es dentro de este marco donde se hace imprescindible el Yield Management:

**“Sell the right product at the right price at the right time and to the right person”**

**Robert G. Gross**

La gerencia del rendimiento es el arte y la ciencia de predecir la demanda del cliente en tiempo real, optimizando el precio y la disponibilidad de productos con el objetivo de sacarle el máximo rendimiento al hotel sin sacrificar nuestra filosofía empresarial basada en la Excelencia.

Históricamente, el ejercicio diario de un hotel ha sido típicamente evaluado sobre las bases del porcentaje de ocupación o de la tarifa media diaria. El Yield Management (YM) presenta una medida más precisa del ejercicio porque combina el porcentaje de ocupación con la tarifa media en un simple ratio: Producción. También tiene en cuenta tantos factores que influyen en la tendencia del negocio como sean posibles, ya que una característica fundamental del principal producto que un hotel vende, la habitación, es que es perecedero, (24 horas), no se puede almacenar y es muy limitado. Del mismo modo, el mercado presenta variaciones muy significativas que han dado lugar a que, en muchas ocasiones, se dejen de vender productos que podrían haber sido perfectamente vendidos en otras condiciones y en otras, ingresamos menos por los productos vendidos de lo que podríamos haber ingresado, perdiendo ingresos en ambos casos.

La clave de una ejecución del YM con éxito está en la capacidad de controlar las reservas y desarrollar predicciones fidedignas que se basen en la oferta y la demanda, y en el precio como clave del beneficio, cambiando los altos volúmenes de reservas por los altos beneficios de reservas.

En la industria hotelera el YM es un conjunto de técnicas de predicción de la demanda usado para determinar qué precios tendrán que subir o bajar y qué peticiones de reservas se aceptarán o rehusarán para maximizar los ingresos y reducir costes. Las principales ventajas que presenta son:

- Mejora de las predicciones y en la creación de los precios de temporada y de las decisiones del inventario de reservas.
- Identificación de nuevos segmentos de mercado y de la demanda de los mismos.
- Aumento de la coordinación entre los departamentos del Front Office y Back Office.
- Determinación de la actividad de descuento.

- Mejora del desarrollo de los planes de negocio.
- Establecimiento de la estructura de valor de la tarifa básica.

El YM busca maximizar el rendimiento del hotel controlando la información de la predicción de tres maneras:

- Dirección de capacidad: se equilibra el riesgo de vender excesivamente con la pérdida potencial de ingresos que se origina con las habitaciones que quedan desocupadas después de haber cerrado las reservas.
- Asignación de descuento: el objetivo prioritario es el de proteger las habitaciones restantes a tarifas más altas para satisfacer la demanda proyectada a aquella tarifa, mientras al mismo tiempo llenamos las habitaciones que de otra manera permanecerían sin venderse.
- Control de duración: se establece el tiempo obligado a aceptar las reservas para proteger el espacio para peticiones de más de un día o simplemente más rentables por ser de época de alta demanda.

Dentro del YM existe una herramienta que es el **Revenue Management** o Gestión de Ingresos, que como punta de lanza de la gestión de ventas debe hacerse las siguientes preguntas:

**¿Cómo vender más?**

**¿Qué conocer?**

**¿Para qué?**

Los indicadores más importantes del YM son:

**Revpar (revenue per available room)**

revpar= ventas alojamiento / nº habitaciones disponibles

Expresa la tarifa promedio por habitación disponible, es una combinación entre el ratio de ocupación y la tarifa promedio.

