



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EL SECTOR DEL HOSPEDAJE

*¿Hasta dónde ha llegado la digitalización en las cadenas
hoteleras españolas?*

Alumno: Ignacio García Viciana

5º E-3 B

Profesor: Raúl González Fabre

Madrid
Junio 2019

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1	PROPÓSITO Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA	5
1.2	JUSTIFICACIÓN	6
1.2.1	<i>Estado de la cuestión</i>	6
1.2.2	<i>Motivaciones</i>	7
1.3	OBJETIVOS	7
1.4	METODOLOGÍA	8
1.5	ESTRUCTURA DEL TRABAJO	9
2.	FUNCIONES TRADICIONALES	11
2.1.	HABITACIÓN	11
2.1.1.	<i>Mantenimiento físico</i>	11
2.1.2.	<i>Entretenimiento habitación</i>	12
2.2.	ALIMENTOS Y BEBIDAS	12
2.2.1.	<i>Servicio de habitaciones</i>	13
2.2.2.	<i>Cocina</i>	14
2.2.3.	<i>Bar y Cafetería</i>	16
2.2.4.	<i>Banquetes y eventos especiales</i>	16
2.3.	ADMINISTRATIVO	17
2.3.1.	<i>Recepción</i>	18
2.3.2.	<i>Sistema de Reservas</i>	19
2.4.	PERSONAL	20
2.5.	SEGURIDAD E HIGIENE	20
2.6.	MARKETING	21
3.	AVANCE Y OBSOLESCENCIA DIGITAL	22
3.1.	EVOLUCIÓN	22
3.2	AVANCES Y OBSOLESCENCIAS	24
3.2.1	<i>Mantenimiento físico y limpieza</i>	24
3.2.2	<i>Entretenimiento habitación</i>	28
3.2.3	<i>El servicio de habitaciones</i>	29
3.2.4	<i>La recepción</i>	29
3.2.5	<i>Sistema de reservas</i>	30
3.2.6	<i>Seguridad e higiene</i>	31
3.2.7	<i>Marketing</i>	32
3.3	LA COMPETENCIA DE AIRBNB Y BOOKING COMO MOTOR DE LA DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR	36
3.3.1	<i>AirBnB</i>	36
3.3.2	<i>Booking</i>	36
3.3.3	<i>Comparación Booking y AirBnB</i>	37
3.3.4	<i>Competencia entre plataformas digitales y hoteles convencionales</i>	39
3.3.5	<i>Impacto de esa competencia sobre la digitalización de los hoteles</i>	40
4.	EXPLORACIÓN DEL AVANCE EN ESPAÑA.	42
4.1	PRINCIPALES CADENAS	42
4.2	APLICACIONES DIGITALES	43
4.2.1	<i>Meliá Hotels Internacional</i>	43
4.2.2	<i>NH Hotel Group</i>	45
4.2.3	<i>Barceló Hotel Group</i>	47
5.	CONCLUSIONES	50
6.	BIBLIOGRAFÍA	53

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: SISTEMAS DE APOYO AL ROOM SERVICE.....	13
TABLA 2: TAREAS ESENCIALES DENTRO DE LA COCINA.....	14
TABLA 3: CONTENIDO DE LAS DISTINTAS DIMENSIONES.....	23
TABLA 4: DIFERENCIAS ENTRE BOOKING Y AIRBNB.....	37
TABLA 5: DIFERENCIAS ENTRE AIRBNB Y LOS HOTELES.....	39
TABLA 6: RANKING DE PRESENCIA EN ESPAÑA.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: YOBOT, EL ROBOT QUE AYUDA CON EL EQUIPAJE	26
FIGURA 2: BOTLR, EL ROBOT QUE ENTREGA TOALLAS DE PISCINA	26
FIGURA 3: ROSIE, EL ROBOT QUE REALIZA LABORES DE LIMPIEZA.....	27
FIGURA 4: INTELLIBOT, EL ROBOT DE LIMPIEZA AUTÓNOMICO Y EFICIENTE.....	27

Resumen.

Este trabajo tiene como finalidad indagar en la evolución de las funciones tradicionales del sector hotelero a través del proceso de digitalización con el que ha entrado en contacto. De este modo, se busca poder descubrir cuáles de estas funciones han tornado obsoletas y cuáles se han transformado por medio de la tecnología. También, el proyecto pretende analizar el impacto que han tenido las plataformas digitales que han aparecido en el sector hotelero. A su vez, se pretende analizar cómo han reaccionado las principales cadenas hoteleras españolas a la digitalización.

Palabras clave: funciones, digitalización, innovación, subsector hotelero y España.

Abstract.

The purpose of this project is to investigate the evolution of the traditional functions of the hotel sector through the digitalization process with which it has come into contact. In this way, we can discover which of these functions have become useless and which have been transformed because of the technology. Moreover, the project seeks to understand the impact of the online platforms which have appear in the hotel sector. At the same time, it is intended to analyze how the main Spanish hotel chains have reacted to digitalization.

Keywords: functions, digitalization, innovation, hotel subsector and Spain.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Propósito y contextualización del tema

El propósito de este trabajo es entender cómo ha evolucionado el sector del hospedaje, en concreto el subsector hotelero, al haber entrado en contacto con el proceso de digitalización que ha ido invadiendo en los últimos años la mayoría de los sectores de la sociedad. Asimismo, se busca analizar cómo ha sido la transformación de algunas funciones de los hoteles y cómo éstas han evolucionado a través de su digitalización.

La revolución digital está acelerando la innovación, incrementando la productividad, e irreversiblemente transformando el trabajo y la economía tal y cómo la hemos conocido desde mediados del siglo XX (Brynjolfsson & McAfee, 2011). Este proceso de innovación es esencial dentro del sector turístico en la manera que las empresas utilicen el conocimiento y lo usen para mejorar su eficiencia y competitividad (Martínez-López & Vargas-Sánchez, 2013). Por ejemplo, en lo referido al subsector hotelero, hoy en día es inconcebible que un hotel no disponga de una página web (Martínez, Majó & Casadesús, 2006). Asimismo, se debe, mediante estas tecnologías de información, mejorar el funcionamiento de los procesos de producción creando información relevante e incrementando la comunicación entre los diferentes departamentos o unidades funcionales del hotel, evitando las ineficiencias (Minghetti, 2003). En palabras de Moreno y Meléndez (2010:114) respecto a este proceso “se ha observado que la introducción de nuevas capacidades y sistemas tecnológicos requiere la introducción de otros cambios significativos en la organización para que esa tecnología se integre y se utilice eficazmente”.

Dentro del subsector hotelero, el proyecto pretende ver cuáles de esas tecnologías están usando las principales cadenas hoteleras españolas, cuáles no, y por qué. Es reseñable que no se pretende explicar los distintos sistemas de restauración fijos que algunos hoteles han incluido en sus establecimientos y pertenecen a otro arrendatario. Pues esto sería algo complejo y que carece de relevancia para el propósito del trabajo de investigación. El sentido de haber escogido las mencionadas cadenas responde a la posibilidad de tener acceso al sector y ya que sus actividades esenciales residen en España, país donde la prestación de servicios turísticos tiene una relevancia significativa en la economía

(Martínez-López & Vargas-Sánchez, 2013). En este mismo sentido exponen Cuadrado y López (2011) “en los últimos 15 años la contribución de la demanda del sector turístico al producto interior bruto (PIB) se ha situado en el 10,9% en valores corrientes, aportando al empleo en dicho periodo aproximadamente un millón de puestos de trabajo”. A su vez, el subsector hotelero proporciona un servicio esencial al sector turístico ya que sin los establecimientos hoteleros no podrían desarrollarse y expandirse las actividades turísticas (Alberca & Parte, 2016).

Lo que se pretende, por ende, con este estudio es examinar hasta dónde ha llegado esta tecnologización de las funciones de los hoteles y ver cuáles han sido sustituidas por nuevas funciones emergentes que suponen una mayor eficiencia para los hoteles. Del mismo modo, se busca estudiar cómo ha afectado este proceso a las principales cadenas hoteleras españolas exhibiendo la aplicación que han hecho éstas de las nuevas herramientas de trabajo que han surgido en este sector y cómo han redistribuido sus funciones históricas.

1.2 Justificación

1.2.1 Estado de la cuestión

Cómo ya hemos mencionado previamente, el subsector hotelero tiene gran relevancia en España. Si bien, la industria turística es vasta y variopinta, el mencionado subsector siempre ha tenido una importancia histórica a nivel económico, debido en gran parte al carácter receptor que tiene este país por la diversidad que ofrece (Martínez, 2003).

No obstante, a pesar de estos datos positivos, la situación internacional ha estado produciendo una serie de cambios tanto económicos como sociales que aumentan la incertidumbre en sector el turístico (Ortega *et al*, 2013). La tecnología es una realidad social ineludible. Es por ello necesario no sólo la necesidad de desarrollar modelos de negocio sostenibles sino también que se incorpore la cultura de la innovación. Así existirá una mejora continua que no se explicará cómo algo inusual (Consejo Español de Turismo, 2012). Además, los directivos hoteleros conceden una gran relevancia a la innovación como valor estratégico y factor crítico para poder competir. Por un lado, ésta genera una

multitud de beneficios y además ayuda a crear buena imagen de marca y está enfocada en lograr la lealtad del cliente (Martínez-López & Vargas-Sánchez, 2013).

Conectado con esta necesaria innovación de los hoteles, el crecimiento de otras figuras análogas de hospedaje (Booking o Airbnb, por ejemplo) motivadas por la tecnología ha afectado de manera palpable a las funciones tradicionales de los hoteles por la forma de relacionarse con el cliente. Asimismo, en los últimos años la evolución de las nuevas tecnologías y su aplicación en el sector turístico han ido configurando nuevos modelos de negocio de gran éxito. Paralelamente, existen una serie de factores que han propiciado el nacimiento de una demanda con nuevas necesidades. Caben destacar la sociedad del consumo, la globalización, la sostenibilidad y la crisis mundial entre otras (Miralles Marugán & Lama, 2016). Por ejemplo, el crecimiento de airbnb ha supuesto una revolución en cuanto a la organización del hospedaje poniendo al cliente como protagonista del servicio y creando un sistema directo, rápido y veraz de encontrar alojamiento al precio deseado (Zervas, Proserpio & Byers, 2017).

1.2.2 Motivaciones

Debido a la importancia que tiene este sector en las economías mundiales y, concretamente en la española, considero relevante realizar un análisis de la evolución de las distintas funciones de los hoteles en su contacto con el proceso de digitalización del trabajo y por la emergencia de figuras análogas de alojamiento que han obligado a los hoteles a modificar y renovar su estructura. A su vez, el proyecto busca vislumbrar el camino que este sector va a seguir en los próximos años y que mecanismos van a desarrollar los hoteles para seguir captando clientes ante una competencia cada vez más fuerte.

1.3 Objetivos

El objetivo general del trabajo es analizar la evolución de las funciones tradicionales de los hoteles a través de la digitalización y se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Clasificar y explicar las funciones tradicionales de los hoteles.

- Estudiar y analizar su evolución a través del proceso de digitalización que se ha desarrollado en los últimos años.
- Determinar que partes de las funciones tradicionales han sufrido una transformación y que nuevas herramientas han emergido y su eficiencia.
- Explorar en qué medida y cómo las grandes cadenas hoteleras que operan en España se han digitalizado, detectando cuáles son las herramientas que se usan en dicho subsector.

1.4 Metodología

Para alcanzar estos objetivos se va a llevar a cabo mediante una investigación exploratoria dónde se va a comparar la relación entre las funciones tradicionales de los hoteles y la emergencia de nuevas funciones y la digitalización del sector. A su vez, se pretende localizar y explicar brevemente los sistemas análogos del hospedaje originados fruto de la digitalización y que diferencias presentan frente a los establecimientos hoteleros.

Por esto, se trata de un trabajo de carácter descriptivo-explicativo dado que trata de explicar el proceso de digitalización del sector hotelero y cómo ha evolucionado este ante la introducción de nuevas herramientas digitales. Asimismo, se pretende analizar cómo funcionan estas y de que forma benefician o facilitan servicios tradicionales de los hoteles. Para ello, se va a realizar una revisión de literatura. Del mismo modo, se busca posteriormente analizar cuales de esas tendencias digitales están siendo aplicadas por las principales cadenas hoteleras españolas.

Para realizar esto último, se va a realizar de igual forma un análisis de la literatura existente, apoyándola con datos e información proporcionados por las mismas en su página web y en los estudios que se hayan realizado acerca de sus políticas de empresa. Al haber un gran número de cadenas hoteleras que tienen operaciones en España, nos decantaremos por las situadas más en posiciones más elevadas en los distintos rankings que las analizan, como Hosteltur, a modo de dar una visión concreta sobre las cadenas

hoteleras más importantes de este país y por ello, con mayor acceso a las nuevas herramientas digitales.

1.5 Estructura del trabajo

El presente proyecto de investigación está estructurado en cuatro partes principales que conducen a una conclusión fruto del análisis y estudio realizado.

La primera parte corresponde a la introducción, dónde se realiza una contextualización del tema, así como un planteamiento del estado de la cuestión. A su vez, se explica el propósito general y los objetivos a alcanzar y, finalmente, se expone la metodología que se pretende utilizar para el proyecto.

La segunda parte está dedicada a explicar las funciones tradicionales de los hoteles. Se busca analizar y explicar cuáles han sido estas previas al comienzo de la era digital para posteriormente poder examinar el cambio que han tenido en los últimos años.

Respecto de la tercera parte, una vez explicadas dichas funciones tradicionales, se pretende entrar a analizar el avance y obsolescencia de estas a través de la digitalización. Esto es, examinar cuales de las funciones han logrado mutar y compaginar ese proceso de implementación de tecnología y cuáles han tornado obsoletas. Asimismo, se busca investigar el nacimiento de nuevas funciones propiciadas por la tecnología. Por último, se pretende realizar una comparación entre los sistemas digitales análogos que ha emergido (i.e Booking; Airbnb) y los establecimientos hoteleros para ver que diferencias existen en cuanto a su funcionamiento.

