

CUADERNOS DE GESTIÓN HOTELERA

Zoila Ulacia Oviedo / Gilberto Blanco González

Establecimientos de alojamiento turístico

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí
Manuel Félix López

2018

ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

*Zoila Ulacia Oviedo
Gilberto Blanco González*

ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

Cuadernos de Gestión Hotelera

hums
EDITORIAL

2018



ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

Cuadernos de Gestión Hotelera

© Zoila Ulacia Oviedo - Gilberto Blanco González

Ira. edición: Editorial Humus
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria
de Manabí Manuel Félix López
Calle 10 de agosto No. 82 y Granda Centeno
Calceta, cantón Bolívar
Teléfonos: (593 6) 2685 134
www.espam.edu.ec
Manabí-Ecuador

CONSEJO EDITORIAL

Presidenta: Eco. Myriam Félix López, Ph.D.

Miembros del Consejo: Ing. Ángela Lorena Carreño Mendoza, Ph.D.
Lic. Maryuri Alexandra Zamora Cusme, Ph.D.
Lic. María Piedad Ormaza Murillo, Ph.D.
Ing. Ángel Guzmán Cedeño, Ph.D.

Depósito legal: 006240
Derecho de Autor: 056462
ISBN: 978-9942-773-17-3
Tiraje: 300 ejemplares
Diseño,
diagramación
e impresión: Ediciones Abya-Yala

Impreso en Quito-Ecuador, diciembre 2018.

Ulacia, Z., & Blanco, G. (2018). Establecimientos de alojamientos turísticos. 1ra edición: Editorial Humus. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. 96 páginas: cuadros, tablas. ISBN: 978-9942-773-17-3

La versión original del texto que aparece en este libro fue sometida a un proceso de revisión por pares, conforme a las normas de publicación de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

*Si he logrado ver más lejos, ha sido porque
he subido a hombros de gigantes.*

Isaac Newton Carta a Robert Hooke,
5 de febrero de 1675

Índice

LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO (EAT)

Introducción.....	11
El establecimiento de alojamiento turístico	15
Un poco de historia. Antecedentes de la hotelería moderna	15
Definiciones	16
Sistemas de clasificación para establecimientos de alojamiento turístico	21
La normalización internacional y su influencia en la esfera económica.....	22
Los sistemas y normas de clasificación en el sector hotelero	25
Los servicios y el enfoque de procesos. Su vinculación con la clasificación hotelera.	29
Modalidades de las empresas de alojamiento turístico	31
Modalidades desde la perspectiva de la tipología de los establecimientos	31
Modalidades desde la motivación de compra	35
La empresa de alojamiento turístico.....	39
Particularidades de la empresa hotelera.....	39
Objetivos de las empresas de alojamiento.....	40
<i>Objetivos económicos</i>	41
<i>Objetivos sociales</i>	43
Funciones principales de las empresas de alojamiento	44
Estructura de las empresas de alojamiento	46

La internacionalización de la empresa hotelera	51
Condiciones que generan la internacionalización de la empresa hotelera	51
Particularidades del proceso de internacionalización de las empresas hoteleras.....	53
Modelos de gestión derivados de la internacionalización de las empresas hoteleras.....	56
<i>Propiedad o administración propia</i>	58
<i>Fusión y adquisición</i>	59
<i>Arrendamiento, alquiler o leasing</i>	59
<i>Outsourcing, externalización o tercerización</i>	63
<i>La franquicia</i>	66
<i>El contrato de gestión o administración</i>	75
<i>El joint venture o empresa mixta</i>	78
Modelos de gestión consolidados a partir de la crisis económico-financiera.....	78
Set de ejercicios	85
Preguntas.....	85
Ejercicios	86
Casos de estudio e incidentes.....	89
La gerente del hotel “emprendedores” (caso de estudio).....	89
Hotel Galerias Plaza (incidente).....	90
Hotel “Vista al Mar” (caso de estudio).....	91
Referencias bibliográficas	93

Los Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT)

Introducción

El turismo a nivel mundial constituye una actividad de gran aceptación. Si solo observamos los crecimientos del número de viajeros en algunos de los principales destinos turísticos del mundo nos daríamos cuenta de ello (Tabla 1).

Tabla 1. Llegada de visitantes internacionales por regiones (millones), 2017

Regiones	2017	Crecimientos (%)17/16
Europa	671	8
Asia/Pacífico	324	6
Las Américas:	207	3
Sudamérica		27
Centroamérica		4
Norteamérica		39
África	62	8
Oriente Medio	58	5

Fuente: Press Release (OMT) No. 18003. Enero 2018

Disfrutar de nuevas y enriquecedoras experiencias, resulta realmente atractivo y estimulante. Sin embargo, ¿nos hemos puesto a pensar cómo se produce este fenómeno de hacer turismo?

De manera muy simple, el proceso de producción turística puede ser visualizado a través de diferentes subprocesos (Figura 1):

Al contrario de lo que muchos piensan, el punto decisivo de todo este proceso se encuentra en el proceso de hospitalidad, o receptivo. Si bien todos los subprocesos que intervienen en esta producción son importantes,

la sostenibilidad de ellos viene determinada por la hospitalidad. Ni la oferta ni los flujos turísticos pueden prescindir de ella.

En otras palabras, la decisión de compra repetida de un destino turístico está condicionada por las experiencias vividas en él y poco valdrá un producto y una promoción bien diseñadas si lo vivido no respondió a las expectativas creadas por la promoción del producto, en este caso, el destino turístico.

Figura 1. Ciclo de producción turística



Fuente: Martín, R. (2009)

Para una gran mayoría de las personas, incluyendo profesionales del turismo, el término *hospitalidad* solo es reconocido desde una perspectiva actitudinal, es decir, cómo "...la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes" (Gallego, 2007). Sin embargo, el término *hospitalidad*, visto desde la perspectiva empresarial, está referido a la capacidad del destino para acoger adecuadamente al visitante, durante su estancia en el mismo. Es decir, se está haciendo referencia a la existencia en el destino, de estable-

cimientos, instalaciones o empresas, orientadas a ofrecer al visitante dónde pernoctar (alojamiento), dónde y cómo recrearse, como trasladarse de un lugar a otro (transporte), los productos comerciales que ofrece (tiendas), e incluso, cuidar su salud (clínicas u hospitales).

El destino tiene que ser capaz de crear una fuerte interrelación entre todas estas empresas para construir las experiencias turísticas esperadas por los visitantes, de lo contrario el resultado no será positivo.

De las empresas que conforman el sistema de hospitalidad de cualquier destino, nos interesa realizar una mirada exhaustiva a aquellas que se destinan a facilitar el alojamiento turístico y sus diferentes tipologías.

EL ESTABLECIMIENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

Un poco de historia. Antecedentes de la hotelería moderna

La actividad de alojar u hospedar a personas, ha existido desde hace siglos. Haciendo una breve incursión, se observa que, en su forma inicial, las necesidades básicas de comer, beber y dormir eran satisfechas a partir de las posadas y tabernas, en Europa.

Las tabernas de la antigüedad, estaban situadas cerca de los templos, de donde se tomaban a los animales sacrificados en los rituales religiosos para ser condimentados y después comidos.

En la época de la Roma de la edad media “dueña” del mundo, las posadas y tabernas florecían. Ciudades de descanso como Pompeya, al sur de Italia, destacaban en este sentido. Posadas y tabernas como *el hospitium*, *la caupona*, *la popina*, *el thermopolium* y otras, se encuentran aún hoy, en condiciones muy similares a las de la época antigua, como resultado de la erupción del volcán Vesubio, que al enterrar la ciudad con su lava, cenizas y lodo hirviente, hizo posible su preservación de estas instalaciones, hasta nuestros días.

Las *cauponae* y los *hospitii* eran posadas que brindaban alojamiento y en algunos casos, un menú con base de vino, pan y carne.

Los *thermopolii*, vendían vino en un mostrador, donde también podían encontrarse vasijas de barro con aceitunas, verduras secas, etc. Algunos contaban con un pequeño horno para calentar el agua del *caldu* (*bebida caliente hecha con vino y agua*), además, con un comedor que era una habitación utilizada a estos fines. Los *thermopolii*, pudieran considerarse como los *snack bar* de la época.

La *popina* solo ofertaba comida caliente, al contrario de los *thermopolii* que ofertaban solamente, refrigerios.

Además de alimentos, las tabernas también ofrecían distracciones (juegos, mujeres, etc.).

De todo lo anterior, puede afirmarse que no es, precisamente el ocio, lo que motiva el surgimiento de los establecimientos de alojamiento turístico.

La hotelería moderna nace a finales del siglo XIX y principios del XX. Existían entonces, en balnearios y palacetes de las ciudades más importantes de Europa, y los Estados Unidos los complejos hoteleros con la aparición de las que hoy son consideradas las primeras marcas hoteleras con trascendencia internacional: Mallorca, San Sebastián, etc.

Aparecen los establecimientos como alojamientos destinados a prestar servicios de alojamiento, “de los grandes complejos, palacios, fincas, etc. de la alta burguesía, intelectuales y políticos de alto rango que buscaban en estos lugares no solo el espacio adecuado para satisfacer sus necesidades de esparcimiento, sino también, el servicio al que estaban acostumbrados. Es entonces, cuando puede pensarse en un vínculo con un tipo de actividad encaminada a resolver las necesidades de atender el tiempo libre o de ocio de las personas.

Con el transcurso del tiempo, estos establecimientos fueron evolucionando, asumiendo nuevas funciones, transformando sus simples estructuras iniciales, hasta llegar a los establecimientos de alojamiento que conocemos hoy, que responden a diversa arquitectura, organización y funcionamiento.

De esta breve historia, pudiera llegarse a dos conclusiones:

- El turismo tiene su origen en las élites europeas.
- El turismo se asocia al ocio y el entretenimiento cuando aparecen los complejos hoteleros de la época.

Definiciones

Sobre los establecimientos de alojamiento turístico, pueden encontrarse diversas definiciones, cada una de las cuales, refleja diferentes enfoques, atendiendo a las consideraciones de cada país vinculado a la actividad turística y a los organismos que lo dirigen. Sin embargo, todas van a presentar un aspecto común.

Puede encontrarse, por ejemplo, la definición dada por la ISO en el 2003, donde se plantea el establecimiento de alojamiento turístico como la provisión de al menos una cama y servicios o facilidades sanitarias.

Sin embargo, a pesar de lo que establece esta norma, los organismos rectores del turismo en los diferentes países, establecen sus propias defini-

ciones. Así tenemos que, por ejemplo, el Reglamento de la Ley Federal de Turismo, de la Secretaría de Turismo de México define al establecimiento de servicios hoteleros como: El inmueble en el que se ofrece al público el servicio de alojamiento en habitación es el establecimiento de hospedaje que presta servicios de alojamiento al viajero, ofreciendo habitaciones u otro acomodo para pasar la noche, pero este servicio cuenta con un número de plazas superior a un mínimo determinado, para colectivos de personas que sobrepasan a una sola unidad familiar, y dispone de una administración de tipo comercial.

En resumen, el alojamiento turístico, en dicho documento, se concibe como el establecimiento que ofrece una habitación u otro acomodo que cuenta con un número de plazas superior a un mínimo determinado para colectivos de personas que sobrepasan a una sola unidad familiar.

Otros países no asumen la generalización de este tipo de establecimiento y van directamente a definir la figura particular que los caracteriza: el hotel. En este sentido en España, por ejemplo, no hace referencia a establecimientos de alojamiento turístico, sino define directamente el establecimiento hotelero. En este sentido plantea que es una empresa en la que el hospedaje constituye su actividad principal, aunque se desarrollen en él, otras actividades complementarias.

Aún con la existencia de esta norma, que rige en casi toda la región europea, España muestra una diversidad de conceptos respecto a los establecimientos o empresas de alojamiento turístico (Tabla 2).

En el caso de otras regiones europeas, pudiera mencionarse, dada su reconocida vocación turística, la definición que asume Italia respecto a estos establecimientos y que se describe partiendo del concepto de alojamiento. Para la regulación turística italiana, el EAT es “el lugar donde las personas pernoctan o acampan, generalmente en medio de un viaje o durante las vacaciones”.

Dejando a un lado la región europea, centrémonos en nuestra región: América. En esta región, también las definiciones de Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT) son muy variadas (Tabla 3).

El concepto de *alojamiento turístico* no es único, tomando en cuenta por un lado, las definiciones que se dan en cada país y por el otro, la propia denominación del mismo. Se observan denominaciones como la de empresas de alojamiento, establecimientos de alojamiento y en algunos casos servicios de alojamiento.

Tabla 2. Definiciones de EAT en la región europea, España

Normativas	Definición de establecimiento o empresa de alojamiento turístico
Decreto 159/2012, de 20 de noviembre, de establecimientos de alojamiento turístico y de viviendas de uso turístico (para la Región de Cataluña, Murcia y Barcelona)	Cualquier establecimiento abierto al público en general, dedicado de manera habitual a proporcionar hospedaje temporal mediante precio, con o sin servicios complementarios.
Decreto 159/2012, de 20 de noviembre, de establecimientos de alojamiento turístico y de viviendas de uso turístico (para la Región de Cataluña, Murcia y Barcelona)	Los locales y las instalaciones abiertos al público donde, de forma habitual y con carácter profesional, las personas titulares ofrecen a las personas usuarias, mediante precio, alojamiento temporal en las unidades de alojamiento, así como otros servicios turísticos de acuerdo con las condiciones establecidas en esta norma.
Referencia 80647. 2018. Alojamientos turísticos Comunidad de Madrid.	Empresas que presten servicios de hospedaje al público, mediante precio, de forma profesional y habitual, bien sea de modo permanente o temporal con o sin prestación de servicios complementarios.
Ley de Turismo de Aragón. Título IV, Capítulo II, Art. 33	Son empresas de alojamiento turístico aquellas que se dedican, de manera profesional y habitual, a proporcionar hospedaje o residencia, mediante precio, a las personas que lo demanden, con o sin prestación de otros servicios complementarios.

Fuente: Normas de alojamiento turístico de los países de referencia

A ello se suman los contenidos de cada definición, donde aparecen referencias comerciales (pago por el hospedaje) y/o de titularidad o propiedad (privada o pública) y en algunos casos, hasta la territorialidad (ubicado en el territorio nacional).

No obstante esta diversidad en las definiciones, lo común que se expresa en cualquiera de ellas es la capacidad de ofertar el servicio de alojamiento u hospedaje. Es este elemento el que permite una coincidencia en la interpretación de este tipo de establecimiento, sea cual sea, la persona, país o institución u órgano que lo esté asumiendo.

Tabla 3. Definiciones de EAT en América

Normativas	Definición de establecimiento o empresa de alojamiento turístico
Reglamento de Alojamiento Turístico. Ecuador. Sección I, Art. 3	Es el establecimiento considerado como una unidad íntegra de negocio destinada al hospedaje no permanente de turistas y que brinda servicios complementarios, para lo cual deberá obtener previamente el registro de turismo y la licencia única anual de funcionamiento, a través de la Autoridad Nacional de Turismo o de los Gobiernos Autónomos Descentralizados a los cuales se les hubiere transferido la competencia, conforme a los requisitos de clasificación y categorización dispuestos en el presente Reglamento.
Reglamento sobre Clasificación, calificación y registro de establecimientos que prestan el servicio de alojamiento turístico. Chile	* Se considerará establecimiento de alojamiento turístico a aquellos donde se preste comercialmente por un periodo no inferior a una pernoctación, que mantengan como procedimiento permanente, un sistema de registro de ingreso e identificación de los clientes cada vez que éstos utilicen sus instalaciones; permiten el libre acceso y circulación de los huéspedes a los lugares de uso común y estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines de recreo, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas.
Secretaría de Turismo de México. Glosario. Sistema Nacional de Información estadística y Geografía de Turismo (SNIEGT)	Las empresas que presten servicios de hospedaje al público mediante precio, de forma profesional, bien sea de modo permanente o temporal, con o sin prestación de servicios complementarios.
NC-127:2014 Cuba	Instalación destinada a prestar servicio de hospedaje al turista mediante pago, por un periodo no inferior a una pernoctación, cuyo titular es una persona jurídica legalmente constituida, ubicado en el territorio nacional.
Ley 300 de 1996. Ley General de Turismo. Colombia	“Un establecimiento hotelero o de hospedaje, es el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje”; es decir, un lugar donde las personas pueden pernoctar (pasar la noche, especialmente fuera del propio domicilio).
Norma COVENIN 2030-87 Clasificación de empresas de alojamiento turístico. Venezuela	Aquel establecimiento que presta al público, un servicio para hospedarse en forma temporal, que funcione en una edificación construida o acondicionada para tal fin, ocupando la totalidad del inmueble o parte del mismo, conformando sus dependencias un todo unitario, sin mezcla de otros usos no cónsonos con su naturaleza.

Fuente: Versión sobre lo redactado en las normas referenciadas de los países estudiados.

SISTEMAS DE CLASIFICACIÓN PARA ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

Una de las particularidades del turismo respecto al cliente es el riesgo al que este se enfrenta en el proceso de elección de un establecimiento de alojamiento. El viajero generalmente compra sobre la base de la información que recibe previamente por medio de la promoción y la publicidad. En función de ello, se crea unas expectativas. Luego, este decide invertir su dinero, no sin una cuota de incertidumbre. No cumplir esas expectativas implica para él la pérdida de su dinero y la insatisfacción con las experiencias vividas.

De lo anterior se desprende que, para lograr la satisfacción del visitante, el rol principal descansa en la información. Esa información asume dos perspectivas:

- a. El conocimiento de lo que esperan los clientes respecto a las experiencias a vivir en el establecimiento o el destino;
- b. La información que brinda al mercado respecto a los atributos del producto.

Se precisa entonces de un sistema de información eficiente por parte de los establecimientos en donde los viajeros puedan dar a conocer sus expectativas y al mismo tiempo, el establecimiento pueda dar a conocer los productos y servicios que brinda.

Sin embargo, individualizar el sistema de información por cada establecimiento y los servicios que ofrece, resulta una tarea prácticamente imposible, pues son muchos los establecimientos que se muestran en el mercado.

Entonces, ¿cómo crear un sistema de información que oriente adecuadamente a los viajeros en su proceso de elección? La respuesta pasa por el establecimiento de normas mínimas que permita a los interesados clasificar los establecimientos a fin de hacer su elección en correspondencia con sus expectativas y deseos.

