

GESTIÓN DEL SECTOR ALOJAMIENTO - HOTEL

MELISSA CALLE IÑIGÜEZ / ARLENE LAZO SERRANO / MAURO GRANADOS MAGUIÑO



Editorial
UTMACH

REDES 2017
COLECCIÓN EDITORIAL

Gestión del Sector Alojamiento - Hotel

Melissa Calle Iñiguez
Arlene Lazo Serrano
Mauro Granados Maguiño
Coordinadores



Primera edición en español, 2018

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de la UTMACH

Ediciones UTMACH

Gestión de proyectos editoriales universitarios

260 pag; 22X19cm - (Colección REDES 2017)

Título: Gestión del Sector, Alojamiento - Hotel. / Melissa Calle Iñiguez
/ Arlene Lazo Serrano / Mauro Granados Maguiño (Coordinadores)

ISBN: 978-9942-24-091-0

Publicación digital

Título del libro: Gestión del Sector, Alojamiento - Hotel.

ISBN: 978-9942-24-091-0

Comentarios y sugerencias: editorial@utmachala.edu.ec

Diseño de portada: MZ Diseño Editorial

Diagramación: MZ Diseño Editorial

Diseño y comunicación digital: Jorge Maza Córdova, Ms.

© Editorial UTMACH, 2018

© Melissa Calle / Arlene Lazo / Mauro Granados, por la coordinación

D.R. © UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, 2018

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.utmachala.edu.ec

Machala - Ecuador

Advertencia: "Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes".



César Quezada Abad, Ph.D
Rector

Amarilis Borja Herrera, Ph.D
Vicerrectora Académica

Jhonny Pérez Rodríguez, Ph.D
Vicerrector Administrativo

COORDINACIÓN EDITORIAL

Tomás Fontaines-Ruiz, Ph.D
Director de investigación

Karina Lozano Zambrano, Ing.
Jefe Editor

Elida Rivero Rodríguez, Ph.D
Roberto Aguirre Fernández, Ph.D
Eduardo Tusa Jumbo, Msc.
Irán Rodríguez Delgado, Ms.
Sandy Soto Armijos, M.Sc.
Raquel Tinóco Egas, Msc.
Gissela León García, Mgs.
Sixto Chiliquina Villacis, Mgs.

Consejo Editorial

Jorge Maza Córdova, Ms.
Fernanda Tusa Jumbo, Ph.D
Karla Ibañez Bustos, Ing.
Comisión de apoyo editorial

Índice

Capítulo I

Gestión del departamento de gerencia del sector hotelero.....14

Carmen Lazo Serrano; Lourdes Amaiquema Illesca; Oscar Gómez Cabrera

Capítulo II

Departamento de gestión del talento humano 33

Mauricio Noblecilla Granauer

Capítulo III

Gestión del departamento de alimentos y bebidas 53

Carmen Lazo Serrano; Lourdes Amaiquema Illesca

Capítulo IV

Departamento de marketing en un Hotel 78

Melissa Calle Iñiguez; Vladimir Ávila Rivas

Capítulo V

Gestión en el departamento compras del hotel 112

Melissa Calle Iñiguez; Oscar Gómez Cabrera

Capítulo VI

Departamento de recepción 135

María Suasnavas Rodríguez; Melissa Calle Iñiguez

Capítulo VII

Gestión en el departamento de ama de llaves 172

Augusta Andrade Ríos; Arlene Lazo Serrano

Capítulo VIII

Gestión en departamento de cocina de un hotel 196

Rocio Aguilar Salazar; Melissa Calle Iñiguez

Capítulo IX

Gestión en departamento de seguridad y mantenimiento de un hotel 225

Mauro Granados Maguiño; Melissa Calle Iñiguez; Carmen Lazo Serrano

Dedicatoria

Melissa Calle Iñiguez

“A Dios y a mi hijo Said”

Arlene Lazo Serrano

Dedicado a mis padres Carmen y Federico, mis hermanas Evelyn y Lizette, por darme el apoyo incondicional y guiar mi camino en todo momento.

A mi hijo Alexandre, por ser la luz de mis ojos, mi orgullo, motivación y darme las fuerzas para ser mejor cada día.

A mis sobrinos Gustavo y Constanza, al llenar de alegría mi corazón.

¡Gracias infinitas!

Mauro Granauer Maguiño

A mi esposa Estela

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la materialización de este libro.

En especial agradecimiento a Dios por permitirnos vivir cada día a plenitud y gozar de la salud, el amor y la compañía de nuestros seres queridos.

A la Universidad Técnica de Machala por el apoyo brindado en la culminación del texto, así como también a la Editorial UTMACH. A nuestros revisores y en especial a la Dra. Emira Rodríguez por impulsarnos y guiarnos en el proceso y siempre contar con sus palabras de estímulo.

Introducción

Los hoteles a nivel mundial generan fuentes de trabajo e ingresos en la sociedad, lo que significa bienestar y calidad de vida para las personas activas en el mercado laboral, de manera que disponen de recursos monetarios para cumplir con sus obligaciones y también disponen de dinero para realizar actividades de ocio.

En los últimos años Ecuador ha realizado varias campañas publicitarias a nivel mundial, ofertando un turismo natural, cultural, y patrimonial, como resultado se ha registrado un incremento del 9,3% de turistas que llegaron al país entre enero y julio del 2017 en comparación con la misma fecha del año 2016, según estadísticas del Ministerio de Turismo; dado el aumento de turistas los empresarios han decidido invertir en el sector hotelero.

Los hoteles en el país están clasificados por estrellas desde 1 hasta 5 estrellas; los hoteles de 1 estrella tienen la característica de ofrecer pocos servicios, los hoteles de 2 estrellas se encuentran en un espacio con buena ubicación y presentan servicios básicos, los hoteles de 3 estrellas ofrecen al huésped confort en toda la instalación y destacan por su decoración de interiores y exteriores, los hoteles de 4 estrellas cuentan con estancias como: grandes piscinas, gimnasios, restauran-

tes, entre otros, para finalizar la clasificación se hallan los hoteles de 5 estrellas, éstos tienen la característica de ofrecer servicios lujosos a sus clientes y destacan por en la exquisitez de la comida y bebida.

Cabe mencionar que los hoteles tienen como objetivo ofrecer un buen servicio a los huéspedes, y es por ello que el personal que conforma el hotel o cadena hotelera debe estar al tanto de todas las reglas y funciones de los departamentos, aspecto que es importante para mantenerse en el mercado y para que el turista se sienta a gusto al visitarnos.

Al considerar la importancia del tema para el país, nos motivamos a hacer el esfuerzo de producir, el presente libro, el cual pretende recoger aspecto de la gestión de los diferentes departamentos que integra el hotel. El mismo está dirigido a estudiantes y profesionales del área de hotelería, interesados en comprender la gestión hotelera; para ello se emplea un lenguaje claro y sencillo.

El libro está dividido por nueve (9) capítulos, donde se recoge información de los diferentes departamentos que conforman un hotel y, en cada uno de ellos se profundiza sobre elementos claves de su funcionamiento

En el Capítulo I: Se describe la importancia y funciones del gerente dentro del hotel.

Capítulo II: Se refiere a la gestión de talento humano necesario para la producción de satisfacciones en los clientes

Capítulo III: Asiste sobre el departamento de Alimentos y Bebidas, el cual describe los procesos a tener en cuenta para preparar los alimentos y la importancia de ofrecer un buen servicio al comensal.

Capítulo IV: Se describe el funcionamiento del departamento de Marketing, éste hace referencia al grado de contar con redes sociales y publicidad activa.

Capítulo V: Hace referencia al departamento de Compras, el cual se basa la negociación con grandes empresas para adquirir productos y alimentos de calidad a un buen precio.

Capítulo VI: Este capítulo trata sobre el departamento de Recepción, el cual especifica las funciones que cumple la persona encargada y la gran importancia que tiene éste al atender al huésped.

Capítulo VII: Describe el funcionamiento Del departamento de Ama de Llaves, la importancia que cumpla éste con la limpieza de las habitaciones y hotel en general.

Capítulo VIII: Hace mención al departamento de Cocina, la organización que existe dentro del departamento y la importancia de la planificación.

Capítulo IX: Trata sobre el departamento de Mantenimiento y Seguridad, éste se basa en las funciones que cumple las personas encargadas del departamento y el valor que tiene ofrecer seguridad dentro y alrededor de las estancias del hotel.

Esperamos que el libro sea de total agrado, interés y utilidad!

01

Capítulo

Gestión del departamento de gerencia de un hotel

Oscar Gómez Cabrera; Arlene Lazo Serrano; Lourdes Amaiquema Illesca

En los últimos años se ha evidenciado un incremento de turistas que visitaron el país, lo cual ha generado un gran beneficio, puesto que, empresas de carácter privadas han decidido invertir en servicios turísticos: como alojamiento, restauración y ocio, ofertando al turista variedad de servicios para que este elija de acuerdo a su necesidad o preferencia.

El servicio de alojamiento está compuesto por hoteles, hostales, pensiones, entre otros; cada uno se encarga de otorgar servicios que satisfacen las principales necesidades de los turistas: tener un lugar para dormir, alimentos y servicios básicos.

Oscar Gómez Cabrera, Doctor en Administración de Empresas; Magister en Docencia Universitaria, su experiencia se centra como Docente Titular de la Universidad Nacional de Loja.

Arlene Lazo Serrano, Licenciada en Turismo. Magister en Administración de Empresas. Docente Titular de la Universidad Técnica de Machala en la Carrera de Turismo de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Autora del Libro Geografía Turística del Ecuador, Primera edición: 2015 ISBN: 978-9942-24-005-7. Coordinadora de Grupo de Investigación GEOTUR 018.

Lourdes Amaiquema Illesca, Lcda. En Administración de Hotelería y Turismo. Magister en Gerencia Turística y Hotelera. Docente Titular de la Universidad Técnica de Machala en la carrera de Turismo de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Autora del Libro Recursos Turísticos, Primera edición: 2015 ISBN: 978-9942-24-033-0. Miembro del Grupo de Investigación GEOTUR 018.

Este capítulo se enfocará en el estudio y análisis del sector hotelero, específicamente del departamento de gerencia en un hotel. El servicio hotelero o de alojamiento está conformado por varios departamentos que están interrelacionados, cumpliendo distintas funciones, cada uno está dirigido por un supervisor o administrador que a su vez colabora con el departamento de Gerencia.

Definición de hotel

La hotelería es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que, de forma profesional y habitual, prestan servicio de hospedaje y restaurantes, ya sea habitaciones o apartamentos con o sin otros servicios complementarios. (Ferrando, 2012)

Los hoteles se pueden clasificar por estrellas, letras, clases o diamantes; el tipo de clasificación dependerá del país y las normas que éste tenga. En Ecuador el tipo de clasificación que se utiliza es por estrellas, estas son otorgadas de acuerdo a parámetros como ubicación del hotel y tipos de servicios que ofrecen a los huéspedes.

Importancia de brindar un buen servicio en el sector hotelero

Desde el momento en que el empleado inicia su relación laboral en una empresa de servicios, como un hotel, se debe fomentar en él la creación de una cultura de calidad en la prestación del servicio a cada huésped. Esta cultura de la calidad debe estar enfocada hacia la satisfacción total del cliente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas. Se debe establecer un conjunto de estándares de calidad que no solamente cumplan con las expectativas, sino que además las superen. (Baez Casillas, 2009)

La calidad en el servicio dentro de hotelería, hace referencia a dos tipos de aspectos:

Aspectos conductuales

Los aspectos conductuales hacen mención a las cualidades y valores que tiene el ser humano, así como el cuidado de su presentación a la hora de entrar y permanecer en el puesto de trabajo. A continuación se señalan los tres (3) aspectos a tener en cuenta

- Presentación personal
- Cortesía
- Actitudes

Aspectos técnicos

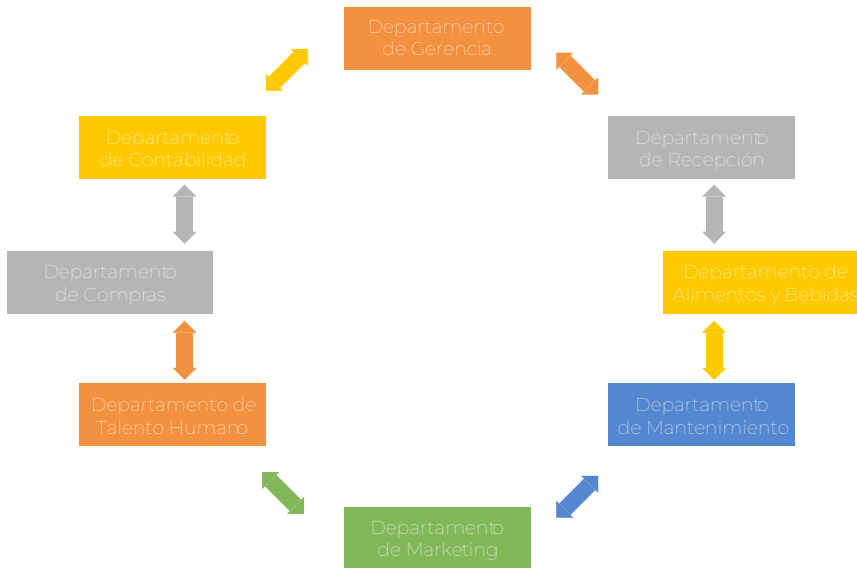
Los aspectos técnicos conforman las habilidades que tenga el trabajador para desempeñar bien su labor dentro del hotel; estos aspectos se resume en tres (3):

- Manejo de materiales
- Sistema de trabajo
- Idioma extranjero

Los departamentos de un hotel

Para que un hotel pueda cumplir con las metas planteadas debe de contar con una buena estructura, representada en un organigrama, el cual indica los departamentos que tiene el hotel. Algunos de los departamentos que se encuentran, por lo general, en un hotel se muestran en la ilustración 1:

Ilustración 1. Departamentos de un hotel



Fuente: Elaboración Propia

El tipo de departamento y la sub-clasificación dependerá del tamaño del hotel y de la persona encargada de dirigir las funciones de hotel (gerente), cabe mencionar que cada departamento cumple un rol en específico.

Departamento de gerencia

La gerencia y gestión vienen de la raíz gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de genere, que significa llevar, conducir, llevar a cabo. Hay que considerar que la gerencia lleva una serie de pasos para lograr el éxito haciendo uso de recursos físicos, financieros y del factor humano; si no contara con la mano de obra, si no se contara con recursos físicos los subordinados con qué trabajarían, si no tuviera los recursos financieros con que obtendrían ingresos para obtener los recursos físicos y pagar a los subordinados. Entonces la gerencia, la institución, el subordinado, el recurso físico y

financiero es un complemento o concepción de un equipo de trabajo, que va en busca de un beneficio económico.

La gerencia es como un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa, dicho de otra manera: La gerencia es el arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización. Esto implica construir un cuerpo de conocimiento sobre dicha actividad, y que la actividad del gerente involucre relación con otras personas para lograr los objetivos de la organización. (Hernández y Gomez , 2010)

Resumiendo, al sector hotelero, el departamento de gerencia y la persona que está a cargo de este departamento vela por el bienestar económico y social del conjunto que supone la empresa o cadena hotelera, es decir, toma decisiones en momentos oportunos con la finalidad siempre de ofrecer un servicio de calidad al huésped y generar, por supuesto beneficios a los accionistas.

Funciones de la gerencia hotelera

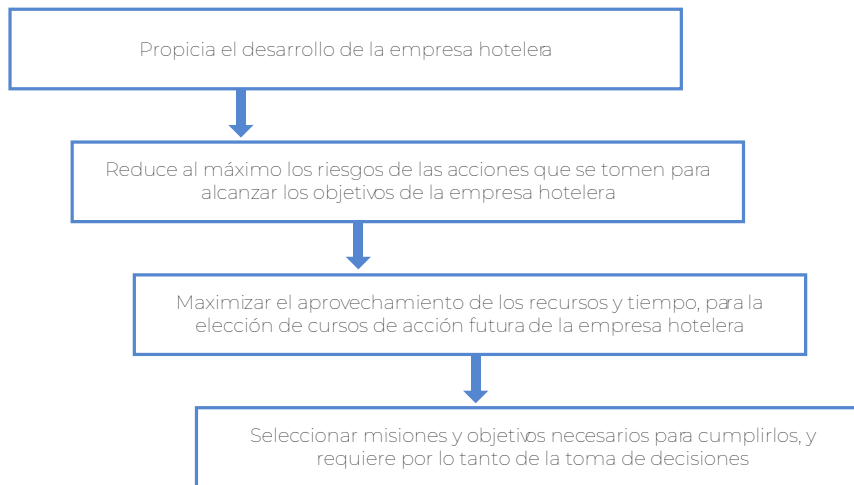
Para hablar de las funciones de la gerencia hotelera primero debemos recordar las funciones o pasos que debe seguir un gerente o administrador en cualquier empresa. Según Amoletto, (2014) la gestión organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador o gerente. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles:

Planificación:

Ramirez, (2003), dice La planificación es la primera función dentro del proceso administrativo lo cual está orientada a definir que logren óptimos niveles de rendimiento, diseñando políticas y estrategias claras para alcanzarlos, estando con la capacidad de una empresa para soportar el cambio.

Podemos decir que la planificación es la primera función del proceso administrativo, se encarga de definir, establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de una empresa hotelera, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos. La ilustración 2, muestra la importancia de la planificación en las empresas hoteleras.

Ilustración 2: Importancia de la función de planificación en las empresas hoteleras



Fuente: Elaborado por los autores, desde Administración: una perspectiva global "Koontz y Weihrich" (1990)

Organización:

Según Chiavento Idalberto, (2002) *"es la segunda función del proceso administrativo y tiene por objeto ordenar y distribuir, establecer la autoridad entre los miembros de una organización buscando cumplir los objetivos fijados"*.

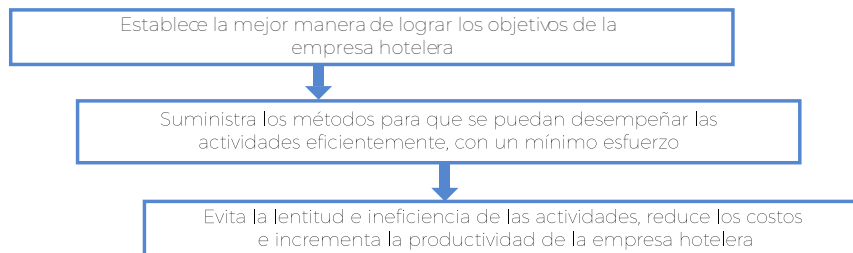
Por lo que consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre las unidades de las empresas hoteleras. Esta organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización dentro de las empresas hoteleras, es la de coordinar las tareas estableciendo relaciones permanentes entre los departamentos, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones.

La organización es la función administrativa que tiene relación con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos de las empresas hoteleras.

Así mismo, la organización tiene por objeto crear una estructura de actualización que tiende a ampliar los fines de la empresa utilizando para ello los medios materiales a través de un conjunto de personas, procedimientos, y normas de actualización, por lo siguiente, su aplicación es una organización, administrativa de una empresa hotelera.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia que tiene la función de organización en empresas hoteleras se muestran en la ilustración 3:

Ilustración 3: Fundamentos básicos de la Organización en las empresas hoteleras



Fuente: Elaborado por los autores desde el libro Diseño de Organizaciones Eficientes "H. Mintzberg, (1991).

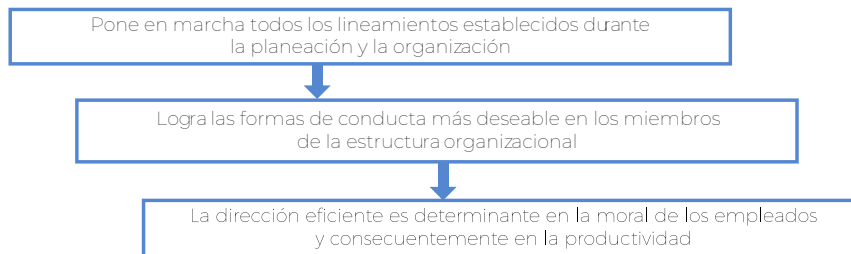
Dirección

Hérmendez y Rodríguez, (2006), señalan que la Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación y motivación.

La dirección consiste en orientar (“dirigir”) los esfuerzos de todos los empleados de la empresa hotelera u organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la empresa hotelera, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como el esquema de sus remuneraciones y promociones, vale decir, de todo lo relacionado con la gestión de los llamados “recursos humanos”.

Esta función es de mucha importancia porque consiste en influir en las personas, para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. En la Ilustración 4 se señala la importancia de esta función.

Ilustración 4: Importancia de la función de dirección de empresas hoteleras



Fuente: Elaborado por los autores, tomando como referentes a “Koontz y Weihrich” (1990)

Control

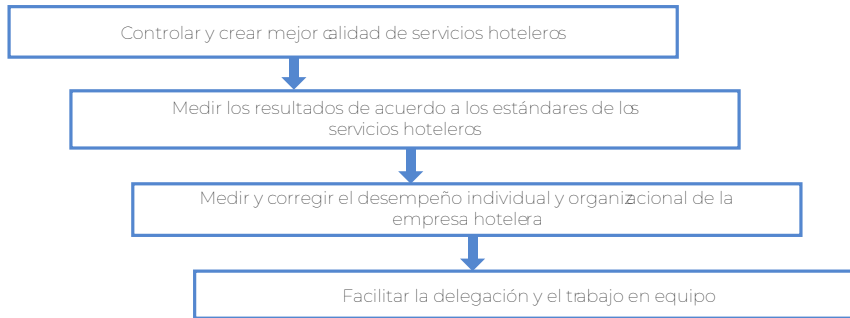
“El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente” (Henry Fayol, 1987 pág. 10)

La función de control consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de las empresas hoteleras u organización de servicios, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin previsiones previas, y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores.

El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo a lo planeado, organizado, y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. En la ilustración 5, se muestra la importancia de la función de control.

Dentro de este contexto podemos decir que la planificación, la organización, la dirección y el control son los pasos que todo gerente debe llevar de forma secuencial y periódicamente en momentos necesarios para la empresa, en este caso hablamos del sector hotelero.

Ilustración 5: Importancia de la función de control de las empresas hoteleras



Fuente, elaborado por los autores, basándose en: Fonseca, E. (2007)

Es por ello que las funciones de un gerente hotelero, van desde definir políticas y objetivos que controlen la calidad de los servicios, organizar y coordinar todas las actividades del hotel hasta estar pendiente de detalles que para algunos podrían parecer insignificantes, pero su labor es compleja y son muchos aspectos que deben abordar. A continuación, se señalan unas cuantas funciones que el gerente hotelero debe realizar:

- Evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurarlo, esto es básico pues de este departamento trata el capítulo, los departamentos descritos más abajo, son con los que guarda relación estrecha, pero con lo hace, podrías enfocar las funciones que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa (Monte, 2011)

Con la ayuda de las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) el gerente gestiona algunos departamentos, que se encuentran bajo su mando, los cuales le responden de forma directa, a continuación se señalan:

Departamento Comercial: Desarrolla mecanismos y políticas de comercialización en todas las áreas del hotel para tener un mayor ingreso. El departamento Comercial está dirigido por el Director Comercial, que es el máximo responsable de la empresa en términos comerciales ya que será el encargado de:

- Fijar los precios según las diferentes temporadas.
- Contratar y formar al equipo de ventas (Ejecutivos de Ventas).
- Negociar y firmar acuerdos de colaboración y contratación con Agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas (Viajes de Incentivos), etc...
- Acudir a las diferentes Ferias, Congresos u otro tipo de reunión. El equipo comercial tiene la misión de promocionar la marca a la que representa, tratando de ampliar la cartera de negocios con los clientes potenciales que vaya conociendo.
- Diseño de la imagen corporativa de la empresa (Logo / Slogans). Una vez diseñada la "marca" se encargará de su posicionamiento en el Mercado Turístico, es preciso realizar una segmentación de mercado, con el objetivo de delimitar el tipo de cliente que deseamos para nuestro establecimiento. De este modo, se pueden realizar diferentes tipos de promociones adecuadas al tipo de cliente.

Departamento de Finanzas y Costos: Tiene como responsabilidad analizar, clasificar, cuantificar y presentar información para que la administración conozca cuanto le está costando producir un determinado producto o prestar un servicio y de esta manera pueda tomar decisiones, tales como determinar el precio de venta o identificar áreas en las cuales se puedan reducir costos.

Departamento de Protocolo: Departamento que integra las relaciones públicas, prensa, comunicación interna y externa del hotel. Da apoyo al departamento de banquetes en la celebración de actos oficiales dentro del hotel, atención a personalidades o entidades que visitan el hotel. Igualmente auxilia en la organización de eventos a particulares y empresas (ceremonias, eventos, actos de empresa).

Departamento de Recursos Humanos: Responsable de la administración de los subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento. Trabaja directamente con la Gerencia General y niveles directivos de la organización. Funciones que realiza:

- Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado -empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.
- Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización

Departamento de Alimentos y Bebidas (Producción): Es el departamento encargado de todos los servicios relacionados con Alimentos y Bebidas utilizados en el hotel. Está compuesto por la Cocina, Bares, Banquetes, Restaurante, servicio a la habitación, Pastelería. Su buena manipulación e higiene, así como también ofrecerle al huésped un buen servicio. En el caso de Banquetes sus funciones son ofrecer servicios de organización de eventos y planificación de actividades tanto internas como externas del hotel como son Bodas, Desfiles de moda, Cenas de Gala, Comidas de negocio, Congresos, Conferencias, Graduaciones, Inauguraciones etc. Son

los encargados de hacer los presupuestos a los clientes, dar seguimiento a los montajes de los eventos etc.

Departamento de Alojamiento: Es un departamento muy importante dentro del hotel ya que de este depende muchos otros sub-departamentos como son: Recepción, Reservas, Botones, Teléfonos, Centro de negocios, Servicio de limpieza, Lavandería y Mantenimiento. (Monte, 2011).

La Cultura organizacional

La Cultura Organizacional se vuelve un escenario inherente para el Departamento de Gerencia en el hotel. Debido a que esta representa al conjunto de políticas o reglamentos que regulan el comportamiento de los colaboradores en su área de trabajo.

Referirse a la cultura organizacional es enfocarse a la buena administración laboral, que tiene como objetivo promover una productividad eficiente en el Hotel.

Para Chiavenato (2007) la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Como se puede apreciar la cultura organizacional es necesaria para toda empresa, englobando a las del ámbito turístico, en este caso los hoteles necesitan de un gerente que gestione, lidere y sepa comunicarse con sus colegas, generando una ventaja competitiva.

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales: Chiavenato (2009)

- Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado. La consistencia es entonces una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental (mindset) común y de un alto grado de conformidad. (Borda 2011:19)

Estrategias gerenciales para el establecimiento hotelero

La industria hotelera básicamente presenta regulaciones que indican el bienestar absoluto de los huéspedes, de tal manera que a través de la división del trabajo y la supervisión del encargado, permitirá el crecimiento de la empresa. Según Senge, (1981) los gerentes del hotel tienen el objetivo

de garantizar que los clientes se sientan satisfechos y de controlar todas las diferentes actividades y los departamentos de un hotel.

- Identificar el personal para formar un equipo de trabajo es impresionante, conocerlo mucho más. De tal manera, antes que conformar un buen equipo laboral se debe tomar en cuenta las habilidades y destrezas de los colaboradores. Centrarse en desarrollar una cultura que refleje los objetivos de la empresa. Relacionarse con los trabajadores y mantener presente en la vida del hotel. Como gerente se debe felicitar y dar una sonrisa esto promoverá un ambiente de equipo positivo.
- Edúcate a ti mismo, aprende de otros y sigue blogs y noticias relacionadas a la industria.
- Valorar a los empleados y enfocarse en sus fortalezas, permitir que compartan sus ideas e implementa las más viables.
- Asegurarse de que el personal en todos los niveles de la empresa reciba una capacitación
- De vez en cuando recibir a los huéspedes
- Asistir a los clientes que se hospedan en el hotel y aprovechar cada oportunidad para darles la impresión de que estás atentos a ellos
- Acercarse durante la instalación, mantente disponible y accesible.
- Dar una buena primera impresión, saluda a los huéspedes con una expresión formal, hacer contacto visual y recordar sonreír.
- Preguntarles en qué puedes ayudarles y qué puedes hacer por ellos.
- Hacer un seguimiento al huésped para garantizar que haya recibido la ayuda apropiada o si necesita asistencia adicional.
- Prepararse para las emergencias

- Hacer que el sitio web esté optimizado para las búsquedas locales. Esta es una forma fácil de conectar tu hotel con aquellos que buscan uno en tu área específica. Ingresar la dirección de tu hotel y del sitio web en mapas virtuales y en Google My Business pagará dividendos por años.
- Cada vez más se reservan hoteles online. En beneficio de los huéspedes, ofrece reservaciones online y asegúrate de que el hotel esté registrado en sitios especializados. Conecta tu sistema de gerencia de hoteles a tu programa de reservación online. De esta forma, se podrá construir de manera automática una lista de correos para email marketing.

Relaciones de negocio

Para poder establecer y dirigir un negocio o empresa, en este caso hablamos de establecimientos hoteleros, es necesario siempre mantener buenas relaciones de negocios, por ejemplo: ofrecer descuentos de los destinos turísticos a los compradores, haciendo rebajas en los platos de comida a los clientes frecuentes, entre otros, además se puede establecer relaciones de negocios de la siguiente manera:

- Se empieza de forma local. Se debe conocer los negocios vecinos, sus servicios y horas de funcionamiento y registra su número telefónico
- Hacer recomendaciones a huéspedes que preguntan por restaurantes, tiendas o eventos y atracciones locales que se pueden visitar
- Llamar personalmente al negocio recomendado para informales que un huésped los visitará y pide que lo traten con amabilidad
- Cuando se regrese, preguntarle si todo ha ido bien, escucha la respuesta del cliente y considera hacer algunos cambios en tu recomendación.

La práctica de la gestión administrativa hotelera ha existido desde tiempos muy antiguos, donde se manejaban a

grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, las antiguas civilizaciones fueron las precursoras de la administración y sobre todo gracias al advenimiento de algunos autores como Frederick Taylor. Iniciando con él el estudio general de administración como disciplina. La gestión administración en los hoteles también comprende los procesos de planeación, organización, dirección y control, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La Gestión administrativa hotelera busca el mejoramiento de la productividad de la empresa a través del uso adecuado y eficiente de los recursos organizacionales

De este contexto, un hecho importante que subraya la gerencia hotelera, es que la extensión de su compromiso con sus metas y propósitos es, en gran medida, el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos. Sin objetivos no hay necesidad de una organización; y cuando es posible crear una organización de servicios hoteleros sin un propósito establecido, ésta se deteriora rápidamente terminando por disolverse.

Referencia bibliográfica

- Acerenza, M. A. (2009). *Desarrollo Sostenible y Gestión del Turismo*. Madrid: Poliuniversidades.
- Alarcón, I. B. (2007). Calidad y recursos humanos del sector hotelero en cataluña. vol. lxxv, nº 47. *revista internacional de sociología (RIS)*, 73-98.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de la administracion*. Mexico DF: Pearson Educacion.
- Amoletto, E. J. (2014). *Fundamentos de la administracion de Organizaciones*. Cordova Argentina.
- Ana María Borda Clopatofsky, C. R. (2011). *Dlagnóstico de cultura organizacional en el hotel grand house*. retrieved from universidad de la sabana especialización en gestión para el desarrollo en la organización: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/211/Ana%20Mar%C3%ADa%20Borda%20Clopatofsky.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barboza*, M. M. (2013). *Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros*. Retrieved from <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n2/v22n2a06.pdf>
- Carlos, V.-N. J.-V. (2016). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoria. *Revista Ciencia UNEMI*, 19-25.
- Casillas, S. B. (2009). *Hotelería*. México: Patria.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinamica del exito en las organizaciones. Segunda edicion*. Mexico: Mc-Graw Hill Educacion .

- Fayol, H. (1987) *Administración Industrial y General*, (Undecimma edición) Buenos Aires - Argentina. El Ateneo, Editorial.
- Fernández-Cabrera, S. M. (2004). La gestión de calidad en las empresas hoteleras. *Papers de turismo 2004*, 75-93.
- Ferrando, O. R. (2012). Determinación de precios en la industria de la hotelería. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 215-227.
- Fonseca, E. (2007). *Hotelería Y Turismo Planeación, Administración*. Lima: Lexus.
- Koontz, H. y W. (1990). *Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14a Edición*. Mexico: Mcgraw-Hill Educacion.
- Hernández Ortiz, Joana, Gomez Torres, Danelia. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la enfermería. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 627. Retrieved from <http://www.redalyc.org>.
- Minzbert, H. (1991) *Organizaciones Inteligentes*, (segunda reimpresión) Buenos Aires - Argentina. El Ateneo, Editorial.
- Monte, A. V. (2011, Septiembre). *Manual de protocolo para empresas hoteleras*. Retrieved from Trabajo de titulación. UPCT: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/1870/pfm262.pdf;jsessionid=85A004A6AB9FA2DF335B9A94FA13E6CB?sequence=1>
- Munch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional*. Mexico DF: Pearson Mexico.
- Naranjo, G. F. (2010). Gerencia Emprendedora para el Siglo XXI. *Dimens. empres*, 56-64.
- Senge, P. M. (1981). *la quinta Diciplina*. Neva York.

02

Capítulo

Departamento de gestión del talento humano

Mauricio Noblecilla Granauer

El talento humano, es uno de los factores de mayor relevancia entre todos los recursos que existen en una empresa, ya que las actividades que se realizan dentro de la misma dependen de lo que las personas hagan o desarrollen. Las nuevas tendencias en los estilos de vida, obligan a los hoteles a centrar su atención en la mejora de la calidad en el servicio que presta. Los recursos humanos se relacionan directamente con la calidad de servicio que ofrece y se brinda en un hotel, esto es posible porque existe una interacción inmediata entre cliente y personal. La competitividad de los hoteles se enfatiza exclusivamente en la tecnificación de sus empleados para mejorar las condiciones económicas de un hotel en particular, así como, buscar la diferenciación en el servicio prestado entre los hoteles de competencia. Los turistas están más habituados a viajar

Mauricio Noblecilla Granauer Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Magíster en Administración de Empresas con mención en Mercadotecnia de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ingeniero en Gestión Empresarial de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Docente Titular Auxiliar de la Universidad Técnica de Machala.

y son más experimentados en la manera de conocer lugares en diferentes partes del mundo, esto genera mayor exigencia en el servicio que se pueda dar en un hotel. Es por ello, que el talento humano juega un papel preponderante para ofrecer un servicio de calidad que se le pueda dar al potencial cliente cuando éste se aloja en un hotel en particular. Este capítulo se centra en analizar las funciones y actividades que el departamento de Gestión del Talento Humano desarrollará en el ámbito hotelero.

El Departamento de la gestión del talento humano en el ámbito hotelero

La Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es nueva dentro de su terminología, ya que anteriormente dentro de su evolución se ha nombrado como relaciones industriales, administración de personal, administración de recursos humanos, gerencia de recursos humanos y, finalmente, gestión del talento humano.

Es por ello, que los orígenes del estudio de los recursos humanos o talento humano, se remonta a comienzos del siglo XX, debido a las fuertes influencias que estableció la Revolución Industrial. En esa época, la organización y las personas no estaban estrechamente relacionadas, más bien existía independencia de acciones entre las dos. Este periodo se caracterizó por existir conflictos entre los directivos de la empresa y los empleados, ya que cada cual apuntaban a sus propios objetivos individuales y no a los organizacionales.

Era de esta forma como las personas y las organizaciones, vivían separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambos para entenderse o, por lo menos, para disminuir sus diferencias, ya que los trabajadores eran vistos como recursos productivos o simples agentes de producción en masa. Por tal razón, se creó un área llamado Relaciones Industriales y que buscaba articular el capital y el trabajo, de manera interdependiente, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, específicamente en 1950, se cambió el nombre de Relaciones Industriales,

por Administración de Personal, en este caso ya no solo se trataba de mediar en los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que ocurran en ese momento.

En 1960, ya no todo era basado en la legislación laboral, sino que se atendía más a las personas como ejes fundamentales para el desarrollo organizacional de las empresas, en este caso, los directivos se dieron cuenta que su personal es el único recurso vivo en la organización que puede hacer frente a los desafíos surgidos en el mercado, por la competencia de la empresa.

Es a partir de 1970, que se inició a comentar sobre la administración de recursos humanos, pues aunque existían empresas donde el empleado era visto como un recurso productivo más de la organización, esta nueva terminología permitió comprender que lo más factible era tratar de una mejor manera a las personas, atendiendo sus necesidades, por medio de un área específica dentro de la organización.

Desde inicios del nuevo siglo XXI, pensar en solo administrar personas para que conozcan que deben hacer y que no, ya se volvió obsoleto, y es considerado como una forma de discriminación por tratarlos como agentes pasivos y no productivos. Es por ello, que en la actualidad no se las debe denominar como recursos, sino más bien como personas con talento, inteligencia para desarrollar las cosas, son activos y proactivos, dotados de competencias únicas que les permite tomar decisiones de manera independiente, con iniciativa y capacidad creativa.

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y no generan costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional. De esta manera, es pertinente hacer mención que la expresión Gestión del Talento Humano, es para resaltar la administración de las personas en la organización. Viendo a las mismas como socios o colaboradores y no como un recurso más para una institución (Chiavenato I., 2007).

En el estudio escrito por Víctor Delgado (2009), propone que a medida que ha ido evolucionando la humanidad en sus prácticas, creencias, costumbres y enfoques teóricos, se han modificado las relaciones laborales para mejorar la productividad de las empresas. Donde se ha pasado de un esquema tayloriano funcional de las relaciones humanas, empírico y científico, a uno holístico centrado en las personas sin perder la visión de búsqueda de eficiencia y eficacia como elementos que contribuyen a la rentabilidad de las organizaciones. En este caso, se ha evolucionado de un enfoque de dirección de empresas a uno de administración de gestión de talento humano, en donde las competencias son el motor que dinamiza el crecimiento y el desarrollo de las personas en las organizaciones, esto significa que si los trabajadores son competentes, las empresas lo serán siempre y cuando todos estén orientados hacia un mismo objetivo en común.

De acuerdo con Moreno (2012), para el caso de estudio sobre el talento humano se debe tomar en cuenta dos acepciones que son los recursos y el talento, en el que los recursos humanos se caracteriza por la individualidad y diversidad de profesiones y ocupaciones; y en el talento humano se identifican las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) que permiten establecer el potencial de los individuos en una organización.

García, Úbeda, & Marco (2015), determinaron que la estructura intelectual en la disciplina de los recursos humanos se ha consolidado, esta ha venido conformándose desde el siglo pasado lo que ha llevado a la realización de estudios en aspectos tan diversos como: la organización racional de los recursos humanos, el compromiso organizacional, adaptación a las tendencias tecnológicas a nivel mundial, entre otras.

Según Wendy Bravo (2016), existe interrelación pertinente entre el talento y los recursos humanos con la gestión del conocimiento, la innovación y la responsabilidad social empresarial que son ejes principales para el desarrollo de líneas investigativas de gran trascendencia que puede apor-

tar a la integración de estos factores y a establecer la aplicación de un enfoque sistémico que ayude a conceptualizar el papel de la gestión del talento humano en la empresa actual.

Importancia de la gestión del talento humano en el ámbito hotelero

La gestión del talento humano, es la parte más importante que existe para las empresas, sea cual sea su tipo, siempre marcará las pautas y determinará el éxito o no de ellas, y en los hoteles, su relevancia es aún mayor por el tipo de servicio que presta, dada la interacción continua con el cliente (Facchin, 2012).

La competitividad deberá descansar fundamentalmente en la calidad de los servicios prestados a los turistas. La ambigüedad entre la cantidad por los calidad, diferencia la capacidad de acogida en los servicios hoteleros en la actualidad. Según Poon (1993) los turistas han cambiado, ahora están más habituados a viajar y son más experimentados, son mucho más flexibles e independientes.

Es por ello que los hoteles deben mejorar la calidad de sus servicios. Esta se puede medir de distintas maneras, pero la que suele usarse en este sector es la diferencia entre la calidad esperada y la percibida por el cliente.

Para lograr esto, lo primero que se debe hacer es una correcta identificación de los talentos o habilidades que tiene el personal que forman parte de un hotel en particular. Es importante que este talento o habilidad se mejore continuamente, por tal razón, los hoteles deben capacitar constantemente a su personal para buscar la mejora continua en el servicio. En segundo lugar, se debe identificar quién de todos en el personal tiene el liderazgo suficiente como para desarrollar de una mejor manera la gestión de los talentos y capacidades de las personas que trabajan en un hotel.

La gestión del talento humano es muy importante ya que genera los siguientes puntos:

- Propicia ambientes de trabajo favorables, que generan motivación, productividad y rendimiento en las actividades realizadas.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar el desarrollo de programas de mejoramiento hacia la búsqueda de la productividad laboral.
- Mejora las capacidades y habilidades de cada uno de los miembros del personal en los hoteles.
- Busca mantener programas de beneficios para los empleados de un hotel en particular.
- Establece mejoras en el servicio hotelero dando seguimiento al desempeño laboral ejercidos por los empleados de los hoteles.

Todos estos puntos tienen una gran relevancia ya que esto son variables que se deben tener en cuenta para exista un manejo eficiente de los trabajadores en los hoteles.

Así la industria hotelera es una de las que mayor empleo genera en cualquier ciudad a nivel mundial donde se ubique, ya que ofrece empleo basados actividades de servicio, que requiere de mucha mano de obra para complacer las necesidades a los clientes. El éxito del sector hotelero se basa en mucho de la operatividad y eficiencia en el trabajo desarrollado por el departamento de gestión de talento humano, ya que los trabajadores son parte fundamental para la consecución de objetivos. Esto puede generar a la larga ventaja competitiva frente a sus adversarios hoteleros.

La gestión de recursos humanos según Andrew Mayo (2012), es competencia esencial y determinante del emprendedor, cuyo principal atributo es la formación y la coordinación de equipos adecuados a las exigencias de calidad y competitividad. Para ser precisos los equipos profesionales deben tener habilidad de planificación, monitoreo y control de los factores organizacionales imponderables e inexorables como las políticas, economía, cultura, demografía, legislación, medio ambiente y tecnología.

De acuerdo, con Deloitte (2016), los gerentes y líderes del departamento de talento humano deben enfocar todos sus esfuerzos en comprender, en crear una cultura compartida, así como en diseñar un ambiente de trabajo cautivador y, en construir un nuevo modelo de liderazgo y de desarrollo profesional. La nueva misión del líder de talento humano es dejar de ser “un director caza talentos” y convertirse en “una persona que de experiencia a la gente” en el que simplifique los procesos, ayude a los colaboradores a gestionar el flujo masivo de información en el trabajo, y construya una cultura de colaboración, empoderamiento e innovación.

El departamento de Gestión del Talento Humano es indispensable para cualquier empresa, el motivo es porque permite mediar en la relación entre directivos y colaboradores, quienes toman decisiones y las que la reciben. Por lo general, las funciones del departamento de talento humano están compuestas por reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, planes de carrera, mediación de clima organizacional, nóminas, permisos y retención de recursos humanos. (Aguilar, 2014)

Según Arrieche (2012), el departamento de Gestión del Talento Humano es el encargado de seleccionar los métodos de evaluación de desempeño laboral, tomando en cuenta las características del puesto de trabajo, tareas grupales e individuales, así como el nivel de cumplimiento.

De acuerdo con Rodríguez (2015), la gerencia de Talento Humano es un actor estratégico de las organizaciones y pilar sobre el cual el plan estratégico descansa, ya que en su calidad de administrador de personas, tiene la responsabilidad de elegir y desarrollar a los trabajadores que harán posible que las cosas sucedan.

Martínez (2013), establece que las organizaciones exitosas perciben que sólo se puede crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Este pensamiento se basa en la capacidad de las personas para aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades

de una organización dependiendo de la manera como se les trate, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional.

La gestión del talento humano hoy en día es de vital importancia en cualquier empresa, ya que permite evaluar las habilidades, conocimientos, y destrezas que desarrolla cada individuo y como se desenvuelven en las diferentes áreas de la misma, permitiendo así contar con personal altamente competitivo. (Llano & Rivera, 2015)

Lo desarrollo por Jáuregui & Saraceni (2014), determinan que los recursos humanos han pasado de ser un área dedicada básicamente al control de los empleados y a la administración de personal, a tener un rol de socio, clave en la toma de decisiones. Aunque se considera en la teoría de recursos humanos como importante, luego en la práctica esto no se materializa en todos los casos, ni con la misma magnitud. Esta diferencia es la que impulsa a investigar sobre qué puede hacer el trabajador, para afianzarse en su rol de socio estratégico.