En cuanto a la cuarta parte, se busca realizar una exploración en España tomando como referencia las principales cadenas hoteleras para ver cómo han reaccionado estas a la era de la digitalización y cómo les ha afectado la creación de los mencionados sistemas de alojamiento análogos fruto de la digitalización. Del mismo modo, se busca entender cuáles son las perspectivas de futuro que estas cadenas plantean y su relación con el uso de la tecnología.

Por último, se concluirá cual ha sido el impacto real que ha tenido sobre este sector el proceso de digitalización, a través de las distintas investigaciones y exploraciones en los puntos anteriores para dar así una imagen real del estado de este sector.

2. FUNCIONES TRADICIONALES

Si bien cada hotel tiene unas funciones propias dependiendo de factores geográficos, culturales, económicos, ligados a la política de la cadena, a la infraestructura o al servicio prestado, subsisten unas funciones comunes en todos ellos que están unidas al servicio histórico y primario que han venido desarrollando los establecimientos hoteleros. A continuación, se definen brevemente cuáles son y cómo están dirigidas.

2.1. Habitación

Si bien todas las funciones que ofrece un hotel son necesarias para contribuir al servicio final, es innegable que el alojamiento es la función esencial y primaria de estos. Es, a su vez, la principal fuente de productividad e ingresos para el hotel (Ferrer & Gamboa, 2004). Esto se confirma al ser el espacio del hotel donde el cliente va a pasar el mayor tiempo durante su estancia. A la hora de su diferenciación existen distintos criterios para crear una sensación concreta en el cliente. Desde la forma de organización de la habitación hasta las vistas son factores influyentes en este término. Por ello, la habitación intenta aunar comodidad, donde se prima el diseño y la funcionalidad que busca maximizar la utilidad del servicio conforme al precio pagado (Equipo Editorial Vértice, 2008).

2.1.1. Mantenimiento físico

La función de mantenimiento de la habitación es ejercida por el camarero, que es el encargado de la limpieza de las áreas que le han sido encomendadas por el ama de llaves. Habitualmente dicha figura se reparte por los distintos pisos del hotel. Dicho camarero tiene una serie de funciones. Las funciones más importantes son la limpieza de la propia habitación y el surtido con todos los complementos de la habitación (e.g minibar o accesorios de aseo). Además, el camarero tiene otras funciones como promover el servicio de lavandería y tintorería entre los huéspedes y en su caso, recoger la ropa sucia del huésped, reportar posibles daños y colaborar en los inventarios (Equipo Editorial Vértice, 2008).

Así, dentro de esta función se engloban varios servicios de distinta índole. Aquellos que son exclusivamente de mantenimiento de la habitación, lencería y lavandería, además de compras y almacén (Equipo Editorial Vértice, 2008). Dicho mantenimiento está dirigido por la gerencia de habitaciones que abarca el cuidado del hotel completo. Así, ocurre un supuesto similar con la lencería, lavandería y tintorería, ya que dicha función está relacionada con los huéspedes y el servicio es intervenido habitualmente desde las propias habitaciones (Ferrer & Gamboa, 2004).

La forma de comunicación entre los trabajadores y el departamento de limpieza se ha realizado tradicionalmente mediante *walkie-talkies*, que permitía que se notificase al departamento que habitaciones habían sido limpiadas al igual que el departamento podía notificar a los trabajadores que habitaciones estaban libres para que estos pudiesen acceder a limpiarlas. (Mews Systems, 2017)

2.1.2. Entretenimiento habitación

Históricamente los hoteles contaban con un servicio de entretenimiento en el que el televisor ocupaba el mayor protagonismo. Aún así, inicialmente su acceso estaba restringido, ya que los huéspedes solo podían acceder a los canales o a las películas mediante pago. Este podía ser por tiempo si se lo que se buscaba era disfrutar de distintos canales televisivos o si se adquiría una película había que pagar la cantidad a la que se ofertase. Por ello, se consideraba un servicio complementario de lujo, ya que suponía un desembolso adicional al servicio del hotel (Hotel Management, 2013). Los televisores, además, solían tener un tamaño menor y se solían guardar dentro de un mueble de modo que el huésped no intuía que este estuviese incluido dentro del servicio provisto durante su estancia (Larraiza, 2016).

2.2. Alimentos y bebidas

Esta función se subdivide en muchas ramas: servicio a la habitación, cocina, bares, cafeterías, banquetes y eventos especiales. Así, para poder lograr una correcta coordinación, es necesaria la figura del gerente de alimentos y bebidas (Lazcano, 2005).

La preparación de alimentos y bebidas son llevadas a cabo en zonas distintas del hotel. Por un lado, la cocina es el espacio normalmente reservado para la elaboración de la comida. La misma puede ser ofrecida en el bar del hotel o transportada a la habitación (room service) si así lo prefieren los clientes. Por otro lado, el bar o la cafetería son el espacio habitual para el servicio de bebidas del hotel, dónde el barman se suele encarga de esta función. A su vez, la gerencia de esta función tiene a su cargo también la preparación de banquetes y eventos especiales. Su carácter ocasional hace que la gerencia deba adaptarse a cada caso concreto con sus circunstancias particulares (Ferrer & Gamboa, 2004).

2.2.1. Servicio de habitaciones

Esta función, también conocido como *room service*, permite dar a los huéspedes una atención más personalizada. El contenido de la carta debe ser proporcional al resto de servicios que oferte el hotel. (Unilever Food Solutions, 2013).

A su vez, existen distintas formas de ofrecer este servicio. Por una parte, este servicio puede ser ofrecido sujeto a un horario, segregándose por un lado el que coincide con el horario que abarca del desayuno a la cena, es decir, doce horas. Al no poder cubrir el resto de las horas, esta opción se apoya en sistemas alternativos ofrecidos por el establecimiento hotelero (Unilever Food Solutions, 2013).

Tabla 1: Sistemas de apoyo al room service¹

Sistema	Localización	Servicio
Kiosko	Recepción	Gama mínima de alimentos y bebidas
<i>Vending</i>	Plantas de autopago y autoservicio	Surtido de <i>snacks</i>
Minibar	Habitaciones	Surtido de <i>snacks</i>

¹ Elaboración propia a partir de los datos de Unilever Food Solutions, 2017.

Por otro lado, encontramos el servicio veinticuatro horas que suele ser propio de hoteles con un cierto grado de calidad y prestigio, es decir, aquellos que tienen cuatro o cinco estrellas. Entre los menús que disponen, suelen incluir platos típicos de la región dónde están localizados (Unilever Food Solutions, 2013).

Otro criterio de sujeción es el servicio contratado por el huésped. Así, cuando el cliente adquiera un servicio *premium* podrá acceder a habitaciones que disponen del equipo necesario con el que un cocinero podrá cocinarle *in situ* el plato que desee en su presencia o antes de que el huésped llegue a su habitación. (Unilever Food Solutions, 2013).

2.2.2. Cocina

En esta función, el jefe de cocina es la figura que asume la responsabilidad de todo el departamento. Su presencia es clave para que la cocina funcione adecuadamente. Destacan, entre sus diversas labores, la organización junto al encargado de los turnos y horarios del personal, la elaboración de la carta del menú que normalmente se realiza en colaboración con el jefe de sala, la supervisión de los pedidos y platos terminados y la comandancia respecto del resto de miembros del equipo (Laprida, 2010).

Además del jefe de cocina y su labor, existen cinco tareas que se realizan en la cocina que constituyen la actividad principal de la misma.

Tabla 2: Tareas esenciales dentro de la cocina²

Tarea	Función
Planificación de menús	Se realiza de forma regular una revisión de la carta y menús para estudiar posibles cambios en ella. Se referencian dichos cambios a la temporada del año, a la estacionalidad de los alimentos y la posibilidad de acceso a productos de temporada.

² Elaboración propia a partir de los datos de Laprida, 2010.

Elaboración de platos	Dicha tarea es realizada por el jefe de cocina. Los elementos para tener en cuenta por este son las previsiones de ocupación, el <i>stock</i> disponible y el ritmo de elaboración.
Plan para limpieza de cocina	Debe existir una organización en torno a los elementos que hay que limpiar y su frecuencia, un reparto de funciones y un registro de limpieza. Además, debe de haber una revisión periódica de las operaciones de limpieza.
Criterios de compra y aceptación de materias primas	<p>Es esencial que exista una previsión de ocupación para realizar la compra y un control de las reservas existentes en cocina.</p> <p>Respecto de la materia prima que el hotel recepciona, ha de existir unos criterios de aceptación como el estado de madurez de frutas y verduras o la temperatura de recepción.</p> <p>Una vez aceptados, han de ser almacenados de la forma que corresponda: almacén, cámara de refrigeración o nevera. Si han de ser congelados es necesario anotar la fecha de congelación.</p>
Criterios de rotación de los productos en las cámaras	<p>Primero se realiza una clasificación por distintas partidas: carnes, pescados, verduras y conservas, legumbres y especias. La rotación se realiza conforme a la fecha de caducidad, refrigeración o elaboración.</p> <p>El criterio seguido siempre en este caso es dotar de prioridad a los alimentos más antiguos.</p>

2.2.3. Bar y Cafetería

Tanto las cafeterías como bares tienen una legislación específica cuando se integran dentro de un hotel. Así, dichos establecimientos tienen como oferta principal bebidas frías y calientes; incluyendo helados, batidos, refrescos, infusiones y platos fríos y calientes o combinados donde destacan sándwiches, bocadillos, hamburguesas o raciones. Dicha legislación se muestra flexible, ya que permite que estos establecimientos no dispongan de cocina propia, al elaborar comidas sencillas que no precisan más que una plancha o freidora (Mechó Martínez, 2015).

Tanto en el caso del bar como en el de la cafetería, las normas de servicio las marca la dirección del hotel. A su vez, la cuenta del cliente se puede pasar directamente a la cuenta de su habitación (Mechó Martínez, 2015).

2.2.4. Banquetes y eventos especiales

Esta función tiene carácter ocasional y cada evento tiene unas características únicas solicitadas por el cliente, su tarea principal es la contratación, organización y prestación de servicios de alimentos y bebidas. Dichos eventos de carácter social como celebraciones de matrimonios, cumpleaños, comuniones y graduaciones al igual que conferencias, seminarios y cursos para empresas. Lo habitual es que los establecimientos hoteleros dispongan de un salón para celebrar dichos actos (Ferrer & Gamboa, 2004).

Uno de los factores de rentabilidad de los hoteles es la asiduidad con que dichos banquetes y eventos especiales se repitan. Los hoteles suelen disponer de un personal encargado del montaje y servicio propio para los eventos habituales. No obstante, cuando dichos eventos adquieren un carácter más voluminoso se reforzará el equipo habitual de dicho departamento con personal extra enviado desde el sindicato. Así, es necesario y esencial la intercomunicación de los distintos departamentos que tendrán que realizar un esfuerzo constante para mantener el nivel óptimo de organización del departamento de banquetes. Entre dichos departamentos implicados, algunos de ellos cobran un papel más protagonista como la recepción que se encargará de coordinar la confirmación de llegada de grupos y poder prever adecuadamente la afluencia de entrada y salidas de huéspedes; el bar se ocupará de las bebidas y estará a lo requerido por los asistentes para ver que tipo

de bebidas van a querer que se preparen; la cocina debe de recibir la notificación del evento con una antelación razonable para que el jefe de cocina pueda requerir las materias primas necesarias al igual que coordinar el personal de cocina que será necesario para cubrir dicho acto extraordinario y estará en contacto permanente con el Maître para la distribución de las mesas; el departamento de recursos humanos que recogerá las necesidades de los distintos departamentos para el evento y será el encargado de la contratación de dicho personal. A su vez, también intervendrán en dichos actos el departamento de seguridad, mantenimiento y saneamiento (Lazcano, 2005).

2.3. Administrativo

La administración está comandada por la llamada Gerencia General, que no sólo se encarga de administrar sino también de coordinar y controlar de las operaciones del establecimiento. Entre sus diversas actividades, dicha Gerencia define las políticas y supervisa el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Por otro lado, la Gerencia General trabaja en conexión con el resto de las gerencias, encargándose de aspectos claves de dichas funciones como la publicidad, la representación ante la comunidad, la atención al cliente, la supervisión del personal y el control de los servicios y suministros del establecimiento (Ferrer & Gamboa, 2004).

La función de administración es un factor clave para el éxito de un hotel. El uso de los métodos y herramientas de administración consiguen analizar futuros problemas y dar solución a los mismos en un entorno competitivo inestable. Uno de los puntos fuertes dentro de esta función es la recepción del hotel, pues coordina todo el ciclo de los huéspedes. El control que lleva a cabo la recepción es indispensable para la correcta administración del hotel, pues manteniendo el influjo de huéspedes las demás funciones pueden desarrollarse con mayor precisión (Dzhandzhugazova *et al*, 2016).

Además, la importancia de la administración se ve reflejada directamente en los clientes, ya que las actividades que realiza están encaminadas en lograr la satisfacción de estos. Para ello, una de las actividades esenciales es el control del empleado para una ulterior gestión por parte de los recursos humanos; una de las herramientas para dicho control son las hojas de seguimiento. El objetivo es estudiar la formación y el comportamiento de los

empleados para lanzar desde la administración políticas de motivación o incentivos y así potenciar habilidades de los empleados como el liderazgo. Otra de las actividades clave que debe realizar la administración es el refuerzo con cierta asiduidad de los valores corporativos y filosofía del hotel mediante jornadas donde los empleados puedan aprender e implicarse; esto potenciará el sentimiento de pertenencia al grupo. Asimismo, una buena administración ayudará a mejorar la eficacia y el rendimiento de los procesos operativos, así podrá el establecimiento hotelero diferenciarse de sus competidores; se busca de la misma forma ahorrar en costes operativos, se analiza la demanda de los clientes y se realiza una planificación estratégica global (Insignia, 2018).