Este proceso deriva en los conocidos mundialmente Sistemas de Clasificación Hotelera (SCH). Las primeras versiones de estos sistemas datan de la última mitad del siglo XIX. El desarrollo del turismo durante este período, creó la necesidad de una mejora en cuanto al funcionamiento de los establecimientos de esa época. Se establecieron entonces, normas mínimas donde el cliente pudiera, además, identificar las características específicas del establecimiento.

Los SCH son sistemas de evaluación surgidos a partir de las giras de asociaciones de automovilistas y ciclistas que comenzaron a listar aquellos establecimientos susceptibles de ser recomendados a los miembros de estas asociaciones, dadas las facilidades que ofrecían en correspondencia con las necesidades de este tipo de cliente. Ello dio origen a los sistemas de evaluación cuyas guías estaban dirigidas a este fin. Ejemplo de estos son la AA (orientada a la evaluación de establecimientos de alojamiento) y la Michelin (orientada fundamentalmente a la actividad gastronómica y creada por André Michelin en Francia en el año 1900 y en sector de los restaurantes en el año 1920), así como, otras guías dirigidas a este fin.

El estudio de la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico, obliga a abordar, en alguna medida, la actividad de normalización, tanto internacional como regional y su influencia en el turismo, específicamente, en el sector de alojamiento.

La normalización internacional y su influencia en la esfera económica

La actividad de normalización es aplicable a todo lo que realizamos, por cuanto permite establecer la capacidad de uso de un producto, proceso o servicio, siendo este su objetivo fundamental.

Algunos de estos aportes se ven materializados en los pesos y medidas para el comercio y la construcción, el alfabeto, la escritura de los números, el calendario, y con un mayor grado de desarrollo, las normas en el transporte, tanto de alimentos, de animales como de personas.

Su propia denominación está sugiriendo que es una actividad que se basa en la construcción de normas.

Las actuales condiciones económicas y los retos a los que el mercado internacional está expuesto precisan de normas que respondan a sus exigencias. Las normas, por definición, son documentos que se establecen

por consenso con el fin de ofrecer, para uso común, reglas, lineamientos o características para las actividades o los resultados de estas. Las normas son aprobadas por un organismo reconocido.

La modernización de la actividad de normalización comenzó en el año 1935 cuando se crean diferentes organismos orientados a estos fines. Ejemplos de estas iniciativas son la Comisión Electrotécnica Internacional y la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

En medio de este proceso de modernización, más concretamente en el año 1946, se crea la Organización Internacional de Normalización o International Standard Organization (ISO). Esta organización, hoy en día, se ha convertido, debido a diversos factores, en el máximo exponente de la actividad normalizadora mundial, gozando de un gran prestigio y reconocimiento.

Los antecedentes de la ISO se encuentran en la Asociación Internacional de Normalización (ISA). ISA fue la primera organización cuyo nacimiento estaba específicamente destinado a diseñar procesos de normalización. Esta organización fue disuelta, en 1942 y reorganizada nuevamente en 1946.

En la década de los 60 se fundan los organismos nacionales de normalización de los diferentes países lo que condujo al desarrollo de la normalización regional, apareciendo organizaciones como la COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas); el CAME (Consejo de Ayuda Mutua Económica), entre otras.

Al CAME pertenecían los países del antiguo campo socialista (URSS, RDA, Bulgaria, etc.). Esta organización se encargaba, en su tiempo, de materializar intercambios beneficiosos entre sus integrantes. Este desaparece luego de la guerra fría. En 1993 se forma la Unión Europea (UE), una comunidad política de derecho nacida para propiciar y acoger la integración y gobernanza en común de los Estados y los pueblos de Europa.

En el caso del continente africano, es la ARSO la organización regional que rige la normalización.

De lo explicado anteriormente, puede inferirse el carácter internacional de la actividad de normalización. Tal ha sido su trascendencia en el desarrollo humano que ha conducido a instituir el 14 de octubre como el Día Mundial de la Normalización.

Desde esta perspectiva internacional, la normalización se entiende como el proceso mediante el cual se elaboran normas técnicas y otros documentos normativos, dirigidos a crear una base documentada que ayude, a

nivel mundial, a proteger la salud de los consumidores y el medio ambiente, facilitar el comercio, promover la industrialización, contribuir a la transferencia de tecnología y ampliar la colaboración económica, científica y técnica.

Los resultados del proceso de normalización a nivel internacional se expresan en documentos normativos como son las reglas, lineamientos, normas, especificaciones técnicas, códigos de buenas prácticas y reglamentos para las actividades o sus resultados.

El proceso de normalización ofrece, fundamentalmente, cinco grandes ventajas:

- Socializa la experiencia y resultados de los países, a nivel internacional, promoviendo su aplicación.
- Permite, la elevación de la calidad de los productos y servicios y el nivel de especialización., al perfeccionar el nivel técnico de la documentación normativa.
- Crea las bases para la contratación y el aseguramiento de la calidad en el comercio.
- Facilita las guías para el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad y sistemas de gestión medioambiental.
- Facilita la comunicación en todas las esferas de la economía.

Es la organización el máximo exponente de la normalización internacional. Esta es una organización no gubernamental que está integrada en la actualidad, por 148 países, representados a través de sus organismos nacionales de normalización.

La ISO es considerada un órgano consultor con una fuerte influencia debido al gran número de normas internacionales que tiene publicadas y utilizadas con gran frecuencia por casi todos los países. Estas normas, en sentido general, están relacionadas con prácticamente todos los ámbitos del conocimiento como la economía, la calidad, la ciencia y la técnica.

Esta organización internacional ha publicado más de 140 normas, entre ellas, las normas de la serie ISO 9000 y 14000, que han sido implementadas por más de 540 organizaciones en 160 países.

Los sistemas y normas de clasificación en el sector hotelero

La globalización de los mercados turísticos, el constante incremento de la oferta de destinos y el gran número de competidores en estos mercados, entre otros factores, han generado, la necesidad, cada vez más extendida entre las empresas turísticas, de demostrar la calidad del servicio que ofrecen.

La elevación de la calidad en el sector hotelero, constituye una condición indispensable y estratégica para su presencia permanente en el mercado.

La implementación de normas que posibiliten a estas empresas mostrar determinados niveles de calidad en la entrega de su producto y competir en el mercado con mayores garantías, se convierte en una necesidad para el sector hotelero.

El número y la diversidad de establecimientos hoteleros en el mercado determinaron la necesidad de establecer normas para identificar las diferentes tipologías de establecimientos y ayudar al cliente en la selección de estos, según sus recursos y características de sus servicios.

La evolución de la actividad hotelera condujo a la conformación de un sistema de normas que en la actualidad son reconocidas como el sistema de clasificación de estos establecimientos de alojamiento. En la práctica, este sistema constituye un instrumento de evaluación que los visitantes referencian a partir de las facilidades y los servicios que estos establecimientos ofrecen. Este sistema facilita a los potenciales viajeros, la selección del producto hotelero, según sus expectativas y necesidades

Los primeros sistemas de clasificación hotelera eran sencillos. Después de la Segunda Guerra Mundial estos sistemas toman una estructura más amplia y coherente a partir de la aparición de figuras técnicas tales como el *registro*, la *clasificación* y la *certificación*.

Cada una de estas figuras encierra un conjunto de normas en correspondencia con la naturaleza del contenido que expresan. Mientras el *registro* certifica un conjunto de normas mínimas para autorizar la operación o funcionamiento del establecimiento, la *clasificación* reseña otro conjunto o rango de normas que caracterizan el tipo de establecimiento, permitiendo agruparlos en diferentes tipologías.

La *certificación*, al orientarse al nivel de calidad que se ofrece en estos establecimientos, integra las normas que caracterizan tanto la tipolo-

gía del mismo, como las normas que referencian un determinado nivel de servicio o calidad.

Este nivel de servicio o calidad, es comunicado al mercado a través de una simbología, que es la que articula todo el Sistema de Certificación. En el caso de los establecimientos de alojamiento turístico, esta simbología se establece por la OMT, en estrellas.

Las categorías de certificación por estrellaje de estos establecimientos, se representan en un rango de una a cinco estrellas, aunque en los momentos actuales, aparecen algunos establecimientos, para casos muy particulares, con un mayor estrellaje, como el del hotel siete estrellas, de Emiratos Árabes, el Burj Al Arab y otros.

A nivel del sector hotelero se encuentran Sistemas de Clasificación que resultan referentes para países que se inician en el desarrollo de esta actividad. Dentro de estos referentes, en el caso de la región europea, se encuentran la norma española UNE182001:2008 (Requisitos para la prestación del servicio en hoteles y apartamentos turísticos), el Manual de auditoría de calidad para el producto hotelero de la ITQ, y el Manual de auditoría de calidad del Grupo Empresarial Solidario (GES).

La norma española UNE182001:2008, establecida por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), tiene como objetivo estimular el trabajo por la calidad creciente en los establecimientos de alojamiento turístico mediante la aplicación de un sistema de gestión por procesos, teniendo en cuenta las perspectivas de los clientes y la satisfacción de sus necesidades.

La norma UNE182001:2008 ha buscado actualizar sus requisitos para adecuarlos a la realidad del mercado y a las cambiantes demandas del cliente, donde el establecimiento debe buscar, con el diseño de ventajas competitivas sostenibles, su diferenciación en el mercado. Eso permite que cada establecimiento tenga y desarrolle su propio perfil competitivo. De esta actualización surge la norma UNE182001:2008, en la cual se han mejorado algunos de los aspectos de la del 2008, fundamentalmente en la redacción y ejemplificación de algunos requisitos, así como, la introducción de nuevos aspectos referidos al *check-in* y acomodo y el cuarto frío del restaurante. Sin embargo, mantiene el mismo número de requisitos. Los requisitos que se evalúan en la misma son ocho (Tabla 4).

El aspecto más interesante de esta norma es el enfoque a los procesos de los requisitos del establecimiento a evaluar.

La ITQ es un modelo específico diseñado por Gallego (2007) especialista en gestión hotelera, para auditorías de calidad en la hotelería. Su objetivo es garantizar la certificación de la calidad del establecimiento en cuestión. Es utilizado en países de Europa, principalmente en España, dado que su autor, es de esta nacionalidad.

Tabla 4. Requisitos y aspectos de algunas normas de clasificación hotelera e iniciativas privadas

Norma	Requisitos
UNE 182001:2008	8
Norma de certificación española ITQ 2000	14
Manual de auditoría de calidad. Grupo Empresarial Solidario (GES).	10
Asociación Automovilística estadounidense AAA*	12
Reglamento No. 2115 Clasificación y normas de establecimientos hoteleros. República Dominicana	5
Norma chilena oficial NCh 2941 of 2005. Alojamiento turístico. NTSH 006	3
Norma chilena oficial NCh 2941 of 2005. Alojamiento turístico. NCh 2941. Of 2005	3

Fuente: Llorca, D.; Ulacia, Z. (2011)

**No es propiamente una norma de clasificación como se explicó*

El *manual de auditoría de calidad* es una guía de evaluación utilizada por la consultora GES en hoteles estadounidenses y canadienses, así como, en diferentes países de Europa y América Latina. El manual hace

un especial énfasis en aspectos asociados a lo estructural y lo físico de las instalaciones, relacionados con el servicio.

En relación a los sistemas de clasificación que responden a iniciativas particulares el más significativo es el de la AAA (American Automobile Association), una versión norteamericana de la original creada en Reino Unido (AA). La AAA es reconocida como una de las mejores experiencias en el tema de clasificación hotelera por su énfasis en los aspectos de servicios, por lo que, es tomada como referencia, a pesar de que no es una norma.

Esta iniciativa otorga clasificaciones que van desde uno a cinco Diamantes, siendo esta última el máximo reconocimiento

La clasificación y normas para establecimientos hoteleros de República Dominicana está legalizada a partir del Reglamento No. 2115 de Clasificación y Normas para establecimientos hoteleros de Julio de 1984. La norma evalúa cinco requisitos tal como se muestra en la tabla 4 ya referenciada.

Respondiendo a los fines para la cual fue creada, la AAA establece estándares muy altos para los hoteles cuatro y cinco diamantes. No es sólo el inmueble lujoso lo que les da esta categoría sino también las características de los servicios que ofrecen. Lo anterior justifica el por qué, en la elaboración de su guía de hoteles, sólo se incluyen aquellos que responden a sus estándares.

También pueden mencionarse las normas de clasificación hotelera de países como Colombia y Chile.

En el caso de Colombia, se encuentra la llamada Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTSH 006) elaborada por el ICONTEC (2009). El Comité de referencia lo integran representantes de la industria hotelera, delegados del Gobierno, la academia, los usuarios y asesores. Ello garantiza la implementación efectiva de la norma.

La NTSH 006 establece las características de calidad en infraestructura y servicios que deben cumplir los hoteles para obtener el certificado de calidad turística. A partir de ello se define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, mediante la categorización por estrellas. Esta norma realizó su primera actualización en el año 2009, estableciendo la evaluación de tres requisitos.

La norma chilena (NCh 2941. Of 2005) establece requisitos mínimos generales de gestión y de calidad a cumplir por parte de los alojamientos familiares o Bed and Breakfast (B&B) que presten servicio de alojamiento turístico. Las calificaciones que se otorgan son tres: Turista, Turista Supe-

rior y Lujo. Cuenta con tres requisitos, al igual que la norma colombiana, cada uno con sus correspondientes aspectos particulares.

La NCh 2941. Of 2005 es considerada como la norma de clasificación hotelera más representativa de América del Sur, de ahí la importancia de su estudio.

Otra norma que resulta interesante mencionar es la NC-ISO-IEC GUIA 76:2009. Esta es una publicación de la ISO en el 2008 para establecer las pautas en la elaboración de normas de servicio y recomendaciones para responder a las expectativas de los consumidores. Por los fines que persigue, está claro que no establece requisitos para la clasificación hotelera, por lo que, su valor para ser estudiada radica en que es un punto de referencia para el diseño de guías de evaluación a proponer.

Los servicios y el enfoque de procesos Su vinculación con la clasificación hotelera

Los establecimientos de alojamiento turístico son, en esencia, empresas de servicio. Asumir el servicio como la acumulación de experiencias satisfactorias, significa que la experiencia es esencial al crear y mantener valor mediante la entrega del producto-servicio, al cliente.

En este sentido, el servicio debe ser visto, al decir de Clairborne (2004), como una “cuidadosa orquestación de todos las *pistas*” (elementos) que se combinan para dar lugar a la experiencia total. Eso crea el valor diferenciador para el cliente. Luego, el fin máximo en la prestación de un servicio, es construir una experiencia que impacte en el cliente de tal forma, que motive su repetición de compra.

El establecimiento de alojamiento turístico es una instalación destinada a prestar servicios de hospedaje, lo que sugiere claramente que, todos los servicios que se ofrecen en el mismo, descansan en el funcionamiento o desempeño de la actividad de alojamiento.

Toda empresa funciona sobre la base de procesos. Los establecimientos de alojamiento turístico, en tanto empresas, también funcionan así. Desde esta perspectiva, puede interpretarse el servicio como procesos en los cuales se desarrolla la actividad de *servir*. Esta interpretación lleva implícita la existencia de relaciones intra e inter áreas, de forma que se garantice el desarrollo satisfactorio y consistente del servicio como oferente de expe-

riencias positivas al cliente. Existe pues, una estrecha vinculación entre la gestión de los procesos de trabajo y la satisfacción del cliente, mediante la construcción efectiva de experiencias de servicio. De ahí la necesidad de dirigir estos establecimientos bajo un enfoque de procesos, lo que facilita y garantiza la calidad en la prestación de los servicios que se prestan.

Una mirada a algunas de las normas de clasificación hotelera internacionales pone en evidencia la relación antes descrita, al contemplar, dentro del contenido a evaluar, aspectos concernientes a procesos de servicios (Tabla 5). Este proceder garantiza la concordancia entre categoría y calidad del servicio.

Tabla 5. Valoración aproximada de aspectos orientados a la evaluación de procesos de servicio en normas de clasificación objeto de estudio

Normas	Total de aspectos	Enfocados a			
		Servicio	%	Procesos	%
Reglamento No. 2115, 1984	165	45	27,2	-	-
UNE 182001:2008	992	124	12,5	598	60,2
AAA*	211	84	39,8	127	60,1

Fuente: Normas de clasificación referenciadas

*No es una norma oficial

MODALIDADES DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

Con anterioridad se hizo referencia, dentro del sistema de clasificación hotelera, a la figura de la clasificación, orientada a establecer la tipología de los establecimientos de alojamiento turístico.

Sin embargo, puede también hablarse de otro tipo de clasificación, que está más asociada a las motivaciones de compra de los clientes que hacen uso de estos establecimientos. Estas motivaciones, determinan la actividad fundamental que origina la compra del producto hotel y en consecuencia, la modalidad del establecimiento hotelero. Este enfoque es conocido y estudiado como modalidades turísticas, pero el asociarlo a los establecimientos de alojamiento, siendo un marco más estrecho, posibilita hablar de una modalidad hotelera.

Ambas perspectivas, serán tratadas en este acápite, dado que en la práctica, coexisten en el estudio y tratamiento de estas empresas.

Modalidades desde la perspectiva de la tipología de los establecimientos

Dentro del proceso de clasificación hotelera, existe una gran diversidad de tipos de establecimientos de alojamiento turístico.

Atendiendo a la ubicación, el tipo de huéspedes, número de habitaciones, características estructurales, e incluso a normativas legales, los alojamientos turísticos resultan muy diversos.

Cada país asume la clasificación de la tipología de alojamientos turísticos de manera diferente, coincidiendo totalmente, en la tipología más representativa de estos: el hotel. A partir de este, aparece una gran variedad de figuras alojativas que pueden variar en número en cada uno de los países que desarrollan la actividad turística. Así encontramos que, por ejemplo, en el caso de la región americana, estas figuras son más amplias en unos países que en otros (Tabla 6).