Por otro lado Vera, (2016) establece que los cambios que viven hoy en día las organizaciones las obligan a buscar otros procesos en donde se deben aprovechar las capacidades y competencias con las que cuenta el capital humano, adoptando nuevas formas de gestión de personal, como lo es la gestión por competencias que no solo ayuda a mejorar el desempeño de los empleados sino también permite a las empresas definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.

Es evidente que dentro de los diversos recursos que existen en una empresa el talento humano es el fundamental, no solo por razones ontológicas sino por razones pragmáticas que pudieren desarrollar, ya que es la única área que permite la relación de personal en las organizaciones. La importancia del talento humano es esencial en las empresas, la misma se da a través de la selección de personal, inducción, capacitación y diseñando adecuadamente una estructura organizacional eficiente que permita facilitar la administración

de personal en las empresas, especialmente en los hoteles. (Lope, Reyna , & Hernández, 2017)

De acuerdo con Andachi, (2015), la gestión del talento humano es una área transcendental, ya que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, lo que hace posible que invertir en las habilidades y destrezas de una persona sea rentable y beneficioso para las instituciones a nivel general. El área de talento humano se convierte en un aliado estratégico para las demás áreas de una empresa, sea esta un hotel o cualquier otra., ya que tiene la capacidad de potenciar el trabajo en equipo y evolucionar la organización totalmente.

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertinencia con respecto de las diferentes áreas y actividades que se llevan a cabo. De acuerdo con las necesidades de la gente, el entorno se transforma; igual ocurre con las empresas, debe convertirse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado, ya sea comercial, hotelero, industrial o productivo. Es por ello que hoy en día se debe tomar en cuenta los talentos que se encuentran en el personal de la institución para potenciarlos y mejorarlos para beneficio de la toda la comunidad, es ahí, donde se define la importancia de la gestión del talento humano. (Dota & Samaniego, 2014)

Lo desarrollado por Casma, (2015), indica que la importancia de gestionar el talento humano en las empresas es fundamental para alcanzar altos estándares de competitividad. Resulta imprescindible analizar sus variables a fin de lograr un alto desempeño que contribuya de manera realista la misión, visión, objetivos tácticos como estratégicos de la empresa. Por ello, se deben utilizar las mejores estrategias para lograr desarrollar el capital humano y la consecuente generación de valor agregado a las áreas de competencia de una organización.

Por tal razón, la administración de personal basado en el talento y competencias facilita a las organizaciones a mejorar cada día, pero es importante desarrollar las habilidades y aptitudes de los individuos, así como mantenerlos motivados y satisfechos en cada uno de los puestos de trabajo para beneficio de las empresas. (Sandoval, 2015)

El talento humano se ve influido por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso de cambios en la rotación de personal proyectada, la calidad y naturaleza de los colaboradores, las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados, cambios tecnológicos y administrativos, los recursos financieros y cambios en el entorno. (Marín, 2015)

Problemas que se generan en el departamento de gestión de talento humano en el sector hotelero.

De acuerdo, con OMT (2001), en el sector hotelero no existe una óptima apreciación sobre el manejo de la gestión del talento humano, en la que se podría destacar las siguientes características:

- Hay un elevado porcentaje de trabajadores a tiempo parcial y temporal.
- Hay una importante presencia de jóvenes con escasa cualificación o estudiantes empleados en el sector hotelero.
- Se ofrece una menor retribución que en otros sectores económicos.
- Se trabaja un mayor número de horas semanales en horarios y turnos de trabajos especiales.
- Las formas específicas más comunes de empleo en el sector hotelero son:
 - Trabajo estacional, utilizado para hacer frente a las variaciones cíclicas y previsibles de la actividad.
 - Trabajo a tiempo parcial, el porcentaje de este tipo de empleo es de 12% a 52% en el sector hotelero aproximadamente.

- Trabajo temporal, se utiliza ante necesidades imprevisibles de mano de obra debido a aumentos en lo flujo de turistas.

Con respecto al tiempo de trabajo semanal es de 40 horas, pero se debe tener en cuenta que muchos hoteles piden a sus colaboradores desarrollar sus actividades en un periodo de tiempo más que el dispuesto por los reglamentos o legislación laboral que un país establece.

Por lo general, el nivel de preparación es muy bajo por parte del personal, por lo que a veces el servicio no es tan bueno como se espera en algunos hoteles de prestigio, ubicado en cualquier parte del mundo. Por último, entre los graves problemas que se enfrentan los hoteles está la dificultad de retener a las personas en su lugar de trabajo, existe mucha rotación, y sus causas son muy variadas, como el incumplimiento de las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo, el mal pago, o la dificultad de horarios de trabajo.

Por otro lado, las prácticas del departamento de Gestión del Talento Humano están orientadas al compromiso que deben poner cada uno de los miembros del hotel, pero se hace limitado si no existe apoyo por parte de las autoridades de un hotel, el mismo que hace que se pierda la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores. (Inca, 2015)

Características de la gestión de talento humano en sector hotelero

La industria hotelera es uno de los sectores que ha alcanzado una alta magnitud en su crecimiento, lo que ha generado una complejidad en el manejo del personal en la actualidad. Es por ello, que los hoteles necesitan de alguna manera tener un espacio donde haya un área que administre exclusivamente al personal. Existen muchas características que corroboran la relevancia de contar con un departamento de Gestión Talento Humano, entre las mismas están:

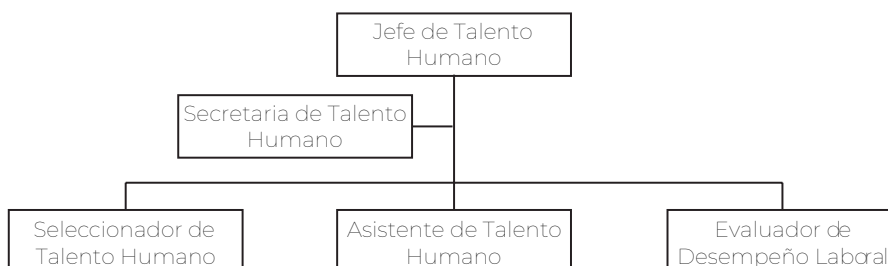
- Permite a la organización simplificar las tareas mediante un análisis y descripción de puestos de trabajo.

- Es un área de apoyo a la gerencia ya que el departamento de Gestión de Talento Humano se ocupa de cumplir todo lo establecido en los códigos de trabajo y la legislación laboral.
- El departamento de Gestión del Talento Humano permite seleccionar personal idóneo para cada puesto de trabajo, permitiendo tener personal que se dedique de manera profesional a ese cargo, mejorando la calidad de servicio.
- Establece relaciones entre los miembros del hotel mediante integraciones, fiestas, reconocimientos, aniversarios, cumpleaños del mes, entre otros.
- Desarrolla programas de capacitación para el personal de hotelería, con el fin de mejorar el servicio al cliente, y otros temas de protocolo dentro del ámbito hotelero.
- Diseña procesos de comunicación jerárquica (horizontal y vertical) mediante la aplicación de políticas y de la estructura organizacional de la empresa.
- Establece procesos o programas para retener al personal con talento, y disminuir la fuga de talento o la rotación de personal.

La Gestión del talento humano y los hoteles

Como toda empresa el departamento de la Gestión de Talento Humano en los hoteles debe tener personal que permita desarrollar las actividades que se proponen. Por lo general, en los hoteles se utilizan como estructura organizacional, reflejado en un organigrama de tipo funcional o de línea. Se puede ver como ejemplo en el gráfico 1.

Gráfico 1: Ejemplo de organigrama funcional del Departamento de la Gestión de Talento Humano utilizado generalmente en hoteles



Fuente: El autor.

Cada uno de los puestos de trabajo tienen características y funciones que deben seguir para el desarrollo sistemático y productivo del departamento de Gestión del Talento Humano en los hoteles, algunas de las funciones de cada cargo están descritas en la tabla 1.

Cuadro 1: Distribución de las Finanzas Públicas

N°	Puesto de Trabajo	Funciones del puesto de trabajo
1	Jefe de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> · Garantiza la organización del personal de un hotel · Elabora procesos y controla la actividad de selección de personal idóneo para el hotel · Proyecta, programa y coordina el proceso de capacitación para el personal del hotel. · Supervisa y controla los procesos administrativos desarrollados en el hotel. · Interpreta, verifica y hace cumplir la legislación y el código laboral establecido en el país donde desarrolla la actividad un hotel en particular. · Verificar la nómina y el pago de los roles de pagos, el cumplimiento de los beneficios sociales, y todas las obligaciones establecidas por la ley en el ámbito hotelero y laboral. · Analizar el nivel de salidas de personal que tiene el hotel, por cargos, áreas y en total del hotel. · Tomar decisiones en problemas, conflictos y situaciones de índole laboral donde conste la acción del personal en un hotel.

2	Secretaria de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> · Recibe, revisa, tramita y despacha correspondencia, da seguimiento del despacho de oficios, cartas entre otras actividades. · Redacta y digita documentos diversos relacionados con gestión del área donde labora. · Administra la agenda del Gerente, asigna citas y atiende a los visitantes del área de gestión de talento humano · Realiza convocatoria de reuniones, elabora actas y desarrolla acuerdos, y registro de asistencia.
3	Seleccionador de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar la cantidad de puestos de trabajo disponibles o vacantes · Recopilar carpetas de los potenciales candidatos. · Desarrollar hoja de ruta para el reclutamiento y selección de personal idóneo de un cargo que está vacante en un hotel en particular. · Desarrollar Guías de Entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes psicométricos, y aplicarlos. · Filtrar las carpetas de los candidatos ponderando en base al perfil del puesto vacante. · Entrevistar a los potenciales candidatos · Tomar pruebas psicológicas y psicométricas a los potenciales candidatos · Seleccionar las tres mejores carpetas y enviar a las áreas de requerimiento de personal · Dar seguimiento al desarrollo de la selección del candidato idóneo por parte del jefe del área donde está el puesto vacante. · Desarrollar inducción de las actividades que debe desarrollar a la persona que ha sido seleccionada para ocupar el puesto que había estado vacante.
4	Asistente de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> · Verifica papeleo y documentación relacionado con actividades de la Gestión del Talento Humano · Verifica los contratos y da trámite legal a cada uno de ellos. · Da seguimiento al proceso de selección de personal · Verifica constantemente que el personal tenga toda la documentación completa y actualizada para ser enviada a los entes reguladores de la Legislación Laboral. · Registra la asistencia del personal al hotel. Da seguimiento mediante la elaboración de una base de datos de asistencia e inasistencia del personal del hotel. · Analiza y enlista las justificaciones que el personal otorga por inasistencia al trabajo. · Desarrolla un análisis sistemático del personal que falta mucho al hotel y lo reporta al gerente directamente. · Diseña y elabora comunicaciones enviadas vía correo institucional, cartelera o mediante notificación actividades relacionadas al aspecto laboral, de integración y motivación en el hotel.

5	Evaluador de desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> · Elaborar fichas de evaluación de desempeño para cada puesto de trabajo. · Desarrollar una hoja de ruta que permita aplicar la evaluación y el tipo que usará para verificar el desempeño de cada puesto de trabajo en el hotel · Verificar el cumplimiento de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo, área o departamento que exista en el hotel · Verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos por los altos directivos, y coordinado con todos los departamentos del hotel · Ponderar los resultados obtenidos y comunicar los porcentajes resultantes por cada puesto de trabajo, área o departamento que exista en el hotel. · Elaborar un programa de mejoramiento para aquellos puestos de trabajo con bajo puntaje en su evaluación.
---	--------------------------------	---

Fuente: Baez (2012)

El Proceso de la gestión de talento humano en los hoteles.

El proceso de la gestión de talento humano, es un conjunto de acciones integradas para el desarrollo coordinado del manejo de las personas en una organización, en este caso, para los hoteles, el proceso a seguir es el mismo que cualquier otra empresa en particular.

Por lo general, para que la gestión de talento humano sea exitosa en un hotel debe integrarse, organizarse, retener, desarrollar y monitorear a las personas. Es por ello que se plantean cinco procesos prominentes, los cuales se describen en la tabla 2.

Tabla 2: Proceso de la gestión del talento humano según Chiavenato

Proceso	Descripción del proceso	Actividad o Acción
Aplicación e Integración de personal	<ul style="list-style-type: none"> · Se aplica las políticas y reglamentos internos de la empresa · Se describen los puestos de trabajo · Se integra personal idóneo para los hoteles · Se desarrolla inducción al nuevo personal 	<ul style="list-style-type: none"> · Políticas y reglamento interno · Descripción y análisis de puestos de trabajo · Reclutamiento y Selección de personal

Coordinación y organización de personal	<ul style="list-style-type: none"> · Se coordina las actividades a desarrollarse frente a los recursos que se les asignará a cada área de trabajo. · Evaluar el desempeño de trabajo de cada uno de los puestos de trabajos existentes en el hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> · Coordinación de recursos organizacionales · Evaluación de desempeño
Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollo de programas de capacitación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> · Capacitación · Desarrollo organizacional · Gestión del Conocimiento del personal · Mejoramiento continuo del talento del personal del hotel
Compensación y retención de personal	<ul style="list-style-type: none"> · Establecimiento de las tablas remunerativas, reconocimientos y premios asignados por el cumplimiento de las tareas propuestas. · Mantener los lugares de trabajo limpios y asegurarse que haya espacios de entretenimiento para el personal. · Verificar las prestaciones sociales que existan en los hoteles para su personal 	<ul style="list-style-type: none"> · Remuneración · Reconocimientos · Sueldos y Salarios · Higiene y seguridad del hotel · Relaciones con los sindicatos y trabajadores en general
Auditoría o monitoreo de personal	<ul style="list-style-type: none"> · Conocer a las personas · Mantener una base de datos sobre el perfil profesional y personal de los miembros del hotel. · Monitorear el cumplimiento de los trabajos realizados por el personal del hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> · Banco de datos sobre información profesional y personal de los trabajadores del hotel · Control de trabajo

Fuente: Chiavenato (2009)

El objetivo primordial del Proceso de Gestión del Talento Humano es Manejar el desempeño de las personas mediante la organización y coordinación de los recursos que mejore la calidad de los servicios que pueda prestar una institución o empresa que compite en un mercado determinado. Cabe

resaltar que durante este procesos se generan una serie de formas y documentos, muchos de ellos manejados de forma automatizada a través de las diferentes herramientas tecnológicas de las que se disponen. En la ilustración 1, se muestra una de estas formas, donde se hacen las variaciones del reporte de nómina.

Ilustración 1. Reporte de Nómina

REAL HOTEL

DE: (Dpto) _____ NOVEDADES NOMINA **00200**

Para: Recurso Humanos _____

DÍA	MES	AÑO

A LA FECHA DE HOY ESTAMOS ENVIANDO EL REPORTE DE LAS SIGUIENTES NOVEDADES PARA QUE SE HAGA EL RESPECTIVO AJUSTE EN NÓMINA

NOMBRE	CÓDIGO	DÍA	TURNO	NOVEDAD	TIPO NOVEDAD	OBSERVACIONES

Las novedades deben ser reportadas en un día h-hábil siguiente antes de las 5 p.m. en la oficina de Recursos Humanos

REAL HOTEL

TIPO DE NOVEDAD

D = Descanso
 C = Compensatorio
 F = Falta injustificada
 Pr = Permiso remunerado
 Pn = Permiso no remunerado
 Ps = Permiso médico I.E.S.S
 Pp = Falta parcial injustificada

 Firma Autorizada

 Solicitado Por

Elaborado por: autor

Conclusión del capítulo

- La gestión del talento humano en los hoteles debe crear, mantener, y desarrollar procesos de manejo de personas que sean eficaces.
- Debe saber crear condiciones de trabajo que permitan desarrollar las actividades administrativas o de servicio de una manera eficiente.
- Los recursos organizacionales se deben administrar eficientemente y ser distribuidos de acuerdo a las actividades que van a desempeñar cada área de trabajo en el hotel.

- La gestión del talento humano trata con recursos vivos, con capacidad de creatividad, iniciativa, que toma sus propias decisiones, y que pueden dirigir insumos o bienes dentro de una organización.
- La gestión del talento humano se preocupa eficientemente sobre las actividades que se desarrollan dentro de toda la empresa.
- La gestión del talento humano debe siempre de evaluar las actividades desarrolladas en un puesto de trabajo determinado, la importancia de la misma es para conocer qué tan productivo es un puesto con otro, dependiendo de la persona que trabaja en el mismo.

Referencia bibliográfica

- Aguilar, P. (2014). Importancia del aporte de los departamentos de recursos humanos según la perspectiva de un grupo de gerentes funcionales de diferentes organizaciones multinacionales. Guatemala de Asunción, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Andachi, S. (2015). La teoría de la gestión del talento humano y el análisis del clima institucional en el colegio metropolitano José Miller Salazar. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Simón Bolívar.
- Arrieche, M. (2012). Evaluación de desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológica. *Aula virtual*, 51-66.
- Casma, C. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas, Surco-Lima, 2015. Lima, Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mcgraw - Hill.
- Deloitte. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016*. Quito: Deloitte University Press.
- Dota, M., & Samaniego, M. (2014). Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación cooperativa de ahorro y crédito jardín azuayo, período 2014. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Facchin, J. (2012). *Josefacchin.blog*. Recuperado el 2017, de <https://josefacchin.com/la-importancia-para-tu-hotel-de-una-buena-gestion-de-personal/>
- García, F., Úbeda, M., & Marco, B. (2015). Estructura intelectual de la investigación sobre dirección de recursos humanos: un análisis bibliométrico aplicado a la revista the international journal of human resource management. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 149-161.

- Inca, K. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Jáuregui , N., & Saraceni, T. (2014). Importancia estratégica de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina: Universidad Argentina de la Empresa.
- Llano, E., & Rivera, L. (2015). Sistema de gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Florícola Agrogana S.A. de la parroquia Joseguango Bajo, Provincia de Cotopaxi periodo 2014 - 2015. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Lope, L., Reyna , C., & Hernández, F. (2017). Recursos Humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *América Economía*, 1-16.
- Marín, G. (2015). Implementación del departamento de talento humano para el instituto tecnológico superior adventista del Ecuador. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Martínez, V. (2013). Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las artes gráficas. México D.F., México: Instituto politécnico nacional.
- Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una Universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 319-401.
- Sandoval, L. (2015). Sistema integrado de gestion de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Federación deportiva del Carchi. Tulcan, Carchi, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES.
- Vera, E. (2016). La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil agencia Portoviejo. Portoviejo, Manabí, Ecuador: Universidad Técnica de Manabí.

03

Capítulo

Gestión del departamento de alimentos y bebidas

Lourdes Amaiquema Illesca; Arlene Lazo Serrano

Toda empresa turística, tiene como objetivo primordial satisfacer las necesidades de los turistas; y los dos servicios básicos para tal fin son el alojamiento y alimentación

Los servicios que ofertan los hoteles, no se centran solo en el alojamiento; actualmente se ha convertido en una regla de oro para los establecimientos hoteleros ofrecer servicios de alimentos de calidad, a través del departamento de alimentos y bebidas.

La importancia de éste departamento se refleja, en la necesidad que tienen los clientes de alimentarse es así que tiene la misión de crear, administrar y distribuir estos ser-

Lourdes Amaiquema Illesca, Lcda. En Administración de Hotelería y Turismo. Magister en Gerencia Turística y Hotelera. Docente Titular de la Universidad Técnica de Machala en la carrera de Turismo de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Autora del Libro Recursos Turísticos, Primera edición: 2015 ISBN: 978-9942-24-033-0. Miembro del Grupo de Investigación GEOTUR 018.

Arlene Lazo Serrano, Licenciada en Turismo. Magister en Administración de Empresas. Docente Titular de la Universidad Técnica de Machala en la Carrera de Turismo de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Autora del Libro Geografía Turística del Ecuador, Primera edición: 2015 ISBN: 978-9942-24-005-7. Coordinadora de Grupo de Investigación GEOTUR 018.

vicios que complementan el alojamiento, satisfaciendo las expectativas de los huéspedes.

El área gastronómica de los establecimientos hoteleros depende del departamento de alimentos y bebidas, identificados por uno o dos restaurantes, igualmente uno o dos bares, donde su función operacional está direccionada a los servicios de comida que se ofrecen en el hotel, cuyas acciones van desde la producción hasta el servicio o la venta.

La función principal del departamento es planificar, coordinar, dirigir y gestionar insumos, materiales, personal y equipos requeridos para ofrecer servicios de calidad.

Estos establecimientos son considerados uno de los más importantes dentro de la estructura empresarial hotelera, puesto que se ofrecen dos servicios necesarios para el turista.

Por otra parte, ofrecen al cliente un servicio completo, considerando los componentes del turismo, dos principales como es alojamiento y otro Alimentos y bebidas, que se le conoce como Room Service, o servicio a la habitación, que solo se lo ofrecen los Hoteles cinco estrellas, es un servicio muy especial y deseado por los turistas, especialmente, clientes jóvenes; será atendido por un Mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios; como lo establece el Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador en su Artículo 10.

En este capítulo, se pretende describir todos los aspectos relacionados con el área de alimentos y bebidas en un hotel, desde su gestión, organización, así como los procedimientos a desarrollar para una mejor prestación del servicio.

Contextualización del departamento

El departamento de alimentos y bebidas de un hotel cumple diversas funciones altamente especializadas. Desarrolla los procesos de producción y servicio de alimentos y bebidas, sus áreas estructurales son el restaurante, el bar y el almacén en general.

El restaurante se divide en áreas operativas como el salón, la cocina y un almacén propio. En el salón es el lugar dónde se brinda el servicio, la cocina que a su vez se divide en cocina fría y cocina caliente y finalmente el almacén en cual se encuentra la materia prima que se requiere para la elaboración de los alimentos (González, 2014).

El bar se divide en áreas operativas como la barra, el área de mesa y el almacén propio. La barra se constituye como una de las áreas más importantes de éste, puesto que se maneja toda la operatoria del bar, es decir elaboración de las bebidas, el área de mesa es el servicio que se da a los clientes a través de los mozos y camareras y el almacén propio es el área donde se encuentran todas las bebidas que el bar solicita al almacén.

Finalmente, el almacén, es un control eficiente de las materias primas utilizadas en la operación del departamento.

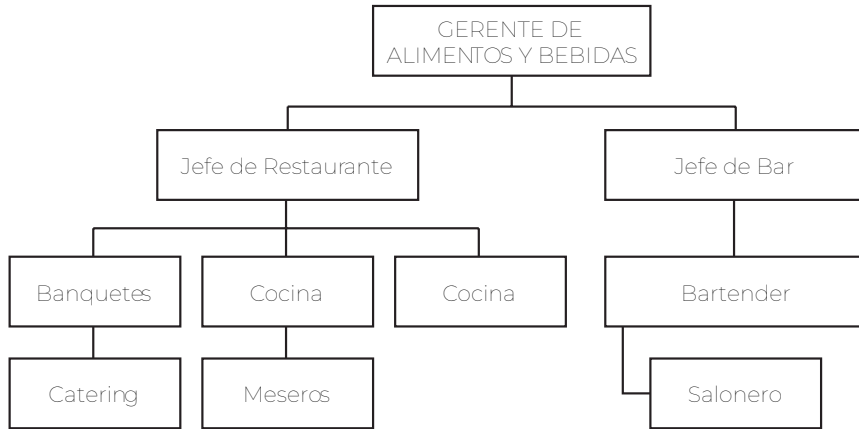
Estructura funcional (organigrama)

Antes de iniciar las operaciones de una empresa o área de trabajo es importante determinar su estructura organizacional, las funciones del personal que lo va a integrar, es preciso mencionar que no existe una estandarización en cuanto al diseño de la estructura organizacional, es decir que un organigrama funcional se debe establecer de acuerdo al tipo de servicio, operación y tamaño. (Correia, Araújo, & Wagner, 2012).

En el área de alimentos y bebidas, el factor clave es la especialización del trabajo y el trabajo en equipo, para ello se requiere de una estructura organizacional sólida y con una excelente dirección, que guíe a todo el personal hacia los objetivos de la organización.

Es importante señalar que la representación gráfica de la estructura organizacional es el organigrama. En la ilustración 1, se puede ver el organigrama del departamento de Alimentos y Bebidas

Ilustración 1: Organigrama



Fuente: Autoras

Áreas que conforman el departamento de alimentos y bebidas

Restaurante

La palabra restaurante fue utilizada por primera vez a mediados de los años 1700, esta describía lugares públicos que ofrecían a las personas la opción de comer sopa y pan sin tener que prepararlos por su propia cuenta (Power & Sergio, 2011); sin embargo a través del tiempo, el concepto de restaurante ha venido evolucionando, por lo que hoy según Gallego (2012), un restaurante es considerado como aquel “establecimiento público donde, a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local”.

Coincidiendo con esto, Morfín (2006) asegura que además de realizar un cobro por los alimentos y bebidas consumidos, también se debe cobrar por el servicio prestado, ya que la finalidad de este tipo de lugares no sólo consiste en ofrecer productos, sino también atención y servicio a los clientes que visitan el establecimiento.

Por lo que se puede decir, que los restaurantes son establecimientos que tienen como principal objetivo la preparación de alimentos para ponerlos a disposición de la persona que desee comprarlos, mientras exista de por medio una relación de servicio, por mínima que sea, hacia las personas que los frecuenten.

Los restaurantes pueden ser de cuatro tipos, y estos se clasifican en función de tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales (LLoret, 2012). A continuación, se describen las principales características de cada uno de los tipos de restaurante:

- Restaurante Gourmet: Estos establecimientos también son conocidos como restaurantes de servicio completo, generalmente sus precios son altos, debido a que existe una relación entre el servicio y la calidad de los alimentos, la decoración del lugar y su ubicación.

En estos establecimientos, el servicio que se ofrece dentro del comedor es de etiqueta, teniendo los estándares más altos. El menú consta de una gran variedad de platillos a elección del cliente y se preparan en el momento, por lo que todos los alimentos pueden considerarse como frescos (Morfin, 2006).

- Restaurante de Especialidades: Este tipo de restaurant ofrece una amplia variedad de platillos, teniendo uno o más como especialidad de la casa. En ellos encontramos mariscos, aves, carnes, pastas u otras especialidades. Cabe mencionar que no son de tipo étnico, es decir, los que ofrecen lo más sobresaliente de la gastronomía de la cultura de algún país (Morfin, 2006).
- Restaurante Familiar: En este tipo de restaurant el precio de los productos o platillos no es muy alto, siendo accesible para todo el público. Su característica principal es que el servicio ya está estandarizado. Por lo general estos establecimientos son de cadena, franquicia, existiendo la posibilidad de que sean manejados por los mismos dueños o su familia (Morfin, 2006).

- **Restaurante Conveniente:** Estos establecimientos también son conocidos como restaurantes de servicio limitado, ya que el servicio que ofrecen es rápido y el precio suele ser económico. Una de las características principales de estos lugares es la limpieza, con la cual se logra obtener la confianza y preferencia por parte de sus clientes, dando pauta a la generación de lealtad a la marca y clientes frecuentes (Morfin, 2006).

Bar

Es un establecimiento comercial donde se sirven bebidas alcohólicas y no alcohólicas y aperitivos, generalmente para ser consumidos de inmediato en el mismo establecimiento en un servicio de barra (GALLEGO, 2012). Aunque generalmente se atiende a los clientes en mesas donde se sirve la bebida solicitada.

- **Barra de atención o de servicio:** Es la que se ubica en el frontis del bar y es donde se atiende a los clientes en forma personalizada, debe tener un rondón de seguridad, para evitar la caída de líquidos hacia el lado externo de la barra; la altura puede tener de 1.10 a 1.30 m., el ancho de la zona de atención puede estar entre 40 cm y 80 cm para tener comodidad de ubicar vasos, ceniceros y Snack. (LLoret, 2012).
- **Barra de función o estación de servicio:** Es una parte importante dentro de la distribución interna del bar ya que su correcto montaje y uso nos permitirá optimizar la producción de cócteles, debe contar con pozas para hielo entero y frappé (pegado), cambros (organizador o separadores de alimentos) y un o unos speed rails o speed racks (carriles de velocidad) para la colocación de licores con speed pourers (dosificadores) y así tener mayor comodidad y facilidad al momento de preparar coctel en momentos de mayor afluencia de clientes. (LLoret, 2012).
- **Barra de Exhibición:** Se ubica en la parte posterior de la barra de atención y es donde se encuentra toda la varie-

dad de productos que se ofrecen a la venta. Es vital que la ubicación de las botellas tenga un orden, a esto se sugiere el orden preestablecido según la clasificación de la I.B.A. (International Bartenders Association) que sugiere sea aguardientes, aperitivos y licores; y que estos se respeten con el fin de no generar desorden y caos. También tiene efecto decorativo y su presentación visual es importante para ganar el interés del cliente (Ruíz, 2013).

Banquetes

En los banquetes se realizan funciones muy peculiares que se llevan a cabo para organizar eventos y planificar actividades de gran magnitud.

Por definición del diccionario de la Real Academia Española, un banquete es: Comida a que concurren muchas personas, invitadas, para agasajar a alguien o celebrar algún suceso. Y también lo define como: Comida espléndida. El banquete, es una comida que se organiza con el motivo de celebrar algún acontecimiento.

Funciones del departamento

Como se ha mencionado con anterioridad el área de alimentos y bebidas es crucial dentro de las empresas hoteleras; sus actividades y operaciones deben estar encaminadas a ofrecer servicios de calidad, y cumplir los objetivos contemplados en la administración del hotel; para lo cual debe cumplir con las siguientes funciones:

- Suministra alimentos y bebidas a los huéspedes del establecimiento hotelero.
- Planifica y diseña la carta; considerando beneficios, costos, valores nutricionales y la presentación de los platos.
- Determina los mecanismos más adecuados para la recepción, almacenamiento, distribución, producción y despacho de la materia prima.
- Define las técnicas de gestión y control de alimentos y bebidas.

- Maneja correctamente controles de gestión.
- Establece políticas de compras y relaciones con los proveedores.
- Planifica y organiza procesos de almacenamiento y rotación del stock.
- Establece y define estándares de calidad, para la producción y servicio de alimentos y bebidas.
- Mantiene un clima laboral que incentive la motivación del personal.
- Planifica y coordina el área de alimentos y bebidas en las actividades, eventos y programas que se desarrollen dentro del hotel.
- Coordina la calidad y atención de servicio ofrecida por el personal del área.
- Establece las políticas y normas de limpieza, con las que debe cumplir cada área del departamento.
- Establece las cantidades mínimas de materiales y utensilios que requiere el área.
- Controla y establece las cantidades mínimas requeridas de materia prima, para su posterior producción.
- Planifica e identifica las actividades que se desarrollarán en el área, junto con el departamento de compras.
- Planifica y determina un plan entre las áreas de producción principal y compras; para el desarrollo efectivo de las actividades diarias.
- Identifica, planifica y coordina políticas administrativas que garanticen transparencia en los reportes presentados periódicamente.
- Elabora un presupuesto anual.
- Diseña un plan operativo anual.
- Establece relaciones y comunicaciones permanentes con otras áreas del establecimiento.

- Controla y supervisa las condiciones de higiene y seguridad de las instalaciones y equipos.
- Supervisa y coordina la funcionalidad de las instalaciones y equipos de producción.
- Diseña estrategias de ventas.

Personal que labora en el departamento de alimentos y bebidas

En un negocio de restauración el equipo humano es absolutamente clave. Al tratarse de un negocio de servicios, la actuación del personal en su interrelación con el cliente forma parte del propio servicio.

Definir bien los puestos que serán necesarios y establecer las funciones que desempeñarán, ayudará a la fluidez del área. En el departamento de alimentos y bebidas se encuentran los siguientes puestos de trabajo:

Gerente de alimentos y bebidas

Es el encargado de planificar, organizar, controlar y supervisar en su totalidad las actividades que se desarrollan en el área de Alimentos y Bebidas. Asegurando el fiel cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por el hotel, así como los objetivos de ingresos, calidad, servicios y satisfacción de los huéspedes.

Entre las funciones que desempeña se encuentran:

- Dirige al personal del área.
- Supervisa y coordina el óptimo funcionamiento operacional del área.
- Planifica y organiza de los ingresos, gastos, adquisiciones, materiales y eventos.
- Supervisa y coordina las distintas actividades operacionales en las diferentes áreas del departamento de A&B.
- Asegura la satisfacción de los clientes.

- Controla y supervisa el cumplimiento de estándares políticas y procedimientos establecidos.
- Monitorea a la competencia.
- Busca proveedores y elegir la materia prima.
- Regula la frecuencia de compras y adquisidores.
- Coordina con los diferentes departamentos que forman parte del establecimiento hotelero.
- Supervisa en forma general de la atención al cliente.
- Desarrolla y ejecuta el presupuesto para el área de A&B
- Diseña estrategias de marketing para cumplir con los objetivos generales del establecimiento hotelero.
- Evalúa presupuestos y diseñar pronósticos de ventas.
- Supervisión y control de la higiene en la elaboración de servicios de comida. Se debe tener especial atención en la higiene alimentaria desde recepción, almacenaje y conservación de las materias primas, a la preparación culinaria de los alimentos, así como a la higiene del personal que se encuentra en contacto con los alimentos, y de cualquier instalación, material o utensilio que pueda entrar en contacto directo.

La Higiene Alimentaria abarca preventivas aplicables a cada uno de los aspectos antes mencionados, como lo indica la OMS “la higiene alimentaria comprende toda las medidas necesarias para garantizar la inocuidad sanitaria de los alimentos....también el Código Internacional Recomendado de Prácticas y Principios Generales de Higiene de los Alimentos [CAC/RCPI 1969, Rev.(2003)], según el cual son “todas las condiciones y medidas necesarias para asegurar la inocuidad y aptitud de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria.

Entendiéndose como cadena alimentaria el conjunto de medidas encaminadas a garantizar que los alimentos se consuman en buen estado y que no sean causa de enfermedad ((Ros.C., 2007).

Jefe de banquetes

Es el encargado de supervisar todos los aspectos de un evento o banquete, asegurándose de que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio. Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Supervisa los eventos que se desarrollen dentro y fuera del hotel
- Realiza los pedidos del material a bodega o almacén
- Controla el personal previsto para el evento.
- Supervisa la presentación del personal, a cargo.
- Controla el aseo de los depósitos y áreas de trabajo.
- Determina la ubicación y posición de las mesas.
- Supervisa la decoración del salón.
- Coordina con otros departamentos del hotel, involucrados con los eventos.
- Elabora los horarios de trabajo del personal a cargo.
- Planifica los equipos y materiales que se requerirán para los eventos.
- Elabora las cuentas finales de los banquetes.
- Lleva un control y realizar los pagos semanales de los mesoneros.

Jefe de restaurante

Se encarga de supervisar al personal, y de atender las sugerencias y quejas de los clientes. Plantear mejoras operativas, logísticas y funcionales que aseguren la calidad estándar de los servicios del restaurante.

Sus principales funciones son:

- Supervisa y coordina el rendimiento del personal
- Diseña la carta en conjunto con el Maître

- Controla y Supervisa el cumplimiento de las normas sanitarias
- Supervisa de horarios y control de horas extras
- Supervisa las entradas de productos por calidad y cantidad
- Supervisa el control de stock.
- Supervisa la atención al cliente.
- Controla el correcto funcionamiento de los equipos
- Controla y evaluar las áreas del almacén
- Analiza reportes diarios de ventas.
- Controla los costos
- Es amable con los clientes, y controla que los empleados cumplan con esta normativa.
- Evalúa las actividades diarias
- Realiza inventarios semanales de mercadería

Meseros

Los meseros desempeñan un rol importante en el departamento de Alimentos y Bebidas, su función principal es atender las solicitudes y requerimientos de los clientes y servir los alimentos y bebidas. A continuación, se describen otras funciones:

- Realizan el respetivo mise en place de las mesas.
- Poseen conocimientos de la carta del restaurante, así como también el tiempo el tiempo de preparación y los ingredientes que forman parte de cada plato.
- Sugieren aperitivos a los clientes antes de hacer su pedido.
- Realizan sugerencias a los clientes de postres, cocteles y bebidas después de la cena.
- Presentan las comandas a los cocineros.

- Sirven los alimentos y bebidas a la mesa.
- Conocen las diferentes formas y tipos de servicio en la mesa.
- Presentan al cliente la cuenta, para el pago respectivo.
- Asisten a los clientes antes, durante y después del servicio.
- Observan si los clientes dejan objetos olvidados y hacer la devolución respectiva.
- Manejan de forma correcta la vajilla y cristalería, para evitar incidentes.
- Tienen las estaciones de servicio completas: sal, azúcar, cubiertos, salsas, etc.
- Tratan al cliente con cortesía, respeto y amabilidad.

Jefe de bar

Es el cargo de mayor jerarquía dentro del área del bar; responsable ante el gerente de alimentos y bebidas de la operación del bar, supervisando el trabajo del personal y el servicio en general.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Gestiona el área del bar
- Supervisa y controla las operaciones diarias.
- Autoriza compras y pedidos de materia prima.
- Planifica, determina y evalúa las operaciones dentro del área.
- Elabora proyecciones de ventas
- Elabora presupuestos anuales
- Elabora el manual de funciones para el personal del área.
- Evalúa el desempeño y desarrollo de actividades del personal.
- Supervisa y controla el cumplimiento de normas y estándares de calidad establecidos.

- Supervisa y controla el inventario de bebidas
- Controla el stock de bebidas y revisar existencias.
- Elabora horarios y turnos de trabajo del personal del área.
- Supervisa el servicio.

Bartender

Es la persona encargada de preparar y servir las bebidas en el bar, especializado en la combinación de bebidas alcohólicas, que se conoce como cocteles.

Sus principales funciones son:

- Planifica, supervisa y controla el servicio en la barra
- Levanta la barra al finalizar el turno
- Elabora la lista de bebidas y cocteles que se ofertaran
- Determina las especificaciones de bebidas y vinos
- Determina los costos de las bebidas
- Lleva un control de costos de las bebidas
- Realiza un control periódico del stock
- Elabora inventarios diarios
- Soluciona las quejas de los clientes inmediatamente

Mesero o mesera de bar

Es la persona encargada de servir las bebidas y atender los requerimientos de los clientes, dando asistencia durante el servicio.

Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Tiene conocimientos de la carta del bar
- Sugiere bebidas a los clientes antes de hacer su pedido
- Presenta las comandas al barman
- Sirve las bebidas a la mesa

- Conoce las diferentes formas y tipos de servicio en la mesa
- Recoge la cristalería sucia de la mesa
- Presenta al cliente la cuenta, para el pago respectivo
- Asiste a los clientes antes, durante y después del servicio
- Observa si los clientes dejan objetos olvidados y hacer la devolución respectiva
- Hace limpieza de mesas y área de servicio
- Maneja de forma correcta la cristalería
- Trata al cliente con cortesía, respeto y amabilidad

Procesos de gestión en las áreas del departamento: consumo, servicios, eventos

Los procesos en cuanto a la gestión en las diferentes áreas requieren de un manual, aunque este tiene sus ventajas y desventajas, sin embargo es muy importante porque permite la uniformidad en los procedimientos y su constante uso lo convierten en una herramienta.

Para preparar los alimentos, es necesario un recetario que contenga detalladamente los ingredientes, porciones, medidas, formas de elaboración y la presentación de los platos. De aquí se logra el costo de plato servido. Por ello es muy importante el manual.

Lo mismo para la elaboración de bebidas se debe regir por un manual, en el que se detalle los cocteles que se prepararán, medidas, ingredientes, como por ejemplo hielo, azúcar, limón, licor y otros, tipos de vasos o copas que se deben utilizar de acuerdo a cada coctel. (López & Rodríguez, 2015). Así mismo se logra el costo de bebida servida.

También se requiere contar con el personal suficiente, tanto en las dependencias de cocina y bebidas, como en la atención al cliente.

Procedimientos del servicio en el restaurante

Limpieza del restaurante

Es el primer paso a realizar, antes de abrir el restaurante, éste proceso consiste en realizar una limpieza general de toda el área; tales como: limpieza de las áreas de la cocina, limpieza de mesas, ventanas, suelo, limpieza de máquinas y equipos, limpieza de vajilla, cristalería y utensilios.

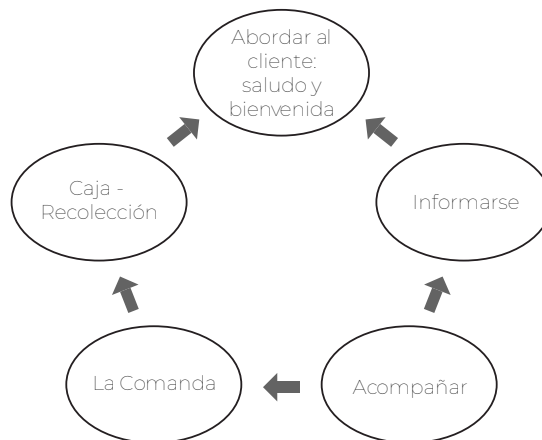
Montaje en el restaurante

El segundo paso consiste en realizar la mise en place, es decir la puesta a punto del restaurante para el servicio; en la que hay una importante labor de planificación y preparación previa; de ella dependerá el desarrollo fluido y correcto del servicio del restaurante. (Gonzalez, 2014)

Servicio en el restaurante

El servicio en el restaurante, se enfoca en la atención al cliente. Una vez que se ha realizado la limpieza y el mise en place; el restaurante inicia sus operaciones, atendiendo de la mejor manera a los comensales. A continuación, en la ilustración 2, se presenta el ciclo del servicio referido a la atención del cliente:

Ilustración 2: Ciclo del Servicio



Fuente: Elaboración: Autoras

El protocolo a seguir para ofrecer una calidad de servicios es el siguiente:

- Saludo y bienvenida: Es indispensable ser amable y cortés con el cliente en el primer contacto. Mantener contacto visual y una sonrisa, siempre es de gran importancia. Abrirle la puerta, preguntar si tiene reserva.
- Informarse: Se debe conocer las preferencias del consumidor, en qué lugar del restaurante le gustaría sentarse, número de comensales, para en base a ello poder asignarle una mesa.
- Acompañar: Es necesario tener conocimientos protocolarios. Se debe acompañar al cliente hasta la mesa designada.
- La comanda: Entregar la carta a los comensales por la parte derecha, ofrecer los aperitivos a los clientes, informar sobre los platos, tomar su orden y llevarla al área de cocina.
- La acción final es el cobro y la emisión de factura.

La Comanda

La comanda tiene su origen en la palabra francesa commander que se traduce como pedir o demandar, se considera como el pedido escrito de los clientes. Este documento permite receptor, elaborar y controlar la solicitud de los clientes para servir los pedidos, es un vale de recorrido interno.

Es indispensable diferenciar los tipos de comanda, para Urda (2016) existen la comanda de menú y carta, la comanda de bebidas, comanda de postre, la especial y room-service.

Controla el transporte y trato de la información sobre las órdenes de los clientes, directamente desde sus mesas, hasta la cocina, donde en su respectivo módulo, se podrán visualizar todas las comandas que realicen los clientes, las comandas ya atendidas, y aquellas que aún están pendientes. Este innovador proceso, permite una comunicación directa de los clientes con la cocina, evitando tiempo de espera en la

atención del camarero o en el transporte de la información del camarero, a la cocina

Ahorro de tiempo en la gestión de comandas evitando el tiempo de espera hasta que atienda el camarero y el tiempo de transmisión de la comanda desde el camarero a la cocina, posibilidad para los restaurantes de la introducción de publicidad y sugerencias en sus cartas virtuales, y una mejor gestión de todos los pedidos, evitando errores de anotación de las comandas por parte de los camareros y liberando carga de trabajo a los camareros. La ilustración 3, muestra una forma de comanda.

Ilustración 3: Formato de Comanda

 COMANDA BAR - RESTAURANTE					
Tel:3085958					
Fecha: _____			N° _____		
Hora de Pedido: _____			Hora de entrega: _____		
Mesa	Mesero	Personas	Habitación	Funcionario	Factura N°
		1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____			
CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION			

Elaboración: Autoras

Procedimientos del servicio en bar y cafetería

Limpieza del bar y Montaje en el Bar

Es indispensable, realizar una limpieza del área del bar antes de iniciar con sus operaciones. Limpiar el suelo, ventanas, mesas, el área dónde se preparan los cocteles, limpiar estanterías, máquinas, cocteleras y todos los utensilios y materiales que se usan.

Servicio en el Bar

Una vez realizada toda la limpieza, el área del bar está lista para atender a los clientes.

- Saludar y dar la bienvenida
- Informarse sobre las preferencias del cliente
- Entregar la carta de vinos y cocteles
- Tomar la comanda.

Procedimientos del servicio en el buffet

- Limpieza y Montaje del Buffet
- Colocación de los productos
- Servicio en el Buffet

Control de costos de producción

El control de costos de producción se genera en el departamento de contabilidad de costos.