2.3.1. Recepción

La recepción es el corazón de un hotel, ya que a través de este departamento se coordinan las funciones más importantes del mismo. Así, esta se encarga de supervisar el número de habitaciones disponibles y de asignar las habitaciones, registrar las entradas y salidas de huéspedes del mismo modo que coordinar, controlar y gestionar diferentes servicios mientras los huéspedes estén alojados. La recepción también ejerce una función resolutoria ya que asesora las dudas de los clientes en aspectos como lugares de restauración, puntos de interés cultural o medios de transporte. A su vez, la recepción es el primer y último contacto que tiene el huésped con el establecimiento hotelero; la importancia radica en la sensación que el cliente tenga al final del servicio ya que va a estar, en parte, condicionada por el trato recibido en la recepción (Larraiza, 2016).

Es habitual dentro de la recepción, la figura del jefe de recepción que coordina al resto de recepcionistas, pero además asume una extensa serie de funciones de una importancia trascendental para el correcto funcionamiento del hotel. Así, el jefe de recepción tendrá que gestionar los pronósticos de ocupación para poder asignar y distribuir el trabajo entre los recepcionistas; colaborar con los demás departamentos para descubrir las necesidades de los huéspedes, en especial, el departamento de recursos humanos ayudará a reasignar las funciones de la recepción conforme las necesidades vayan modificándose; supervisar el desempeño de los trabajadores a su cargo de acuerdo con la normativa de procedimiento interna del hotel; autorizar prolongaciones de estancias, salidas tardías o detalles de cortesía con los huéspedes (Larraiza, 2016).

Por otro lado, aparte de las directrices del jefe de recepción, los recepcionistas tienen más funciones atribuidas para el desempeño de su trabajo. Las más destacadas son el recibimiento de los huéspedes, con su posterior registro; el registro podrá ser presencialmente o de forma adelantada, en el primer supuesto, el recepcionista indicará el precio y disponibilidad de habitaciones. Tradicionalmente, la información se ha guardado en un casillero donde el recepcionista almacenaba el precio, la disponibilidad y reservas de habitaciones en fichas que mostraban el estado de esta. Hecho el registro, el recepcionista procede a la entrega de llaves. Asimismo, el recepcionista el que proporciona información y resuelve dudas a los huéspedes, debe tener control de los ingresos y facturas que se generen durante su jornada y reportar esos movimientos operativos al jefe de recepción (Larraiza, 2016).

2.3.2. Sistema de Reservas

Inicialmente el sistema de reservas se trataba de una función que posibilitaba la creación de un módulo que permitía el traspaso de los archivos guardados en ficheros. Estos ficheros contenían listados de altas, bajas y confirmaciones que iban siendo modificados y actualizados por los propios recepcionistas (Guevara *et al*, 2000).

Respecto del módulo de reservas, se encargaba del registro de las reservas a través de distintos canales. Estos canales, que equivalían con los medios de comunicación tradicionales, eran el fax, teléfono o cartas enviadas al establecimiento hotelero (Hosteltur, 2014).

Por otra parte, el sistema *check-in, check-out* lograba un control sobre el consumo de los distintos servicios ofertados al cliente. Esto era posible mediante la creación de una cuenta de gastos cuando éste se registraba que se liquidaría al final de su estancia. El sistema de registro estaba conectado con otra función del sistema de reservas: el histórico del huésped. Dicha función creaba una base de datos sobre el comportamiento del cliente durante su estancia. Por último, las funciones de gestión de habitación y agencias de viajes. La primera era utilizada para conocer el estado de la habitación y la segunda se encargaba de negociar los contratos y las comisiones con las agencias y mantener los datos proporcionados por las mismas (Martínez, Majó, & Casadesús, 2006).

2.4. Personal

Los empleados son otra de las funciones básicas dentro de la estructura organizativa de los hoteles. El personal cubre todas las áreas de un hotel, teniendo injerencia desde la recepción hasta la Gerencia General. Por esto, las funciones y responsabilidad del personal variarán según el cargo que ocupe y su jerarquía. Asimismo, el adiestramiento, la antigüedad, la posibilidad de promoción y la motivación son factores que cobran relevancia en esta función (Ferrer & Gamboa, 2004).

Del mismo modo, existe un grado muy fuerte en la calidad percibida por los huéspedes sobre su estancia y la calidad del personal empleado. Por esto, el nivel de satisfacción laboral y compromiso de los empleados será un determinante esencial dentro de esta función para alcanzar el servicio deseado por el establecimiento hotelero (Santacruz, Cañizares & Guzmán, 2011).

2.5. Seguridad e higiene

La seguridad y la higiene son dos elementos que influyen tanto a nivel externo como interno en términos turísticos. Así, los turistas conceden una gran relevancia a la seguridad propia de un país cuándo viajan del mismo modo que buscan que los establecimientos hoteleros también dispongan de unos mecanismos que garanticen su propia seguridad. De este modo, respecto de la habitación la seguridad se materializa principalmente en la caja fuerte, el teléfono de emergencias y la salida de emergencia. Asimismo, el transporte propio del hotel supone otro elemento de seguridad o la puesta a disposición de los huéspedes de excursiones con la certificación de seguridad del propio hotel. Asimismo, la higiene en términos nacionales se traduce en las condiciones sanitarias y limpieza que disponga el país. A efectos del hotel, esta higiene se traduce en primera instancia en la habitación dónde se da relevancia a elementos como el conjunto de productos de higiene personal (jabones, champús, cremas o toallas), calidad ambiental (olores o climatización), la limpieza óptima de la misma y la calidad del mobiliario. En cuanto al resto del establecimiento, se valora la limpieza de las áreas sociales y comunes y la calidad de los alimentos servidos (Gándara, Brea & González, 2007).

Esta función, en consecuencia, también está interconectada con otras funciones básicas, como el personal encargado de limpieza y seguridad, la gerencia de alimentos y bebidas que debe cuidar la calidad del producto servido, los servicios auxiliares y la habitación.

Tradicionalmente, la limpieza se ha desempeñado por una plantilla coordinada desde el mismo departamento. Cabe mencionar que para el cuidado de habitaciones se ha utilizado tradicionalmente el carro de limpieza. En dicha herramienta se cargaban todos los suministros que debía tener la habitación como geles de ducha, bolígrafos, jabón, sábanas, cepillo de dientes o toallas. Asimismo, el carro llevaba adjunto al mismo otras herramientas de limpieza como recogedores, fregonas o escobas. El reparto de habitaciones y el número de carros dependía de las dimensiones del establecimiento hotelero (Mews Systems, 2017).

2.6. Marketing

Tradicionalmente, el marketing de un hotel ha estado coordinado mediante intermediarios. Estos intermediarios han sido principalmente agencias de viajes que negociaban con los establecimientos hoteleros para que estos les hicieran una serie de ofertas y estos pagaban una comisión a las agencias por captar clientes. Estas ofertas luego eran incluidas en paquetes que los clientes finalmente adquirirían cuando organizaban el viaje junto con la agencia. Por tanto, la función de marketing se encontraba totalmente delegada y los establecimientos hoteleros no tenían un conocimiento real de la demanda del mercado, pues se limitaban a mejorar aspectos relacionados con las necesidades y preferencias de los huéspedes cuando estos ya se habían alojado en su establecimiento. Por esto, Las agencias han poseído históricamente toda la información del mercado y se han dedicado a estudiar cómo se comportaban los clientes; las razones para elegir destino; el gasto medio que asignaban a alojamiento, transporte o alimentación. (Canzoniere, 2006).

3. AVANCE Y OBSOLESCENCIA DIGITAL

Una vez desglosadas las funciones básicas de un establecimiento hotelero, el propósito de este trabajo consiste en analizar el avance de estas funciones a través de la progresiva digitalización y que partes de estas funciones han quedado obsoletas.

3.1. Evolución

Así, en palabras de Del Alcázar Martínez (2013) “la estructura de esta oferta hotelera se ha caracterizado en la última década por tres grandes factores: su continuo crecimiento; la diversificación tipológica y geográfica, y por un importante incremento de la concentración.” Este continuo crecimiento ha tenido como consecuencia un incremento de la competencia dentro de este sector que ha llevado a una reestructuración de los hoteles. Junto con ese incremento de la competencia, existen otros factores que han inducido a dicha innovación como son la demanda de los clientes o el entorno en general. En este punto cobra vital importancia la tecnología como principal motor de evolución del sector (López-Fernández, Serrano-Bedia & Gómez López, 2007).

La tecnología no sólo ha aportado avances significativos en la forma de trabajar del sector hotelero, sino que los clientes ahora se comportan de manera distinta. La llegada de la información accesible e instantánea ha permitido a estos demandar nuevos productos y servicios y la posibilidad de comparar de manera sencilla entre distintas ofertas de alojamiento. Esto ha motivado que los establecimientos hoteleros tengan que trabajar en anticiparse y adaptarse a dichas nuevas necesidades. (Gándara, Brea & González, 2007).

Entre las herramientas más útiles para la consecución de un servicio de calidad cabe mencionar el uso de la tecnología, así como la capacitación de los recursos humanos que tienen como resultado una mayor eficacia para resolver imprevistos y problemas. Así, la calidad de un servicio ha pasado de ser un elemento diferencial a ser un requisito básico para la captación de clientes, pues estos tienen ahora el poder de conocer de antemano toda la oferta en el destino al que van a viajar (Gándara, Brea & González, 2007). De igual forma, un estudio realizado para la revista de Análisis jurídico realizado por Molina, Saura y Velázquez en 2013 concluye que se puede “afirmar la existencia de una relación

positiva entre un buen número de aplicaciones tecnológicas del hotel y la respuesta del huésped en términos de satisfacción, intención de recomendar el hotel en Internet y de volver a visitar el establecimiento “. Por ello, se recomienda a los gerentes hoteleros a apostar por las tecnologías de la información y comunicación (TIC), buscando adaptar a su establecimiento hotelero aquellas que mejor se adecuen al servicio que ofertan (Molina, Saura & Velázquez, 2013).

Por esto, se ha continuado potenciado la inversión en tecnología en este sector, teniendo como consecuencia que la calidad del servicio se haya vuelto vital en este proceso de evolución. Se valoran cinco dimensiones en la prestación del servicio: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Sobre estas dimensiones, se pronunciaron en 2001 Schiffman y Lazar desarrollando el contenido de cada dimensión. Así, proporcionar un servicio de calidad significa entender los deseos de los potenciales huéspedes y saber interpretarlos (Navarrete & Vasco, 2016).

Tabla 3: Contenido de las distintas dimensiones³

Dimensión	Descripción
Tangibilidad	Apariencia física de las instalaciones, comunicaciones equipo, personal y materiales.
Confiabilidad	Capacidad para servir el servicio ofrecido con precisión y confianza.
Capacidad Para respuesta	Disposición permanente para ayudar a los huéspedes en cualquiera de las dudas que tengan acerca del servicio ofrecido.
Seguridad	Conocimiento de los empleados, así como el trato ofrecido a los huéspedes siempre en un marco de cortesía, respeto, confianza y seguridad.
Empatía	Atención individualizada proporcionada por el hotel a huéspedes y empleados

³ Elaboración propia a partir de los datos de Schiffman & Lazar, 2001

3.2 Avances y obsolescencias

Desde un análisis de la literatura existente, vamos a proceder en este apartado a exponer los distintos avances que se han realizado en los hoteles y las herramientas que está usando para proporcionar un servicio de mayor calidad apoyándose en el avance de la tecnología.

3.2.1 Mantenimiento físico y limpieza

Los establecimientos hoteleros han intentado tradicionalmente buscar mecanismos de innovación para lograr una comunicación más eficiente entre la administración y el departamento de limpieza y mantenimiento. Tanto la limpieza como el mantenimiento físico han pasado a ser una de las mayores prioridades de los huéspedes a la hora de seleccionar un hotel. Las dificultades en este aspecto han residido en la flexibilidad que los hoteles dan a los huéspedes durante su estancia que complica que los trabajadores puedan realizar su labor de forma ordenada. Así, estos únicamente pueden entrar en la habitación cuando estos deciden abandonarla. Para solventar esta cuestión, la llegada de la tecnología que aporta el PMS ha sido muy útil para que los trabajadores sean notificados cuando los huéspedes abandonan la habitación o realizan el *check-out*. Asimismo, el sistema proporciona una respuesta inmediata de cuando las habitaciones han sido limpiadas. Este hecho no logra acabar con la problemática que se encuentran los trabajadores ya que su horario está sujeto a la hora que los huéspedes decidan dejar la habitación u otras zonas del hotel. Esto demuestra que sigue existiendo mucho desorden en la planificación de las horas de trabajo. Para ello, se ha buscado dotar de mayor agilidad mediante el uso de aplicaciones móviles que contengan la idea de un sistema centralizado que aportó el PMS. Así, se crean aplicaciones como RoomChecking o Optii que buscan solucionar los problemas de comunicación y desorden en el departamento de limpieza y mantenimiento físico. El sistema propone una aplicación móvil conectable con el sistema central PMS del hotel donde puedan crearse planificaciones específicas, respuestas inmediatas sobre cambios en la planificación, un registro histórico donde se pueda comprobar la eficiencia de la limpieza y el tiempo empleado y aplicaciones distintas para trabajadores y jefes de departamento que distingan entre sus necesidades (Mews Systems, 2017).