Tabla 6. Modalidades por tipologías de alojamiento turístico, América

País	Tipología de alojamientos	Siglas
Argentina (Según Storch, G. (2012))	Hotel Apart Hotel Cabañas o Bungalows Hostería u Hostal Motel Residencial u Hospedaje	H
Cuba	Hotel Aparthotel Villa Motel	H AH V M
Colombia	Hotel Albergue-Refugio-Hostal Apartahotel Alojamiento Rural Centro Vacacional Recinto de Campamento o Camping Apartamento Turístico o Vivienda Turística Posada Turística	
Ecuador	Hotel Hostal Resort Hostería Hacienda Turística Lodge Refugio Campamento Turístico Casa de Huéspedes	
Chile	Moteles Cabañas Alojamiento familiar o Bed & Breakfast	

EEUU	Hotel Aparthotel Motel Bed & Breakfast Campings Cabañas & Bungalows Apartamentos Resort Complejo de Playa	
México	Hotel Motel Hostal Albergues Hostería Hacienda Turística Lodge Resort Refugio Campamento Turístico Casa de Huéspedes	H HS HT HA L RS RF CT CH
Venezuela	Hotel Hotel Residencia Motel Pensión Hospedaje Establecimiento Especial	H HR M Pe Hp EE

Fuente: Normas de clasificación hotelera de los países referenciados

En el caso de Argentina, además de la tipología reflejada en la tabla 6, se incorpora el concepto de *Alojamiento Turístico Extrahotelero*, en el cual se reconocen los establecimientos que ofrecen alojamiento con carácter turístico pero que no están contemplados en el decreto 659. En este orden se encuentra el Hostel (Albergues de la Juventud), los Bed & Breakfast, el alojamiento turístico rural, casas o departamentos y las casas de familia, entre otras figuras tipológicas.

Dentro de la tipología de *establecimiento especial* establecida en Venezuela, son considerados los establecimientos que forman parte del Sistema Turístico Nacional que ofrecen servicios de alojamiento, de forma periódica o permanente, pero que no tienen las mismas condiciones y características del resto de las instalaciones contempladas en la norma.

El principal exponente de estos tipos de establecimientos es el hotel. Hotel proviene del francés antiguo “hostel” que a su vez tiene origen en el latín medieval “hospitale”. Atendiendo a ello, no resulta ocioso, observar algunas de las consideraciones que al respecto, asumen diferentes países (Tabla 7).

Tabla 7. Definiciones de hotel por países, América

Argentina (Según Storch, G. (2012))	Los establecimientos comerciales en zonas turísticas o comprendidos en planes nacionales de promoción del turismo y los que por sus características el organismo de aplicación declare de interés para el turista, que ofrezcan normalmente hospedaje o alojamiento en habitaciones amuebladas por períodos no menores al de una pernoctación, a personas que no constituyan su domicilio permanente en ellos, quedan sujetos a la presente Ley y a las normas que se dicten en su consecuencia, sin perjuicio de las reglamentaciones locales en cuanto no se les opongan. (Ley No. 18828/70. Art. 1)
Colombia	“Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias en un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Disponen además como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios”. “Establecimiento abierto al público, que ofrece mediante contrato de hospedaje, los servicios de alojamiento y alimentación y otros de carácter complementario, mediante pago”.
Cuba	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
Ecuador	Establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades (Hoteles-Apartamentos y Moteles).
México	Aquel establecimiento cuya actividad principal es ofrecer alojamiento a personas, mediante precio, de forma habitual y profesional, con o sin otros servicios complementarios, mediante la denominación genérica de hotel, hostel, pensión o similar.
Chile	Establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo al huésped servicios básicos y complementarios, según su categoría y modalidad; siendo su tarifa de alojamiento diaria por tipo de habitación y número de ocupantes.

Un breve análisis de estas definiciones permite identificar un elemento común en todas ellas: el servicio de alojamiento u hospedaje, según el país, tiene aspectos diferenciadores como por ejemplo, el tema contractual y el pago por los servicios o las tarifas. Asimismo, en la gran mayoría de ellas, está presente la referencia a las instalaciones físicas (habitaciones o unidades habitacionales; bloque único, etc.).

Resulta interesante hacer un aparte a la definición de hotel asumida por Chile, al especificar dentro de la misma el aspecto referido a la tarifa por tipo de habitación y número de ocupantes, algo no muy común en este tipo de definiciones.

Modalidades desde la motivación de compra

Es sabido que el flujo turístico se promueve a partir de las motivaciones que tengan las personas hacia determinada actividad, producto-servicio o destino.

El producto hotelero puede ser clasificado atendiendo a las motivaciones de los turistas a las que da respuesta. Así, para una clientela motivada por las vivencias en la naturaleza, el establecimiento, en cualquiera de sus tipologías, debe prestar servicios y contar con instalaciones que den respuesta a las necesidades derivadas de esta motivación. Para empezar, su ubicación no puede estar en medio de la ciudad. Lo mismo ocurre con un hotel vacacional, donde generalmente, están ubicados en zonas de playa y cuentan con servicios e instalaciones que potencien el ocio y la recreación.

En este sentido, atendiendo a las actividades que fundamentalmente facilitan a los clientes, puede establecerse una clasificación determinada de los establecimientos de alojamiento turístico, que no entran en contradicción con la clasificación por su tipo.

Puede decirse que esta clasificación guarda una estrecha relación con las llamadas modalidades turísticas, también denominadas en algunos países nichos turísticos.

Un breve recordatorio de las principales modalidades turísticas que se desarrollan en los países con esta vocación, permite identificar, al menos, diez de ellas (Tabla 8).

Tabla 8. Principales modalidades turísticas

Modalidades turísticas	
Sol y Playa (Relajación y actividad).	Naturaleza (ecoturismo, agroturismo...).
Turismo cultural (Ciudades y entornos significativamente culturales).	Salud (belleza, salud mental y corporal).
Turismo de eventos y reuniones.	Turismo de negocios.
Turismo náutico. (Buceo, vida a bordo, paseos en embarcaciones, yatismo, veleros...).	Turismo religioso.
Turismo académico (Cursos, talleres, etc.).	Turismo de aventura.

Fuente: Martín, R. (2009)

Estas modalidades no son las únicas. De hecho, existen otras formas de clasificaciones como por ejemplo, la que establecen algunos autores a partir de los criterios turismo convencional o tradicional y turismo alternativo.

En esta primera clasificación, se hace una mayor referencia al turismo masivo, asociado a la modalidad de sol y playa. La segunda, está referida a motivaciones diferenciadas como la naturaleza, eventos, etc.

Otra clasificación que puede encontrarse en la literatura sobre este tema, es la dada por Torres (2005), la cual asume las modalidades turísticas en Genéricas y Específicas.

De cualquier manera, sea una clasificación u otra, estas se vinculan a las motivaciones de viaje de las personas y que en alguna medida, responden también a las modas turísticas. En este sentido, Martín Fernández, apunta lo siguiente: hoy ya ha comenzado el turismo espacial (ya va por diez turistas). Quizá dentro de 30 ó 40 años haya un flujo turístico regular hacia el espacio sideral (Martín, 2009).

Todo lo anterior sugiere la gran dinámica que muestra este tema de las modalidades turísticas y su clasificación. Eso hace más difícil, establecer una asociación de los establecimientos de alojamiento turístico con ellas. No obstante, partiendo de las modalidades más convencionales conocidas,

es posible esta asociación, a partir de la cual, pueden clasificarse los establecimientos hoteleros, por ejemplo (Figura 2):

Figura 2. Clasificación de EATs por motivaciones de compra



Fuente: Ulacia, Z. (2016). *Gestión de Alojamientos Turísticos*

Es importante volver a señalar que la dinámica de las motivaciones de compra de las personas es significativamente muy variada, por lo que muchas empresas, diseñan productos hoteleros que pueden quedar fuera de cualquiera de las clasificaciones a las que se ha hecho referencia.

Hoy, se encuentra en la práctica del turismo, los hoteles llamados “raros”, por que rompen con todos los parámetros convencionales a los que estamos acostumbrados. Ejemplo de esto es Despark Hotel. Ottensheim en Austria, que da respuesta a las necesidades de viajeros cuya motivación es ir en busca de un espacio mínimo a un precio lo más bajo posible, en ciudades de diferentes países del mundo.

También está el hotel Everland (Contenedor prefabricado) que tiene una ubicación variable encontrándolo en Iverdon, Suiza; Burgdorf, Suiza; Leipzig, Alemania y París, Francia, hotel Bus que es un autobús de 2 niveles se transforma en un hotel de siete camas, hotel Capsula en Japón, Singapore Airlines: Airbus 380 es un hotel dentro de un avión. Londres (Heathrow)-Singapur (Changi) y el hotel de hielo en Jukkasjärvi, Laponia.

LA EMPRESA DE ALOJAMIENTO TURISTICO

El establecimiento de alojamiento turístico es considerado una organización empresarial. La empresa está conformada por un conjunto de elementos que interactúan entre sí dentro de un marco estructural determinado donde las interrelaciones entre sus miembros, condicionadas por los objetivos a alcanzar, determinan su desempeño.

Desde esta perspectiva empresarial, destacan en el análisis aspectos tales como los objetivos, las funciones la estructura y las relaciones internas, todos en estrecha interacción con el entorno.

El estudio de los fundamentos básicos que conceptualizan y dan forma a estos aspectos, dentro de la actividad hotelera, es el objetivo esencial de este apartado.

Particularidades de la empresa hotelera

A partir de ahora haremos referencia al establecimiento de alojamiento turístico, como *empresa hotelera*, atendiendo a que es la tipología hotel la figura más representativa de estos establecimientos. En principio, la empresa hotelera, conceptualmente, no difiere de cualquier otra empresa de servicios o del sector productivo en tanto se observan los mismos aspectos como la interacción con el entorno, los subsistemas de abastecimiento, producción/operación, comercial, económico-financiero, administración, etc.

La empresa hotelera presenta algunas particularidades que le otorgan un carácter distintivo. Estas particularidades son:

- El carácter perecedero del producto principal: la habitación.
- La necesidad de una fuerte inversión de capital.
- El gran peso del componente humano.

No es posible almacenar las habitaciones de un hotel, de ahí el criterio tan generalizado de que habitación que no se vende en el día, se pierde, con

la consabida pérdida de ingresos para el establecimiento. En otras palabras, la habitación solo produce ingresos cuando se consume. Hasta ese momento, es solo un espacio, no una habitación. En esto consiste su carácter perecedero, a diferencia de los productos que se generan industrialmente que pueden ser almacenados para su posterior utilización o comercialización.

Por otra parte, la construcción de un hotel requiere de un gran financiamiento y disponibilidad de recursos. Estos recursos resultan difíciles de reconvertir en otro tipo de actividad, en caso de que el desempeño del hotel no arroje los resultados esperados.

En relación al componente humano, algunos autores plantean que este representa de un 30-45% de los costos totales de explotación. Esto pudiera ser no tan cierto, pero de lo que sí no caben dudas, es que en estas empresas, de todos los componentes de operación, el mayor peso recae en este factor, más cuando pensamos que se está frente a una empresa de servicios, como es la hotelería.

Estas características deben ser tomadas en consideración a la hora de conformar los objetivos, funciones e incluso, la estructura de la empresa en cuestión e incluso en el momento mismo de creación de una empresa hotelera.

La creación de una empresa, sea hotelera o de otro tipo, sea pública o privada, debe atender, además, a la responsabilidad social a la que esta debe dar respuesta pues el contexto en que opera es, precisamente, la sociedad. Este enfoque conduce a la interpretación de los objetivos empresariales, sobre la base de la necesaria alineación, con la responsabilidad social a la que responde.

La empresa hotelera no escapa al enfoque de responsabilidad social por lo que, condicionados por su naturaleza empresarial, las particularidades que esta presenta, así como, por la responsabilidad social a la que responde, sus objetivos se identifican en dos grandes grupos: económicos y sociales.

Objetivos de las empresas de alojamiento

Toda organización empresarial hotelera debe definir claramente sus objetivos: los de carácter económico y los de carácter social. Estos últimos válidos también en cualquier contexto, aunque quizá con diferente naturaleza.

El objetivo económico determina la existencia de la empresa pues descansa la rentabilidad económica. Sin embargo, el objetivo económico,

por sí solo, no garantiza la efectividad del desempeño empresarial. Debe estar acompañado del objetivo social. Pudiera decirse incluso, que el objetivo económico se logra, a través de este segundo grupo de objetivos.

Los objetivos sociales, asociados a la eficacia de la empresa, están orientados al logro de la satisfacción de las necesidades de los Grupos de Interés (GI) asociados a ella. De acuerdo con Trischler (1998), los grupos de interés son aquellas personas o grupo interesado en los resultados de la empresa o se benefician de ellos (Trischler, 1998).

Estos objetivos están orientados a dar respuesta a las expectativas de estos grupos. A mayor satisfacción de los grupos de interés, mayor será la consolidación de su imagen en el mercado y el nivel de aceptación. Un mejor posicionamiento en el mercado se traduce en mayores ingresos y en consecuencia, resultados económicos satisfactorios.

La eficacia de la empresa hotelera incluye el cumplimiento de su responsabilidad social, interpretada como el impacto de los objetivos en la sociedad y el medioambiente. Ello sugiere pensar en las actividades de la empresa hotelera como actividades socialmente responsables.

Objetivos económicos

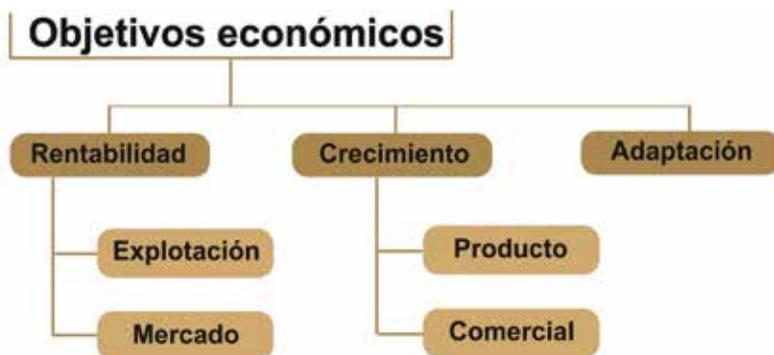
Los objetivos económicos de la empresa hotelera se ponen de manifiesto a partir de tres grandes grupos:

- Objetivos de *rentabilidad*
- Objetivos de *crecimiento*
- Objetivos de *adaptación*

Cada uno de estos objetivos, están conformados por lo que pudieran llamarse sub-objetivos (Figura 3).

Dentro de los objetivos de *rentabilidad*, los enfocados a la explotación del establecimiento, persiguen el objetivo de optimizar la explotación de la capacidad habitacional.

Figura 3. Objetivos económicos de la empresa hotelera



Fuente: Ulacia, Z. (2016) Ob. cit. Parte I

Los objetivos de mercado están encaminados a orientar el tratamiento y captación de clientes, su fidelidad y la búsqueda de nuevos mercados.

Los objetivos de crecimiento toman en cuenta el producto y su venta.

En este sentido los objetivos enfocados al producto establecen el mantenimiento y aumento de la calidad de los que ya existen, la relación calidad-precio y el ajuste de los precios atendiendo a las temporadas.

Los objetivos comerciales, buscan el fortalecimiento de la imagen en el mercado, especialmente en el mercado meta, por lo que tienen en cuenta el lanzamiento del producto y la imagen del mismo, el diseño de campañas, los ajustes acorde a los requerimientos del mercado, etc.

El fin primordial del objetivo de *adaptación* es mantener a la empresa en los niveles de competitividad deseados. Luego, son objetivos orientados a cambios en los procesos productivos y de explotación, principalmente los procesos de servicio, creando la flexibilidad para adaptarse a los gustos y expectativas de los clientes y para incorporar innovaciones tecnológicas sin variar la esencia del producto.

El objetivo de *adaptación*, en una u otra medida, se vincula a los dos objetivos anteriores, en tanto asume la revisión de los procesos asociados a los mismos.

El pleno conocimiento de los objetivos económicos, ordena y precisa la formulación de los mismos, orientando eficazmente el enfoque estratégico

de desarrollo, al mismo tiempo que, establece el número de objetivos que realmente se necesitan para el cumplimiento de la misión de la empresa.

Objetivos sociales

Tal como su nombre lo indica, este grupo de objetivos, se enfoca hacia lo social, guardando una estrecha vinculación con la responsabilidad social de la empresa (Figura 4).

La parte social se orienta a la satisfacción de las necesidades para las cuales fue creada teniendo presente las demandas de los GI. El enfoque político se manifiesta en que estos objetivos deben ser formulados pensando en la contribución al desarrollo nacional y local, en el fortalecimiento de la imagen y la cultura del país, así como en garantizar las políticas de desarrollo turístico establecidas.

La formulación de los objetivos sociales no quiere decir que deban elaborarse de forma separada a los objetivos económicos. Ambos objetivos sugieren la integración de ambos enfoques pudiendo estar los objetivos sociales implícitos, en la formulación de los objetivos económicos, lo que conduce a pensar que no necesariamente, deban aparecer de manera explícita en la planificación de la empresa.

Figura 4. Objetivos sociales de la empresa hotelera



Funciones principales de las empresas de alojamiento

La referencia al tema de las funciones en la empresa obliga a abordar, aunque ligeramente, lo que llamaremos la trilogía objetivos-funciones-estructura. Esta refleja los intercondicionamientos existentes entre estas tres categorías.

El diseño organizacional tiene como punto de partida la definición de las *salidas* que debe originar la organización. Estas salidas, en el orden práctico, se traducen en los objetivos a lograr para cumplir con la misión para la que fue creada.

Las salidas se deben corresponder con los objetivos que persigue la empresa, y estos deben responder a los intereses particulares de esta y, al mismo tiempo, a la responsabilidad social que asume.

Estas salidas condicionan o determinan las funciones principales que la empresa debe desempeñar, las que, a su vez, determinarán la estructura adecuada para su efectivo funcionamiento.

La formulación de los objetivos es un proceso en cascada, es decir, unos van condicionando a otros. Los objetivos estratégicos, dan lugar a los objetivos operativos o metas (anuales), los que, al mismo tiempo, condicionan los objetivos corrientes (mensuales).

Por ejemplo, si el objetivo estratégico para un horizonte de tres años, en el orden de la operación del hotel es, “lograr la optimización de la capacidad habitacional en un rango de ocupación lineal del 85-90%”, los objetivos meta de rentabilidad por cada uno de los tres años, deben diseñarse para lograr una optimización del producto principal (habitaciones) que permita, al cabo de dicho período estratégico, la estabilidad en el rango deseado.

El uso de indicadores de gestión para evaluar los resultados es indispensable en el caso de la evaluación de los objetivos. En el ejemplo anterior, los indicadores utilizados en la práctica hotelera, son:

- % de ocupación/habitaciones existentes (habitaciones existentes son la totalidad de las habitaciones que tiene el establecimiento).
- % de ocupación/habitaciones disponibles, es decir, las habitaciones con que se cuenta para la venta.