**Trevpar (total revenue per available room)**

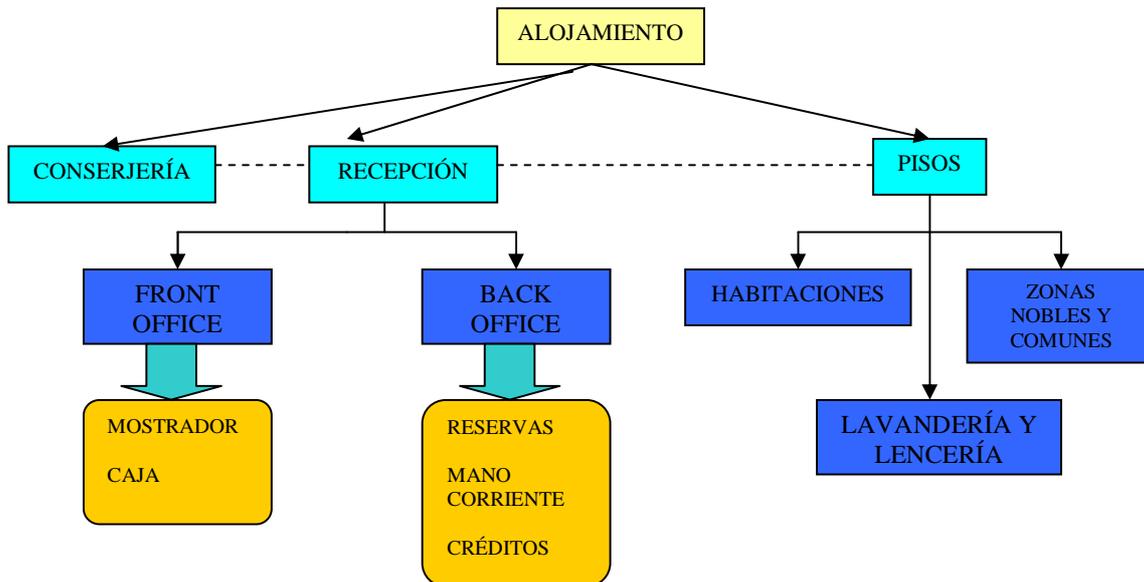
trevpar= total ventas hotel / nº habitaciones disponibles

Expresa el total de ventas del hotel por habitación disponible.

## **II – 2º) GESTIÓN DE ALOJAMIENTO**

Dentro del servicio ofrecido por un hotel, el producto básico es el de alojamiento, y por ello la dirección determinará una serie de objetivos prioritarios que garanticen la plena satisfacción del cliente y con ella el beneficio de la empresa, tales como proporcionar una imagen positiva del hotel, vender más y mejor o fidelizar a nuestro cliente.

***Una gestión eficaz del Dpto. de Recepción y del de Pisos será aquella que gire en torno al cliente, (visión 360 grados de nuestro cliente), es decir, aquella que esté estructurada en principios y políticas cliente-céntricas que garanticen el conocimiento y el servicio.***



*Organigrama del Área de alojamiento.*

### **El servicio al cliente en el front-desk.**

En el Front-Desk o mostrador de Recepción es donde se tiene el primer contacto “personal” con el cliente, por lo que su importancia es capital al ser la primera imagen que percibe el cliente del hotel. Como consecuencia de esto será necesaria una estrecha vigilancia de la imagen del mostrador con el fin de que nuestros clientes se hagan una idea previa que genere una predisposición positiva hacia el resto de servicios que ofrece el hotel, e incluso a veces, que se consiga atenuar el espíritu crítico de algunos clientes.

Los parámetros de calidad que el ICHE, (Instituto para la Calidad Hotelera Española), ha elaborado para el Dpto. de Recepción son los siguientes:

- La atención al público será continuada las 24 horas del día.
- El trato del personal al cliente será amable, respetuoso y formal.
- El servicio debe ser fiable y sin margen a errores.
- El personal debe poseer capacidad de respuesta, formación y aptitudes suficientes para poder atender satisfactoriamente los imprevistos, o solicitar colaboración inmediata de personal cualificado para la prestación del servicio.
- El personal debe estar dispuesto a servir competentemente y a estar pendiente del cliente.
- El servicio debe ser coordinado y eficaz.
- El servicio se debe realizar con prontitud y diligencia.
- Deberán existir normas de cortesía que estarán documentadas y serán conocidas por todo el personal adscrito a los servicios de recepción.

- Conocimiento de los idiomas más utilizados por los clientes del establecimiento a un nivel suficiente que permita la comunicación con ellos.
- El aspecto del personal debe ser cuidado y el uniforme debe ser funcional, elegante y estar perfectamente limpio. Todo el personal irá identificado con una placa en la que se indique por lo menos su nombre.
- El personal debe mantener posturas y actitudes correctas y respetuosas con el cliente y no fumar en zonas públicas.
- El tono utilizado por el personal será tranquilo y afable.
- El personal debe actuar con seguridad, previniendo y anticipándose a las quejas o necesidades de los clientes.
- El análisis de quejas y su resolución debe ser una constante.
- Otorgar a los clientes un trato personalizado.
- Ofrecer tratamiento diferenciado a fumadores y no fumadores previa información.
- Atender el teléfono con la suficiente prontitud y cortesía, y dentro de unos niveles establecidos de calidad y atención al cliente.
- La respuesta al teléfono se debe considerar prioritaria.