Los restaurantes son una mezcla de comercio e industria, debido a que en ambos se generan procesos de producción. La forma más correcta de cuantificar los costos es considerando los valores (precio) de los ingredientes utilizados, debido a que los clientes no están interesados o no les interesa el proceso, el tiempo y el personal que interviene en la elaboración del plato; lo único que les interesa es la calidad, presentación y sabor del plato o la bebida que se sirven. (Cuevas, 2002)

Los costos son todas aquellas salidas de mercancía, que en su momento fueron compradas con intención de procesarse y/o venderse. En éste proceso se debe determinar los costes de materia prima para ofrecer el servicio; como base o sustento de los precios para la venta.

El costo es la sumatoria de todos los pagos y causaciones en que se incurre para la producción de bienes o prestación de un servicio... (Rodríguez , 2012). En costos de alimentos y bebidas existe una inversión por un servicio que se presta, el hecho de ofrecer un producto terminado como es un plato servido es un producto final, por lo tanto es un costo directo, porque utilizamos la materia prima que son parte de los costos para ofrecer al cliente un menú.

Glosario

Room Service: Servicio de habitación. Servicio de alimentación y bebida provisto en la habitación. Expresión de origen norteamericana que designa el servicio de copa, bar y de comidas leves y rápidas, para atención al huésped en su propia habitación.

Restaurante: El restaurante es aquel establecimiento o comercio en el cual se ofrece a los clientes comidas y bebidas de diverso tipo para su consumo in situ, es decir, las personas que asisten a un restaurante se sientan en las mesas que este tiene dispuestas, eligen aquello que quieren comer y beber de una carta o menú que se les facilita, lo ordenan a un mozo o camarero, y una vez listos los alimentos y bebidas se los sirve en a la mesa para que consuman el pedido allí mismo.

Cocina Fría: Es todo lo compuesto de aperitivos, acompañamientos, ensaladas o guarniciones. Tienen su origen en la época de los romanos. Se acostumbraba como guarnición. Se base son hojas verdes. Es el área de cocina donde se elaboran todas las recetas que requieren de una preparación mínima o nula en la mayoría de los casos. También se refiere a todos los alimentos que fríos sin importar que hayan estado calientes en algún punto de la preparación.

Cocina Caliente: Es la elaboración de todos los alimentos que necesiten de una cocción caliente y es el chef de cocina que da la preparación de alimentos calientes.

Bar: Un bar (del inglés bar, barra) es un establecimiento comercial donde se sirven bebidas alcohólicas y no alcohólicas y aperitivos, generalmente para ser consumidos de inmediato en el mismo establecimiento en un servicio de barra. La persona que atiende el bar suele estar de pie, tras la barra, y se le conoce tradicionalmente con el nombre de barman.

Barra: La barra puede ser el mostrador de un bar o de un comercio similar. En el caso de los bares o de algunos restaurantes, la barra se utiliza a modo de mesa para que el cliente, ya sea de pie o sentado en un taburete, puede comer o beber algo.

Organigrama: es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático. Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Banquetes: Comida a que concurren muchas personas, invitadas o a escote, para agasajar a alguien o celebrar algún suceso. Y también lo define como: Comida espléndida. El banquete, es una comida que se organiza con el motivo de celebrar un determinado acontecimiento (una visita oficial, una boda, un aniversario, etc.).

Bartender: Persona que se dedica a preparar y servir bebidas en un bar o en otro establecimiento similar. Por lo general trabaja en la barra del y se especializa en la combinación de diferentes bebidas alcohólicas para elaborar cócteles.

Servicio: Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa así sea macro o micro y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y buscar en ellos su total satisfacción.

Mise en place: El término mise en place, también conocida por las siglas MEP, alude a la preparación y disposición de todos los ingredientes y utensilios necesarios para elaborar una receta de cocina o preparar una mesa para los correspondientes comensales.

Protocolo: Conjunto de conductas y reglas que una persona deberá observar y respetar cuando se mueva en determinados ámbitos oficiales ya sea por una cuestión de circunstancia especial o bien porque ostenta algún cargo que lo lleva a transitar por estos.

Comanda: es el soporte documental o vale, donde la persona encargada, anota la demanda que realiza el cliente de los productos que componen la oferta del establecimiento. Es una fase fundamental en la prestación del servicio, ya que si no se conocen los deseos del cliente, difícilmente podrá satisfacerse. La comanda también es un documento básico en el proceso de facturación, los productos y cantidades que se anotan en la comanda será los que se facturen al cliente.

Referencia bibliográfica

- Alves, T., Marreiro, M., & Duarte, M. (2012). Competencias y habilidades necesarias de los gestores de hoteles de lujo y super lujo : Un estudio de caso en el Polo Turístico Via Costeira, Natal, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16-23.
- Barboza*, M. M. (2013). *Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n2/v22n2a06.pdf>
- Correia, G., Araújo, L., & Wagner, D. (2012). Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 763 - 777.
- Correina, G., Araújo, D., Lyvia, F., Leao, P., & Rafael, P. (2012). Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas: La importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de Joao Pessoa, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 35-46.
- Cuevas, F. (2002). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. México: Limusa.
- Félix, A., Cobeña, D., Párraga, L., Vidal, L., & Carreño, L. (2015). PPlan de Marketing para el hotel Carrizal. *Espamciencia*, 23-29.
- Gallego, J. F. (2012). *Manual Práctico de un restaurante*. Madrid: Paraninfo.
- GALLEGO, F. (2012). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid: Paraninfo S.A. doi:ISBN 978-84-283-2805-0
- Gallegos, J. F. (2008). *Marketing para Hoteles y Restaurantes*. Madrid: Printed in Spain .
- García, B. (2012). *Calidad y Estrategias Gerenciales Hotelera*. Obtenido de file:///C:/Users/Nathy/Downloads/Dialnet-CalidadYEstrategiasGerencialesEnEmpresasHotelerasD-4327162.pdf
- González, F. (2014). *Aprovisionamiento y almacenaje de alimentos y bebidas en el bar: Gestión y puesta a punto de equipos, útiles y menaje en un bar o restaurante*. España: ideaspropias. doi:ISBN 978-84-9839-504-4

- GONZALEZ, F. (2014). *Sistema de Aprovechamiento y Mise en Place en el Restasurante, recepción y almacenamiento de provisiones*. España: ideaspropias.
- lartori, C. (2008). *Aspectos de Gestión Hotelera*. Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC059960.pdf>
- Jácome, G. (2015). Diseño de un manual de procedimientos para la operación de alimentos y bebidas del hotel Hilton Colón Quito aplicado al restaurante café Colón. *UDLA*, 1-98.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*.
- L Loret, E. (2012). *Servicio que brinda los establecimientos gastronomicos*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de Desarrollo de un programa de capacitacion para el personal de servicio: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1729/1/tur84.pdf>
- López, C., & Rodríguez, J. (2015). *Aprovisionamiento y almacenaje de alimentos y bebidas en el bar*. Madrid: Paraninfo S.A. doi:ISBN 978-84-283-3758-8
- Medina, C., Fernández, D., & Benavides, A. (2012). Elaboración de un Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), en el Área de Servicios Alimentarios del Hotel Real Intercontinental de Tegucigalpa. *BWP*, 1-90.
- Morfin, S. (2006). *Atencion y servicio en establecimiento de alimentos y bebidas*. Recuperado el 20 de Enero de 2007, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/dominiguez_b_a/capitulo2.pdf
- Morillo, M. (2013). Costos del servicio de alimentos y bebidas en establecimientos de alojamientos turísticos. *Visión Gerencial*, 304-327.
- Navarrete, V. (2016). *Calidad en el servicio de las empresas hoteleras*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3127/1/CALIDAD%20EN%20EL%20SERVICIO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20HOTELERAS%20DE%20SEGUNDA%20CATEGOR%C3%8DA.pdf>
- Power, H., & Sergio, B. (18 de Marzo de 2011). *Restaurante & Bar*. Recuperado el 20 de Enero de 2017

- Rodríguez, R. (2012). *Costos Aplicados en Hotelería, Alimentos y Bebidas*. Bogotá: EcoeEdiciones.
- Ros.C., A. L. (2007). *Manipulador de Alimentos. La importancia de la Higiene en la elaboración y servicios de comidas*. España: ideas-propias.
- Ruíz, J. (2013). *Técnicas de servicio de alimentos y bebidas en barra y mesa*. Madrid: IC. doi:ISBN 978-84-8364-752-3
- SECTUR. (8 de Febrero de 1992). *Secretaría de Turismo*. Recuperado el 22 de Enero de 2017, de <http://www.gob.mx/sectur/>
- Urda, E. (2016). *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante*. Madrid: Paraninfo S.A. doi:ISBN 978-84-283-9683-7
- Vega, R. (2002). *La calidad percibida de los servicios de establecimientos hoteleros*. Obtenido de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/304/260>
- VÉRTICE S. L. (2008). *Gestión de Hoteles*. Málaga: Vértice.

04 Capítulo Departamento de marketing en un hotel

Melissa Calle Iñiguez; Vladimir Avila Rivas

En el presente capítulo se describen las funciones generales y específicas del departamento de marketing de un hotel, como objetivos principales son el servicio de calidad, las ventas y la creación de oportunidades que permitan la maximización de objetivos de la organización. Para ello se inicia con los conceptos y elementos generales del marketing hotelero, posteriormente se abordan los pilares fundamentales; constituido por el marketing estratégico y operativo. El primero se refiere a la planificación y funciones del departamento de marketing hotelero desde una perspectiva profesional y ambiciosa, donde se presentarán distintas herramientas para la publicidad y promoción a través de medios tradicionales y on-line. El segundo, respectivamente

Melissa Calle Iñiguez, Doctora en Ciencias Administrativas, Magister en Planificación Turística y Licenciada en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Docente titular de la Universidad Técnica de Machala.

Vladimir Avila Rivas, Magister en Marketing y Comercio Internacional y Economista con Mención en Gestión Empresarial Especialización Marketing, Docente de la Universidad Técnica de Machala

encierra el ámbito hotelero, su infraestructura, sus servicios; como el servicio al cliente, su planificación interna y ventas, con el afán de mantener un volumen de turistas durante el año que provoque una estancia ocupacional sustancial generando ganancias para su hotel.

Marketing de servicios aplicado al sector hotelero

Conceptos del marketing de servicios.

El marketing como disciplina ha experimentado su máximo desarrollo impulsado por las organizaciones del sector secundario o industrial de las economías de mercado, pues el crecimiento económico de la mayoría de países industrializados se ha basado en dicho sector. Sin embargo, el espectacular crecimiento de los servicios en la sociedad actual está llevando a las organizaciones de servicios a aplicar el enfoque de marketing en la gestión de sus intermediarios.

Estas organizaciones, al igual que las firmas de bienes, deben tratar de gestionar una oferta que satisfaga las necesidades y deseos de sus clientes, pero las características diferenciales de los servicios y la forma en que estas son percibidas por los usuarios, determinan que dicha aplicación no pueda hacerse de forma directa (Rey, Revilla, Gil, & Lòpez, 2004, pág. 32).

Como sistema de acción, el marketing de servicios busca la mejor manera de satisfacer necesidades y deseos mediante el intercambio de un satisfactor intangible por otro valor generalmente tangible en forma mutuamente benéfica.

Como sistema de pensamiento, estudia los métodos eficaces para entablar la relación entre quien está dispuesto a prestar el servicio y quien lo necesita, facilita el mutuo conocimiento de las condiciones del servicio y busca la eficiencia para hacerlo llegar al usuario en la forma, cantidad, calidad y oportunidad que requiere y a un precio convenido. Como subsistema funcional de la administración, se ocupa de la planeación, ejecución y control de las actividades que estable-

cen y mantienen las relaciones e intermediarios con el mercado de servicios para que las personas logren sus objetivos de rentabilidad en el caso del prestador y de la satisfacción en el caso del usuario (Saldaña & Cervantes, 2000, pág. 2).

Los consumidores poseen dos tipos de expectativas sobre un servicio: el nivel deseado y el nivel percibido. Considerando la contribución de la actividad turística a la generación de empleo e ingreso, es por ello que la importancia de la calidad de los servicios ofrecidos al consumidor es necesaria para que la organización hotelera alcance una performance por encima de la media. (Monfort, Defante, De Oliveira, & Mantovani, 2013, pág. 289).

Elementos del marketing de servicios

Los servicios son actividades que se realizan para brindar experiencias únicas que poseen características esenciales que lo hacen único y especial, tales como:

- Intangibilidad: Indica que un servicio no es tangible, no se puede tocar, no es un objeto ni se puede medir, por el cliente.
- Heterogeneidad: El servicio varía en la forma como se presta al cliente, por más que se oferte el mismo servicio, siempre es diferente, y no se percibe igual.
- Inseparabilidad: El servicio no se puede brindar sin la utilización de un bien para su prestación, siempre se debe utilizar un producto para poder brindar un servicio.
- Caducidad: El servicio no se puede almacenar ni es perecible, por lo tanto no caduca.

Una vez identificadas las características de los servicios, vamos ahora a describir los componentes o elementos necesarios para el mismo:

- Materiales de trabajo: Elementos utilizados para llevar a cabo el servicio (Quintana, 2000, pág. 121).
- Dependencias o espacio físico: Muebles, locales, luz, atmósfera, decoración (Quintana, 2000, pág. 121).

- El personal: Es una de las variables del marketing mix que se relaciona directamente con la organización, pues su rendimiento juega un papel importante en la percepción del servicio como de la misma organización. Así mismo, tiene mucha relevancia para el diseño de las estrategias de marketing. Según Quintana (2000, pág. 121) las personas son las que llevan a cabo el servicio y lo ejecutan.

El personal, cumple la función de contacto con el cliente en las organizaciones de servicios, su comportamiento puede ser tan importante; como para influir en la calidad percibida de un servicio, como en el comportamiento de un personal de ventas. Por eso, el personal de servicio debe realizar su trabajo de manera efectiva y eficientemente; por constituir un importante elemento de marketing en la empresa, sin obviar la orientación al cliente. Segñun, Santángelo (2009, pág. 43), *“La forma como se presta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de una organización de servicios y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de una empresa”*. Es por ello, que se deben determinar estrategias organizacionales que se puedan implementar en el personal.

Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio y la satisfacción del cliente, haciendo más intensa la experiencia (PESANED, 2011)., donde pueden influir los siguientes aspectos:

- Componentes psicológicos: En donde influye la imagen que tenga la empresa para el consumidor, su prestigio (Quintana, 2000, pág. 3).
- Los procedimientos para llevarlos a cabo: Es otra de las variables del marketing mix que tiene que ver con todos aquellos procesos que la organización atraviesa para vender el servicio y cumplir lo que se le ofreció al cliente.

Es fundamental la existencia de un manual de procedimientos para intentar estandarizar los servicios y no depender de las personas que los realizan y de su experiencia o know-

how (saber hacer), ni que existan deficiencias tras la incorporación de nuevo personal (Quintana, 2000, pág. 3).

Es importante generar procesos eficaces para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que se entrega valor real. Procesos mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante, atentando también, contra la moral de los empleados disminuyendo sus niveles de productividad (PESANED, 2011).

Departamento de marketing hotelero

La gestión de marketing en las organizaciones turísticas está encaminada a articular las estrategias y herramientas que van a contribuir a alcanzar mutua satisfacción en los intercambios de valores entre dichas organizaciones y los clientes y demás grupos con los que se relaciona.

La administración de este proceso de intercambio constituye la razón de ser de la dirección de Marketing en su doble vertiente estratégica y operativa, una vez hecho este análisis respectivo la empresa plantea objetivos y selecciona las estrategias que le permitirán alcanzarlos (Rey, Revilla, Gil, & López, 2004).

En una empresa hotelera el Departamento de Marketing es aquel que administra o controla la información que permite mantenerse en contacto con el mercado, a su vez ayuda al proceso de promoción ya que maneja todas las herramientas necesarias para la ejecución de las estrategias incluyendo las 4Ps (producto, precio, plaza, promoción). Las estrategias se concentran en la elección del grupo o grupos de consumidores a los que dirigirse, a la creación de un posicionamiento o imagen y a la elaboración de las estrategias; lo que se denomina Marketing-Mix, que no es más que la combinación del producto que se va a comercializar con un precio establecido, un canal de distribución directo con la utilización de medios de comunicación elegido para contactar dicho público.

Asimismo, se realizan actividades de marketing estratégico y operativo según sea el caso, y esto forma parte del proceso denominado dirección estratégica de marketing en donde para lograr una adecuada gestión del proceso de intercambio con sus mercados se tiene que realizar una planificación, implantación y control de las estrategias:

- Planificación: implica desarrollar los objetivos de marketing, el diseño de estrategias y planes para alcanzarlos, analizar la situación y elabora los planes de acción.
- Implementación: diseño de la estructura organizativa formal y la ejecución de las tareas programadas.
- Control: analiza los resultados obtenidos y los deseados.

Marketing estratégico hotelero

El marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente que el resto de competidores. El objetivo del marketing estratégico es satisfacer necesidades no cubiertas que supongan oportunidades económicas rentables para la empresa (Espinoza, 2016).

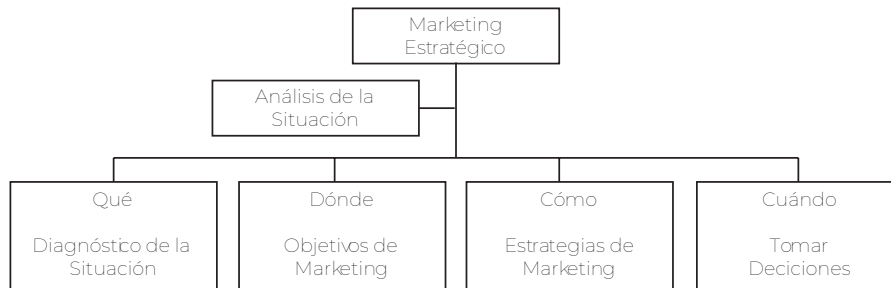
La planificación estratégica es la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios que permitan la obtención de estas metas. Por lo que los planes estratégicos de marketing están basados en la valoración del equipo de planificación de Marketing, percepciones y expectativas de la directiva (Alvarez, 2007, pág. 7).

El marketing estratégico es un proceso de gran utilidad para el sector hotelero debido a que proporciona una visión más clara de la situación en la que éste se encuentra, permitiendo crear planes de acción, tácticas y la implementación de estrategias para lograr alcanzar los objetivos propuestos, y así aprovechar las oportunidades y fortalecer las debilidades que tenga, ayudando en la toma de decisiones que satisfagan las necesidades y deseos de los huéspedes.

En el sector hotelero se implementa el marketing estratégico debido a diversos factores tales como la innovación, cambios sociales y la tecnología, lo que hace que los huéspedes sean cada vez más exigentes en sus preferencias, y amerita que la empresa realice una planificación estratégica para cubrir todas las necesidades y así lograr la fidelización del cliente al momento de elegir un hotel.

A continuación se presentará la figura 1, donde se indican el alcance del marketing estratégico

Figura 1: Marketing Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Marketing operativo hotelero

En los últimos años, se ha producido una intensificación importante de la competencia en el sector turístico, debido a los distintos servicios que se ofrecen, que van desde dormir en una pequeña habitación en un risco a ofrecer servicios de deportes extremos en cuevas submarina. Por tanto, es muy común que las empresas hoteleras implementen acciones de marketing operativo (Rey, Revilla, Gil, & Lòpez, 2004)

El marketing operativo es más agresivo y visible por responderse con la acción de la gestión de marketing y opera en plazos de tiempo más cortos. Su eficacia, sin embargo, depende de la calidad de las elecciones estratégicas fijadas previamente. Viene a ser el brazo comercial de la empresa en su contribución al logro de objetivos. El marketing operativo es más urgente, ya que sobre un rumbo ya trazado, trata

de cumplir con los objetivos fijados -trata de hacer bien lo que hay que hacer. (Sainz, 2016)

En este sentido, se lo puede definir como aquello que permite que la organización pueda controlar las diferentes variables en el mercado, cuanta con una herramienta muy práctica que es el marketing mix que analiza las necesidades y deseos de los consumidores del público objetivo, obteniendo las diferentes estrategias y tácticas.

Variables del marketing mix hotelero

Producto hotelero

El producto hotelero, se refiere a la oferta de bienes y servicios que la organización hace a sus clientes habituales y potenciales, con la finalidad de lograr conquistar nuevos mercados.

El producto hotelero se lo podría definir como una combinación de elementos tangibles e intangibles que generan utilidades o beneficios al cliente en forma de experiencia fuera de su lugar habitual de residencia o trabajo (Rey, Revilla, Gil, & Lòpez, 2004).

En los elementos tangibles del servicio hotelero se identifican:

- **Materias Primas:** son aquellos elementos materiales que permiten dar respuesta a la función básica del producto hotelero, es decir alimentos, bebidas, vajillas, muebles, etc. Junto a estos elementos materiales, el componente humano de la empresa es la materia prima fundamental del producto hotelero y está presente en la fabricación y comercialización.
- **Infraestructura:** se da a entender como las construcciones en un territorio que permiten la accesibilidad y crean un valor de diferenciación que ofrece el producto hotelero.
- **Elementos complementarios:** son aquellos tales como bares, restaurantes, instalaciones deportivas, que hacen más placenteras la estadía del visitante.

Los elementos intangibles del servicio hotelero son tres e incluyen:

- **Servicios:** son las actividades que se generan en la interacción del cliente con los empleados, recursos, bienes físicos o sistemas de la empresa, fabricante o proveedores, que se constituyen en la parte central del producto hotelero, dada la respuesta que merece el cliente.
- **Gestionar:** es tomar decisiones, es saber hacer, es planificar, organizar, dirigir, y controlar distintas acciones o estrategias en los que incluyen los recursos materiales y humanos.
- **Imagen de Marca:** es un estado de opinión del cliente que responde a los atributos visibles e invisibles de un producto hotelero, basado en distintos puntos percibidos como pueden ser el color, el diseño, el servicio, el producto, etc.

Precio hotelero

El precio de un servicio es muy difícil de determinar debido a muchos factores que influyen en el mismo, tales como el costo, la distribución, el recurso humano, el prestigio, etc. Pero esta preocupación se ve acentuada notablemente cuando se trata de empresas hoteleras (Rey, Revilla, Gil, & Lòpez, 2004, pág. 259)

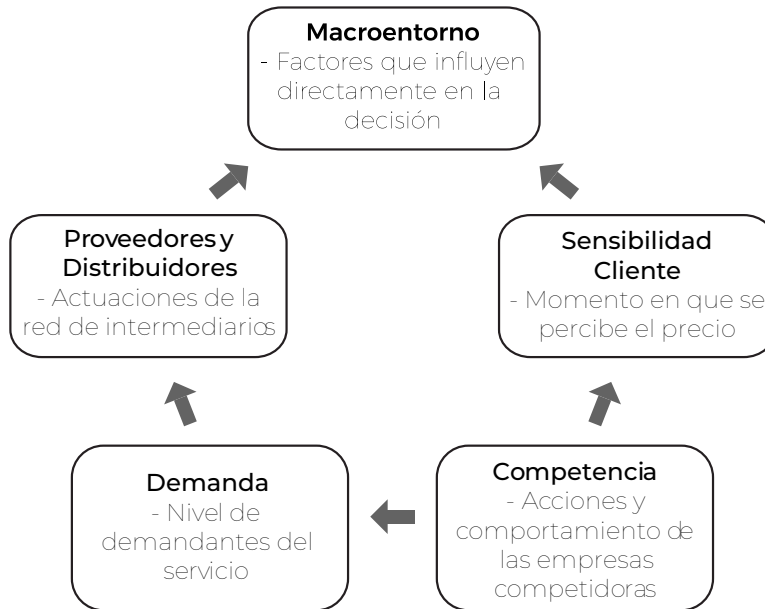
Existen factores internos para poder determinar el precio en el servicio hotelero, los cuales se identifican en las figuras 2 y 3:

Figura 2: Factores Internos del Servicio Hotelero



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3: Factores Externos del Servicio Hotelero



Fuente: Elaboración Propia

La Plaza o distribución hotelera

Desde el punto de vista del Marketing, la función de la distribución surge con la problemática que se genera en la empresa cuando se fabrica un producto y necesita hacerlo llegar a potenciales compradores, que normalmente se encuentran en un lugar determinado (Rey, Revilla, Gil, & Lòpez, 2004, pág. 258)

Dada la naturaleza intangible que el servicio hotelero ofrece al consumidor, éste no se puede distribuir como un producto bien; por medio de almacenes, garajes, etc., por lo cual esta característica exige que el esfuerzo sea mayor para llegar al consumidor.

Hoy en día se podría decir que existen dos tipos de canales a través de los cuales se puede generar el servicio hotelero; entre ellos tenemos el canal directo, cuando el cliente visita el hotel o reserva a través de internet, que sirve como inter-

mediario directo al dar respuesta inmediata al consumidor final y por medio del cual se pueden generar muchas reservas en el día a día.

En el canal indirecto, en este tipo de concepto, se encuentran aquellas empresas que negocian con el cliente final para brindar el servicio; entre ellas tenemos las operadoras turísticas que son las encargadas de generar paquetes de estadía, que son ofertadas en diferentes establecimientos. Este canal funciona en épocas vacacionales o de mayor ocio en el año. También en este grupo tenemos a las agencias de viajes que permiten vender los paquetes y que cuentan con una base de datos de clientes que al final llegarían a ser potenciales.

La franquicia es un tipo de distribución que normalmente gana mercado y posicionamiento, permitiendo que el producto hotelero pueda ofertarse en diferentes partes del país, manteniendo en orden y generando de una forma excelente el servicio.

La comunicación o promoción hotelera

El concepto de comunicación en el contexto de las organizaciones tiene dos enfoques iniciales. Se puede establecer una comunicación interna entre los diferentes miembros o grupos de la organización y la comunicación externa que es entre la organización y los individuos y grupos que son ajenos a la misma (Rey, Revilla, Gil, & Lòpez, 2004, pág. 321)

En el servicio hotelero podemos definir a la comunicación como aquellas actividades que permiten persuadir al mercado, o como una herramienta de comunicación comercial por la utilización de diferentes medios para transmitir un mensaje, entre ello tenemos la publicidad, promoción de ventas, patrocinio, etc.

- La Publicidad se la puede generar para poder compartir un mensaje directo a un público masivo con la utilización de medios offline y online obteniendo una gran demanda.

- La Promoción de Ventas dirigida al consumidor; se utilizan técnicas muy comunes ya que se basa en los descuentos sobre los precios, que se realizan con reducciones inmediatas en el precio del producto o mediante vales o cupones de descuento canjeadas en la compra del producto.
- El Patrocinio es un instrumento de comunicación que llega a un público objetivo mediante la asociación con un emisor que tiene como cliente fiel a dicho público; el patrocinio está basado en un proyecto de inversión a favor de algo o alguien por medio de un apoyo financiero, logrando con ello mejorar la imagen del servicio hotelero y generando expectativa.
- Ventas Directas es una estrategia que utilizan los vendedores para ofertar un producto de manera personalizada para conseguir una venta a una persona, grupos u organizaciones.

Departamento de marketing interno hotelero

Es aquel que se encarga del manejo del personal del departamento de Marketing, a pesar que su operatividad es similar al departamento de RRHH, su accionar va mucho más allá, porque dentro de sus estrategias está el manejo de incentivos a empleados y vendedores.

“El enfoque del marketing interno es la de lograr que todos los miembros del personal cumplan, de la mejor manera posible, su papel como representantes de la empresa y, en consecuencia, gestionen eficazmente todas las situaciones en las que interactúan.” (Martin, Payne, & Ballantyne, 1994, pág. 93)

Según Ruizalba Robledo, Vallespín Arán, & Pérez-Aranda (2015, pág. 84), la orientación al marketing interno (OMI) puede constituir una herramienta de gestión del conocimiento de los empleados que permita a las empresas desarrollar una ventaja competitiva en la medida en que genera información y la comunica internamente para terminar ofreciendo una respuesta a sus necesidades. La OMI, mediante

la adecuada gestión del capital humano, facilita competir de forma más efectiva y dar una respuesta ágil a las demandas del mercado.

Las empresas hoteleras se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en el que disminuye la lealtad de los clientes y en el que se presta poca atención a la creación de valor añadido (Padilla & Garrido, 2012, pág. 17). Es por ello que el manejo de este departamento cumple una función muy importante en el valor de la marca y su prestación de servicio, porque tanto empleados como vendedores son la primera línea con la que un cliente se cruza antes de adquirir un servicio de un hotel.

Funciones del Departamento de Marketing Interno

Dentro de las funciones del marketing interno se deben de desarrollar procesos y técnicas para asegurar que el personal con que cuentan las empresas está apto y dispuesto a brindar un servicio de alta calidad. La función del marketing interno nace en el preciso momento en que los esfuerzos de marketing están dirigidos hacia el personal, el mismo que asegura que todos los integrantes de la organización tomen conciencia de lo que implica el negocio y entiendan las distintas actividades que se realizan, dando un soporte en el conocimiento del cliente. Tiene como objetivo principal que los empleados ofrezcan los productos satisfaciendo las necesidades de los clientes y generando valor.

El marketing en las empresas hoteleras o turísticas debe de tomar en consideración la participación de todos los empleados; no simplemente quedarse en los departamentos estratégicos. El marketing interno está dirigido a los clientes internos de la empresa, es decir, a sus empleados.

El sector hotelero o turístico es incomparable, es único en el sentido de que los empleados forman parte del producto. Un hotel debe tener personal que sepa desempeñarse bien en aquellos momentos de la verdad. Es un hecho que las personas al momento de pensar que significa marketing habitualmente piensan que son los esfuerzos dirigidos hacia

el mercado. Sin embargo, es al contrario ya que los primeros esfuerzos de marketing que se deben de realizar en un hotel o en un restaurante es de manera interna, es decir, debe de ir dirigido al personal encargado de tener contacto con el cliente.

La alta gerencia debe de estar completamente segura que los empleados conozcan bien del producto y de que éstos puedan crear una propuesta de valor, es decir, crear un beneficio adicional, hacer que el cliente se sienta importante; el personal debe estar totalmente motivado y animado con la empresa para la que trabajan y con los productos que ofrecen o venden; de otra manera, será imposible conseguir que los clientes se sientan entusiasmados. Es por eso que la alta gerencia debe estar al tanto en comprender las actividades de marketing y dirigir todos los esfuerzos de marketing hacia el cliente. Debe tener en cuenta que el marketing dirigido de forma externa es para la atracción de los clientes, pero da un resultado negativo o genera poco interés si el personal de la empresa no tiene el comportamiento adecuado para con las expectativas de los clientes.

Estructura organizativa del departamento de marketing

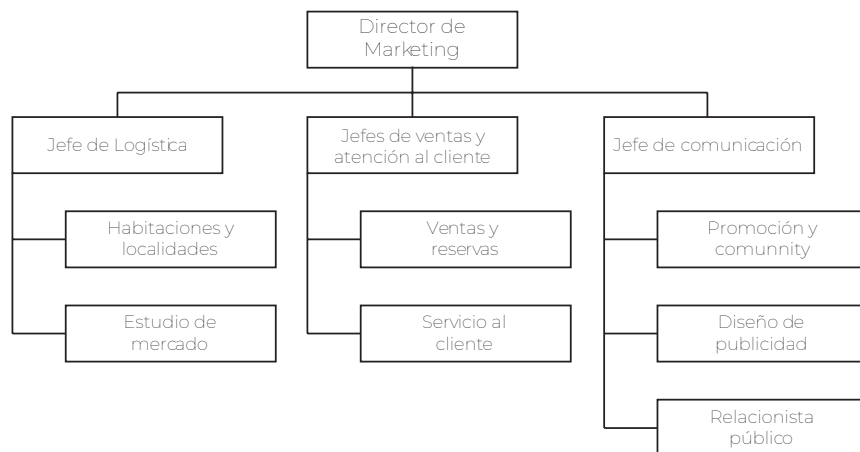
Para Kotler, Bowen y Flores (2011), la estructura empresarial convencional es una estructura triangular. Por ejemplo, la estructura de un hotel la ocupan en el vértice superior la Dirección General y la Dirección de Operaciones (Dirección Corporativa). El gerente general está en el siguiente nivel, seguido por los Jefes de departamento, los supervisores, los empleados y los clientes.

Kenneth Blanchard (2015), autor del libro *The One minute manager*, sostiene que el problema en la estructura empresarial es que todo el mundo está trabajando para su jefe. Los empleados quieren hacer bien su trabajo y se preocupan por lo que los supervisores piensen del mismo; a su vez, los jefes de departamento se preocupan por cómo los mira el gerente general, y los directores generales quieren que los accionistas tengan una buena impresión de ellos.

El problema con este tipo de organización es que todos están preocupados por satisfacer a las personas que están por encima de ellos en la empresa y dedican muy poca atención al cliente. Cuando una empresa adopta una cultura de servicios la estructura de la empresa invierte su sentido. Los clientes están ahora en el punto más alto de la organización y la Dirección Corporativa está en la base de la estructura. En este tipo de organización, todo el mundo trabaja para servir al cliente.

La Dirección Corporativa ayuda a sus gerentes generales a hacerlo, los gerentes generales trabajan para que sus departamentos sirvan al cliente, los jefes de departamento desarrollan sistemas que permitirán a sus supervisores servir mejor al cliente y los supervisores ayudan a los empleados a servir al cliente. Bajo este criterio se puede definir la siguiente estructura organizacional., la figura 4, muestra la estructura organizacional del departamento de marketing en un hotel.

Figura 4: Estructura Organizacional del Departamento de Marketing Hotelero



Fuente: Elaboración Propia

El Plan de marketing interno

El plan de marketing interno es la elaboración de estrategias diseñadas específicamente para nuestros empleados, trabajadores y colaboradores del hotel, en donde se plantean de forma atractiva la manera de como motivarlos, capacitarlos para que den un buen ambiente de trabajo y un servicio de calidad, de excelencia al momento de atender a los clientes.

Al momento de diseñar un plan de marketing interno debemos recordar que conlleva un esfuerzo mayor ya que no se lo puede hacer de la noche a la mañana, puesto que es un proceso riguroso. Es necesario reservar uno o más días para desarrollarlo. Algunos directores de marketing creen que lo mejor es irse de la empresa para redactar el plan, dado que las interrupciones constantes que hay en una oficina irían en detrimento del proceso de planificación. (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011).

Dentro del departamento de marketing hotelero, el área encargada del servicio al cliente, es el que debe de cumplir con mayor responsabilidad este proceso, puesto que involucra la parte esencial de todo servicio; que es el empleado.

El proceso del plan de Marketing Interno según Cubillo y Cerviño (2008), es el siguiente:

1. Planificación de los recursos humanos.- corresponde a la planificación y coordinación del capital humano del hotel, para ello se debe considerar el desajuste temporal de la oferta y demanda, los períodos laborales, la capacitación y rotación de empleados.

2. Contratación.- se debe invertir tiempo y esfuerzo para contratar buenos empleados, que vayan a brindar un buen servicio, para ello es recomendable considerar la experiencia, actitudes y conocimientos adquiridos de la persona a contratar.

3. Formación y Capacitación.- debido al costo, este proceso no es considerado por algunas organizaciones, pero su importancia está en el resultado que se obtiene al mejorar las actitudes y conocimientos de los empleados contratados a fin de prestar un buen servicio.

4. Evaluación de Rendimiento y Control.- es indispensable evaluar a los empleados de una organización, el fijar objetivos de cumplimiento es una manera de hacerlo, ya que ello guía al empleado en su accionar para obtener los mejores resultados. De la misma forma la evaluación nos permite controlar el progreso de cada uno y medir sus falencias y aciertos.

5. Establecer sistemas de incentivos.- se debe establecer un sistema de incentivos, con el objetivo de premiar las buenas actuaciones y cumplimiento de metas, con el fin de mejorar su accionar en la organización.

Ambiente hotelero

Entre los proveedores clave de experiencias (comunicación, personas, identidad visual/verbal) se encuentran los ambientes físicos, que son utilizados como instrumentos estratégicos en el marketing, con la finalidad de producir experiencias sensoriales, afectivas, cognitivas y físicas. El ambiente es relevante debido a su inclusión como uno de los pocos componentes-clave en los extremadamente reconocidos conceptos de prestación de servicios.

El ambiente de servicios es una herramienta de marketing, un elemento de la imagen del negocio, una evidencia y un estímulo capaz de provocar reacciones en los consumidores

Debido al carácter intangible del servicio, el consumidor está siempre presente en el lugar donde el servicio es producido e interactúa con los empleados de la empresa; por lo tanto, sería oportuno incluir dos P's en los elementos del mix de marketing: physical evidence (evidencias físicas) y participantes (todos los actores que participan en el servicio). (Pinheiro da Silva & Pereira Leite, 2010, págs. 336-337).

Ventas

Dentro del sector turístico, las probabilidades de éxito o fracaso se centran fundamentalmente en la forma y la habilidad para cerrar un negocio. En ocasiones se considera que

un hotel o restaurante con una larga cartera de clientes son factores suficientes para no emplear estrategias de ventas.

En un hotel, la fuerza de ventas no solo está representada por lo vendedores del mismo, también son aquellas personas que están atendiendo al usuario o público, que gracias a ello pueden atraer clientes. En casos satisfactorios, se puede hasta lograr la venta de los productos que puedan complementar con lo que el cliente ha comprado, proponer u ofrecer un postre, un café o en tal caso algún tipo de servicio, así como también, las sugerencias por más pequeñas que estas sean, resultan un factor desequilibrante que puede lograr una venta.

Aquellas personas que forman parte de brindar algún servicio turístico o hotelero, ya sean dueños, personas responsables turísticas, gerentes, inspectores, absolutamente todos los que conformar este proceso deben de tomar en cuenta que vender continuamente es importante de tal manera que se lo haga de manera integrada.

El Departamento de Ventas tiene un papel fundamental al ser el vínculo cercano y personal entre clientes y empresa. En un escenario, el representante de venta vendría siendo las empresas para la mayoría de los clientes, lo cual ayuda para la obtención de información acerca del mismo.

A medida que la organización comienza a tener una dirección hacia el mercado, la fuerza de ventas necesita estar concentrada más en el mercado y obviamente en el cliente. El plan tradicional es que el personal de ventas debe de estar centrado en el volumen y el cierre de la venta, mientras que el departamento encargado del marketing, debe de centrarse en crear estrategias conjunto con planes de marketing y ser muy eficaces en establecer tácticas de ventas.

El jefe de Ventas debe tener la capacidad de análisis, dirección y ejecución, es un hecho que una fuerza de ventas será más efectiva por un largo periodo si las personas que la integran comprenden sus funciones de forma conjunta e integral con la organización.

Servicio al cliente

“El servicio al cliente es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía” (Zeithaml, Mary, & Gremler, 2009, pág. 5)

El servicio es la base que aporta un producto y corresponde con la utilidad funcional del producto; es la ventaja básica o genérica aportada por cada una de las marcas que forman parte de la categoría de producto. Esta noción es importante porque incita a estudiar un mercado con la mirada del turista y no desde el punto de vista del experto o del técnico con el riesgo de miopía que implica.

El servicio de base define el mercado de referencia al cual se dirige el hotel en razón a los siguientes hechos:

- Lo que el turista busca no es el producto como tal, sino el servicio de base procurado por el bien;
- Productos tecnológicamente diferentes pueden aportar el mismo servicio de base al turista;
- Las tecnologías son cambiantes y sufren variaciones rápidas y profundas, mientras que las necesidades a las que responde el servicio de base permanecen relativamente estables en el tiempo. (Conde Pérez, 2007, págs. 76-77)

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que se muestran en la figura 5.

Figura 5: Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración Propia

Responsabilidad y profesionalismo

La selección de personal para los roles de servicio al cliente es similar a un casting para los papeles de una película. En primer lugar, ambos requieren actuaciones hábiles en consonancia con las expectativas de la audiencia. Crear una experiencia interpersonal que los clientes recuerden como

satisfactoria, agradable o deslumbrante se parece a la misión de un actor para conseguir un público tan involucrado en la obra o en la película que llegue a creer que el intérprete es la persona representada. En segundo lugar, se precisa en ambos casos una elección de casting basada en la personalidad (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011, pág. 345)

El éxito de una empresa que brinda un servicio intangible será el trabajo que realizarán los empleados de la misma; por esta razón; es de suma importancia la adecuada selección del personal que va a desempeñar las actividades en las diferentes áreas, por lo que su elección debe adaptarse a las necesidades que tendrá la empresa buscando como siempre que los perfiles elegidos sean acordes a los requerimientos de la misma.

La esencia de la contratación en el sector turístico, está en buscar personas con habilidades técnicas y emocionales propias. Las habilidades emocionales incluyen la calidez, el optimismo o la curiosidad por aprender cosas nuevas sumadas a la inteligencia para aprender, así como la ética en el trabajo que incluya la atención al detalle, la empatía, la autoconciencia y la integridad. (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011, pág. 348)

En el sector turístico se deben evaluar los candidatos minuciosamente, ya que ellos serán los portavoces y la imagen de la empresa, ellos son el contacto directo con el cliente, los que transmitirán la filosofía de la compañía, por lo cual deben de tener características innatas, predisposición, proactivos y que tengan valores como la ética y la responsabilidad.

A menudo los empleados no saben nada acerca de la empresa en la que trabajan o de sus productos u otras cuestiones de interés para los clientes. Si los empleados no sienten entusiasmo por la empresa en la que trabajan y los productos que venden, será difícil tener clientes satisfechos y felices. (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011, pág. 349)

Uno de los errores más comunes, luego de la contratación de personal es que los empleados, no llegan a conocer bien la

cultura organizacional de la misma, como la misión, visión y objetivos, tienen escaso o nulo conocimiento de las funciones básicas de la misma; si un trabajador desconoce estos aspectos, como resultado se pueden tener clientes insatisfechos.

Las empresas deben estar seguras de que sus empleados están familiarizados con todos los productos que vende la organización. En algunas ocasiones, los empleados no tienen el conocimiento de los productos que ofrecen en sus propias áreas porque nunca se les ha dado la oportunidad de probarlos (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011, pág. 350)

Si la selección de personal es un proceso muy importante en la cadena de servicio, lo es aún más la capacitación del mismo; se debe de dar una inducción al personal contratado antes de que empiece a brindar el servicio al cliente, éste debe conocer datos relevantes de la empresa, su filosofía, debe existir un conocimiento amplio sobre la forma en que se desea brindar el servicio al cliente y que conozca que se desea conseguir y hacia donde se proyecta la compañía hotelera.

Para conservar una cultura de servicio, las políticas de recursos humanos deben crear un sistema que recompense y reconozca a los empleados y directivos que otorguen un buen servicio al cliente.

Una vez que los empleados conocen la filosofía de servicio, la imagen que se desea brindar y lo que se desea conseguir, se debe de incentivar al personal para que este brinde un excelente servicio al cliente; un empleado motivado nos garantizará que desempeñe sus funciones de correcta manera y que dé todo de sí para la consecución de los objetivos trazados por la empresa, se convertirá en un generador de ganancias ya que si el cliente está satisfecho nos garantiza que se fidelice; y así poderle ofrecer múltiples servicios adicionales, además será un difusor de nuestro servicio.

La dirección de toda empresa turística tiene la obligación de perfilar las cualidades deseadas para la fuerza de ven-

tas. Esto no es solamente responsabilidad del Director de Ventas. El Director General, el Vicepresidente de marketing/ventas y otros responsables de la empresa deberían ayudar a determinar las características deseadas de la fuerza de ventas, como la honestidad, la integridad personal, la autoestima, la confianza, la motivación propia y el deseo de sobresalir, características que la dirección debería enunciar con claridad (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011, pág. 567)

En las diferentes áreas en donde se contrate el personal, además de seleccionar según las características necesarias para cada área, debe existir una comunicación fluida entre las mismas; el trabajo en equipo es de vital importancia ya que todas las áreas trabajan para el mismo fin que es satisfacer a los clientes mediante el servicio que se ofrece. Por lo tanto todas estas áreas están relacionadas y debe de existir la transmisión de información de los diferentes departamentos para garantizar una comunicación efectiva y eficaz, a fin de garantizar que el servicio brindado será acorde a las necesidades del cliente.

Departamento de marketing externo hotelero

Funciones del departamento de marketing externo

Las funciones del departamento de marketing externo o también conocido como el personal externo de mercadotecnia, cuenta con una fuerza de mercadotecnia externa integrada por:

Un representante de hoteles, es un contratista independiente que pone en venta los servicios del hotel mediante el pago de una cuota o comisión. Tal representante puede dedicarse a colocar anuncios del hotel o proporcionar un listado en un anuncio de gastos compartidos o directorio. Los representantes a gran escala cuentan con un servicio central de reservaciones y por lo general con una línea telefónica que se puede marcar libre de cargos para tener información y hacer reservaciones (Escudero, 2017).

Los coordinadores de grupos, congresos y convenciones de reuniones, son asesores que ofrecen funciones para organizaciones como asociaciones profesionales y de negocios, grandes corporaciones, escuelas y agencias gubernamentales. Una organización importante que celebre reuniones con frecuencia puede contar con un planificador de reuniones de tiempo completo entre su personal. Tal planificador recopila información y recomienda sedes para convenciones, conferencias de negocios y funciones sociales. Los coordinadores de reuniones constituyen un enlace importante entre un hotel que ofrece sus servicios a las organizaciones y las organizaciones que los requieren (Escudero, 2017).