Otra innovación de estas características la ha aportado el software Hotelkit que funciona de forma muy similar al sistema RoomChecking gestionando cambios de turnos,

peticiones de los huéspedes, órdenes de reparaciones, asignación de tareas diarias, trabajo coordinado y los distintos equipos permanentemente conectados procurando aumentar la eficiencia. Esto se hace desde un sistema centralizado. Asimismo, esta aplicación presenta algunas novedades frente a RoomChecking; destaca la incorporación del *Guest Messenger*, esto es una forma de comunicación entre el hotel y los huéspedes a través de la plataforma de mensajería instantánea de Facebook. Junto a esto, se añaden puntos de control a través de Hotelkit donde el empleado puede comprobar automáticamente si dichos puntos cumplen los estándares de calidad y en caso contrario, enviar una orden de reparación o limpieza al trabajador. Es una forma moderna de poder controlar e inspeccionar la calidad y eficiencia del mobiliario (Hotelkit, 2017).

No sólo se ha revolucionado el mantenimiento físico y la limpieza con la implementación de sistemas y aplicaciones digitales, la robótica también se ha utilizado en este campo. Así, ya existen robots que se dedican a llevar el equipaje de los huéspedes del hotel; otros que se emplean para entregar toallas de piscina, periódicos o cualquier utensilio que se quiera entregar a la habitación; algunos han sido creados para automatizar labores de limpieza (Mews Systems, 2017).

Figura 1: Yobot, el robot que ayuda con el equipaje⁴



Figura 2: Botlr, el robot que entrega toallas de piscina⁵



⁴ Fuente: Tripadvisor, 2013

⁵ Fuente. Hosteltur, 2015

Figura 3: Rosie, el robot que realiza labores de limpieza⁶



Figura 4: Intellibot, el robot de limpieza autónomo y eficiente⁷



⁶ Fuente: Hotel Management, 2018

⁷ Fuente: Muñoz Bosch, 2017

La incorporación de estos robots en los establecimientos hoteleros persigue, por un lado, abaratar costes en servicios del hotel donde el empleo de personal implica costes variables como la contratación de seguros, el pago de cantidades monetarias complementarias por el horario de trabajo o el cubrimiento de riesgos y, por otro lado, actuar como una empresa más eficiente (Mews Systems, 2017).

Dos ejemplificaciones de dichos robots son el robot Rosie e Intellibot. En lo referente al primero, se trata de un limpiador de suelos autónomo que proporciona un servicio seguro y barato a los hoteles. Mientras realiza su labor, recoge información de gran utilidad para los gerentes. Presenta una serie de ventajas frente a la mano de obra humana. Así, Rosie consigue realizar la labor que haría un trabajador en menos tiempo y elimina el problema de las lesiones, bajas y seguros relacionados con los empleados que suelen suponer un gran desembolso económico para los hoteles (Hotel Management, 2018). En cuanto a Intellibot, funciona mediante un software con el que programan de antemano sus tareas y dispone de distintas versiones: Hydrobot, Duobot y Aerobot que se desarrollaran a continuación. Está confeccionado para limpiar superficies más amplias que Rosie, llegando a un radio aproximado de 20 metros. De igual forma, la autonomía de esta herramienta es de cuatro horas y media y su diseño le confiere inteligencia para esquivar obstáculos, grabar todo el proceso de realización de sus tareas y emitir un reporte a los gerentes de estas. Sus versiones buscan proporcionar al establecimiento distintas alternativas de limpieza. Así, Hydrobot está ideado para espacios amplios; Duobot sustituye a la escoba y la fregona realizando la función de ambas simultáneamente; Aerobot se ha diseñado especialmente para poder limpiar moquetas y alfombras (Muñoz Bosch, 2017).

3.2.2 Entretenimiento habitación

La tecnología también ha afectado a la experiencia dentro de la propia habitación. Así, la televisión ha dejado de considerarse una herramienta imprescindible de entretenimiento dentro de la habitación y el formato *pay-per-view*, que permitía disfrutar de los distintos canales de la televisión si se pagaba al hotel una cantidad monetaria que variaba dependiendo del tiempo de uso, se considera un producto obsoleto. Dicha caída de consumo de la televisión ha venido acompañada del crecimiento del uso de internet cómo forma de acceder a las noticias, películas, series o vídeos en directo, ya que los huéspedes

han comenzado a traer consigo sus propios medios de entretenimiento como su teléfono móvil o el portátil (Hotel Management, 2013). Ante esta situación, los establecimientos hoteleros han renovado los servicios dentro de la habitación. De este modo, los nuevos sistemas incorporan televisores de mayor tamaño, modernos e interactivos (actualmente llamados *Smart TV*) que oferten canales de televisión internacionales y servicios en línea como Netflix o HBO; el huésped podrá disfrutar de una herramienta que cohesione distintos servicios como el room service o la conserjería dentro del propio televisor y funcione como un portal de venta de estos. También, las habitaciones cambian su orientación y buscan ordenarse de modo que la televisión adquiera protagonismo; ya no están ocultas en el mobiliario. A su vez, se establecen ofertas distintas de Wifi, a parte del gratuito, para poder lucrarse de este servicio y poder satisfacer a aquellos clientes que desean navegar en alta velocidad. Otro de los cambios más significativos que han afectado a la habitación ha sido la implementación de controles remotos sobre la iluminación, temperatura, persianas o el propio televisor. (Larraiza, 2016)

3.2.3 El servicio de habitaciones

Debido a la creación de aplicaciones que potencian la comida a domicilio y la demanda ascendente de usuarios, el servicio a las habitaciones está cambiando de su modelo tradicional, cuyo servicio era mayoritariamente provisto por el propio hotel. Así, los establecimientos hoteleros han comenzado a cerrar acuerdos con empresas que se dedican a esta actividad de reparto; estas variaran dependiendo del país, pero cabe mencionar algunas como Grubhub, UberEats o PostMates. Asimismo, los hoteles han incluido dicha posibilidad en su propia página web de modo que los huéspedes pueden tener un catálogo accesible y asesorado por las recomendaciones de los empleados. De este modo, el servicio de habitaciones se ha reinventado de forma que los clientes del hotel puedan seguir disfrutando de un servicio adecuado a su demanda. Además, sobre el servicio *premium* que algunos hoteles ofertan en las habitaciones de alta calidad; las suites, se ha incorporado programas de cocina dentro de la habitación con el apoyo de libros digitales que muestran recetas sencillas. Así, se amplía la variedad de opciones para el huésped que a través de herramientas digitales podrá disfrutar de un servicio de habitaciones adaptado a sus necesidades (Clarín, 2018).

3.2.4 La recepción

La recepción es uno de los elementos más esenciales del hotel. No obstante, a medida que la tecnología sigue avanzando en la industria hotelera, la recepción parece no acabar de adaptarse a este proceso. Respecto del modelo tradicional, se ha sustituido la campanilla puesto que ha perdido su utilidad y se han incorporado ordenadores para facilitar la labor del recepcionista. Asimismo, se ha cuestionado la función del mostrador ya que, con la introducción de las formas de pago digitales, se entiende obsoleto el uso de este como medio para impedir el robo de efectivo. Los huéspedes también están presionando a los hoteles para introducir cambios que afectan directamente a la recepción cómo utilizar una aplicación para solicitar un registro de entrada o *check-in* temprano al igual que poder acceder a su habitación desde el mismo móvil, sobre esto último se analizará en el apartado de seguridad los avances que se han producido. Por otro lado, la introducción de la tecnología también está produciendo que los propios hoteles se planteen un ahorro de costes laborales a través de una automatización de la recepción. Sin embargo, frente a esta intención de los hoteles, se ha presentado mucha resistencia por los clientes, medios y reguladores de los hoteles ya que consideran que el trato humano que brindan los recepcionistas no es reemplazable por una tecnología que utiliza al huésped como una unidad de atributos y emociones con la finalidad de enriquecer a los hoteleros. Así, se ve poco factible la introducción de robots que respondan sistemáticamente a los huéspedes, mientras que se entiende que las herramientas y servicios digitales deben ponerse al servicio de los trabajadores de la recepción para lograr mayor eficacia en su labor. Aparte de la incorporación de los ordenadores, han existido otras herramientas fruto de la digitalización de la industria hotelera. Así, nacieron los llamados quioscos electrónicos con la intención de sustituir a la recepción; su función permitía a los huéspedes realizar el registro de entrada y acceder a las habitaciones sin necesidad de entablar conversación con los empleados del hotel (Hosteltur, 2018).

3.2.5 Sistema de reservas

Dado lo unido que están la recepción con el sistema de reservas con la recepción, ya que es una herramienta básica de los recepcionistas en su labor diaria, su evolución a través de la tecnología ha sido muy similar.

De este modo, el sistema de reservas se realizaba, en un primer escenario, mediante ficheros. Después aparecieron nuevos canales fruto de la digitalización como el correo electrónico, el portal de internet y el Sistema de distribución Global o GDS. Respecto del GDS, este funciona como un sistema de reservas informatizada para que los usuarios, mayoritariamente agencias de viajes y aerolíneas, puedan acceder a tiempo real a reservas que atañen a su objeto social, además de reservas de habitaciones de hoteles o alquileres de vehículos. Los hoteles se benefician de este sistema porque les proporciona un mayor alcance de clientes, teniendo como resultado que usuarios de distintos países conozcan el hotel a través del GDS. (Hosteltur, 2014).

A continuación, el GDS es reemplazado por el Sistema Operativo de Gestión o PMS (*Property Management System*). Dicho sistema consiste en una aplicación software que se utiliza para la automatización varias funciones de un establecimiento hotelero. Algunas de estas beneficiadas por este sistema son el sistema de reservas, el registro de entrada y salida, eventos y banquetes, mantenimiento, marketing o ventas. La clave del PMS reside en la facilidad de su uso, ya que es muy intuitivo, permite su utilización desde distintos dispositivos y en distintos idiomas, lo que lo convierte en un sistema muy moldeable para el trabajador; el recepcionista dispone así de una herramienta muy útil para almacenar la información de las reservas, habitaciones disponibles y el precio de estas y el hotel logra almacenar toda su información pasada y presente de una forma más accesible, ordenada y barata (Cambero, 2018).

3.2.6 Seguridad e higiene

El avance y la renovación continua en materia de seguridad es clave en la industria hotelera para poder dar un servicio de garantías a los clientes. La tecnología ha permitido, en este ámbito, proporcionar eficiencia y control a los trabajadores de lo que ocurre dentro de su establecimiento hotelero. Esto es, tener un conocimiento más preciso de los horarios de los empleados a través de un control de los accesos que se realizan mediante bandas metálicas o tarjetas de chip. Del mismo, conocer si los huéspedes se encuentran en su habitación y lograr que no haya robos en las instalaciones. Para esto último, una de las herramientas que ya forma parte del haber de la mayoría de los establecimientos hoteleros son las cámaras de seguridad. Por otro lado, acerca de las tarjetas magnéticas, estas son uno de los sistemas más baratos que han incorporado los hoteles; los hoteles

habitualmente incorporan el número de teléfono de modo que los huéspedes puedan darle utilidad si ven en la necesidad de hacerlo. Su principal desventaja es que han de renovarse continuamente puesto que su vida útil no excede de dos centenares de usos. Junto con estas, los hoteles también han comenzado a utilizar las tarjetas de identificación por radiofrecuencia o RFID; estas tarjetas se diferencian de las anteriores porque proporcionan más seguridad al tener la información del huésped encriptada; su uso no sólo abarca la entrada en la habitación, sino que también incluye pagar gastos incurridos en el propio hotel como alimentación, bebidas o el aparcamiento. En lo relativo al uso de aplicaciones para sustituir a las llaves ya se han creado los primeros sistemas que permiten esta actividad de forma segura; Onity, empresa tecnológica especializada en seguridad, creó DirectKey que habilita a sus usuarios a utilizar su móvil como llave de la habitación asignada. Su sistema permite que se pueda utilizar en habitaciones que contengan tecnología RDIF, además permite que los huéspedes se descarguen de forma segura para el hotel la llave asignada ya que el mismo se la proporciona desde su nube digital a través de el sistema Bluetooth. Por último, el mencionado Sistema Operativo de Gestión o PMS que se ha incorporado como complemento en la recepción y el sistema de reservas constituye un sistema donde toda la información se almacena de forma unificada y segura (Dogma Gestión, 2016).

El éxito que han tenido otros sistemas tecnológicos de seguridad que se han implantado en otros sectores como organismos oficiales o aeropuertos ha permitido que los establecimientos hoteleros hayan podido también beneficiarse de sus prestaciones. En ese sentido, identificadores de huellas dactilares, escáner de iris o el reconocimiento facial son herramientas que los hoteles poco van a ir adquiriendo para proporcionar un servicio cada vez más eficiente y cómodo para el cliente. (Dogma Gestión, 2016).

3.2.7 Marketing

Cómo se ha desarrollado previamente, el marketing tradicional de los establecimientos hoteleros estaba delegado en intermediarios que cobraban una comisión a los hoteles por la captación de clientes. La introducción de la tecnología en el sector hotelero condujo una serie de cambios en los que la forma de desarrollar el marketing se vio alterada. Así, los establecimientos hoteleros comenzaron a desarrollar una comunicación directa con los clientes y utilizaron herramientas digitales como la página web o las redes sociales.

En este sentido, la página web fue uno de los primeros cambios que introdujo la llegada de la tecnología a la industria hotelera. Para que una página web sea útil esta debe reunir una serie de factores como el diseño, la usabilidad y el contenido al igual que debe tener unos objetivos claros cómo captar clientes o divulgar información relevante. En el caso de los hoteles, se debe pensar en que esperan encontrar los usuarios cuándo navegan en internet y acceden a la página web de un establecimiento hotelero. Así, una página web debe contener información sobre las instalaciones que posee el hotel (i.e habitaciones; zonas comunes; piscina; gimnasio), los servicios complementarios que ofertan (guías para visitar la ciudad; entretenimiento familiar; espectáculos), un espacio para gestionar las reservas, la carta del restaurante y el entorno de este junto con las zonas de posible interés para los huéspedes (i.e monumentos; restaurantes; parques). La clave para que el usuario pueda obtener toda esta información de manea cómoda es dividir la página web en secciones dónde se encuentren los distintos servicios de forma ordenada y con un diseño adecuado (Roig, 2012).

