


CUADERNOS DE GESTIÓN HOTELERA

Gilberto Blanco González / Zoila Ulacia Oviedo

Gestión operativa de establecimientos de alojamiento turístico

A photograph of a man in a dark blue suit and grey tie, smiling warmly as he hands a set of keys to a woman whose back is to the camera. They are in an office setting with a laptop and a clock visible in the background.

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí
Manuel Félix López

2018

Gestión operativa de establecimientos de alojamiento turístico

Gilberto Blanco González & Zoila Ulacia Oviedo

Gestión operativa de establecimientos de alojamiento turístico

hums
EDITORIAL

2018



GESTIÓN OPERATIVA DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

© *Gilberto Blanco González & Zoila Ulacia Oviedo*

1ra. edición: Editorial Humus
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de
Manabí Manuel Félix López Manabí Manuel Félix López
Calle 10 de agosto No. 82 y Granda Centeno
Calceta, cantón Bolívar
Teléfonos: (593 6) 2685 134
www.espam.edu.ec
Manabí-Ecuador

CONSEJO EDITORIAL

Presidenta:

Eco. Myriam Félix López, Ph.D.

Miembros del Consejo:

Ing. Ángela Lorena Carreño Mendoza, Ph.D.
Lic. Maryuri Alexandra Zamora Cusme, Ph.D.
Lic. María Piedad Ormaza Murillo, Ph.D.
Ing. Angel Guzmán Cedeño, Ph.D.

Derecho de Autor:

056461

Depósito legal:

006239

ISBN:

978-9942-773-16-6

Tiraje:

300 ejemplares

Diseño,
diagramación
e impresión:
Quito-Ecuador

Ediciones Abya-Yala

Impreso en Quito-Ecuador, diciembre 2018

Blanco González, G. & Ulacia Oviedo, Z. (2018). Gestión operativa de establecimientos de alojamientos turístico. 1ra edición: Editorial Humus. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Calceta, Manabí-Ecuador. 185 páginas: cuadros, tablas. ISBN: 978-9942-773-16-6

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

Índice

Dedicatoria	7
Introducción	9
Operación y gestión del departamento de alojamiento	13
El área de recepción.....	14
La división reservas	17
La división recepción	27
La división caja o facturación	38
La división teléfonos	41
La división conserjería	44
La auditoría nocturna	48
Procesos clave del departamento de recepción.....	53
Las relaciones con otros departamentos del establecimiento y principales informes del área	54
El personal de la recepción. Particularidades.....	59
Estadísticas e indicadores del departamento	60
El área de regiduría de pisos o habitaciones	64
Objetivos y funciones principales. Estructura	64
El producto habitación.....	67
Actividades principales del área.....	70
La operatoria general del departamento de pisos. La planificación y organización del trabajo	75
La limpieza de habitaciones. Tipos de limpieza.....	80
Los medios de limpieza.....	93
La supervisión de la limpieza de habitaciones. Las listas de chequeo.....	94
La limpieza de áreas comunes. Características generales. El programa de limpieza. Supervisión de la limpieza en áreas comunes.....	99
Procesos claves del área de regiduría de pisos	106
El departamento de lavandería. Principales funciones.....	107
El control de la lencería del establecimiento.....	112

Las relaciones con otros departamentos del establecimiento y la información del área de regiduría de pisos.....	115
Operación y gestión del área de alimentos y bebidas.....	117
El área de alimentos y bebidas.	
Funciones principales. Estructura	117
El proceso de gestión de alimentos y bebidas.	
Principales indicadores de gestión del área	122
Relaciones del área con el resto de los departamentos del hotel...	126
Operación y gestión del área de animación y recreación.....	129
La animación. La animación turística y la animación hotelera	129
La animación hotelera como producto.	133
Objetivos y funciones de la animación hotelera.	
La figura del jefe de animación	139
La gestión de la animación hotelera. El proyecto operativo de animación (POA). El programa de animación.....	148
La promoción del programa de animación en el hotel	152
La función de calidad en la animación.....	153
El presupuesto de animación.....	157
Set de ejercicios.....	159
Casos de estudio.....	167
Bibliografía.....	173
Anexos.....	175

Dedicatoria

La gente olvidará lo que has dicho, olvidará lo que hiciste,
pero no olvidará nunca lo que les hiciste sentir
(Maya Angelou)

Introducción

Desde la perspectiva empresarial, el diseño de las estructuras de los establecimientos de alojamiento turístico, son realizadas con arreglo a funciones distribuidas entre diferentes departamentos (Ulacia 2015).

En los últimos tiempos —las transformaciones en este sentido— han sido significativas, resumiéndose estas, en tres grandes aspectos y que poseen su fundamento en el triángulo del servicio según Albrecht (1991):

- Las relaciones cliente-empresa necesitan una mayor amplitud y apertura a los efectos de satisfacer a ambos.
- Los clientes de hoy quieren percibir el valor de su dinero en los productos-servicios que van a consumir.
- Solo a través de los procesos de trabajo se crean los productos-servicios que generan valor para el cliente.

Sobre estos aspectos hay suficiente información y se conocen diversas experiencias, pero aún no forman parte conscientes de la filosofía de operación de la mayoría de los establecimientos de alojamiento turístico.

Si son los procesos los que crean valor para el cliente, los trabajadores del establecimiento al desarrollar sus actividades cotidianas deben tener plena conciencia de que su trabajo está creando valor para el cliente (Ulacia y Llevat; 2014).

El check-in no ofrecerá ningún valor al cliente, ya que, como ocurre realmente, éste forma parte de un proceso mucho más amplio: el proceso de alojamiento.

El proceso de alojamiento comienza desde que el cliente llega al hotel hasta que éste se instala y hace estancia en la habitación. Es en ese momento que él percibe el valor recibido que es el estar alojado.

El cliente evalúa de manera integral, no separa por departamentos su experiencia de acomodo. El check-in es sólo una parte de toda esa experiencia, donde intervienen, si lo vemos desde la perspectiva del establecimiento, otros departamentos y diferentes actividades en las que todos los que intervienen, deberían saber que están aportando su parte en el valor integral del proceso cuyo resultado debe ser sólo uno: cliente satisfecho.

Ahora bien, para abordar en detalle las áreas de operación de un hotel, podemos partir de las estructuras clásicas, ya conocidas e identificar las conexiones de sus componentes para conformar los procesos de operación básicos que definen el funcionamiento de un establecimiento de alojamiento turístico.

En este sentido, la tendencia a la complejidad en el vínculo organización-gestión lleva a considerar a estos establecimientos, como un sistema de naturaleza económica, donde todas las actividades deberán ser objeto de gestión para alcanzar los objetivos que persigue (González y Martínez, 2011).

Esta diversificación de funciones y actividades, lleva a la clasificación convencional de las áreas que la componen en dos grandes grupos: áreas operativas y áreas funcionales.

Cada una de estas áreas se subdivide en diferentes departamentos que desarrollan funciones bien definidas al mismo tiempo que guardan una interrelación muy estrecha entre ellas con el fin de que el sistema funcione.

Si identificamos los servicios básicos del establecimiento de alojamiento como alojamiento y alimentación, estos dos departamentos, representarán la producción principal de este tipo de establecimiento. En este sentido, se les conoce como las áreas operativas de la empresa hotelera.

Son estas dos áreas las que se encuentran en un mayor contacto directo con el cliente y representan, además, las principales fuentes de ingresos que posibilitan el mantenimiento de la empresa.

Las áreas operativas, reúnen en sí mismas las funciones de puntos de venta y puntos de producción, que como sabemos es una característica del producto alojativo. No obstante, los cambios de la demanda actual, llevan a considerar, otras áreas del establecimiento, dentro de la clasificación de operativas.

Los establecimientos de alojamiento están básicamente concebidos para el descanso; de modo que la habitación, sigue siendo el eje central de toda la operación; sin embargo, el cliente de hoy, aunque sigue buscando el descanso, busca estas instalaciones pensando también en otros productos/servicios de calidad, que pueden ser brindados para completar su experiencia.

Es por ello, que dentro de las áreas operativas del hotel —en la actualidad— ha comenzado a considerarse, también, la actividad de animación, aún y cuando pudiera no generar ingresos directamente —pero su rol

frente al cliente— es tan decisivo dentro de la experiencia de viaje, como lo es la habitación y la alimentación.

En resumen, en el negocio del alojamiento turístico de hoy, son consideradas tres áreas clave dentro de la operación: el alojamiento, la alimentación y la animación.

Operación y gestión del departamento de alojamiento

El departamento de alojamiento es reconocido como el área operativa básica del hotel y es, funcionalmente, la parte del establecimiento que asume todos los servicios de recepción, atención y despedida del cliente. En general, pudiera decirse que es el departamento más productivo de cualquier empresa de alojamiento turístico. Según los estudiosos del tema, en esta área se genera del 60 al 80% de los ingresos del hotel.

Una de las características de este departamento, es la rigidez que se pone de manifiesto en su producto: la habitación. Es decir, habitación que no se venda en el día, se pierde. Ni se puede almacenar ni recuperar. De ahí la necesidad de realizar una buena gestión y para ello, es preciso conocer muy bien, las áreas que la componen y sus respectivos funcionamientos operativos.

Este departamento está compuesto por dos áreas o divisiones fundamentales: la recepción y pisos o regiduría de pisos (Fig. 1).

Figura 1. Componentes del departamento de alojamiento



Los principales objetivos operativos del departamento, fundamentalmente se orientan en: a) Garantizar un adecuado tratamiento económico en cada uno de los servicios que se desarrollan en el mismo. b) Búsqueda

de la satisfacción plena de los clientes. c) Potenciar el buen funcionamiento del resto de los departamentos del establecimiento.

Estos objetivos condicionan las funciones del departamento, lo que implica que, cada una de las áreas que lo componen, se subdividan en varias subáreas o divisiones (Fig. 2).

Figura 2. Estructura del departamento de alojamiento



Enfrentar una adecuada gestión operativa del departamento conduce necesariamente al estudio pormenorizado de cada uno de las áreas que lo integran y sus respectivas divisiones o secciones.

El área de recepción

Esta área representa uno de los elementos claves donde se sustenta la actividad de la empresa hotelera asociada a la satisfacción del cliente. Cualquier negligencia o inoperancia en la misma provocará en este, la magnificación de cualquier aspecto negativo que encuentre durante su llegada y estancia, en particular, para aquellos que visitan por primera vez el hotel. Luego, de hecho es, el departamento más importante para el buen funcio-

namiento del resto de las áreas del hotel dado que es el que posee mayor información al mismo tiempo que, administra todos los ingresos del hotel.

Las funciones principales del área de recepción pueden resumirse en tres grandes grupos de actividades:

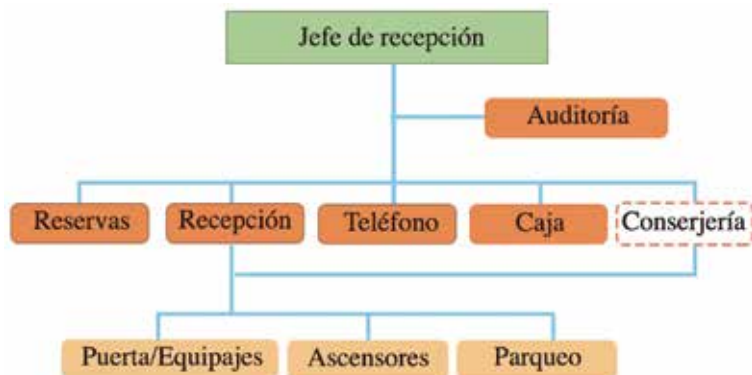
- Atención a la llegada y salida del huésped.
- Atención a las habitaciones y servicios durante la estancia del huésped en la instalación.
- Atención a las áreas comunes y de tránsito (vestíbulo o lobby, pasillos, escaleras, salas de estar, elevadores).

Sin embargo para el desarrollo de estas funciones básicas, precisa de la ejecución de otras funciones de carácter más general, pero que apoyan decisivamente el buen desenvolvimiento de las funciones antes mencionadas. En este sentido, el departamento asume además las siguientes funciones:

- La venta directa del alojamiento y otros servicios que presta el establecimiento (parqueo, discoteca, etc.).
- Ejecución, organización y control de las reservas del establecimiento que en un momento determinado se convertirá en presencia real de los clientes.
- La recepción (de ahí su nombre), atención y despedida de los clientes.
- Ofrecer información diversa al cliente.
- Solucionar o promover la solución de problemas que el cliente pueda presentar.
- Dar tratamiento o encaminar las quejas y reclamaciones de los clientes, atendiendo a que, por lo general, suele ser depositaria de estas durante la estancia de los mismos.
- La facturación de las prestaciones realizadas a los clientes durante su estancia.
- Registrar el cierre y cuadro de la producción diaria del establecimiento.
- La emisión de información necesaria al resto de los departamentos del establecimiento.

Para poder desarrollar estas funciones, el área de recepción asume la siguiente estructura básica (Fig. 3):

Figura 3. Estructura básica del área de recepción



En los grandes hoteles y en aquellos clasificados como 5 estrellas aparece la división de conserjería, la que asume el control de las divisiones de puerta/equipajes, ascensores y parqueo. Debe destacarse que estas tres últimas divisiones, pudieran estar presentes también en los hoteles 4 estrellas —los que también pudieran contar— de acuerdo a su capacidad y volúmenes de operación con la división de conserjería. De no estar presente esta división, estas funciones pasan a ser supervisadas por la división de recepción.

Está claro que la estructura expuesta en la Figura 3 constituye solo un referente, pues en función de la modalidad de operación y la capacidad del establecimiento, la estructura del mismo puede asumir diferentes formas. El objetivo principal de esto se basa en buscar la mejor funcionalidad del establecimiento en aras de mayor rentabilidad. Es por ello que el tema relacionado con las estructuras organizacionales resulta bastante relativo, por lo que no puede establecerse un patrón definitivo.

En resumen, por sus funciones puede afirmarse que el área de recepción del establecimiento, es la que está en mejores posibilidades de prever los segmentos de clientes que tendrá el establecimiento, su cantidad, nacionalidad, etc., sumado esto, que puede tomarle el pulso a las agencias de viajes con las que opera el mismo.

La división reservas

Para muchos hoteleros, es la función más importante del área. La reserva puede ser identificada como la contratación entre el establecimiento y el cliente, sobre la base de unas condiciones concertadas. Luego, es la división de la recepción que está en contacto permanente con las Agencias de Viajes (AAVV) y Turoperadores (TTOO), chequeando la facturación de las mismas a los efectos de evitar morosidades en el pago.