Una organización de referencia, está conformada por establecimientos de hospedaje independientes que pagan derechos o cuotas anuales por pertenecer a la organización. El dinero que se obtiene de los miembros se destina para conducir programas de publicidad a gran escala. La organización opera un sistema central de reservaciones y publica directorios de hoteles en los cuales figuran los establecimientos afiliados. Cada miembro debe comprometerse a mantener ciertos estándares de operación, incluyendo el aspecto y la pulcritud, establecidos por la organización. Los establecimientos miembros utilizan el logotipo de la organización de referencia en sus folletos, artículos de papelería y anuncios, lo que les confiere la imagen de una cadena nacional (Escudero, 2017).

Un sistema de franquicias, es una cadena constituida por establecimientos que cuentan con el derecho de explotación y comercialización de productos o servicios de una marca o nombre; tales establecimientos utilizan el logotipo, los diseños, métodos de operación y estándares de la cadena. Entre otros servicios, los franquiciatarios obtienen ayuda como la capacitación personal, elección del sitio donde se va a levantar el establecimiento, construcción de la edificación y publicidad. Cada franquiciante opera un sistema central de reservaciones y conduce campañas de publicidad a gran escala en beneficio de sus franquiciatarios (Escudero, 2017).

Análisis del mercado

Para el análisis del mercado se plantean estas preguntas ¿Cuáles son mis productos? y ¿Cuánto dinero me hacen ganar? En este proceso intervienen dos actividades: análisis del producto y análisis de la distribución (Escudero, 2017).

El turismo es la clave para el desarrollo económico de todo país, por ser generador de fuentes de trabajo, inversión local y extranjera; es por tal motivo que si un sitio cuenta con algún potencial turístico, local o sectorial, los gobiernos desarrollan estrategias con el propósito de ayudar ofertar un atractivo turístico único y diferencial, que cuenta con elementos como la diversidad cultural y los ecosistemas.

Según la Asociación Nacional de Operadores de Turismo (OPTUR) en relación a la industria se ha producido un incremento sostenido de visitantes extranjeros al país, respaldado por el hecho de que se incrementó un 6,4% de visitas en el primer trimestre del 2015 con relación al 2014. Además, existe un incremento sostenido de los ingresos que se perciben por turismo. Pese a este panorama para el Distrito Metropolitano el 2015 no ha sido tan alentador pues los índices de ocupación han bajado llegando del 56.9% en 2014 al 52.6%, .Esto en general ha disminuido los ingresos de los hoteles tomando en cuenta que las tarifas no se han incrementado significativamente. Los hoteles de lujo y primera clase no han variado los índices de ocupación más elevados, en especial los hoteles de mercado corporativo (Teran, 2016).

Relaciones públicas

Con respecto al tema de las relaciones públicas, Sánchez y Rincón (2009), proponen la función omnicomprensiva de la realidad social humana; condensada en instituciones, organismos, empresas, cuyas actividades deben necesariamente tender al objetivo o fin último de toda comunidad: el logro de un mejor y más amplio nivel de vida en dirección a la perfección y la felicidad.

Las relaciones públicas están definidas como estrategias para generar confianza entre la empresa y sus públicos, y así,

predisponer de forma positiva. Los profesionales de la hotelería encargados de las relaciones públicas se encargan de gestionar la comunicación de los hoteles y establecimientos de hotelería. Para ello, se ocupan de la relación con los medios de comunicación, del diseño y ejecución de eventos y actividades, de la coordinación de acciones de patrocinio y, sobre todo, de que los clientes obtengan una imagen satisfactoria del establecimiento.

El auge de la actividad turística hace que las relaciones públicas, se presenten con propuestas profesionales y efectivas de gran proyección, con concretas posibilidades de desarrollo, haciendo que las relaciones públicas puedan lograr no solo una imagen y un crecimiento sostenible, sino rescatar todos los sentidos de términos como Calidad, Servicio, Atención, Comunicación, Imagen y sumar a estas palabras acciones que las conviertan en directrices de un nuevo proyecto de desarrollo del sector turístico y hotelero.

Entre las más importantes funciones que tienen las relaciones públicas en el marketing exterior hotelero se encuentran las siguientes: Gestión de las comunicaciones externas, toda institución debe darse a conocer a sí misma y a su accionar, esto se logra a través de la vinculación con otras instituciones, tanto industriales como financieras, gubernamentales y medios de comunicación. Cumple funciones humanísticas, resulta fundamental que la información que se transmite sea siempre veraz, ya que la confianza del público es la que permite el crecimiento institucional. Las relaciones públicas además se encargan del análisis y comprensión de la opinión pública, es esencial comprender la opinión pública que se tiene sobre nosotros para poder luego actuar sobre ella. Y no se debe olvidar la función en el intercambio con otras áreas dentro de la comunicación, éstas pueden ser la publicidad o el marketing.

Si bien estas últimas tienen fines netamente comerciales, debe existir una coherencia entre los mensajes emitidos por unas y por otras para así colaborar a alcanzar los fines institucionales.

Tour and trade

El significado de esta frase, se enmarca en la planificación y estrategias en la venta de tours a los clientes, por parte de las empresas u organizaciones que prestan algún tipo de servicio relacionado al turismo.

El turismo como tal es una industria compleja que está comprendida por la producción y la oferta de servicios que son en general provistos por organizaciones de carácter público y/o privadas. Las empresas como líneas aéreas, hoteles, restaurantes, negocios dedicados al entretenimiento y ocio, agencias y organizaciones en los destinos, aunque proveen sus servicios de forma individual son interdependientes a la hora de ofrecer un servicio-producto. Esta interdependencia de los sub sectores (operadores, alojamiento, transporte, hostelería, servicios complementarios, proyectos) al momento de producir y alcanzar objetivos comunes, hacen que la actividad turística deba ser concebida como un sistema funcional, entendiendo como tal un conjunto de elementos relacionados entre sí para el logro de objetivos comunes (Martinez, 2015).

Los operadores de turismo, aunque no hay una definición exacta sobre lo que es un operador turístico, se podría decir en forma amplia, que es el encargado de consolidar servicios, generalmente en el destino. Este operador lleva a cabo la intermediación entre el mayorista, cliente final y el destino turístico con todos los servicios implicados en el proceso de visitación del turista.

La principal característica del operador turístico es que desarrollan productos basados en la facilitación y contemplación de los recursos y atractivos turísticos en la estadía del destino. A estos productos se les llama excursiones o tours. Integrando alrededor de ellos todos los servicios relacionados en la visita, como lo son: traslados, alojamiento, alimentación, servicios complementarios, parques, etc. (Martinez, 2015).

Los operadores se enfrentan al desafío de garantizar su oferta de forma moderna, interactiva, accesible y fiable, en

ello se basará su competitividad. Deben, en consecuencia, repensar sus productos, sus modelos de gestión y los canales de comercialización, además de crear sinergias con otros agentes del sector u otros servicios complementarios y establecer redes de alianzas. Pese a los avances existentes, para muchos profesionales y cargos importantes dentro de las organizaciones, la innovación se limita aún a la creación de un sitio en Internet, obviando que la innovación concierne a todas las funciones de la empresa (Martinez, 2015).

Es por ello que la utilización de un software es fundamental en esta área, los avances tecnológicos y la adaptación de las personas a los celulares, portátiles y acceso al internet, han provocado una avalancha de información que es solicitada por las personas a fin de encontrar algo a su gusto y preferencia. Por ello los hoteles pueden hacer uso de estas condiciones para diseñar y desarrollar sus planificaciones respectivas de Tour and Trade a fin de ofertas distintas opciones para el cliente, esto puede hacerlo como complemento a los servicios hoteleros o un atractivo adicional para el turista.

Publicidad y promoción hotelera

En el contexto del marketing, Kotler y Armstrong (2008, pág. 470) definen la promoción como “incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio”, y la publicidad como “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”.

La industria hotelera en la actualidad tiene mucha competencia; la necesidad continua de los hoteles por mantener sus habitaciones llenas y las nuevas tecnologías en el mercado ocasiona que estén en constante innovación y ejecución de su planificación estratégica para darse a conocer y mejorar su rentabilidad.

La promoción en el medio empresarial incluye las estrategias, actividades y tácticas que se diseñan para persuadir, mantener informados, interactuar y, su principal objetivo, captar la intención y atraer a los clientes potenciales.

Las principales actividades promocionales que se toman en cuenta para ello son:

Publicidad: es cualquier actividad pagada que promueva una propiedad. Los letreros, comerciales de televisión, anuncios en periódicos y revistas, carteles, desplegados y medios especiales, bolígrafos... buscan dar a conocer el nombre del hotel, su ubicación y sus beneficios (Escudero, 2017, pág. 8).

Los anuncios publicitarios transmiten mensajes de una empresa con el objetivo de convencer a los clientes a la acción de compra; estos anuncios pueden ser hablados o escritos.

Los objetivos de la publicidad son cuatro: 1) darse a conocer, 2) informar a los clientes sobre las características y beneficios del producto o servicio, 3) crear una imagen de predominancia sobre la competencia y 4) estimular la respuesta. Los medios publicitarios que se usan con eficiencia para vender los servicios de los establecimientos de hospedaje pueden dividirse en categorías: Telemarketing, directorios de hoteles, directorios telefónicos, publicaciones comerciales, periódicos, revistas, publicidad de gastos compartidos, publicidad de punto de venta, correo directo, publicidad a través de medios electrónicos. (Escudero, 2017, pág. 92). En la imagen 1, se muestra la publicidad utilizada por el Hotel Decameron Ecuador, para captar a potenciales clientes a visitarlos.

Imagen 1. Decameron Ecuador



Fuente: Decameron Ecuador

Relaciones Públicas: son todas las actividades no pagadas que promueve la empresa. Las conferencias de prensa, las exposiciones a organizaciones cívicas y los patrocinios de caridad son ejemplos de actividades de relaciones públicas (Escudero, 2017, pág. 8).

Promoción de ventas: se refiere al desarrollo de recursos destinados a respaldar los esfuerzos realizados por el departamento de ventas. Las videocintas promocionales, las presentaciones mediante diapositivas y los boletines de prensa son ejemplos de recursos de promoción (Escudero, 2017, pág. 8). La imagen 2, de Hillary Resort muestra su publicidad resaltando la promoción en el costo de la habitación.

Imagen2: Hillary Resort



Fuente: Hillary Resort

Ventas personales: *“La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para fomentar la preferencia del consumidor, la convicción y la compra”* (Escudero, 2017, pág. 300).

La venta personal es una estrategia que implica contacto directo con el cliente, grupos y organizaciones, permitiendo que puedan darse distintos tipos de relaciones a fin de exponer las necesidades de ambos y llegar a un acuerdo.

No se trata de gastar en función de lo que dicen los libros o los expertos, sino de lo que el proyecto de marketing en su

momento necesite. Es de suponer que los gastos serán los mismos el primer año que el quinto, donde posiblemente el establecimiento ya este posesionado. Tampoco serán los mismos si pertenece a una cadena o a un grupo que ofrece la comercialización (Gallego, 2008, pág. 164).

En el sector hotelero esta herramienta representa una gran contribución a las ventas, debido a las relaciones formales e informales que se pueden dar con los clientes y de ello tener un mejor conocimiento de sus gustos y preferencias.

Marketing On-Line

Las reservas por internet en el sector turístico representan un gran porcentaje de sus ventas, ya que se están dejando de lado las reservas a través de las agencias tradicionales. Internet cobra protagonismo en el ámbito hotelero, y por lo tanto, estas empresas están desarrollando estrategias de marketing online cada vez más fuertes.

Para Aguilar, San Martín y Payo (2014), la comunicación ha entrado en una nueva era caracterizada por la interactividad que proporcionan las nuevas tecnologías. Esta situación se ha visto también reflejada en nuevas formas de comunicación publicitarias. La liberalización del mercado, el aumento de la competencia y el poder de Internet han hecho posible que el usuario adquiera un gran protagonismo.

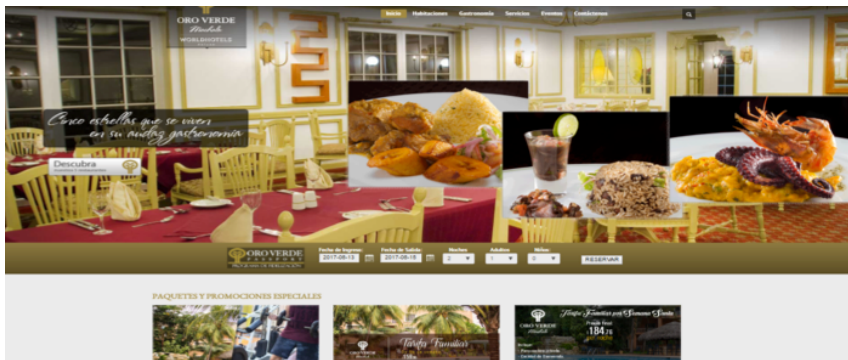
Las estrategias por las que más está apostando el sector hotelero son diversas, pero se debe puntualizar en las más importantes: La reputación online es una de las claves de que los resultados en internet sean rentables para una empresa hotelera. Esta reputación es el contenido generado por el usuario, que aporta un valor mucho más fiable para futuros clientes, o simplemente son preguntas u otro tipo de comentarios.

El uso del teléfono móvil por ello, es muy necesario adaptar la web y hacerla usable para el móvil. Otra de las estrategias es el videomarketing, que ha adquirido una relevancia muy grande pues los usuarios consumen vídeos a diario en internet, y la mayoría de ellos consumen los videos de las

marcas a las que siguen. En el sector hotelero la experiencia del usuario es importante, así que el contenido audiovisual debe tratarse como prioritario.

Los métodos de pago están aumentando, facilitándolo a través de móvil; a través de landing pages se está aumentando el ratio de conversión en las páginas webs del sector hotelero. Son páginas con claro objetivo de generar leads. Y qué decir de las redes sociales que llevan años tomando gran protagonismo dentro del sector hotelero; sin embargo, con Instagram han encontrado una gran plataforma y un escaparate de sus servicios. A través de hashtags y otros recursos están promoviendo su marca y obteniendo cada vez más mayor visibilidad; lo que significa que más personas ven su marca o nombre. La imagen 3, muestra la página web de la cadena hotelera Oro Verde.

Imagen3. Página Web de cadena Hotelera Oro Verde



Fuente: Hotel Oro Verde

Al finalizar el capítulo se puede concluir que el departamento de Marketing en un hotel, representa un eje fundamental dentro de su organización; la gestión de las ventas y la mejora continua del servicio al cliente, son funciones valiosas que se deben de considerar, a eso se suman las estrategias en el marketing interno y externo; así como las acciones que toman para estar siempre a la vanguardia, especialmente en un sector altamente competitivo, como es el turismo hotelero.

Referencia bibliográfica

- Aguilar Arcos, V., San Martín Gutiérrez, S., & Payo Hernanz, R. (2014). La aplicación empresarial del marketing viral y el efecto boca-oreja electrónico. Opiniones de las empresas. *Cuadernos de gestión*, 15-31.
- Alvarez, F. (2007). Planificación Estratégica de Marketing. *Perspectivas*, 1-38. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Blanchard, K. (2015). *The One minute manager*. London: New Thorsons Classics edition.
- Conde Pérez, E. M. (2007). El Producto Hotelero. *Dialnet*, 75-84.
- Cubillo, J. M., & Cerviño, J. (2008). *Marketing Sectorial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Escudero, J. M. (2017). Comunicación y Atención al Cliente. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Espinoza, R. (23 de Octubre de 2016). *Roberto Espinoza Welcome to the new Marketing*. Obtenido de <http://robertoespinoza.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>
- Gallego, J. F. (2008). En J. F. Gallego, *Marketing para Hoteles y restaurantes*. Madrid, España: Clara de la Fuente Rojo.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. C., García, J., & Flores, J. (2011). *Marketing Turístico* (Quinta ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- M. C., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=YMfCGu3B-yMC&pg=PA45&dq=marketing+interno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjFsOnR36rUAhXFQSYKHb-vODj8Q6AEIOTAF#v=onepage&q=marketing%20interno&f=true>
- Martínez, R. (2015). *TOUR OPERADOR EN EL SECTOR TURISMO*. Salvador: Flor Merlos/DIDT. Obtenido <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/1690/Operador%20de%20Calidad%20Mundial.pdf>
- Monfort, M., Defante, L., De Oliveira, D., & Mantovani, D. (2013). Satisfacción del Consumidor de Servicios Hoteleros. *Estudios y Perspectivas en el Turismo*, 22, 276 - 293.

- PESANED. (15 de Abril de 2011). *Mejormarketing.com*. Obtenido de mejormarketing.com: <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/04/las-8-ps-del-marketing-de-servicios.html>
- Philip, K., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Naucaipan de Juárez: Pearson Educación.
- Pinheiro da Silva, J., & Pereira Leite, Y. V. (2010). Hospitalidad y ambiente en los hoteles. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 330-345.
- Quintana, A. B. (2000). *Dirección Y Administración De Marketing*. AQ Professional Learning. Obtenido de la formación.
- Rey, M., Revilla, M., Gil, J., & Lòpez, J. (2004). *Fundamentos de Marketing Turístico*. Madrid: Síntesis.
- Ruizalba Robledo, J. L., Vallespín Arán, M., & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas. *Redalyc*, 84-92. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274146981005>
- Sainz, J. M. (2016). *El Plan de Marketing en la PYME*. Pozuelo de Alarcón: ESIC Editorial. Obtenido de Gestipolis.
- Saldaña, J., & Cervantes, J. (2000). Mercadotecnia de servicios. *contaduría y administración*, 1-16.
- Sánchez Ferrer, M., & Rincón Quintero, Y. (2009). Relaciones Públicas y realidad social. *Razón y palabra*, 1-16.
- Santángelo, A. (14 de Octubre de 2009). *Palermo.edu*. (C. –E. Garçon, Ed.) Obtenido de Palermo.edu: http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2009_2/apuntes/098.pdf
- Spencer, J., & Blanchard, K. H. (1980). *The One Minute Manager*. Nueva York: William Morrow and Company.
- Teran, J. I. (2016). *BCM Ecuador*. Obtenido de BCM ECUADOR: <http://www.bcmecuador.com/single-post/2016/05/25/Evoluci%C3%B3n-y-Perspectivas-del-sector-Hotelero-Ecuatoriano-1>
- Zeithaml, V., Mary, B., & Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios*. México D.F.: McGraw-Hill.

05

Capítulo

Gestión en el departamento compras del hotel

Melissa Calle Iñiguez; Oscar Gómez Cabrera

Introducción

La responsabilidad del Departamento de Compras es efectuar las adquisiciones del hotel, con el propósito de que todos los procesos de la prestación de servicios sean desarrollados con prontitud y eficacia.

Para una gestión este departamento debe estructurar políticas, el plan de la organización y el conjunto de elementos, equipo, materiales, servicios, materia prima e insumos, que se necesitan para poder asegurar el suministro al hotel. En efecto estos elementos deben apegarse a los siguientes criterios: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago. Otro aspecto importante dentro de departamento de compras es el almacenaje de los productos, razón por la cual el proceso inicia con la de recepción, clasificación, inventario y control de cada de los artículos.

Melissa Calle Iñiguez, Doctora en Ciencias Administrativas, Magister en Planificación Turística. Docente titular de la Universidad Técnica de Machala. Su experiencia se centra en ejercicio de la docencia universitaria e investigación y en sector privado, específicamente en sector de alojamiento.

Oscar Gómez Cabrera, Doctor en Administración de Empresas; Magister en Docencia Universitaria, su experiencia se centra como Docente Titular de la Universidad Nacional de Loja.

Contextualización

Según Alijan (1980), sostiene que *“en términos básicos el proceso de compras es obtener el equipo, materiales, y servicios con una calidad adecuada, en una cantidad apropiada, a un precio justo y de la fuente correcta”*.

Asimismo Marion (2005) indica que: *“el proceso de compras es una herramienta gerencial independiente enfocada en siempre mantener surtido al proceso de producción comprando a los precios más económicos”*.

El departamento de compras en el hotel tiene una gran importancia dentro de la estructura organizativa del mismo, a través de este se gestiona todo el proceso de adquisición y almacenamiento, propósito de controlar todos los materiales, insumos y servicios que se necesita para la prestación del servicio.

Es decir el departamento está directamente vinculados directamente con servicio que ofertan los demás departamentos del hotel, como es el caso del departamento alimentos y bebidas, pisos, entre otros, ya que necesitan los productos para poder brindar el servicio.

Según Pérez (2016) este departamento tiene varias funciones, entre las que se puede mencionar a las siguientes:

- Mantener relaciones con los proveedores.
- Comprobar las existencias y confeccionar los pedidos.
- Cotejar los precios y productos según mercado.
- Ejecutar las compras.
- Controlar la calidad de los productos.
- Verificar que los géneros y cantidades entregadas son los solicitados.
- Examinar los albaranes.
- Recepción, almacenamiento y control de existencias o stocks.
- Distribución de los pedidos a los departamentos del hotel.

- Realizar los inventarios físicos.
- Enviar la anterior documentación “informe de inventarios físicos” al departamento de administración.

Es decir el departamento de compras del hotel, es el responsable de la planificación, cotización, órdenes y reportes de las compras de la empresas, lo cual debe estar gestionado a través de los procedimientos establecidos y cumpliendo con las normas y estándares de calidad y seguridad sanitaria. En consecuencia este departamento de compras elaborará las órdenes de compra, con sus detalles y procedimientos de una forma correcta, organizada y planificada, al igual que está comprometido con el abastecimiento de las diferentes áreas del hotel, así como la adquisición de todo tipo de artículos que necesite el mismo. También es el encargado de cuidar todos los detalles sobre entregar los suministros y materiales al cliente interno para que pueda ejecutar adecuadamente su trabajo, es decir, el jefe de compras tiene bajo su responsabilidad llevar los kardex o inventarios de stock de mercancía, controlar la calidad de los insumos, revisar los precios, y tener buenas relaciones con los proveedores, convirtiéndose así en la parte primordial del departamento de compras.

Esta dependencia está encargada de determinar proceso compras requeridas para la operación, abastecimiento y buen funcionamiento del hotel. Es por ello que es conveniente decir que en el departamento de compras se realiza una de las funciones que mayor cuidado requiere, pues de la calidad de los productos que se obtiene, depende en gran parte el éxito de la gestión de compras.

Según (Guaschi, 2002) cuando se habla del proceso de compras, se trata gestionar la adquisición de todos los materiales e insumos que son necesario para el funcionamiento de una empresa hotelera, por ejemplo:

- Carnes, pollos, pescados.
- Vegetales y legumbres.
- Variedad de panes.

- Víveres (enlatados, pastas)
- Lencería (sábanas, fundas, toallas, cobijas, cubrecamas, protectores de colchón almohadas, entre otros).
- Suministros de limpieza (jabón coletos, cloro, productos para limpiar madera, muebles, alfombras, papel higiénico para huéspedes y empleados)
- Suministros para las habitaciones (amenities: jabón líquido, crema corporal, shampoo, entre otros)
- Suministros de oficina (resmas de papel, grapas, engrapadoras, reglas, lápices, bolígrafos, carpetas, entre otros.)
- Suministros de imprenta (tintas, papeles especiales, papel bond, sellos, repuestos para las máquinas, entre otro.)
- Equipo de operaciones (aspiradoras, máquinas para la cocina, vajillas, vasos, cubiertos, entre otros.)

Además para una adecuada gestión del departamento es imprescindible que la comunicación que se mantenga con los demás departamentos de la organización sea clara y eficaz, considerando que este departamento se encargara de la adquisición de todos los materiales, productos, suministros, insumos, equipos, entre otros, necesarios para la prestación del servicio hotelero. En consecuencia, se puede afirmar que el departamento de compras es el encargado de controlar y revisar la calidad de los productos, materiales, insumos y suministros que se adquieren y de ello depende en gran parte el éxito del hotel.

Objetivos del departamento de compras

Claudia Guaschi (2002) propone entre los principales objetivos que tiene el departamento de compras hoteleras se puede mencionar las siguientes:

- Centralizar para tener un mayor control en la adquisición o compras hoteleras y para prevenir las copras que se consideran innecesarias.

- Receptar los pedidos de los jefes departamentales, respetando al máximo, las especificaciones de cada artículo.
- Mejorar la calidad por menor costo: siempre se debe buscar el menor precio de los productos y con una excelente calidad.
- Proveer a la empresa de productos, artículos y mercancías necesarios para la rápida operación y procesamiento.
- Analizar las ventajas y desventajas de los proveedores y de los productos.
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.
- Minimizar los costes de compra, de almacenamiento y de distribución.

Asimismo Según Heinritz (2000) señala que *“los objetivos no pueden ser presentados como partes singulares, sino que por el contrario deben estar inter relacionados unos con otros”*. Los objetivos que plantea son los siguientes:

- Mantener estándares de calidad en la materia prima, siempre basándose en la necesidad del uso
- Procurar materiales al costo más bajo consistente con la calidad y el servicio requerido
- Mantener un continuo abastecimiento para garantizar existencia
- Hacerlo con el menor costo de inventario
- Evitar duplicidad, desperdicio, y compras obsoletas
- Mantener a la empresa en posición competitiva en la industria y conservar sus beneficios en lo que a materia prima se refiere
- Analizar y reportar la disponibilidad y costos en compras al mayoreo
- Realizar constantes búsquedas en el mercado de nuevas materias e ideas alternativas, que sirvan para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.

Por lo que se puede decir que entre los principales objetivos que tiene el departamento de compras hoteleras se puede mencionar las siguientes:

- Centralizar para tener un mayor control en la adquisición o compras hoteleras y para prevenir las copras que se consideran innecesarias.
- Receptar los pedidos de los jefes departamentales, respetando al máximo, las especificaciones de cada artículo.
- Mejorar la calidad por menor costo: siempre se debe buscar el menor precio de los productos y con una excelente calidad.
- Proveer a la empresa de productos, artículos y mercancías necesarios para la rápida operación y procesamiento.
- Analizar las ventajas y desventajas de los proveedores y de los productos.
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.
- Minimizar los costes de compra, de almacenamiento y de distribución.

Funciones del departamento de compras

Según Caudia Guaschi (2002) las principales funciones del departamento de compras son las siguientes:

- Recibir los pedidos y requisiciones de compras enviadas de las áreas del hotel
- Recibir las cotizaciones de por lo menos tres proveedores con la finalidad de obtener los mejores precios
- Realizar las órdenes de compra necesarias de acuerdo a las especificaciones solicitadas en las requisiciones de compra.
- Analizar y revisar las requisiciones con los jefes de cada área que tienen inherencia en la operación, conoci-

miento y experiencia que constituyen una gran ayuda para el jefe de compras.

- Elaborar los formatos del presupuesto de compras, para no sobre pasar el monto aprobado.
- Realizar las compras necesarias, de acuerdo a las requisiciones debidamente autorizadas y aprobadas en el presupuesto, por la gerencia y área de contabilidad.
- Revisar y controlar a diario el inventario de compras, de esta manera se estará alertando a los retrasos en las entregas y de las entregas incompletas, con el fin de hacerles el debido seguimiento, para informar inmediatamente al jefe de área correspondiente los posibles retrasos y próximas entregas.
- Revisar el listado de los proveedores para captar, ampliar y tener actualizada la cartera de proveedores del hotel
- Controlar y realizar seguimiento de las compras que deben ser pagadas al contado, crédito, para posterior notificación a los proveedores de proceder al despacho de las mercancías solicitadas.
- Chequeo de las mercancías recibidas, esto lo realiza junto con el departamento de recepción de mercancía, con la finalidad de detectar mercancías pendientes de despacho, calidad de la misma, peso, tamaño etc.
- Revisar y enviar los egresos de caja chica al departamento de contabilidad para su revisión, contabilización y reembolso de los fondos al departamento de compras.
- Manejar la correspondencia y los pedidos inter departamentales referentes a compras. (Guaschi, 2002)

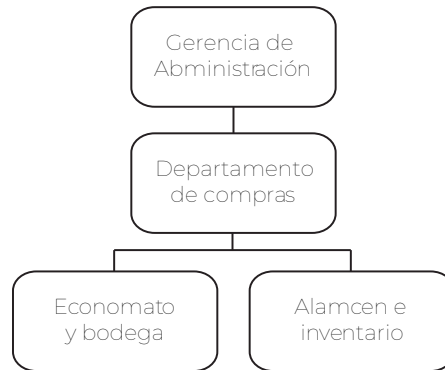
Dentro de este contexto la importancia más grande que tiene el departamento de compras, es la función centralizada de todas las compras requeridas por el hotel. Esta función de centralización del departamento de compras permite unificar en un solo lugar todas las necesidades y requerimientos que tenga un hotel. De esta manera se podrá controlar rigurosamente las requisiciones, evitando así las compras inne-

cesarias, el despilfarro de dinero, la duplicidad de las compras y logrando el control de los registros y facturas. (Guaschi, 2002)

Estructura organizativa del departamento de compras

Una estructura organizacional se refiere a la jerarquía del poder de decisión dentro de un departamento. Construido como una pirámide, el empleado en la parte superior tiene más responsabilidad al tomar decisiones. Mientras que cada puesto de trabajo se considera vital para el departamento, todos responden a la persona que está por encima. En efecto cada empresa determina su estructura funcional, el cual debe estar basado en las necesidades particulares de la empresa y su finalidad, es determinar y delimitar el lugar que ocupa cada dentro de la empresa.

Ilustración 1 Organigrama Estructural del departamento de Compras



Elaborado: Autores

Departamento de compras

El departamento del departamento de compras desempeña la función principal de adquisición y almacenamiento la mayoría de materiales, productos, insumos y suministros, así también es el encargado de controlar todas lo que entra en establecimiento hotelero.

Sección de economato y bodega

La importancia de la sección de economato, radica en que aquí se da la adquisición de los diferentes productos y distribuye para el resto de departamentos del hotel. Razón por la cual es necesario que esta sección posea espacios físicos diseñados y adecuados para almacenar todo tipo de productos (armario frío para lácteos, silos para leguminosas, estanterías para conservas).

Según Báez (2009) El encargado de la sección de economato, es el responsable de gestionar el abastecimiento de las materias primas, alimentos y bebidas destinadas a la cocina de hoteles, restaurantes y otros establecimientos de restauración. Estos profesionales llevan un control exhaustivo de todo lo que entra y sale del economato y la bodega, así como de la localización y el orden de los productos dentro del espacio de almacenaje. Además, son los responsables de suministrar, mediante vales de control, los alimentos y bebidas a las diferentes partidas de una cocina, y a los diferentes establecimientos que sirven comidas desde una cocina y economato central.

Para que se dé una buena organización del economato se debe contemplar los siguientes aspectos:

- Condiciones del lugar: se debe determinar que el espacio físico donde se realizar estas actividades sea el adecuado, considerando que debe ser un lugar amplio, limpio que permita realizar el almacenaje, el control de todos los productos garantizando que no se pierdan, roben o dañen por un mal uso.

- A la hora de realizar el almacenamiento se debe contemplar los siguientes aspectos: que el productos perecederos o de consumo alimenticio (enlatados) no estén cerca de fuentes de calor, que no exista un exceso de ventilación o que haya una ausencia de la misma, que el sitio no presente señales de humedad en sus instalaciones, que se mantenga una temperatura idónea, que esté ubicado en un lugar estratégico del hotel, entre otros.

- Las condiciones de las instalaciones, es decir que se encuentren en perfecto estado. Se puede tomar como base la iluminación del lugar, el suelo y sus pisos, estándares, techos como también la ventilación sea natural o artificial. (Escuela de Turismo y Gastronomía EGATUR, 2002)

Para una adecuada gestión en los procesos de la sección de economato se deberá realizar las tareas descritas en la tabla:

Tabla 1. Tareas de economato

	DESCRIPCIÓN
Tareas del Departamento Economato de un Hotel	Controla la existencia del almacén o bodega
	Realiza los pedidos para reponer las materias primas, considerando las demandas necesarias para el establecimiento
	Recepción de las mercancías y controlar su correcta calidad y cantidad, y que los pedidos sean los correctos
	Controla la cantidad de los productos perecederos
	Se ocupa de la logística del almacén, de la ubicación correcta de la mercancía, su correcta identificación y aprovechamiento del espacio
	Vigila la correcta conservación de los productos en el almacén controlando que las condiciones de humedad y temperatura sean las adecuadas para cada caso
	Coordina los suministros entre el almacén y los diferentes departamentos del establecimiento y las diferentes partidas de la cocina
	Realiza el registro de entrada y salida de productos y mercancías
	Controla posibles pérdidas de la mercancía y pone en práctica mecanismos de vigilancia para evitarlas
	Realiza inventario periódico de las existencias, calculando los consumos y controlando las desviaciones con respecto a lo previsto

Elaborado por : Los Autores

Sección de almacén e inventario

El Departamento de Almacenes e Inventarios se encarga de garantizar el abasto suficiente de los artículos y productos recurrentes, así como el adecuado manejo y custodia de las existencias de los productos, suministro, equipos, entre otros. Cabe mencionar que siempre se revisara las características y estado del mismo, es decir se considerara registro de los bienes, las condiciones de empaque del producto como las necesidades específicas para el almacenamiento de cada producto y finalmente se datos al catálogo o inventario del hotel.

El inventario representa la existencia de materia prima para su producción y venta. La óptima administración del departamento de compras y de nuestros almacenes consiste en contar con la disponibilidad de estos recursos al momento de ser requeridos por los departamentos del hotel, basándonos en la implementación de políticas que permitan decidir cuánto y cuándo se presenta el punto de reposición de mercancías.

En efecto los Inventarios son considerados como bienes tangibles que la empresa tiene para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases.

Dada la importancia de los inventarios en el éxito económico de las empresas hoteleras, es indispensable conocer de forma amplia aspectos relacionados con su administración, métodos de costeo y control, aspectos éstos que se esbozarán en la presente investigación.

Una buena administración del departamento de almacén e inventarios se centra en las tareas descritas en la tabla 2:

Tabla 2. Tareas de almacenes e inventarios

	DESCRIPCIÓN
	Coadyuvar con la información necesaria para la conformación del Programa Anual de Adquisiciones
	Programar, dirigir y controlar las actividades de recepción, despacho, registro y control de los bienes destinados al uso y/o consumo de las áreas del Centro.
	Verificar que los bienes que se reciben en los almacenes establecidos, cumplan con la cantidad, calidad, especificaciones y oportunidad establecidas en los pedidos, requisiciones o contratos, otorgando en su caso, la conformidad correspondiente al proveedor.
	Controlar los vales de abastecimientos e informar al Departamento de Contabilidad con la periodicidad que se establezca, sobre los bienes entregados a las áreas solicitantes.
	Mantener el registro y control de máximos y mínimos de existencias de bienes.
Tareas del Departamento de Almacén e Inventario de un Hotel	Adquisiciones de las requisiciones de compra para la reposición del nivel mínimo de inventario en el almacén.
	Levantar anualmente el inventario físico de activo fijo y de existencias en los almacenes establecidos, conciliando con el Departamento de Contabilidad los resultados obtenidos y, aclarando en su caso, las diferencias encontradas.
	Mantener actualizado el control de asignación y resguardo del activo fijo propiedad del hotel, identificando en las hojas de resguardo correspondientes el número de inventario, ubicación, costo y condición física del bien, recabando la firma del responsable de su custodia.
	Llevar a cabo las acciones que permitan la concentración de equipo obsoleto, en mal estado o en desuso, para promover su baja, de conformidad con la normatividad establecida en la materia, informando al Departamento de Contabilidad para que se efectúe el registro correspondiente.
	Realiza inventario periódicos de las existencias, calculando los consumos y controlando las desviaciones con respecto a lo previsto

Elaboración: los autores

Políticas del departamento de compras

Las políticas de compras son pautas que generan para la compra en las empresas hoteleras que permiten determinar cuáles serán las condiciones, los plazos de pago, y los proveedores que tendrá la empresa, entre otros criterios, que serán aplicados al momento en que la organización proceda a la adquisición de productos para sus operaciones habituales. Las pautas que deben seguir las políticas de compras se muestran en la ilustración 2:

Ilustración 2. Políticas de Compra.

Tener Continuidad en el abastecimiento de la empresa
Evitar la duplicación de pedidos, reducir o eliminar los desperdicios, evitar tener productos obsoletos por malas gestiones de compras
Mantener los niveles de calidad de los productos.
Seleccionar adecuadamente a los proveedores de la empresa.
Solicitar el envío de muestras antes de realizar la orden de pedido.
Analizar si se acepta o no una nueva lista de precios.
Realizar visitas periódicas a la competencia.
Negociar descuentos y condiciones de pago.
Visitar de manera frecuente los depósitos de la empresa.
Realizar previsiones en la demanda para parametrizar cuando se compra.
Verificar que se cumplan las órdenes de compra emitidas.
Renegociar los servicios que prestan los proveedores.
Aplicar estrategias que sean de utilidad en la gestión de lo que compra la empresa

Fuente: Adaptado Cruz (1999). Principios Generales de Compras. México: C.E.C.S.A

Tipos de compras

El departamento de compras se encarga de realizar todas las adquisiciones de los productos que se va necesitar en el hotel para la prestación de servicios, entre las que se puede nombrar esta:

- Compras de alimentos y bebidas,
- Compras de suministros (tanto de oficina como amenities para habitaciones)
- Compras para mantenimiento,
- Compras de importaciones.
- Compras de equipos de operaciones
- Compras de uniforme, entre otras

Especificaciones estándares de compra

Para las adquisiciones de productos que requiere el hotel se aplica una serie de técnicas y acciones, con el propósito de obtener lo mejor. Entre los criterios que se valoran en la adquisición de productos o bienes para determinar qué es lo que debe comprar es:

- Calidad. Es sin duda alguna el primer criterio que se toma en cuenta a la hora de analizar si los productos o materias primas sean adecuados, se debe enfatizar si bien adquirido no es calidad difícilmente se podría brindar un servicio de calidad.
- Precio. Este elemento también forma parte de la decisión final de la adquisición de bien o producto, generalmente el precio de venta del producto está relacionado directamente con la calidad del mismo. Es importante mencionar que este el punto central de toda la negociación que realiza el jefe de compras del hotel con el representante de ventas del proveedor va céntrase en precio, como en aspectos de crédito.
- Servicio. Este es un valor intangible que caracteriza a proveedor, el mismo que puede garantizar las buenas

relaciones comerciales o también terminar con ellas. Es importante comprender que el hotel brinda servicios, y por ello es consciente de tiempo, servicio y es por ello que espera lo mismo de proveedores. Como ejemplo se puede mencionar que nada serviría un proveedor que dentro de negociaciones se establece hora y fecha de entrega del producto y no cumple con lo mismo, este retraso ocasionaría un sin número de inconveniente y atrasos en los diferentes departamentos del hotel.

- **Créditos.** Este un aspectos que tantos los proveedores como el departamento de compras van utilizar en el momento de la negociación, e incluso puede provocar una ventaja de un proveedor hacia otro siempre y cuando la calidad y precio de producto tenga sus similitud.
- **Existencias.** Un aspecto que siempre el jefe de compras va investigar sobre el proveedor del producto es las existencias del mismo, razón por la cual se va asegurar de poder contar con el producto siempre que lo necesite ya que la ausencias de producto puede afectar directamente la prestación de servicios en hotel.
- **Tiempo.** se lo comprende como el tiempo que hay entre el pedido que realiza el departamento de compras y el tiempo que se demora el proveedor en hacer la entrega del mismo. Este aspecto será establecido en la negociación con cada proveedor, es así que el jefe de compras fijara el día hora de entrega de los productos.

Planificación del proceso de compra

Para una adecuada gestión del proceso de compras se deberá contrata con una planificación detallada sobre las necesidades de adquisición de productos, es por ello que en este punto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos.

- El inventario de productos del hotel, debe constar del stock mínimo de cada producto, con el propósito de poder hacer las adquisiciones nuevas oportunamente y de esta

forma que no afecte la prestación de servicios, considerando que algunos productos necesitan cierto periodo de anticipación para su compra, debido a que suele ser elaborados con especificaciones para el hotel. Ejemplo los amenities utilizados por el departamento de ama de llaves.

Proceso de compra

- Solicitud de compra

Siempre la solicitud de adquisición producto va ser pedido por el jefe de los diferentes departamentos del hotel (chef ejecutivo como del departamento de cocina, ama de llaves como jefe de pisos, entre otros) con el visto bueno de gerencia, ya que las ordenes de adquisición es competencia de cada jefe de departamento, ellos son quienes conocen las necesidades y demandas de su área de trabajo.

- Orden de compra

La orden de compra siempre de debe pasar al jefe de compras en el formato establecido y con anticipación (cada hotel establece sus normas y políticas, entre ellas se establece las directrices para las orden de compra)

- Recepción de la mercadería.

Para poder realizar esta actividad el jefe compras con sus ayudantes realizan estas actividades, pero para ello es recomendable seguir las siguientes directrices.

Prepárese para recibir adecuadamente a proveedor. Es conveniente que tenga un área despejada y amplia, sobre todo cuando va recibir productos perecederos o también mercancía de imprenta o amenities, en donde se haga la entrega personalmente en hotel.

Verifique toda la mercancía. Se debe asegurar que se recibe todos los productos de acuerdo a los estándares de calidad del mismo, este proceso puede ser un poco tedioso pero es de suma importancia para garantizar el estado de la mercancía y evitar posibles pérdidas.

Verifique la mercancía recibida. De acuerdo a la orden de compra o de pedido que se realizó al proveedor se debe verificar que se está haciendo la entrega de los productos, como cantidad solicitadas y hasta marcas de productos si fuese el caso.

Pese los artículos por separado. Esta actividad va depender de acuerdo a las características de los productos, pero sobre todo se va aplicar en las compras para el departamento de cocina en los productos perecederos, como carnes, verduras, entre otras.

Compruebe las etiquetas. Se debe comprobar las etiquetas de cada uno de los productos, garantizando que su fecha de caducidad sea adecuada a la fecha de entrega.

Firme la orden de recibido de las compras. Si la orden estuvo de acuerdo con las solicitudes del pedido, debe preceder a firmar la orden de entrega de proveedor, el cual entregara una copia a jefe de compras.

Almacene rápidamente. Después de haber recibido todos productos se debe proceder al almacenamiento, esto va depender de las clases de productos. Aquellos que no necesiten limpieza ni ser porcionados (papeleería, esferos, enlatados, entre otros) se deben almacenar, pero aquellos que necesitan un tratamiento especial se debe coordinar rápidamente con jefe departamental que lo solicitó para que se proceda a la limpieza o porcinamiento del mismo, esto se da sobre todo con los productos de cocina.

Actualice el inventario. Ya como última instancia de estas serie pasos a seguir debe actualizar el inventario, recuerde que los productos ya se encuentran en hotel y algunos de ellos su consumo va ser de inmediato.

Técnicas de compra

Para poder llevar acabo adecuadamente los procesos de compra, es recomendable que el jefe departamental tenga en cuenta técnicas de compras o negociación, con el propó-

sito de gestionar adecuadamente este proceso de comercialización con los proveedores del hotel, entre las cuales se puede mencionar las siguientes:

- Técnica selección de proveedores. Es recomendable tener entre dos a tres proveedores de un mismo producto, los cuales deberán garantizar calidad, precio y disponibilidad del producto.
- Selección de proveedor. En este punto se analizan las características de proveedor en función a sus productos (calidad, precio, disponibilidad, tiempo, existencia) y se toma la decisión de elegir con cual se va trabajar.
- Poder de Negociaciones con los proveedores. El jefe compras debe ser un negociador, ya que el tendrá en sus manos la tarea de establecer estrategias a favor del hotel, por ejemplo reposición de productos que no hayan sido consumidos y que tenga una fecha de caducidad, plazos de crédito, precios por productos, entre otros.

Formas impresas utilizados en el departamento


Para poder realizar bien una planificación y gestión en el proceso de adquisición de bienes o productos, el departamento tiene que utilizar varias formas impresas para la organización de su trabajo, entre los cuales se puede mencionar a los siguientes:

Solicitud de compra.

Cuando se requiera que se realice la adquisición de productos, el jefe departamental deberá realizar la solicitud de compra, el cual está detallado en el formato pertinente. Cabe mencionar que de acuerdo a las políticas internas de cada hotel, los jefes departamentales tendrán la autorización de realizar pedidos de compras hasta un determinado valor e incluso dependiendo las características de producto a comprar, sino la forma impresa deberá tener la autorización de administrador o gerente general.

uso del fondo y debe registrarse la forma impresa del egreso de caja chica la cantidad usada y con el respectivo raspado de la compra (factura o nota de débito), para posteriormente ser entregado al jefe de compras para su reposición. El valor económico que se dispone para este fondo va variar en cada hotel, pero suele una cantidad modesto y también su reposición es diaria.