Por otra parte, el crecimiento exponencial de usuarios que comparten sus viajes en las redes sociales ha empujado a los establecimientos hoteleros a tener presencia en las mismas. Las redes sociales se han convertido en una oportunidad de negocio y los hoteles han aprendido a promocionarse. La manera de trabajar que tienen los hoteles con estas herramientas digitales es otorgándole protagonismo al huésped que publica experiencias durante su estancia reutilizando su contenido. Así, el hotel no sólo consigue publicitarse ante todos sus seguidores, sino que también muestra al resto de potenciales clientes que los huéspedes del hotel están disfrutando de su estancia. (Hostel Shopping, 2017)

En una investigación de Sue Luraas (2015), propietaria del Independent Hotel Marketing se concluye: “los resultados de la investigación de la influencia de las redes sociales de los usuarios determinan que el 52% de estos cambiaron sus planes originales de viaje; el 33% cambió su hotel; el 10% cambió su resort y el 7% cambió su destino.” Esto confirma el poder que pueden ejercer los hoteles sobre los potenciales clientes si dan un uso adecuado a las redes sociales. Del mismo modo, la investigación resalta las redes sociales de Facebook, Twitter y TripAdvisor como aquellas dónde más impacto existe sobre los usuarios y advierte la importancia que tienen no sólo las reseñas (el 81% de viajeros las consideran esenciales para elegir un hotel) sino la creciente tendencia a compartir las

experiencias del viaje ya que el 38% de los usuarios comparte sus experiencias en redes sociales (Luraas, 2015). Cabe incluir en el grupo de redes sociales mencionadas previamente, Instagram. Al ser la red social con mayor contenido visual y mayor crecimiento de usuarios en los últimos años, su importancia a la hora de desarrollar una estrategia de marketing ha tomado un papel protagonista en los hoteles. Asimismo, los usuarios suelen seguir a empresas y marcas en esta aplicación, alrededor del 80% de usuarios sigue a al menos una, lo que normaliza la promoción de un producto o servicio mediante esta red social. La propia aplicación permite al usuario crear un perfil de empresa donde el hotel puede comprobar las estadísticas de sus iteraciones en la aplicación o analizar cuestiones relativas a sus usuarios (i.e sexo; nacionalidad; edad). La variedad de alternativas que ofrece para que un hotel pueda captar y comunicarse con sus seguidores la convierte en una herramienta esencial del marketing del establecimiento hotelero (De Vitta, 2018).

El nacimiento de las redes sociales ha potenciado que cualquier persona pueda exponer rápidamente y de manera global información o servicios prometidos que luego no se corresponden con la realidad. Esto afecta a las páginas web de los hoteles en la manera que son el escaparate para posibles clientes y tienen relevancia a la hora de tomar una decisión. Por esto, los hoteles deben intentar venderse a través de las páginas web de manera real, dado que una imagen engañosa del hotel puede perjudicar notablemente el número de sus huéspedes debido a la fuerza de las reseñas que dejan los huéspedes en internet cuándo concluye su estancia. Además, las páginas web deben ser fáciles de usar, intuitivas y deben facilitar la comunicación entre los establecimientos hoteleros y los posibles clientes. Así, uno de los avances significativos ha sido dejar teléfonos de contacto dentro de las propias páginas web donde los clientes puedan solucionar problemas que surjan a la hora de reservar o dudas que tengan acerca de los servicios ofertados. También se ha creado un apartado de dudas y sugerencias para los usuarios. Esto ayuda a mejorar el servicio que dan los hoteles a través de la propia experiencia y opiniones de clientes que han navegado en su web (HotelsDot, 2014).

Actualmente, en una entrevista concedida a Hosteltur, Marco Rosso, responsable de SiteMinder en España exponía lo siguiente:

En SiteMinder somos conscientes de la importancia que tiene para los hoteles la venta directa y por eso ofrecemos un motor de reserva que les ayuda, de forma sencilla y eficiente, a recibir las reservas directamente a través de su propia página web y a ofrecer no sólo servicios extra a sus huéspedes, sino también promociones y paquetes especiales. Consideramos que una buena página web es casi tan importante como una buena habitación. Por eso nuestra plataforma cuenta con un creador de webs con el que muchos hoteles ya han conseguido atraer a nuevos huéspedes y un crecimiento asombroso en sus reservas directas (Hosteltur, 2018).

Lo que implica que aún con el auge de las redes sociales y las aplicaciones móviles, los hoteles siguen invirtiendo en la mejora e innovación de las páginas webs porque constituyen una herramienta muy importante a la hora de captar potenciales huéspedes.

Por último, el hecho de crear una aplicación propia para el hotel incluye una serie de ventajas que a medida que siga evolucionando la tecnología va a ser cada vez más relevante. Por un lado, la creación de una aplicación fomenta la fidelización del cliente a un hotel o a una cadena hotelera. Esto se debe a que el huésped puede realizar cómodamente una serie de servicios como reservar una habitación, modificar, editar o cancelar esta, solicitar el *room service* o conocer los servicios e instalaciones que dispone el hotel. Como ya se está empezando a implementar, las propias aplicaciones adquieren más funciones como ser las propias llaves de habitación o interactuar con los servicios que ofrece la habitación como manejar y transmitir contenido a la televisión inteligente y controlar la temperatura. En esta innovación se espera que las aplicaciones de los hoteles también estén presentes en los relojes inteligentes (Hostel Shopping, 2017).

3.3 La competencia de AirBnB y Booking como motor de la digitalización del sector

3.3.1 AirBnB

AirBnB es una plataforma digital que permite a sus usuarios tanto la posibilidad de ofertar sus segundas residencias o habitaciones para que otros usuarios la alquilen como ser ellos mismos quienes busquen y alquilen otras viviendas cuándo viajen. Desde su creación en 2008 hasta la actualidad, se ha expandido en más de 190 países y el número de reservas que cuenta la plataforma supera los 10 millones. AirBnB propone una relación directa, rápida y sencilla entre los usuarios, dónde cualquiera puede ser al mismo tiempo comerciante y cliente. Su nacimiento está relacionado con el exceso de propiedad y la necesidad que tenían los propietarios de darle productividad a esas viviendas. Además, el arrendamiento de estas viviendas está ideado para plazos de tiempo muy cortos. AirBnB presenta una serie de diferencias en su regulación frente a los establecimientos hoteleros que ha conllevado a que se denuncie a esta plataforma por competencia desleal. Las diferencias más controvertidas entre ambos se dan en materia de impuestos, control de actividades ilegales y garantías o protección al consumidor (Moreno-Izquierdo, Ramón-Rodríguez & Such Devesa, 2016).

3.3.2 Booking

La información del origen de esta plataforma digital lo encontramos en su propia página web, Booking.com. Fundada en 1996, Booking opera actualmente en más de 220 países, tiene cerca de un millón y medio de reservas diarias y un equipo de trabajo de alrededor de 17.000 personas que dan asistencia permanente a los usuarios. Su relación con los establecimientos hoteleros se inició mediante contratos en los que Booking publicaba y gestionaba las reservas de los clientes de los hoteles en su plataforma. Por este servicio, Booking se llevaba una comisión por cada reserva con el hotel del 15%. Su auge está muy relacionado con el crecimiento de las relaciones comerciales electrónicas del mismo modo que con la capacidad de Booking de proveer un servicio rápido, sencillo y cómodo para sus usuarios. Asimismo, esta plataforma está continuamente innovando para que sea más atractiva tanto para usuarios que quieran oferta sus establecimientos de alojamiento como que para aquellos que deseen arrendar uno de estos. Un ejemplo de esta innovación es su aplicación móvil, la cual está en continuo desarrollo (Rovner, 2017).

3.3.3 Comparación Booking y AirBnB

Debido a que su funcionamiento es similar a Airbnb, veremos cuáles son las diferencias de estas dos grandes plataformas digitales que operan en el sector hotelero (De la Hera, 2018).

Tabla 4: Diferencias entre Booking y AirBnB⁸

Diferencias	Airbnb	Booking
Tráfico	15 millones y medio de visitas mensuales	55 millones y medio de visitas mensuales
Comisión	3% de manera directa lo que paga el usuario 10% extra añadido al precio del usuario	15% de manera directa lo que paga el usuario
Forma de activación	Rápida y sencilla	Compleja, rigurosa y profesional
Control de información	Permite administrar el propio contenido, elaborar descripciones propias y crear una presentación personal	Formulario estructurado que va generando un perfil a través de las respuestas
Información sobre la propiedad	Autonomía del usuario	Control más exhaustivo
Control de inquilinos	Permite comunicación previa a la aceptación	Acepta automáticamente
Check in	Complejidad para coordinar la entrega de llaves y de salida del alojamiento	Proceso sencillo muy semejante al estilo del hotel
Riesgo de cancelación de la reserva	Menor porcentaje porque se cobra al hacer la reserva	Se puede cancelar gratuitamente con un día de antelación

⁸ Elaboración propia a partir de la información de De la Hera, 2018.

Tiempo de pago	Pago conformen los inquilinos van abonando la cantidad	Pagos mensuales por el total
Promoción y oferta	No hay insistencia para que los propietarios hagan ofertas especiales	Constante contacto con los propietarios para realizar promociones
Usabilidad para el propietario	Mayor dificultad para separar experiencia como usuario y propietario	Web (admin.booking.com) y aplicación parra separar la experiencia
SEO (Optimización para buscadores)	No dispone de marketing de buscadores (SEM)	Mayor desarrollo en posicionamiento web. Tiene opciones SEM

3.3.4 Competencia entre plataformas digitales y hoteles convencionales

Así, a modo de resumir sus diferencias en cuanto al funcionamiento de ambos, se desarrolla la siguiente tabla:

Tabla 5: Diferencias entre AirBnB y los hoteles⁹

Diferencias	AirBnB	Hoteles
Contacto local	Experiencia con anfitrión	Experiencia estandarizada
Registro	Contacto directo con anfitrión para el registro de entrada y salida	Servicios de permanentes de check-in y check-out
Alternativas de servicio	Posibilidad de arrendar habitación o alojamiento completo	Siempre se arrienda una habitación
Mantenimiento	No hay limpieza durante la estancia	Limpieza todos los días
Viajes grupales	Mismo grupo en una sola residencia	Posibilidad de arrendar habitaciones próximas
Calidad	Muy variable dependiendo del anfitrión y alojamiento	Menos variación en la calidad del alojamiento
Pago	Medios de pago digitales	Posibilidad de pago presencial (Tarjeta o efectivo) y pago digital
Alimentación	Los huéspedes podrán elaborarse su propia comida	Se incluye este servicio dentro de las ofertas de los hoteles

⁹ Elaboración propia a partir de la información del blog financiero Kubo, 2017.

3.3.5 Impacto de esa competencia sobre la digitalización de los hoteles

Por un lado, es lógico que la aparición de AirBnB haya afectado a los hoteles tradicionales, pues supone una innovación en el sector. Aún así, los hoteles han conseguido mantener el nivel medio de huéspedes mediante una política de reducción de precios hoteleros. Así, en palabras de estos mismos autores “por cada incremento de un 10% de la oferta en Airbnb en los lugares estudiados, los hoteles pierden mensualmente un 0,11% de sus rendimientos”. Lo que no supone un descenso pronunciado de los ingresos que generan los establecimientos hoteleros. No obstante, los cambios en las regulaciones actuales y la capacidad de los hoteles a adaptarse a esta alternativa de alojamiento serán los que determinen el futuro de los establecimientos hoteleros y AirBnB (Moreno-Izquierdo, Ramón-Rodríguez & Such Devesa, 2016). Asimismo, se ha demostrado que aquellos clientes que utilizan esta plataforma obtienen un nivel de satisfacción mayor que el servicio de hospedaje tradicional. Esto se explica puesto que existe un alto grado de confianza entre los usuarios lo que posibilita que los clientes encuentren con mayor facilidad el servicio deseado (Armas, Taño & Rodríguez, 2014). De igual forma, un estudio de la Escuela Hotelera de Lausanne aportó una serie de conclusiones sobre el impacto de esta plataforma. Por un lado, las operaciones de AirBnB no afectan al rendimiento financiero de un establecimiento hotelero o RevPav (*Revenue per Available Room*). Esto confirma la idea de que son servicios complementarios. Empero, cómo previamente se ha mencionado el precio sí se ve afectado por el volumen total de AirBnB. También, el aumento de satisfacción de los usuarios de la plataforma tiene un efecto negativo sobre los ingresos por habitación de los hoteles. Este impacto negativo se puede cifrar en una pérdida de 25,54 dólares en los hoteles por cada aumento de valoración en la plataforma. De estos datos se puede concluir que conforme la interacción en la plataforma crezca menor será la demanda de habitaciones en los hoteles (Hosteltur, 2018).

Por otro lado, también cabe mencionar el impacto que ha creado Booking al mencionado sector. La creación de la Agencias de Viaje online o OTAs (*Online Travel Agency*) como Booking ha dado la oportunidad a los usuarios a generar comentarios y opiniones. Estos dan la posibilidad a los gestores de hotel de modificar su política de precios en función de la tasa de comentarios positivos o negativos que tengan. Así, una tasa positiva dará la oportunidad de una política de precios más alta y viceversa (Diana-Jens & Ruibal, 2015).

De igual forma, la aparición de Booking ha supuesto también un impacto en las ventas de los hoteles. Esto se debe a que los canales de venta directa están en constante crecimiento y los hoteles están apostando con mayor intensidad en estrategias de distribución variada. Por esto, Booking ha transformado los medios de distribución tradicionales de los hoteles por su cercanía con el cliente y la rapidez con qué brinda el servicio (Hosteltur Latam, 2018).