La expresión gráfica de lo explicado anteriormente, para efecto de un mejor entendimiento, pudiera representarse tal como aparece en la tabla 9.

La materialización de los objetivos expuestos en el ejemplo, descansa en la ejecución de la función de comercialización del establecimiento. Esta es la función asociada al objetivo de explotación vinculado al objetivo de rentabilidad de la empresa hotelera.

Tabla 9. Ejemplo de formulación de un objetivo de rentabilidad en la empresa hotelera

Objetivo de rentabilidad	
Objetivo estratégico (a 3 años)	Lograr la optimización de la capacidad habitacional en un rango de ocupación lineal del 85-90%
Objetivo estratégico (Año 1)	Lograr la optimización lineal en un rango de ocupación lineal del 75-80%
Objetivo estratégico (Año 2)	Lograr la optimización lineal en un rango de ocupación lineal del 80-85%
Objetivo estratégico (Año 3)	Lograr la optimización lineal en un rango de ocupación lineal del 85-90%

Toca el turno, entonces, a las funciones. En el caso de la empresa hotelera, puede definirse, en el orden genérico, una básica: *Producir productos-servicios de forma competitiva a fin de cumplir sus fines principales, que son por un lado, proporcionar una estancia satisfactoria al cliente y por el otro, ser rentable.*

Producir productos servicios que generen experiencias satisfactorias para el cliente, de manera sostenida, implica necesariamente, desarrollar un grupo de funciones que, por su contenido, son reconocidas como funciones principales de la empresa hotelera. Estas funciones son:

- La prestación de servicios (producción)
- El suministro o abastecimiento de recursos e insumos
- La comercialización o venta del producto-servicio
- El control económico y financiero
- La administración

Existe otra función que, por su carácter transversal, en tanto está presente en todas y cada una de las funciones antes mencionada, no es aconsejable reflejarla como una función independiente, aún con las necesarias interrelaciones que se ponen de manifiesto en ella. Esta es la función de calidad.

La función de calidad está presente en todas y cada una de las funciones antes mencionadas, con especificidades diferentes, en correspondencia con la función en cuestión. Asumirla como una función más, es otorgarle un estatus de función en sí y para sí, cuando en realidad, sus técnicas y principios se adaptan a los rasgos y peculiaridades del contenido funcional al que se asocia. No existe la calidad por la calidad. Siempre estará asociada a una actividad específica. Es como darle un apellido, como por ejemplo, calidad del producto, calidad del destino, calidad de los servicios, etc.

Es incuestionable que la calidad es una función que tiene que tomarse en consideración dentro de cualquier organización empresarial, más aún cuando se trata de una organización destinada a ofrecer servicios como lo es la empresa hotelera.

El contenido de las funciones de la empresa hotelera, debe tener una clara alineación con los objetivos que se persiguen. Son precisamente las funciones las que permiten la materialización o el logro de los mismos. Sin embargo, no basta solo con que exista correspondencia entre los objetivos y las funciones.

Las funciones se desarrollan dentro de un contexto determinado. Para que estas se desempeñen con la efectividad requerida, ese contexto debe proporcionarle las condiciones necesarias para ello, en términos de servicio, estaríamos hablando de un contexto amable, facilitador.

Nos estamos refiriendo, entonces, a la estructura. La estructura debe facilitar el desarrollo de las funciones, para que estas puedan cumplir su cometido.

Estructura de las empresas de alojamiento

Es prácticamente imposible alcanzar objetivos sin una estructura que organice las actividades y tareas que deben realizarse. Las funciones desarrolladas en la empresa se articulan mediante unidades operativas o de gestión (órganos), las que forman parte de la estructura organizativa (nive-

les jerárquicos, especialidad, niveles de subordinación, flujo informativo, relaciones...) de la empresa, cualquiera que esta sea.

Una breve referencia al tema organizativo y de las estructuras obliga a hacer referencia a nombres como Taylor, Gilbreth, Mayo, Fayol, Gelinier, entre tantos otros, cuyas aportaciones a la teoría de la organización, contribuyeron a su desarrollo (Tabla 10).

Actualmente continúan siendo motivo de estudio, los aspectos vinculados a la teoría de la organización como la racionalización del trabajo, la llamada *organización formal*, las relaciones humanas, etc. con el fin de lograr la flexibilidad organizacional necesaria frente a los cambios del entorno en el que se desenvuelven.

Tabla 10. Aportaciones a la teoría de la organización. Principales exponentes

Autores	Aportaciones
F. W. Taylor (1856 - 1915)	Establece un procedimiento para el incremento de la productividad del trabajo a partir de la racionalización del mismo. Su trabajo se orientaba fundamentalmente a las tareas. En su teoría aparecen conceptos aplicables hoy en día, como ergonomía, formación, selección y motivación extrínseca.
F. B. Gilbreth (1868-1924)	Sus estudios también se centran en la productividad en la industria, pero en este caso, a partir del estudio de los movimientos, creando las unidades de movimiento o pensamiento (buscar, transportar, colocar...).
Elton Mayo G. Elton Mayo (1880-1947)	Representante de la Escuela de Relaciones Humanas, estudió no solo el incremento de la productividad del trabajo, sino también, la mejora de las condiciones de los empleados. Consideró que la organización debía proporcionar al trabajador, en tanto ser social, la satisfacción de sus necesidades sociales de interacción y pertenencia. Desarrolló los orígenes del trabajo en equipo. Su contribución se basó en sentar las bases para una organización integrada, centrando su trabajo en la función administrativa de las empresas, distinguiéndola del resto de las funciones empresariales: técnicas o de producción, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativa.
L. F. Urwick (n.1891)	Continuador del trabajo de Fayol. Sus aportaciones estuvieron centradas en los principios que, según este autor, deben regir en la gestión de la organización: Principio del objetivo; de la especialización; de la coordinación; de responsabilidad; de autoridad; de definición; de reciprocidad; Ámbito de control; de equilibrio y de la continuidad.

Fuente: Ulacia, Z. (2007) *Enfoques de la organización en las teorías administrativas*.

Si bien estas distintas escuelas de pensamiento constituyen referentes para la organización de las empresas actuales, puede decirse, en general, que no existen esquemas fijos en este sentido, aún cuando se toman en consideración, con mucha frecuencia, aspectos estructurales que resultan comunes a la mayoría de las empresas.

En el caso de la empresa hotelera, este tema ha ido evolucionando en el transcurso del tiempo. En las primeras décadas del siglo XX, en Europa, los establecimientos hoteleros presentaban una organización basada en la verticalidad, la jerarquía y la división por departamentos.

Ello se traduce en que la organización funcionaba con una proyección rígida, vertical, donde la jerarquía de las profesiones es determinada desde la base hasta el punto más alto de la organización. Por tanto el nivel superior tenía toda la autoridad frente a los niveles que se le subordinaban.

Sobre la base de este esquema, la organización del hotel era, principalmente, departamental. Los responsables establecían reglas que sólo podían ser cuestionadas por el nivel más alto.

La especialización dentro de estos departamentos era muy exhaustiva, por ejemplo, la cocina se organizaba por partidas, el salón, por rangos; el control de las llegadas, estancia y despedida, se concentraba en la recepción, etc. Esta manera de organizarse, se mantiene aún hoy en nuestros establecimientos, con alguna que otra variante.

Las profesiones también se organizaban por tareas muy especializadas. En el salón o restaurante, aparece la figura del *Maitre* (jefe de salones, cuando estos eran varios), jefe de sector (atención a varios rangos), dependientes (también por rangos). Igualmente en la cocina: el jefe de cocina, los jefes de partidas, el jefe de cuarto frío o *gardemanger*, el *entremetier*, cocineros, ayudantes de cocina, etc.

Toda esta organización estaba basada en los esquemas clásicos franceses y suizos, muy famosos en los años 70 en la hotelería mundial. La mayoría de los hoteles de lujo de la época adoptó en mayor o menor grado, estos esquemas, que implicaron, por demás, grandes plantillas.

La primera reconversión organizacional aparece a principios de la década de los setentas, a partir de los efectos del impacto de la crisis del petróleo en la mayor parte de las economías asociadas al desarrollo de esta actividad.

Como respuesta a la crisis, esta reconversión trae consigo una reducción de plantillas como forma de disminuir, en primer lugar, los costos más altos en la operación hotelera: el de personal.

Aunque esta situación representó cambios en la empresa hotelera, éstos no se perciben claramente hasta los años 80, donde ya no era tanto la reducción de personal lo que se buscaba y sí el desarrollo de nuevas estructuras que fueran más acordes con los tiempos actuales donde predominan las innovaciones tecnológicas. Ello condujo a que la oferta hotelera presentara nuevas características, al mismo tiempo que, la demanda comienza a presentar otras expectativas y necesidades.

Aparece un nuevo tipo de establecimiento hotelero que en nuestros días ha ido modificando sus características iniciales respondiendo a las influencias del entorno.

La organización estructural básica de estos establecimientos hoteleros, pudiera resumirse en las siguientes siete grandes actividades (Figura 5):

- Alojamiento
- Restauración
- Personal
- Mercadeo
- Animación
- Mantenimiento
- Administración (gestión)

Son diversos los autores que describen un mayor número de actividades tomando en consideración, la desagregación de algunas de ellas, como por ejemplo, la actividad de animación o incorporando las asesorías.

Es lógico pensar que las actividades descritas presentan un conjunto de interacciones entre sí que dan lugar a relaciones que, cuando se reflejan en el organigrama (expresión gráfica resumida de la estructura organizativa), permite una clasificación de los mismos. Así, encontramos las relaciones lineales o ejecutivas, las relaciones funcionales, y las relaciones de *staff* (directivas).

Atendiendo a los tipos o clasificación de los organigramas, la empresa hotelera, pudiera asumir distintos tipos de organigramas. Sin embargo, es importante recordar que no existe el organigrama ideal para estas. El ideal será siempre aquel que facilita la ejecución efectiva de las funciones que garantizan el cumplimiento efectivo de los objetivos trazados.

Figura 5. Actividades básicas de la empresa hotelera



Fuente: Ulacia, Z. Ob. cit. Parte III

El **organigrama estructural** es una representación simple de las unidades que conforman la organización hotelera, donde no aparecen ni las relaciones de cooperación, los flujos de información, etc. Sin embargo, muestran claramente las relaciones de subordinación (Figura 6).

Figura 6. Organigrama estructural básico de una empresa hotelera



Fuente: Gallego, J. (2007).

Atendiendo a esta estructura básica la cual permite dar una respuesta funcional a los objetivos que se persiguen, cada empresa hotelera, en correspondencia con sus intereses (privados o públicos), establece su estructura.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA

Condiciones que generan la internacionalización de la empresa hotelera

La dinámica de crecimiento de la actividad turística, su constante desarrollo, pero muy especialmente, la globalización de los mercados y las innovaciones tecnológicas, han generado condiciones favorables para oportunidades de negocios más allá de las propias fronteras. En otras palabras, para la internacionalización empresarial.

Esta expansión va estar asociada a aquellas empresas y actividades económicas que han alcanzado un nivel de desarrollo que les permite incorporarse a este proceso. En el caso de la actividad turística, fue el sector hotelero uno de los de más temprana incorporación (años cincuenta).

Cuando se habla de expansión, en el ámbito empresarial, puede pensarse en dos maneras: la expansión interna y la expansión externa. La primera, ocurre al interior del país donde está ubicada la empresa. En el segundo caso la empresa expande su presencia, al exterior del país de residencia.

Centrándonos en la actividad turística son muchos los empresarios, en todo el mundo, que consideran que invertir en el exterior, resulta una de las mejores formas de expansión.

Son evidentes los beneficios que, en sentido general, trae la expansión hacia el exterior. La incursión en mercados nuevos que ofrecen una alta rentabilidad (en comparación con destinos maduros), la diversificación a mayor escala y por tanto, la presencia en destinos que potencia un determinado posicionamiento en el mercado internacional, las ventajas económicas (a mayor diversificación geográfica, mayor capacidad para enfrentar los descensos del RevPar (ingreso medio por habitaciones disponibles) en uno u otro país; facilidades en el orden económico y fiscal que

ofrecen aquellos países que desean desarrollar el turismo, pero no cuentan con la infraestructura y recursos necesarios), son algunos de estos beneficios. Ello ha llevado a diversos sectores (intermediación, aeronáutica, etc.), a apostar, en su desarrollo, por la internacionalización.

El sector hotelero no se ha quedado atrás en esta apuesta. Países como EE.UU, Francia, España, Alemania, son identificados como los más representativos en este proceso. El ejemplo de España es ilustrativo: desde el año 2009, once (11) de las principales cadenas hoteleras, formaban parte de la Asociación de Inversores Hoteleros de Ámbito Internacional, Invetrotel, con el fin de coordinar sus inversiones en el exterior. Estas empresas constituyen el 70%, según el *ranking*, de la oferta española en el extranjero. Entre estas empresas se encuentran Meliá & Resorts Hotels, RIU, Barceló, Iberostar, Fiesta, Sirenis, H10 Hotels (Hosteltur, 2009). Llamamos la atención de que algunas de las cadenas mencionadas, tienen presencia en América Latina y el Caribe.

Aun cuando la expansión hacia el exterior sea una operación que trae beneficios, no es menos cierto que también presenta ciertos riesgos que deben tenerse en cuenta. El principal riesgo es el llamado por especialistas y empresarios, *riesgo país*, el cual condiciona, en gran medida, la selección del destino para la expansión.

El riesgo país está determinado por las circunstancias económicas, políticas e incluso, naturales y geográficas de cada región. El llamado capital riesgo y la seguridad jurídica, son elementos que los empresarios toman muy en cuenta en la elección del destino país donde expandirse. Esta visión, conduce a realizar los análisis de selección, en términos de los destinos maduros (principalmente los europeos) y los destinos emergentes.

Lo anterior se pone de manifiesto, según Gatell (2009) (Presidente de la Comisión de Turismo, Ferias y Reuniones de la Cámara de Comercio de Madrid) al plantear que “deberíamos diferenciar entre dos vertientes: por una parte, los países maduros como son todos los europeos, EE.UU y Canadá y los emergentes, que en la vertiente turística, tienen mucho futuro y potencial, como son Egipto, Turquía o los países del sureste asiático” (Hosteltur, 2009). Por supuesto, en el contexto actual, esta consideración, en cuanto a los destinos turísticos emergentes, estaría bajo cuestionamiento.

La expansión territorial de las empresas hoteleras asume diversas formas que se han ido modificando en respuesta a los efectos de la crisis

económico-financiera. Esta coyuntura ha obligado a las empresas turísticas a buscar nuevos métodos de internacionalización que beneficien tanto a la empresa turística como a los destinos seleccionados.

Entre las formas iniciales de internacionalización de estas empresas, aparecen el comercio exterior, la inversión directa, la adquisición y fusión de empresas, así como, las alianzas estratégicas. La agudización de la crisis económica financiera y su impacto en los diferentes sectores económicos vinculados a la actividad turística, condujo a estas empresas, a crear formas de asociación internacional más sofisticadas y hasta el día de hoy, esa dinámica sigue incrementándose, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, subsistir y aumentar la cuota de mercado.

Esta situación conduce a identificar cuatro condicionantes fundamentales que conducen a la internacionalización:

- La agudización de las condiciones para alcanzar un liderazgo dentro de la competencia de mercado.
- La búsqueda de una posición competitiva de manera permanente.
- El proceso de concentración de la producción y del capital en un reducido número de empresas (fusiones y adquisiciones).
- Los estadios de crecimiento por donde pasa la organización empresarial: mercado nacional, expansión de mercado e instalaciones nacionales, expansión de mercado e instalaciones internacionales, corporación multinacional, corporación transnacional.

Ahora bien, el proceso de internacionalización en la empresa hotelera, asume características particulares atendiendo a las particularidades de esta.

Particularidades del proceso de internacionalización de las empresas hoteleras

El proceso de internacionalización de las empresas hoteleras presenta particularidades derivadas de sus propias características. Entre las características más significativas, se encuentran:

- *Alta fragmentación*: es una característica asociada a la oferta pues resulta cada vez mayor la cantidad y diversidad de establecimientos hoteleros que aparecen en el mercado.

- *Desarrollo condicionado por el desarrollo de las comunicaciones y el transporte:* el crecimiento y desarrollo de las empresas hoteleras de hoy, se sustenta cada vez más, en la innovación tecnológica particularmente en el sector de las comunicaciones y el transporte. Una de las tendencias más fuertes en el desempeño de la hotelería actual es la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación, Tics, en el funcionamiento de sus funciones principales y en los procesos frente al cliente. Igualmente, las nuevas tecnologías en el transporte, fundamentalmente, el aéreo, impactan definitivamente en el desarrollo del sector hotelero. El incremento del flujo turístico hacia los destinos está muy ligado a las tecnologías y técnicas de gestión del sector transportista asociado al turismo.
- *Alta estacionalidad:* esta es una característica que en la actualidad es bastante cuestionada. La estacionalidad hotelera, se relaciona en buena medida con la estacionalidad turística. En los momentos actuales, dicha estacionalidad se observa más reducida debido precisamente al desarrollo tecnológico alcanzado en casi todas las actividades económicas que, de una forma u otra, se relacionan con el turismo.
- *Dependencia del soporte físico:* la planta hotelera asume hoy una gran diversidad de diseños arquitectónicos y ambientales que, junto a decoraciones en las que el entorno juega un rol significativo, ofrece a los clientes experiencias que forman parte del proceso de selección del establecimiento hotelero. No son pocas las ocasiones en que, el diseño y la ambientación de un establecimiento hotelero, lo convierte en uno de los aspectos que intervienen en la elección del mismo.
- *Alto monto de inversión para la puesta en marcha:* es evidente que poner en funcionamiento un establecimiento hotelero, requiere de la disponibilidad de un capital fijo considerable. El financiamiento de todas las actividades necesarias para el inicio de las operaciones, implica disponer de una gran suma de dinero, que en ocasiones, demora tiempo en su recuperación.
- *Dependencia al nivel de atractivo:* la ubicación de un establecimiento hotelero está sujeta a los atractivos que ofrece el destino y

en particular, la localidad donde esté enclavado. Ello es un requisito indispensable para que se pueda hablar de una oferta hotelera. Estas particularidades se resumen en la figura 7.