Ilustración 6., Caja Chica

	EGRESO DE CAJA CHICA		0000200	DÍA	MES	AÑO
	Pague a:					
Por cuenta de						
<small>AUTORIZACIÓN PARA REPOSICIÓN</small>						
	CARGO A CUENTA	JUSTIFICACIÓN DEL USO	DOCUMENTOS (N° DE FACTURA)			
CONTABILIDAD						
CONTADOR						
APROBADO POR EL GENTE GENERAL	TOTAL:					dólares
	Autorizado por:	Recibido conforme	Fecha de Devolución			

Elaborado: Autores

Referencia bibliográfica

- Alijan, G. (1980). *manual de compras*. México: Diana.
- Cremer Marion L., y. W. (2005). *Purchasing for food service managers. Berkley: FIFTH EDITION (Berkley)*.
- Pérez, M. J. (2016). *Operaciones y Gestión de empresas turísticas : teoría y práctica* . Almaría, Espacha: ProQuest Ebook Central .
- Guaschi, C. (2002). *Compras Hoteleras*. Caracas , Venezuela : INCE.
- Heinritz S., F. P. (2000). *Purchasing prncipes and aplicaciones*. New Jersey: Prentice Hall.
- Báez, C. S. (2009). *Hotelería* (4ª edición ed.). (V. Estrada Flores, Ed.) México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Escuela de Turismo y Gastronomía EGATUR. (2002). *Economato m y Bodega*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Esoiritud Santo.
- Cruz Pep, C. (1999). *Principios Generales de Compras*. México: C.E.C.S.A.
- Robertson L. N. (1995). *Cost Containment 101*. School Foodservice and Nutrition 49.

06

Capítulo

Departamento de recepción

Melissa Calle Iñiguez; María Suasnavas Rodríguez

Introducción

El departamento de recepción se lo puede catalogar como la tarjeta de presentación de los establecimientos hoteleros dedicados a brindar el servicio de hospedaje, siendo el primer departamento con el que el cliente tiene comunicación, bien sea de una forma personal a su llegada o través de los diferentes medios tecnológicos (Ureña, 2008). Es por ello que es centro de operaciones del hotel, en el cual se controlan toda la prestación de servicios que recibe el huésped en su estancia.

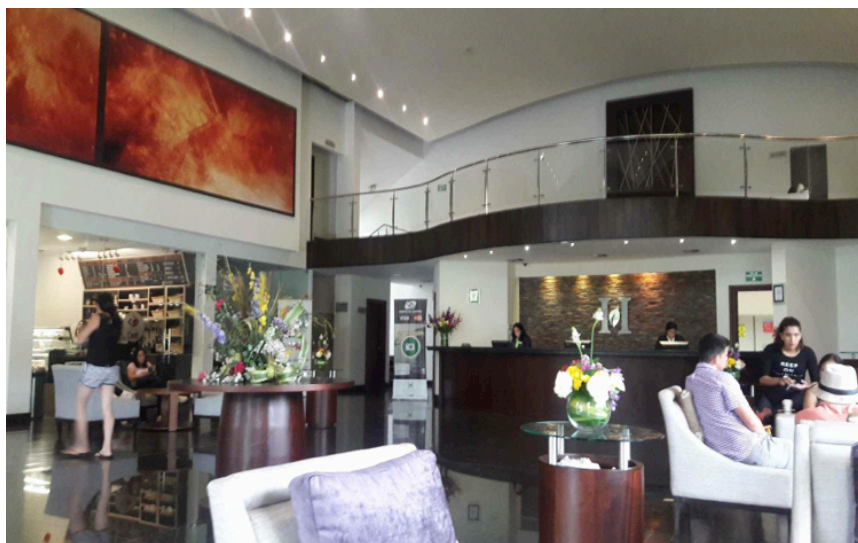
Melissa Calle Iñiguez, Doctora en Ciencias Administrativas, Magister en Planificación Turística y Licenciada en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Docente titular de la Universidad Técnica de Machala.

María Suasnavas Rodríguez, Magíster en Planificación Turística, Licenciada en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Ex coordinadora Académica de la Carrera de Turismo y Hotelería y docente investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Debido a su grado de importancia, en este capítulo se analizarán los procesos operativos que permiten una adecuada prestación de servicios, todo ello orientado al trabajo organizado y colaborativo que debe existir en el mismo, con la finalidad de ofrecer servicios de calidad y altamente competitivos.

Contextualización

Foto 1. Recepción



Fuente: Hillary Nature Resort Spa

La palabra recepción proviene del latín “Receptum”, que significa dar acogida. Se denomina así porque este departamento acoge a los clientes en nombre de la empresa con reservación o sin ella. (Sánchez, 2013)

El departamento de recepción es uno de los departamentos más importantes de un establecimiento hotelero, ya que es el primer contacto que tiene el cliente con el hotel, pues ofrece los servicios relacionados, con la llegada y salida de los clientes además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes.

pedes dentro de la instalación , en la foto 1, puede apreciarse la recepción del hotel Hillary Nature Resort Spa.

Dentro de las funciones principales del departamento de recepción están: supervisar el número de habitaciones disponibles, registrar a los huéspedes, hacer las reservas, registrar las salidas, asignar las habitaciones y entregar las llaves a los clientes.

La recepción, funciona generalmente las 24 horas del día para poder atender al cliente en todo momento. Las horas de mayor trabajo son las comprendidas entre las 06h00 y 18h00 horas, ya que en ellas se produce la mayor cantidad de salidas y entradas de nuevos clientes. El recepcionista de la noche se encarga de ordenar toda la papelería producida durante el día y en algunos establecimientos hoteleros realiza el control de auditoría nocturna en caso de que el hotel no cuente con auditor nocturno sobre los consumos generados en diferentes puntos de venta, como son restaurante, bar y minibar de habitaciones, entre otros. Esta actividad se centra básicamente en revisar que los consumos realizados por el huésped hayan sido registrados en sistema informático del hotel, es decir en la cuenta del cliente, la cual será cancelada en momento del check out.

Importancia

El departamento de recepción es de mucha importancia dentro de un hotel ya que es la tarjeta de presentación del establecimiento hotelero ante los ojos de sus clientes. Es el primer y último lugar en el que el huésped tiene contacto, y es ahí en donde se forman las primeras impresiones que se hace el cliente del establecimiento en general. La misión de recepción es de gran importancia dentro de los hoteles, ya que de la atención brindada por el personal de este departamento depende de que el cliente regrese o no al establecimiento (Ureña, 2008).

Es el centro de operaciones y trámites administrativos de registro, entrada y salida de clientes. Además es donde se elabora y emite la información diaria hacia los demás depar-

tamentos, articulando el trabajo del sector con los demás departamentos del hotel, considerando los requerimientos de atención continua al huésped ya que es el nexo directo entre el cliente y el hotel desde su llegada (check-in) hasta su salida (check-out). Por otra parte es el responsable de brindar información concerniente a actividades hoteleras y extra-hoteleras al huésped y garantizar una completa satisfacción del cliente durante su estadía.

Ubicación del departamento

El departamento de recepción está ubicado en el lobby del hotel en la mayoría de establecimientos, ya que es el lugar donde el cliente tiene fácil acceso. Es importante que la ubicación de la recepción tenga una amplia visión de la entrada principal del hotel y las partes de acceso al área habitacional (puertas, elevadores, escaleras, salones, entre otros,) ya que debe tener el control directo de las personas que entren o salgan del área habitacional, con el objetivo de garantizar la seguridad de los huéspedes y evitar posibles molestias a su privacidad. No obstante, en algunos hoteles la ubicación de este departamento varía de acuerdo al volumen de trabajo, número de habitaciones, grado de ocupación y estancia media (Dorado, 2012).

Composición de la recepción

La recepción en establecimientos medianos, está compuesta por tres lugares de trabajo:

- Reservas: Ubicado en cualquier zona del edificio, ya que no es necesario el contacto directo con los clientes.
- Mostrador de Hall: lugar de acogida, atención durante la estancia, facturación/ cobro y despedida de los huéspedes.
- Créditos: su ubicación es similar al de reservas, ya que no precisa permanecer físicamente ante los clientes. (Dorado, 2012)

En contra posición; en los hoteles pequeños, la recepción se compone de dos partes el front office o área del mostrador, y el back office u oficina administrativa y se encuentra ubicada en el lobby o hall del establecimiento, desde donde se tenga una amplia visión de la entrada principal del hotel y las partes de acceso al área habitacional (puertas, ascensores, escaleras, entre otras).

Cuenta con una zona de descanso en donde el huésped pueda permanecer mientras es atendido (lobby o hall mostrador). Al estar ubicada en la entrada tiene control directo de las personas que entren o salgan del área habitacional, garantizando así la seguridad de los huéspedes, además evita que alguno de ellos se retire del hotel sin pagar.

Estructura organizativa de recepción

La recepción de un hotel puede ser objeto de una estructura organizativa propia, dependiendo del tamaño de cada establecimiento y en función de los procedimientos establecidos; es decir, el área funcional de recepción puede ser objeto de establecer subdepartamentos. (Dorado, 2012). Por otra parte, la organización de un hotel está determinada por varios factores: ubicación, categoría, número y tipo de habitaciones, servicios que oferta y el perfil del cliente que se aloja (Ureña, 2008).

Es evidente que en un hotel de pequeñas dimensiones realiza las mismas funciones que otro superdimensionado. En ambos hay reservas, se controla la disponibilidad, se recibe a los clientes, se da información, se facturan los servicios, se despide al cliente, etc. En el hotel pequeño una sola persona puede realizar todas las acciones, mientras que en los grandes hoteles se precisa de más personal por el volumen de trabajo y por la repetición de tareas, lo que hace que se agrupen determinadas funciones. Es decir, la creación de subdepartamentos (Dorado, 2012).

En un hotel de cinco estrellas, con un número de habitaciones superior a mil y con una estancia promedio de dos noches, se establecen los siguientes subdepartamentos:

- Reservas
- Mostrador
- Facturación
- Caja
- Créditos

Es importante que para poder realizar las actividades de este departamento, se debe distribuir las tareas específicas de los subdepartamentos y asignar personal idóneo en cada una de ellos.

Elementos que el recepcionista requiere en su espacio de trabajo

Existen varios elementos de los que se componen la mayoría de las recepciones modernas de un hotel, estos son:



Elementos y Materiales de Trabajo Áreas de Trabajo

- Counter o mostrador que se extiende a lo largo del área de atención al cliente.
- Sala de espera o lobby
- Escritorio con su silla giratoria



Material de Trabajo

- Agenda
- Caja de seguridad para guardar el efectivo de las operaciones diarias y el fondo.
- Teléfono para comunicación interna y externa.
- Computador o máquina registradora, Telefax. P.O.S.= Point of sale = Punto de venta.
- Pick de cuentas: lugar donde se coloca toda la documentación referente a la cuenta de la habitación, normalmente se encuentra enumerado con el número de la habitación en cuestión, o en otras ocasiones se maneja archivadores donde existe carpeta para cada habitación, el la misma que se guardan los consumos y tarjeta de registros de hoesped durante su estancia.
- Rack de llaves: lugar donde se depositan las llaves en la recepción, llaves de habitaciones. Llave maestra.
- Data fast, tanto a automático como manual para el cobro de consumos a través de tarjeta de crédito.
- Reloj de pared.

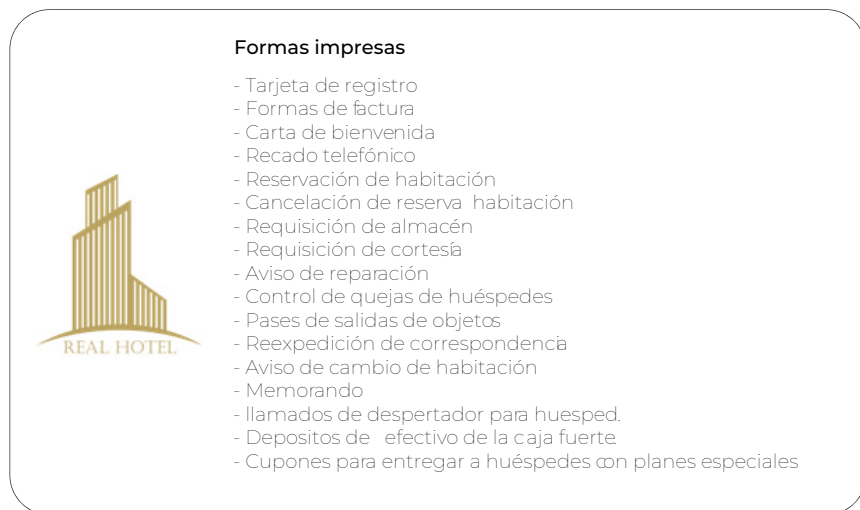
En las recepciones más modernas también se puede encontrar:

- Máquina programadora de llaves, generalmente acoplada al sistema informático.
- Terminales para ordenador, conectadas a un servidor principal.
- Sistemas informáticos de control, para el registro de entradas y salidas a la habitación.

Formas Impresas

Según Báez (2009), las formas impresas que se utilizan con mayor frecuencia se detallan seguidamente y pueden variar de un establecimiento a otro, pero es importante mencionar que cada hotel maneja cuidadosamente la imagen corporativa del mismo.

Ilustración 1. Formas Impresas más usadas en la recepción



Fuente: Elaboración propia con base a Báez (2009).

- Buen aprovechamiento de los recursos.
- Considerar las cualidades del personal cuando se asignen tareas y responsabilidades.
- Entrenar y capacitar al personal a su cargo en procesos operativos del área de recepción, atención al cliente y normas de seguridad, según procedimientos del establecimiento, para asegurar su desempeño de una manera eficiente y eficaz.
- Insistir y hacer entender al personal cómo el trabajo en el área afecta el desempeño en otros departamentos y a la imagen del hotel.
- Supervisar el desempeño del personal a su cargo, según procedimientos del establecimiento
- Asistir al departamento de recursos humanos y a la gerencia del hotel en la organización, toma de personal y reasignación de funciones relativas al área de recepción.
- Supervisar las acciones del personal de recepción en lo concerniente a la atención del cliente, considerando el cumplimiento de los procedimientos establecidos por el establecimiento.
- Autorizar bloqueos, prolongación de estadías, salidas tardías y cortesías a los huéspedes considerando los procedimientos del hotel.
- Controlar que se efectúen los créditos y débitos en las cuentas de los huéspedes, basándose en lo dispuesto por la administración y gerencia.
- Realizar horarios de trabajo de acuerdo a las necesidades del departamento u ocupabilidad, con correspondencia con el departamento de Talento humano.

Ayudante de Recepción

Dorado (2012), manifiesta que el ayudante de recepción debe:

- Participar con alguna autonomía y responsabilidad en las tareas de recepción y ayudando al jefe de recepción y recepcionistas.

- Colaborar en las tareas propias que se desarrollan en el departamento de recepción.
- Apoyar al jefe de recepción en organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal de recepción.
- Realizar atención al público en las tareas auxiliares de recepción.
- Ejecutar labores sencillas de recepción.
- Realizar las actividades del perfil de ocupación.

Recepcionistas

Las principales funciones del personal que labora en la recepción se detallan a continuación:

- Reciben a los huéspedes.
- Vender y asignar las habitaciones.
- Dar información general del hotel de manera clara y con amabilidad.
- Hacer el registro de entrada del huésped (check in).
- Controlar el acceso a las habitaciones.
- Efectuar los procesos de salida del huésped (check out).
- Revisar el reporte de habitaciones hecho por ama de llaves.
- Llevar el control de la entrada/salida de los huéspedes.
- Llevar el control de las llaves de las habitaciones
- Coordinar el trabajo con el equipo humano de recepción.
- Reportar al ama de llaves las habitaciones check - out para fines de limpieza.
- Operar los siguientes equipos: computador, impresora, teléfono, central telefónica, tarifador de llamadas, fax, calculadora, máquina de tarjeta de crédito, alarma, equipo de emergencia e incendio.

- Actuar como nexo entre los huéspedes y los otros departamentos del establecimiento.
- Asegurar la satisfacción del cliente durante la estancia en el hotel.
- Mantener relación con otros departamentos.
- Llevar correctamente los archivos de los diferentes documentos del departamento.
- Manejar el control de los ingresos, egresos y movimientos operativos de un hotel.
- Cobrar facturas en efectivo o a crédito (moneda nacional o extranjera, cheques de viaje, bonos de agencias de viajes, comisiones).
- Cambiar divisas (en caso que se ofreciera ese servicio)
- Controlar las cajas de seguridad.

Auxiliares de Recepción

Referente a los auxiliares de recepción, es frecuente encontrar que en algunos establecimientos hoteleros un mismo empleado realice varias funciones, es decir, cumplir las responsabilidades de un portero, maletero, ascensorista, conserjes, telefonistas entre otros. Esto obedece al tamaño de la instalación, la cantidad de habitaciones y las entradas y salidas promedio que tenga el hotel. En hoteles donde no existe el departamento de conserjería estos auxiliares de la recepción se subordinan directamente al jefe de recepción, pero cuando esta existe, se subordinan al responsable de la conserjería y a su vez este se subordina al jefe de la recepción (Navarro, 2008).

A continuación se describirán las principales tareas que cumplen estos auxiliares de recepción en los establecimientos hoteleros.

El portero

Es el auxiliar de la recepción que se encarga de abrir y cerrar las puertas de acceso al hotel, debe tener un amplio conoci-

miento de todos los servicios que brinda el hotel, y dar soluciones rápidas a los problemas que puedan presentarse, las principales funciones que deben realizar son las siguientes:

- Realizar solicitudes de taxis a pedido de los huéspedes.
- Contribuir a la seguridad de los clientes y huéspedes del hotel, que se encuentran en el lobby.
- Estar al tanto en todo momento del personal que arriba a la instalación.
- Controlar la entrada y salida de los huéspedes del hotel, evitando que alguno se marche sin pagar o realizar el check-out respectivo
- Velar por la limpieza y el orden del lobby del hotel.
- Aportar en la custodia de las pertenencias que sean de propiedad del hotel o de algún huésped.
- Llevar mensajes a otros departamentos del hotel y a las habitaciones de los huéspedes.
- Dar la bienvenida a las personas que llegan a la instalación usando frases de cortesía y amabilidad.

El maletero

Es el auxiliar de la recepción que se encarga de bajar los equipajes de los clientes que arriben a la instalación trasladándolos hacia el lobby del hotel custodiándolos durante todo el tiempo que dure el check-in.

- Conduce el equipaje de los huéspedes hasta sus habitaciones, caminando siempre delante del cliente e indicándole el camino.
- Responde cualquier pregunta formulada por los huéspedes.
- Al llegar a la habitación pide al huésped amablemente que espere unos instantes afuera para el chequear la habitación.
- Ingresa el equipaje del huésped a la habitación.

- Enseña al huésped el funcionamiento de todo lo que se encuentre en la habitación, por ejemplo el uso de la climatización, el televisor, los interruptores del fluido eléctrico, la caja de seguridad, entre otros.
- Al marcharse desea una feliz estancia y se pondrá a su servicio.
- En el momento del check-out, se encarga de conducir el equipaje de los huéspedes a la recepción cuando estos lo soliciten.
- Traslada el equipaje de los huéspedes al medio de transporte que utilizará abandonar el hotel.
- Despede a los huéspedes del hotel deseándole un feliz viaje y un rápido retorno.
- Vela por la limpieza y orden del lobby y permanecer siempre en su puesto de trabajo.
- Lleva y trae mensajes de los otros departamentos del hotel o a las habitaciones cuando le sea solicitado.
- Es responsable del cuarto de equipaje y de lo que en él se encuentre, llevando un libro de control de entradas y salidas de equipajes, haciendo la revisión de este documento de turno en turno.
- Entrega un comprobante al huésped cuando este deje cualquier equipaje en consignación.

El ascensorista

Es el auxiliar de recepción que se encarga de trasladar a los huéspedes a la habitación asignada y además realiza las siguientes tareas:

- Controlan la entrada de personas al área habitacional, solicitando la tarjeta de huésped, para comprobar que la persona es huésped del hotel. Esta acción puede hacerla siempre que sea necesario.
- Indica a los huéspedes el piso en que el ascensor se encuentra, así como los servicios que aquí puede encontrar y sus horarios de apertura y cierre.

- Evita que personas ajenas a la instalación tengan acceso al área habitacional del hotel.
- Supervisa que el ascensor funcione con el peso indicado, sin sobrepasar los límites establecidos, de esta forma se evitan roturas y afectaciones de este servicio.
- En caso de averías durante la transportación del personal, mantendrá la calma y el orden dentro del ascensor, buscando la forma de comunicar de la avería, para que esta sea reparada lo antes posible.
- Debe tener un amplio conocimiento de todos los servicios que brinda el hotel, y dar soluciones rápidas a los problemas que puedan presentarse.

Conserjes

- Realizar de manera cualificada y responsable la dirección, control y seguimiento de las tareas que se desarrollan en la conserjería
- Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Dirigir, planificar y supervisar el trabajo del en el departamento de conserjería.
- Coordinar y participar con otros departamentos en la gestión del establecimiento.
- Colaborar con la instrucción del personal a su cargo.
- Informar a los clientes sobre los servicios del establecimiento
- Ejecutar las labores de atención al cliente en los servicios solicitados.
- Recibir, tramitar y dirigir las reclamaciones de los clientes a los servicios correspondientes.

Normas de conducta del personal de recepción

Los empleados en todo momento deben demostrar un comportamiento ético y profesional en todas sus actuaciones y

evitar cualquier conducta que pueda perjudicar la imagen del hotel.

A continuación se enlistan algunas normas de conducta que deben tener el personal del departamento de recepción, propuestas en el Manual Sistema de Calidad (SICA) del área de Recepción- Front Office Operations de la cadena GHL Hoteles.

- Excelente presentación, sonrisa natural, adecuada postura y contacto visual, nunca sentado ni estar hablando por teléfono o con otro empleado en el momento del registro del huésped.
- No digerir ningún tipo de alimento en el área, ni masticar goma.
- No fumar en el área de trabajo.
- Ningún huésped debe esperar más de 10 segundos para ser atendido cuando no hay congestión.
- Emplear frases de cortesía en todo momento tales como: por favor, ¿Puedo servirle en algo?, me permite su pasaporte, muchas gracias, etc.
- Cuando se dirija a un huésped siempre debe tratarlo de usted, señor, señora, señorita, dando las gracias al final.
- Mostrar en todo momento una sonrisa sincera y agradable, demostrando amabilidad y cortesía.
- Interesarse por las dificultades de los huéspedes brindando su ayuda para resolverlas.
- Dar solución a las deficiencias en el servicio sin culpar a otros compañeros, obviando las cuestiones internas o personales.
- Si se comete errores, admitirlos honestamente, disculparse y subsanarlos. Si el error es del huésped restarle importancia y no hacer comentarios o críticas sobre él.
- Mantenerse de pie, evitando recostarse en el mostrador.
- Actuar con prontitud y eficiencia.

- Atender de inmediato a todo aquel que llegue a la Recepción.
- Atender rápidamente al llamado del teléfono.
- Moderar el tono de voz cada vez que hablemos.
- Saber escuchar, permitir que la persona que nos habla, termine de expresar su idea.
- Mirar a los ojos de la persona que nos habla, no mirar hacia otros lugares demostrando poco interés.
- Evitar los gestos o ademanes innecesarios.
- No hacer chistes a expensas de los clientes, no dar criterios sobre los clientes.
- Tomar nota inmediatamente cuando se recibe una queja o algún problema planteado por un huésped, hacerlo en su presencia para que se marche tranquilo, no dejar nada a la memoria.
- Percibir el estado de ánimo de los clientes y actuar en consecuencia.
- Distinguir a los huéspedes frecuentes y saludarlos amablemente utilizando su primer apellido.
- Una vez registrado el huésped se despide amablemente diciendo: "Sr. ... es nuestro deseo que tenga una feliz estadía con nosotros, mi nombre es y estamos para servirle, (nombre del botones) nuestro botones lo acompañará a su habitación y le indicará los servicios del hotel – bienvenido"
- Uso apropiado de los sistemas informáticos: internet, intranet, correo electrónico, teléfono, fax.
- Respeto y no discriminación de personas, especialmente si son huéspedes.

Asignación de horarios del departamento de recepción

El horario de los turnos de trabajo de la recepción puede variar de acuerdo a la necesidad de cada establecimiento

hotelero. No obstante, en la mayoría de hoteles lo se divide en tres turnos rotativos de trabajo (turno de la mañana, turno de la tarde y turno de la noche), a continuación se detalla cada uno (García, 2003).

Turno de la mañana

En la mayoría de establecimientos hoteleros el turno de la mañana empieza a partir de las 07h00 y culmina a las 15h00, y las principales funciones y tareas se describen en la ilustración 5:

Ilustración 5. Tareas básicas recepcionista (turno de la mañana)

Apertura de la hoja de trabajo correspondiente al turno.
Pre-bloqueo de las habitaciones que se encuentran en la lista de llegadas previstas del día.
Registro y alojamiento de clientes individuales o grupos (check in).
Dar la bienvenida a los huéspedes
Análisis del informe de gobernanta y conciliación de posibles discrepancias.
Atención a las llamadas telefónicas hechas a la recepción y a todas las personas que a ella se dirijan.
Archivar información relacionada con el cliente o propia del departamento
Brindar información y asistencia al huésped, así como también, realizar gestiones encaminadas a la solución de problemas de los clientes, en caso que requiera.
Tomar solicitudes de reservaciones, siempre en coordinación con el departamento de reservaciones (si existiera), sin confirmarlas, quedando estas pendientes de confirmación por dicho departamento.
Vender la capacidad disponible del establecimiento a precio de mostrador siempre que esto sea posible.

Tomar mensajes o recados dejados a los huéspedes y enviar faxes o mensajes telefónicos.

Estar en contacto permanente con otros departamentos: pisos, reservas, alimentos y bebidas, entre otros.

Atender al cliente de manera cordial satisfaciendo sus necesidades: quejas, solución de problemas, información, entre otros.

Informarse de las incidencias del turno de noche

Apoyo al departamento de reservas cuando sea necesario.

Realizar check out, esto va depender de horario de salida del hotel como hora máxima para realizarlo, que dependiendo la normativa legal de los Estados, como también a políticas internas del establecimiento puede estar entre las 12 del día hasta 14h00.

Fuente: Elaboración propia en base a García (2003).

Turno de la tarde

Este turno empieza generalmente a las 15h00 y termina a las 23h00 y las principales funciones se enumeraran en la ilustración 6 :

Ilustración 6. Tareas Básicas del Recepcionista (turno de la tarde)

Servicio a los huéspedes que los soliciten así como se atenderán todas las llamadas telefónicas que lleguen a la Recepción.

Atención al cliente en todo lo necesario.

Elaborar los informes del turno de la mañana y archivar.

Comprobar con el departamento de pisos el estado de ocupación y limpieza de las habitaciones.

Realizar el check-in de clientes individuales o grupos, cumpliendo con todos los procedimientos establecidos

Gestionar reservas que se presenten durante este turno.

Chequear el informe de la gobernanta

Dar seguimiento a las gestiones pendientes del turno de la mañana hasta su total cumplimiento.

Solucionar la situación de las habitaciones con salida prevista del día que aún se hayan marchado (check out late)

Control y cierre de la recaudación de su turno.

Fuente: Elaboración propia en base a García (2003).

Turno de la noche

El turno de la noche comienza a las 23h00 y culmina a las 07h00 del siguiente día, las principales actividades que se realizan, se muestran a continuación en la ilustración 7:

Ilustración 7. Tareas básicas de Recepcionista (turno de la noche)

Atención al cliente en todo lo necesario.

Preparar e imprimir los listados necesarios para informar de las salidas y entradas previstas para el día siguiente al turno de mañana.

Estar enterado de todas las particularidades ocurridas durante el día.

Solucionar todos los problemas que hayan quedado sin resolver del turno anterior.

Vender la capacidad disponible autorizada por el departamento de reservaciones del hotel.

Realizar el check-in a todas las entradas que ocurrieren durante este turno.

Aperturar y cobrar las facturas a los clientes (check-out) en caso que salgan a primera hora de la mañana.

Archivar en el pick de cuentas los cheques enviados por los diferentes puntos de venta del hotel.

Imprimir las listas correspondientes al día siguiente de trabajo.

Repartir las listas a los diferentes puntos de venta del hotel.

Realizar la auditoría nocturna que cierra el día de trabajo de los puntos de venta.

Controlar las cajas fuertes y cofres de seguridad, en caso que existieren.

Fuente: Elaboración propia en base a García (2003).

Horarios

Los diferentes establecimientos hoteleros, establecen sus horarios de acuerdo a sus necesidades u ocupabilidad del hotel. Es importante mencionar que se necesita como mínimo cuatro recepcionistas para cubrir cada uno de los turnos y días libres de los mismos. La tabla 1, muestra los horarios del departamento de Recepción.

Tabla 1. Horarios del Departamento de recepción

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
07h30 a 15h00	R1	R1	R1	R1	R3	R3	R1
15-h00 a 23h00	R4	R4	R2	R2	R2	R2	R2
23h00 a 07h00	R3	R3	R4	R4	R4	R4	R3

Nota: La letra R hace referencia a Recepcionista.

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que el departamento recepción para una adecuada atención al huésped debe contar con personal laborando las 24 horas del día, por ello es necesario que como mínimo trabajen 4 personas para cubrir los horarios, considerando que la jornada es de 8 horas, además a un de ellos se deberá pagar siempre horas extras, debido a que el R4, trabajaría 6 días a la semana. Esto va depender de la gestión administrativa del jefe de recepción ya que se puede hacer rotar al personal para que todos ellos trabaje un día al mes.

Principales procesos del departamento

Reservaciones

Para Sánchez (2013), los pasos principales que se deben considerar para cumplir con el proceso reservaciones son:

- Tomar las reservaciones de todo tipo: provisionales, confirmadas (no garantizadas) y garantizadas.
- Registrar las reservaciones en el plan de reservaciones o cuadro de disponibilidad.
- Registrar las reservaciones en el libro de reservaciones o en el sistema informático que utilice la empresa, para los procesos en los cuales sea necesario.
- Preparar los correspondientes listados de reservaciones.
- Archivar formularios.
- Analizar y satisfacer los pedidos especiales. (GHL Hoteles, 2009)

Mientras que para Báez (2009), las reservas se clasifican en tres grupos:

Depósitos

Son las reservaciones en las cuáles el huésped garantiza su llegada, mediante el pago de una cantidad de dinero, que generalmente es el precio de la habitación que él desea; sin embargo, si por alguna circunstancia el huésped no llega (No Show), se le abre una cuenta aplicándole el depósito.

Las habitaciones que serán pagadas por una agencia de viajes (cupón de agencias) también entran en el grupo de depósitos, al igual que las reservaciones que están garantizadas por medio de una carta de una empresa que se hace responsable de la cuenta del huésped (Báez, 2009).

Límites

Son aquellas que no están garantizadas de ninguna manera. En el caso de estas reservaciones, el hotel no tiene la obli-

gación de guardarlas después de las 18h00, en caso de no show del cliente, las habitaciones se venderán a otra persona (Báez, 2009).

Especiales

Son aquellas en las cuales los huéspedes son personas importantes, cortesías, ejecutivos de la compañía hotelera, entre otras. Estas reservaciones se debe guardar y solo deben cancelarse mediante la autorización del gerente (Báez, 2009).

Asignación de habitaciones

Una buena asignación al cliente ahorrará tiempo y trabajo, ya que se evitarán cambios de habitaciones y el cliente se sentirá más satisfecho (Báez, 2009).

A continuación se enlistan algunas normas recomendadas al asignar habitaciones a los huéspedes propuestas por Báez (2009).

- Preguntar al huésped el tipo de habitación que desea.
- Tratar de asignar la habitación cerca del restaurante, para que el huésped vaya a consumir más frecuente.
- Procurar ir llenando el hotel por áreas, pisos o edificios.
- Tener cuidado al hacer una buena asignación en el caso de personas que presenten algún impedimento físico.
- Asignar a las habitaciones de grupos en una misma área del hotel.

Llegadas previstas

Según (Báez, 2009) los seis pasos básicos que se debe considerar al recibir a un huésped son: bienvenida, promoción, registro, asignación, cobro y despedida. A continuación se explica cada una de ellas:

Bienvenida.- El recepcionista debe recibir al cliente con una sonrisa amable y darle la más cordial bienvenida.

Promoción.- La mayoría de los huéspedes preguntan de los precios antes de realizar el registro; el recepcionista debe tratar de vender las habitaciones al mayor precio/tarifa rack.

Registro.- Se invita amablemente al huésped a que llene la tarjeta de registro en el caso que la hoja de registro sea manual y si es mediante sistemas se solicita todos los datos (cédula o pasaporte), este registro se lo realiza únicamente a los huéspedes adultos.

Asignación.- Se asignará la habitación más conveniente, a fin de evitar cambios posteriores y lograr la plena satisfacción de los huéspedes.

Cobro.- Para proceder al cobro se debe preguntar a los huéspedes la forma de pago, generalmente se realiza con tarjeta de crédito o efectivo. En caso que el huésped quiera pagar en efectivo, se le pregunta el número de noches que se quedará en el hotel y explicarle que de acuerdo al reglamento del hotel es pago es por anticipado. No obstante, cuando el pago es con tarjeta de crédito, se debe realizar el boucher o pagaré respectivo, explicándole que es para su comodidad ya que así tendrá su crédito abierto en todas las áreas del establecimiento.

Despedida.- Finalmente se le manifiesta al huésped que tenga una excelente estadía en el hotel, se le entrega la llave al botones quien es el encargado de trasladar al huésped a la habitación designada. Una vez que el huésped se retira, el recepcionista debe llenar todos los datos en el registro de los huéspedes. La entrada debe darse de alta de inmediato.

Salidas previstas

A continuación se enlista las actividades que se realizan para las salidas de los huéspedes, según lo propone (Báez ,2009, 58)

- Al pagar el huésped, el cajero pedirá la llave y éste le entregará la salida de caja.

- Esta salida deben solicitarla los botones a los huéspedes.
- Los botones podrán observar en dicho comprobante, si la llave ya fue entregada
- Después de anotar en el reporte de botones, pasarán la salida de caja al recepcionista como una señal de que el huésped ya desocupó la habitación.
- La recepcionista notificará la salida al ama de llaves.
- Los cajeros deben dar la salida de caja sólo cuando el huésped ya desocupó la habitación y entregó la llave.

Huéspedes VIP (Very Important Person)

Aunque todas las personas son importantes a este tipo de personas se les ofrece un tratamiento especial, ya que los huéspedes VIP por su influencia en el medio donde se desarrollan pueden ayudar al hotel a incrementar sus ventas. Algunas de estas personas son:

- Agentes de viajes.
- Dueños de medios de difusión.
- Organizadores de convenciones futuras.
- Dueños de líneas aéreas
- Funcionarios gubernamentales importantes.
- Deportistas.
- Artistas.

Manejo de Grupos

Para lograr el buen manejo de los grupos que llegan al hotel, se debe considerar los siguientes aspectos: contratación, preparativos, llegada del grupo, servicios, y salida del grupo. El departamento de ventas o reservaciones (en caso que existieran en el establecimiento) enviará al jefe de recepción con anticipación la notificación del grupo que está por llegar, debe incluir el listado de personas que se alojaran, además de la siguiente información (Báez, 2009):

- Nombre del grupo
- Fecha de llegada
- Hora de llegada
- Fecha de salida.
- Hora de salida.
- Número de habitaciones reservadas
- Depósito entregado.
- Persona responsable o conductor.
- VIP's en el grupo
- Programación en toda la estancia
- Eventos en el hotel
- Manejo de cuentas
- Pago de las cuentas
- Indicaciones especiales

Con esta información, se procederá a hacer el pre registro; así, el huésped, al llegar, sólo registrará su firma o algún otro dato faltante. En el manejo de cuentas es importante solicitar un respaldo para cargos extras y/o en caso de tener una cuenta maestra conocer muy bien la firma de la persona autorizada. Para la salida del grupo se deben revisar los siguientes aspectos: pago de cuentas, entrega de llaves, revisión de habitaciones y reportar alguna novedad en caso que existiera.

Reporte del Ama de Llaves

Para Báez (2009), la lista de reporte la realiza el personal que labora en el departamento de ama de llaves (camareras) y contiene información de cada una de las habitaciones que hay en el hotel, generalmente este reporte se hace y envía a recepción tres veces al día. El recepcionista debe compararlo con la computadora o rack numérico, ya que éste debe

coincidir con el reporte; en caso que hubiere diferencias, se realizará una nueva revisión. En los periodos de ocupación alta, es importante porque puede indicar que habitaciones ya fueron desocupadas y por algún error no se pasaron.

Este reporte contiene las siguientes claves y puede variar de un hotel a otro:

- VL: Vacío y limpio
- S: Salida y sucio
- O: Ocupado
- P: Pasador
- ND: No durmió
- F: Fuera de servicio
- CX: Cama extra
- SE :Sin equipaje

Es importante indicar el número de personas cuando una habitación está ocupada: 02, ocupado con dos personas, 03CX, ocupado con tres personas con cama extra. En caso de existir diferencias, se ordenará una segunda revisión a través del reporte de discrepancia.

Reporte de discrepancias de Ama de llaves

Cando existen diferencias entre el reporte de ama de llaves y el rack, se llenan en una forma de papelería las discrepancias para volver a hacer una segunda revisión, ya que puede existir alguna equivocación, puede ser esta de recepción o del departamento de ama de llaves (Báez, 2009).

Proceso de ventas

En este departamento es donde se inicia la primera prestación o la venta de servicios durante la estancia del huésped en el hotel, es por ello que se analizará las principales actividades que dan dentro del mismo que conlleva a la venta de servicios, tales como:

Check in

Según Sánchez (2013), el proceso del check - in se realiza de la siguiente manera:

Este proceso comienza con la llegada del huésped al hotel, debe tenerse en cuenta que durante el check-in, el huésped se formara la primera impresión del hotel, así que el colaborador debe poner todo su empeño para que ningún error salga a flote con la intención de no generar una impresión negativa en el huésped, sino más bien todo lo contrario. Para lograr este objetivo es necesario realizar los siguientes procesos con mucha cautela:

- Actualizar el estado situacional de las habitaciones (sistema manual o computarizado).
- Verificar la disponibilidad.
- Recibir al huésped con reserva o sin ella (si existe la disponibilidad necesaria).
- Recibir huéspedes individuales o grupales.
- Manejar cupones de alojamiento.
- Verificar la reservación.
- Ofrecer opciones de habitaciones.

- Aplicar descuentos especiales.
- Ofrecer otros servicios, como servicios adicionales con los que cuenta el hotel por ejemplo: spa, gimnasio, piscina, etc.
- Realizar el registro del huésped en una ficha individual.
- Controlar documentos de identidad.
- Garantizar la estancia.
- Asignar la o las habitaciones.
- Registrar al huésped en el libro de entradas y salidas.
- Dar instrucciones al personal de botones y seguridad, en el caso que lo amerite.
- Ubicar al huésped.
- Comunicar el check-in a todos los sectores involucrados y hacer el registro en sistema informático en caso de tener.

Check out

Sánchez (2013), manifiesta que el proceso del check - out se realiza:

Este proceso se desencadena cuando el huésped, después que abandona la habitación, entrega la llave en recepción. En este proceso se mantiene el último contacto del huésped con el hotel, por esta razón debe ponerse mucha atención en cada una de las tareas específicas aplicadas en el procedimiento que a continuación se describe:

- Verificar la existencia de consumos extras en los diferentes puntos de venta que posee el hotel.
- Solicitar a camarera la revisión de las habitaciones y minibares.
- Cerrar y cobrar las cuentas individuales y grupales.
- Solicitar firmas en el caso de una cuenta corriente.
- Controlar las llaves de la habitación y cofre de seguridad.

- Agradecer y despedir al huésped.
- Modificar el ordenador de habitaciones.
- Registrar salidas en libro y plantilla de entradas y salidas.
- Coordinar con el resto del hotel.
- Actuar en situaciones especiales.

Tarifas

En este departamento se manejan diferentes tarifas, entre las cuales se puede mencionar las tarifas rack, tarifas corporativas, tarifas para grupos, entre otras.

Tarifa rack

Estas tarifas son las oficiales del hotel, generalmente van a estar publicadas, puede ser en la página web de hotel o también en las instituciones públicas como Ministerio de Turismo, si la normativa legal de país lo solicitara. Las mismas van estar siempre fijadas en función al tipo de habitación, como a continuación se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2. Tarifas Rack

Tipo de Habitación	Tarifa Rack
Sencilla	Usd 95,00
Doble	Usd 110,00
Matrimonial	Usd 110,00
Tripe	Usd ,170
Jr. Suite	Usd 130,00
Suite	Usd 140,00
Suite. presidencial	Usd 250,00
Day Use	50% de la tarifa de hab.

Fuente: Elaboración propia

Tarifa promocional

Las tarifas promocionales la instaura cada establecimiento hotelero, estas incluyen descuentos especiales durante los fines de semana u otras estancias mínimas con una fecha de llegada específica, para estancias de luna de miel o promociones especiales. En general, este tipo de tarifas se ofrece para incrementar la ocupación de habitaciones durante los periodos de baja ocupación; por ejemplo, fuera de temporada una aérea de balnearios o durante los fines de semana en un hotel que atrae a los viajeros de negocios. (Bermúdez, 2010). Ver Tabla 3.

Ejemplo: Tabla 3. Tarifas Promocionales

Tipo de habitación	Tarifa rack	Tarifa promocional Descuento (15%)
Sencilla	Usd 95,00	80,75
Doble	Usd 110,00	93,5
Matrimonial	Usd 110,00	93,5
Tripe	Usd 190,00	161,5
Jr. Suite	Usd 130,00	110,5
Suite	Usd 140,00	119
Suite . presidencial	Usd 250,00	212,5
Day Use	50% de la tarifa de hab.	Sobre esta modalidad no suele aplicar descuento

Fuente: Elaboración propia

Tarifas de grupos

Según Bermúdez (2010), las tarifas de grupos generalmente se aplican descuentos, se negocian con los compradores de paquetes de excursiones o las organizaciones que reservan muchas habitaciones, una tarifa de grupo por lo general, pero no necesariamente, puede ser más baja que la normal. Una tarifa de grupo puede ser una tarifa especial que ofrece a una agencia de viajes, o un mayorista de excursiones, y que

está basada en el compromiso de pagar un número mínimo de habitaciones durante un periodo determinado. Una tarifa de grupo también podría ofrecerse a un club o una asociación que deseen reservar varias habitaciones para los asistentes a una junta, un seminario o una conferencia que se celebrarán en el hotel (Soler, 1995).

Tarifas corporativas

Estas tarifas siempre se dan como resultado de la negociación con cada empresa, y dependiendo de los acuerdos que se llegue entre ambas partes se definirá tarifa y servicios que incluye la mismas. Se debe establecer la tarifa para cada tipo de habitación como también los servicios y condiciones específicas que se llegaran a establecer en el convenio. Para una mejor ejemplificación se detalla en la siguiente tabla un esquema (Soler, 1995).

Ejemplo: Tabla 3. Tarifas Promocionales

Empresa / Institución	Tarifas por el tipo de Habitaciones							Incluye	fecha máxima de facturación
	Simple	Doble	Triple	Jr. Suite	Suite Doble	Suite Presidencial	Day Use		
Gronef S. A	75	100	130	165	170	200	50 % de la tarifa rack	Desayuno	Hasta el 15 de cada mes
Concif. Cía. Ltda.	70	95	133	160	168	200		Pensión completa tipo menú	Con cada huésped o hospedaje
Chocolet S.A	68	100	125	165	170	220		desayuno	Hasta los 5 primeros días del mes

Nota: todas las tarifas son más impuestos y están dadas en dólares americanos

Fuente: Elaboración propia

Las tarifas corporativas son confidenciales, y estas son negociadas de acuerdo a los requerimientos de cada empresa como las condiciones de cada establecimiento el hotel.

Atención al cliente en recepción

La atención a los clientes es uno de los factores principales del éxito de una empresa, es así que el contacto directo con los clientes puede marcar una clara diferencia en el proceso de compra. Un cliente con una buena experiencia volverá no sólo por el producto, sino también por una atención grata y eficiente (García, 2012).

Por otra parte la atención al cliente, reúne las diversas funciones de coordinación que hacen posible la prestación de los servicios que el huésped requiere. Estas solicitudes (suministros, equipos, información y servicios) deben mantener el tiempo de respuesta adecuado que produzcan la satisfacción del huésped.

Tratamiento de quejas y reclamos

Para Espinoza (2011) medir la satisfacción real de los clientes de un hotel no es tarea fácil por los siguientes factores:

- El factor tiempo, que impide preguntar a todos y cada uno de ellos.
- Las clásicas encuestas no aportan mucha información para mejorar el servicio, suelen ser demasiado ambiguas.
- Un alto porcentaje de clientes insatisfechos no declaran sus quejas. Se limitan a no volver más al establecimiento.
- Es demostrado que cada queja de un cliente es transmitida por lo menos a 10 personas del círculo personal del reclamante, mientras que por cada cliente satisfecho, son solo 2 a los que le comunica.