***En general, se debe tener siempre presente que no existe una segunda oportunidad para dar una buena impresión, además de que los clientes son más sensibles a la forma con que se les trata que a cualquier otra cosa.***

### **La entrada o check-in**

En el mundo hotelero se denomina entrada al hecho consistente en registrarse un cliente en el hotel, es decir, cuando un cliente previa solicitud de habitación, con independencia de tener o no reserva, cumplimenta los impresos correspondientes, (ficha de policía, tarjeta de registro, libro de recepción, etc.), a su registro y se le otorga una habitación en concreto, de acuerdo con lo demanda del mismo y conforme a la situación de disponibilidad del establecimiento.

La entrada comienza desde el momento en que el cliente llega en su vehículo al exterior del hotel y es atendido por el portero de acceso y el de coches, por lo que los momentos de la verdad en los que el servicio del hotel es examinado por el cliente comienza en muchas ocasiones antes de lo que comúnmente se cree.

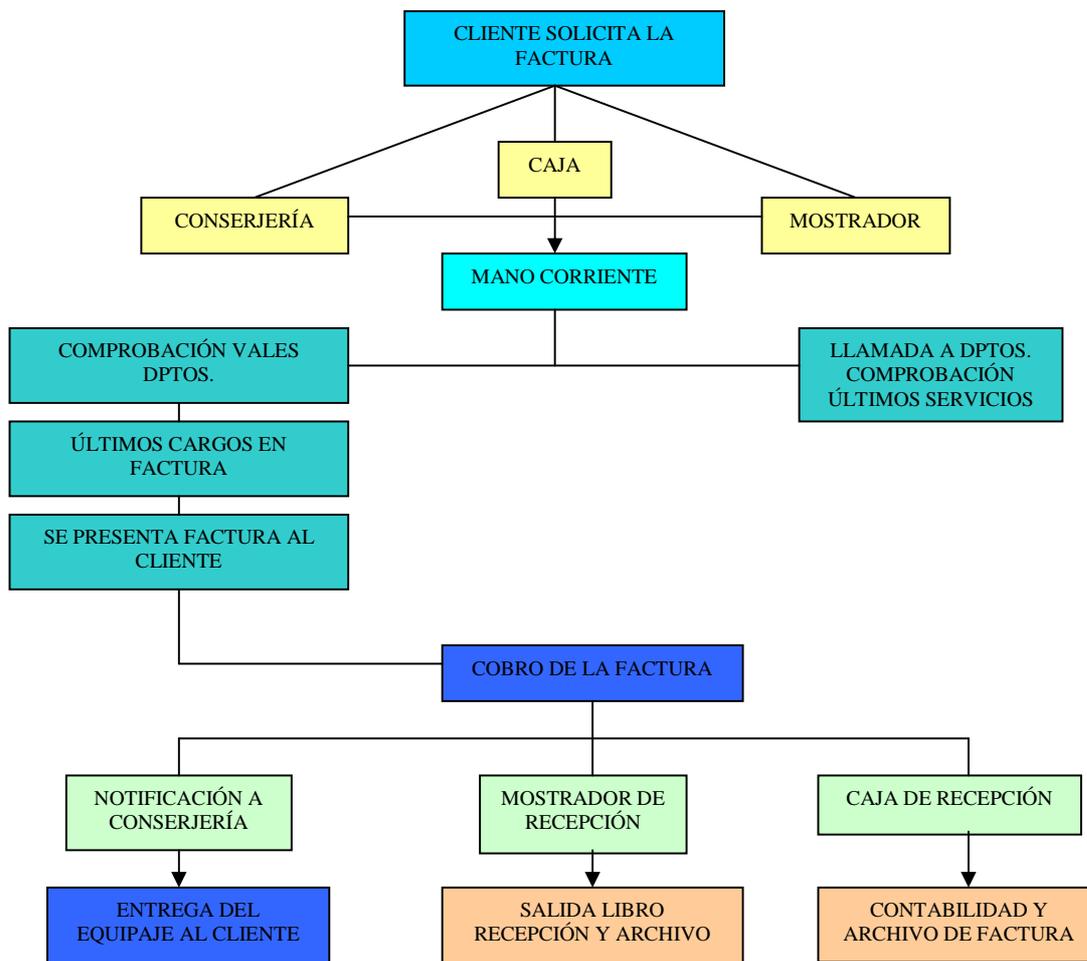


*Diagrama del proceso de entrada o check-in.*

### **La salida o check-out.**

La salida del cliente debe producirse atendiendo a la fecha indicada por el cliente y antes de las 12 horas de dicho día. Uno de los mayores problemas que se le presentan al hotel es el originado por la estancia de clientes que estando alojados en el hotel no han comunicado su fecha de salida o simplemente prolongan su estancia, pudiendo provocar en cualquiera de las dos situaciones y según la temporada una situación de overbooking. De ahí la gran importancia que tiene desde que se toma la reserva o se hace la entrada, que se pregunte y reconfirme la fecha de salida.

En cuanto a la hora de salida, está estipulado por ley que los módulos de reserva van de 12 a 12 horas, por lo que el hotel está en su derecho de exigir e incluso cobrar toda la estancia que sobrepase el límite. Obviamente hay muchas situaciones en la práctica que desaconsejan hacer uso de este derecho, bien por el tipo de cliente, por la situación en concreto, por acuerdo entre las partes, etc.



*Diagrama del proceso de salida o check-out.*

### **Departamento de pisos**

El Dpto. de Pisos es uno de los más importantes dentro del hotel, tanto por el volumen de trabajo que desarrolla como por la importancia que implica el mismo: limpieza, higiene, mantenimiento y conservación de las instalaciones del hotel, donde por supuesto resalta más por su importancia vital la Habitación, punto de partida para la venta de la mayoría de servicios y productos del hotel. El Dpto. de Pisos se divide en tres áreas:

**Habitaciones**                      **Zonas nobles, comunes o interiores**  
**Lavandería y Lencería.**

Tales áreas, si bien pertenecen a un mismo departamento son completamente independientes entre ellas, aunque tienen un nexo común en la Gobernanta/e, que es la persona designada por la Dirección como máximo

responsable del departamento, y que entre otras funciones se encarga de supervisar, gestionar y coordinar las actividades de las tres áreas a su cargo.

***Las principales funciones del Dpto. de Pisos son:***

- Limpieza, higiene y mantenimiento de las unidades de alojamiento.
- Cambio de ropa.
- Reposición de artículos de acogida o bienvenida, “amenities”.
- Conservación de mobiliario y enseres.
- Limpieza, higiene y mantenimiento de otras áreas.
- Revisión de habitaciones, control entradas-salidas.
- Control de objetos olvidados.
- Control de inventarios de mobiliario y enseres.
- Atención al cliente.
- Cambio de habitación
- Cobertura.
- Minibares.
- Control e inventario de toda la ropa del hotel.
- Lavado, planchado y reparación de dicha ropa.
- Ropa de clientes.

***En cuanto a las misiones específicas de la Gobernanta:***

- Organización y distribución del trabajo del Dpto. de Pisos.
- Gestión de turnos, días libre y vacaciones del personal asignado a su dpto.
- Revisión y control de habitaciones.
- Revisión y control de averías.
- Bloqueo de habitaciones.
- Cambio de habitaciones.
- Relación con el Dpto. de Recepción y Conserjería.
- Gestión y control de inventarios de mobiliario y enseres.
- Atención al cliente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Albert Blasco (coord.), Jordi Bachs, Jaume Bancells y Roser Vives (2006): "Gestión de Producción de Alojamientos y Restauración", Editorial Síntesis.

González, L. y Talón, P. (2002): "Dirección Hotelera, Operaciones y Procesos", Editorial Síntesis.

Iglesias, J., J. Ramón, Talón, Pilar, García-Viana, Ricardo (2007): "Comercialización de productos y Servicios Turísticos". Editorial Síntesis.

López, S. (2000): "Recepción y Atención al Cliente". Editorial Paraninfo.

Milio, I. (2000): "Organización y Control del Alojamiento". Editorial Paraninfo Thomson Learning.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1989), SERVUCCION, El Marketing de los Servicios. Editorial McGraw-Hill

Albert Blasco (coord.), Jordi Bachs, Jaume Bancells y Roser Vives (2006): "Gestión de Producción de Alojamientos y Restauración", Editorial Síntesis.

González, L. y Talón, P. (2002): "Dirección Hotelera, Operaciones y Procesos", Editorial Síntesis.

Web Sites:

[www.hostelmarket.com](http://www.hostelmarket.com)

[www.hostelmedia.com](http://www.hostelmedia.com)

[www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com)