4. EXPLORACIÓN DEL AVANCE EN ESPAÑA.

4.1 Principales cadenas

Para conocer cuáles son las cadenas hoteleras que tienen mayor volumen de operaciones en España, seguiremos el ranking que elabora anualmente Hosteltur. Así, las cadenas que más han crecido son aquellas que han apostado por un crecimiento moderado y han centralizado su actividad, desprendiéndose de activos en los que habían diversificado e invertido en los últimos años. Si bien el ranking ha sufrido algunas variaciones como el crecimiento de Best Hotels o la salida de la cadena Senator de este ranking, las cinco primeras grandes cadenas hoteleras han mantenido este año su posicionamiento como líderes del sector español (Hinojosa, 2018).

De este modo, las cinco cadenas hoteleras con mayor representación en España son:

Tabla 6: Ranking de presencia en España¹⁰

Cadenas hoteleras (Mayor-menor presencia)	Establecimientos		Habitaciones	
	2018	2017	2018	2017
Meliá Hotels Internacional	142	142	33.608	33.555
NH Hotel Group	132	133	16.612	16.680
Barceló Hotel Group	62	58	15.936	15.120
Eurostars Hotel Company	123	109	12.851	12.043
RIU Hotels & Resorts	29	30	10.960	11.191

¹⁰ Elaboración propia a partir de la información de Hosteltur, 2018.

4.2 Aplicaciones digitales

Una vez que conocemos cuáles son las principales cadenas hoteleras que operan en España, el propósito de los siguientes apartados es analizar que herramientas digitales están utilizando en su servicio con los huéspedes en estos últimos años. De este modo, el análisis se focalizará en las tres primeras cadenas hoteleras por su relevancia para el subsector español: Meliá Hotels Internacional, NH Hotel Group y Barceló Hotel Group.

4.2.1 Meliá Hotels Internacional

Esta cadena hotelera ha entendido que la digitalización del sector es una realidad ineludible y que la adaptación debe realizarse sobre la estructura organizativa, la cultura, sistemas y procesos de la empresa, la formación del empleado y el entorno de trabajo. Así, Meliá ha comenzado a utilizar un modelo comercial adaptado al entorno digital, donde destaca el marketing hacia los consumidores o *B2C* y el marketing entre empresas o *B2B*. Del mismo modo, la cadena hotelera ha incrementado el uso de los canales digitales o *in-line* frente a los canales tradicionales o *off-line*, ha realizado una transformación digital de su actividad principal o *core-bussines* poniendo al cliente como protagonista buscando una experiencia integral y 360° de su estancia; esta estrategia persigue una fidelización a la cadena hotelera por parte de los huéspedes para que vuelvan a cualquiera de sus establecimientos en su siguiente viaje. Además, Meliá ha comenzado a trabajar con las bases de almacenamiento de datos (Big data), para poder tomar decisiones más precisas y para mejorar su contenido web proporcionando a los usuarios una experiencia más individual y relevante donde la cadena hotelera logre convertir el mayor número de búsquedas en reservas (Meliá Hotels Internacional, 2017).

En este sentido, el big data se ha convertido en la herramienta esencial para Meliá a la hora de entender a sus clientes y poder realizar una política de fidelización. Mediante un correcto uso de la información, se pueden mejorar no sólo la satisfacción del huésped al comprender mejor sus necesidades, sino que también se puede mejorar el servicio a nivel operativo y el negocio. Esto conduce a Meliá a mayores niveles de rentabilidad (Fernández, 2017). Para lograr esto, Meliá se alió en 2016 con la tecnológica Indra para poder adquirir las herramientas necesarias para optimizar sus relaciones con el cliente y conseguir dar un servicio propio y directo a todos sus consumidores (López, 2017).

En su proceso hacia la digitalización, Meliá inició un plan en 2014, Meliá digital, con Telefónica como socio, en el que ha invertido 100 millones para lograr una ventaja competitiva en el sector mediante el uso de la tecnología y el marketing digital. Por esto, la cadena hotelera ha realizado un gran desembolso para renovar su página web y en el desarrollo de la aplicación móvil, puesto que el objetivo principal era que la mayoría de los ingresos proviniesen de sus canales digitales. Esto ocurrió en 2016, cuando la página web se convirtió en su mayor canal de ingresos (López, 2017). Asimismo, los trabajadores también se han visto afectados en este proceso de digitalización. Así, Meliá incentiva a los directores de hoteles con parte del bonus si su establecimiento hotelero ocupa posiciones altas en el ranking de TripAdvisor; los empleados han comenzado a trabajar con la aplicación Meliá Sales App, que les ayuda a realizar con mayor eficiencia su labor diaria mediante el uso de una *tablet* (Fernández, 2017).

En 2018, Meliá lanzó una aplicación, Meliá Smart Bracelet, una pulsera con la que los huéspedes pueden pagar y a su vez les permite acceder a distintos servicios del hotel mediante su móvil. Otras mejoras que la cadena hotelera realizó ese mismo año son permitir realizar el *check-in* con 96 horas de antelación a la llegada del huésped, usar el móvil como llave de la habitación y mejorar la conectividad a la red wifi en todos sus hoteles (Baz, 2018).

En la actualidad, en una entrevista concedida a Hosteltur, Gabriel Escarrer, vicepresidente y consejero delegado de Meliá Hotels International exponía lo siguiente:

Este año estamos centrando nuestro enfoque en el back office para intentar automatizarlo en la medida de lo posible y que nuestro personal pueda así dedicar más tiempo a atender al cliente en lugar de a los procesos administrativos que aporten poco valor. Si el programa enfocado a ventas se llamaba Be more digital, este es Back more digital, en el que vamos a ver grandes avances a lo largo de este 2019. Y, en tercer lugar, buscamos aplicar toda esa digitalización para que aporte valor a la experiencia del cliente con los cinco sentidos (climatización, sonido, iluminación, aromas, etc.) en lo que llamamos la habitación del futuro. La idea es incorporar en todas ellas, aunque empezaremos con las marcas *premium* pero paulatinamente lo implantaremos en todas, asistentes de voz que sustituirán al teléfono fijo, por ejemplo, pero también otros muchos aspectos que mejorarán

la experiencia del cliente antes, durante y después de su estancia. Y eso es en lo que estamos trabajando para ultrapersonalizar esa experiencia gracias a la tecnología. En cuanto al *blockchain*, los intermediarios siempre serán necesarios, pero deben adaptarse para generar valor, enfocándose a un nicho de mercado de especialización, sobre todo en marcas *premium*, dónde poner en valor su papel de asesores de viaje. Todos tenemos que adaptarnos: nosotros nos estamos desvinculando del concepto *commodity*. No vendemos únicamente una cama porque si lo hiciéramos, agentes como Airbnb probablemente lo puedan hacer mejor por no tener ninguna regulación y poder ser más competitivos en precio. Nuestro modelo pasa por vender experiencias y es a lo que estamos adaptándonos. Nuestro canal digital de distribución ya representa el 30% de las ventas, pero para nosotros el intermediario sigue siendo crítico (Hinojosa, 2019).

Asimismo, algunas herramientas digitales que ya son una realidad en algunos de sus hoteles son el asistente de voz, Alexa, que los huéspedes del hotel de esta cadena ya pueden utilizar en República Dominicana; los brazaletes y la aplicación móvil previamente mencionados; Chromecast, una aplicación que permite conectar y proyectar tu dispositivo electrónico con el televisor de la habitación; E-gym, una nueva forma de hacer ejercicio mediante clases virtuales que el hotel habilita a los huéspedes durante su estancia (Hinojosa, 2019).

4.2.2 NH Hotel Group

Esta cadena hotelera inició en 2017 un plan estratégico presentado en el informe anual de ese mismo año publicado en junio de 2018. El plan tenía entre sus objetivos más destacables una fuerte inversión en fidelización de su clientela, una transformación digital y la creación de un nuevo modelo operativo. Así, una de las herramientas para iniciar esa digitalización fue la creación de *Instant Booking Tool*, que permite reservar y pagar de forma simultánea, inmediata y electrónica habitaciones o zonas del hotel para eventos o reuniones. La herramienta está ideada para grupos y muestra la disponibilidad de las distintas salas del hotel seleccionado junto con el aforo y el precio de estas (NH Hotel Group, 2018). De esta forma, se pueden reservar simultáneamente hasta dos salas y habitaciones para un número de entre nueve a veinte personas (Europa Press, 2017).

Otra de las innovaciones digitales creadas ese mismo año fue las habitaciones *Mood Room*, ideadas para mejorar la experiencia del huésped y adaptarse constantemente a sus necesidades. Estas habitaciones disponen de tecnología avanzada que recrean diferentes ambientes a través de las emociones de los huéspedes mediante la iluminación y el sonido de la propia estancia. Del mismo modo, la transformación digital también ha cambiado la forma de gestionar el ingreso. La cadena hotelera ha comenzado a utilizar herramientas que permiten pronosticar la demanda, precio de la habitación, alimentos y bebidas, las salas funcionales y lograr que la monitorización de sus estados sea automática; la gran ventaja de esto es la centralización de la administración del ingreso. Asimismo, NH cerró 2017 con la convocatoria del *NH Transformation Day*. Una idea que buscaba captar empresas que estuviesen desarrollando herramientas digitales que pudiesen utilizar en sus hoteles. Así de las 400 propuestas presentadas, las 20 mejores fueron presentadas personalmente y examinadas por el Comité de Dirección de la cadena hotelera (NH Hotel Group, 2018).

En 2018, la digitalización siguió su curso en la cadena hotelera, ya que NH pretendía ganar agilidad y eficiencia en su organización. Para ello, ésta se alineó con la empresa tecnológica japonesa Ricoh, la cual tenía como objetivo renovar toda la infraestructura tecnológica, los equipos de impresión y el software de sus oficinas principales. Del mismo modo, NH buscaba con esta alianza mejorar la reserva de salas *online* y la implementación de pantallas interactivas. Así, Ricoh inició este proyecto en España con la instalación de 300 equipos y se estima que a lo largo de 2019 se concluya esta labor. En cuanto a la mejora del software *Quick Launch* se pretendía diseñar un sistema más sencillo de manejar para los usuarios; las pantallas interactivas, por su parte, buscaban una comunicación más rápida entre los distintos equipos de trabajo mediante videoconferencias, ahorrando tiempo y costes de desplazamiento. Con esto, la cadena hotelera buscaba seguir potenciado su estrategia de fidelizar al huésped mejorando su experiencia. (Conexo, 2018).

Otra de las novedades digitales de la cadena hotelera en 2018 fue el lanzamiento de su programa FASTPASS, una novedosa aplicación para escoger habitación y hacer el registro de entrada y salida del hotel *online*. Esto es posible ya que el huésped recibe 48 horas previas a su llegada al hotel un e-mail para realizar el registro de entrada desde su propio dispositivo. Durante este *check-in online* el huésped podrá examinar las

habitaciones disponibles y seleccionar aquella que mejor se adecue a sus preferencias (localización, vistas, suites o precio). Una vez hecho este registro, el huésped únicamente tendrá que recoger su llave en la recepción a su llegada. Asimismo, el huésped podrá hacer el *check-out* anticipado la tarde previa a su desalojo, pagando en el mismo programa los gastos que haya tenido durante su estancia y sólo tendrá que depositar la llave. Así, esta innovación trae grandes beneficios tanto para huéspedes como para la propia cadena hotelera. Por un lado, permite ahorrar tiempo a los huéspedes a su llegada y salida del hotel y elegir habitaciones a su gusto. Por otro lado, los hoteles reducen el uso del papel y NH puede beneficiarse como marca de un compromiso con el medio ambiente al igual que logra una mayor fidelización de sus huéspedes ya que los datos quedan almacenados para su siguiente estancia (NH Hotel Group, 2018).

Por último, en el presente año, en una entrevista concedida a Proveedores Hosteltur, Ángel Hervás, director de marketing de NH Hotel Group para España y Portugal exponía lo siguiente acerca del camino de la cadena hotelera hacia la digitalización:

Uno de los retos más importantes es la conectividad con nuestros sistemas y que la parte más técnica funcione correctamente. En este sentido, se da mucha importancia a servicios experienciales donde la digitalización es fundamental. Buen ejemplo de ello, son nuestros últimos lanzamientos: la herramienta *Instant Booking Tool*, dirigida al segmento M&E, o nuestro servicio FastPass. Éste último es una plataforma única que permite a nuestro cliente tener el control total de su estancia desde el *check-in*, *check-out*, incluso dándole la posibilidad de elegir la habitación en la que se quiere hospedar (Proveedores Hosteltur, 2019).

4.2.3 Barceló Hotel Group

En la memoria anual de 2017 publicada en 2018, la cadena hotelera explica que empezó un gran proceso de digitalización a finales de 2016. Este proceso buscaba cambiar la forma de relacionarse con el cliente y de trabajo dentro de Barceló, el llamado tecnoturismo. Este camino hacia una era digital le hizo ganar el premio *Red Hat* en 2017 por su labor de innovación y por el uso de nuevas tecnologías en el sector (Barceló Hotel Group, 2018). Una de las innovaciones de los proyectos digitales en los que la cadena hotelera ha sido pionera ha sido mediante el uso de redes sociales para promocionarse y

captar clientela. Así, Barceló inició el proyecto de Barceló Stories dónde usaba *influencers* de Instagram para enseñar sus hoteles y sus destinos en esta red social. Así, los seguidores de estos personajes públicos de distintos países eran incitados a vivir sus mismas experiencias hospedándose en cualquiera de sus hoteles (Nexohotel, 2017).