Los establecimientos para mejorar la gestión y calidad de servicio deben analizar y tomar muy en cuenta: las quejas, reclamaciones, y opiniones de los clientes; además otra factor importante a considerar son las opiniones del personal,

ya que son quienes conocen las deficiencias del servicio García (2012).

Una queja es la declaración del disgusto de un cliente o por el trato recibido o porque lo recibido no le agrada. Se ofrece al hotel una oportunidad de rectificar y mejorar la forma que tiene de hacer las cosas, sin haber perdido a un cliente, siempre y cuando la respuesta por parte del hotel sea satisfactoria. De las opiniones de los clientes y del personal se puede conseguir suficiente información para solucionar problemas que a diario surgen del hotel.

Medios usados para hacer llegar una queja

Son pocos los clientes que se quejan o reclaman y pocas las empresas que los animan a hacerlo. De hecho se estima que sólo el 10% de los clientes insatisfechos lo manifiestan (Navarro, 2008).

El personal que labora en las recepciones de los hoteles debe ofrecer una rápida solución y ofrecer al huésped el formulario de reclamamos para que exprese su queja, dialogar con el cliente y recompensarle por el fallo que se haya podido cometer con él, disuadiéndole de presentar una reclamación formal y evitar que el cliente se sienta desatendido e ignorado y de esta manera que el cliente se quede satisfecho con la inmediata solución.

Existen tres medios básicos a través de los cuales el cliente hace llegar su queja:

- Cuestionario de satisfacción.- se trata de una relación de preguntas referentes al trato recibido y calidad del servicio de los distintos departamentos del hotel. Estos cuestionarios se encuentran en las habitaciones y son contestadas por los clientes al final de su estancia. Se le da opción al cliente de identificarse o permanecer en el anonimato. Suelen tratarse de cuestionarios con preguntas cerradas, e incluye un apartado para observaciones, para que el cliente exponga algún dato importante que no conste en el cuestionario. De esta forma el hotel puede medir y estudiar los resultados de las encuestas

por tipología del cliente y por el segmento del mercado al que pertenece (Navarro, 2008).

- Cartas de queja destinadas a dirección.- son cartas enviadas al responsable del establecimiento turístico una vez abandonado éste. En este medio de queja, el cliente no se encuentra encasillado en una serie de cuestiones previamente seleccionadas, sino que expone directamente su insatisfacción y qué la ha motivado. La experiencia demuestra que estos clientes no dejan de serlo si reciben una contestación rápida y satisfactoria a su reclamación. Al contrario, llegan a convertirse en buenos comerciales para la empresa hotelera, haciendo publicidad positiva, de ahí la importancia de un buen tratamiento de todas y cada una de las quejas por tontas o insignificantes que parezcan, ya que el cliente es lo más importante y se tiene que cuidar (Navarro, 2008).
- Quejas emitidas personalmente en mostrador.- son las más frecuentes y las que más posibilidades de solución presentan, pues el cliente aún no ha abandonado el hotel y se tiene todavía la oportunidad de ofrecerle una solución satisfactoria en el momento.

Referencia bibliográfica

- Báez Casillas, S. (2009). *Hotelería*. Colonia San Juan Tlihuaca: Grupo Editorial Patria.
- Bermúdez Castro, D. A. (14 de Julio de 2010). *Historia de la Hotelería*. Obtenido de <http://tecnologosadmo-hoteleras-en-amejorar.blogspot.com/2011/02/clasificacion-de-hoteles-y-tarifas.html>
- Dorado, J. A. (2012). *Recepción y Recervas*. Vallehermoso, Madrid: Síntesis S.A
- Espinoza, R. (01 de Julio de 2011). *Manejo de quejas en hoteles*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/59147975/Manejo-de-Quejas-en-Hoteles>
- García, S. L. (2003). *Recepción y atención al cliente*. Editorial Paraninfo.
- García, D. (14 de Febrero de 2012). *Hotelería*. Obtenido de <http://dana65773.blogspot.com/2012/02/departamento-de-recepcion.html>
- GHL Hoteles. (2009). *Manual del Sistema de Calidad en la Operación de Recepción - Front Office Operations*. Loja.
- Larrañaga, L. (29 de Enero de 2016). *Tendencias sobre Hotelería y Turismo*. Obtenido de <http://leirelarraiza.com/operativa/departamento-de-recepcion/>
- Navarro Ureña, A. (2008). *Recepción y reservas*. Madrid: Cengage Learning Paraninfo, S.A.
- Navarro, A. (2009). *Recepción hotelera y atención al cliente*. España: Paraninfo.
- Sánchez Cevallos, R. E. (2013). *Guía Didáctica de Técnicas Hoteleras-UTPL*. Loja: Ediloja.
- Soler, M., & Soler, J. R. J. R. M. (1995). *Técnicas de gestión y dirección hotelera* (No. 658.4/M58t).
- Ureña, A. N. (2008). *Recepción y reservas*. Madrid: España. Editorial Paraninfo.

07 Capítulo **Gestión del departamento de ama de llaves**

Arlene Lazo Serrano; Augusta Andrade Ríos

En la literatura existente se exponen diversas maneras de nombrar al departamento de Ama de Llaves; camareras, pisos, lencería y lavandería, gobernanta, housekeeping, sin desmenuzar estas descripciones hay que centrarse en su función principal mantener a punto las habitaciones del hotel y sus áreas nobles. Este departamento es una de las áreas hoteleras operativo-administrativo de mayor relevancia en el campo del servicio y de contacto con el cliente, es quizás el más importante eslabón en la cadena de servicio en todas las categorías de establecimientos.

Arlene Lazo Serrano, Licenciada en Turismo. Magister en Administración de Empresas. Docente Titular de la Universidad Técnica de Machala en la Carrera de Turismo de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Autora del Libro Geografía Turística del Ecuador, Primera edición: 2015, ISBN: 978-9942-24-005-7. Coordinadora de Grupo de Investigación GEOTUR 018

Augusta Andrade Ríos, Licenciada en Turismo. Magister en Planificación Turística. Consultor independiente. Ha desempeñado su actividad profesional vinculada a la actividad hotelera. Coautora de la publicación Historia del Agroturismo en el cantón Cuenca Vol. 13 N.º 5. Págs. 1199-1212. 2015 PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. ISSN 1695-7121

Desempeñar esta actividad requiere de aplicación de altos estándares y de una importante actitud de servicio. Sin embargo, desempeñarla con excelencia, competitividad y alto rendimiento requiere también de pasión y de ingredientes que le convierten prácticamente en un arte. En este sentido es necesario que los empleados cuenten con un ambiente laboral adecuado para desempeñar las funciones con plenitud.

Descripción del departamento

El departamento de Ama de Llaves es una de las piezas fundamentales e importantes en la cadena de los servicios de alojamiento, desempeñar esta actividad requiere de la aplicación de estándares de servicio, que, junto con la vocación de servir, la satisfacción de necesidades de huéspedes se obtienen servicios de calidad.

El personal que compone el departamento de Ama de Llaves se relaciona con todas las dependencias del hotel; el desarrollo, avance e implantación de la tecnología en los hoteles ha reducido el uso de formas impresas para los reportes de entrada y salida de habitaciones (Olmo, 2014), cuenta con el mayor número de colaboradores y su función es mantener la limpieza del hotel, habitaciones, áreas comunes, oficinas, pasillos, control de la ropa de las habitaciones, mantelería, uniformes y suministros necesarios para su operación, entre otros, hay que tener en cuenta que las habitaciones es el principal producto que comercializa este tipo de establecimientos, en este sentido estas actividades marcan el éxito o fracaso del establecimiento de alojamiento.

Estructura funcional del departamento de ama de llaves

Indistintamente de la categoría del establecimiento hotelero, el departamento de Ama de Llaves tiene funciones básicas que difícilmente pueden variar; mantener el orden y la limpieza de las habitaciones se ve reflejado en el pro-

ducto estrella que comercializa el hotel. Para esto es preciso que un establecimiento hotelero, como en toda empresa, mantenga una estructura organizativa (organigrama), que permita definir los flujos de comunicación, niveles jerárquicos y los puestos que precisa la organización (Vértice, 2008).

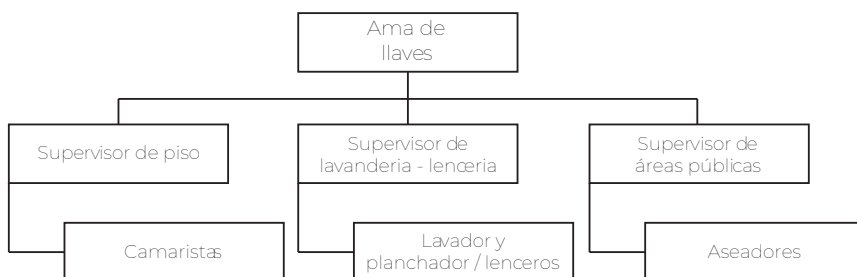
Cabe destacar que mientras más grande es la empresa hotelera la estructura será aún más diversa y compleja, debiendo enfocarse en una buena comunicación y coordinación que parte desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo para conseguir un trabajo con eficiencia y eficacia y así obtener la satisfacción del huésped (Milio, 2003).

Para Rodríguez (2010) las empresas de alojamiento, deben guardar relación entre su estructura organizacional y las funciones que desempeña cada persona de acuerdo a los diferentes perfiles profesionales y/o competencias laborales.

Los organigramas para los departamentos de un hotel pueden variar, según la visión de cada autor o experto en hotelería o bien por los directivos de la empresa, sin embargo, hay algunos aspectos que son esenciales para toda empresa hotelera al momento de establecer su organigrama, para el caso del departamento de Ama de Llaves es importante considerar algunos aspectos, tales como la logística interna, coordinación, comunicación, apoyo al empleado, con base a las nuevas tendencias de dejar de ver al empleado como un mero recurso.

El organigrama del departamento de Ama de Llaves que se ha establecido desde el departamento de más alto nivel, ya que debe verse reflejado la interacción laboral y el eje de comunicación entre los diferentes departamentos con el de Ama de Llaves (Báez, 2009), el mismo se muestra en la ilustración 1.

Ilustración 1 Organigrama Departamento de Ama de Llaves



Fuente: Elaborado por los autores. Basados en el organigrama de (Báez, 2009)

Funciones del departamento de ama de llaves

Para Chiavenato (2008), antes de definir las funciones de un departamento primero se debe coordinar la logística interna, comunicación y mercadeo, apoyo al empleado (el mismo puede ser configurado como un socio), inteligencia comercial.

La función básica del departamento de Ama de Llaves consiste en limpiar habitaciones, mantener el orden y pulcritud en ciertas áreas determinadas del hotel, sería limitante creer que aquí termina el desarrollo de la actividad principal del departamento de Ama de Llaves. Dentro de éste departamento existe una subdivisión de áreas o se distinguen tres grupos: habitaciones, zonas nobles o interiores y lavandería-lencería, a pesar de pertenecer al departamento son independiente entre ellas (Torres, 2006).

Las habitaciones siempre deben mantenerse en buen estado, aquí se desarrollan las siguientes actividades: cambio de blancos, limpieza de polvo en el mobiliario, aspirar el polvo de las alfombras, lavado minucioso del baño, colocar los suministros de papelería, folletería y amenities.

En las zonas públicas y nobles la tarea se intensifica a 24 horas en hoteles de gran magnitud, es primordial mantener el vestíbulo impecable al igual que los lavabos públicos y otras áreas de uso de los clientes y personas que no se

encuentren alojadas. Por otro lado, si las áreas exteriores se encuentran bajo la responsabilidad del departamento es importante mantener en buenas condiciones el césped, flores, entre otros (Stewart, 2001).

Para Mas (2015) este departamento cumple dos funciones:

- Producción: Este departamento se encarga de producir una habitación limpia para postreramente ponerla en venta, al igual que los salones, servicio de lavado y planchado de ropa e incluso algunos establecimientos de alojamiento aprovechan para tener ingresos de los mini bares. En este sentido es conveniente recalcar que la mayor fuente de ingresos en los hoteles proviene de la venta de habitaciones.
- Soporte: La intervención de este departamento en las actividades diarias de las demás dependencias permite el perfecto funcionamiento del establecimiento, ya que brinda información de habitaciones, servicios de limpieza, suministra ropa limpia (uniformes, sala, cocina, etc.).

La persona encargada del desempeño de este departamento es la jefa de Ama de Llaves o también conocida como gobernanta; se ocupa de que el personal (camarista) cumpla con la labor diaria encomendada, bajo su responsabilidad también se encuentra la limpieza y control de las habitaciones, inventarios (lencería, cuadros, accesorios, etc.), menaje de cama, mobiliario, alfombras o tapetes, cortinas de dormitorio, cortinas de baño, amenities, entre otros (Hernández, 2017).

Relación interdepartamental

Todos los servicios prestados en el establecimiento hotelero es la suma de las actividades coordinadas que se realizan entre los distintos departamentos, sin lugar a duda es la clave para ofrecer servicios de calidad. No obstante, el departamento de Ama de Llaves evidencia una relación profunda con los diferentes departamentos del hotel, entre ellos:

Recepción: Es primordial la relación con este departamento y se requiere de una excelente comunicación. Asimismo es común que estos dos departamentos en forma conjunta lleven un control diario de las habitaciones para conocer el estado de las mismas, en correspondencia a la ocupación, disponibilidad para la venta, número de huéspedes, bloqueos y desbloqueos (Quiroga, 2013). Por su parte Navarro (2006) indica que recepción al tener un contacto permanente con el huésped antes, durante y después de hospedarse puede facilitar otro tipo de información al departamento de Ama de Llaves como datos acerca de las llegadas previstas o que realizar entrada (check in), número de personas por cada habitación, habitaciones bloqueadas o las que realizarán salida (check out), posibles cambios de habitación, clientes V.I.P., grupos de pasajeros, no shows, entre otros.

Restaurante: Para mantener la limpieza del restaurante durante la jornada de trabajo, además de realizar el lavado de la mantelería y ropa del personal.

Mantenimiento: Es fundamental para que los defectos encontrados sean reparados a la brevedad posible, coordinando el bloqueo y desbloqueo de las habitaciones, así como también establecer normas de utilización y conservación de las instalaciones.

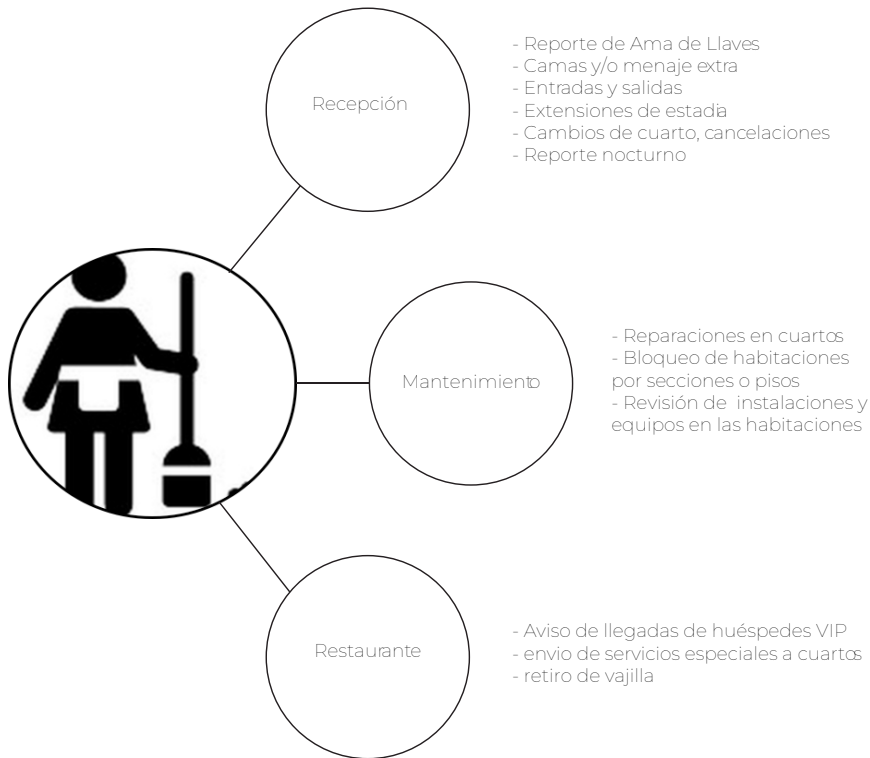
A simple vista suele parecer un trabajo individual la relación interdepartamental sin embargo requiere de trabajo en equipo (Báez, 1987) con un ambiente de compañerismo y cooperación entre ellos.

Hoy en día creer que los requisitos del personal como aseo personal, puntualidad, dicción, cortesía, buen servicio, conlleva la práctica solo en el contacto con el cliente es erróneo, las buenas relaciones laborales contribuyen a un buen equipo de trabajo y por ende a las relaciones interdepartamentales.

Los departamentos con los que se relaciona directamente el departamento de Ama de Llaves son la recepción, mantenimiento y restaurante. Aunque, hay otros departamentos

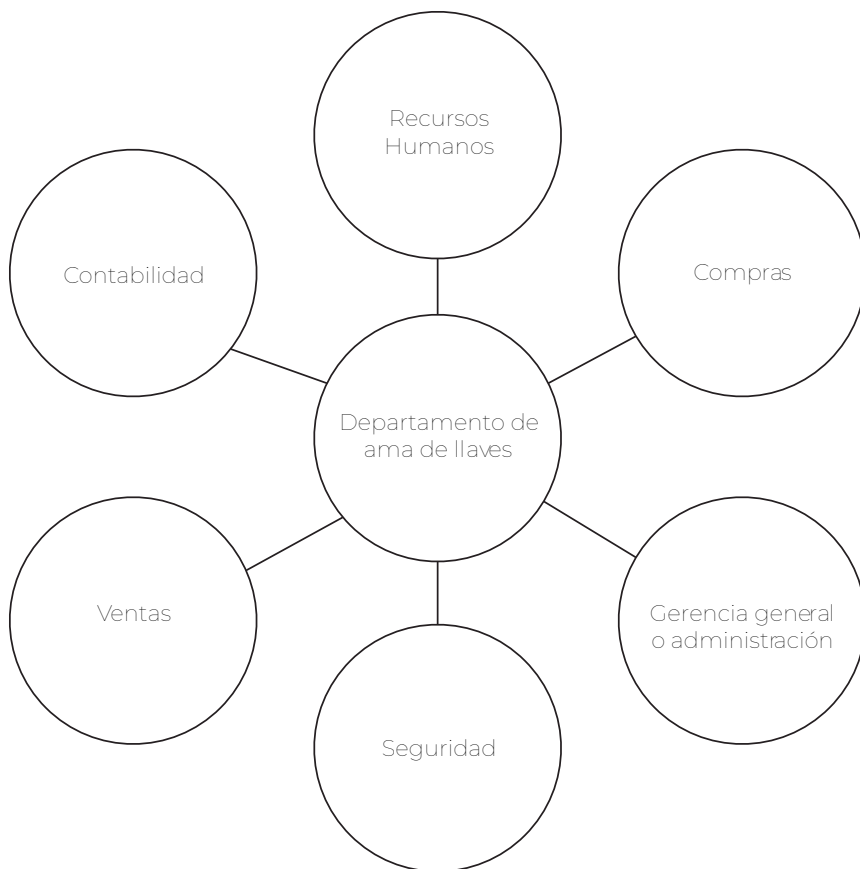
dentro de un hotel que eventualmente tendrán que trabajar con el departamento de Ama de Llaves como: Seguridad, Compras, Contabilidad, Recursos humanos, Gerencia General o Administración, Ventas (ver ilustración 2 y 3).

Ilustración 2: Relación interdepartamental directa con el Departamento de Ama de Llaves



Fuente: Elaborado por los autores. Basados en el organigrama de (Báez, 2009)

Ilustración 3: Relación interdepartamental indirecta con el Departamento de Ama de Llaves



Elaboración: Autores

En párrafos anteriores ya se destacó el enfoque que debe existir sobre una buena comunicación y coordinación, por ello hay que tomar en consideración que un trabajo en equipo contempla todos los departamentos del hotel (Ama de llaves, recursos humanos, compras, gerencia general, seguridad, ventas, contabilidad, entre otros), mantengan una relación directa o indirecta. Es en este punto donde la coordinación es importante y juega un papel primordial, este último concepto suele ser imperceptible y por ello no

cobra relevancia hasta que se registra una queja del cliente o no se concretó la venta de una habitación.

Asignación de horarios de trabajo

Los horarios en este departamento de acuerdo a la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 430:2007 (Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, 2007) los elabora el Jefe de Ama de Llaves semanalmente para todo el personal del departamento.

Es uno de los departamentos más operacionales y según la magnitud y estructura del establecimiento de alojamiento se establecen los horarios, para Morales (2011) las actividades de trabajo se realizan en tres jornadas matutino, vespertino y nocturno, sin embargo, hay hoteles de menor capacidad y establecen turnos en dos turnos, mañana y tarde en una jornada de ocho (8) horas diarias que se encuentran distribuidas de lunes a domingo en la mañana de 08h00 a 16h00 y en la tarde de 15h00 a 11h00 (Zurbarán, 2012).

En relación a esto, el Manual de aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico vigente (marzo, 2015) en Ecuador, indica que dentro de los requisitos obligatorios para las tipologías de establecimientos hoteleros que no se encuentran determinadas como categoría única (categorización determinada como categoría única; refugio, casa de huéspedes y campamento turístico) deben proveer el servicio diario de limpieza, siendo el medio verificable un documento del establecimiento con los horarios diarios definidos del servicio de limpieza, este documento puede ser un informativo ofrecido al huésped en la habitación, o según las políticas o necesidades del establecimiento.

Funciones del personal del departamento de Ama de Llaves

Una vez definidas las funciones del departamento de Ama de Llaves, se establecen las funciones del personal que labora en él, para así no limitar únicamente a una función fija; preparar una habitación a diario es como crear un producto nuevo.

Ama de Llaves o Gobernanta

Es la persona responsable del departamento, su función es asegurar el buen funcionamiento del establecimiento y la prestación de servicios (Torres, 2006), entre sus responsabilidades se encuentran:

- Limpieza de las instalaciones del hotel
- Controlar el buen uso y conservación de los suministros de blancos, maquinaria, materiales y utensilios, mobiliario
- Custodiar las llaves maestras del hotel
- Gestionar el lavado y planchado de ropa
- Supervisa el lavado de ropa del personal que labora en el hotel
- Asistir a reuniones de la gerencia general con los jefes de otros departamentos
- Informar al departamento de mantenimiento de posibles averías o desperfectos en la zona que se encuentra a su cargo
- Supervisar el trabajo de su grupo asignado
- Elaborar reportes diarios de las habitaciones

El Ama de Llaves todos los días debe estar pendiente del listado de llegadas y salidas de habitaciones, cambios de habitaciones, colocación de camas extras o cunas, clientes V.I.P, servicios adicionales y lavandería. También se encarga de planificar los horarios del personal como también los días libres, horas extras y vacaciones (Sanisaca, 2012).

Supervisor de Ama de Llaves

El supervisor de Ama de Llaves es el encargado de vigilar el trabajo que realizan las camaristas ya sea en el área de habitaciones como también en las zonas comunes. El número de supervisores dependerá de la cantidad de habitaciones que tenga el hotel, generalmente se asigna un supervisor por cada dos pisos (Torre, 2009).

En el área de lavandería el supervisor dirige y supervisa los trabajos realizados por el lavador, lencero y planchador.

En las áreas públicas el supervisor tiene a su cargo a los aseadores y en algunas ocasiones a los jardineros.

Camaristas

La función principal de las camaristas es mantener la limpieza de las habitaciones y áreas a fines como baños, pisos, aspirar alfombras, reemplazar los blancos, montar el carrito, sacudir el mobiliario y asegurar que se las habitaciones se encuentren en perfectas condiciones para ser ocupadas.

Lavador, Lencero, Planchador

Este personal se ocupa del control de entrada y salida de ropa y le asigna los uniformes a los trabajadores, así como también realiza reporte de pérdidas y maltratos de lencería, clasifica la ropa sucia, manejo de lavadoras, secadoras, planchas y doblar y colocar la ropa planchada para entregarla a los clientes

Aseadores

Este personal limpia y mantiene las áreas de servicios y públicas en perfecto estado y orden usando correctamente sus materiales y equipos.

Perfil profesional y aptitudes del departamento de ama de llaves

En este apartado se considera la importancia del talento humano, los hoteles necesitan gran cantidad de personal capacitado para satisfacer las necesidades del huésped, y más aún el departamento de Ama de Llaves, aunque en otros departamentos del establecimiento de alojamiento el contacto o interacción con el cliente es directa, en este caso, las camaristas tienen un contacto muy limitado con los huéspedes, algunos suelen pedir la limpieza de la habitación en una hora determinada o incluso hay huéspedes

que no desean ser molestados. En forma general quienes trabajan en la industria del turismo, y en especial la hotelera deben poseer ciertas características para obtener el éxito deseado por la empresa y brindar el servicio esperado por el huésped: infalible entrega a su labor, amable, responsable, honesto, filosofía de servicio y comunicación, participación activa entre otros.

El departamento de Recursos Humanos debe conocer y establecer los requisitos del personal que va a trabajar en el departamento de Ama de Llaves, es importante que no solo el personal que tiene contacto directo con el huésped maneje pulcritud en la apariencia personal y uniforme (Báez, 2009).

Entre los principales aspectos a considerarse para contratación de personal en este departamento de acuerdo a su perfil profesional y aptitudes se encuentran:

Ama de llaves

- Poseer un título a fin en el área de Hotelería y Turismo
- Conocimientos de computación
- Manejo de personal
- Experiencia laboral en empleos similares o afines.
- Capacidad de desempeñarse en trabajo a presión
- Selección de personal
- Manejo de inventarios
- Saber el manejo del proceso administrativo
- Habilidad para la toma de decisiones
- Resolver conflictos entre compañeros de trabajo
- Ser un ejemplo de liderazgo.
- Excelente presencia
- Conocimientos de un segundo idioma.
- Confianza en sí mismo

- Ser Puntual.
- Tener iniciativa.
- Disposición a trabajar en equipo con todo el personal del hotel
- Habilidad para motivar al personal

Camareras

- Sexo femenino
- Conocimientos de limpieza y arreglo de habitaciones
- Iniciativa al realizar sus actividades
- Tener buen nivel de modales y cultural
- Ser cordial y atenta
- Proactivo y colaborador
- Atenta y dispuesta a realizar los trabajos a ella encomendada.
- Ser puntual y ágil en sus labores
- Organizada
- Discreta
- Honrada

Lavandería

- Sexo indistinto
- Conocimiento de computación
- Manejo de maquinaria
- Conocimiento de lavado, planchado, uso de detergentes
- Ser ágil en el trabajo y dispuesto o dispuesta a trabajar a presión
- Organizado
- Responsable
- Puntual

Procedimientos estándar del departamento de ama de llaves

Un establecimiento hotelero, cualquiera sea la categoría o clasificación debe cumplir con algunas actividades esenciales, puesto que, el producto estrella de un hotel son las habitaciones, por ello, el departamento de Ama de Llaves debe mantener procedimientos estándar para evitar el fracaso y corregir a tiempo errores en el día a día. No obstante, el cliente asocia la relación precio-calidad de acuerdo a la atención recibida por los miembros de la empresa, que puede ser de forma positiva o negativa, según la percepción de los servicios obtenidos.

Un procedimiento es la secuencia cronológica de acciones que se realizan para ejecutar una actividad determinada (Martín, 2014), para poder identificar los procedimientos del departamento de Ama de Llaves es preciso primero identificar las áreas del hotel en donde realizará el trabajo cada uno de los colaboradores, camaristas, lencero, aseadores, entre otros (Latino Hotel Association, s/f). Posteriormente se estandariza los procedimientos, de esta manera el personal del establecimiento hotelero se ajustará a la misma norma y secuencia de realizar las tareas previstas (Walker, 2015).

El Ama de Llaves es la persona encargada de establecer la manera de cómo se realizarán las actividades, debe elaborar un manual de procedimientos en conjunto con los diversos departamentos del hotel, este documento debe ser presentado al Gerente para la revisión y posterior aprobación.

Limpeza y arreglo de la habitación

La camarista antes de realizar las actividades debe preparar el carrito en el que trasladará todos los artículos necesarios para la limpieza (vasos, papel higiénico, amenities, blancos, otros). Las camaristas tendrán bajo su responsabilidad de 10 a 15 habitaciones diarias, y teniendo en cuenta el tamaño y la ocupación. El tiempo de arreglo de una habitación dependerá del estado de la misma, en una habitación ocupada el

tiempo de arreglo será de 20 a 30 minutos, en cambio que una habitación vacía y sucia tiempo promedio de 35 a 45 minutos.

Durante la jornada de trabajo es imprescindible cumplir el siguiente orden de trabajo:

- Recoger el parte diario de trabajo y llave o tarjeta maestra
- Dotar el carro de camarera
- Tareas en habitaciones (limpieza, cambio de blancos, utensilios y amenities).
- Tarea en otra zona
- Vaciar y recoger el carro

Prioridad de limpieza

Para Báez (2009) la prioridad de la limpieza dependerá de la ocupación del hotel, en los días de ocupación alta debe seguirse la siguiente secuencia:

- Habitaciones vacías y sucias
- Habitaciones ocupadas y tienen preferencia
- Habitaciones ocupadas cuyos huéspedes no realizarán check out
- Habitaciones ocupadas cuyos huéspedes realizarán check out

En baja ocupación se usará la siguiente modalidad:

- Habitaciones ocupadas y tienen preferencia
- Habitaciones ocupadas cuyos huéspedes no realizarán check out
- Habitaciones vacías y sucias
- Habitaciones ocupadas cuyos huéspedes realizarán check out

Bloqueo y desbloqueo de Habitaciones

Se considera bloqueo de una habitación cuando se restringe o se deshabilita una habitación de forma voluntaria por parte de la empresa de alojamiento y no podrá venderse hasta que se genere la habilitación de la misma. Los casos más comunes se consideran por avería, daño o desperfecto en una tubería, baño, fallas eléctricas; remodelación, cambio de pintura, colchones, mobiliario. El procedimiento debe ser ejecutado con total seriedad y notificar a todos los involucrados, siendo el Ama de Llaves la encargada de notificar a recepción para que se proceda a realizar el bloqueo de la habitación en el sistema, indicando fecha y hora de bloqueo y de desbloqueo; también se notificará a la camarista para ayudar a realizar algunas tareas.

Para proceder a desbloquear una habitación se debe seguir los siguientes pasos:

- Notificación del empleado de mantenimiento al jefe superior que la avería o desperfecto de la habitación fue reparada.
- El Jefe de mantenimiento revisará el trabajo realizado.
- Si se encuentra en perfecto estado se debe reportar al departamento de Ama de Llaves.
- Ama de Llaves envía a un supervisor a constatar las condiciones de la habitación.
- En caso de encontrarse correctamente, avisar a la camarista para realizar la limpieza.
- Una vez efectuada la limpieza y montaje de habitación notificar al Ama de Llaves.
- El Ama de Llaves reportará a recepción el nuevo estado de la habitación (vacía y limpia).

Control de llaves

El control de llaves (llave maestra, duplicadas) puede variar según el tipo de cerradura que maneje cada establecimiento. Sin embargo, no se debe descartar tratar el tema

ya que esto incide y cae en conjunto con la seguridad de las habitaciones. A continuación, en la tabla 1, se muestra un resumen de como el control de llaves se ha transformado por el uso de la tecnología en un hotel.

Tabla 1. Control de llaves

	Llaves duplicadas debidamente identificadas
Control de llaves común	Reportes impresos de estado de habitaciones, con envío y entrega de reportes para cada departamento
	Posible pérdida de llaves
Control de llaves por sistema electrónico	No es necesario llavero para camareras
	Se eliminan reportes impresos, por lo que el modo de comunicación entre departamentos se simplifica
	Control sobre ingresos a los cuartos.

Fuente: Elaborado por los autores

Reporte de Ama de Llaves

Es importante mencionar que este departamento debe realizar reporte de las actividades realizadas por las camaristas en la limpieza de las habitaciones.

En este sentido, la Jefe de Ama de Llaves, de acuerdo a la información reportada por las camaristas o inspecciones de supervisoras, elaborar un reporte detallado de cada habitación, generalmente lo realiza tres veces al día a las 12h00, 15h00 y 19h00, dependiendo del tipo de hotel y ocupación los horarios podrían variar.

Este reporte debe ser entregado en los departamentos de Recepción, Contabilidad, archivo del departamento de Ama de Llaves. En caso de que el reporte no se encuentre de acuerdo con recepción se debe volver a revisar la habitación de discrepancia hasta solucionar el error. La ilustración 4, es un ejemplo de reporte de camaristas:

Ilustración 4. Reporte de Camaristas



REPORTE DE LAS CAMARERAS

N° HAB	N° PAX	CLAVE	HORA	HAB	N° PAX	CLAVE	HORA	N° HAB	N° PAX	CLAVE	HORA
101				201				301			
102				202				302			
103				203				303			
104				204				304			
105				205				305			
106				206				306			
107				207				307			
108				208				308			
109				209				309			

CLAVES		FECHA: _____
CO=SALIDA SUCIA	NO=NO DURMIO	HORA: _____
SE=SIN EQUIPAJE	RP=REPARACIÓN	NOMBRE: _____
NM=NO MOLESTAR	L=LIMPIO-VACIA	
CS=CON SEGURO	O=OCUPADA	
OBSERVACIONES:		

Fuente: Elaborado por los autores

Objetos olvidados


Es muy frecuente que los huéspedes del establecimiento hotelero olviden alguna pertenencia en las habitaciones, sin dejar de lado que en las áreas públicas también podría suceder. Estos objetos no son visibles a simple vista, los clientes los dejan en los cajones de las mesas u en otro lugar con poca visibilidad. Es responsabilidad del hotel guardar el objeto, ya que los huéspedes realizarán algún reclamo, sea por vía telefónica o correo electrónico. Para resguardar el objeto olvidado es importante llevar un procedimiento, siendo el siguiente:

- La camarista llama a recepción a verificar si el huésped ya se retiró o dejó en custodia las maletas
- El objeto se guardará en una bolsa y dentro de ella un formato impreso
- El formato debe ser llenado con los todos los datos

- Se notifica al Ama de Llaves y recepción
- Se registra el libro de objetos olvidados

Estos objetos serán devueltos a sus clientes en una próxima estadía o caso contrario se enviarán por correo al domicilio (Navarro, 2006), a continuación, en la ilustración 5, un ejemplo de formato de objetos olvidados:

Ilustración 5. Formato Objetos Olvidados



**ACTA DE CONTROL DE OBJETOS
OLVIDADOS Y/O DEVUELTOS**
 000200

CÓDIGO _____

OLVIDADO: _____ **DEVUELTO:** _____

NOMBRE DE LA PERSONA: _____

FECHA: _____ **HORA:** _____ **LUGAR:** _____

DESCRIPCIÓN Y ESTADO DEL OBJETO: _____

FECHA: _____ **ENTREGA:** _____ **DEVOLUCIÓN:** _____

HORA: _____ **ENTREGA:** _____ **DEVOLUCIÓN:** _____

NOMBRE FIRMA DE QUIEN ENTREGA: _____

NOMBRE FIRMA DE QUIEN ENVÍA: _____

NOMBRRE FIRMA DE QUIEN RECIBE: _____

CORREO ELECTRÓNICO: _____

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: _____

MEDIO DE ENTREGA

PERSONAL: _____ **TRANSPORTE:** _____

**DETALLE DE DOCUMENTOS ADJUNTOS: (COPIA DE CÉDULA, GUÍA DE ENVÍO,
CARTA DE AUTORIZACIÓN)** _____

Fuente: Elaborado por los autores

Lavado y planchado

Este trabajo requiere de gran responsabilidad, ya que un personal inexperto podría estropear los blancos, y demás lencería de la empresa de alojamiento y generar un gasto que no se haya presupuestado.

Esta actividad utiliza maquinaria industrial que debe ser manejada adecuadamente. El proceso de lavado y planchado de ropa del huésped debe ser minucioso y cuidando el manejo de las prendas (Mas, 2016). En este sentido antes de iniciar el proceso de lavado para posteriormente planchar la ropa, se debe tener las siguientes consideraciones:

- Seleccionar y separar la ropa de acuerdo a la textura
- Separar la ropa por colores
- Cerrar broches, cremalleras y ganchos de las prendas, si contiene cordones deben ser atados.
- Revisar bolsillos
- Lavar por separado prendas muy sucias
- Utilizar temperatura acorde a la prenda para el lavado
- Verificar el tipo de maquinaria para el planchado de acuerdo a la prenda
- Verificar la temperatura de la plancha

Es importante mencionar que para un buen resultado del planchado y extender la vida útil de la prenda existen dos maquinarias a ser utilizadas: plancha de prensa y plancha de rodillo.

Para proceder al lavado de ropa del cliente, este deberá colocar la ropa en la bolsa de lavandería que se encuentra ubicada en el interior del armario, además debe incluir el valet-recibo, las camaristas son las encargadas de revisar las prendas y comprobar que el número de prendas que se encuentran en el interior de la bolsa corresponde al escrito en el valet (Guillén, 2013; Vaquero, 2014), el formato utilizado puede variar de un hotel a otro, a continuación, la ilustración 6, se muestra un ejemplo:

Equipos, materiales, suministros básicos del departamento de ama de llaves

El desarrollo de tecnología para equipos, materiales y suministros que se utiliza en un hotel, ha cambiado la manera de trabajar, es así que el departamento de Ama de Llaves ha visto reflejada esta realidad, cambiando la manera de realizar las actividades usando equipos informáticos y software que facilitan el control de entrada y salida de habitaciones, también elimina cierto tipo de suministros como los racks y las formas impresas.

En este departamento los materiales que se utilizan se pueden dividir de la siguiente manera:

Blancos: Sábanas, fundas de almohadas, toallas, tapetes, servilletas, manteles, entre otros

Utensilios de limpieza: Escobas, trapeadores, esponjas, cepillos, fibras, tachos de basura, guantes,

Equipos: Aspiradoras, pulidoras, carrito de limpieza (camarista), camas extras, cunas, escaleras, lavadoras, centrifugadoras, secadoras, planchadores, máquinas de coser, etc.

Productos de limpieza: Detergentes, desinfectantes, quita manchas, desincrustantes, limpia vidrios, jabón líquido, etc.

Suministros para habitaciones: Papel higiénico, jabón, vasos, limpia calzado, ganchos, bolsas de envío de ropa a lavandería, entre otros.

Papelería: Papel para escribir, sobres, libreta, directorio de servicios y telefónico, lista de lavandería, letreros, folletos, formatos de uso en departamentos etc.

Referencia bibliográfica

- Atienza, V. (2012). *Procesos de gestión de departamentos del área de alojamiento*. Málaga: IC. doi:ISBN 978-84-16207-98-5
- Báez, S. (2009). *Hotelería*. México: Grupo Editorial Patria S.A. doi:ISBN 978-607-438-094-1
- Bayón, F., & Martín, I. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Síntesis.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Madrid: McGraw-Hill. doi:ISBN 9789701073407
- Guillén, C. (2013). *Lavado de ropa en alojamientos*. Madrid: Paraninfo. doi:ISBN 9788428334549
- Hernández, M. (2017). *Limpieza y puesta a punto de pisos y zonas comunes en alojamientos*. Madrid: Paraninfo. doi:ISBN 9788428339797
- Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN. (2007). *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/>
- Latino Hotel Association. (s/f). *Estandares de desempeño. Manuales. Departamento de Ama de llaves. Recepción. Restaurante de tres comidas*.
- Martín, I. (2014). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide. doi:ISBN 9788436831948
- Mas, M. C. (2015). *Organización del servicio de pisos en alojamientos*. Madrid: Paraninfo. doi:ISBN 9788428399296
- Mas, M. C. (2016). *Procesos de lavado, planchado y arreglo de ropa en alojamientos*. España: Paraninfo. doi:ISBN 978-84-9732-831-9
- Milio, I. (2003). *Organización y control del alojamiento*. Madrid: Paraninfo. doi:ISBN 84-9732223-1
- Morales, T. (2011). *Aprovisionamiento y organización del Office en alojamientos*. Málaga: Innova y Cualificación, S.L. doi:ISBN 9788483646069

- Navarro, A. (2006). *Manual para regiduría de pisos*. Madrid: Paraninfo. doi:ISBN 84-9732-491-9
- Olmo, M. (2014). *Departamento de gobernanta de Hotel, sistemas y procesos*. España: Síntesis. doi:9788477388548
- Quiroga, H. (Ed.). (2013). *Hotelería y Turismo. Manual de Administración Hotelera*. Málaga: Ediciones Daly. doi:ISBN 9788495818331
- Rodríguez, J. (2010). Estructuras organizativas hoteleras potenciadoras de la dirección del conocimiento organizativo. *Encuentros multidisciplinares*, 46-55. Obtenido de <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%BA36/JOSE%20MIGUEL%20RODRIGUEZ%20ANTON.pdf>
- Sanisaca, C. (2012). *Manual Operativo de procesos para hoteles*. Cuenca: Universidad de Cuenca. Obtenido de Tesis <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1721/1/tur77.pdf>
- Stewart, S. (2001). *Introducción a las actividades hoteleras*. Madrid: Paraninfo. doi:ISBN 9788428327909
- Torre, F. d. (2009). *Administración Hotelera 1: División de Cuartos*. México: Trillas. doi:ISBN 9789682451799
- Torres, M. (2006). *Limpieza y puesta a punto de habitaciones y áreas de pisos. El área de alojamiento: servicio y recursos*. España: Ideaspropias. doi:ISBN 978-84-96585-62-1
- Vaquero, J. (2014). *Lavado de ropa en alojamientos: Acondicionamiento y distribución de productos textiles*. Vigo: ideaspropias. doi:ISBN 978-84-9839-488-7
- Vértice, E. (2008). *Gestión de Hoteles*. Málaga: Vértice. doi:ISBN 9788492533732
- Walker, J. (2015). *Administración de la hospitalidad*. México: Pearson. doi:ISBN 9786073233484
- Zurbarán, D. (2012). Estandarización de los procesos de limpieza en las habitaciones del hotel Lincoln Suites. Caracas. Obtenido de <http://159.90.80.55/tesis/000158689.pdf>

08

Capítulo

Gestión en departamento de cocina de un hotel

Melissa Calle Iñiguez; Rocío Aguilar Salazar

Introducción

En este departamento el talento humano se encarga de preparar y producir los servicios de alimentos de acuerdo a las necesidades del hotel. Con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos de los huéspedes en función a la alimentación.

Se analiza varios procesos que deben realizarse en este departamento, entre los cuales están: recepción del producto, servicio de limpieza y porcionamiento de la materia prima, transformación del producto, entrega del producto al restaurante para su venta, todo ello permitirá una prestación servicio de alimentación con calidad.

Melissa Calle Iñiguez, Doctora en Ciencias Administrativas, Magister en Planificación Turística y Licenciada en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Docente titular de la Universidad Técnica de Machala.

Rocío Aguilar Salazar, Lcda. en Administración de Turística, Magister en Educación a Distancia, Magister en Gestión Turística. Docente de la Carrera de Administración de Turística y docente del Colegio Pio Jaramillo Alvarado.

Reseña historia de la cocina y su contextualización

Nuestros antepasados en la era del hombre primitivo basaban su supervivencia ingiriendo lo que la tierra les ofrecía. Desde plantas, frutos, semillas, vegetales crudos eran parte de su dieta diaria; si bien en el principio de la Historia fue así, desde que el hombre empezó a suponer efectos sobre causas supuestas, es decir, desde que aprendió a pensar, razonar y deducir, comenzó la evolución de la cocina que nos ha llevado desde los alimentos prácticamente crudos al refinamiento del pescado crudo (sushi) que está de moda.

Se puede decir que, gracias a la cocina en parte, el hombre se fue convirtiendo en un ser más inteligente. No se sabe a ciencia cierta cuándo se comenzó en realidad a cocinar los alimentos. Se dice que el consumo de carne asada empezó cuando se vieron obligados a comer partes de animales muertos en algún incendio forestal mientras, se habla de que el hecho de que es muy probable que acercaron un trozo de carne al fuego para que se descongelara, la carne se soasó y debieron consumirla quemada a medias.

No importa cuál de estas dos formas de cocción tenía razón; el hecho es que la mayoría de los humanos les gustó el sabor de los alimentos cocinados y optaron por la tarea de aprender a dosificar la cantidad de fuego para conseguir la carne a su gusto.

Fueron estos los inicios del hombre por el gusto de la buena comida, considerando que las primeras sazones en los alimentos fueron otorgadas por el agua de mar, ya que el hombre primitivo lavaba sus recolecciones como frutas y carne para retirar exceso de tierra, fue cuando descubrieron el agradable sabor salino y el inicio de mezclar otros alimentos con hierbas para dar un sabor más agradable a la comida.