Las reservas pueden efectuarse por diferentes vías: a través de AAVV o de TTOO; a través de una central de reservas; por el propio gestor de ventas o cliente, directamente.

Las solicitudes, para todos los casos suelen hacerse por fax, correo electrónico o personalmente en la recepción.

Una de las funciones de la división, derivada de la ejecución de las reservas es maximizar la ocupación del hotel de conjunto con el área comercial.

Desde el punto de vista administrativo, trabaja directamente con los recepcionistas, proporcionándole los datos y la información necesaria para poder realizar la preparación de los arribos y el check-in.

Aunque la estructura de esta división, difiere de un establecimiento a otro y generalmente, no se designa un responsable para la misma, en algunos hoteles, sobre todo los de mayor categoría, suele designarse en la estructura oficial, un jefe de reservas.

El funcionamiento de esta división, descansa en un conjunto de principios de los que se pueden destacar, por su importancia, los cinco siguientes:

Figura 4. Principios de funcionamiento de la división reservas



Conocimiento exhaustivo de la oferta

Todo el personal que trabaja en reservas debe tener un pleno conocimiento de la oferta y sus facilidades. En determinados períodos, pueden surgir peticiones que deben ser rechazadas a priori; sin embargo, las combinaciones entre diferentes tipos de habitaciones, la prevención de las horas de salida de clientes alojados, el saber con exactitud la capacidad de determinadas habitaciones, etc. puede ayudar a satisfacer la demanda y en consecuencia, incrementar la venta. En ocasiones, este conocimiento ofrece la posibilidad de establecer, siempre que tengamos conocimiento claro de los factores favorables con que se cuenta, un over-booking dinámico. A tales efectos, los establecimientos de alojamiento elaboran el llamado “perfil o ficha del hotel”, documento donde aparecen todos los datos relativos al establecimiento.

Conocimiento de las tarifas

La eficacia en la operación de reservas se sustenta en un preciso conocimiento de la estructura de tarifas o precios de las habitaciones para los diferentes períodos.

Este aspecto ya fue tratado anteriormente, referido a la función comercial del establecimiento de alojamiento turístico, por lo que, sólo se enfatizará en algunos elementos tales como: el vínculo entre los precios y la calidad del producto que se ofrece.

Sobre este particular, resulta saludable recordar que la estructura de precios debe reflejar necesariamente el nivel de calidad del producto. Establecer precios que sugieran la existencia de calidad, con habitaciones en mal estado, lencería gastada, etc. refleja una no correspondencia entre las tarifas dadas y la calidad del producto habitacional que se está ofreciendo. En este sentido, resulta indispensable saber utilizar y aplicar adecuadamente una estructura de tarifas acorde con el producto del que se dispone.

Contratos y condiciones

El personal de reservas debe conocer de manera exacta las condiciones de precio, productos y servicios a ofertar, cupos de habitaciones, etc. que aparecen en los contratos con las AAVV, TTOO, empresas, centrales de reservas, etc.

Este principio es necesario, a los efectos de no afectar la disponibilidad y el cumplimiento del contrato.

Es pues, indispensable conocer las diferentes modalidades de contrataciones que existen. Dentro de estas modalidades se destacan tres:

- Contratos en régimen individual (para un máximo de 10 personas).
- Contratos en régimen de grupo.
- Contratos en régimen de contingencia (reserva de cupos de habitaciones y servicios para un período de tiempo predeterminado).

En el caso de la primera modalidad, significa la posibilidad de contratar individualmente la habitación, aún cuando la reserva se haya

realizado en grupo. Es por ello que, generalmente, se establece el uso de esta modalidad para hasta un máximo de diez personas. No obstante, en la práctica turística, este tipo de contratación no es muy utilizable.

La contratación bajo régimen de contingencia significa la reserva de servicios para períodos fijos ya predeterminados. Por ejemplo, la reserva de treinta cupos habitacionales y servicios para el mes de agosto, por espacio de tres años. En este caso, el contrato debe consignar claramente las indemnizaciones por no ejecución adecuada de los servicios por parte del hotel, por anulaciones de reservas, precios según tarifas dentro del período de reserva, las formas, modalidades y plazos de pago, indemnización por incumplimiento en el pago en la fecha prevista, los detalles del período de reserva, las comisiones, deducciones, gratuidades, condiciones especiales, liquidaciones, información sobre la evolución de las ventas, plazos de confirmación de la reserva, etc. Dentro del contrato de reserva, también se establecen las ofertas de habitación y/o comidas que se puedan concertar con los clientes y que es conocido como planes de alimentación. Estos planes consisten en el pago anticipado del alojamiento más una o varias sesiones de alimentación. Los planes de alimentación más frecuentes y conocidos se muestran en la tabla 1.

Disponibilidad habitacional

El personal de reservas debe tener conciencia plena de la necesidad e importancia de un control exhaustivo de la disponibilidad habitacional del establecimiento. Ello quiere decir que, una vez hecha la reserva, esta tiene que ser reflejada al instante, en un plano o en documentos diseñados al efecto —que actualmente— son computarizados, aunque no se descarta algún uso manual.

Al mismo tiempo, se debe tener presente la búsqueda de un máximo aprovechamiento de las capacidades habitacionales, lo que conduce a la realización de ajustes en las reservas, permitiendo un conocimiento exacto de las posibilidades que tiene el establecimiento de realizar ventas a corto, mediano y largo plazo.

Este calendario de disponibilidad es un elemento clave para las reservas, sean estas a través de centrales de reservas, de negociaciones o directamente en el establecimiento, pues posibilita conocer la “densidad

habitacional” del mismo. Desde el punto de vista computarizado, existen modelos informáticos orientados a este fin.

Tabla 1. Planes de alimentación y ofertas de habitaciones más conocidos

PLAN	CONTENIDO
European Plan (EP)	El precio está sólo fijado para la habitación. Cualquier extra de comida y/o bebida son cargados aparte.
Continental Plan (CP)	El precio incluye además de la habitación, el desayuno.
American Plan (AP)	Conocido también como “Pensión Completa”. Incluye además de la habitación, las tres comidas principales (desayuno, almuerzo y comida).
Modified American Plan (MAP)	Conocida también como “Media pensión”, por cuanto el precio refiere la habitación, desayuno y una de las dos comidas, almuerzo o cena (por lo general, es la cena).
Bed & Breakfast (B&B)	Es un modelo anglosajón en el que se incluye la habitación y un desayuno continental
Family Plan	Es una oferta dirigida a la familia que permite el alojamiento de niños hasta 12 años en la misma habitación que los padres, sin recargo alguno
Fam Trip	Es una oferta de habitación y/u otros servicios dirigida a Grupos FAM (Agentes de Viajes, TTOO, Periodistas, etc.) que tiene como objetivo familiarizarlos con los establecimientos hoteleros y que se ofrece en condiciones muy ventajosas o gratuitas.
All Inclusive	Es una fórmula muy utilizada en resorts turísticos, lugares de vacaciones de playa, etc. donde se ofrece al cliente un paquete “Todo Incluido” (comidas, bebidas y otros servicios).
Full Service	Conocido como “Servicio completo o total”, ya que no existen restricciones para el consumo de servicios en el establecimiento. Los documentos que cubren este tipo de plan deben ser muy claros en todos los aspectos, sobre todo en lo que el precio cubre.
Bermuda Plan	El precio incluye además de la habitación, un desayuno americano.

Para conocer la disponibilidad habitacional de cada día, la información que se precisa es:

- Habitaciones disponibles en el hotel.
- Habitaciones ocupadas.
- Habitaciones con salida prevista.
- Habitaciones que tienen aprobada alargar su estancia.

- Habitaciones que imprevisiblemente quieren acortar su estancia.
- Reservas previstas.
- Cancelaciones de reservas previstas en el día.
- Reservas no presentadas o confirmadas.
- Habitaciones “fuera de orden” o que pasan a ese estado.
- Reservas de llegadas “fuera de hora”.

Toda esta información debe ser objeto de atención y tratamiento por parte de la división reservas, de manera que pueda proyectar de la forma más óptima posible, las ventas futuras.

Información y coordinación

Los resultados del trabajo de la división reservas, deben terminar en un flujo de información a otros departamentos del establecimiento que se verán afectados con la operación, permitiendo así, una mayor y mejor preparación y coordinación de los mismos para desarrollar su funcionamiento diario.

Dentro de las informaciones más necesarias se encuentra todo lo relativo a la reserva de grupos, las horas de llegadas de los clientes (sean grupos o individuales), coctel de bienvenida, comidas fuera de horario, etc. Ello significa que departamentos como cocina, salón, regiduría de pisos, recepción, y si es necesario, mantenimiento, entre otros, departamentos y divisiones, que son clientes internos del área de reservas.

En el funcionamiento de la división reservas, una operación clave es el tratamiento a los *cambios de reservas*. De cómo se ejecute esta operación, dependerá el buen funcionamiento de la división y la imagen favorable del establecimiento.

Los casos más usuales de cambio de reservas se refieren al cambio de fecha, número de personas y servicios a prestar. Siempre que sea posible y no afecte la programación establecida, debe satisfacerse al cliente, pero en cualquier caso, debe existir una constancia escrita por ambas partes de la nueva situación.

Otro aspecto en la operatoria de reservas que contribuye a un funcionamiento eficaz, está referido al conocimiento de los principales sistemas de reservas internacionales.

Entre los sistemas internacionales de reservas, más conocidos pueden encontrarse, por ejemplo:

- Apollo, de la línea aérea norteamericana, United Airlines.
- Hilton de la compañía Hilton Hotels.
- Mars de la compañía hotelera Marriott.
- Amadeus.
- Utell.
- Savia.
- Galileo.

Los establecimientos pueden incorporarse tanto a centrales de reservas nacionales como internacionales, aunque en la actualidad, los establecimientos hoteleros de hoy ya están haciendo un uso más frecuente de las autopistas de información como internet.

La operación de la división reservas, en sentido general, puede resumirse de la siguiente manera (Fig. 5).

Si bien todas las operaciones que se llevan a cabo en la división son importantes, la *toma de reservas* constituye la operación principal, representando el proceso clave dentro de toda la operatoria.

En este proceso participan la propia división reservas y la división recepción. El propietario del proceso es el jefe de recepción, pero en el control del mismo, se incorpora el jefe comercial o de ventas del establecimiento.

Figura 5. Operatoria de la división reservas



El proceso tiene asociado un procedimiento que incorpora estándares de desempeño que garantizan un determinado nivel de confiabilidad (atributo de calidad) para el cliente. Los estándares que comúnmente se establecen son:

- Las reservas serán atendidas las veinticuatro horas del día.
- Diariamente, el departamento de ventas y el jefe de recepción deben actualizar el *booking* o listado de reservas, declarando *free sales* si no existe problema para realizar ventas libres o directas o *stop sales* en el caso que sea necesario detener las ventas.
- Frente a una situación de *stop sales*, la división reservas no debe denegar automáticamente las solicitudes. Se le explicará al cliente que no se dispone de capacidades y de existir interés por el retorno del cliente al establecimiento, le serán anotados sus datos para cuando exista la posibilidad. La confirmación se realizará al mismo, dentro de las 24 horas, previa consulta con el departamento de ventas o comercial.
- Las reservas serán registradas en el sistema automatizado con el que opera la instalación actualizándose de inmediato el *booking*.
- En el caso de agencias de viajes, que no tienen contrato con el establecimiento, se anota la reserva como pendiente de confirmar, previa consulta en el día, con el departamento de ventas o comercial. Cuando tienen contrato de pre-pago, se solicitarán los datos de la transferencia bancaria y se informará a los departamentos de venta y riesgo.
- En el caso de clientes directos, debe especificarse si se trata de una empresa que tiene firmado contrato comercial con el establecimiento.
- Todas las reservas deben ser confirmadas o no, por escrito en un tiempo no mayor a 24 horas.

Operaciones importantes dentro de la división reservas, son el control de los *no shows* y el *overbooking*.

Los *no shows* (NS), representan la no utilización de los cupos concedidos a una solicitud. Es, en esencia, una no presentación. Aunque constituye un aumento de la disponibilidad habitacional, a partir de una

anulación, siempre es una pérdida para el establecimiento. Es por esta razón que algunos de ellos, tras un estudio riguroso del comportamiento de los mismos y la experiencia práctica, establecen rangos de porcentajes, lo que les posibilita un incremento de la disponibilidad y la creación de un “overbooking dinámico”. Esto, aunque riesgoso, si se controla bien puede dar buenos resultados, aunque no es aconsejable como práctica continua.

El procedimiento común, desde una perspectiva teórica, para el tratamiento de los *no shows* es el siguiente:

- La no presentación del cliente es considerada al otro día de la entrada prevista y hasta la hora de la salida del huésped o *check-out*.
- Se informará por escrito al departamento de riesgo y facturación y se procederá a facturar según contrato con la agencia de viaje que corresponda.
- Las cancelaciones serán admitidas cuando la agencia de viaje lo comunique con no menos de 24 horas antes del *check-in*, de lo contrario, se registrará como *no show* y se procederá en consecuencia.

Asociado en alguna medida, a las no presentaciones, aparece la figura del *overbooking*. Este representa una sobreventa de las capacidades disponibles del establecimiento, es decir, el 100% y un porcentaje más de las habitaciones disponibles.

Como se apuntaba en el tema relativo a la comercialización, el *overbooking* surge como una respuesta al riesgo que potencialmente aparece cuando los cupos se venden bajo la modalidad de *Allotments*, buscando equilibrar el riesgo que produce este tipo de venta.

Como es de suponer, una situación de esta índole resulta peligrosa y para algunos hoteleros, errónea para el establecimiento; sin embargo, es una práctica bastante común. Ante la previsión de un *overbooking* o un *overbooking* inminente, es necesario tener establecido planes de acción. En este sentido, las maneras de actuar difieren en función de la experiencia e intuición del hotelero, las características del establecimiento y las condiciones concretas existentes.

Sin embargo, en lo que a la atención al cliente respecta, Méndez y Arencibia (2004) recomiendan proceder de la siguiente manera:

- Realizar una reubicación en instalaciones de igual o mayor categoría pero siempre al mismo precio de la reserva original.
- No expresar justificaciones o disculpas sino aprovechar hábilmente las circunstancias explicando al cliente que ha sido beneficiado con una oferta especial, consistente en poder disfrutar de dos o más tipos de instalaciones, de igual o mayor categoría y todas al mismo precio que el de la reserva original.
- En última instancia, se reconocerá que la instalación se encuentra totalmente ocupada o que no se desocuparon a tiempo las habitaciones previstas, procurando compensar las molestias causadas al brindar como alternativa otra instalación de igual o preferiblemente de superior categoría y al mismo precio, con similares condiciones de entorno y tipos de productos. Si es de interés del establecimiento, se sugiere un retorno en cuanto las condiciones lo permitan y exista la posibilidad.
- Algo muy importante es que el término *overbooking* nunca se empleará en presencia del cliente.