Figura 7. Características de la actividad hotelera



Fuente: Ulacia, Z. Ob. cit. Parte II

Las particularidades antes descritas, no dejan lugar a dudas, sobre el impacto que generan en el proceso de internacionalización de estas empresas, condicionando las formas de expansión de la industria hotelera en correspondencia con el momento histórico en que se lleva a cabo. Estas formas de expansión se han apoyado en modelos que en función de las características del destino elegido, el nivel de desarrollo de las empresas, etc. han asumido diversas tipologías.

Modelos de gestión derivados de la internacionalización de las empresas hoteleras

El proceso expansionista de las empresas hoteleras ha sufrido sus cambios en correspondencia con las condiciones existentes en el momento en que se lleva a cabo, marcando además, las formas de gestión de las empresas involucradas.

Se pueden identificar, dos grandes momentos. El primero, caracterizado por modelos de gestión en los que la propiedad gestiona un gran número de activos fijos (años 70-80). Significa, entonces, que la propiedad y la gestión conforman un todo.

El segundo momento se basa, aún en nuestros días, en un modelo de negocio en el cual la empresa se deshace de sus activos fijos a nivel internacional, buscando con ello las ventajas de operar a costos y riesgos más bajos, sobre todo, en tiempos de crisis (años 90 en adelante).

Este proceder se observa mucho más en los EE.UU y no tanto en Europa. Este tipo de modelo descansa en la separación de la propiedad y la gestión. De esto se deduce que no existe, en los momentos actuales, un modelo único de gestión hotelera, dada la gran variedad de formas que pueden asumirse y a las características que presente el destino en cuestión.

Lo anterior sugiere la necesidad de esclarecer las dos figuras principales que surgen producto de esta división: el *propietario* y el *gestor*.

El *propietario* del establecimiento alcanza tanto la titularidad del inmueble (con todas sus instalaciones como pueden ser el agua, la electricidad, etc.) y el equipamiento. Representa, por tanto, la entidad jurídica que responde por la inversión del hotel.

El *gestor* del establecimiento es quien responde por la explotación o la operación del hotel respondiendo a las condiciones de un contrato de gestión.

En este punto, sería constructivo, al mismo tiempo que útil, hacer un aparte para referirnos a algunos tipos de propiedad de establecimientos hoteleros. En este orden, pueden mencionarse:

- *Hotel independiente*: no pertenece a un organismo de carácter vertical ni a una cadena. La propiedad es de un empresario o un grupo de ellos, que invierten en su construcción. Ello significa

que son propietarios privados, por lo que, diseña su operación y gestión de manera independiente o libertad de acción.

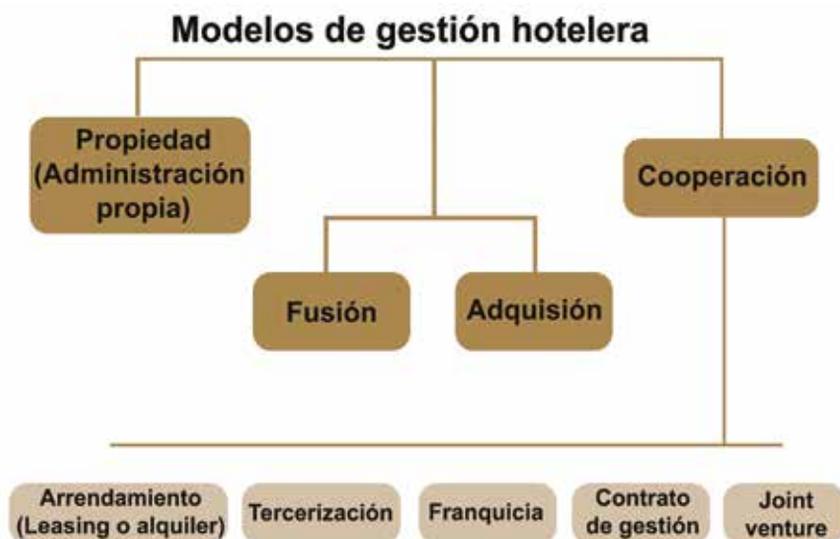
- *Hotel que pertenece a una entidad común o cadena horizontal* como pueden ser Meliá & Resorts Hotels, NH, Marriott, etc. Este tipo, puede presentar diversas formas o modelos Hosteltur Agosto, 2016.
- Una sola marca y un enfoque hacia un sola marca producto/ segmento de mercado, lo que lo hace especializado.
- Una sola marca, pero establecimientos con diferentes conceptos y modalidades (vacacional, de ciudad, de entretenimiento, etc.), pero manteniendo la esencia de la marca en todos ellos.
- Una carpeta de marcas donde cada una de ellas, responden a productos- segmentos de mercado particulares (Meliá & Resorts Hotels, Cubanacán, Accor, Starwood...).
- *Hotel que responde a un Holding turístico* y que implica que toda su cadena de valor está cubierta por el Holding.

La manera de asumir la gestión de estos establecimientos genera un conjunto de modelos o sistemas que son los que en la actualidad comienzan a ocupar un mayor espacio en la práctica hotelera, consolidándose durante la crisis económica financiera como se puede ver en la figura 8.

Los modelos más frecuentes en la actualidad son los derivados de los procesos de cooperación internacional, una de las formas de internacionalización empresarial.

El estudio de los modelos de gestión hotelera resulta esencial atendiendo a la contribución que las empresas de alojamiento, en particular las hoteleras, hacen a la economía de la zona donde se desarrollen y a la competitividad del destino turístico en cuestión. Ello no significa que resulte menos importante, la observancia de los modelos de gestión de otros sectores afines al turismo como los de la intermediación y el transporte. Sin embargo, a los efectos del tema que se aborda en esta obra, solo se estudiarán los modelos de gestión asociados a la hotelería actual.

Figura 8. Modelos de gestión hotelera



Fuente: Ulacia, Z. Ob. cit. Parte II

Propiedad o administración propia

Se identifica como el modelo clásico u original, dado que responde a la forma donde es la propiedad la misma que gestiona la empresa. En el mismo, tanto la gestión de la empresa como el riesgo que implica, es de entera responsabilidad del propietario del establecimiento.

Aun cuando se le considera un modelo tradicional por su utilización desde los inicios del desarrollo turístico, por los beneficios que aportaba tanto por el inmueble como por la gestión, en el mundo de las empresas turísticas de hoy su aplicación no es tan frecuente salvo en las pymes y empresas familiares, donde resulta apropiado por las particularidades de la operación de ambos tipos de empresas.

La característica fundamental de este tipo de modelo, radica en que es el propio titular (propietario) quien gestiona la explotación del hotel. De una manera más clara, puede decirse que es la misma empresa la propie-

taria y la gestora al mismo tiempo, lo que implica que el riesgo económico-financiero y de imagen, es totalmente de la titular.

Lo anterior significa que los costos y los beneficios que se derivan tanto de la propiedad del inmueble como de la explotación del negocio, son asumidos por este.

Fusión y Adquisición

Son modelos típicos de concentración de capital, productos y marcas, en tanto representan la absorción de pequeñas empresas creándose monopolios transnacionales.

En el mundo empresarial turístico, a nivel internacional, la aplicación de este tipo de modelo presenta una dinámica tan activa, que resulta casi imposible darle seguimiento. Los ejemplos son múltiples en este sentido: en la aeronáutica, la fusión de Iberia con British Airways, en el mundo hotelero, la integración de NH con Hesperia, en la intermediación, la adquisición de Óger Tours por Thomas Cook (Hosteltur, 2011) todas buscando invertir en marcas para posicionar la oferta mediante la entrega de experiencias personalizadas en correspondencia con el concepto de la marca.

No obstante su dinámica, los procesos asociados a la fusión son siempre muy complicados y por lo general, consumen mucho tiempo (a veces, años) y se desarrollan dentro de un entorno negativo, por lo que implica, sobre todo para los trabajadores involucrados en los mismos.

Arrendamiento, alquiler o leasing

Este modelo de gestión constituye un acuerdo entre el propietario y la empresa explotadora, a partir del cual esta alquila el hotel (construcción, muebles, equipamiento, terreno) a cambio de un canon de arrendamiento mensual que es pactado entre ambas partes, en un contrato de arrendamiento.

La aplicación de este modelo busca abaratar costos de operación, aprovechando la experiencia de terceros.

Bajo este modelo, la empresa explotadora asume toda la responsabilidad de la operación, los costos y el capital de trabajo, así como el riesgo de la rentabilidad del hotel, por lo que, el sistema resulta cómodo para el

propietario. Esta es la causa de que las gestoras, a medida que ganan fuerza en su producto y prestigio en su marca, evitan emplearla.

En la práctica, el contrato de arrendamiento puede asumir variantes en función de la conveniencia de las partes, en consecuencia, el modelo de gestión también. No obstante, existen rasgos comunes en cualquiera de las variantes que se adopten que están referidas, en lo fundamental, a la forma de propiedad, el canon de arrendamiento y el plazo de duración del contrato.

Respecto al primer elemento (forma de propiedad) se establece que la propiedad del establecimiento incluye tanto el inmueble, como los suministros, instalaciones y equipamientos básicos de la actividad, lo que conlleva que es la propiedad quien responde por los costos de inversión de todos esos elementos.

Como se apuntó anteriormente la parte gestora corre con los gastos de toda la operación. Por ejemplo, generalmente, en la dotación de la cocina de hotel, la propiedad aporta todos los suministros e instalaciones de obra necesarias, (acometidas e instalaciones de agua, luz, gas...) y también los equipamientos propios, tales como hornos, marmitas, cámaras..., mientras que la explotadora deberá incorporar los equipamientos fungibles y útiles de cocina, como sartenes, cazos, palas, recipientes (Hosteltur, 2016).

Esta forma de proceder obliga a que en el contrato, se refleje un inventario de las instalaciones y equipamientos que se le entrega a la parte gestora para su uso durante la explotación del hotel, creándose el compromiso por parte de esta, de devolverlos en el mismo estado que lo recibe una vez finalizado el contrato. Claro está, la idea de “en el mismo estado que lo recibe” no se refiere a que estos deban estar nuevos, sino a que puedan continuar utilizándose. La reposición de equipamientos (horno, cámara, etc.) debido a roturas u otra causa de carácter operativo, es obligación de la Explotadora, quedándose la Propietaria con estos, cuando finalice el contrato.

Igualmente, en caso de contingencias como incendios, inundaciones, etc., la parte gestora debe responder por el equipamiento mientras que, la propietaria, por la parte proporcional del inmueble e instalaciones.

El canon de arrendamiento representa una contraprestación derivada de la cesión que hace la propietaria del inmueble y equipamientos a la parte gestora. Es, por tanto, un pago que hace esta a la propietaria.

Aunque el canon puede variar según sea el caso son tres las variantes más consideradas:

- *Ser un importe fijo*, lo que significa que independientemente de los resultados de la gestión, debe ser pagado en la cifra que se haya estipulado. Luego, el riesgo operacional es asumido totalmente por la gestora.
- *Un importe variable*, donde también participa la propietaria, por lo que el riesgo de la operación se comparte. Bajo esta variante, pueden aparecer tres posibilidades:
 - Un porcentaje o escala de porcentajes sobre la facturación (sin impuestos) del negocio; el margen bruto de explotación;
 - Un porcentaje fijo o escala de porcentajes en función de una escala sobre: la facturación neta o el margen bruto de explotación;
 - La combinación de una cantidad fija más una variable (expresada en porcentajes o en cantidades, cuyas referencias serán la facturación neta o el margen bruto de explotación).

Es importante dejar claro que no existe un patrón único para determinar la magnitud del canon. Esto depende de los intereses de las partes involucradas, las que no pocas veces entran en conflicto dado que la propietaria siempre tratará de obtener la mayor cantidad de dinero de manera estable y fija, asumiendo el menor riesgo posible y la gestora, por su parte, intentará que el canon o su mayor parte, sea variable y vinculado directamente a la explotación del bien.

Ahora bien, ¿cómo y cuándo se paga el canon? Igualmente, en este tema aparecen variantes, generalmente asociadas al ciclo económico del hotel. La tendencia, en el caso de las gestoras, es la de pagar en momentos donde disponga de mayor liquidez (lo que normalmente, coincide con la temporada alta o casi de inmediato al terminar esta). La propietaria tratará de no relacionar el cobro con la marcha del negocio, por lo que, lo ideal para ella es un pago de lo correspondiente al canon anual establecido, de manera mensual o trimestral.

El tratamiento de este tema, forma parte del contrato, siendo una imposición de la propietaria como una vía para evitar problemas de impagos.

El último elemento a considerar trata del *plazo de duración* del contrato de arrendamiento. El plazo que se fije es muy importante pues, al establecer el tiempo de vinculación entre las partes, condiciona el modelo de contrato a realizar, teniendo presente que el negocio hotelero se caracteriza por medios y largos plazos. Luego, la determinación del período vinculante pasa por el análisis de en qué momento el hotel presenta una madurez como negocio (rendimiento económico) como para prescindir de dicho vínculo, por tanto, es un aspecto que presenta un espectro amplio de variantes.

La práctica en este sentido, permite observar que, como tendencia, la propiedad se inclina a establecer contrato de cortos períodos de duración (hasta 10 años) buscando una cobertura que le permita renegociar el contrato. Esto también tiene sus excepciones pues, si la parte gestora cuenta con una fuerte imagen en el mercado y un prestigio bien reconocido, la posición de la propietaria se inclinará a establecer períodos más largos.

Sin embargo, ocurre lo contrario, por lo general, con la explotadora. Esta busca una mayor duración del contrato para así, garantizar rendimientos a largo plazo, en tanto, los primeros años de operación de un establecimiento hotelero (de tres a cinco años), los resultados no alcanzan los rendimientos esperados.

Sea en un caso u otro, las actuales características de la internacionalización, unido a las de los mercados turísticos, conducen, con frecuencia, a que los contratos de arrendamiento se firmen por un período de entre 10 y 20 años, pero presentando estos, apartes dedicados a posibilitar una eventual retirada (dentro de los cinco primeros años, generalmente), sin la presencia de conflictos.

Todo lo antes expuesto constituye solo un referencial sobre los aspectos esenciales de un contrato de alquiler o *leasing*, puesto que no necesariamente estos tienen que ser tratados de la misma manera en cada caso.

El empleo de este modelo de gestión para la hotelería, en la actualidad, ha estado muy limitado, puesto que existen otros modelos que ofrecen mayores beneficios. Sin embargo, en el sector de la aeronáutica, sucede todo lo contrario.

***Outsourcing*, externalización o tercerización**

Este modelo es muy utilizado no solo en el sector turístico y en particular, en la hotelería moderna. En casi todos los sectores económicos, de cualquier país, tiene presencia de una manera u otra. Ello puede deberse a las facilidades que ofrece para la operación del establecimiento, en tanto, aprovecha las ventajas competitivas de terceros.

Un *outsourcing* consiste en la transferencia a terceros, de procesos (servicios) que no forman parte del núcleo del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos y recursos en las actividades esenciales del mismo. De ahí su denominación también de externalización o tercerización. Algunos autores como en el caso de Espino y Padrón (2005), también lo reconocen como subcontratación, dado que, dicha transferencia, se realiza a partir de un contrato.

El objetivo que persigue la aplicación de este modelo está orientado al logro de mejores resultados, al concentrar el trabajo en la actividad principal del hotel, lo que trae como consecuencia la disminución de riesgos en la operación en términos de costos y tecnología.

Aun cuando para algunos especialistas, el *outsourcing* es considerado un modelo de negocio o de gestión, a nuestro juicio, por el contenido que encierra esta fórmula de gestión y las particularidades de su aplicación, más que un modelo, puede ser clasificado como una técnica o herramienta de gestión, la cual puede coexistir con cualquiera de los modelos estudiados o que estudiaremos más adelante.

No obstante, sea un modelo, una herramienta, lo que no es cuestionable, son los beneficios que reporta a los resultados de la operación de la empresa hotelera. Y es en el sentido de los beneficios que aporta, así como, en los servicios que pueden o no externalizarse, que se presentan diversas posiciones y controversias.

Respecto a lo primero, la posición más común, tanto de expertos y empresarios como de académicos, es que privilegia el ahorro de los costos. A simple vista, queda claro que el ahorro de costos es casi una condición intrínseca del *outsourcing*; sin embargo, existe un conjunto de factores asociados a su aplicación, que trasciende el beneficio sobre los costos. Como dice un experto en el tema: “con el outsourcer se comparte algo más que costes” (Hosteltur, 2008).

La motivación principal de la empresa hacia la externalización, puede estar orientada, principalmente, hacia la reducción de costos. Pero la eficiencia neta de la empresa, no descansa solo en este factor. La mayor agilidad en la prestación del servicio, traducido en calidad (la empresa *outsourcing* cuenta con una experiencia para ello) y una mayor adaptación a las nuevas tecnologías (la especialización de la empresa contratada se sustenta en contar con la tecnología de punta para el desarrollo de la actividad en la que están especializados) unido a las habilidades del personal, son también ventajas que hace atractivo el *outsourcing*.

Otra de las ventajas del *outsourcing* se observa en el aprendizaje y la creatividad que ocasiona el intercambio y la colaboración con grupos de trabajo y empresas ajenos a la empresa, lo cual genera un valor añadido a los procedimientos internos de la misma, al margen de que contribuye, de manera positiva, al propio proceso de internacionalización. Al decir del propietario de la cadena hotelera Barceló Hotels & Resorts, “nos ha permitido contar con equipos de diferentes países. Desde el punto de vista creativo, es fundamental colaborar con equipos que trabajan para otros clientes y otras marcas puesto que de esta forma, aportan mucho más valor al proceso que equipos internos que solo ven el producto de la cadena” (Hosteltur, 2008).

Por último, y al decir de Navarro, director de la consultoría del mismo nombre, “La externalización no exige ninguna inversión previa” (Hosteltur, 2008), lo que constituye también otra de las ventajas.

Aún con todas estas ventajas, el *outsourcing* o externalización no está exento de inconvenientes para las empresas.

La externalización implica una delegación y esta se mira desde dos perspectivas: la confianza y la pérdida eventual del control de la ejecución. Delegar significa entregar un nivel de confianza en quien se delega, para la realización de una determinada actividad, pero al mismo tiempo, dejar a la iniciativa del delegado, el cómo hacer las cosas. Por supuesto, no necesariamente las acciones del delegado serán iguales a las de quien delega. Puede salir como se espera, puede ser diferente el resultado y es ahí donde está el riesgo, pues el control sobre el desempeño del delegado debe dejar espacio a cierta autonomía del mismo, sin perder de vista el objetivo esencial, orientado a mantener la identidad corporativa de la empresa y la calidad de lo que ofrece.