Con el pasar de los años, el hombre ha ido descubriendo nuevos alimentos, formas de conservación y maneras de consumirlos. Por lo que la alimentación pasó de ser una necesidad diaria a una emoción de paladares, puesto que los romanos realizaban festines y banquetes en honor a la

comida. Buscaban nuevos animales, mezclas poco usuales y bebidas para despertar sus intereses de primeros gourmets.

Dentro de este contexto podemos decir que la cocina constituye el espacio vital de los establecimientos de restauración destinado a realizar los procesos de elaboración de las comidas. Está delimitado físicamente por diferentes parámetros y dotada de un conjunto de instalaciones entre las que se encuentran el mobiliario, las máquinas y los utensilios. Su distribución y equipamiento estará en función del tipo de restauración al que esté dedicada.

Se llama cocina a aquel departamento hotelero o restaurantero, cuya misión es conservar y transformar la materia prima (alimentos) en gastronomía para el posterior consumo de los comensales.

La cocina es un área de mucho movimiento, generalmente suele contar con personal numeroso y especializado; esto va depender directamente de la demanda del restaurante, a mayor número de comensales será mayor el número de empleados del área de cocina, además en ella se desarrolla trabajo que puede ser bajo mucha presión.

En esta área se manejan también insumos; su correcto manejo permite mayores ganancias, es decir, la rentabilidad del departamento de cocina depende de cómo éstos se manejen. En la cocina se debe administrar materia prima e insumos de géneros diversos, a precios inestables y de diferente distribución y conservación; por tal motivo, la administración de este espacio se vuelve más compleja, con posibilidades de originar pérdidas o ganancias.

Este departamento dentro de un hotel, es un complejo debido a la gran cantidad y variedad de proceso de elaboración, conservación y distribución de alimentos, es por ello que debe realizarse procesos adecuados de higiénicas y manipulación de alimentos. (CEP SL, 2010). Es por ello que la cocina se afina la calidad del producto y del servicio que se está comercializando. Que el producto final o platillo siempre sea el mismo, que además sea limpio o higiénico y que goce de calidad, es de suma importancia para garantizar a satisfacción del cliente.

El prestigio del establecimiento hotelero o restaurantero viene en gran medida de la cocina: un servicio lento; platos de mala calidad, sabor, higiene o presentación; la temperatura de los alimentos; entre otras cosas, hacen olvidar las posibles excelencias de comodidad y servicio que deben reunir estas empresas. Por ello suele ocurrir que la cocina produzca más beneficios indirectos que de forma directa.

Funciones del personal del departamento de cocina

La estructura funcional de un departamento en una empresa hotelera se caracteriza por el nivel de departamentalización, y la existencia de amplias áreas control. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización, a la vez es flexible y cuenta con pocos niveles verticales.

Rodríguez, (2007) indica que las características de la organización funcional son las siguientes:

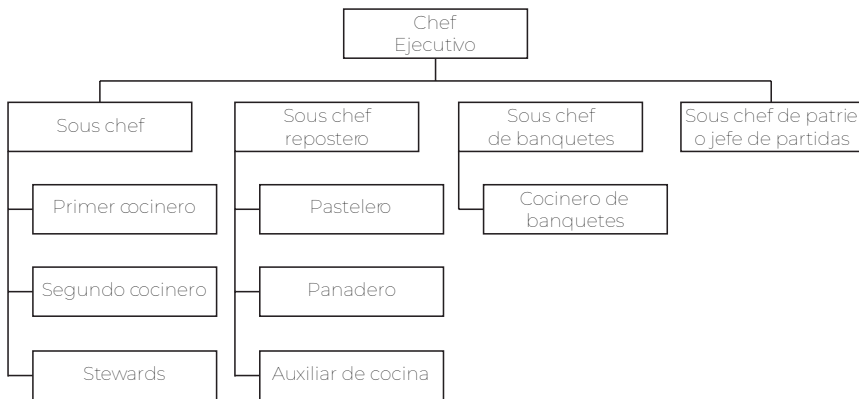
- Autoridad funcional o dividida: la autoridad de los superiores sobre los subordinados es parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación: es directa y sin intermediarios, ya que busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: Las decisiones se delegan a los trabajadores especializados de los diferentes departamentos.
- Énfasis en la especialización: especialización de todos los miembros a cargo.

Asimismo Chiavenato, (2000), menciona algunas ventajas en la organización funcional, entre las que se encuentran las siguientes:

- Uso eficiente de los recursos y economías de escalas
- Fuerte especialización de habilidades
- Buena coordinación interdepartamental
- Buena solución de problemas técnicos.

Por lo tanto, el desarrollo de una estructura funcional en un departamento de Cocina es viable cuando por ser pequeña, cuenta con un equipo de personas especializadas en las actividades laborables y por la responsabilidad que realizan diariamente, y que además informa a un jefe eficaz, del cual está orientado hacia los objetivos organizacionales comunes muy bien definidos y establecidos. En la figura 1, se muestra un organigrama general del departamento de Cocina.

Figura 1: Organigrama del departamento de Producción de alimentos o Cocina



Fuente: Elaboración propia

Descripción de funciones de personal de cocina.

A continuación se describen los cargos que conforman el organigrama mostrado en la figura 1:

Chef ejecutivo

Está a cargo de la operación y del personal de cocina. También es responsable de la planificación general respectiva a los alimentos y el control de calidad de los mismos. Usualmente, un Chef Ejecutivo cuenta con más de 8 años de experiencia gastronómica en cruceros, hoteles o restaurantes, además de educación culinaria de nivel superior.

Su inglés es fluido. Y entre los conocimientos que debe tener está administración, manejo de costos, técnicas de gastronómica orientadas a los procesos culinarios y está a cargo de la elaboración de cartas del restaurante como de la oferta gastronómica para banquetes, considerando que Núñez, (2005) sostiene que las cartas del restaurante son el instrumento de venta y que permiten el acercamiento con el cliente para prestación de servicios hotelero

Ser una persona seria, enérgica, con autoridad y control del sí misma. Muy buen organizador y conocedor del arte culinario Ordenado y equilibrado. Conocedor de cocinas extranjeras, platillos y recetas, así como su correcta escritura. Tomar decisiones rápidas y tener capacidad para resolver toda clase de discrepancias. Organiza y dirige el trabajo en la cocina. Estructura y diseña los menús.

Chef sous

Es responsable de la operación día a día y de asistir al Chef ejecutivo en el control de calidad y planificación, además de la supervisión del staff. En la práctica, un Sous Chef está a cargo de una cocina en particular, cuenta con más de 5 años de experiencia en cruceros, hoteles o restaurantes, educación culinaria, un nivel avanzado de inglés. Poseer experiencia en todas las ramas de la cocina. Es el brazo derecho del Chef Ejecutivo. Colabora en el diseño de los menús.

Chef de partie

Prepara y produce platos, postres y salsas de tipo gourmet. Además está a cargo de la creación, producción y control de calidad de displays de comida, en buffets y eventos. Cuenta con una amplia formación de educación culinaria, además de al menos 4 años de experiencia en restaurantes.

Steward

Ordenado y meticuloso. Honrado. Con don de mando. Estricto en observar que se acaten las normas referente a

higiene y limpieza. Conocer el uso adecuado del equipo del establecimiento, así como el funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria de cocina y cafetería. Entre sus funciones principales está el manejo los inventarios de loza, cristalería, adornos para las mesas, cubiertos, etc., como también la limpieza del área de cocina incluida con las losas.

First Cook (primer cocinero)

Responsable de la preparación de alimentos según las instrucciones del Chef Ejecutivo y/o Sous Chef. Supervisa a los second y third cooks. En general está a cargo de una sección dentro de la cocina, por ejemplo, línea caliente (Hot Line). Comúnmente, el distintivo de su uniforme corresponde a un pico rojo alrededor del cuello. Cuenta con uno o dos años de experiencia previa en cocina.

Second Cook, Trird Cook (segundo y tercer cocinero)

Responsable de la preparación y manejo de alimentos de acuerdo a instrucciones entregadas por el First Cook. También debe efectuar labores de limpieza y mantenimiento relacionadas con el cumplimiento de los estándares de higiene. Su distintivo suele ser un pico azul. Un cocinero ha completado al menos un contrato como aprendiz (Trainee) o cuenta con experiencia previa en restaurantes de al menos un año.

Cook Trainee (Aprendiz de cocinero)

Preparación y manejo de alimentos, limpieza y mantenimiento de áreas de trabajo. Responde al First Cook.

Crew Cook (Cocinero de personal)

Preparación y manejo de alimentos para personal de restaurant, hotel o tripulantes. Limpieza y mantenimiento del área de trabajo

Ayudante de cocinero

Es aquel que trabaja a las órdenes de otros cocineros o del propio jefe de cocina; procurará asimilar los conocimientos que completen su formación profesional, poniendo todo su cuidado en las labores que le fueren encomendadas.

Repostero

Su misión es a la elaboración de platos dulces y postres ya sea de la carta del restaurante o para algún evento que se realice en el hotel.

Oficial repostero

Requerirá los mismos conocimientos del repostero y ejecutará cuantas órdenes le sean dadas por éste.

Ayudante de repostero

Su cometido es auxiliar al repostero en todo cuanto éste le ordene y ejecutar cuantas misiones le sean encomendadas, en relación con su especialidad.

Cafetero

Su principal misión es el servicio del desayuno, cafés sueltos, bebidas calientes sin alcohol y meriendas; hará también los platos fuertes del desayuno. Correrá a su cargo la manipulación, limpieza y conservación de los géneros a él encomendados.

Ayudante de cafetero

Está a las órdenes directas del cafetero, reemplazándolo durante su ausencia y ayudándole en todo cuanto este le ordene.

Encargado de economato y almacén

Es la persona designada para recibir toda clase de mercancías y comprobar los pedidos realizados, que deberán llevar

su visto bueno, haciendo los asientos en los libros, como el registro en sistema informático en el respectivo inventario si lo tuviese el hotel. Además cuidará de suministrar a las distintas dependencias, las mercancías o artículos necesarios, previa entrega de la correspondiente hoja de pedido u hoja de requisición.

Bodeguero o Almacenista

Donde exista este cargo, tendrá las mismas obligaciones que el encargado de economato, en relación con su cometido. Cuidará escrupulosamente de la buena disposición de los vinos en la bodega para su mejor conservación.

Ayudante de economato y bodega

Es el trabajador que realizará cuantos trabajos le encomiende el encargado de economato y bodega, siempre que fuera específico del servicio.

Marmitón

Es el encargado del fregado y lavado de la batería de cocina, placas, utensilios y demás menajes propios de esta sección, contribuyendo además a la limpieza general de la cocina y al buen orden del menaje que le esté encomendado.

Pinche

Es la categoría intermedia entre el aprendiz de tercer año y el ayudante de cocina; se empleará en lavar verduras, pescados y legumbres. Pondrá especial empeño en su total formación profesional, realizando cuantos servicios se encomienden y especialmente la vigilancia del encendido de hornos, limpieza de la cocina, máquinas, etc.

Fregadores

Son los trabajadores encargados de lavar la vajilla, cristalería, fuentes de servicio y cubiertos. Tendrán especial cuidado en

el manejo de este material al objeto de evitar roturas, cuidando de retener el menor tiempo posible el material sucio.

Personal de platería

Son los operarios dedicados exclusivamente a la limpieza y buena conservación de la vajilla y cubiertos de plata o metal.

Salsero

Confecciona salsas, de carne o para carne; carnes salteadas a la sartén, braseadas, hervidas y estofadas; entremeses calientes no fritos; guarniciones de carne con salsa; platos especiales con carne, como paella. En la cocina internacional es usual que prepare los pescados y mariscos especiales. Está considerada como la partida de más realce y por eso lleva aparejado el título de segundo jefe de cocina casi siempre.

Asador

Confecciona los distintos asados al horno, parrillas, etc., de carne, sus guarniciones de patatas fritas y géneros hechos a la gran fritura. En la cocina internacional prepara también pescados a la parrilla y a la gran fritura.

Entradero

Prepara potajes, cremas, consomés y sopas, platos y guarniciones de hortalizas, arroces, pastas alimenticias y huevos.

Pescadero

Elabora platos y salsas a base de frutos del mar, pescado y guarniciones propias.

Potajero

Confecciona caldos, sopas, consomés, potajes, cremas y veloutes

Pastelero

Elabora los postres de repostería, pastelería y confitería, bollería y dulcería de desayunos y meriendas, prepara masas de harina para la cocina; colabora con la cocina en la elaboración de algunos platos y surte a ésta en sus necesidades de preparados de pastelería: tartaletas, bocaditos, etc.

Restauranero

Prepara y sirve los platos incluidos en la carta.

Regimenero

Confecciona los platos de régimen dietético. Es propio de balnearios y similares.

Corretornos o Turnante

Cubre las ausencias de las diversas partidas en sus días libres, vacaciones, etc.

Familiar o cocinero del personal

Se dedica exclusivamente a confeccionar la comida del personal del establecimiento

Partida de guardia

Su horario cubre la ausencia de la brigada y confecciona los platos solicitados en este tiempo. Colabora también en los preparativos del servicio normal, quedando a cargo de los platos en elaboración.

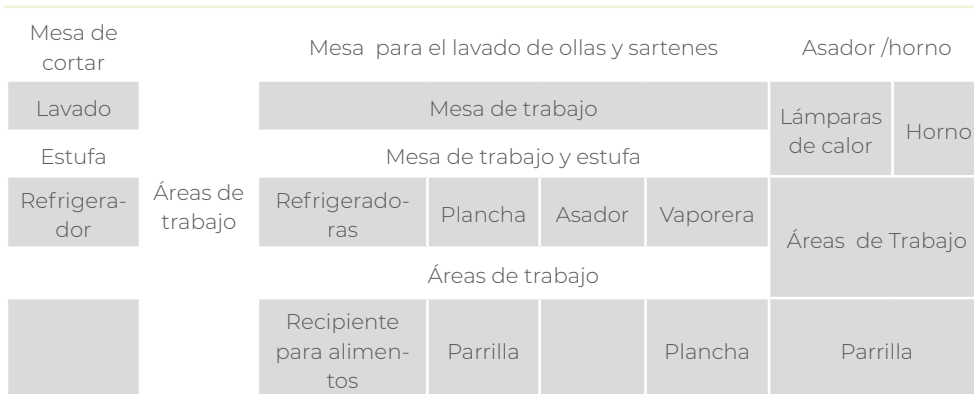
Distribución habitual del equipo en cocina.

Para la distribución de espacio de esta área destinada a la producción de alimentos, se consideran varios aspectos como la seguridad, higiene y disponibilidad física. Es así que Barragán (2010) sostiene entre las consideraciones impor-

tantes para el diseño de una cocina, están los de sanidad y seguridad. La limpieza es un factor vital en la operación, ya que un sitio sucio y descuidado que desagrade a los comensales ira seguramente al fracaso.

Es importante mencionar que la distribución de las cocinas va variar en su ubicación como también en variedad de equipos de cocción, lavados entre otros. En forma general se puede mencionar que las estufas, parrillas, planchas, vaporeras se usan para la cocción a fuego, los asadores para rostizar carnes y hornos pequeños para el horneado de pasteles y finalmente las lámparas de calor son utilizadas para mantener calientes los platillos hasta el momento de ser servido al cliente para su degustación. Para ejemplificar una distribución de cocina se realiza la siguiente gráfica.

Ilustración 1. Distribución del equipo de cocina



Fuente: Elaboración propia

Uso de Uniformes en la cocina

La mayor parte del uniforme de los chefs, personal de cocina es tal y como es no por gusto sino por una necesidad real.

- Todo personal de cocina debe estar equipado con una serie de prendas obligatorias según las normas higiénicas- sanitarias.

- En cocinas antiguas, solamente el jefe de cocina llevaba su nombre bordado en la filipina, y ningún otro cocinero por respeto a su chef debía bordarse sus apellidos o su nombre; esto ahora ha cambiado y todo aquel que quiera puede ponerse su nombre o llevar el modelo de filipina que quiera. Aun así en muchísimos restaurantes y hoteles son ellos los que te proporcionan la ropa y solamente a los chefs de partida les dan su uniforme con su nombre bordado; es una forma de que estos se diferencien del resto como jefes de su sector.
- La chaqueta o filipina, por ejemplo, es cruzada para que pueda darse la vuelta y esconder las manchas que se acumulan a lo largo de todo un día de trabajo.
- La doble capa de algodón también está diseñada para aislar nuestros cuerpos del calor o de salpicaduras de líquido hirviendo.
- Incluso los botones permite no entrar en contacto directo con los sartenes y cualquier otro tipo de equipo pesado.
- Aunque a menudo los jefes de cocina llevan pantalones negros, el resto de chefs y cocineros utilizan los de cuadros blancos y negros que camufla manchas y suciedad.
- Hoy en día, los pañuelos en el cuello se llevan por motivos estéticos, pero originalmente estas prendas de algodón se colocaban alrededor del cuello para que absorbieran el sudor corporal.

Prendas que conforman el uniforme del personal del departamento de cocina

Chef ejecutivo el usara las siguientes uniforme

Filipina: Chaquetilla de cocina, prenda superior que debe cubrir torso, dorso y brazos, es la encargada de proteger al cocinero de posibles quemaduras. Las chaquetillas deben ser de algodón, indeformables ante el calor y deben permitir la transpiración.

Foto 1. Chaqueta o filipina



Pico: pañuelo que se ata al rededor del cuello, terminando en la filipina. Protege la garganta y es más un elemento "estético". Cada vez menos cocineros lo usan.

Foto 2. Pico



Zapatos: Calzado, antideslizante, con casquillo para evitar posibles accidentes que afecten los dedos del pie. Se debe usar calzado de seguridad, nunca zapatillas deportivas ni zapatos de ortopedia.

Foto 3. Calzado



Pantalón: debe ser de algodón, usualmente de tela “mas-cota”, sin embargo han aparecido muchos modelos en la actualidad.

Foto 4. Pantalón clásico



Mandil: delantal que cubre a partir de la cintura hasta aproximadamente 25 cm de los pies en los mandiles largos, y hasta encima de la rodilla en los mandiles normales. Los chefs llevan siempre mandil largo y se suelen diferenciar del resto de cocineros que no pueden usar el mandil largo por respeto. A día de hoy se usa cada vez menos el mandil y se usa más el delantal de peto; que nos permite mantener las filipinas un poco más limpias.

Foto 5. Mandiles



Gorro: Misma utilidad que la cofia, blanco.

Foto 6. Gorro



Uniforme de los Cocinero y ayudantes

Filipina: usualmente de mangas cortas, de algodón, una sola vista y con un bolsillo al frente.

Foto 7. Filipina de los cocineros o Ayudantes de cocina



Mandil: a la altura de la rodilla, de algodón y color blanco.

Foto 8. Mandil



Cofia: gorro pequeño que cubre la cabeza, no tiene altura.

Foto 9. Cofia



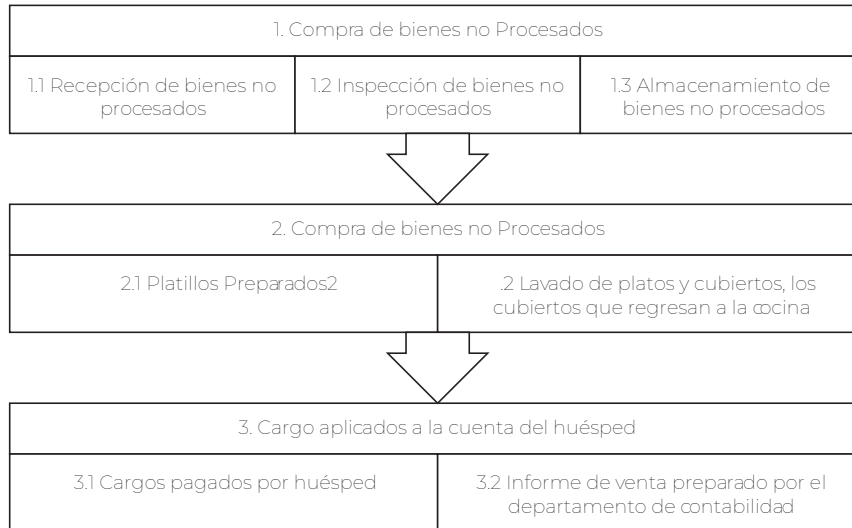
Procesos de producción de alimentos

Resulta complicado esquematizar este proceso en cada una de las zonas del área de producción de alimentos en la sección de cocina, ya que posee una dinámica propia. Sin embargo, el movimiento general de la sección o área de cocina, se divide en dos etapas fundamentales: etapas de producción y etapas de pre - producción, que se refieren principalmente al estado higiénico y de preparación en el que se encuentra el alimento en cada una de ellas.

En las etapas de pre-producción, el alimento permanece tal como fue entregado por el proveedor, mientras que en las etapas de producción ya han sufrido un proceso de transformación a cada platillo y son generalmente las que dan el frente al comedor.

El retiro de desperdicios y el lavado de equipo corresponden a la etapa que podría denominarse post-producción. Es importante que las áreas que comprenden las etapas de pre-producción se encuentren totalmente aisladas en las zonas de producción para evitar problemas de higiene relacionados con las contaminaciones cruzadas.

Ilustración 2. Flujo de Producción de Alimentos



Fuente: elaboración propia

Sistema de producción

El sistema de producción, es la división de la operación del área de cocina en diferentes actividades, que tiene como fin llevar un platillo al comensal; es decir, hacer la transformación de la materia prima o insumos, en alimentos o bebidas.

Se tiene que organizar a la sección de cocina, para saber que personas son las responsables de cada área y así poder tener un mayor control sobre tu establecimiento; especialmente en los costos, que es lo que hará que tengas mayor utilidad, lo que significa que “a menor costo, mayor margen de utilidad”.

En esta área se manejan también insumos; su correcto manejo permite mayores utilidades, es decir, la rentabilidad del departamento de cocina depende del cómo éstos

se manejen. En la cocina se debe administrar materia prima e insumos de géneros diversos, a precios inestables y de diferente distribución y conservación; por tal motivo, la administración de este espacio se vuelve más compleja, con posibilidades de originar pérdidas o ganancias para la empresa.

Que el producto final o platillo siempre sea el mismo, que además sea limpio o higiénico y que goce de calidad, es de suma importancia para garantizar la satisfacción del cliente. El prestigio del establecimiento hotelero o restaurantero viene en gran medida de la cocina: un servicio lento; platos de mala calidad, sabor, higiene o presentación; la temperatura de los alimentos; entre otras cosas, hacen olvidar las posibles excelencias de comodidad y servicio que deben reunir estas empresas. Por ello suele ocurrir que la cocina produzca más beneficios indirectos que de forma directa.

Se puede decir que se ha pasado de lo que era una cocina montada tradicional a tener un sistema de producción en la capacidad de diseñar cocinas por módulos, esto quiere decir que, según las necesidades que tenga de producción y de venta, se dispondrá de una cocina que se adapte a las necesidades del establecimiento.

Existe una diferencia entre la cocina de un restaurante, la de un hotel de considerable ocupación a la cocina enfocada a colectividades. Cada una de ellas irá equipada con las características y necesidades que mejor se adapten a su servicio. Esta idea conlleva a un ahorro de tiempo a la hora de realizar las tareas, así como un ahorro en los espacios innecesarios, por lo tanto, produciremos más rápido y de forma más beneficiosa económicamente para la empresa.

Considerando los sistemas de producción en cocina, es necesario establecer una clasificación por cada tipo de producción:

- Sistema de producción de línea fría.
- Sistema de producción de línea caliente

Sistemas de producción de línea fría

Se denomina línea fría a todo proceso de producción y distribución alimentaria en el cual, la producción y el servicio se realizan de una forma disociada, teniendo como base principal la reducción de tiempos desde la condimentación de los platos hasta el consumo y el mantenimiento de la cadena de frío.

Los Sistemas de línea fría, combinan la cocina tradicional, con los modernos sistemas de conservación, en los que tras la elaboración del plato, este se enfría muy rápidamente mediante modernos abatidores de temperatura, manteniéndose en refrigeración sin romper la cadena de frío hasta el momento de su consumo, en el que se vuelve a calentar a través de regeneradores. (no crecimiento microbiano, consumo inmediato tras calentamiento).

Pasos de la línea fría

- Materias primas de primera calidad y manipulación por parte del personal cualificado siguiendo las máximas garantías de higiene.
- Elaboración de los menús mediante tratamientos térmicos que garanticen temperaturas mínimas de 65°C en el centro de los alimentos.
- Enfriamiento rápido mediante abatidores. Estos equipos son refrigeradores industriales, capaces de reducir la temperatura de 65°C a 10°C en aproximadamente 50 minutos. Esta reducción de temperatura debe llevarse a cabo siempre y por seguridad en un tiempo inferior a las 2 horas. La Única por mayor seguridad realiza su abati-miento de 65°C a 3°C en menos de 90 minutos.
- Envasado con garantías higiénico-sanitarias, normalmente mediante sistemas de termo sellado (vacío, atmosfera modificada etc.) dependiendo del tiempo programado de conservación. Todos los envases identificados correctamente con el etiquetado que marca la norma.

- Refrigeración de los envases entre 0°C y 4°C.
- Transporte en vehículos refrigerados (entre 0°C y 4°C) debidamente equipados, que mantienen la cadena de frío hasta la entrega de la mercancía.
- Regeneración o calentamiento a una temperatura igual o superior a 65°C siempre justo antes de su consumo, mediante hornos regeneradores de aire, baño maría o como la única que utiliza regeneradores de convección.

Ventajas

- Altos niveles de seguridad alimentaria (los rangos de temperatura en los que se trabaja impiden el crecimiento microbiano).
- Mejora de la dieta de los niños. Esta técnica permite preparar una mayor variedad de platos tradicionales, más calidad sensorial y cualidades nutricionales de los menús, las vitaminas liposolubles se conservan mejor y las vitaminas hidrosolubles tienen una mayor biodisponibilidad.
- Se evita la excesiva deshidratación de los platos que existía con la línea caliente.
- Mayor flexibilidad y planificación de los menús acondicionada a cada centro.

Inconvenientes

- Requiere una gran organización y planificación, pero el mayor inconveniente es cultural, el desconocimiento y la falta de formación e información sobre esta técnica

Sistema de producción en línea caliente

Es la elaboración de todos los alimentos que necesiten de una cocción caliente y es el chef de cocina que da la preparación de alimentos calientes

Pasos de la línea caliente

- Conocer los tiempos de cocimiento de los alimentos.
- Conocer y aplicar las técnicas para asar y hornear.
- Conocer las recetas estándar de cocina.
- Conocer las técnicas para evaluar por medio del olor, color o sabor, los alimentos en mal estado.
- Conocer los tipos de cortes en las carnes.
- Conocer y aplicar técnicas para almacenar alimentos.
- Evitar el desperdicio de material sobrante al elaborar platillos.
- Preparar alimentos para el servicio de banquetes según notificación.
- Decorar la presentación de alimentos en el buffet, en coordinación con el chef Steward.

Ventajas

- Permite hacer entregas importantes de materia prima y globalizar, lo cual facilita una mejor gestión. Presenta una buena planificación integral del servicio de restauración, por su anticipación, evitando imprevistos y cambios en los menús planificados.
- Ahorro de costes en el personal de cocina.
- Cumplimiento íntegro de las fichas técnicas de las recetas.
- Reparto homogéneo de los ingredientes de la receta en cada plato servido. Mayor control, al disponer de más tiempo para cuidar acabados.

Inconvenientes

- En maquinaria necesaria para preparación de recetas, enfriamiento, regeneración y almacenamiento en frío, en la cocina donde se elabora.

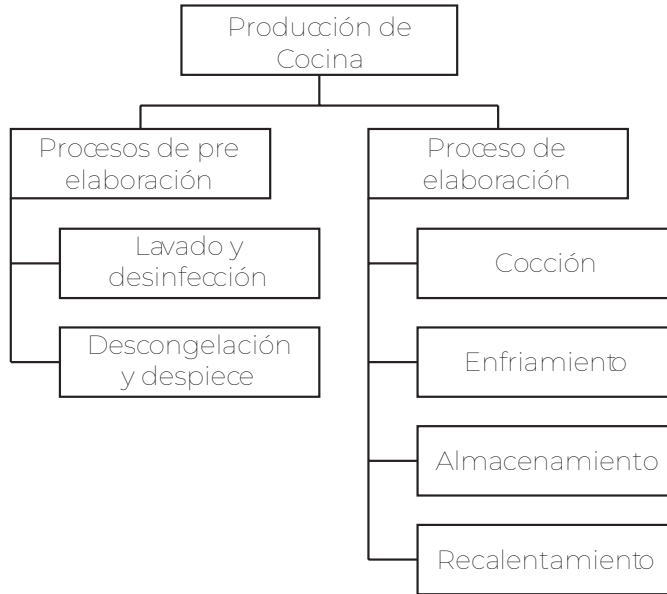
- En equipamientos de regeneración y almacenamiento en frío en los centros donde se transporta la comida.
- No son admitidas determinadas técnicas culinarias como la plancha o la fritura en baño de aceite, evitando así alimentos sin salsas o con textura crujiente (patatas fritas, rehogados, calamares rebozados, croquetas, empanadillas, etc).
- Primeros platos: sopas, cremas (platos de cuchara) y cocidos (principalmente pastas).
- Segundos: carnes, pescados, huevos y guarniciones que sólo pueden ofertarse empanados y con salsas (“salsa de...” y “... en su jugo”).

En la cocina como en cualquier sistema existen procesos característicos, y según sea su gestión se obtendrán los objetivos propuestos y la satisfacción de los clientes, estos pueden ser clasificados como estratégicos, claves y de apoyo. Unos de los principales procesos que se llevan a cabo en los servicios que tiene la sección de cocina están relacionados con la elaboración de los alimentos y todo lo que ello involucra.

La producción se basa en la elaboración de las comidas de manera correcta según lo plasmando en las fichas técnicas y otras instrucciones vigentes. Para ello se debe:

- Organizar la preparación de las diferentes elaboraciones.
- Solicitar los pedidos en tiempo para todas las elaboraciones.
- Ejecutar la producción de alimentos.
- Asegurar niveles de calidad estables.
- Participar en las compras o transacciones comerciales de nuevas ofertas que se presenten en la instalación

Ilustración 3. Proceso de producción en la sección cocina



Fuente: elaboración propia

Dado que cada uno de la sección de cocina tiene sus procesos ligado a las características de sus servicios e intereses de la empresa hotelera, se hará referencia a aquellos procesos comunes durante la elaboración de alimentos de forma general y dentro de los cuales se pueden mencionar.

Almacenamiento diario en cocina

El almacenamiento en cocina está dado por el final del proceso de distribución desde los almacenes hasta el área de elaboración según el pedido diario. Aquí se guardarán todas las materias primas o materiales necesarios para la posterior elaboración de acuerdo con las características de cada familia de productos y siguiendo las buenas prácticas para cada caso. Para ello se deben garantizar las condiciones estructurales, de temperatura y de espacio en el adecuado almacenamiento.

Procesos de pre elaboración

- **Lavado y desinfección:** estos procesos pueden encontrarse también separados y se aplica a aquellos productos que debido a su procedencia y carga contaminante pueden ser un peligro potencial a la salud de los consumidores. Estos procesos son llevados a cabo en aquellas instalaciones donde se reciben los productos sin procesos previos en los que se garantice la inocuidad de los mismos. Los principales alimentos que pasan por estos procesos son generalmente huevos, frutas, vegetales, hortalizas, etc. Para ello debe estar garantizadas las condiciones de infraestructura, disponibilidad de agua suficiente y productos químicos autorizados según los procedimientos vigentes.
- **Descongelación y despiece:** al igual que el anterior, estos procesos pueden realizarse separados o independientes, según las características de los productos recibidos, dado que el porcionamiento en muchos lugares se lleva a cabo antes de que se realice la venta por el proveedor, y por lo tanto puede llegar a las cocinas ya porcionado solo para ser sometido a descongelación. Los alimentos que serán sometidos a estos procesos por lo general se corresponden con productos cárnicos, pescados y mariscos. El proceso de descongelación debe realizarse bajo las condiciones de temperatura y tiempo adecuado siguiendo los procedimientos vigentes de higiene para lo que se debe garantizar las condiciones estructurales y de temperatura. En el caso del despiece se realizará bajo las condiciones de fichas técnicas o recetas estándar elaboradas por la entidad controlando las raciones obtenidas y las pérdidas por descongelación y porcionamiento.

Etapa del Procesos de producción

A continuación se describen en la figura 2, las diferentes etapas que conforman el proceso de producción

Cocción: el proceso de cocción es uno de los más conocidos y con mayor cantidad de métodos para el mismo, algu-

nos productos suelen pasar después a otros procesos como la manipulación en frío formando parte de elaboraciones frías. En la cocción se eliminan los riesgos biológicos en su mayoría para lo que se deben garantizar las condiciones de fuego que permitan a los alimentos alcanzar las temperaturas adecuadas en su centro térmico durante el tiempo establecido y de acuerdo al producto y su cocción.

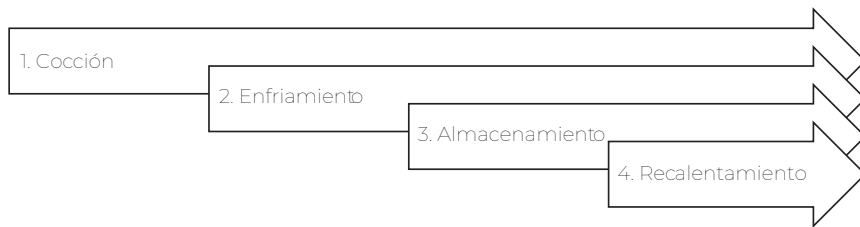
Enfriamiento (Productos que no serán consumidos en el día): Solo en aquellos casos que sea necesario hacer algunas producciones por adelantado debido a la capacidad de flujo de producción se llevará a cabo el enfriamiento, proceso que en muchas ocasiones se realiza con la utilización de equipamiento específico como los abatidores de temperatura, dado que se garantiza de esta forma disminuir la temperatura de forma adecuada y en el tiempo establecido disminuyendo los riesgos. Para ello deberá garantizarse un mecanismo eficaz que permita realizar el proceso de forma adecuada.

Almacenamiento (Productos que no serán consumidos en el día): son preparaciones enfriadas que se almacenarán de forma adecuada en congelación hasta el momento de su consumo y se garantizará para ello las condiciones técnicas, de espacio y de temperatura que permitan el adecuado almacenamiento.

Recalentamiento (Productos que no serán consumidos en el día). En el momento en que vaya a ser consumida la preparación elaborada con antelación se llevará a cabo el recalentamiento de la misma. Este proceso debe de ser rápido por lo que no se pondrán alimentos fríos a recalentar en una mesa caliente. Por lo general ésta comida no se recalentará con la rapidez necesaria para mantenerla segura. Para ello se utilizará el horno de microondas, la estufa, o el horno convencional según el caso para calentar la comida antes de colocarla en la mesa de vapor. Las comidas solo pueden ser re-calentadas una sola vez. Para ello se asegurara que durante el proceso se alcance la temperatura interna adecuada de acuerdo al tiempo necesario, el cual no debe superar las 2 horas.

Mantenimiento En el caso del mantenimiento este puede estar compartido en las áreas de elaboración y las áreas de servicio según el tipo de servicio establecido como es el servicio buffet. Aquí se mantendrán los alimentos en temperaturas fuera de la zona de peligro y tanto en el área de elaboración como de servicio deberá garantizar el mantenimiento adecuado ya sea en frío o en caliente de los productos según sus características.

Figura 2. Etapas del Procesos producción



Fuente: elaboración propia

Formas impresas para los procesos de operatividad

Con el propósito de llevar a cabo con una adecuada gestión los procesos del departamento, se utilizarán varias formas impresas, las cuales estarán establecidas su uso de acuerdo a la normativa de procesos de cada hotel, pero en forma general se puede mencionar las mostradas en las ilustraciones 4,5,6 y 7:

Referencia bibliográfica

- Rodríguez, V. J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomsin.
- Chiavenato. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogota: Mc graw Hill.
- Nuñez, K., & Yoel, M. (2005). *Estado Actual del Desarrollo de las ciencias Culinarias*. Habana : Universitaria.
- Barragán, L. (2010). *Hotelería*. Pr QuesteBook.
- Amendariz Sáenz, J. I. (2006). *Técnicas Elementales de Cocina* . Madrid, España: Paraninfo.
- Walker, J. (2015). *Administración de la hospitalidad* (Vol. IV). México. CEP SL. (2010). *Manual de Ayudantes de Cocina. En Formación para el Empleo* (pág. 336). Madrid, España: CEP S.L.

09 Capítulo **Gestión en departamento de seguridad y mantenimiento de un hotel**

Melissa Calle Iñiguez; Arlene Lazo Serrano; Mauro Granados Maguiño

En este capítulo se abordan dos departamentos del sector de hospedaje, como son los departamentos de seguridad y el de mantenimiento, los cuales serán analizados desde el siguiente enfoque:

- En el departamento de seguridad se enfatiza la importancia de desarrollar las funciones y actividades para disminuir los posibles riesgos laborales dentro de un hotel y lograr un sistema integral que proyecte una prevención, reducción y control de las actividades. No sólo se trata de determinar las funciones del departamento sino analizar estándares y normas de seguridad que fortalezcan el bienestar de los huéspedes, colaboradores y bienes de la empresa.

Melissa Calle Iñiguez, Doctora en Ciencias Administrativas, Magister en Planificación Turística y Licenciada en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Docente titular de la Universidad Técnica de Machala.

Arlene Lazo Serrano, Máster en Administración de Empresas y Licenciada en Turismo. Docente Titular Auxiliar de la Universidad Técnica de Machala.

Mauro Granados Maguiño, Lic. En Turismo y Hotelería, Magister en Marketing Turístico Hotelera en la USMP, y Doctor en Educación en la UNMSM. Docente de Pre y Postgrado en la UNMSM, Director de la E.A.P. de Administración de Turismo de la UNMSM

- El departamento mantenimiento tiene como función principal el tener todas las instalaciones y equipos del hotel en óptimo funcionamiento, con la finalidad de brindar un servicio de calidad al huésped durante su estancia. Se analiza los procesos preventivos y el control correctivo para todas las instalaciones y equipos que tiene el hotel, con el propósito de gestionar la prestación de servicios en el establecimiento de hospedaje.

Departamento de Seguridad

Los hoteles, como cualquier alojamiento turístico, son edificios de actividad múltiple y continua al servicio de los clientes y de sus visitantes. La mayor o la menor actividad en ellos requiere un nivel de seguridad que debe corresponderse con los riesgos que puedan existir. Los daños pueden afectar a las personas, los bienes, los edificios o las instalaciones. Hoy en día, los hoteles tratan cada vez más de adoptar sistemas y recursos humanos y técnicos que permitan ofrecer la seguridad necesaria a sus clientes. La seguridad de un establecimiento hotelero es una pieza fundamental en la división de los departamentos e inclusive cumple la función de evitar cualquier situación de negligencia en el lugar.

La seguridad hotelera considera el sistema de medios técnicos y de medidas organizativas, las cuales están orientadas a prevenir, reducir y controlar las distintas acciones de inseguridad que se puedan dar dentro de un hotel, así como proteger personas y bienes del mismo.

Funciones del Departamento de Seguridad

Este departamento tiene varias funciones bajo su responsabilidad, las cuales van de depender de las políticas de cada hotel, pero en términos generales se puede mencionar a las siguientes:

- Cuidar la integridad física de huéspedes, empleados y visitantes como sus pertenencias.
- Cuidar la buena imagen y prestigio del hotel.

- Mantener la tranquilidad en el hotel.
- Prevenir actos delictivos en el hotel.
- Representar al hotel en situaciones de emergencia.
- Mantener informado al gerente de las actividades relativas a la seguridad del hotel.
- La organización, dirección, inspección y administración de los servicios y recursos de seguridad privada disponibles.
- La identificación, análisis y evaluación de situaciones de riesgo que puedan afectar a la vida e integridad de las personas y al patrimonio.
- La planificación, organización y control de acciones y estrategias para prevenir, proteger y reducir la manifestación de riesgos de cualquier naturaleza, con medios y medidas precisas, mediante la elaboración y desarrollo de los planes de seguridad aplicables.
- El control del funcionamiento y mantenimiento de los sistemas de seguridad privada.
- Coordinar procesos de capacitación sobre seguridad con el departamento de talento humano para el personal que labora en hotel.
- La comprobación de que los sistemas de seguridad privados instalados en el hotel.
- Verificación si como las empresas de seguridad privada contratadas por el hotel cumplen con las exigencias de homologación de los organismos competentes.
- La comunicación a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad competentes de las circunstancias o informaciones relevantes para la seguridad ciudadana, así como de los hechos delictivos de los que tenga conocimiento en el ejercicio de sus funciones.

Además, se debe tomar en consideración que hotel debe proporcionar varias acciones seguridad, orientadas a salvaguardar el bienestar de los huéspedes como de las insta-

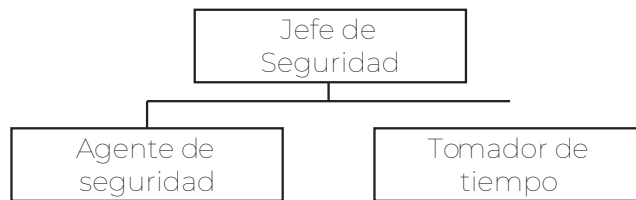
laciones del hotel, es así que Barragán (2010) menciona las siguientes:

- Disponer de anuncios luminosos de emergencia en áreas cerradas y un instructivo de seguridad para los clientes, tanto internos como externos.
- Debe existir personal capacitado para actuar en caso de emergencia como también contar con manual de emergencia.
- Es indispensable contar con detectores de humo en habitaciones y áreas públicas.

Estructura funcional

La estructura organizacional, es importante en cualquier empresa, y en ella cada departamento puede visualizar los cargos que los conforman así como las relaciones de autoridad que se establecen. En el caso del departamento de Seguridad, la ilustración 1, muestra, de forma general, como puede estar organizado el mismo.

Ilustración 1. Organigrama del departamento de seguridad



Fuente: Elaboración propia a partir de (Báez, 2009)

Cada hotel desarrolla las funciones específicas que se deben cumplir en cada puesto de trabajo, no obstante en términos generales, en la Tabla 1, se indican las funciones que de acuerdo al cargo que desempeñen

Tabla 1: Funciones del personal del departamento

Puesto	Funciones
JEFE DE SEGURIDAD	<p>En relación con su personal, ayudar en la selección y capacitación; asignar trabajos, supervisar; evaluar, asignar turnos de trabajo, otorgar permisos y mantener motivados a sus subordinados.</p> <p>Sugerir el establecimiento de políticas de seguridad.</p> <p>Sugerir medidas para la prevención y el combate de incendios. Supervisar los registros de calderas y fogones.</p> <p>Sugerir la iluminación de algunas áreas.</p> <p>Supervisar que se lleven a cabo las políticas de compra, recepción y almacén.</p> <p>Sugerir y revisar el funcionamiento de las alarmas</p> <p>Sugerir políticas para recepción de cheques y cuentas por cobrar.</p> <p>Supervisar que los cajeros estén afianzados.</p> <p>Ordenar protecciones para los cajeros.</p> <p>Ejecutar medidas para prevenir robos.</p> <p>Ordenar revisiones de la basura. Supervisar el trabajo del tomador de tiempo.</p> <p>Ordenar las vigilancias especiales..</p> <p>Investigar a los prospectos de contratación.</p> <p>Capacitar sobre temáticas de seguridad a empleados que laboran en el hotel que no necesariamente se desenvuelven en actividades de seguridad .</p> <p>Hacer investigaciones a los huéspedes que se fueron sin cancelar sus consumos durante su estancia</p> <p>Ordenar las vigilancias de huéspedes con saldo alto.</p> <p>Hacer investigaciones por los robos cometidos en el hotel.</p> <p>Acudir a la cárcel a ayudar a los huéspedes y a empleados. Asignar agentes para la seguridad durante la realización de eventos.</p> <p>Dar información acerca de los huéspedes a la policía, si fuese el caso.</p>

AGENTE DE SEGURIDAD	<p>Mantener el orden en todas las instalaciones del hotel. Brindar protección a los cajeros. Sustituir al tomador de tiempo cuando se encuentre ausente. Vigilar la entrada y salida de los empleados . Hacer el reporte de novedades del turno. Verificar la tarjeta del empleado número y nombre al momento. de ingreso o salida del hotel. Entregar a los trabajadores la tarjeta de tiempo. Controlar el orden de los eventos celebrados en el hotel. Supervisar la salida de los objetos mediante pase de salida. Entregar la correspondencia y los recados a los empleados. En algunos establecimientos hoteleros de tipo hospedaje, se controlan las llaves de los vehículos del hotel. Supervisar la honestidad de los empleados. Anotar en la libreta de pendientes los asuntos por resolver. Asistir a las juntas del departamento. Vigilar la entrada y salida de grupos. Reportar actos y condiciones inseguros que puedan causar incendios o accidentes. Hacer revisiones de gavetas. Aplicar medidas preventivas y correctivas contra actos indebidos. Prevenir robos.</p>
---------------------	--

TOMADOR DE TIEMPO	<p>Verificar en la entrada del empleado, su número y nombre Cuidar que las tarjetas no tengan borrones ni dobles checadas Cuando se tenga meses extras para un banquete, controlarlos con tarjeta especiales Supervisar que los empleados no entren ni salgan con grados de alcohol con porcentaje alto. Supervisar la salida de objetos mediante pase de salida. Revisar los objetos que los empleados introducen al hotel. Cuidar que los empleados no proporcionen información confidencial acerca de otros empleados o huéspedes; a estas personas habrá que tomarles de personal o seguridad. Entregar la correspondencia y los recados de los trabajadores. Elaborar los reportes que le solicitan los departamentos de contabilidad y de personal.</p>
-------------------	---

Fuente: Elaboración propia en base a (Báez, 2009)

Perfil Profesional

El talento humano que labora en este departamento, debe tener un perfil profesional que responda a las funciones a ellos encomendar, razón por la cual cada hotel establece el perfil profesional para cada puesto laborar, no obstante en términos generales se puede establecer los siguientes parámetros que se podrán considerar a la hora de seleccionar a una persona para este tipo de cargo:

Requisitos indispensables

- Género: Indistinto.
- Estado Civil: Indistinto
- Edad: mayor de edad, pero es recomendable que tenga entre 25 a 30 años en adelante.
- Antidoping Panel de 3 drogas (cocaína, marihuana y anfetamina)
- Certificado de Estudios Terminados, es aconsejable que tenga que tenga afinidad al área de seguridad.
- Carta de NO Antecedentes Penales (máximo 2 meses de su expedición)

Requisitos deseables

- Licencia de Conducir vigente y de preferencia saber conducir vehículo transmisión manual.
- Experiencia en el sector de prestación de servicios turísticos y hoteleros
- Facilidad de palabra, debido a que deberá interactuar constantemente con el huésped y con sus compañeros de trabajo, con el propósito de informar aspectos de seguridad y normas a seguir.