Los grupos o clientes individuales de retorno, deben ser tratados, a su regreso a la instalación, como si se tratara de la primera vez que llegan, ello quiere decir que se realizarán las mismas operaciones ya descritas con anterioridad (asignación de habitaciones, confección de las tarjetas de registro, las llaves con sus correspondientes tarjetas de huésped, etc.) pero no se le solicitarán los datos nuevamente.

La sobreventa de capacidades implica tener presentes algunos aspectos de procedimiento como:

- La existencia de un contrato comercial entre la instalación que desvía y la instalación receptora donde aparezcan las tarifas correspondientes a cada temporada, planes de alimentación y tipos de habitaciones, entre otros datos.
- El documento emitido por la instalación que ha originado el desvío sólo ampara la reserva, por lo que, los servicios que

brinde la instalación receptora no amparados en los *voucher* de cada cliente, son cobrados en la recepción y no constituyen una obligación de pago de la instalación que originó el desvío.

- La llamada telefónica, de tres minutos de duración, es exenta de pago por el cliente, asumiendo este gasto, la instalación que genera el desvío.

En el proceso de *overbooking*, participan diversas figuras del esquema estructural del establecimiento, por lo que, forman parte del mismo, el recepcionista, la operadora, el departamento de ventas, el departamento de alimentos y bebidas, relaciones públicas y el jefe de recepción.

La división recepción

Si la división de reservas tiene un significado muy importante para el hotel, la de recepción tiene un significado similar. Es en esta división, donde el cliente, se lleva una idea más concreta de lo que le puede esperar.

Esta división interactúa muy directamente con el cliente y el estar permanentemente en servicio, los convierte en el espejo del establecimiento. Esta situación hace que se considere al personal que labora en la misma, como vendedores por excelencia, pues aunque su tarea principal es la del alojamiento del cliente, ello no impide que incida en la promoción y venta de otros servicios que oferta el hotel.

Las principales funciones que ejecuta la división recepción se resumen en:

- Gestionar la llegada de un cliente (con reserva confirmada o sin reserva).
- Gestionar la llegada de un cliente que no se ha presentado.
- Gestionar la entrada de un grupo.
- Gestionar la llegada de una persona que comparte una habitación ya ocupada.
- Dar el servicio matutino a clientes que lo soliciten.
- Brindar información solicitada por el cliente o gestionar que éste la reciba.

El desarrollo de estas funciones trae consigo la ejecución de tareas o actividades imprescindibles como:

- La búsqueda automática de habitaciones disponibles basada en las características solicitadas.
- Especificar los clientes a los que no se les concede crédito.
- Separar la tarifa de la habitación, entre las personas que la comparten, es decir, transformar en individual una habitación compartida (habitación reservada bajo régimen individual).
- Tomar mensajes para los clientes o instrucciones recibidas de un cliente.
- Modificar detalles de clientes alojados.
- Archivar quejas y sugerencias para futuras estancias de clientes.
- Construir la base de datos de clientes (historial de clientes o cardex).

El funcionamiento de la división recepción descansa en la realización de operaciones que se subdividen en tres fases: llegada del cliente, estancia del cliente y salida del cliente.

Cada una de estas fases da lugar a múltiples situaciones que deben ser gestionadas de manera efectiva por el personal de la división. Es por ello, que la dirección de la entidad debe establecer políticas y procedimientos en relación a la actuación concreta del mismo, a los fines de reducir al mínimo los resultados negativos o imprevistos que puedan surgir. Estos estándares de desempeño aparecen regularmente en los manuales de procedimientos.

El estudio de las situaciones que más frecuentemente ocurren en cada fase de funcionamiento de la recepción, permite abordar en detalles, la forma de asumir estos estándares de desempeño.

Llegada del cliente

En esta primera fase, suelen ocurrir de manera frecuente, cinco situaciones (Fig. 6).

Figura 6. Situaciones más frecuentes a la llegada del cliente



Cliente con reserva

Como su llegada está prevista, toda la documentación elaborada previamente al respecto debe estar ya lista en la recepción.

Cuando la llegada es de un cliente habitual, la base de datos de clientes del establecimiento, crea la posibilidad de asignar una habitación a su gusto, de realizar un trato particular en función de sus hábitos y costumbres, así como, el tipo de atenciones a poner en la habitación.

En ocasiones ocurre la llegada de un cliente con reserva y no existe constancia de ello en el establecimiento. En este caso, después de revisar bien los listados y ver en el cardex, si hay referencias de otras estancias en el hotel, se debe satisfacer la necesidad de alojamiento del cliente o buscar una solución al problema. Si no existen estas referencias, debe de todos modos, tratar de satisfacer la solicitud de reservas si existe la disponibi-

lidad. De no existir, denegar la misma con la mayor cortesía y ayudar a buscar, siempre, una solución. En todos los casos, el jefe de recepción debe revisar el día anterior todo lo relativo a las llegadas del día siguiente, estableciendo las coordinaciones interdepartamentales necesarias, asignando habitaciones y realizando ajustes si es posible para ampliar la oferta.

Cliente sin reserva

Este es una persona que se presenta sin una reserva previa. Ante esta situación sólo existen dos posibilidades: tener disponibilidad y aceptar la solicitud o denegar la misma.

En el primer caso, no existen mayores problemas, sólo con revisar el *rooming list* y la base de datos, para conocer si es un cliente que ha visitado la instalación con anterioridad, es suficiente.

El segundo caso es más delicado, en tanto, la amabilidad y el tacto deben entrar a jugar de inmediato. Siempre debe buscarse una solución, primero en hoteles de la cadena y de no poder resolverse, en hoteles de otra cadena. De seguro que el cliente agradecerá esa acción y se marchará satisfecho aún sin haber conseguido habitación, convirtiéndose en un potencial cliente del hotel.

Grupos

En este caso el tratamiento difiere sustancialmente, pues entra a jugar el número de personas. Según sea éste, se atenderá en la recepción o se preparará el recibimiento en un lugar cercano a ésta. Una práctica muy frecuente y efectiva es la organización y ejecución de los trámites de recepción durante el trayecto o “transfer” del aeropuerto hacia el establecimiento. El guía o el tour leader del grupo serán el medio de comunicación más directo entre el establecimiento y el grupo. La atención (variación del *rooming list*, horarios y lugar de las comidas, el coctel de bienvenida, las tarjetas de registro, las llaves de las habitaciones, etc.) o cualquier problema que se suscite, serán tratados a través de este.

En el tratamiento de la llegada de grupos al establecimiento, el punto de referencia será siempre el *rooming list*, pero no puede faltar la necesaria información y coordinación interdepartamental de manera que facilite las

tareas de todos los que están involucrados en la atención al grupo. Debe tenerse el cuidado de que la atención al grupo no interfiera con la atención a los clientes individuales, sobre todo en la llegada y la salida del hotel, de ahí la necesidad de más de un recepcionista en la división.

Grupos FAM

Como ya se conoce, estos grupos se integran por personas interesadas en la posible comercialización de la instalación, resultando evidente el brindarles una atención especial con tal de motivarlos con el producto. En la atención a los mismos, además del personal de alojamiento, deben también incorporarse los directivos, mandos intermedios y trabajadores del establecimiento.

Las principales normas mínimas a cumplir, en una recepción de grupos FAM son:

- Brindar una atención directa por parte alguno de los principales directivos.
- Realizar una cálida actividad de bienvenida brindando el coctel de la casa.
- Realizar un recorrido por las principales áreas de la instalación (no en el momento de la llegada).
- Brindar una amplia información sobre el establecimiento, sus facilidades, su entorno y la localidad.
- Garantizar la participación de los directivos y/o funcionarios en las actividades especiales programadas con este fin.
- Realizar, en la despedida la retroalimentación del mismo.

Clientes VIP

En primer lugar, esta es una categoría de cliente que se otorga, bien por el propio establecimiento o por el nivel superior (si este pertenece a una cadena o compañía) atendiendo al interés comercial o los vínculos que el cliente tenga con el establecimiento. Es claro que los clientes con

esta categoría llevan un trato especial. En este sentido existe una práctica generalizada en cuanto a:

- Nunca son objeto de desvío a otras instalaciones.
- Las atenciones tienen una categoría superior, como flores, champagne-cava, tabacos si es hombre y fuma, perfumes o cremas, si es mujer, cesta de frutas, etc.
- La habitación que se asigna es la de su preferencia (si ha visitado el hotel en ocasiones anteriores). De no conocerse esta información, siempre será de las mejores del hotel.
- El recibimiento y la bienvenida es realizada por el director del establecimiento u otro directivo designado pero de jerarquía significativa dentro del mismo. En la mayoría de las ocasiones, este debe acompañar al cliente VIP hasta la habitación.
- No se requiere su presencia para realizar el check-in. Es práctica común realizarlo el día antes de la entrada del cliente.
- En los hoteles que cuentan con conserjes, éstos asumen la tarea de brindar un trato personalizado y estar atento a todos los detalles de la estancia, con independencia de que el resto del personal no debe desentenderse de hacerlo también.
- En hoteles todo incluido, la manilla que se le pone lleva un color diferente a las del resto de los clientes (generalmente es de color blanco). De todo lo anterior, se desprende que uno de los procesos clave de este departamento, es el check-in o entrada de clientes, cuya operación general se compone de tres momentos (Fig. 7). Además, el proceso se manifiesta desde cuatro modalidades: para clientes individuales o directos (Check-in de clientes directos), para clientes de grupo (Check-in por agencia), para grupos FAM y para clientes VIP. Independiente de la modalidad que asuma, el propietario del proceso es el jefe de recepción, quien controla el buen desempeño del mismo. Participan además —en este— el portero/maletero, el recepcionista y el ascensorista (en caso de contar el establecimiento con ascensores).

Figura 7. Operación general del check-in



Como puede observarse a simple vista, la garantía de la efectividad del proceso de check-in descansa en las operaciones previas que se realizan. Es por ello, la importancia de un trabajo riguroso de previsión.

Estancia del cliente

En el caso de esta fase, más que la identificación de situaciones, el funcionamiento de la recepción se orienta al tratamiento de las relaciones que se establecen con los huéspedes o clientes.

Durante la estancia del cliente en el hotel se establecen una gran diversidad de relaciones. Las relaciones más frecuentes se muestran en la Fig. 8.

Casi siempre, el lugar donde acude el cliente para resolver estas situaciones, es la recepción. Ante la solicitud de información, el personal de recepción está en la obligación de satisfacer esa necesidad o tratar de orientar donde puede obtener la misma.

Figura 8. Relaciones más frecuentes durante la estancia del cliente



Es por ello que este personal además de conocer diferentes idiomas (al menos tres), debe contarse dentro de los que mayor información tengan dentro del establecimiento, no sólo de todos los servicios y características del mismo —sino además— de los principales productos y servicios de la localidad y el territorio (hospitales, museos, teatros, eventos culturales, deportivos, etc.).

El *cambio de habitación* suele ser una situación muy frecuente, motivada por lo general, por problemas técnicos en la habitación, necesidad de reubicar al cliente por imprevistos o por preferencias del mismo. Cuando el cambio es propuesto por el cliente —siempre que sea posible— se debe satisfacer esa necesidad, informándose a los departamentos involucrados en el mismo. Cuando no sea posible, debe asumirse una actitud positiva y demostrar al cliente que en la primera oportunidad que sea posible, dicha necesidad será satisfecha.

Cuando el cambio se realiza por necesidad del establecimiento, es el jefe de recepción quien debe informar al cliente del mismo exponiéndole, además, que será trasladado para una habitación del mismo rango o mejor,

siempre por el mismo precio. De acuerdo a la situación, se le debe ofrecer al cliente una cortesía (confituras, frutas, etc.), dado que es una molestia originada por el establecimiento.

El cambio por desperfectos técnicos en la habitación origina —de hecho— un traslado automático, siempre que el problema detectado no pueda ser resuelto en un breve plazo.

En el proceso de cambio de habitación participan el maletero, el recepcionista y la camarera; también los jefes de recepción y el ama de llaves o gobernanta. En los establecimientos donde se lleva un trabajo de calidad serio, se acostumbra a definir plazos de tiempo para la ejecución del cambio que tratan de cumplirse rigurosamente.

Son las camareras de habitaciones involucradas en el cambio, con la ayuda de un maletero (de existir), las que recogen y llevan las pertenencias del cliente a la nueva habitación, cuidando que no falte nada. En la medida de las posibilidades, estas pertenencias son colocadas en la misma forma que se encontraban en la habitación anterior.

La confirmación del cambio de habitación es realizada por la gobernanta a recepción que lo registra de inmediato en el sistema automatizado y en el libro de incidencias; detallando las causas del mismo y la hora en que se ejecutó. Esta operación no se realiza hasta tanto no llegue la confirmación de la gobernanta.

En el caso de los *cambios de régimen alimentario*, se debe proceder de la misma manera que en el cambio de habitaciones.

La ampliación y reducción de la estancia, por lo general, ocurre con clientes cuya estancia en el establecimiento está en función de negocios, reuniones, etc. Extender el período de estancia dependerá de la disponibilidad existente y el interés del establecimiento. La ampliación de la estancia, conocida también como prórroga, por lo general, se confirma cerca del momento de finalizar la estancia del cliente en el establecimiento —aunque de contarse con la disponibilidad— debe confirmarse previo a este momento, a los efectos de evitar ansiedad en el cliente.

Es importante en el proceso de conceder una prórroga, realizar el cierre de todos los créditos o cuentas pendientes del cliente tal y como si fuera una operación de check-out. A partir de este cierre, se opera como si fuera una nueva entrada, modificándose las tarjetas de registro y las del

cliente, al mismo tiempo que se introducen los datos en el sistema y se informa al resto de las áreas del establecimiento.

La reducción de la estancia siempre debe verse como una pérdida, aún cuando ésta no obedezca a disgustos del cliente con los servicios ofrecidos.

El punto más desagradable en el trabajo de la recepción es el de la presentación de las *quejas y reclamaciones* por parte del cliente. En estos casos, es fundamental el desempeño del recepcionista que recibe la queja o reclamación. De su serenidad, tacto, capacidad de escucha y de persuasión, dependerá que la queja no derive en una reclamación o en situaciones más desfavorables tanto para el cliente como para el establecimiento.