Al mismo tiempo, la delegación requiere de espacios de coordinación, donde la comunicación, juega un rol importante. Las empresas externas que se contratan no tienen un pleno conocimiento de la empresa que los contrata. Por ello se va a requerir, de un tiempo de atención para ponerlos al tanto y concertar los desempeños esperados respecto a los procesos externalizados.

Si falla la comunicación, los resultados esperados mediante la externalización, quedan en meras intenciones.

Otro aspecto controversial, atribuido al *outsourcing*, se refiere a qué funciones o procesos externalizar. En este tema son variadas y contrapuestas las opiniones, pero en lo que sí todos concuerdan es en aquellas funciones-procesos que no deben ser objeto de *outsourcing* y que son las críticas para la entidad, es decir, las que responden por la razón de ser de la empresa hotelera, en el caso que nos ocupa.

Fuera de este contexto existen opiniones referidas a que la totalidad de los servicios pueden ser externalizados y otras opiniones defienden la idea de que son las actividades complementarias de carácter menos hotelero, como la jardinería, el mantenimiento, la lavandería, la atención al tratamiento de aguas, el pago de salarios, la negociación con proveedores, etc. las más idóneas para ello. En la práctica hotelera, mundialmente, este resulta uno de los procedimientos más común.

Algunos hoteles conciben externalizar la función gastronómica, recurriendo a empresas de *catering*, reduciendo así, el costo de los alimentos. Esta fórmula debe ir precedida, para su aplicación, de un riguroso análisis, pues dependerá, principalmente, del volumen de actividad que en esta área, despliegue el hotel.

Dentro del área de la comercialización, las funciones vinculadas a la comunicación, como son la promoción (campañas de publicidad) o la fidelización de clientes, son externalizadas con bastante frecuencia. Eso se traduce para la empresa en la optimización de personal, tiempo y gastos.

Lo mismo ocurre con parte de la función de *marketing*, pero con particularidades en su proceso de externalización. Estas residen en externalizar la producción y no el proceso estratégico. Un ejemplo de esto lo muestra la cadena hotelera NH, donde internamente se desarrolla la conceptualización y proyección, para posteriormente, delegar el proyecto a una agencia que mantendrá con la compañía, una relación constante. Las ventajas de esta manera de actuar las concretan sus directivos al plantear

que estas se asientan en “la flexibilidad, agilidad y creatividad que aporta trabajar con un equipo que conoce tu mercado, pero que lo puede observar y analizar de muy diferentes maneras y utilizando otros tipo de códigos” (Hosteltur, 2008). No obstante, la compañía está también consciente de la necesidad de mantener “...una estructura interna que coordine y controle determinados contenidos y cantidad de gestiones diarias que en ningún caso podrían pasar por un equipo externo” (Hosteltur, 2008).

Aún con el ejemplo anterior, hay quienes piensan que la externalización de la comercialización funciona solo para empresas que, necesitando enfocarse en diferentes segmentos de mercado, cuentan con poco personal y recursos tecnológicos.

En resumen puede deducirse que habrá funciones, procesos o actividades que son más susceptibles de externalizar que otras y en este orden, resulta válida la propuesta de la Consultora MG-Management, al enfrentarse a una decisión en este sentido. Para esta consultora, son imprescindibles, tres preguntas: ¿Qué funciones necesita mi empresa para mejorar y no son el corazón del negocio?; ¿Tengo profesionales o recursos en la empresa para realizar esas funciones?; y, ¿Me cuesta más tener esta función dentro de la empresa o externalizarla?

Un último aspecto que debe abordarse en este tema del *outsourcing* es el referido a la selección de los proveedores o la empresa *outsourcer* a contratar.

Un elemento clave a tomar en consideración en esta elección es la capacidad que tenga el *outsourcer* para entender los objetivos que busca la empresa con esta acción. De manera más clara, es importante comprobar si la empresa *outsourcer* tiene acreditada la calidad de los servicios que presta, así como, su nivel de solvencia para responder a las operaciones bajo su responsabilidad.

Todo lo anterior induce la existencia de un contrato de *outsourcing* el cual debe reflejar de manera detallada, entre diversos aspectos, las obligaciones de ambas partes.

La franquicia

Coincidente con los modelos estudiados, otro modelo que surge y se desarrolla sobre todo, en los tiempos de crisis, es el modelo de franquicias.

La franquicia es una relación contractual donde el franquiciador aporta determinados valores de su empresa (tecnología, *experiencia*, marca...) a cambio de una compensación económica en forma de honorarios que paga el franquiciado. La franquicia es la cesión de una licencia por parte de un propietario, a nombre de otra empresa, permitiendo el uso de una marca, idea, proceso, tecnología, *know-how*, programas de compra. Dicha cesión implica, necesariamente, la existencia de una relación contractual.

Para Kotler (1995) la franquicia es un convenio con otra empresa (concesionaria), en el mercado extranjero "...que ofrece el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías".

Una característica de este modelo es que el propietario no pierde la titularidad del inmueble ni de la marca mientras que el franquiciado administra la operación y los recursos. La empresa franquiciada corre con todos los gastos —la inversión total del establecimiento y los propios de la explotación— pero se beneficia de las ventajas que reporta el uso de los elementos objeto de franquicia, a cambio, por supuesto, de pagar un canon a la empresa franquiciadora.

Lo anterior presupone que la empresa franquiciada, aunque podría disponer de recursos económicos e instalaciones para la operación del negocio, le faltan las capacidades adecuadas para hacerlo, considerando mejor integrarse a otra empresa que reúna dichas capacidades y además, cuente con un reconocido prestigio en el mercado, asumiendo un riesgo menor operativo. Asume por tanto, un rol más de inversor que de gestor.

Aunque históricamente, su uso, de manera general, está más extendido a las cadenas de alimentación o los servicios de restauración (Mc Donald's, Pizza Hut...), en el sector turístico, la hotelería fue, en el ámbito mundial, una de las pioneras en la creación de franquicias, junto a las empresas de intermediación. En los momentos actuales es uno de los modelos que mayor desarrollo tiene y su éxito en este ámbito, responde en parte, a la globalización de los gustos y preferencias de los consumidores de turismo, ello propicia que un mismo modelo de gestión, triunfe en otros países.

El impacto de la internacionalización en el sector hotelero, caracterizado en la actualidad por una alta competitividad donde dominan los grandes grupos y marcas hoteleras de reconocimiento internacional, conduce a hoteles independientes y pequeñas compañías hoteleras, a pensar en este modelo como una vía para mantener el negocio en el mercado.

La situación de crisis manifiesta desde el 2008, disparó el uso de las franquicias en el sector hotelero. El hecho de que este modelo de gestión no precisa de una inversión inicial tan alta como la de una propiedad, unido al rápido retorno de la inversión y otro conjunto de ventajas para ambas partes (franquiciado y franquiciante), lo convierte en uno de los modelos que despierta gran interés para los empresarios del sector, incluyendo los hoteleros. Este criterio se reafirma con los datos que sobre el particular se observan para el propio año 2008 (Tabla 11).

Tabla 11. Compañías con mayor número de hoteles franquiciados, 2008

Compañía	País	Total de hoteles	Hoteles franquiciados	% Del total
Wyndham Hotel Group	EE.UU	6544	6544	100
Choice Hotels International	EE.UU	5570	5570	100
InterContinental Hotels Group	EE.UU	3949	3392	86
Hilton Hotels Corp.	EE.UU	3000	2463	82
Marriott International	EE.UU	2999	1922	64
Accor	Francia	3871	1089	28
Hyatt Hotels & Resorts	EE.UU	721	417	58
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	EE.UU	897	408	45

Fuente: Hotels Giants Survey, en Hosteltur, (2008).

Puede concluirse de todo lo anterior que en el sector hotelero mundial, desde hace ya algunas décadas, el modelo de franquicia es uno de los que presenta mayor dinámica, tanto en su crecimiento en términos de establecimientos asociados al mismo, como en términos económicos, por los niveles de facturación que muestra. Según los datos observados todo indica que son los países o mercados de mayor madurez turística y desarrollo económico, los que más privilegian su aplicación, tanto en la modalidad de franquiciadores como de franquiciados.

Los mercados turísticos con menos desarrollo, en comparación con los anteriores, observan este modelo de gestión como una de las vías de ir propiciando su desarrollo turístico y reconocimiento en el mercado.

Esta aceptación del modelo de franquicia descansa en el conjunto de ventajas reconocidas en el mundo empresarial, que este ofrece tanto al franquiciado como al franquiciante. De manera general, pudieran enunciarse como ventajas del modelo de franquicia la reputación, el capital de trabajo, la experiencia, la asistencia gerencial, utilidades y, en el orden de los recursos humanos, una determinada motivación laboral.

La *reputación* como ventaja de la franquicia, se expresa en el sentido de que la empresa franquiciada no tiene la necesidad de enfocarse en establecer una reputación para los productos servicios que pone en el mercado. El hecho de estar amparada por una empresa de reconocido prestigio en el mercado (la franquiciadora), le sirve de garantía para su aceptación en el mercado.

Anotamos anteriormente que resultaba menos costosa la inversión inicial en el caso de la franquicia que en el de la propiedad. Operar un negocio de concesión cuesta menos también por cuanto el franquiciador le otorga al concesionario o franquiciado un conjunto de herramientas y técnicas ya probadas en la práctica como controles de inventario, técnicas para reducir los gastos, etc., por lo que, el capital de trabajo se reduce.

La experiencia que traslada el franquiciador al franquiciado es una de las principales motivaciones para la búsqueda de una franquicia. Esta experiencia se concreta en una asistencia continua en áreas gerenciales como la estadística, las finanzas, el marketing, etc., por parte del franquiciador.

La ventaja de las utilidades se desprende por sí sola, atendiendo al propio contenido de la franquicia en relación a la optimización de costos, al derivar los procesos de eficiencia de la franquiciadora. ¿Y qué ocurre, bajo estas condiciones con el personal de ambas empresas? Lógicamente, los resultados satisfactorios de la operación, impulsa a los trabajadores a trabajar de manera comprometida para mantener dichos logros.

Ahora bien, con independencia de los beneficios que de carácter general, puede aportar un proyecto de franquicia, tanto la franquiciada o concesionaria como la franquiciadora, reciben beneficios de manera particular (Tabla 12).

Por lo general la empresa franquiciadora o franquiciante ofrece a sus franquiciados una ayuda inicial, cuyos servicios se orientan hacia los estudios de mercado, la asistencia en negociaciones, la decoración del punto de venta, la formación del personal, así como, los procedimientos de gestión contable financiera. Una vez puesto en marcha el sistema de franquicia, dicha ayuda

se transforma en un sistema continuo, ofreciendo servicios principalmente encaminados a la entrega de material de promoción y publicidad, formación de directivos, la capacitación continua del personal, e información de mercado.

Respondiendo a los fines de una franquicia, son esencialmente importantes el seguimiento operativo del negocio, el control de calidad del producto-servicio que se brinda al mercado, así como, las auditorías de carácter contable y financiero y por tanto, se realizan de manera sistemática.

Tabla 12. Ventajas del modelo de Franquicias

Franquiadora	Franquiada
Se minimizan los riesgos, a partir de la atomización de las necesidades de inversión.	Potenciar su imagen en el mercado, al aprovechar la comercialización de una empresa prestigiosa e identificable por parte del público consumidor.
Se simplifican los procedimientos de administración, en el caso de una organización vertical propia y extendida.	Tiene la posibilidad de operar una empresa utilizando poco capital.
Se beneficia de las economías de escala gracias a la reducción de los costos operativos.	Se aprovecha y participa de la notoriedad de una marca.
Se optimiza el retorno de la inversión en la promoción/publicidad del producto servicio a partir de mayor volumen en la actividad.	Se accede fácilmente a una asistencia técnica en temas específicos como pueden ser los estudios de mercado, la formación del personal, marketing, etc., además, de recibir asesoría directa en política gerencial, contabilidad, auditorías internas, etc.
Tiene acceso a nuevas fuentes de capital, sin perder el control del sistema de marketing.	Se beneficia de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciadora.
Se integra más fácilmente a la cultura empresarial de una ciudad, región y país, al establecer una cooperación con empresas locales.	Dispone de acceso a mejores emplazamientos, gracias al prestigio y poder financiero de la empresa franquiciadora.
Disponer de una nueva fuente de ingresos, basada en el know how que posee y aporta.	Se beneficia de los resultados de investigación y desarrollo constantes de nuevos productos-servicios.

Fuente: Ulacia, Z. (2011). *Gestión de Alojamientos*.

Todo tiene sus pros y contras y el modelo de franquicia no está exento de ello. La aplicación de este modelo, presenta también sus inconvenientes, tanto para una u otra empresa (Tabla 13).

Aún con las ventajas y limitaciones que presenta este modelo, sigue siendo uno de los caminos más exitosos cuando de expansión empresarial, se trata. Sin embargo, la cuestión esencial estriba, a nuestro juicio, en la elección, tanto de la empresa hotelera franquiciante, como de la empresa hotelera a franquiciar. En este esfuerzo, aparecen algunos enfoques teóricos derivados de resultados de la práctica y otros no tan académicos, sustentados en la pura práctica de este negocio.

Tabla 13. Limitaciones del modelo de franquicia

Franquiciadora	Franquiada
La rentabilidad unitaria es más baja, en tanto que, la misma consistirá en un porcentaje de los beneficios del franquiciado.	Se limita la posibilidad de obtener mayores beneficios, pues estará obligada a pagar royalties, regalías por el uso del nombre u otros elementos incorporados en la cesión así como, otra contraprestación económica por provisiones y otros gastos derivados de la esencia de la franquicia.
La dispersión y relativización del control y dominio de la franquicia en cada expresión local.	No tiene acceso a la propiedad de la marca, aún cuando forme parte del sistema de franquicia.
Se incorporan necesariamente, estructuras más sofisticadas para atender las necesidades del sistema.	Está sujeta a supervisiones y controles permanentes del negocio, por parte de la empresa franquiciante.
Se modifica el estatus personal de la empresa franquiciadora, la que deberá ponerse al frente de un sistema que incorpora nuevos actores: los franquiciados.	Tiene menos independencia pues debe adoptar los patrones de la empresa franquiciadora. Además, producto de la estandarización en los procedimientos, la posibilidad de aplicar ideas propias se limita.
Dispone de un limitado control directo sobre la empresa franquiciada.	Limitada posibilidad de cancelar un contrato de franquicia dado lo difícil y caro que resulta.

Fuente: Ulacia, Z. (2011). *Gestión de Alojamientos*.

Por un lado se encuentra un conjunto de características a tomar en consideración, que define, para la empresa franquiciadora, la elección de la

empresa a franquiciar y que se basa en el conocimiento del mercado local y del segmento de mercado de interés de la franquiciante. La disponibilidad necesaria de recursos, tanto económicos como administrativos, la experiencia de negocios en el país de donde procede la franquicia, así como, en las relaciones con el gobierno del país donde reside la potencial concesionaria.

Desde la otra punta de la cuerda (la potencial concesionaria), se definen otras condicionantes de elección, que complementan, desde el punto de vista práctico, el análisis general. Estas condicionantes residen en el estudio, por parte del hotel que busca la franquicia, de la imagen y los valores de la franquicia en cuestión, si son compatibles con los clientes que opera y con el tipo de negocio que se quiere desarrollar con una franquicia.

A criterio del grupo consultor Irea, la decisión acertada será resultado de un riguroso análisis de la empresa franquiciadora, en términos de información relacionada con “...cuantos establecimientos tiene y bajo qué fórmula, con qué posicionamiento, cuáles son sus planes de desarrollo, qué políticas de producto y marketing implanta o como funciona su central de reservas. También es importante saber qué tipo de asesoramiento presta durante la integración y qué servicios ofrece después” (Hosteltur, 2008).

Sobre la base de la información anterior, el análisis que sigue el hotelero, es la correspondencia de carácter técnico, del producto a franquiciar, respecto a su hotel, en cuanto a los estándares a cumplir, de modo de valorar de antemano, el nivel de reformas necesarias y su complejidad.

En definitiva, en el tema de la elección de una franquicia, de lo que se trata no es de “encandilarse” con una marca internacional reconocida, sino que, debe primar, ante todo, el rigor en el análisis de los beneficios y riesgos que este proceso conlleva directamente para ambas partes.

Otro aspecto importante en el estudio es conocer el tipo de franquicia a implementar. Luego, es conveniente conocer las variantes que existen de franquicias, sus ventajas y limitaciones.

Si bien la idea de la franquicia o el concesionamiento no es tan novedosa, algunas de sus formas actualmente, si adquieren esta cualidad.

El estudio de las formas de concesión en el contexto empresarial, puede asumirse desde dos perspectivas: desde la identidad de la marca y desde el sistema de concesión.

En el primer caso, se encuentran dos tipos de franquicias:

- El modelo de franquicia en el que la identidad (marca) de la empresa franquiciadora, queda en un segundo plano.
- El modelo de franquicia donde prima la marca de la empresa franquiciadora.

En el primer modelo tiene menos importancia la marca franquiciante, por lo que la identidad del alojamiento objeto de franquicia, permanece visible en el mercado. La concesión por tanto, está dirigida, principalmente, al *know how* y la comercialización, entre otros servicios, que pueden resultar claves para la empresa franquiciada.

El segundo modelo, es sin duda el que más frecuentemente se observa en la práctica empresarial hotelera. Una gran mayoría de los empresarios hoteleros se inclinan hacia este tipo de franquicia, bajo el criterio de que "...la base de una franquicia es la unidad de una red de establecimientos a través de una marca común y un estándar de calidad" (Hosteltur, 2008).

Este es un criterio que, a juicio de los autores de este libro, guarda una lógica aceptable. ¿Cuál sería el sentido de una concesión bajo esta tipología, si lo que prima es la identidad de cada establecimiento concesionario? Lo único que los uniría sería el uso de una central de reservas común, un mismo acceso a los proveedores y una intermediación conjunta. Sin embargo, desde la perspectiva del mercado, estarían apareciendo distintas marcas, con estándares e imagen similares. De lo que se trataría, entonces es de una representación hotelera, pero nunca de una franquicia en la que el poder beneficiarse de la fidelización del cliente a una marca, es uno de sus mayores atributos.