Del mismo modo, Barceló estudió el mercado en 2016 y detectó que España era el país europeo con mayor penetración de teléfonos inteligentes. Por ello, desarrolló una aplicación con la cual los usuarios pueden realizar reservas directamente desde su dispositivo móvil. Dentro de la aplicación, los huéspedes también pueden conocer los servicios, eventos o horarios del hotel. Asimismo, la cadena hotelera ha comenzado a trabajar con aplicaciones como WhatsApp, la cual es usada para comunicarse con la recepción del hotel (para contratar actividades o reservar una mesa en el restaurante del hotel) y *Wifi Away*, que permite a los usuarios mantener la conectividad del hotel fuera de este. Otro de los impulsos digitales de Barceló en 2017 fue comenzar a trabajar con el *big data* para poder conocer mejor a sus usuarios (preferencias y necesidades) y poder implementar un canal directo con los clientes (Juste, 2017).

En ese mismo año, en una entrevista concedida a Hosteltur, Raúl González, consejero delegado para Europa, Oriente Medio y África de Barceló Hotels & Resorts exponía lo siguiente:

El año pasado cambiamos nuestra web con una nueva versión más adaptada a las nuevas tecnologías y a su utilización desde el móvil. Estamos invirtiendo más en campañas para crear tráfico que visite nuestra web, cada vez en más idiomas, y que la gente que nos visite contrate más, que acabe reservando. Estamos dedicando muchos recursos a mejorar el túnel de las reservas. Estamos trabajando con sistemas que nos detectan los perfiles de cada persona y cuál es su comportamiento de reserva para ver cómo actuamos sobre ella, lanzándole los mensajes adecuados en el momento justo. O sea, cuanto más conocimiento tengas de la persona, más próximo puedes estar de ayudarle a hacer más agradable su viaje. Es cómo si le conocieras muchísimo y le propusieras exactamente las cosas que le gustan. No en vano las tecnologías ahora te permiten saber qué hace cada persona casi en cada momento. Uno de los problemas que ha tenido nuestra industria tradicionalmente es que los PMS no han estado lo suficientemente

adaptados y nosotros tenemos seis distintos, por lo que ahora estamos en un proceso de tener uno común. Entonces el big data en determinadas áreas está siendo utilizado y es una realidad, y en otras lo estamos preparando para que lo sea. Igual que con la inteligencia artificial, de la que todo el mundo está hablando. En Barceló estamos testando relacionarnos con los clientes alojados vía WhatsApp para solicitar servicios a través de este canal. Pues llegará un momento en que a ese tipo de mensajes contestará un robot porque no tiene sentido que tengamos a una persona haciéndolo. El robot enviará el mensaje a los departamentos implicados y la persona ejecutará el servicio. Eso ya se está aplicando. Estamos trabajando en el reconocimiento facial y de tonos de voz, de tal manera que si mi tono de voz y mi gesto es de enfado la contestación de la máquina se adapte a eso, igual que si detecta que estoy alegre porque me ve sonriente (Hinojosa, 2017).

En dicha entrevista, el Sr. González confirma los avances tecnológicos expuestos previamente y señala el camino que Barceló va a seguir en este proceso de digitalización. Esto es, la inteligencia artificial y la asistencia tecnológica mediante el reconocimiento facial y el tono de voz del huésped.

En los siguientes años, Barceló ha seguido esta transformación digital. Para ello, Barceló se ha asociado con la tecnológica española Linke en busca de asesoramientos para sus proyectos. Así, uno de los proyectos que ha llevado a cabo la cadena hotelera en estos dos años ha sido trasladar sus sistemas de gestión a la plataforma *cloud* AWS (*Amazon Web Services*), una nube en internet. Con esto, Barceló ha buscado mejorar la agilidad y eficiencia de sus servicios trabajando desde la nube. Cabe destacar entre estos sistemas, su sistema ERP, un software que permite a Barceló planificar sus recursos humanos; sus sistemas de *Business Intelligence*, mediante los cuáles se transforma el dato en información; sus sistemas de marketing CRM y *Business to Business* con los que la cadena hotelera planifica su comunicación con sus huéspedes. Así, con este traslado a la plataforma AWS, ERP ha mejorado su rendimiento en torno a un 25% y los distintos departamentos han logrado ahorrar tiempo en comunicación entre ellos o en la obtención de información, pues ésta se encuentra en la nube. Otra de las ventajas significativas de esto ha sido que a la hora de crear o adquirir un hotel, se ha minimizado el tiempo en implantar el sistema común puesto que está en la plataforma digital (Nexohotel, 2019).

5. CONCLUSIONES

Una vez desarrollados los objetivos del trabajo y los distintos epígrafes, se pueden extraer una serie de conclusiones sobre este proyecto.

Así, el segundo capítulo sirvió para identificar las funciones tradicionales de los hoteles. La principal función de los hoteles es la habitación, pues es la fuente más importante de ingresos de un establecimiento hotelero. Esta función a su vez estaba compuesta por el mantenimiento físico que exigía cada habitación del hotel. Para su correcto funcionamiento, el mantenimiento estaba controlado por la gerencia de habitaciones para coordinar a los distintos empleados. Esto implica que dicho mantenimiento se realizaba al completo por humanos. Por otro lado, el entretenimiento que ofrecía la habitación era considerada un lujo y suponía un gasto extra para el cliente. Asimismo, otra función tradicional de los hoteles era la de alimentos y bebidas. Al haber tantas alternativas en esta función encontrábamos una separación entre el servicio de habitaciones, cocina, bar y cafetería y eventos y banquetes especiales. El servicio de habitaciones era estandarizado y se clasificaba según el nivel de calidad que los huéspedes estaban dispuestos a pagar. De igual forma, la función tradicional de administración se encontraba unificada en el concepto de recepción. La recepción funcionaba con el corazón de un hotel. Desde ésta, se administraban cuestiones vitales como las habitaciones disponibles, las horas de entrada y salidas de los clientes o el sistema de reservas. Dicho sistema comenzó mediante el método de archivos que se guardaban dentro de la recepción. En cuanto a la función del personal, se entendía que dicha función era la suma de todos los departamentos y empleados que trabajaban en el hotel. También, la seguridad y la higiene constituyen unas funciones esenciales dentro de un hotel. Esto es debido a que los clientes dan mucha importancia a estas cuestiones cuándo planean un viaje. Por ello, estas funciones tradicionalmente buscaban adecuarse al sentimiento de limpieza y tranquilidad que los clientes demandaban. Por último, el marketing estaba totalmente delegado en intermediarios y su importancia era residual.

En el tercer capítulo analizábamos el resultado del contacto de la tecnología con las funciones tradicionales. Así, el mantenimiento físico de la habitación ha dejado de tener una mano de obra constituida únicamente por trabajadores. Los robots y las máquinas de limpieza han comenzado a tener un papel complementario al del empleado y, en

ocasiones, sustitutivo. Asimismo, la tecnología ha posibilitado una mayor eficiencia en la coordinación de las habitaciones, lo que supone un ahorro de costes para el establecimiento hotelero. De igual forma, el entretenimiento dentro de la habitación ha dejado ser un gasto adicional. El acceso permanente de los clientes a la tecnología mediante los *smartphones* ha llevado a los hoteles a habilitar sistemas que permitan que el cliente sea el que decida que tipo de entretenimiento desea. Esta idea se ha materializado en las televisiones inteligentes en las cuales el huésped es el protagonista del contenido que las televisiones ofrecen. En cuanto a los alimentos y bebidas, la tecnología ha permitido flexibilizar los servicios englobados dentro de esta función. De este modo, el servicio de habitaciones puede ser externo al establecimiento hotelero mediante las aplicaciones que se dedican al reparto a domicilio de comida. Por otra parte, la recepción se ha transformado mediante los métodos de registro de entrada y salida digitales y la posibilidad de acceder a la habitación mediante el teléfono. Esto ha permitido descargar trabajo a la recepción y proveer un servicio más eficiente a los clientes. El sistema de reservas se ha digitalizado por completo. Éste funciona mediante un Sistema de Gestión Operativo que permite la actualización automática de las reservas realizadas o canceladas. La seguridad ha sido otra de las funciones que más se ha beneficiado de la tecnología. Así, el uso de tarjetas magnéticas, el empleo de videocámaras o el acceso restringido mediante huella dactilar ha proporcionado a los establecimientos hoteleros herramientas para mantener un control adecuado de lo que ocurre en sus espacios. Por último, la digitalización ha posibilitado que el marketing de los hoteles deje de ocupar un papel residual en la organización de éstos. De este modo, los establecimientos hoteleros han comenzado a desarrollar sus propias estrategias de marketing digital. Las páginas web y las redes sociales han sido los canales más útiles para desarrollar sus ideas. Por esto, el marketing digital sea ha convertido en la forma más rápida y accesible de captar clientes o detectar nuevas necesidades que los huéspedes demanden.

Asimismo, en el tercer capítulo también se ha comparado la emergencia de plataformas digitales que suponen una verdadera competencia para el sector hotelero. AirBnB y Booking han obligado a los establecimientos hoteleros tradicionales a adoptar políticas de precios distintas dependiendo del comportamiento de los usuarios de estas plataformas. De igual forma, ambos han logrado influir en las ventas de los hoteles mediante la oferta de un sistema de alojamiento sustitutivo o mediante las puntuaciones obtenidas en su página web. Así, los hoteles se encuentran en una posición de desventaja

frente a estas plataformas. Éstas han logrado crear una comunidad fiable de usuarios que está en constante evolución. Esta forma de comunicación tan rápida, accesible y veraz es uno de los grandes desafíos que deben valorar los establecimientos hoteleros. De igual forma, estas plataformas conceden al usuario la posibilidad de encontrar un alojamiento que se adapte plenamente a sus preferencias. Los hoteles tienen servicios estandarizados y su falta de flexibilidad también supone un desafío futuro al que deben enfrentar.

En el cuarto capítulo, se ha materializado esa digitalización que ha existido en el sector en las principales cadenas hoteleras españolas. De este modo, se ha podido averiguar en cuáles de aquellas funciones se ha hecho mayor hincapié. En un análisis genérico de las propuestas de digitalización de las tres cadenas españolas, se puede concluir que existe una fuerte inversión por una remodelación del entretenimiento de la habitación, marketing, los sistemas de reservas y la recepción. Esto se lleva a cabo mediante uso de aplicaciones, redes sociales, registros de entrada y salida y sistemas de gestión de reservas. De este modo, las cadenas hoteleras españolas están apostando por acercarse al cliente para conocer cuáles son sus preferencias; proporcionar al huésped una experiencia más flexible y rápida. Así pretenden los establecimientos hoteleros afrontar la inmediatez que han traído las plataformas digitales.

La digitalización es un proceso que ha afectado a todos los sectores. El sector hotelero afronta una serie de desafíos como la emergencia de plataformas que sitúan al usuario como el protagonista de la experiencia. La digitalización ha proporcionado herramientas a los hoteles para dar un servicio más flexible, eficiente y adecuado a las necesidades de los huéspedes. El uso de estas herramientas tecnológicas será la respuesta a que funciones quedarán obsoletas y cómo deberán reestructurarse los hoteles.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alberca, P., & Parte, L. (2013). Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 102-111.

Armas, R. J. D., Taño, D. G., & Rodríguez, F. J. G. (2014). Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo en la empresa turística: Un análisis de su potencial competitivo a partir de las opiniones de los usuarios. In *Benidorm: XVIII Congreso AECIT*.

Barceló Hotel Group. (2018). Memoria anual 2017. Fuente: [barcelogrupo.com](http://www.barcelogrupo.com). Recuperado de: <http://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2018/05/Memoria-Anual-Consolidada-Grupo-Barceló-2017.pdf>

Baz, J. (2018). Meliá Hotels International incorpora la digitalización en todas las áreas de su gestión. Fuente: hotelperunews.com. Recuperado de: <http://hotelperunews.com/melia-hotels-international-incorpora-la-digitalizacion-en-todos-las-areas-de-su-gestion/>

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2011). Race against the machine. *Digital Frontier*, Lexington, MA.

Calderón, F. A. C., & Blanco, M. V. V. (2017). Impacto de Internet en el sector Turístico. *Revista UNIANDES Episteme*, 4(4), 477-490.

Camero, P. (2018). A vueltas con el PMS, ¿Qué debe tener nuestro software de gestión? Fuente: tecnohotelnews.com. Recuperado de: <https://www.tecnohotelnews.com/2018/04/pms-property-management-system/>

Canzoniere, F. (2006). Marketing hotelero de éxito: Starwood Hotels explica sus trucos. Fuente: hotelblog.com. Recuperado de: http://www.hotelblog.es/internet_hotel_marketing/marketing-hotelero-de-exito-starwood-hotels-explica-sus-trucos/

Clarín, V. (2018). Hoteles: el room service se reinventa. Fuente: clarin.com. Recuperado de: https://www.clarin.com/viajes/hoteles-room-service-reinventa_0_B103wBIJQ.html

Conexo. (2018). Ricoh ayuda a NH Hotel Group a su digitalización. Fuente: nexotur.com. Recuperado de: <http://www.nexotur.com/noticia/98488/CONEXO/Ricoh-ayuda-a-NH-Hotel-Group-a-su-digitalizacion.html>

Consejo Español de turismo (2012). Plan del Turismo Español 2020. Secretaría de Estado de Turismo.

Cuadrado, J. R., y López, J. M. (2011). El turismo: un sector clave en la economía española. *Papeles de Economía Española*, 128, 2–20.

De Vitta, A. (2018). Les Hôtelières: descubre cómo Instagram puede potenciar las ventas de tu hotel. Fuente: leshotelières.com. Recuperado de: <https://www.leshotelières.com/instagram-para-hoteles/>

Del Alcázar Martínez, B. (2003). Situación actual y perspectivas del marketing en la industria hotelera española. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 12, 93-115.

De la Hera, C. (2018). Airbnb vs Booking:Cuál es la mejor alternativa para alquilar tu propiedad. Fuente: marketing4ecommerce.net. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/airbnb-vs-booking-comparativa/>

Diana-Jens, P., & Ruibal, A. R. (2015). La reputación online y su impacto en la política de precios de los hoteles. *Cuadernos de Turismo*, (36), 129-155.