En este sentido, diferentes son las posibles actuaciones ante esta situación —sin embargo— la más recomendable es la de invitar al cliente a dialogar al respecto, en un lugar apartado.

“El cliente siempre tiene la razón”. Esta conocida frase significa algo tan sencillo como que, aunque estemos convencidos que la razón no le asiste, debemos procurar por todos los medios, dar una satisfacción y suavizar el asunto. Es importante recordar que cada cliente es potencialmente un “vendedor” del establecimiento. Si el asunto no queda resuelto, el o la recepcionista debe dar parte al jefe de recepción o en su ausencia, a alguna persona con autoridad en el establecimiento para llegar a una solución definitiva.

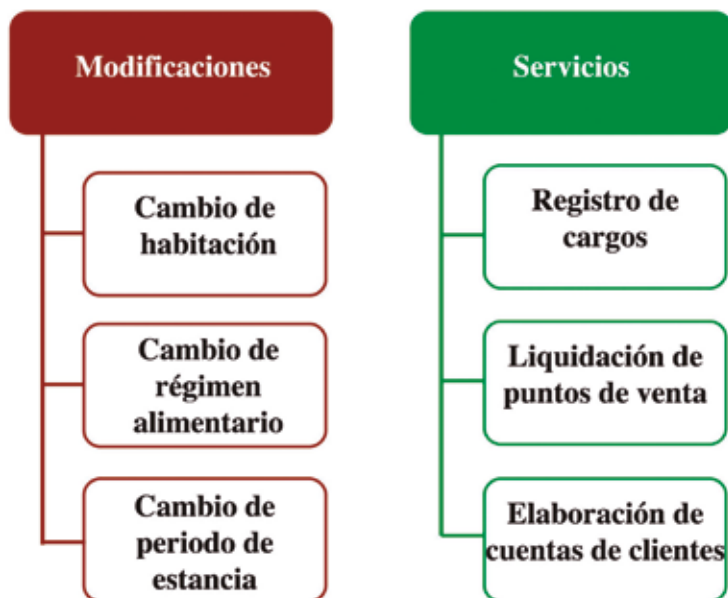
El desempeño del recepcionista estará siempre orientado a evitar una reclamación oficial, lo cual resulta muy perjudicial para el establecimiento, económicamente y en imagen.

En resumen, durante la estancia del cliente en el establecimiento, se generan diferentes operaciones derivadas de determinadas situaciones y del propio funcionamiento de la recepción. Estas operaciones se resumen en la figura 9.

Ahora bien, otro de los servicios que se ofrece por la división recepción es el servicio de cajas de seguridad.

Este servicio, puede ser ofrecido de dos maneras diferentes: centralizadamente (en un área cercana a la recepción) o dentro de la habitación, aunque en la actualidad, es esta última manera la que predomina en la práctica. Cuando la caja de seguridad está dentro de la habitación, generalmente, el precio de su alquiler, ya viene incluido en el precio total de la reserva.

Figura 9. Operaciones de la división recepción durante la estancia del cliente



Salida del cliente

Por ser casi el último contacto del cliente con el hotel, debe ser siempre un objetivo de la recepción, dejar una impresión favorable en él, una buena experiencia. Es este el momento del pago de la factura y cualquier fallo, puede echar a perder el trabajo realizado por el resto de los departamentos, durante la estancia.

Es por tanto imprescindible, antes de cerrar la factura del cliente, haber revisado los consumos con los diferentes puntos de venta para ver si falta algún cargo y verificar los que ya aparecen registrados, efectuar la revisión del saldo varias veces hasta estar seguros antes de entregarla al cliente, para estar en condiciones de aclarar cualquier duda del mismo de una manera cortés.

Más que nada por su trascendencia, la salida del cliente —concretamente— el cierre de su cuenta, constituye otros de los procesos clave de la recepción. Este proceso recibe el nombre de check-out.

La división caja o facturación

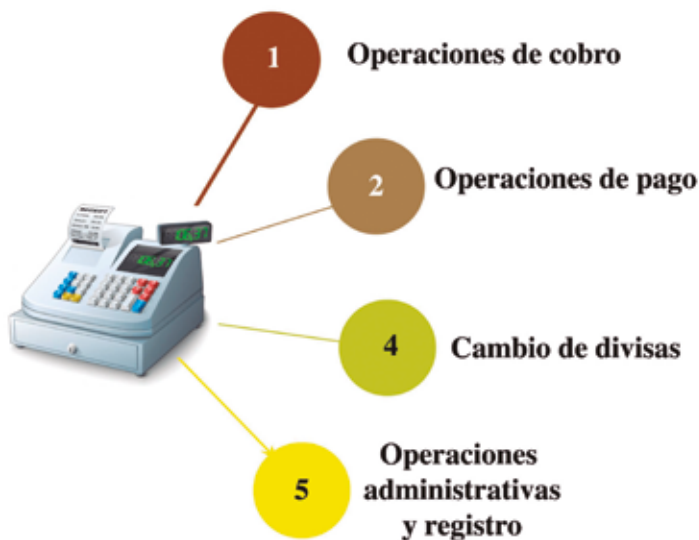
De acuerdo a la categoría y estructura organizativa del establecimiento, esta división puede ser identificada como caja del frente.

Entre sus funciones se destacan:

- El registro de los cargos en la cuenta del cliente, en la de un grupo o una cuenta de un cliente directo.
- La anulación de una transacción el mismo día en que se registra.
- La selección del cliente al que se cargará una transacción cuando haya varios ocupantes en la misma habitación.
- Transferir el cargo de una transacción de la cuenta de un cliente, grupo o cuenta directa, a otra.
- Saldar cuentas de un cliente, grupo o cuenta directa.
- La gestión de la salida conjunta de todos los miembros del grupo o algunos miembros del mismo.
- La creación y modificación de cuentas especiales.
- La presentación de todos los cargos de una cuenta y los tipos de cambio de divisa.

El funcionamiento de la división caja o facturación, se sustenta en la ejecución de cuatro operaciones fundamentales (Fig. 10).

Figura 10. Operaciones fundamentales de la división caja o facturación



Cuando el cliente está próximo a concluir su estancia en el establecimiento, se procede a la liquidación de todos sus créditos y cuentas pendientes, es decir, se procede a preparar la *operación de cobro*. Esta operación es un “momento crítico de la verdad” (pensando en términos de gerencia del servicio), a los efectos de evitar contradicciones y confusiones que generen molestias en el cliente. Es por ello que, en la operación de cobro deben tenerse muy en cuenta las siguientes acciones:

- Contactar con el ama de llaves para verificar si fue realizada la revisión de la habitación.
- Revisar cuidadosamente todas las cuentas del cliente.
- Indagar con el cliente la forma de pago que prefiere (al contado o con tarjeta de crédito).
- Tener bien identificado los créditos no utilizados a los fines de su devolución, en caso de que el cliente haya pagado por anticipado.
- Elaborar la factura y entregarle una copia al cliente.
- Recoger la llave de la habitación.

Cuando el cliente realiza su pago con tarjeta de crédito, al proceso de cobro se adicionan otras acciones como la de verificar la validez de la tarjeta, confeccionar el modelo correspondiente solicitando la firma del cliente a los efectos de verificarla con la que existe en la tarjeta y por último, efectuar el cobro y entregarle al cliente copia del comprobante de pago.

Puede darse el caso de salidas imprevistas, las que suceden cuando aún no ha concluido el período de estancia reservado con anterioridad. En estos casos se procede de igual forma que en una salida habitual, pero además se trata de indagar —sutilmente— si los motivos de la misma son debido a problemas con el servicio o disgustos provocados por los mismos. Esto se recomienda con el fin de tratar de accionar en función de evitar la salida, tratando de persuadir cortésmente al cliente de que no lo haga.

De insistir el cliente en su retirada, se procede a ajustar su factura en correspondencia con los días y gastos reales de su estancia y se notifica al resto de las áreas del establecimiento, así como a la agencia TTOO (en caso de un cliente que haya reservado por esta vía), etc. que corresponda, el cambio ocurrido.

El *cambio de divisas o canje de moneda*, implica la verificación de la legalidad y vigencia de la moneda, conocer y aplicar los descuentos establecidos para el cambio y elaborar los modelos correspondientes de canje.

En esta operación, está presente la vinculación de esta división con el departamento económico del establecimiento, puesto que es este último, quien debe mantener actualizada a la misma (y también a la división recepción) de las tasas de cambio vigentes. Luego, es un proceso donde participan tanto el jefe de recepción, el jefe del departamento económico como el recepcionista que atiende directamente al cliente en caja.

Una acción importante es la despedida amable y afectuosa al cliente al mismo tiempo que buscar la necesaria retroalimentación en términos de su satisfacción con los servicios recibidos en el establecimiento.

Al corresponderse la operación de cobro con la fase de salida del cliente, es lógico pensar que el proceso clave en la división caja, es el ya mencionado check-out, cuyo responsable o propietario, es el jefe de recepción.

La división teléfonos

El servicio de teléfonos, adjunto a la recepción tiene una gran importancia para el establecimiento. En primer lugar, por constituir uno de los medios de comunicación más usuales y punto de contacto para muchos clientes. En segundo lugar, porque es también el medio más usual para la comunicación interna y externa del establecimiento.

La Dirección y en particular, el jefe de recepción deben dar una atención rigurosa a esta área, en tanto que es a través de ella que se brinda también al cliente, una imagen favorable o no del establecimiento. El personal que trabaja en esta división debe estar muy bien formado en cuanto al conocimiento de idiomas (al menos 2), educación, modulación de la voz y sobre todo contar con una sólida información de todos los servicios y especificidades del establecimiento. Es importante lograr que nunca un cliente pueda juzgar al establecimiento por la falta de tacto o habilidad de la persona que está a cargo del teléfono.

En función de la categoría y tamaño del establecimiento, se contará con varias plazas de telefonistas u operadoras. Si el hotel es pequeño, esta función la llevan los propios recepcionistas —no existiendo— entonces esta división.

Entre las reglas que se establecen para una efectiva operación del servicio telefónico al cliente y en el establecimiento en general, se destacan dos: a) Los mensajes deben confirmarse siempre, a los efectos de que no existan errores al darlos o tomarlos. b) La claridad en la voz, la cadencia al hablar y el tomar notas de los datos que se van recibiendo.

La prontitud es un atributo que se refleja en este trabajo en toda su magnitud. La tardanza al contestar un teléfono es signo de poca organización y afecta la percepción de calidad del cliente. Es por ello que, en algunos establecimientos se aplican los avances tecnológicos en este sentido para, en menos de tres timbrados, responder la llamada sea de un cliente o de una persona externa al hotel. No obstante, aunque esto garantiza una pronta atención, no es menos cierto que se convierte en algo impersonal —más cuando— después de haber recibido la llamada se deja al cliente unos largos minutos oyendo una música agradable antes de establecer contacto con la persona o área solicitada.

Otras técnicas ya están siendo utilizadas también resultando algo más rápidas y efectivas, como por ejemplo la que brinda al usuario las opciones de comunicación, según su necesidad.

El funcionamiento de esta división, se sustenta en una operatoria que presenta cuatro elementos esenciales: servicio, facturación y cobro, relevo del turno y operaciones antes del cierre de turno.

Figura 11. Operaciones de la división teléfono



La mayoría de los establecimientos de alojamiento elaboran un módulo de presentación y saludo más conocido como “etiqueta telefónica” para la atención a los clientes. La misma incorpora como mínimo, el saludo y la identificación de la instalación y de quien recibe la llamada.

Durante la atención telefónica, son varias las situaciones que pueden presentarse:

- La solicitud de gestiones del cliente a través del teléfono.
- Que la línea o extensión se encuentre ocupada.

- La transferencia de la llamada a otra extensión que no responde.
- Llamadas locales.
- Llamadas de larga distancia e internacionales.
- Solicitud de matutinos por el cliente.

Las *gestiones telefónicas solicitadas por el cliente* se refieren generalmente a la localización de otras personas o áreas, dentro o fuera de la instalación. En estos casos, si la persona no se encuentra o el área que se trata de localizar está ocupada, se informa oportunamente de la imposibilidad de localización y se ofrecen variantes. Una buena práctica es realizar un reporte progresivo el cual consiste en informar de manera continuada (se define el tiempo en minutos) al cliente que llama —sobre el resultado de la gestión— hasta que la gestión esté resuelta.

Si la *línea o extensión está ocupada*, se brinda al cliente la posibilidad de esperar y se pasa a realizar el reporte progresivo.

La *transferencia de llamadas a locales que no responden*, lleva asociada la programación de la pizarra para el retorno de la llamada al cabo de determinadas pulsaciones.

En caso de que el cliente desee dejar el mensaje se harán las anotaciones correspondientes. Algunos sistemas internos de telefonía cuentan con dispositivos que mediante luces en los propios teléfonos, transmiten la señal al cliente de que tienen un mensaje.

Las *llamadas locales y de larga distancia e internacionales* precisan previamente conocer el otorgamiento de crédito por este concepto al cliente que la está solicitando, antes de facilitarle el servicio.

El servicio de matutinos puede ser operado manualmente para lo cual se necesitará del documento de registro de las mismas o, como ya es muy común en casi todos los grandes hoteles, de forma automatizada. Este último modo —resulta algo impersonal, a diferencia de la llamada directa de la recepcionista dando los buenos días al cliente.

Existen —al menos— tres normas prácticas que resultan imposibles de ignorar si se habla de un buen servicio de teléfonos: a) los mensajes de los clientes deben ser considerados siempre importantes y urgentes (lo que define un modo de actuación por el telefonista); b) bajo ningún concepto se debe dar información a personas ajenas a la instalación del número de

la habitación del cliente; c) cumplir estrictamente la solicitud del cliente de no recibir llamadas.

De todo lo anterior se desprende que el proceso clave de la división es la recepción de llamadas y su responsable es el jefe de recepción, aunque participan —claro está— los operarios del mismo o los recepcionistas, en caso de no existir la división.

La división conserjería

Dentro del esquema de organización del área de recepción, se encuentra la conserjería. Algunos hoteles lo conciben como una división independiente y no subordinado a ésta.

En la práctica, sólo algunos establecimientos de alojamiento prestan este tipo de servicios. En todos los establecimientos con categoría 5 estrellas, es un requisito a cumplir. En algunos hoteles 4 estrellas, atendiendo a los servicios que se prestan, el tamaño del establecimiento y los segmentos que operan, puede considerarse su existencia.