Se debe considerar que el personal de seguridad tendrá que ser capaz de:

- Tomar decisiones de acuerdo a sus funciones.
- Tener capacidad para persuadir y evitar problemas.

- Demostrar serenidad en situaciones de riesgo.
- Siempre demostrar preocupación por la seguridad.
- Tener capacidad de observar y criticar la realidad.
- Ser analítico en sus actuaciones.
- Valorar y respetar la dignidad de las personas.
- Ser capaz de aplicar técnicas de primeros auxilios.
- Identificar y formular problemas.
- Establecer y mantener buenas relaciones con el público.
- Tener conocimientos de las leyes asociadas a su función.
- Saber qué procedimientos desarrollar en cada caso.
- Saber actuar con tranquilidad en situaciones de inseguridad.

Es importante comprender que el personal que labora en este departamento, tiene a su cargo la seguridad de todas las instalaciones, tanto en áreas internas como a las externas (áreas externa, áreas comunes y alrededores del hotel), y de las personas que se encuentran dentro del hotel, razón por la cual el personal debe tener un conjunto de habilidad, destrezas y conocimientos que le permitan desarrollar adecuadamente su labor, por ello el personal debería poseer aptitudes personales que le permitan cumplir de una forma adecuada con las funciones encomendadas. Entre estas se pueden mencionar: valorar al huésped, responsabilidad, puntualidad, honradez, compañerismo, respecto, ser paciente y calmados, entre otros.

Procedimientos básicos de seguridad para un hotel

Con el propósito de salvaguardar la seguridad de los clientes internos y externos como también de los equipos, instalaciones del hotel, este departamento deberá emplear procedimiento de seguridad que garanticen el cuidado y protección de los huéspedes, empleados e instalaciones y equipos del hotel. Es por ello que el hotel deberá contar con un programa de seguridad, el mismo será elaborado por el jefe de seguridad con la colaboración de los demás

jefes departamentales, ya que ellos conocen la necesidad o problemáticas que se dan en cada uno de sus departamentos, para posteriormente presentarlo a la gerencia; y este pueda ser aprobado, es recomendable que el programa sea elaborado con un horizonte no menor a un año.

La finalidad del programa de seguridad es detectar posibles desviaciones y corregirlas de inmediato, por lo cual es necesario tomar en cuenta las siguientes directrices:

- Prevención y combate de incendios.
- Estado de las calderas: planificar el mantenimiento preventivo del mismo.
- Iluminación
- Alarmas
- Seguros de las instalaciones del hotel (contra incendios, inundaciones o catástrofes naturales)
- Protección a cajeros
- Protección de robos por los trabajadores.
- Prevención de robos.
- Capacitación del personal del hotel para el desenvolvimiento en desastres naturales (Tembloros, Terremotos, Tsunamis, entre otros.)

Programa de seguridad

El programa de seguridad deberá contemplar varios aspectos de seguridad, tanto en las especificaciones de las instalaciones como también los procedimientos a seguir en caso de presentar una situación de inseguridad en hotel, razón por lo cual se detalla en forma general los aspectos más comunes que se deben considerar:

Prevención de incendios

Desde antes de la apertura del hotel, se deberá establecer un conjunto de acciones orientadas a la prevención como

para el mitigación incendios en el hotel, razón por lo que debe considerar las siguientes medidas de seguridad:

- Estructura protegida con materiales para resistir el fuego
- Escaleras de emergencia a prueba de humo
- Salidas de emergencia en salones de convenciones y bares
- Utilizar madera tratada para resistir el fuego
- Helipuerto en los hoteles de más de diez pisos
- Los conductos de los elevadores bien ventilados y con sistemas de extracción de aire
- Sistema de rociado automático en algunas áreas, utilizando un sistema propulso independiente
- Detectores de humo en algunas áreas comunes del hotel
- Tomas de agua en lugares estratégicos
- Extintores en las áreas del hotel
- Alumbrado de emergencia
- Letreros colocados en los pasillos para caso de incendio.

Iluminación de las áreas

Las áreas del hotel son aconsejable que se tome en consideración la iluminación del mismo, sea esta natural y artificial, con el propósito de brindar seguridad tanto a los huéspedes como a talento interno de mismo. Entre las áreas que necesitan una buena iluminación están los estacionamientos, áreas de servicio, pasillo, albercas, vestidores de los empleados, áreas de mantenimiento, entre otras.

Para poder crear espacios adecuados con lo que respecta al uso de iluminación, se debe considerar el nivel lumínico del hotel ya que en la actualidad programas informáticos que permiten medir in situ en el área de iluminación.

Además, se debe considerar que poseer áreas adecuadamente iluminadas y con ambientes agradables y acogedores crea ciertas ventajas, entre las cuales esta:

- Crear ambientes agradables y por ende, mejorar el estado de ánimo del huésped como el de sus empleados.
- Se aprecia mejor del entorno, es decir de la decoración del lugar.
- Cuando los espacios han sido diseñados para el descanso, estos permiten a los huéspedes mejorar la calidad del descanso (sueño).
- La adecuada iluminación permite un mejor confort visual y mejor ambiente en las áreas del hotel.
- Cuando la iluminación respeta el medio ambiente, esto permite que exista menor consumo de electricidad.
- Utilizar equipos de iluminación que permitan disminuir el uso de la electricidad, por ejemplo: sustitución de lámparas halógenas e incandescentes por lámparas fluorescentes o de bajo consumo.

Procedimientos para la prevención de robos a Huéspedes.

En los hoteles no están exentos de que puedan cometerse delitos en sus instalaciones, es así que entre las medidas más importantes se debe tomar en cuenta los siguientes:

- Se debe colocar un aviso notificando acerca de la no responsabilidad del hotel por extravío de dinero y valores en el reglamento del hospedaje, tarjeta de registro y avisos en cada habitación
- Los recepcionistas deben verificar el nombre del huésped al entregar la llave.
- El personal que labora en el departamento de pisos o ama de llaves, no deben abrir las habitaciones a personas extrañas ni prestar las llaves. Hoy en día se acostumbra a usar las llaves electrónicas, estas permiten tener mayor seguridad sobre el ingreso y salida de las personas y además se puede codificar las mismas para que únicamente sirvan en un tiempo específico o a su vez realizar llave maestra.

- Se debe hacer recorridos continuos por el hotel por parte de los agentes de seguridad.

Es por ello que es necesario que existan dentro del reglamento del hotel normas para los empleados y huésped con parámetros claros de lo que se puede hacer o no dentro de las instalaciones, todo ello orientado a fortalecer la seguridad de los mismos.

Aspectos para considerar en caso de presentarse un extra- vío de los objetos de los Huéspedes.

En caso que se notifique un robo de joyas, valores o dinero de su habitación se debe proceder de la siguiente manera

- Aislar al huésped, llevarlo a una oficina y entrevistarlo en privado
- Escucharlo con atención
- Indicarle el artículo de reglamento de hospedaje, mediante el cual el hotel no se hace responsable por los objetos de las habitaciones. Siempre y cuando este normado y este expuesto en la habitación para conocimiento del huésped.
- Indicar al huésped que se hará una investigación
- Invitarlo a llenar el reporte de seguridad.
- Anotar el reporte si el huésped hace una denuncia.
- Anotar los nombres de los colaboradores que estuvieron en turno
- Llevar un archivo de robos
- Finalmente llenar los reportes e informar a gerencia para que se proceda a realizar la investigación respectiva

Aspectos para considerar para evitar accidentes o robos en el estacionamiento del hotel.

- Anotar en el comprobante de estacionamiento si el automóvil llegó golpeado

- Pedir a los huéspedes que no dejen sus valores dentro del automóvil.
- Que el área de estacionamiento tenga la señalética oportuna, la misma que informe las normas de seguridad, como límite de velocidad permitido, entre otros.
- Anotar los datos de automóviles que no tienen placas. (nombre del huésped, habitación que la que se hospeda, hora de llegada u hora de salida, entre otras)
- No entregar ningún auto sin comprobante.
- Siempre monitorear el área de estacionamiento por las cámaras de seguridad, las cuales deben ser ubicadas en puntos estratégicos para evitar puntos ciegos.

Finalmente, mencionar que el programa de seguridad, deberá ser elaborado de acuerdo a las particularidades de cada establecimiento hotelero, considerando el perfil de huésped como necesidades específicas del mismo, ya que estas puede requerir algún servicio personalizado de seguridad.

Materiales básicos para el departamento de seguridad

Para llevar a cabo los procesos de seguridad adecuadamente es necesario que el departamento cuente con varios equipos, materiales y suministros, es así que Báez (2009) recomienda los siguientes:

- Lámparas de mano para los agentes (recorridos nocturnos)
- Cámaras de circuito cerrado de televisión
- Esposas metálicas
- Tinta invisible y lámpara de luz ultravioleta
- Censor de movimiento
- Equipo para detectar y recoger huellas dactilares
- Material para primeros auxilios

- Equipo contra incendios.
- Instalaciones con la debida señalización de emergencia.

Reportes de Seguridad

Los Reportes de Seguridad tienen la función de identificar y plantear, de forma escrita, los detalles de los sucesos surgidos durante su estadía. Se caracteriza por su amplia recopilación de información, y porque a más de eso permite llevar un registro de las acciones cometidos en el lugar

Estos son enviados por los agentes al jefe y éste a su vez al Gerente General. Los reportes deben ser exactos, breves, imparciales y actualizados. Pueden ser enviados en sobres cerrados o en una libreta

Las fichas están elaboradas con base a un análisis para la determinación de los aspectos relevante, en donde consta con una firma, en la cual declara el huésped de los sucesos aparecidos.

González (2009), considera que los sistemas de reporte de seguridad se utilizan para manejar los datos que rodean a los accidentes, las heridas en el lugar de trabajo y entre los clientes de una organización. Cada sistema de reportes está personalizado para ajustarse a la industria y la organización. Los elementos comúnmente reportados en estos sistemas se relacionan con el evento, incluyendo fecha, hora, naturaleza del evento, causa, heridas, nombre de las partes dañadas, descripción del evento, localización, testigos, cuidados médicos requeridos y mitigación.

Estima Cañizares (2007), que el sistema de reportes de seguridad debe demostrar el cumplimiento de la organización con las leyes federales, estatales y locales. Los empleadores necesitan mostrar que tienen políticas y procedimientos en funcionamiento para proteger la seguridad de todos los individuos que ingresan a las premisas de un negocio. Con un sistema de reporte de seguridad que es mejorado periódicamente para ajustarse a las cambiantes operaciones de negocio, la organización será capaz de proteger su responsabilidad legal de cumplir con las leyes de seguridad.

Departamento de mantenimiento

Uno de los departamentos de mayor relevancia que tiene el establecimiento hotelero, corresponde a los servicios técnicos o de mantenimiento. En muchas ocasiones, la calidad de la oferta dependerá de que se cuente con un equipo humano lo suficientemente apto para resolver los problemas que se puedan plantear en un momento dado.

Normalmente, las tareas que realiza el personal del departamento de Mantenimiento son de carácter preventivo o corrector de desperfectos. En cuanto al carácter corrector, como su nombre indica, pretende corregir o solucionar averías concretas que afectan al funcionamiento de las instalaciones, equipo y maquinaria del hotel.

El mantenimiento preventivo del inmueble o edificio, forma parte de la imagen física que el cliente puede percibir en relación con la calidad que brinda en el hotel. Es por esta razón que es una prioridad dentro de la prestación de servicios.

Con la finalidad de llevar el control sobre el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura y demás recursos, se debe elaborar plan de mantenimiento, para cada área del hotel, entre los elementos que se deben considerar están: el suministro de energía eléctrica, ahorro del agua, mantenimiento de los equipos e instalaciones del hotel, entre otros.

Los elementos indispensables en el área de mantenimiento

El suministro de energía eléctrica

La energía eléctrica es un factor primordial en el área hotelera. Los distintos departamentos que conforman la infraestructura hacen uso de la energía para continuar con su funcionamiento.

En el campo hotelero, la energía eléctrica es algo poco considerable para los huéspedes. Pues su cultura prioriza la

regla del uso excesivo de este suministro. Sin embargo, el departamento de Mantenimiento propone principios fundamentales para la conservación y el uso eficiente de este recurso. Báez (2009) sugiere algunas recomendaciones para el correcto uso de la energía eléctrica:

- Revisar las habitaciones vacías para no dejar encendidas las luces o aparatos.
- Ajustar la iluminación de acuerdo con las condiciones y la hora del día.
- Optar por la iluminación y la ventilación natural.
- Instalar paneles solares para el calentamiento de agua.
- Utilizar colores claros en la decoración
- Evitar las fugas en muros, puertas y ventanas.
- No dejar que el calor del sol o de los focos, tuberías y serpentines calienten los lugares climatizados
- Verificar periódicamente las temperaturas y los niveles de iluminación, así como el voltaje, la corriente y el rendimiento de sus equipos e instalaciones.
- Programar los equipos e instalaciones de mayor consumo

El jefe del departamento debe llevar un control del gasto de energéticos que se realiza en el hotel. Esto incluye el gasto de energía eléctrica, gas, agua, diésel, etc. La energía eléctrica es imprescindible para las actividades del área hotelera. Por lo que dependerá de una conservación y optimización de recursos.

Programa de Ahorro del Agua

El agua es otro de los elementos fundamentales para el funcionamiento eficiente y eficaz del hotel. El departamento de Mantenimiento se ocupa de administrar el agua, evitar excesos que provoquen un desliz en la que se ha identifi-

cado medidas o sugerencias que contrarrestan los efectos negativos:

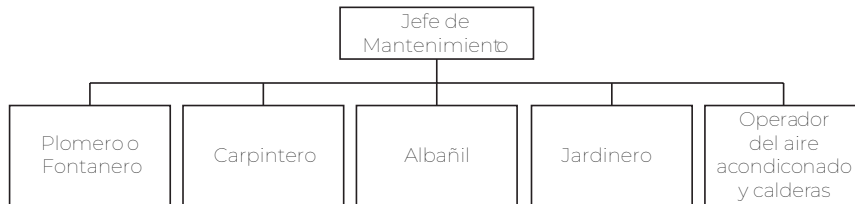
- Revisar el tipo de regadera de las habitaciones como de áreas de aseo para los empleados ya que algunas provocan desperdicio de agua.
- Colocar avisos en los baños para que las llaves se cierren bien cuando no se usen.
- Revisar constantemente el empaque de los sanitario de las habitaciones y de los baños de áreas comunes
- Colocar ojos electrónicos en los mingitorios para que el agua fluya de una manera automática
- Colocar dispositivos en llaves de lavabos
- Regar jardines y plantas al atardecer o en la noche
- Revisar la torre de enfriamiento periódicamente
- Reparar las fugas de agua de inmediato
- Se recomienda monitorear el potabilizado del agua
- Control en las habitaciones si no existe una fuga de agua

Además de establecer recomendaciones para el adecuado uso del recurso, se considera la conservación del mismo, con la característica que todas las acciones deben estar orientadas a lograr un servicio de calidad, por ello pequeñas acciones como el revisar los filtros por donde pasa el agua, pueden ser la valor agregado que tenga el servicio en el hotel.

Estructura funcional

Se presenta a continuación una de las formas de organización empresarial hotelera mas basica o tradicional , la cual se fundamenta en establecer una estructura jerarquia para cada empleado del departamento de mantenimiento.

Ilustración 3. Organigrama del departamento de Mantenimiento



Fuente: elaboración propia a partir de (Báez, 2009)

Objetivos del departamento

- Evitar, reducir, y en su caso, reparar, las fallas sobre los bienes precitados.
- Disminuir la gravedad de las fallas que no se lleguen a evitar.
- Conservar los bienes productivos en condiciones seguras y preestablecidas de operación.
- Balancear el costo de mantenimiento con el correspondiente al lucro cesante.
- Alcanzar o prolongar la vida útil de los bienes.

Funciones del departamento de mantenimiento

- Controlar el correcto funcionamiento de las maquinarias del hotel e instalaciones del hotel y coordinar las reparaciones con los proveedores de servicios externos
- Elaborar el plan anual de mantenimiento, para que sea aprobado por Gerencia General.
- Analizar y justificar los desvíos con el plan anual de mantenimiento trazado e informarlos a la Gerencia General
- Establecer las prioridades sobre las reparaciones solicitadas por los diversos departamentos para su atención.
- Mantener y controlar los elementos de seguridad de la estructura edilicia y de los mecanismos de prevención, ejemplo: matafuegos.

- Coordinar con Ama de Llaves las tareas a efectuarse en las habitaciones en función al mantenimiento correctivo y preventivo de las instalaciones.
- Coordinar con Recepción la disponibilidad de habitaciones para efectuar las tareas de mantenimiento, sobre todo cuando se da el bloque de habitaciones.
- Asesorar al Departamento de Compras, en la adquisición de productos e insumos relacionados con su área de mantenimiento.
- Informar a los departamentos de banquetes y reservas, las tareas de mantenimiento que serán efectuadas en habitaciones, salones o espacios comunes, con anticipación.
- Mantener las condiciones de temperatura del aire y del agua programadas para cada sector del hotel.
- Solicitar la provisión de materiales de limpieza o de mantenimiento al departamento de compras con la autorización pertinente para su adquisición.
- Evaluar la performance de los servicios prestados por proveedores externos.
- Planificar y efectuar las tareas de mantenimiento en pisos, techos y paredes, para realizar actividades de: pintura, empapelado, tratamiento de maderas, yesería, etc. Estas actividades deberán ser solicitada por el departamento de ama de llaves al departamento de mantenimientos, no obstante tendrá que tener el visto bueno de la gerencia general o de administración.

Funciones específicas del personal que labora en el departamento de mantenimiento.

Con el propósito de asegurar el buen y seguro funcionamiento del inmueble, la permanencia de los equipos y las instalaciones optimizando los recursos y materiales, el personal este departamento tendrá las siguientes funciones:

Jefe de mantenimiento

- Organizar, dirigir y coordinar al personal a su cargo.
- Realizar de manera cualificada la dirección, control y seguimiento de las tareas asignadas al personal de mantenimiento.
- Dirigir y planificar el conjunto de actividades de su área, como también participar en elaboración de emergencias y mantenimiento del hotel.
- Instruir a los trabajadores de su área sobre procesos implementados a hotel para la adecuada gestión de los procesos de mantenimiento.
- Dirigir, supervisar, controlar las actividades de mantenimiento como el efectuar el cálculo de costes de las reparaciones, modificaciones y mantenimiento de las instalaciones.
- Proponer las mejoras e innovaciones para la optimización de equipos e instalaciones del hotel.
- Fomentar el trabajo organizado y colaborativo con las demás dependencias del hotel.
- Revisar y coordinar la bitácora de mantenimiento del hotel.
- Establece actividades prioritarias que deben ser atendidas por las personas que laboran bajo su departamento.
- Coordinar y supervisar que se realice un uso eficiente y continuo de todos los equipos del hotel.

Personal de plomería y fontanero

- Realizar instalaciones y mantenimiento de los sistemas de agua potable de todo el hotel.
- Instalar flotantes, piezas sanitarias, grifería, bombas y otros.
- Detecta filtraciones de agua en las paredes y pisos de las áreas del hotel.
- Realiza controles a la planta de tratamiento de aguas del hotel.

- Repara instalaciones sanitarias, tuberías, equipos de laboratorio, entre otros.
- Le da mantenimiento preventivo a las instalaciones de las tuberías de la edificación hotelera.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización para ejecución de tareas de plomería o fontanería.
- Mantiene en orden equipo de trabajo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía, como también lleva al día la bitácora de uso mantenimiento preventivo de los equipos e instalaciones.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas, reportadas en los formatos establecidos o en la bitácora.

Personal de carpintería

- Realiza requisiciones de materiales de acuerdo a la actividad a realizar, como define tiempo y costo aproximado que va tomar la tarea a ejecutarse.
- Diseña, corta y construye piezas de madera para la realización de trabajos de carpintería solicitados.
- Realiza proceso de mantenimiento preventivo a muebles de madera del hotel.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas, reportadas en los formatos establecidos o en la bitácora.

Personal de albañilería

- Dar mantenimiento preventivo a las instalaciones del hotel, a través del uso de materiales y herramientas necesarias para asegurar el correcto acabado de dichas estructuras físicas.
- Construye y repara paredes, pisos, pasillos, techos, aceras y cañerías.

- Mantener limpio el área de trabajo como los materiales y herramientas que usa.
- Realiza requisiciones de material y estima el tiempo a ocuparse en cada trabajo.
- Llevar el control del material y equipo utilizado.-
- Coordinar actividades operativas de trabajo según las indicaciones del jefe de mantenimiento
- Elabora reportes periódicos de las tareas asignadas e informa en la bitácora.
- Cumple con las normas y procedimientos de seguridad establecidos en hotel.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada por el jefe de mantenimiento.

Personal de jardines y áreas libres

- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo en las áreas de jardines o verdes, zonas deportivas y zonas libres del hotel.
- Realizar limpieza en las áreas de jardines o verdes, zonas deportivas y zonas libres del hotel como a los equipos que se utilicen en estas áreas.
- Elabora abonos o prepara tierra para los jardines como también realiza corte y limpieza de ramas, poda, riega las la flora del hotel.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas, reportadas en los formatos establecidos o en la bitácora.

Personal de operador de aire acondicionado y calderas

- Realiza mantenimiento preventivo y correctivo sobre funcionamiento de los equipos de aire acondicionado y refrigeradores del hotel.
- Identifica daños, anomalías en los equipos de aire acondicionado o calderas del hotel.

- Realiza reparación en los equipos de aire acondicionado y refrigeradores.
- Realiza revisiones periódicas para el sistema de bombeo, sistema eléctrico e in instalaciones eléctricas a equipos de los equipos de hotel
- Realiza reubicación de equipos eléctricos o sistema de bombeo, sistema eléctrico si son solicitados por el jefe de mantenimiento.
- Hacer instalaciones eléctricas a equipos nuevos o que se cambien de ubicación.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas, reportadas en los formatos establecidos o en la bitácora.

Perfil profesional

Para la selección de personal de que laborar en este departamento se contara con perfil profesional establecido, de acuerdo a las necesidades específicas del puesto, no obstante en términos generales se puede mencionar las descritas en la tabla 2, para cada uno de áreas del departamento:

Ilustración 3. Organigrama del departamento de Mantenimiento

Puesto	Nivel de Instrucción – Conocimientos	Habilidades y Destrezas	Otros Aspectos a Considerar
Jefe de mantenimiento	Tercero (ingeniería o licenciatura) Conocimiento: en las área de Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica Ingeniería Electromecánica o afín, cualquiera de estas áreas. Además es reconenable dominio del inglés a nivel medio.	Destrezas para el uso de materiales, herramientas y equipos del hotel. Habilidades para trabajo grupo, liderazgo y trabajo bajo presión, para la toma de decisiones y pro actividad las actividades.	Experiencia: 2 años en cargo similar dentro del área de mantenimiento. Disponibilidad de tiempo: trabajo en horarios rotativos de acuerdo a las necesidades del hotel.

Personal de plomería y fontanero	<p>Nivel : Técnico</p> <p>Conocimiento: Interpretación de planos de tuberías, Instalaciones eléctricas, Elaboración de croquis, Riesgos, precauciones y normas de seguridad, realizar cálculos numéricos, Comprender instrucciones e Interpretar planos y esquemas de trabajo, entre otras.</p>	<p>Habilidades para: Organizar el trabajo en equipo, Demostrar valores personales Mantener buenas conductas de trabajo (orden, limpieza, disciplina, puntualidad) Responsabilizarse de las acciones encomendadas. Tener iniciativa para crear y dar soluciones. Desarrollar una actitud reflexiva y analítica. Tener visión de futuro.</p> <p>Destrezas para el uso de materiales, herramientas y equipos de esta área</p>	<p>Experiencia: 2 años en cargo similar</p> <p>Disponibilidad de tiempo: trabajo en horarios rotativos de acuerdo a las necesidades del hotel.</p> <p>Experiencia. Un año de experiencia en el área de plomería</p>
Personal de carpintería	<p>Técnico en carpintería</p> <p>Conocimientos: en matemáticas para realizar cálculos precisos y medidas para el corte, interpretación y elaboración de croquis a partir de dibujos de piezas y conjuntos simples de carpintería y mueble.</p>	<p>Habilidades para: Organizar el trabajo en equipo, interpretación de planos y croquis de piezas y conjuntos simples. Realización de croquis de piezas. Acotación. Medición y trazado de piezas</p> <p>Destrezas para el uso de materiales, herramientas y equipos de esta área de carpintería</p>	<p>Experiencia. Un año de experiencia en el área.</p> <p>Disponibilidad de tiempo: trabajo en horarios rotativos de acuerdo a las necesidades del hotel.</p>

Personal de albañilería	<p>Básico (Primería) Bachillerato (secundaria)</p> <p>Conocimientos: en matemáticas para realizar cálculos precisos y medidas, además en oficios de Albañilería, construcción y mantenimiento de edificaciones como en el uso de Instrumentos de medición reparación de mezclas. Y normas de Higiene y Seguridad Integral.</p>	<p>Habilidades para: establecer relaciones interpersonales.- Estimar tiempo y material de trabajo. - Leer e interpretar planos.- Realizar cálculos numéricos.</p> <p>Destrezas para el uso de materiales, herramientas y equipos de albañilería.</p>	<p>Experiencia: 2 años en cargo similar</p> <p>Disponibilidad de tiempo: trabajo en horarios rotativos de acuerdo a las necesidades del hotel.</p>
Personal de jardines y áreas libres.	<p>Nivel de instrucción y conocimientos: Técnico</p> <p>Aspectos básicos de jardinería</p>	<p>Habilidades para diseños de paisajismo natural</p> <p>Destrezas para el uso de materiales, herramientas y equipos de esta área de mantenimiento de jardines y áreas libres</p>	<p>Disponibilidad de tiempo: trabajo en horarios rotativos de acuerdo a las necesidades del hotel.</p> <p>Experiencia mínima de 1 año en el mantenimiento de jardines y áreas verdes,</p>
Personal de operador de aire acondicionado y calderas	<p>Nivel de instrucción y conocimientos: Bachillerato Secundaria, Técnico en Aire acondicionado y refrigeración. Conocimientos en matemáticas para realizar cálculos precisos.</p>	<p>Destrezas para: el manejo de Aire acondicionado y refrigeración, instalaciones eléctricas en baja y mediana tensión y para Trabajar con cuidado y precisión, siguiendo las especificaciones y, a menudo, interpretando planes y diagramas.</p>	<p>Experiencia 2 Años en puestos similares.</p> <p>Género: Masculino de preferencia (debido a actividades físicas que se realizan que demandan fuerza física), no obstante se considera la habilidades de cada persona independientemente del género.</p> <p>Disponibilidad de tiempo: trabajo en horarios rotativos de acuerdo a las necesidades del hotel</p>

Nota : Otros aspectos a considerar: Por motivos de seguridad del trabajador las personas que laboren en este área se deberá tomar en cuenta su estado de salud y no podrán sufrir de enfermedades relacionadas con la piel como eczemas o complicaciones respiratorias como asma. Además no deberá temer a las alturas y debe poseer una aptitud proactiva y se consiente de la importancia de la seguridad en el ejercicio de las actividades laborales. Además mencionar que se valora actitudes que posea el aspirante a un puesto laboral, entre las que se puede mencionar: iniciativa, cooperación, creatividad en las actividades a ejecutar, efectividad, trabajo en equipo, responsabilidad, discrecionalidad entre otras.

Elaboración: Autores

Sistema operativo de mantenimiento

Para un óptimo funcionamiento del establecimiento hotelero, el departamento de Mantenimiento debe contar con un conjunto de programas que incluyan: localización, solicitud de mantenimiento, bloqueo de áreas o habitaciones y limpieza (Báez, 2009), razón por la cual se analizará los diferentes puntos o elementos que debe tomarse en cuenta para la gestión en sistema operativo del departamento de mantenimiento, entre los que se encuentran los siguientes:

- Localización. La ubicación del hotel define, también, la vida útil del equipo e instalaciones y la frecuencia del mantenimiento, ya que, por ejemplo, un hotel ubicado sobre la playa exige de un mantenimiento más frecuente que uno localizado en el área urbana.
- Solicitud de mantenimiento. Es un formulario que permite proporcionar un servicio de mantenimiento eficiente y tiende a eliminar las quejas de los huéspedes.
- Bloqueo de áreas o habitaciones. En la mayoría de los hoteles, cuando la ocupación es baja, se realiza un bloqueo de una determinada área o un determinado número de habitaciones para darles el mantenimiento necesario, lo que resulta indispensable para revisar equipos, instalaciones en general y para verificar la calidad del trabajo del personal.
- Limpieza. El departamento de limpieza tiene por función mantener limpias y atractivas las habitaciones y

áreas públicas del establecimiento, además de conservar en las mismas condiciones el cuarto de máquinas, el equipo y las instalaciones.

Tipos de control

- Control de calidad de las instalaciones. En este caso, se entiende por calidad el grado en que un producto queda instalado correctamente y, de este modo, evitar molestias al usuario.
- Control de los procesos. Esta verificación consiste en asegurar la calidad de la instalación a partir que se disponga de los equipos y materiales necesarios hasta que la obra o instalaciones se pongan en marcha.
- Control de los materiales comprados. Los materiales a utilizar deben ser de calidad óptima y no deben presentar anomalía alguna.
- Control del producto. Incluye todas las medidas requeridas para que el usuario obtenga amplia satisfacción al utilizar determinado producto o equipo instalado.
- Control de costos y energéticos. Estos programas de control permiten lograr un gran ahorro de energía y contribuyen al funcionamiento económico de las instalaciones.

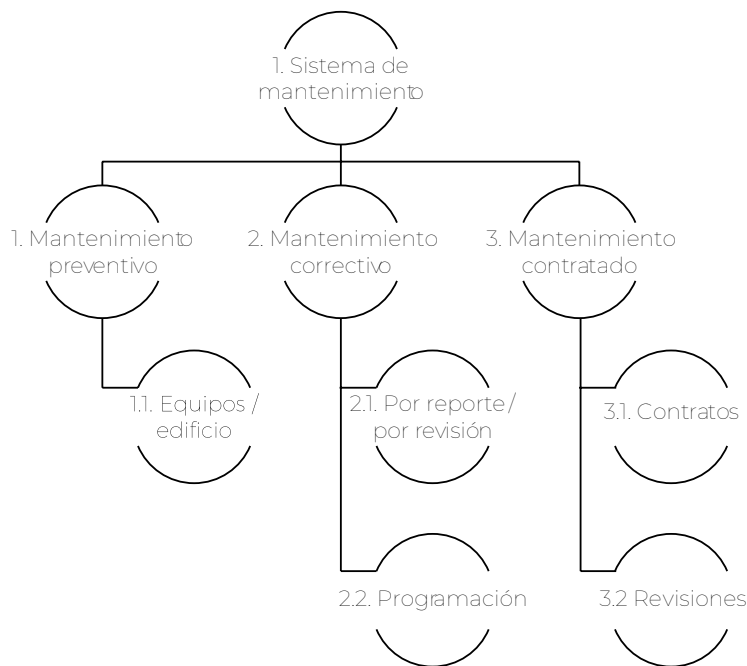
Equipos, materiales y suministros básicos para el departamento de mantenimiento

- Equipos de detección de temperaturas, humedades, gases,
- Sistema de iluminación de emergencia
- Sistemas de control de acceso, grabación de imágenes, alarmas
- Recursos como: Pintura, ventanearía, puertas y demás acabados

Asimismo el uso de Bitácoras permiten llevar un control eficiente de las acciones de mantenimiento preventivo o correctivo que se han realizado, ya que se tendrá la información exacta del estado actual del inmueble o equipo, al cual se ha dado algún tipo de mantenimiento; como por ejemplo se llevara siempre el control de: subestación eléctrica, planta de emergencia, estado de las calderas, albercas; reparación y último mantenimiento de refrigeradores y cámaras frías, aire acondicionado y calefacción. Además, se llevara control de aspectos pendientes del turno a realizar como también alguna novedad sobre la asistencia del personal, información que servirá elaborar reportes de asistencia del empleado

Finalmente, los puntos tratados deberán ser considerados para el uso y la elaboración del programa de gestión del departamento de Mantenimiento, ver en la siguiente ilustración 4:

Ilustración 4. Esquema General del programa de Mantenimiento de un hotel. Hoteles



Fuente: Elaboración propia a partir de Báez (2009)

Mantenimiento preventivo de los equipos

Se realiza a los diferentes equipos que tiene el hotel, con el fin de evitar las reparaciones. Se debe considerar elementos como sistema eléctrico, sistema hidráulico, sistema mecánico, fumigación y control energéticos, para poder realizar exitosamente este tipo de mantenimiento

Con la finalidad de gestionar adecuadamente el mantenimiento preventivo de equipo, Báez (2009) establece controles y elementos para la adecuada gestión del departamento, entre los cuales se debe identificar los siguientes:

- Se debe alistar todo el equipo que requiere inspección: motores, manejadoras, estufas, refrigeradoras, bombas
- Se debe hacer una tarjeta para cada objeto; en ella se deberán especificar los datos (Nombres y número de la pieza, localización, fechas de revisiones, fechas de vencimiento de las garantías)
- Debe considerarse aspectos de los equipos como: vibración, calentamiento, lubricación, válvulas, los mismos que serán descritos detalladamente en informe pertinente.

Las ventajas que ofrece este tipo de mantenimiento es que rendirá beneficios sin exceder los costos de operación del hotel. Cualquier hotel que ofrezca a sus huéspedes un buen servicio en todos los aspectos, necesita apoyarse en las ventajas que brinda el mantenimiento preventivo. Reduce el tiempo de espera y las molestias, reduce el pago por tiempo extra y las fallas en las reparaciones ocasionadas por la premura con la que hay que corregir, esto permitirá que el hotel esté siempre en condiciones adecuadas para ofrecer sus servicios.,

Entre los beneficios que se generan se indican los siguientes: requiere menos reparaciones a largo plazo, la intervención de un menor número de empleados, se controlan mejor las refacciones en el almacén y hay mayor seguridad para los trabajadores.

Mantenimiento preventivo de edificios

Este tipo de mantenimiento se realiza en varias zonas del hotel:

- **Mantenimiento de las habitaciones:** Esta actividad debe coordinarse con el departamento de recepción, la cual se realizara en temporada baja es decir cuando el hotel tenga menor ocupación, debido a que se procederá a bloquear un grupo de habitaciones y no podrán ser vendidas hasta que haya terminado el proceso de mantenimiento. En este se suele realizar varias actividades: revisión, tanto de las instalaciones de energía eléctrica como de agua; mantenimiento de equipos como aires, calderas, reparaciones de albañería o carpintería y aseo de alfombras, colchones entre otras actividades.
- **Mantenimiento de exteriores:** Incluye la impermeabilización de los techos, pintura, muebles entre otras actividades de las áreas comunes del hotel.
- **Mantenimiento de la piscina:** Esta actividad debe estar planificada y coordinada con el departamento de recepción, ya que es un área que los huéspedes utilizan frecuentemente. Generalmente en algunos hoteles disponen de un horario para el uso de estas instalaciones, con el propósito de realizar el mantenimiento respectivo, además se debe considerar que por las características de instalación se debe realizar un mantenimiento diario y no se debe bloquear esta área por un tiempo prolongado, en la foto 1, se muestra el mantenimiento realizado al área de la alberca.

Foto. 1. Mantenimiento en Área de Piscina



Fuente: Gran Victoria Boutique hotel, Loja – Ecuador

Mantenimiento correctivo

Mantenimiento correctivo por reporte

Este tipo de mantenimiento se da, cuando algún departamento del hotel solicita una reparación en un área, máquina e instalación. Este proceso se debe solicitar por escrito y el mismo estará firmado por el jefe del departamento que solicita la reparación

Mantenimiento correctivo por revisión

Todas las actividades que se realicen en este tipo de mantenimiento estarán planificadas y se encuentran descritas en el plan anual de mantenimiento, el cual debe ser elaborado en concordancia con los demás departamentos, sobre todo con aquellos donde se realizan constantemente actividades que pueden impedir el correcto funcionamiento, entre estas áreas están:

Habitaciones: Cada semana o quincena, los operadores de mantenimiento de las habitaciones deben hacer una revisión basada en una lista de revisión elaborada con anterioridad

Cocina: Cada semana se debe hacer una revisión de todo el equipo de los equipos del departamento de cocina.


Mantenimiento contratado

En algunos casos, el hotel no cuenta con el equipo ni con el personal necesario para realizar un tipo específico de mantenimiento, y se debe contratar a alguna empresa o persona física para que lo realice. El jefe de mantenimiento debe supervisar que estos contratistas realicen los trabajos de acuerdo con lo estipulado, como por ejemplo el mantenimiento a los ascensores del hotel.

Formas impresas

Cabe mencionar que para una adecuada gestión, este departamento utilizara diferentes formas impresas para cada tipo de mantenimiento, sea este preventivo, correctivo o contratado, los cuales deberán tener la solicitud y firma del jefe departamental que solicita el mantenimiento, así como la aprobación del jefe del departamento de Mantenimiento. En los procesos de mantenimiento contratado deberá tener el visto bueno de administración general o gerencia; y el proceso será establecido en cada hotel. En la ilustración 5 se muestra un ejemplo de forma impresa de reportes para el mantenimiento de un área del hotel.

Ilustración 5. Orden de Mantenimiento.

ORDEN DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO		0000100	DÍA	MES	AÑO
					
DEPARTAMENTO:					
SOLICITADO POR:			APROBADO POR:		
TRABAJO A REALIZAR:					
TRABAJO RECIBIDO CONFORME:					
NO ESCRIBA DEBAJO DE ESTA LINEA					
ORDEN N°		PRIORIDAD: N	NORMAL	URGENTE	
TÉCNICO ASIGNADO:		F. INICIO		F. FIN	
RAZÓN POR LA INTERRUPCIÓN DEL TRABAJO:					
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
OBSERVACIONES:					
Firma del jefe departamental solicitante			Firma del jefe de Mantenimiento		

Fuente: Elaboración propia en base a formas impresas de la hotel Howard Johnson. Loja- Ecuador

Referencia bibliográfica

Barragán, d. R. (2010). *Hotelería*. (P. E. Central, Ed.)

Báez, C. S. (2009). *Hotelería* (4ª edición ed.). (V. Estrada Flores, Ed.) México: Grupo Editorial Patria S.A.

González, C. (2009). *Servicio de Habitaciones*. Obtenido de <http://turismoparatodos.org.ar/libros/habitaciones.pdf>

Cañizares,S.(2007).*Lasatisfacciónlaboralenlosestablecimientohoteleros*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/398/39802010.pdf>

Santomá, R. (2009). *Elementos de gestión que llevarán a una cadena hotelera* . Obtenido de <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf16.pdf>

Casillas, S. B. (2005). *Hotelería*. México.

Martinez, J. (2010). *Los sistemas de información en la gestión Hotelera*. Obtenido de <http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/11541/tjmr1del.pdf?sequence=1>

Turégano,M.Á.(2005).*Turismo,empleoydesarrollo*.Obtenidode<http://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/52751/60701>

BRUNET, I. (2007). *Calidad y recursos humanos del sector hotelero*. Obtenido de <file:///C:/Users/Nathy/Downloads/53-53-1-PB.pdf>

Gandara, J. (2009). *La importancia de la cultura organizacional en el sector hotelero*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jose_Gandara/publication/242696641_LA_IMPORTANCIA_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EN_LA_GESTION_DE_EMPRESAS_TURISTICAS_EL_CASO_DE_BLUE_TREE_HOTELS/links/540474ef0cf2bba34c1c8b40/LA-IMPORTANCIA-DE-LA-CULTURA-ORGANIZACIONAL

Moraes, G. d. (2007). *Análisis Hotelero*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v16n3/v16n3a03.pdf>

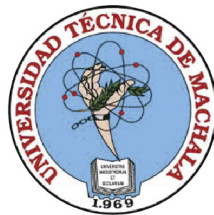
Fernández-Cabrera, S. M. (2004). *La gestión de calidad en las empresas hoteleras*. Obtenido de [file:///C:/Users/Nathy/Downloads/15-61-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Nathy/Downloads/15-61-1-PB%20(1).pdf)

- Moreno, L. C. (2010). *Hotelería*. Obtenido de <http://www.uaim.edu.mx/carreras/turismo%20empresarial/05TRIM/HOTELERIA.pdf>
- Iarlori, C. (2008). *Aspectos de Gestión Hotelera*. Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC059960.pdf>
- Yepes, V. (2004). *Calidad de Diseño y Efectividad de un sistema Hotelero*. Obtenido de <http://personales.upv.es/vyepesp/96YXX01.pdf>
- García, B. (2012). *Calidad y Estrategias Gerenciales Hotelera*. Obtenido de <file:///C:/Users/Nathy/Downloads/Dialnet-CalidadYEstrategiasGerencialesEnEmpresasHotelerasD-4327162.pdf>
- Barboza*, M. M. (2013). *Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n2/v22n2a06.pdf>
- Navarrete, V. (2016). *Calidad en el servicio de las empresas hoteleras*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3127/1/CALIDAD%20EN%20EL%20SERVICIO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20HOTELERAS%20DE%20SEGUNDA%20CATEGOR%C3%8DA.pdf>
- Gonzales, R. (2008). *Seguridad en el hotel*. Obtenido de Equipamiento de Hoteles: file:///C:/Users/Nathy/Downloads/201604_Reportaje-SeguridadHoteles_Hostelpro.pdf
- Vega, R. (2002). *La calidad percibida de los servicios de establecimientos hoteleros*. Obtenido de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/304/260>
- Tordera, N. (2002). *Dimensiones de Calidad de Servicio en Hosteria*. Obtenido de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/298/255>
- Fernández, C. L. (2004). *Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/109/10900303/>
- Barragán, d. R. (2010). *Hotelería*. (P. E. Central, Ed.)

Gestión del Sector
Alojamiento - Hotel
Edición digital 2017-2018.
www.utmachala.edu.ec

Redes

Redes es la materialización del diálogo académico y propositivo entre investigadores de la UTMACH y de otras universidades iberoamericanas, que busca ofrecer respuestas glocalizadas a los requerimientos sociales y científicos. Los diversos textos de esta colección, tienen un espíritu crítico, constructivo y colaborativo. Ellos plasman alternativas novedosas para resignificar la pertinencia de nuestra investigación. Desde las ciencias experimentales hasta las artes y humanidades, Redes sintetiza policromías conceptuales que nos recuerdan, de forma empeñosa, la complejidad de los objetos construidos y la creatividad de sus autores para tratar temas de acalorada actualidad y de demanda creciente; por ello, cada interrogante y respuesta que se encierra en estas líneas, forman una trama que, sin lugar a dudas, inervará su sistema cognitivo, convirtiéndolo en un nodo de esta urdimbre de saberes.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Editorial UTMACH

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.investigacion.utmachala.edu.ec / www.utmachala.edu.ec

ISBN: 978-9942-24-091-0