Dogma Gestión, G. (2016). Nuevas tecnologías aplicadas a la seguridad hotelera. Fuente: dogmagestion.com. Recuperado de: <http://www.dogmagestion.com/nuevas-tecnologias-seguridad-hotelera/>

Dzhandzhugazova, E. A., Kosheleva, A. I., Gareev, R. R., Nikolskaya, E. Y., & Bondarenko, A. P. (2016). Business administration in hotel industry: problems and solutions (by the example of the Russian Federation). *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(14), 651-660.

Equipo Editorial Vértice. (2008). *Gestión de hoteles*. Editorial Vértice.

Europa Press. (2017). NH Hotel Group lanza una herramienta de reserva y pago inmediato para MICE. Fuente: europapress.es Recuperado de: <https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-nh-hotel-group-lanza-herramienta-reserva-pago-inmediato-mice-20171004141800.html>

Fernández, J.G. (2017). Meliá y el reto de las reservas personalizadas. Fuente: expansion.com. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/07/26/59778d7e22601d13538b45fb.html>

Ferrer, M. A., & Gamboa, T. (2004). Indicadores para el control de gestión de procesos básicos en hoteles. *Actualidad Contable FACES*, 7(8).

Finerio, (2017). Airbnb vs Hoteles: ¿Cuál te conviene más y dónde hay mejores ofertas? Fuente: blog.kubofinanciero.com. Recuperado de: <https://blog.kubofinanciero.com/airbnb-vs-hotel-cuál-te-conviene-más-y-dónde-hay-las-mejores-ofertas>

Gándara, J. M. G., Brea, J. A. F., & González, M. E. A. (2007). Hoteles sostenibles para destinos sostenibles: la calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad. In *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Guervara, A., Aguayo, A., Caro, J. L., & Gálvez, S. (2000). Innovaciones tecnológicas en los sistemas informáticos de gestión hotelera. *Estudios turísticos*, 3-10.

Hinojosa, V. (2016). Hosteltur: ranking Hosteltur de grandes cadenas hoteleras. Fuente: Hosteltur.com. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/118285_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2016.html

Hinojosa, V. (2017). Cambio radical en el conocimiento del cliente gracias a la tecnología. Fuente: Hosteltur.com. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/121564_cambio-radical-conocimiento-cliente-gracias-tecnologia.html

Hinojosa, V. (2018). Hosteltur: ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2018. Fuente: Hosteltur.com. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/108801_ranking-hosteltur-de-cadenas-hoteleras-2018.html

Hinojosa, V. (2019). Escarrer: “En digitalización todos debemos adaptarnos para aportar valor”. *La transformación digital es una de sus obsesiones, junto con la expansión en Asia*. Fuente: Hosteltur.com. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/127603_escarrer-en-digitalizacion-todos-debemos-adaptarnos-para-aportar-valor.html

Hinojosa, V. (2019). La digitalización llega al back office de Meliá. Fuente: Hosteltur.com. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/108801_ranking-hosteltur-de-cadenas-hoteleras-2018.html

Hotelkit. (2017). Hotelkit: optimización y organización de hoteles. Fuente: aedh.es. Recuperado de: <https://www.aedh.es/2017/09/hotelkit-optimizacion-organizacion-hoteles/>

HotelsDot. (2014). La importancia del diseño de la web de un hotel en el proceso de reserva. Fuente: hotelsdot.com. Recuperado de: <https://www.hotelsdot.com/en/node/70>

Hosteltur. (2014). GDSs Hoteles, ¿Qué es un GDS y qué beneficios aporta a tu hotel? Fuente: Hosteltur.com. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/comunidad/003462_gdss-hoteles-que-es-un-gds-y-que-beneficios-aporta-a-tu-hotel.html

Hosteltur. (2015). Segundo robot en plantilla de los hoteles Aloft en Estados Unidos. *Humanos y robots trabajan juntos para mejorar la experiencia del cliente*. Fuente:

Hosteltur.com. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/112466_segundo-robot-plantilla-hoteles-aloft-estados-unidos.html

Hosteltur. (2018). Evolución de la recepción del hotel: hasta dónde puede llegar la tecnología. *Decálogo de responsabilidades de una recepción en evolución*. Fuente: Hosteltur.com. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/127733_evolucion-recepcion-hotel-donde-puede-llegar-tecnologia.html

Hosteltur. (2018). ¿Hasta qué punto afecta AirBnB a las ventas de los hoteles? Fuente: Hosteltur.com. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/128137_punto-afecta-airbnb-ventas-hoteles.html

Hosteltur. (2018). Una buena página web es casi tan importante como una buena habitación. *Plataforma de adquisición de huéspedes para todo el mundo*. Fuente: Hosteltur.com. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/110095_una-buena-pagina-web-es-casi-tan-importante-como-una-buena-habitacion.html

Hostel Shopping. (2017). Las 7 principales tendencias tecnológicas para Hoteles en 2017. Fuente: [hostelshopping.com](http://www.hostelshopping.com/las-7-principales-tendencias-tecnologicas-hoteles-2017/?v=04c19fa1e772). Recuperado de: <http://www.hostelshopping.com/las-7-principales-tendencias-tecnologicas-hoteles-2017/?v=04c19fa1e772>

Hosteltur Latam. (2018). Booking, Expedia y venta directa, canales clave para los hoteles de Latinoamérica. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/lat/127500_booking-expedia-venta-directa-canales-claves-hoteles-latinoamerica.html

Hotel Management. (2013). The decline of pay-per-view. Fuente: [hotelmanagement.net](http://www.hotelmanagement.net). Recuperado de: <https://www.hotelmanagement.net/room-entertainment/decline-pay-per-view>

Hotel Management. (2018). Maidbot, creator of Rosie Robot, partners with Bissell. Fuente: [hotelmanagement.net](http://www.hotelmanagement.net). Recuperado de: <https://www.hotelmanagement.net/tech/maidbot-creator-rosie-robot-partners-bissell>

Insignia. (2018). La importancia de la administración en un hotel. Fuente: blog.elinsignia.com. Recuperado de: <https://blog.elinsignia.com/2018/06/13/la-importancia-de-la-administracion-en-un-hotel/>

Juste, M. (2017). Así es la propuesta e Barceló por el ‘tecnoturismo’. Fuente: expansión.com. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/03/20/58cab08f268e3e7d788b4584.html>

Laprida, J.A. (2010). Cocina Hotel-Restaurante S.L. *Manual de gestión Hotel-Restaurante S.L.*

Larraiza, L. (2016). El departamento de recepción. Fuente: leirelarraiza.com. Recuperado de: <https://leirelarraiza.com/operativa/departamento-de-recepcion/>

Larraiza, L. (2016). Tendencias en televisión y entretenimiento en las habitaciones. Fuente: leirelarraiza.com. Recuperado de: <https://leirelarraiza.com/tecnologia/tendencias-television-tv-entretenimiento-hotel/>

Lazcano, J. L. M. (2005). *Dirección De Alimentos Y Bebidas En Hoteles/Direction of Food and Drinks in Hotels*. Editorial Limusa.

López, D. (2017). Meliá Hotels ‘hospeda’ a la digitalización con ‘big data’, personalización y omnicanalidad. Fuente: kippel01.com. Recuperado de: <https://www.kippel01.com/pro/melia-hotels-hospeda-a-la-digitalizacion-con-big-data-personalizacion-y-omnicanalidad.html>

López Fernández, M. C., Serrano Bedia, A. M., & Gómez López, R. (2007). Caracterización del comportamiento innovador de las empresas hoteleras españolas.

Luraas, S. (2015). How important is Social Media in the Hotel Industry? Fuente: ezinearticles.com. Recuperado de: <http://ezinearticles.com/?How-Important-Is-Social-Media-in-the-Hotel-Industry?&id=9229071>

Martínez, J., Majó, J., & Casadesús, M. (2006). El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero. In *Proceedings of the VI Congress TURITEC: Turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones*. Málaga: University of Málaga. Retrieved November (Vol. 22, p. 2012).

Martínez-López, A. M., & Vargas-Sánchez, A. (2013). Factors with special impact in the level of innovation of the Spanish hotel industry. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 07-12.

Martín-Sánchez, M., Miguel-Dávila, J.A., López-Berzosa, D. Facultad de CC Económicas y Empresariales, Campus de Vegazana, s/n 24071 León, España, *M-tourism: las apps en el sector turístico*.

Mechó Martínez, R. (2015). Operaciones básicas en cafetería y bar, pp18-19.

Meliá Hotels Internacional. (2017). Meliá Hotels Internacional, en la vanguardia de la digitalización del sector. Fuente: meliahotelsinternacional.com. Recuperado de: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/sala-de-prensa/noticias/melia-hotels-international-vanguardia-digitalizacion-del-sector>

Mews Systems. (2017) The future of hotel housekeeping. Fuente: mewssystems.com. Recuperado de: <https://www.mewssystems.com/blog/future-hotel-housekeeping/>

Miralles Marugán, P. & Villar Lama, A. (2016). La irrupción de la economía colaborativa en el sector turístico: análisis del conflicto en el sector del alojamiento, en el turismo y la experiencia del cliente: IX jornadas de investigación en turismo, tomo II, p. 437-462. Sevilla: Facultad de Turismo y Finanzas.

Minghetti, V. & Di Lucia Coletti, Paolo (2002) "Hotel IT Innovation: creating Customer Value through a Customer Information System" in *Springer- Verlag*, Vienna, pp. 427-437.

Moreno, A. G., & Meléndez, A. P. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 20(2), 101-118.

Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A. B., & Such Devesa, M. J. (2016). Turismo colaborativo: ¿Está AirBnB transformando el sector del alojamiento?

Molina, M. E. R., Saura, I. G., & Velázquez, B. M. (2013). Las tecnologías que implantan los hoteles y las tecnologías que gustan a los huéspedes. *Revista de Análisis Turístico*, (15), 61-70.

Muñoz Bosch. (2017) Robot de limpieza INTELLIBOT de Diversey. *La robótica llega al mundo de la limpieza de la mano de Diversey y su robot de limpieza INTELLIBOT*. Fuente: blog.munozbosch.com. Recuperado de: <https://blog.munozbosch.com/robot-limpieza-intellibot-diversey/>

Navarrete, C. V., & Vasco, J. V. (2016). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría/Quality in service of hotel companies of second category. *Ciencia Unemi*, 9(18), 19-25.

Nexohotel. (2017). Barceló Hotel Group continúa con su transformación digital. Fuente: nexotour.com. Recuperado de: <http://www.nexotur.com/noticia/101954/NEXOHOTEL/Barcelo-Hotel-Group-continua-con-su-transformacion-digital.html>

Nexohotel. (2019). Barceló Hotel Group lanza el proyecto Barceló Stories. Fuente: nexotour.com. Recuperado de: <http://www.nexotur.com/noticia/94604/NEXOHOTEL/Barcelo-Hotel-Group-lanza-el-proyecto-Barcelo-Stories.html>

NH Hotel Group. (2018). Informe anual 2017. *Memoria de responsabilidad corporativa*. Fuente: nh-hoteles.es. Recuperado de: https://www.nh-hoteles.es/corporate/sites/default/files/files-accionistas/nh_informe_anual_2017.pdf

NH Hotel Group. (2018). NH Hotel Group lanza FATSTPASS para ofrecer al cliente todo el control de su estancia. Fuente: nh-hoteles.es. Recuperado de: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sala-de-prensa/noticias/nh-hotel-group-lanza-fastpass-para-ofrecer-al-cliente-todo-el-control-sobre>

Orfila-Sintes, F. (2003). Determinantes de los tipos de innovación tecnológica en la actividad hotelera. In *XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio. Anais*.

Ortega, E. M. P., Guilló, J. J. T., Moliner, J. P., Azorín, J. F. M., & Gamero, M. D. L. (2013). Quality certification, firm performance and organizational structure in Spanish hotel industry. *Intangible Capital*, 9(1), 199-224.

O'Connor, P., & Frew, A. J. (2002). The future of hotel electronic distribution: Expert and industry perspectives. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 33-45.

Proveedores Hosteltur. (2019). NH: “Para servicios experienciales a digitalización es fundamental”. Fuente: proveedoreshosteltur.com. Recuperado de: <https://proveedoreshosteltur.com/te-interesa/nh-hoteles-servicios-experienciales/>

Quirós, I. S. (2016). Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector. *Papers de turisme*, (35), 7-27.

Unilever Food Solutions, (2013). Tipos de room services. Fuente: unileverfoodsolutions.es. Recuperado de: <https://www.unileverfoodsolutions.es/ideas-menu/especial-hoteles/room-service/tipos-de-room-service.html>

Roig, J. (2012). Importancia del contenido en una web de hotel. Fuente: neobookings.com. Recuperado de: <https://www.neobookings.com/blog/importancia-del-contenido-en-una-web-de-hotel/>

Santa Cruz, F. G., Cañizares, S. M. S., & Guzmán, T. J. L. G. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: el caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba-España. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(5), 1047-1068.

Rovner, J. (2017). El caso Booking, la agencia que empezó con un solo empleado. Fuente: lanacion.com.ar. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/el-caso-booking-la-agencia-que-empezo-con-un-solo-empleado-nid2090379>

Schiffman, L., & Lazar, L. (2001). Comportamiento del Consumidor. 7º. *Edo. de México, México.: Editorial Prentice Hall.*

Sintes, F. O. (2003). *La gestión del cambio tecnológico en la actividad hotelera* (Doctoral dissertation, Universitat de les Illes Balears).

Tripadvisor. (2013). Yobot, el robot que guarda el equipaje. Fuente: tripadvisor.es. Recuperado de: https://www.tripadvisor.es/LocationPhotoDirectLink-g60763-d2079052-i66032882-YOTEL_New_York-New_York_City_New_York.html

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705.