La existencia de esta división persigue cinco objetivos fundamentales:

- Captar el estado de ánimo del cliente durante su estancia en el establecimiento.
- Promover la venta de servicios.
- Reflejar una imagen confiable y profesional del establecimiento.
- Proporcionar información sobre peticiones que no se puedan solucionar.
- Realizar sugerencias que mejoren el servicio.

De estos objetivos se derivan las funciones de la conserjería las que, a grandes rasgos, se identifican en:



Llaves

La Conserjería es la depositaria de las llaves de las habitaciones y su control. Cuando el cliente sale del hotel debe depositarla para su custodia, lo que permite —además— que el personal conozca si se encuentra fuera o dentro de la instalación.

Es importante verificar que el cliente al retirarse del establecimiento haya entregado la llave, pues en ocasiones, por descuido se retira del mismo con ella. Es por ello que muchos establecimientos utilizan un tipo de llavero exagerado en tamaño de forma que represente una molestia portar la llave consigo.

No obstante, en nuestros días, ha cambiado el sistema tradicional de llaves por tarjetas magnéticas. Estas, además, de servir como ahorro de energía —pues controlan la entrega de electricidad en la habitación— el cliente puede llevársela consigo, algunos como recuerdo.

Puerta principal y parqueo



El servicio de portería es responsabilidad de esta división, cuando existe. El portero no sólo tiene la misión de abrir o cerrar las puertas (en muchas instalaciones se cuenta con puertas automáticas), también es responsable de ejercer un control de la entrada y salida de clientes y prestar los servicios que en ese momento requieran. Luego, la función del portero está encaminada a facilitar información, conseguir medios de transporte (taxis), entrar o sacar los vehículos del parqueo, etc.

Comunicación interna



Normalmente, la información escrita que proporciona cada departamento o la dirección del establecimiento es distribuida por personal de este departamento.

Mensajes y correspondencia



Los mensajes a clientes alojados en el establecimiento están a cargo de la conserjería. Según la urgencia, se tratará de localizarlos en el momento o se dejarán en

casillero. Si el cliente no está presente, recepción es responsable de transmitirlo. Cuando son clientes con reserva que aún no han hecho su entrada los que reciben correspondencia, ésta se guarda hasta su llegada, anotando en la lista de llegada o el slip, una señal en este sentido.

Si no tiene reserva y teniendo en cuenta su origen, puede esperarse hasta 15 días por si aparece el cliente. Si es un telegrama, debe devolverse máximo a las 48 horas, aunque primero debe revisarse la base de clientes por si existe alguna referencia. Puede avisarse también a través del teléfono de la habitación, donde algunos, poseen una luz roja que se hace intermitente cuando existe un mensaje. Esta práctica también se aplica para clientes alojados que se encuentran fuera de la instalación en el momento de llegar el mensaje.

Información



Es una de las tareas más importantes de la conserjería. Los clientes acuden al conserje solicitando información de carácter muy variado, como lugares y horarios de museos, servicios religiosos, excursiones, tiendas, restaurantes, alquiler de taxis, organismos estatales, discotecas, etc. Ello implica que el personal de esta división

debe contar con una buena formación y experiencia cultural y profesional para desarrollar esta función con un alto nivel de calidad. Un conserje con una respuesta de “no sé” denota, primero, falta de conocimiento —pero al mismo tiempo, falta de habilidades y disposición para tratar con público.

Reservas de pasajes y entradas



Las reservas de pasajes de avión, tren, etc. y de entradas para espectáculos (teatros, cines...), es una particularidad de esta división. Como en la práctica existe un riesgo económico, muchos hoteles dejan claro que la entidad no se responsabiliza de las pérdidas o perjuicios que puedan surgir.

Sin embargo, en nuestro criterio, si éste forma parte del paquete de servicios que brinda el hotel —deben crearse los mecanismos correspondientes para garantizar el buen desenvolvimiento del mismo, respondiendo el establecimiento por los resultados y tomando las medidas que sean necesarias con el personal en cuestión, en caso de problemas.

Ascensores



Hoy en día, la misión de la conserjería al respecto, se reduce a una vigilancia “discreta” de las personas que utilizan directamente este servicio. Esto es debido a la automatización de los ascensores y el costo salarial del personal que trabajaba en su manejo, lo cual ha influido en la desaparición del clásico y conocido ascensorista. No obstante, es una opción del establecimiento, asumir este servicio con personal vinculado a esta actividad o no.

Prensa



Entre las tareas de la Conserjería está también la distribución de la prensa, tanto nacional como extranjera —en diferentes idiomas— a los clientes en las habitaciones. Es una práctica muy usual, sobre todo en establecimientos 5 estrellas, colocar los periódicos en la puerta de las habitaciones dentro de una bolsa personalizada con el anagrama del establecimiento.

Vigilancia nocturna



Es una tarea del conserje de noche, aunque también en función del tamaño del hotel y otras características, existe un personal, casi siempre especializado —además de la guardia directiva nocturna (personal del Consejo de Dirección del establecimiento), que realiza también funciones de guardia nocturna con el fin de vigilar los accesos, controlar el movimiento

de personas, resolver situaciones imprevistas e informar las incidencias de la noche, entre otras actividades.

Atención al cliente



Aunque no por última, no deja de ser una de las más importantes, funciones de esta división. Sin embargo, la tendencia actual es la de crear un departamento de atención al cliente, liberando de la responsabilidad de esta función a la conserjería. Sea uno u otro, de lo que se trata es de estar cada vez más cerca del cliente y de sus necesidades a fin de resolverlas y de hacerle la estancia satisfactoria, por lo que aún no asumiendo esta responsabilidad, la conserjería participa, de una forma u otra en ella.

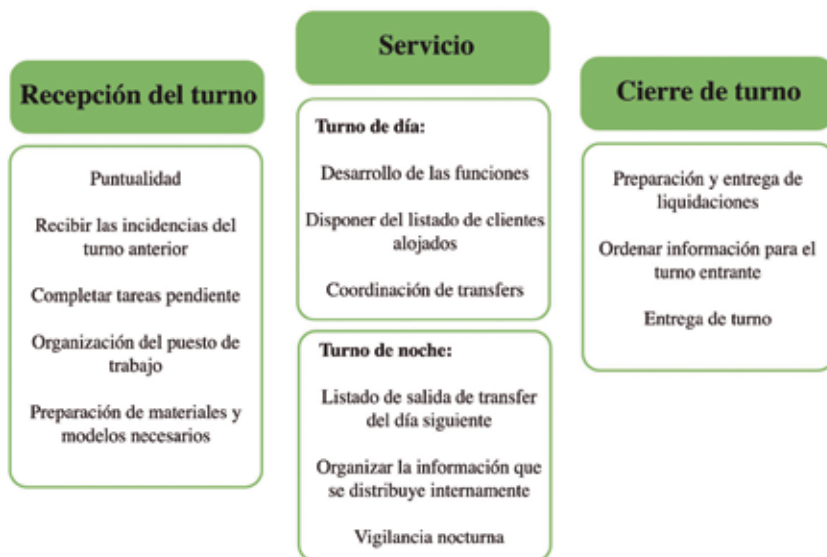
No resulta ocioso señalar que estas tareas de la conserjería, conocidas internacionalmente, han ido sufriendo modificaciones. Actualmente en los establecimientos de alojamiento turístico que cuentan con esta división, puede encontrarse asumiendo tareas como las del check-in, el alquiler de cajas fuertes y de teléfonos celulares y el envío de documentos o paquetes a través de agencias de mensajería, a solicitud del cliente.

A modo de conclusión, la operatoria general o funcionamiento de la conserjería, puede resumirse tal como se muestra en la figura. 12.

La auditoría nocturna

Es en la recepción donde se realizan, en general, casi todas las operaciones económicas y financieras más importantes de la operación de servicio a clientes. Ello crea la necesidad de hacer comprobaciones diarias para el cierre y cuadro de todas las operaciones del día y la noche. Esta operación específica es lo que se conoce como auditoría nocturna.

Figura 12. Operatoria general de la división Conserjería



La función general de la auditoría nocturna es la de cerrar económica y estadísticamente todas las operaciones del hotel, por lo que serán tareas de esta:

- El registro de las habitaciones y los cargos en la cuenta de clientes alojados.
- La conciliación de las cuentas.
- La corrección de apuntes y elaboración de informes.
- La transferencia de transacciones y el balance al libro mayor.
- La actualización de las estadísticas del día y preparación del comienzo del nuevo día.
- La realización de una copia de seguridad de la base de datos del hotel.

De lo anterior se deduce que la figura del auditor nocturno es quien asume la responsabilidad de revisar toda la documentación confeccionada en el día y contabilizar los efectivos y créditos, atendiendo a lo establecido

en las normas de registro y control vigentes. Todo este trabajo se apoya en un sistema automatizado diseñado a estos fines —como por ejemplo— el interhotel o el e-hotel.

Los elementos que fundamentalmente se controlan durante una auditoría nocturna son:

- Las cuentas de clientes y las correspondientes tarjetas de registro.
- Las cuentas activas.
- Reportes diarios de entradas y salidas actualizados.
- Existencia de cuentas inactivas (se procede según lo establecido).
- Depósito de los cajeros.
- Facturas y recibos de cobro.

Existen además, otros elementos que son contralados a través de un muestreo y no totalmente. Dentro de este grupo están:

- Las cuentas de huéspedes inactivas, y las causas.
- Las llamadas telefónicas de los clientes por el área correspondiente y si éste remite a la recepción, la relación de llamadas para ser cargadas a las cuentas de los huéspedes.
- El depósito del efectivo de los diferentes puntos de venta (generalmente, se emplea un buzón para el depósito, el cual debe contar con la mayor seguridad). Para el control de los depósitos se utiliza el modelo testifical denominado “depósito de los cajeros”, con la firma del testigo y de la persona autorizada que recoge el mismo.
- Los ingresos por alojamiento. Su control se realiza efectuando el cotejo del modelo “reporte diario de ingresos por alojamiento” con lo registrado en el modelo “reporte del ama de llaves” elaborado en la mañana. Durante este cotejo, se verifican las discrepancias y sus responsabilidades.
- El orden consecutivo en la utilización de las tarjetas de huésped. Esta tarea consiste en comprobar, mediante el modelo “reporte diario de entradas de huéspedes” si se mantiene el orden consecutivo en la entrega de las tarjetas.

Aspectos importantes dentro de la auditoría nocturna, lo constituyen el envío de las cuentas de los huéspedes al departamento económico para su revisión y posterior devolución a la recepción, así como la ejecución del cuadro de tres días consecutivos del período auditado.

Otra función no menos importante es la *creación del historial de clientes o cardex*, como también se le conoce. Este se realiza para clientes que son asiduos en el establecimiento.

El fin general de esta función (creación del cardex), es mantener actualizada la información de clientes del hotel con historial abierto. La tareas que deben llevarse a cabo, entre otras son:

- Introducción y modificación de aspectos del historial del cliente —por ejemplo tipo de cliente, perfil, datos del pasaporte u otro documento de identificación, etc.
- Introducción y modificación de datos sobre estancias en el hotel (contribuye a los análisis del indicador sobre repitencia).
- Introducir detalles sobre hechos que deben ser objeto de seguimiento —como por ejemplo la fecha de cumpleaños, el aniversario de bodas, preferencias, servicios especiales a mantener en cada una de sus estancias, etc.
- Introducción de datos sobre quejas del cliente junto con la solución propuesta por el hotel para su próxima estancia.
- Si está acogido a algún programa de fidelización.
- Actualización del historial.

El proceso de cardex de clientes asiduos, comienza con la elaboración de la “ficha del cliente”, la cual consiste en un registro donde se anotan todos los datos de interés del cliente, como ya vimos. Los datos recogidos son el resultado de entrevistas y/o conversaciones informales con el cliente, así como de los registros oficiales que se elaboran durante la estancia y estancias anteriores. Estos datos se registran de manera automatizada en el sistema de *front office* correspondiente.

La posibilidad de hacer efectivo este instrumento radica en primer lugar, de la calidad de los datos que se registran y en segundo, de la utilización oportuna del mismo. Es decir, el contar con estos datos no reporta ningún beneficio sino estamos dispuestos a utilizarlos en el momento pre-

ciso en función de una atención personalizada. A este fin, el procedimiento común reside en:

- Imprimir las fichas de cardex de los clientes que arribarán al día siguiente al establecimiento, acción que realiza el recepcionista del turno de la noche.
- Distribuir las fichas por las diferentes áreas del establecimiento con el objetivo de que sean estudiadas y conocidas por todo el personal involucrado en el servicio.
- Cuando coincidan la estancia de cliente con alguna de sus fechas significativas, como cumpleaños, aniversario de bodas, etc. será una oportunidad ofrecerle una cortesía.
- Revisar sistemáticamente (semanalmente, quincenal, etc.) las fechas de aniversario, cumpleaños y fechas importantes para el cliente, con el fin de ofrecer regalos de cortesía al cliente —en caso de encontrarse en el hotel y de no estar presente— será por lo general, el relacionista público o el conserje (de existir), el encargado de hacerle llegar un mensaje de felicitación a nombre del establecimiento a su lugar de residencia, sea en el extranjero o en el propio país.
- Actualizar sistemáticamente sobre la base de las nuevas observaciones o conversaciones con el cliente, los datos contentivos en las fichas.

El proceso de auditoría nocturna, conocido también como auditoría de recepción, aunque es ejecutado por el auditor nocturno, es objeto de control del jefe de recepción, en tanto su responsable máximo.

Este proceso se compone de dos grandes momentos: *cierre auditor* y *cuadre auditor*. En el primer momento, como su nombre lo indica, se realiza todo el cierre del día y la introducción en el sistema automatizado correspondiente del mismo. En la operación de cuadro, aparecen las operaciones relacionadas con los ingresos, cobros y créditos, identificando las cuentas de riesgo y llegándose al saldo del día.

Por las características de esta actividad, la figura del auditor nocturno no puede ser asumida por cualquier persona. Este debe ser un personal espe-

cializado con conocimientos de economía, contabilidad y hotelería, además de una probada honestidad y responsabilidad, como valores éticos indispensables.

Procesos clave del departamento de recepción

La observación detallada de cada uno de los componentes divisionales del área de recepción, conduce a la identificación, al menos de los procesos que resultan críticos o claves de la misma.

Asumiendo el mismo orden de exposición pueden mencionarse los siguientes procesos clave del área (Tabla 2).

Los mapas de proceso o flujogramas asociados a los presentados en la tabla 2, se muestran en los correspondientes anexos. No obstante —es importante recordar que los mismos constituyen referentes, tomando en consideración que el diseño de cada proceso —sea este cual fuere— va a responder a la funcionabilidad que aporte en condiciones específicas. Ello se traduce que una relación interfuncional puede ser representada de diversas maneras, respondiendo a la forma particular de asumir —cada establecimiento, esta interfuncionabilidad.