Uno de los directivos de la cadena hotelera Accor plantea que:

"... una franquicia al amparo de una marca reconocida y con notoriedad, es una pieza fundamental en su éxito... en un entorno de globalización, en el que los clientes cada vez viajan más y están mejor informados de los productos hoteleros que les rodean, se impone la necesidad de pertenecer a una red, de formar parte de una identidad de marca con valores positivos para decantar la elección de estos clientes" (Hosteltur, 2008).

Desde el punto de vista de los sistemas de concesión a emplear, se habla de tres tipos de franquicias (D'andregiovanni, 1998):

- *Sistema de concesión al detallista, patrocinado por el fabricante (de distribución)*. El ejemplo más gráfico para explicar este tipo de concesión es la industria de automóviles. La compañía de automóviles Ford concede a los distribuidores para vender su producto y estos, aceptan cumplir con determinadas condiciones de ventas y servicios.
- *Sistema de concesionamiento al mayorista patrocinado por el fabricante (de producto)*. Bajo este sistema se otorga una licencia a mayoristas para comprar productos que emplearán en su producción para más tarde, venderla a los detallistas en los mercados locales. Un ejemplo clásico de empleo de este tipo de concesión es la industria de bebidas Coca-Cola. Esta empresa otorga una licencia al embotellador (mayorista), en varios mercados, los cuales adquieren sus concentrados a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los detallistas.
- *Sistema de concesionamiento al detallista patrocinado por la firma de servicios (de servicio)*. Una compañía de servicios crea un sistema para llevar su servicio directamente a los consumidores. Es un tipo de franquicia que se encuentra en negocios de diversos tipos como los de venta de vehículos (Hertz, Avis), el de comida rápida (Mc Donald's, Burger King) y en moteles (Howard Johnson, Ramada Inn).

Como último aspecto importante a abordar dentro del tema franquicias, es el referido a los contratos y el canon que se establece en los mismos.

Como se apuntaba anteriormente, la franquicia es una relación contractual, lo que indica la existencia de un contrato. Este contrato, representa un acuerdo de colaboración flexible entre las partes que intervienen (franquiciador y franquiciado) por lo que, el contenido de los aspectos que contempla el mismo, varían en función de los intereses de ambas partes. Aún así, para todo contrato de franquicia, se establecen tres premisas fundamentales que garantizan la solidez del mismo: la voluntad de trabajar armónicamente, de conjunto; la transparencia en todo lo que se acuerde; el fundamento legal del proyecto.

Esta última base es crítica por cuanto constituye la base jurídica del contrato.

La duración del contrato de franquicia puede oscilar, al igual que en el caso de los contratos de arrendamiento. En la práctica pueden encontrarse contratos establecidos para cinco y diez años, como contratos cuyo vencimiento es indefinido.

Existe un grupo de términos legales asociados a la franquicia o concesión, que se refleja en el contrato, dentro de estos, conviene destacar los siguientes:

- *El derecho de franquicia*: constituye un pago anticipado que los concesionarios hacen directamente al franquiciador para tener derecho a incorporarse a la cadena de franquicias. Este pago se realiza o bien de una sola vez o por cuotas y representa el reembolso al franquiciador de los costos de ubicación, calificación y entrenamiento del personal de la concesionaria. Es conocido también como el canon de entrada.
- *Regalía*: es el pago anual (del 1% al 20%) por las ventas del concesionario, que se paga al franquiciador. Representa el costo de hacer negocios como parte de la franquicia.
- *Derecho de publicidad*: es también un pago anual (generalmente, menos del 3% de las ventas) que cubre la publicidad corporativa.

Los cánones de las franquicias pueden identificarse en “de entrada o derecho de franquicia”, periódicos (mensual, trimestral...) y anual. Estos dos últimos se establecen indistintamente y son pagos que presentan una determinada flexibilidad, en correspondencia con lo pactado entre las partes y el tipo de hotel de que se trate. Por ejemplo la cadena hotelera Domus, de España, “...destina del 2% de la producción anual del hotel a la publicidad después del primer año; y el 3% de las ventas, al mantenimiento del hotel (significando ambos un porcentaje fijo)” (Hosteltur, 2008).

Normalmente, los cánones de publicidad se establecen en una cifra inferior al 1% sobre las ventas. Así mismo, los royalties no suelen ser superiores del 3%, sobre su base de cálculo (ventas, producción...).

El contrato de gestión o administración

Este modelo se sustenta en la existencia de un acuerdo escrito entre una compañía hotelera y una cadena internacional de hoteles, en virtud del

cual dicha cadena a sume la responsabilidad profesional de la gestión del hotel. Es decir, la cadena hotelera gestiona el hotel en nombre y por cuenta y riesgo de la titular o propietaria del establecimiento.

La principal característica es que el propietario no toma las decisiones operativas del hotel, pero asume responsabilidad por el capital circulante, lo que implica que, asume los riesgos empresariales y al mismo tiempo, percibe los beneficios después de los gastos.

Por su contenido, el contrato de gestión ofrece ventajas tanto para la cadena hotelera, como para el hotel que contrata. Para la primera, el hecho de que controla directamente la operación del hotel, le permite una mayor protección frente a los riesgos derivados de esta, además, le permite expandirse territorialmente, sin comprometer capital y los dividendos seguros.

Para el hotel, crea la posibilidad de aprovechar las fortalezas y el prestigio que la cadena tiene en el mercado, asegurándose una proyección internacional, al mismo tiempo que revaloriza la propiedad debido prestigio de la cadena en cuestión. Además, de la experiencia que estas tienen en los temas de gestión, comercialización y tecnología. En el caso de los hoteles de nueva apertura, este modelo representa un modo de entrar rápidamente al mercado internacional, debido al posicionamiento de la marca contratada.

En este modelo, la relación propiedad-gestor, descansa sobre las siguientes bases:

- La propiedad del establecimiento puede coincidir o no con la empresa gestora, pero a los efectos del contrato, será la empresa gestora (explotadora), la que responderá por el riesgo de la explotación.
- El riesgo que asume la parte gestora se concreta solo en que puede ganar más o menos, pero no pierde, al concretar su trabajo en el asesoramiento con mayor o menor capacidad de autonomía y mando en la gestión, a la empresa explotadora o titular que responde por el riesgo empresarial.

En definitiva, el contrato de gestión significa la existencia de una empresa explotadora (propietaria o no) de un hotel, que precisa de un asesoramiento continuado para llevar a cabo la gestión del mismo. Luego, la explotadora será la empresa que contrata y la que asesora, la empresa gestora. Ello conduce a dejar esclarecidas las obligaciones de ambas partes.

Las obligaciones de la parte gestora se enmarcan en tres aspectos esenciales para la empresa: eficiencia, comercialización, transferencia del *know how* y formación del personal. La propietaria o explotadora está obligada a velar por el buen rendimiento del inmueble, en tanto no pierde la propiedad de este, además, de aportar a la parte gestora, los honorarios pactados.

Al igual que en el resto de los modelos estudiados, el contrato de gestión asume diversas formas en su aplicación, atendiendo a la libertad negociadora de las partes. Sin embargo, sea una variante u otra, la esencia del modelo donde se establecen las responsabilidades de cada una de las partes, tiene que mantenerse.

Para garantizar esto, en el acuerdo legal se establece la cláusula de *non disturbance*, a favor de la gestora, de modo que esta mantiene su derecho a seguir gestionando el hotel y recibir sus honorarios, aunque el establecimiento cambie de propietario.

Por supuesto esta relación contractual también refleja el beneficio económico de la empresa gestora. Es decir, por las responsabilidades adquiridas, la gestora percibe un porcentaje anual sobre las ventas o la facturación neta (3-5%). Atendiendo a los resultados de la explotación, la gestora también recibe primas a los fines de incentivar su buen desempeño en la gestión. Estas primas pueden hacerse efectivas mensualmente u otro período pactado (pago de una sola vez, al final de cada año contable), pero al final del año, con la información final de los datos contables, pudieran sufrir algún reajuste.

La duración de los contratos de gestión, también varía, siendo el plazo mínimo de duración de 10 años y alcanzando hasta los 25-30 años, sin embargo, la práctica ha demostrado una media de 10-20 años.

En la actualidad, se buscan fórmulas combinadas que permitan equilibrar el riesgo entre propietaria y explotadora o gestora. En este sentido, las principales tendencias que se observan son:

- La reducción del porcentaje básico por los honorarios vinculados a la facturación/producción neta, implicando más a la gestora en el negocio.
- Establecer modelos de destemporalización del cobro de honorarios, de tal modo que si el operador, por determinadas razones, no percibe sus honorarios, lo pueda hacer en un momento posterior cuando el negocio obtenga mejores rendimientos.

El *joint venture* o empresa mixta

Se conceptualiza como una organización independiente, creada por aportaciones financieras y no financieras de las empresas que se vinculan y que desarrolla una o varias de las actividades, según intereses de las partes.

Implica, por tanto, que las empresas que forman esta organización, comparten activos, riesgos y beneficios. La forma de participación suele ser accionarial, lo que se traduce en una forma de “inversión directa”, de ahí el nombre también de *joint venture*.

Este modelo de gestión aporta ventajas para las partes involucradas y que se ponen de manifiesto en el hecho de compartir tanto los riesgos y los beneficios.

Resulta importante esclarecer que una empresa mixta no es lo mismo que un hotel mixto. La empresa mixta, incorpora en su plantilla, un grupo de hoteles que pueden estar operando tanto en condiciones de contrato de gestión, como en condiciones de operación conjunta o mixta. Es decir, la empresa mixta es una organización empresarial de mayor alcance que un hotel.

Siendo la forma de participación empresarial, la distribución de las acciones, juega un rol definitivo. Esta distribución asume variadas maneras y está muy asociada, en muchas ocasiones, al nivel de aportación financiera que hagan las empresas.

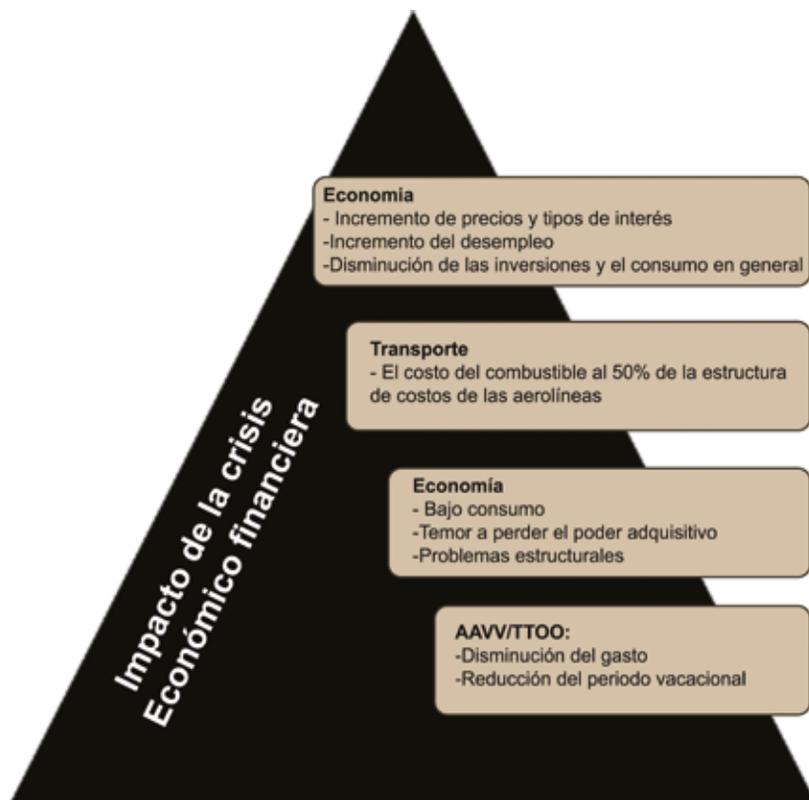
Salvo en algunos casos muy especiales, la distribución accionarial es igualitaria para las empresas que forman parte de la empresa mixta. También los sistemas de operación para estas empresas son extremadamente variados, atendiendo a intereses de las propias empresas y en algunos casos del país donde operan.

Modelos de gestión consolidados a partir de la crisis económico-financiera

La coyuntura económica desfavorable, que condujo a un decrecimiento de la demanda, aparejada con problemas estructurales que han complejizado la adaptación a las nuevas condiciones, crean el escenario para un reordenamiento a nivel empresarial del sector turístico (concentración/agregaciones), así como el surgimiento de modelos de negocio más novedosos y atrevidos.

Un breve análisis del impacto generado por la crisis económica y financiera mundial, en el ámbito socioeconómico vinculado al turismo, confirma también lo expresado con anterioridad (Figura 9).

Figura 9. Impacto de la crisis económico-financiera en el turismo



Fuente: Hosteltur No. 201 (2011),

Frente a esta situación las empresas turísticas, buscando subsistir en el mercado, incrementar la cuota del mismo, así como, adaptarse a las nuevas condiciones, comienzan a pensar en la diversificación geográfica, a partir de nuevos métodos de internacionalización, que por supuesto, traen aparejados nuevos modelos de gestión.

Este proceso de adaptación está, por tanto, caracterizado por un fuerte incremento de la internacionalización que deriva en la aceleración de procesos de concentración provocando alianzas estratégicas empresariales en las más diversas formas.

En la actualidad, esta diversidad ocupa un espectro tan amplio que resulta casi imposible sistematizar un estudio respecto a las mismas (Figura 10).

Figura 10. Condicionantes de las tendencias en la gestión empresarial turística



Fuente: Hosteltur No. 201 (2011)

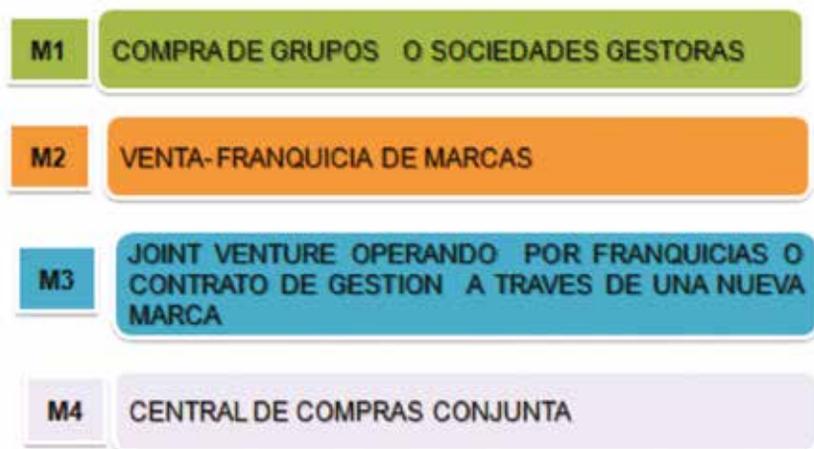
Dentro de esta diversidad, aparecen modelos de gestión que resultan a todas luces, novedosos, respondiendo a la necesidad de estas empresas de lograr una mayor funcionabilidad ante los cambios constantes del entorno socioeconómico.

En este sentido, comienzan a consolidarse modelos que, por su flexibilidad y resultados en la práctica gerencial actual, son adoptados, cada vez más, sobre todo, por las grandes cadenas hoteleras del mundo.

Dentro de estos, se destacan cuatro modelos que, sin llegar a una sistematización de los mismos, pudieran convertirse en referencias en este tema (Figura 11).

El modelo que responde a la *compra de grupos o sociedades gestoras*, es una operación de concentración hotelera donde se busca el máximo de sinergias mediante la gestión unificada de los hoteles, aprovechando la complementariedad de los negocios.

Figura 11. Modelos de gestión que se consolidan a partir de la crisis



Fuente: Hosteltur No. 201 (2011)

Sin adquirir propiedades ni firmar alquileres (no ampliación de capital), incorpora al negocio un número X de instalaciones. Las marcas pueden ser absorbidas una por otra o mantenerse todas en el mercado. Un ejemplo de este modelo es la compra de la sociedad gestora que operaba los hoteles de Hesperia por la cadena hoteles NH, ampliando su bloque habitacional. Ello significó el abono a NH, de una comisión por la gestión de los establecimientos por parte de Hesperia.

De hecho, Hesperia se convierte, desde ese momento, en el socio gestor de NH al integrar esta un grupo de hoteles de una sola vez, sin adquirir la propiedad de los mismos. Al decir de uno de los socios de la firma que asesoró la ejecución de este acuerdo: "...un modelo que funciona, aporta valor a ambas compañías y no consiste en fusionarlas, porque ahí surgiría la dificultad de valorar activos inmobiliarios, algo muy difícil hoy día. Nos hemos concentrado en el negocio hotelero en sí" (Hosteltur, 2011).

El segundo modelo de referencia, la *venta-franquicia de marcas*, consiste en la venta de una marca a una compañía con reputación de marca, contemplándose un acuerdo de franquicia con los hoteles de la marca vendida, por un tiempo determinado.

La empresa vendedora continúa con la explotación de los hoteles y puede utilizar la misma marca. La gestora tiene una participación económica en el crecimiento del negocio mediante regalías o *Royalty fees*. Esta forma puede crear, según intereses, una nueva marca, como es el caso de la compra a Meliá de la marca Tryp, por la compañía norteamericana Wyndham *Worldwide*, creándose la nueva marca *Tryp by Wyndham*.

Esta operación no ha implicado la compra de un activo inmobiliario, sino que, a partir de la compra de la marca, se contempló un acuerdo de franquicia con los hoteles Tryp (tanto en Europa como Latinoamérica) por un período de 20 años, que puede ser prorrogado.

En palabras más sencillas, Wyndham compra la marca Tryp para franquiciarla por espacio de 20 años o más, siendo la gestora, la marca Meliá, la que sigue utilizando y manteniendo el régimen de explotación, lo que además, le garantiza una participación económica en el crecimiento de la marca mediante *royalty fees*.

El vicepresidente de la cadena hotelera española, al respecto plantea que "...en las gamas más económicas como Tryp y Sol, el volumen es crucial para conseguir una economía de escala. Tryp necesita un salto cualitativo de su tamaño y esta operación nos permitirá entrar en Norteamérica y crecer en Europa, Latinoamérica y Asia" (Hosteltur, 2011).

La alianza estratégica creada entre dos compañías hoteleras con determinadas fortalezas buscando aprovechar sinérgicamente las fortalezas de cada una (sistemas globales de distribución, plataformas comerciales, presencia internacional, etc.) es el objetivo fundamental del modelo *joint venture operando por franquicias o contratos de gestión a través de una nueva marca*.

En este modelo se crea una nueva marca que opera en hoteles con franquicia o bajo contrato de administración. La característica distintiva del modelo radica en que la propiedad de los edificios no se afecta, a excepción de los hoteles que pasan a la nueva marca.