Tabla 2. Procesos clave del área de recepción

DIVISIÓN	PROCESOS CLAVE
Reservas	Toma de reservas
Recepción	Check-In (de grupo o por agencia, clientes directos...)
	Cambio de habitación
	Desvío y retorno de clientes
Caja o Facturación	Check-out
Teléfono	Recepción de llamadas a huéspedes
	Matutinos o servicio de despertador
Conserjería	Servicios de conserjería

En el caso particular del proceso “servicios de conserjería”, dada la diversidad de servicios que se prestan y tomando en consideración lo anterior, no resulta procedente mostrar el mapa de proceso, en tanto este, está conformado por diversos subprocesos.

No obstante, se considera de utilidad, mencionar dichos subprocesos a los efectos de poder contar con una orientación para el diseño del proceso en su conjunto. Los subprocesos que, según la experiencia práctica se distinguen son:

- Subproceso “envío de mensajes y correspondencia”. Este subproceso toma en consideración, tres formas: correo postal, paquetes y fax.
- Subproceso “solicitud de información por parte del cliente”.
- Subproceso “atención a solicitudes de reservas”.

Es importante recordar que cada proceso trae asociado un procedimiento donde se establecen los detalles de cómo proceder en cada una de las actividades que conforman el proceso, al mismo tiempo que, determinados estándares para los puntos críticos del proceso.

Las relaciones con otros departamentos del establecimiento y principales informes del área

La observación de las tareas del área, reafirma la idea de ver a la recepción como el corazón de toda la operación de un establecimiento de alojamiento turístico —y en esa medida— su funcionamiento guarda estrecha relación, tanto con el resto de las áreas operativas, como con las funcionales y de apoyo del mismo.

Estas relaciones son básicamente de emisión y recepción de información necesaria para trabajar adecuadamente. Las informaciones fundamentales con cada una de estas áreas se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Relaciones con otros departamentos del establecimiento

DEPARTAMENTOS	INFORMACIONES
Comercial o ventas	Nivel de ocupación
	Contratos y ofertas por AAVV y TTOO
	Contratos directos realizados por el establecimiento
	Presencia de grupos FAM y clientes VIP
	Actividades especiales

Regiduría de pisos	Entradas y salidas del día incluyendo los VIP
	Salidas después de hora
	Prórrogas y salidas imprevistas
	Cambios de habitación
	Reportes de averías o anomalías
	Solicitudes de cunas, almohadas extras, etc.
	Trámites de quejas y/o reclamaciones
Servicios técnicos	Reportes de averías, necesidades de reparación o cambios de mobiliario o equipos
	Chequeo de soluciones a los problemas reportados
Alimentos y bebidas	Entradas y salidas del día
	Estancias de clientes individuales y grupos y los planes alimentarios respectivos
	Necesidades especiales de determinados clientes
	Nivel de ocupación
	Horarios especiales, meriendas y actividades especiales
Económico	Tarifas públicas y confidenciales
	Precios de habitaciones y planes según contratos
	Facturación diaria y cierre
	Actualización de las tasas de canje de moneda
	Liquidación de los puntos de venta
	Auditoría diaria
	Fondo de caja

Estas relaciones traen asociados —como es de suponer— una variedad de informes. Dicha variedad está en función de las operaciones específicas diseñadas por cada establecimiento, dadas sus características, capacidad habitacional, condiciones de operación, etc. No obstante, dada la universalidad de un conjunto de funciones y tareas, las que aún con el paso del tiempo, continúan identificando la razón de ser de esta área, algunos resultan comunes a cualquier tipo de establecimiento hotelero.

Sobre este particular se identifican un grupo de informes cuya finalidad es la de garantizar el buen funcionamiento del área.

Algunos de estos informes se exponen en la tabla 4.

Tabla 4. Informes asociados al funcionamiento del área de recepción

DIVISIONES	INFORMES
Reservas	Informe del registro de reservas
	Solicitudes de servicios especiales
	Llegadas esperadas de clientes VIP con servicios especiales
	Habitaciones disponibles
	Informe de sobreventas
Recepción	Llegadas previstas de clientes
	Informe de “no shows”
	Llegadas de grupos en el día
	Clientes que pernoctan
	Entradas y salidas en el día
	Traslados de habitaciones realizados
	Cargos registrados por clientes alojados
Caja	Transacciones registradas diariamente
	Salidas en el día
	Recaudación por monedas
	Facturas pendientes
	Cierre de turno de cajeros
	Balance de cuentas especiales
	Resumen de transacciones diarias

Varias de estas informaciones se llevan en libros o modelos creados a tal efecto. Entre los principales libros se encuentran:

- Libro de incidencias.
- Quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.
- Clientes distinguidos.
- Fichas del cardex (clientes asiduos y VIPs).

Los modelos que más frecuentemente se utilizan en el área son:

- Confirmación de reservas.
- Tarjeta de registro del huésped y de identificación del huésped.

- Ticket de equipaje.
- Llamadas telefónicas y matutinas.
- Cheques de consumo.
- Facturas, recibo de cobro y liquidación de efectivo.
- Testifical del depósito de los cajeros

Por último, dentro de las interacciones de esta área con el resto de los departamentos del establecimiento, las informaciones más relevantes se reflejan —de manera resumida— en la tabla 5.

Tabla 5. Principales informaciones de la recepción a otros departamentos

DIRECCIÓN	ECONOMÍA	A/B	PISOS	SERVICIOS TÉCNICOS	ANIMACIÓN
Listado de reservas	Cierre de auditoría	Ficha del cardex	Ficha del cardex	Habitaciones libres, ocupadas y fuera de orden	Ficha del cardex
Pronóstico de ocupación	Facturas abiertas	Rack de habitaciones	Rack de habitaciones	Pronóstico de ocupación	Rack de habitaciones
Llegadas y salidas	Facturas por agencias y TTOO	Rack de clientes con régimen	Rack de clientes con régimen	Habitaciones con averías u otras necesidades de mantenimiento	Rack de clientes con régimen
Clientes asiduos y VIP	Deducciones, cargos y abonos	Entradas y salidas	Habitaciones libres, ocupadas y fuera de orden		
Reporte de producción	No shows		Pronóstico de ocupación		
Rack de habitaciones	Habitaciones libres, ocupadas y fuera de orden				
	Estancia por agencias /día				
	Ventas				
	Cierre de cajeros				
	Cheques originales				
	Facturas cerradas				
	Desglose de créditos de los puntos de venta				

El personal de la recepción. Particularidades

Es indispensable abordar en este tema, aunque sea someramente, las principales características del perfil de los trabajadores que laboran en esta área.

Aunque a estos aspectos se ha hecho referencia, de alguna manera u otra, con anterioridad, no resulta ocioso entrar en algunos detalles cuyo conocimiento ayudarán a un proceso de selección más adecuado.

Estudios realizados, plantean que las competencias a buscar en la selección de un jefe de recepción, se orientan a cuatro niveles: competencias directivas, de servicio, sociales o de cambio, productivas e intelectuales. En cada uno de estos tipos de competencias, debe evaluarse: Gallego, 2007) (Fig. 13).

Figura 13. Competencias del jefe de personal



Además de estas competencias, la práctica también establece requisitos en relación con conocimientos previos que contribuyen a un mejor desempeño de las funciones de esta área.

Entre los requisitos más universales aparece el conocimiento de idiomas extranjeros, preferentemente tres, dos a nivel elevado y uno a nivel de conversación. Este requisito también es válido para el personal de las divisiones recepción y teléfono y en menor nivel para la división reservas.

Otro requisito en el que coinciden muchos de los especialistas es el de la procedencia. En este sentido hay diversos criterios, siendo el más privilegiado la selección de este personal preferiblemente, provenientes de graduados de nivel superior de perfiles afines a la actividad turística. Con independencia de cuál criterio se siga —sobra decir— que un aspecto importante y necesario es el nivel cultural elevado, no sólo del jefe del departamento sino de todo el personal.

Estadísticas e indicadores del departamento

Completando el estudio del área recepción, es necesario hacer referencia a los datos estadísticos que se generan en la misma.

Con la finalidad de obtener una mayor información de la actividad del área, desde la perspectiva gerencial, se hace imprescindible disponer de datos e indicadores que reflejen el comportamiento del día, el mes o el período económico que se necesite evaluar. Del análisis de los mismos, saldrán las respuestas que permitirán tomar las decisiones necesarias cuando aparezca alguna desviación sobre lo que estaba planificado o alguna incidencia negativa, resultado de una gestión deficiente.

La cantidad de datos que se genera puede ser ilimitada, pero siempre existen aquellos que resultan ser fundamentales para conocer la buena marcha o no de las actividades claves y/o las que tienen una gran repercusión en los resultados del establecimiento.

Haciendo referencia a éstas, se trabajan determinados datos estadísticos como los que se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Datos estadísticos e indicadores del área recepción

OCUPACIÓN	REGÍMENES	ORIGEN DE LA OCUPACIÓN	NACIONALIDAD	INGRESOS
Disponibilidad de habitaciones	Clientes con pensión completa (AP)	Directo	Clientes por país	Ingresos totales por hospedaje
Disponibilidad de camas	Clientes con media pensión (MAP)	Clientes de AAVV		Otros ingresos
% ocupación habitaciones	Clientes con habitación y desayuno (EP)	Clientes contratos		
% ocupación cama (estancias)	Clientes con solo habitación	Clientes empresa		
Número y % de no Shows		Clientes con condiciones especiales		
Habitaciones fuera de orden				

Lo expuesto anteriormente es solo una muestra de la gran diversidad de datos estadísticos e indicadores que pudieran generarse de la operación del área. Sin embargo, la magnitud de estos no resulta preocupante; en tanto hoy día, los sistemas informatizados de que se dispone facilita la obtención de esta información y mucho más de acuerdo a las necesidades de la dirección lo que garantiza el seguimiento y análisis adecuado de los resultados operativos a los efectos de una gestión eficiente.

A manera de resumen sobre el funcionamiento del área recepción se presenta en la figura 14, el esquema general de sus operaciones.

Figura 14. Esquema general de operaciones del área recepción



Fuente: Adaptado del Curso Intensivo de Gerencia Hotelera. (Grupo Sol Meliá. 1997)

Partiendo del esquema, las operaciones más usuales por turnos de trabajo pueden resumirse en:

Turno de la mañana

- Revisión del libro de incidencias y organización de los documentos de trabajo.
- Transmitir las informaciones necesarias al resto de las áreas y departamentos.
- Control, junto con ama de llaves de las habitaciones.
- Verificación, junto a servicios técnicos y ama de llaves, de la situación de las habitaciones fuera de orden o que presenten necesidades de reparación.
- Arqueo y cuadro de caja.
- Cierre de las operaciones de teléfonos.
- Cuidado de la limpieza y organización del área.

Turno de la tarde

- Recibir el turno de la mañana (libro de incidencias, documentación, efectivo en caja, operaciones pendientes, etc.).
- Preparar el cuadro de los departamentos que vayan cerrando antes del cierre general de la noche.
- Efectuar cargos de las prórrogas autorizadas.
- Preparación del pre-check in.
- Control de habitaciones con ama de llaves para el reporte del estado de las habitaciones.
- Actualizar el listado de clientes en el establecimiento.
- Arqueo y cuadro de caja.
- Cierre de las operaciones de teléfono.
- Cuidado de la limpieza y organización del área.

Turno de la noche

- Las mismas tareas que los turnos anteriores.
- Conciliar los cheques firmados por clientes con créditos de los diferentes puntos de venta.
- Cierre de los controles de caja.
- Auditar todas las operaciones del día.
- Liquidaciones de los cajeros.
- Elaborar el informe de producción, el listado de VIP, el de agencias con clientes en la instalación, listado por nacionalidades, listado de entradas y de salidas, el reporte de ocupación y el rack por habitaciones.
- Cierre de las operaciones de teléfonos.
- Exigir por la limpieza y organización del área.

Es necesario llamar la atención sobre un aspecto vital para la imagen profesional del área: los cambios de turno nunca deberán provocar interrupciones en el servicio.

El área de regiduría de pisos o habitaciones

Dentro de los establecimientos de alojamiento turístico, el área más significativa del departamento de alojamiento resulta el área de regiduría de pisos o también conocida como área de habitaciones, en tanto preparan el producto más importante que vende el hotel: las habitaciones. Estas constituyen el producto básico que ofrece el establecimiento.

Como se apuntaba anteriormente, está subordinada al departamento de alojamiento; sin embargo pueden encontrarse establecimientos donde aparece subordinada —por ejemplo, directamente al Director General.

La gestión de este departamento, es asumida por la figura del ama de llaves o gobernanta.

Una de las peculiaridades del área habitaciones es que produce cada día, es decir, todos los días cada habitación está en posibilidades de generar ingresos. Esta es una característica, al mismo tiempo, representa una dificultad en la gestión del alojamiento y particularmente del área, pues como se conoce, habitación que no se vende en el día no se recupera y lo peor es que ha generado un conjunto de gastos imposibles de evitar (personal, mantenimiento, amortización, etc.) que, por supuesto impactan no favorablemente en los ingresos del establecimiento en cuestión.

Otro aspecto trascendente en su gestión, está muy asociado a la calidad del producto (Arana y Silva, 2017). Un buen mantenimiento, presentación y limpieza de las habitaciones garantiza la entrega de una mejor oferta de ese producto básico y en consecuencia, mayores serán las posibilidades de que el cliente se sienta más satisfecho.

Luego, una buena gestión de habitaciones será aquella que logra una mayor producción con calidad y a un menor costo.

Objetivos y funciones principales. Estructura

Atendiendo a los objetivos del departamento de alojamiento, el área de regiduría de pisos opera respondiendo a determinadas funciones. Dentro de estas, las principales son:

- Las relacionadas con la limpieza de habitaciones y áreas nobles del establecimiento.

- El control del estado de las habitaciones (vacías, ocupadas, limpias, por limpiar y fuera de orden).
- Ofrecer los servicios de lavandería y tintorería, tanto para la lencería de la instalación como para la ropa del cliente.
- La custodia de los objetos olvidados de huéspedes, clientes y visitantes.
- Garantizar la seguridad de locales y áreas asignadas.
- Cuidar y mantener el estado de conservación de las habitaciones y medios de trabajo bajo su responsabilidad.
- Contribuir en la provisión de productos, materiales y equipamiento a utilizar para la realización del trabajo del área.
- Establecer las interrelaciones pertinentes, con el resto de los departamentos del establecimiento, a los efectos de un mejor funcionamiento del área y el establecimiento en general.