Un ejemplo reciente de la aplicación de este modelo, se observa en la alianza estratégica formada por la cadena hotelera española Autograph Collection, AC y Marriott. Dicha alianza consistió en la creación de una *joint venture* y una nueva marca, *AC by Marriott* cuya función es la de explotar hoteles mediante franquicias o contratos de gestión.

Mediante el acuerdo firmado, los hoteles cinco estrellas de la cadena AC, pasan a ser propiedad de la nueva marca (AC de Marriott). A partir de

esta marca, los hoteles que la integran se benefician del uso de los sistemas globales de distribución y las plataformas comerciales del grupo Marriott, así mismo, aplican el programa de fidelización de la cadena norteamericana (Marriott Rewards), uno de los mayores programas de fidelización del sector hotelero mundial (33 millones de usuarios (Hosteltur, 2011).

Esta aportación de la reconocida cadena internacional norteamericana ofrece como principal ventaja a los hoteles pertenecientes a AC by Marriott, disminuir, considerablemente, la dependencia de los canales de distribución en línea para hacer uso para las reservas, del portal de esta compañía, al tiempo que adquieren una mayor presencia internacional.

Por último, el modelo referido a la creación de *Centrales de compras conjunta*, aprovecha las sinergias de las compañías hoteleras buscando un máximo de ahorro, pues mientras mayor sea el volumen de compra, mejores serán las condiciones tarifarias que se pueden obtener. El modelo, por tanto, consiste en la integración de los volúmenes de compra de dos o más compañías hoteleras. Casos como la cooperación establecida entre NH y la compañía HUSA, en el ámbito de las compras, son un ejemplo de ello.

La materialización de estos acuerdos, deriva una nueva empresa, cuyo principal objetivo es ahorrar, por lo que, desde su conceptualización, constituye en sí mismo, un proyecto abierto a un número mayor de dos empresas.

SET DE EJERCICIOS

Preguntas

1. Explique los componentes de un sistema de clasificación hotelera. Exponga la particularidad del sistema de clasificación hotelera cubano y el sistema de clasificación hotelera de Ecuador respecto a estos componentes.
2. ¿Cuál es la tipología de establecimientos de alojamiento turístico, que contempla la norma ecuatoriana de clasificación hotelera y cuáles son los rangos de certificación de cada una.
3. Mencione los objetivos económicos de un establecimiento de alojamiento turístico. Explique uno de ellos y ponga un ejemplo.
4. Diga si es verdadero o falso según convenga. Justifique los falsos.
 - a. La franquicia es un modelo de gestión cooperada donde el franquiciado, además de recibir la marca del franquiciante, le gestiona los procesos a este último para que el mismo pueda enfocarse en su actividad principal.
 - b. La franquicia es el modelo de gestión cooperada donde el franquiciado cede su marca al franquiciante.
 - c. La herramienta de gestión *outsourcing* se utiliza cuando se fusionan dos empresas para trabajar en conjunto minimizando costos.
 - d. Las herramientas de gestión cooperada *outsourcing* y *leasing* son utilizadas generalmente por los hoteleros para liberarse de sus procesos y funciones principales.

Ejercicios

1. En el hotel EL FUERTE, próximo a iniciar su explotación, se están diseñando las estructuras de sus áreas operativas. Usted ha sido nombrado director de alojamiento y le corresponde hacer la propuesta de cómo quedaría conformada esta área partiendo de que se ha concebido como un hotel cinco estrellas de ciudad con 120 habitaciones, dirigido fundamentalmente al mercado español, en el segmento de hombres de negocio. Usted debe:
 - a. Presentar una propuesta de estructura del área de alojamiento, abriendo además, el departamento encargado del acondicionamiento de áreas y locales.
2. El hotel “X”, presentó a sus trabajadores, al inicio del período estratégico, los siguientes objetivos:
 - a. Alcanzar la excelencia en los servicios y en la atención al cliente.
 - b. Crear un clima y un espíritu de trabajo propicio para el desarrollo de la competencia de cada uno y del equipo.
 - c. Lograr en cada uno de los miembros del equipo un alto sentido de pertenencia al hotel.
 - d. Propiciar y posibilitar al máximo, conocer y descubrir la idiosincrasia del país y su geografía, así como sus raíces culturales.
 - e. Cumplir con los objetivos económicos del hotel.

Evalúe los objetivos de dicha empresa hotelera y en caso necesario, elabórelos.

3. El hotel Calinda, de la compañía hotelera donde usted trabaja, está analizando su incorporación a un proceso de cooperación extranjera con una empresa internacional de gran prestigio, con el objetivo de tener una mayor presencia en el mercado. Los análisis que vienen realizando han llevado a pensar en dos alternativas: el Contrato de gestión y el joint venture. A usted como asesor (a) del gerente del hotel, le solicitan hacer un análisis detallado de ambas formas de gestión, evaluando los riesgos que generan para el hotel, en términos de imagen

- y financieros y además, hacer una propuesta de cual, debe ser mejor a los intereses del hotel fundamentando su criterio.
4. La cadena hotelera a la cual usted pertenece, va a abrir un hotel en el DF, México. Este hotel va a ser propiedad total de Ecuador en un primer momento. La cadena conformó un equipo de trabajo, al cual usted pertenece, para asesorar la puesta en marcha del hotel. El jefe del equipo quiere, al año de estar en explotación este hotel, hacer una propuesta a sus superiores para retirarse del país y dejarlo operando bajo un régimen de franquicia. Por ello, le solicita a usted haga un análisis de las ventajas y desventajas que presentaría este sistema de gestión para la cadena hotelera, si se aplicara esta idea.
 5. Se está preparando la puesta en marcha del hotel “Bellísima” y entre las actividades a desarrollar está la determinación de cómo gestionar toda la lencería del hotel. Dentro del grupo de trabajo hay quienes plantean que es mejor utilizar un outsourcing o tercerización, pero hay otros miembros del grupo que abogan por un arrendamiento o leasing como mejor opción. ¿A qué grupo se afilia usted? Justifique su posición.

CASOS DE ESTUDIO E INCIDENTES

La gerente del hotel “Emprendedores” (Caso de estudio)

Samira López es licenciada en Turismo con tres años de experiencia. Durante sus años de universidad se destacó por su gran inteligencia y capacidad de análisis, además de ser una estudiante muy responsable y cooperadora con sus compañeros y los profesores de la facultad.

Una vez graduada, comenzó a trabajar en el hotel “Emprendedores”, con un *staff* conformado por especialistas, todos jóvenes menores de 40 años, a excepción de su gerente. Durante los tres primeros años de trabajo, su desempeño fue evaluado de sobresaliente, por lo que, al retirarse el gerente actual, la nombran como nueva gerente del hotel.

Como conocía muy bien la operación del hotel, ya había pensado en varias ideas para perfeccionar algunas áreas operativas clave. Tenía una pequeña lista de cosas que quería hacer y debía contar con algunos de los jefes de esas áreas operacionales y los trabajadores en general.

El hotel “Emprendedores” es un hotel tres estrellas ubicado en la parte central de la ciudad de Manta y tiene 300 habitaciones. De sus cuatro pisos, tiene uno dedicado a lo que hoy se conoce como Planta Real o Planta Ejecutiva. Su concepto de servicio está orientado al conocimiento y la cultura, por lo que, sus dos segmentos principales son el de hombres y mujeres de negocios y turismo cultural. Tiene una plantilla aprobada de 385 trabajadores, de ellos, el 49% (188) es personal de contacto. El número de directivos es de 12.

A continuación se presentan las dos ideas principales que Samira desea poner en práctica y los principales aspectos que debe desarrollar para ello:

- a. Reducir los costos de operación por la vía de la telefonía del hotel.

- b. Fortalecer la imagen cultural del hotel en el mercado, pero sin correr un alto riesgo financiero en este sentido.
- c. Reducir los costos que se generan en los procesos de suministros del hotel.

La gerente le solicita a usted, como experto en temas de modelos de negocios hoteleros:

- Una propuesta sobre cual de los modelos de gestión hotelera existentes en la actualidad sería el más adecuado para poner en práctica cada una de estas ideas, fundamentando, además, el criterio dado.
- Le sugiera el tipo de empresa extranjera con la que establecer una relación cooperada, precisando las características que estas deben poseer.

Hotel Galerias Plaza (Incidente)

El presidente del grupo hotelero PLAZA, S.A. donde usted trabaja está valorando la pertinencia de involucrar en un proceso de cooperación con una empresa internacional de gran prestigio, uno de sus 20 hoteles, con la finalidad de tener una mayor presencia en el mercado. Los análisis que vienen realizando han llevado a pensar en tres alternativas: la franquicia, el contrato de gestión y el *joint venture* o empresa mixta con dos empresas hoteleras de reconocimiento en el mercado. Estas empresas son el Grupo Brisas, mexicana y el Grupo Kuoni, de origen alemán.

Los especialistas de la división comercial de la compañía consideran que la mejor opción es el *joint venture* con el Grupo Kuoni, pues las ventajas que brinda esta opción, reportaría mayores beneficios para la compañía y para el propio hotel:

A usted le solicitan hacer un análisis detallado de estas ideas evaluando el equilibrio entre los riesgos y beneficios que se generan para el hotel y hacer una propuesta concreta en relación a cual aceptar, fundamentando su criterio al respecto.

Además, del asunto anterior, se presenta otra situación a resolver relacionada con la forma en que se podría gestionar el tratamiento de la lencería del hotel. Las cuestiones básicas a analizar son:

- ¿Resultaría más beneficioso, contar con una lencería propia?
- De ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior, ¿Cómo resultaría más efectivo el tratamiento de esta lencería en el hotel?

A usted le solicitan hacer una propuesta concreta en este sentido.

Por último, el presidente del grupo está proyectándose en asumir algunas de las nuevas formas de gestión hotelera y le pide a usted, que realice los análisis pertinentes, particularmente en dos de estas formas: **Venta-Franquicia de marcas** y *joint venture* operando por franquicias o contratos de gestión a través de una nueva marca.

Hotel "Vista al Mar" (Caso de estudio)

El hotel "Vista al Mar", perteneciente a la cadena Gran Caribe, se encuentra en la zona costera de la ciudad. Actualmente es un hotel cuyos principales clientes son turistas latinoamericanos, mayoritariamente hombres solteros. La semana pasada, dicho hotel tuvo una queja de un consumidor que fue robado en su habitación, a raíz de lo cual salieron a relucir otros problemas como la venta ilegal de productos, robos anteriores y la entrada de personas no autorizadas a zonas de acceso prohibido. Esto trajo consigo una gran campaña difamatoria internacional que destruyó la imagen corporativa del mismo.

Debido a lo anteriormente señalado la administración del hotel cambió y la nueva directiva se trazó, como objetivos principales, desarrollar una imagen nueva y centrarse en el segmento turismo de negocios, aprovechando su cercanía con el Palacio de Convenciones de la ciudad.

Es conocido que dicho segmento es muy particular en sus necesidades, por lo que, se hace necesario realizar modificaciones estructurales y de gestión en el hotel, para lo que el hotel cuenta con un presupuesto que solventaría los gastos mínimos necesarios.

En este sentido, son varias las decisiones que deben tomarse:

- a. Para lograr sus fines, el hotel está pensando en trabajar bajo régimen de cooperación, por lo que, se hace necesario tomar una decisión pertinente sobre qué contrato de gestión establecer ¿cuál usted propone? Argumente en cada caso.
- b. ¿Sería conveniente en la actual situación del hotel externalizar la función comercial?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) (2008).
American Automobile Association (AAA). Requisitos de certificación hotelera.
Disponible en <https://www.entornoturistico.com/que-es-el-distintivo-aaa-diamond-award/>
- Clairborne, L. P. (2004) Marketing de Experiencias. Edit. Prentice Hall. EEUU.
Comunidad de Madrid. (2018) Referencia 80647. Alojamientos turísticos.
- D'andreagiovanni, D. 1998. Mercadeo de Franquicia. San Joaquín de Turmero, Universidad Bicentenario de Aragua, Venezuela. En <https://www.monografias.com/trabajos/franquicia/franquicia.shtml>
- Espino, R., E. y Padrón, R. V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for Organizational performance in the hotel sector. *Revista Tourism Management*, 26, 707-721.
- Ecuador. Reglamento de Alojamiento Turístico
- Gallego, J. F. (2007). *Gestión de hoteles Una nueva visión*. España: Edit. Thompson Paraninfo.
- Grupo Empresarial Solidario (GES). Manual de auditoría de calidad.
- Hosteltur No. 177 (2008). *Franquicias turísticas. Un modelo en expansión*. Noviembre.
- Hosteltur No. 178 (2008). *Servicios externalizados. ¿Una cuestión de tamaño?* Diciembre.
- Hosteltur No. 185 (2009). *De la burbuja a las concentraciones*. Julio/Agosto.
- Hosteltur No. 201 (2011). *Crisis y oportunidad. Fusiones y quiebras que han remodelado el sector turístico*. Enero
- Hosteltur, Agosto (2016). Los Modelos de negocio en la industria turística. Agosto.
- ICONTEC, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y COTELCO (2009). Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006. Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles. Requisitos. Disponible en: <https://goo.gl/q1zPYm>
- ISO 18513:2003, "Tourism services — Hotels and other types of tourism accommodation"
- ITQ 2000. Marca de Garantía para la certificación de la calidad de hoteles y restaurantes. España
- Kotler, P. (1995). *Dirección de la Mercadotecnia*. Séptima edición. Tomado de "Mercadeo de Franquicia". www.monografias.com

- Ley 300 de 1996. *Ley General de Turismo*. Colombia. Capítulo II, Art.78.
En [https://www.google.com/search?q=grupo+GES.+\"Manual+de+auditoria+de+calidad\"](https://www.google.com/search?q=grupo+GES.+\)
- Ley No. 18828/70. Ley Nacional de Hotelería. Argentina.
- Llorca, D. (2011) “Propuesta de actualización de la NC-127:2001 para establecimientos 4 estrellas”. Trabajo de Diploma. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
- Martín Fernández, R. (2009). Principios, organización y práctica del Turismo. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo. Ed. Félix Varela. Cuba.
- Norma venezolana COVENIN 2030-87. Clasificación de Empresas de Alojamiento Turístico.
- NCh 2941. Of (2005). Norma chilena de Alojamiento Turístico-Alojamiento Familiar o Bed & Breakfast-Requisitos para su clasificación.
- Norma española UNE 182001 (2008). Hoteles y Apartamentos Turísticos. Requisitos para la prestación del servicio en hoteles y apartamentos. España
- Oficina Nacional de Normalización-ONN (2014). NC-127;2014. “Requisitos para la clasificación por categorías de establecimientos turísticos”. Cuba.
- Secretaría de Turismo de México. Reglamento de la Ley Federal de Turismo Fracción VII. 2015
- Secretaría de Estado de Turismo. República Dominicana (s/a). Reglamento No. 2115. Clasificación y normas de establecimientos hoteleros. En <https://fc-abogados.com/es/reglamento-no-2115-de-clasificacion-y-normas-para-establecimiento-hoteleros/>
- Secretaría de Turismo de México. Glosario. Portal del Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía de Turismo (SNIEGT). En www.datatur.sectur.gob.mx
- Storch G., M. (2012). *Hotelería Boutique: Nuevas tendencias en alojamiento*. Monografía de Graduación. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Mar del Plata.
- Torres B., E. (2005). *Turismo y política turística*. Texto de apoyo al módulo homónimo en el Máster Internacional de Turismo. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Trischler, W. E. (1998). *Mejora del Valor Añadido en los procesos*. Edit. Gestión 2000.
- Ulacia Oviedo, Z. (2016). *Gestión de alojamientos turísticos*. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- _____ (2011). *Gestión de alojamientos. Apuntes para un texto*. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- _____ (2007) Enfoques de la organización en las teorías administrativas. Trabajo de Mínimo de Economía Política para el doctorado en Ciencias Económicas.

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES



Zoila de las Mercedes Ulacia Oviedo

Doctora en Ciencias Económicas, Máster en Consultoría Gerencial y Licenciada en Control Económico. Profesora de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Ha publicado artículos científicos sobre la actividad hotelera y participado como ponente en Congresos nacionales e internacionales. Profesora de posgrado en maestría de turismo. Coordinadora de programas de entrenadores del turismo. Miembro de proyectos de investigación; laborando en cadenas hoteleras de primer nivel en áreas de la calidad de los servicios y Animación turística. Posee una experiencia de más de 27 años en el sector. Autora de varios libros, entre ellos, “Sistemas de servicio en la Hospitalidad”.



Gilberto Blanco González

Máster en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Coordinador Docente y fundador del Hotel Laboratorio Higuerón de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López; Ecuador. Profesor e investigador de la Carrera de Turismo de la propia Universidad. Ha publicado artículos científicos sobre la actividad hotelera y participado como ponente en Congresos nacionales e internacionales. Director de proyectos de investigación en diferentes temáticas en hoteles. Su experiencia en la docencia y la hotelería es de más de 25 años, laborando en hoteles de 5, 4 y 3 estrellas; desempeñándose como Asesor en la selección de los Recursos Humanos del sistema de turismo, Director de Bebidas y Alimentos de Hoteles, Maître de Hotel, Jefe de Restaurante, entre otras funciones. Es docente de Maestría y otros Posgrados en turismo y ha recibido varios cursos en la especialidad.



Establecimientos
de alojamiento
turístico

Carrera de
Turismo

El presente libro forma parte de una serie de cuadernos concebidos para estudiantes de turismo y emprendedores turísticos. Éste, sobre los establecimientos de alojamiento, contiene los antecedentes de su concepción, sus definiciones, las diferentes clasificaciones y tipología, pasando por sus objetivos económicos, sociales y de estructura organizacional básica. Recrea, además, el proceso de internacionalización de estos establecimientos —definiendo los diferentes modelos existentes en el mundo— para que, a la hora de emprender un negocio de este tipo, se tenga referencias.

El punto decisivo del proceso de desarrollo turístico se encuentra en la hospitalidad. Si bien todos los subprocesos que intervienen en el turismo son importantes, la existencia sostenible de ellos, viene determinada por la hospitalidad. La oferta no puede prescindir de este elemento, así como, los flujos turísticos. Por ello resulta imprescindible el estudio de todo lo que se expone en la presente obra.



humus
EDITORIAL



Carrera de
TURISMO

ISBN 978-9942-773-17-3



9 789942 773173