El cumplimiento de estas funciones tiene asociadas un grupo de funciones específicas o actividades, que desde el punto de vista interno, debe realizar el área para su buen funcionamiento. En este sentido, se destacan actividades como:

- Planificar los recursos humanos del área y las respectivas tareas a realizar.
- Establecer las técnicas, los métodos y procedimientos más adecuados para llevar a cabo el trabajo.
- Establecer procedimientos para la mejor organización y gestión del departamento.
- Elegir los productos materiales y el equipamiento que se van a necesitar.
- Controlar y distribuir los equipos, insumos, lencería, productos y otros medios de trabajo que se le asignen para realizar su labor.
- Confeccionar toda la documentación de registro y control que le corresponde, así como, enviar las informaciones necesarias al resto de los departamentos del establecimiento.
- Confeccionar el programa de limpieza e higiene (PLH) y controlar su cumplimiento (horarios, espacios y locales a limpiar, tipos de limpieza, etc.).

- Custodiar las llaves de locales y áreas que se le asignan.
- Controlar que se ejecuten las reparaciones de equipos y otros medios que son reportados al departamento de servicios técnicos o mantenimiento que se encuentran ubicados en las áreas que atiende.

Atendiendo a estas funciones, se puede identificar una estructura básica del departamento de regiduría de pisos:

Figura 15. Estructura básica del área de habitaciones (para un hotel de más de 300 habitaciones y con lavandería)



A partir de esta estructura básica pueden encontrarse otras formas de organización de esta área. Por ejemplo, existen establecimientos donde puede no aparecer la figura de la subgobernanta, así como, la plantilla de camareras puede estar subdividida en camareras de día, de tarde y camarera de noche o de guardia; o camareras de pisos y camareras de áreas. Pueden encontrarse establecimientos que no cuenten con lavandería, algo muy común hoy en día, teniendo en cuenta la existencia de la externalización.

El producto habitación

Dentro del ámbito del alojamiento turístico, la habitación se identifica como el espacio que cuenta con las condiciones mínimas indispensables para que los clientes pernocten. La clasificación de una habitación se realiza atendiendo a sus características y el número de camas que presenta. La clasificación más común se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Clasificación de las habitaciones

TIPO DE HABITACIÓN	ESPECIFICACIONES
Estándar	Para uso de una o dos personas. Normalmente cuenta con 2 camas, y se conocen como habitaciones dobles, aunque puede ser usada por una sola persona.
Conectadas	Habitaciones que se comunican entre sí, mediante una puerta.
Suites	Habitaciones presentan un mayor confort, en relación con el resto de las habitaciones mencionadas, en tanto cuentan con un área mayor de espacio con una pequeña sala de estar o recibidor. Según el tamaño, las facilidades y comodidades que presenten, pueden clasificarse como senior suites o como junior suites , siendo la primera la de mayor categoría.
Triple	Poseen tres camas personales

Se consideran también habitaciones, las llamadas cabañas o bungalows y los apartamentos. Además, existen otras modalidades de habitaciones como son las diseñadas para minusválidos o discapacitados, para no fumadores, etc.

Estas presentan un diseño y un acondicionamiento diferente al resto de las habitaciones clasificadas comúnmente, buscando satisfacer necesidades específicas del tipo de clientes al que están dirigidas. Por ejemplo, las habitaciones para minusválidos, se orientan a facilitar los accesos de estos clientes a las diferentes áreas y equipos de la habitación.

Algunas normas de clasificación como, por ejemplo, la norma cubana NC-127:2014, establece para los establecimientos de alojamiento turísticos un número determinado de habitaciones para minusválidos en

función del número total de habitaciones que posea el mismo (al menos, 1 habitación /100 habitaciones).¹

Las habitaciones para no fumadores no difieren de las habitaciones convencionales; sin embargo, están ubicadas generalmente en un piso donde está prohibido fumar. El objetivo principal es contar con un área del establecimiento libre de contaminación de olores desagradables que con el tiempo se van impregnando en paredes, alfombras, mobiliario, etc.

Hoy día puede encontrarse una llamativa diversidad en el diseño y orientación de habitaciones que van, desde habitaciones para viajeros hasta habitaciones para perros. Lo que se busca, en definitiva con estas modalidades es la máxima satisfacción del cliente.

La dotación de cada uno de los tipos de habitaciones atendiendo —además— a la categoría del establecimiento se establece en las normas de cada país, elaboradas para regir la clasificación del alojamiento turístico. En éstas pueden aparecer normados, por ejemplo, los equipos, el mobiliario y otros elementos que deben estar presentes en el acondicionamiento de la habitación.

Un aspecto de vital importancia se refiere a la información al interno de la habitación, cuyos fines están orientados a motivar el consumo y utilización de los servicios del establecimiento. En este sentido es importante manejar con responsabilidad la cantidad, el diseño y la funcionalidad de la misma. Es claro que no es poner información por ponerla para que la habitación quede bonita. El ubicar información dentro de la habitación persigue un fin comercial.

Un mal tratamiento de dicha información puede dar resultados contrarios a lo que se espera lograr con ella. Una cantidad excesiva, por lo regular hace que el cliente no le preste atención a la totalidad de la misma. Un diseño inadecuado (fotos pequeñas, letras muy pequeñas y escritura extensa, etc.) provoca el rechazo o la crítica del cliente. La funcionalidad de la información va asociada a informar realmente, lo que resulta importante para lograr los objetivos que se persiguen con ella. Otro aspecto importante dentro de esa información, es la existencia de papelería suficiente de modo que pueda distribuirse en todas las habitaciones. El ubicar información en algunas habitaciones y en otras no, refleja falta de profesionalidad, refleja un verdadero desinterés por los clientes.

1 ONN, NC-127:2014. Requisitos mínimos de los establecimientos de alojamiento. Requisito 5.3.12 “Facilidades para personas con discapacidades”.



Atendiendo a las normas y estándares internacionales, la información mínima que debe aparecer en una habitación es:

- Plano de la habitación con las indicaciones de salidas de emergencia.
- Impreso de lavandería-tintorería.
- Colgante de “no molestar/hacer la habitación”.
- Información para el uso de toallas como protección del medioambiente.
- Aviso a mantenimiento por roturas.
- Publicidad de los servicios del hotel (restaurantes, bares, etc. y sus horarios).
- Listado de teléfonos.
- Información sobre el minibar.
- Tarjeta con el nombre de la camarera que atiende la habitación.
- Carta de servicio de habitaciones.
- Información sobre la caja de seguridad.
- Encuesta de satisfacción.
- Información sobre peligro de elementos eléctricos (tomacorrientes, secador de pelo, etc.).
- Alguna información de carácter turístico.

Algunos de estos aspectos también forman parte de los requisitos de las normas de clasificación y categorización de los establecimientos de alojamientos turísticos.

Actividades principales del área

Los eslabones que componen las actividades que se realizan en el área de regiduría de pisos pueden ser resumidas de una manera muy parecida a las del área de recepción: entradas, atención al cliente, salida.

Resulta imprescindible, para conocer el funcionamiento del área, estudiar en detalles las operaciones y particularidades de cada una de estas fases.

Entrada

En realidad, esta fase es una continuación de la misma fase estudiada en el área recepción, al continuar el proceso de alojamiento del cliente. Pasados los trámites en el departamento de recepción, lo que resta es acompañar al cliente a su habitación por el personal designado para ello.

Es una práctica habitual que una vez dentro de la habitación, ésta le sea mostrada al cliente en todos sus detalles y se le expliquen las características de la misma. Sin embargo, puede suceder que no exista personal para acompañar al cliente a su habitación. En estos casos, es imprescindible que, en primer lugar se le ofrezca una adecuada información sobre las áreas y servicios del hotel, sea en el momento del transfer hacia el hotel, el check in o durante el coctel de bienvenida, al mismo tiempo que se cuente en el establecimiento con una buena señalización que facilite la orientación del cliente.

La situación se complica un tanto cuando es un grupo. Por lo general, en este caso, es el guía o el tour-leader del grupo quien hace llegar las llaves a los miembros del mismo, comunicándole las habitaciones asignadas según la distribución realizada en recepción con anterioridad. Se aprovecha también este momento para informar al grupo sobre cuestiones de interés en relación con la habitación y la estancia en el establecimiento.

Atención al cliente

La atención al cliente en el área de pisos, durante su estancia, incluye:

- La limpieza de habitaciones.
- Cambio de habitaciones.
- Lavado de ropa de clientes.

- Servicio de cobertura.
- Servicio de minibares.
- Atención a VIP.
- Otros servicios (clientes enfermos, atención a niños, etc.).
- Limpieza de áreas nobles o públicas.

Como se observa, el desarrollo de muchas de estas actividades demanda, en mayor o menor medida, la coordinación con otros departamentos del establecimiento.

La limpieza de habitaciones constituye la actividad principal de esta área y, por tanto, el proceso clave de la misma. En la terminología hotelera, la limpieza de habitaciones se conoce también como “hacer la habitación”. Para la ejecución de esta tarea, el área cuenta con las camareras.



El “hacer la habitación” es algo más que efectuar su limpieza. En esta tarea se incorpora la reposición de la ropa de cama y de baño, mantener los suministros de minibar o “amenities”, así como de jabón, gorro de baño, etc. en función de la categoría del establecimiento de que se trate.

“Hacer la habitación” presenta en lo fundamental dos situaciones: cuando la habitación está ocupada y cuando es una habitación de salida. Ello no significa que el resto de los estados de una habitación no represente lo mismo —sin embargo— en la práctica, cuando se hace referencia a esta situación, siempre se piensa en primer lugar, en habitaciones ocupadas o habitación de salida.

El primer caso lleva un tratamiento muy cuidadoso pues es fundamental el respeto a la privacidad del cliente, por lo que prestar atención a la presencia del cliente debe ser una norma permanente, además de una limpieza que garantice un ambiente agradable y acogedor.

Cuando la limpieza es de una habitación de salida, ésta debe ser de tal modo que el próximo cliente que la ocupe, tenga la impresión de que es el primero en hacerlo. De encontrarse algo que le desagrade, se mostrará

predispuesto en contra del establecimiento por el resto de su estancia y será muy difícil hacerle cambiar de actitud.

Una zona clave en la limpieza de la habitación es el baño. Aquí la limpieza debe ser muy rigurosa para evitar la desagradable situación de encontrar algo que denote la presencia de otra persona.

Durante la estancia en el establecimiento, el cliente puede plantear su deseo de cambiar de habitación por diversas razones, tal como se estudió en el área recepción. En este caso, el personal de pisos debe estar muy dispuesto a ayudar en la mudada de habitación, bien sea, ayudando a llevar las valijas, recoger la ropa de la habitación, etc. Pero ¡ojo!, nunca, bajo ningún concepto, debe proceder a este cambio sin comunicarlo previamente a recepción que es el departamento encargado de registrar este hecho y comunicarlo al resto de las áreas del establecimiento.

Otro de los aspectos mencionados es la atención a la ropa del cliente. Por lo general, en casi todos los establecimientos de alojamiento turístico, las habitaciones cuentan con una bolsa y un modelo donde el cliente anota su solicitud de servicio de lavado y/o planchado de sus prendas de vestir.

Si bien la cuestión es bien sencilla, lo fundamental aquí radica en que la camarera revise bien que exista correspondencia entre lo anotado en el modelo y la ropa física que recoge para evitar problemas posteriores.

Cuando es una prenda especial, que requiera lavado en seco debe, si el cliente no lo ha hecho antes, solicitar información sobre los requerimientos para este servicio. Internacionalmente, por lo general, la mayoría de los hoteles tienen contratos con empresas especializadas en este tipo de servicio especial.

Variados son los servicios que pueden prestarse por el área de pisos durante la estancia del cliente. Entre estos se encuentran el servicio de cobertura, la atención a los minibares, la atención a clientes enfermos, etc.

El servicio de cobertura o descubierta es un servicio que prestan determinados establecimientos, principalmente los de categoría 5 estrellas (es uno de los requisitos para esta categoría). El servicio de cobertura consiste en “abrir” la cama del cliente, preparar su ropa de dormir si la ha dejado al alcance y si es necesario, se ordena nuevamente la habitación (repasso del baño, cambio de toallas, si se han utilizado, reposición de amenities, etc.). Algunos establecimientos le incluyen a este servicio, algún tipo de confitura (caramelos, bombones, etc.) encima de la cama o en la mesita de noche.

Este es un servicio que se ejecuta —generalmente— por la camarera de tarde o de noche, siendo responsable del mismo, la supervisora del piso en cuestión.



Aunque cada establecimiento aporta iniciativas particulares al servicio de cobertura, existen algunas normas o estándares que resultan de carácter general para su ejecución. Estas son:

- Se retira la sobrecama, doblándola con cuidado y colocándola en algún mueble de la habitación (butaca, maletero, closet...).
- Dependiendo del número de personas que utilizan la cama (1 o 2 personas), se descubre uno de los lados o los dos. En el caso que sea una persona, el lado a descubrir, generalmente es donde está ubicado el teléfono.
- Cuando se retira la sábana con la colcha, estas deben formar un triángulo hacia el centro de la cama. Algunos establecimientos disponen medidas que indican hasta dónde retirar la sábana con la colcha (la mitad de la cama, un tercio, un cuarto...). Lo importante es que el triángulo debe quedar perfectamente presentado.
- Si la ropa de dormir del cliente está al alcance, esta se dobla cuidadosamente y se coloca a los pies de la cama.
- Sobre el triángulo hecho con la sábana y la colcha se coloca un mensaje de buenas noches; si está dentro de los estándares se colocan, además, algunas confituras junto al mensaje.
- Se enciende la lámpara de noche por el lado de la descubierta, apagándose el resto de las luces de la habitación.

Con el objetivo de reducir las actividades del room service, sobre todo en el desayuno, al mismo tiempo que se le ofrece un servicio más al cliente, la mayoría de los establecimientos en la actualidad han incorporado los minibares en las habitaciones. Regiduría de pisos es el área encargada de reponer el consumo realizado por el cliente, informar a recepción

de éstos a los efectos de su registro y cargo automático para la posterior facturación a la salida del cliente. La ejecución de este servicio en muchos casos trae problemas en diferentes órdenes. Desde el olvido de algún producto en la reposición hasta cargos indebidos, lo que afecta la rentabilidad de la instalación, de no ser atendido con rigurosidad.

La atención a clientes enfermos requiere una atención particular por parte del personal de pisos. Las camareras siempre deben estar atentas a la permanencia del cliente en la habitación. Cuando esta permanencia es más de lo normal debe avisarse a la ama de llaves, para ver si está enfermo. Si se comprueba que existen indicios de gravedad, deberá avisarse a la dirección del establecimiento.

El fallecimiento de un cliente es algo más delicado. Cuando ocurre este hecho, deberá avisarse inmediatamente al médico, a los efectos de certificar la muerte, y acto seguido a las autoridades judiciales.

La principal particularidad de la atención a niños radica en que el personal que se seleccione para ello, debe estar capacitado en este tema y poseer las características para tratar con niños (paciencia, creatividad...).

Otra actividad cotidiana que desarrolla esta área, además de la limpieza de las habitaciones, es la limpieza de otras zonas del establecimiento. Las áreas públicas o zonas nobles, los pasillos, mobiliario, lobbys, escaleras, etc. son también obligación de la regiduría de pisos. En este orden, es también trabajo de la camarera la limpieza del office (oficina de ama de llaves), la reposición de la ropa y colocación de la misma en los armarios o closets, la reposición del material de limpieza, el suministro de los “amenities”, la escalera de servicios, etc.

En relación con los “amenities” o “artículos de bienvenida” —como también se le conoce, debe resaltarse que hace unos años, éstos constituían un valor añadido del producto habitación. Sin embargo —en la actualidad— forman parte del valor asumido del mismo.

Su gama es muy variada, por lo que podemos encontrar productos tales como gel de baño, champú, jabones en distintos diseños y tamaños, cepillo de dientes, peine, calzador y productos de limpieza de calzado, estuche sencillo de manicure, antifaz para dormir, kleenex, gorro de ducha, costurero pequeño, perfumes, sales de baño, cremas faciales, de afeitar y para el cuerpo, maquinita y crema de afeitar, pañuelos, crema dental, etc. en establecimientos que operan con mercados cuyas características asu-

men algunas particularidades como por ejemplo, el asiático, el espectro de amenities se amplía a elementos tales como tazas de té con tapa, sobres con variedades de té (negro, verde, etc.), sobre de sopas en conservas por mencionar algunos.

La calidad, cantidad y presentación de los amenities está en correspondencia con la categoría del establecimiento y en tanto, valor asumido del producto —forman parte del costo de la habitación y por tanto, de su precio.

La atención a VIPS, en el caso del área habitaciones, presenta casi siempre —en la práctica, alguna que otra controversia en relación a quienes deben responder por la atención de la habitación de este tipo de cliente. Algunos plantean que es relaciones públicas del establecimiento; otros plantean que debe ser el área de pisos. Lo que sí es claro para todos, es que todas estas funciones tienen que ver de una forma u otra, en la atención a VIPS. recepción es quien se encarga de dar la referencia a los departamentos, mientras que el área de pisos, en la persona del ama de llaves es la encargada de hacer y revisar rigurosa, directa y personalmente la habitación, así como estar pendiente en todo momento durante la estancia de este cliente. Relaciones públicas estará pendiente también de los menores detalles en relación a su estancia y no es ocioso por su parte, una supervisión a la habitación, previo a la llegada del cliente VIP.

Salidas

Esta fase desencadena un grupo de acciones dirigidas, en lo fundamental, primero, a la revisión de las habitaciones de salida, en relación al consumo del minibar, objetos olvidados del cliente y alguna otra situación donde el cliente pudiera estar involucrado (faltantes, roturas, etc.) y segundo, a la preparación de las habitaciones para un nuevo cliente.

La operatoria general del área de pisos. La planificación y organización del trabajo

El proceso de organización y coordinación del trabajo en el área de regiduría de pisos se realiza por la gobernanta o ama de llaves. El mismo se desencadena a partir de que ésta recibe del departamento de recepción, el informe de la situación real que presenta el establecimiento para el día

respecto al área de habitaciones. Este informe contempla, entre otras informaciones, el listado de entrada y de salidas del día (incluyendo las entradas de clientes asiduos y VIP), las habitaciones libres (sucias y limpias) y ocupadas, las habitaciones fuera de orden, el pronóstico de ocupación, cambios de habitaciones programados, incidencias de la noche anterior y los servicios especiales que deben realizarse en algunas de ellas.

Con la información del reporte de recepción, el ama de llaves realiza la primera reunión del día donde participa el personal que ocupa responsabilidades dentro del área (supervisoras y el jefe de lavandería si esta existe en el establecimiento). En algunos establecimientos se incorporan además a esta reunión, las camareras.

En esta reunión se realiza la asignación del trabajo al personal del área mediante un documento donde aparecen las órdenes de trabajo. Esta asignación se realiza de manera individual. Además, se brinda información sobre el estado de cada habitación, entregando el reporte correspondiente a las supervisoras sobre la entrada de VIPS o de clientes que son asiduos visitantes del establecimiento y se establecen las prioridades del trabajo.


La distribución del trabajo responde a las normas que tenga dispuesto el establecimiento en relación a la disponibilidad de personal en el día y las habitaciones a atender por cada camarera. También se tiene en cuenta cuestiones específicas tales como, la solicitud por el cliente de que lo atienda determinada camarera o la atención de un VIP. No obstante, en todo momento, debe considerarse distribuir de manera lo más equitativa posible, el trabajo.

La cantidad de habitaciones a atender por cada camarera obedece como se planteó anteriormente, a normas establecidas por el establecimiento. Esto significa que estas normas pueden variar de un establecimiento a otro. Sin embargo, siempre se buscará que las mismas aporten la mayor eficiencia en el trabajo.

La determinación de las normas de habitaciones por camarera toma en cuenta la cantidad de habitaciones que tiene el establecimiento, el tamaño de las habitaciones, los productos que se utilizan para la limpieza, el número de camareras de que se dispone, la edad promedio de las mismas, entre otros aspectos. De ahí, su variedad. En compañías hoteleras que cuentan con varias marcas comerciales, puede establecer normas diferen-

ciadas de habitaciones por camarera. También se puede tomar en cuenta la categoría del establecimiento o los tipos de habitaciones. Por ejemplo, uno de los mayores grupos hoteleros del mundo establece para sus diferentes marcas y tipos de habitaciones, las normas que se muestran a continuación en la tabla 8.

Tabla 8. Ejemplo de normas de habitaciones por camareras

	HOTELES DE CIUDAD		HOTELES VACACIONALES			HOTELES DE LUJO	
	Habit. Stand.	Habit. Senior	Habit. Stand.	Habit. Senior	Bungalows	Habit. Stand.	Habit. Senior
	13-14	12	14-16	8	9-10	11-12	8

En esta reunión inicial, también son entregadas las llaves de las habitaciones a las supervisoras de pisos, las que la entregarán a su vez, a cada una de las camareras de los pisos bajo su supervisión. Es práctica frecuente, utilizar llaves maestras de las habitaciones del piso —a los efectos de facilitar el trabajo de las camareras en cuanto a estar cargando con el manojó de llaves durante la ejecución de su trabajo.

La primera acción a realizar por parte de las camareras es la comprobación del estado real de las habitaciones, informando a la supervisora o en su defecto, al ama de llaves —la cual elaborará el reporte de ama de llaves, para entregar a recepción. Este reporte es el documento donde se refleja la información entregada por las camareras del estado real de las habitaciones, así como, la cantidad de clientes alojados por pisos y por habitación. Este reporte también se le conoce como el “reporte de discrepancias”, pues en él se reflejan las diferencias que existen entre el reporte elaborado por recepción (que se origina a partir del rack de habitaciones) y la situación real que existe en los pisos habitacionales.

El chequeo por las camareras del estado de las habitaciones se realiza primero a todas las habitaciones reportadas como libres, en el piso. Las habitaciones reportadas como ocupadas, son chequeadas, según se vayan limpiando.

El reporte de ama de llaves se hace llegar a recepción a través del sistema automatizado que opera en el establecimiento. Es importante con-

ciliar cualquier discrepancia que exista en la información entre el área de ama de llaves y la división de recepción a los efectos de trabajar de manera mancomunada.

Para reflejar el estado de las habitaciones se utilizan claves:

Tabla 9. Claves que representan el estado de las habitaciones

CLAVE	ESTADO
VL	Vacía limpia
O	Ocupada
VS	Vacía sucia
FO	Fuera de orden o bloqueada

Cada cierto tiempo (que se establece por cada instalación), el ama de llaves, realizará la actualización de esta información a la recepción. El resultado de esta acción, es conocido como “reporte progresivo” de ama de llaves y por lo general, se realiza cuando se cuenta con un número determinado de habitaciones que ya han sido objeto de limpieza.

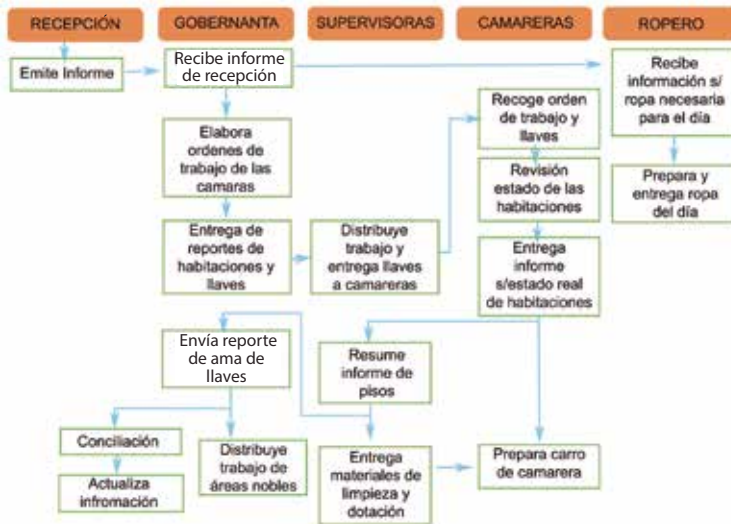
Además del reporte de ama de llaves a recepción, esta elabora el “reporte de desperfectos técnicos o averías” dirigido al departamento de mantenimiento o servicios técnicos; información que se origina a partir del trabajo realizado por las camareras en las habitaciones. La solución a los problemas encontrados debe ser objeto de control permanente por parte del ama de llaves y las supervisoras.

De quedar alguna solución pendiente, se debe reportar a recepción y continúa siendo objeto de control hasta su solución.

Como puede observarse, en este proceso general, participan el ama de llaves y la subgobernanta, las supervisoras, camareras, el jefe de lavandería, recepción y servicios técnicos siendo el “propietario” del proceso, el ama de llaves.

A continuación un esquema resumido de todo este trabajo

Figura 16. Organización y coordinación del trabajo en geriduría de pisos



Los establecimientos que cuentan con salones para convenciones o eventos, la planificación del acondicionamiento de las mismos se incorpora a este proceso de organización y coordinación del trabajo.

Un aspecto importante relacionado con la seguridad es el control de las llaves. Es por ello, que una de las tareas a llevar a cabo por el ama de llaves es el establecimiento de normas para la custodia de éstas dentro del área.

Las operaciones descritas en la organización inicial del día en el área constituyen operaciones al inicio de la jornada y forman parte de la operatoria general de la misma. Se manifiesta en tres momentos:

- Operaciones al inicio de la jornada laboral.
- Operaciones durante la jornada laboral.
- Operaciones al final de la jornada.

Las operaciones que se realizan durante la jornada laboral están referidas al cumplimiento de las órdenes de trabajo de las supervisoras y camareras, la ejecución del programa general de limpieza (normal, extraordina-

ria o profunda y de repaso), el control de las camas adicionales y las cunas, las operaciones de logística (pedidos a almacén y reposiciones), el procedimiento de los objetos olvidados, la tramitación de los desperfectos en habitaciones o áreas comunes y la supervisión o inspección de habitaciones.

Dentro de las operaciones de final de la jornada se encuentran el control de los cambios de habitación, la preparación del trabajo del siguiente día, la previsión de las necesidades de materiales, la elaboración final del parte de discrepancias y la revisión final del libro de incidencias, al mismo tiempo que la actualización de la información que debe entrar al sistema (estado de las habitaciones, trabajos pendientes, etc.).

Durante la noche, la(s) camarera(s) de guardia, entre sus tareas, elaboran el “reporte de incidencias”, donde deben aparecer reflejadas los problemas operativos que hayan sucedido durante la noche.

La limpieza de habitaciones. Tipos de limpieza

Dentro de las operaciones que se llevan a cabo durante el día, por las camareras de pisos, está la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones —siendo esta operación— el proceso clave del departamento. Este proceso es controlado por la supervisora de pisos y el ama de llaves, pero respondiendo esta última por la correcta funcionalidad del mismo.

La limpieza de habitaciones presenta diferentes maneras, atendiendo al estado en que se encuentre la misma. Es decir, no es la misma manera de limpiar una habitación vacía sucia que una habitación vacía limpia. De la misma forma ocurre con las habitaciones que se encuentran ocupadas. En cada una de estas habitaciones, la limpieza se realiza de forma diferente.

La limpieza en las *habitaciones vacías limpias*, tiene como fin la conservación con el objetivo de evitar los malos olores y la acumulación de polvo que se crea al estar cerrada por un período relativamente amplio, así como, cumplir con las normas de higiene que están establecidas por los órganos especializados. Estas habitaciones se repasan diariamente.

En este caso, puede decirse que la limpieza es algo más ligera y las acciones imprescindibles están orientadas a airear la habitación, abrir los grifos del baño y encender el aire acondicionado para evitar la creación de *legionella*, microbio muy dañino a la salud de los seres humanos, dar un

reparo a todas las áreas de la habitación y por último, revisar el estado de los bombillos y el funcionamiento de los equipos instalados en la misma.

No ocurre igual en las *habitaciones de salida o vacías sucias*. En estas, la limpieza se clasifica de extraordinaria —pues la habitación debe quedar— al terminar la limpieza, como si no se hubiera usado. Recordemos que uno de los fallos del servicio del cual los clientes se quejan con bastante frecuencia es el encontrarse la habitación con un nivel de higienización deficiente. Ello implica, entonces, realizar una limpieza profunda a todas las áreas de la habitación —incluyendo cortinas, colchones, lámparas de techo y especialmente al baño.

Las *habitaciones ocupadas* requieren una limpieza conocida como programada, cuyo objetivo es mantener el estado higiénico de la habitación en un estado normal.

Uno de los aspectos a tener en cuenta, al iniciar el trabajo en una habitación de salida, es aplicar el procedimiento sobre los objetos olvidados por el cliente, en caso de que esto ocurra. Este procedimiento se establece por la dirección del establecimiento y el ama de llaves de cada uno de los establecimientos. Sin embargo, como regla general, se establece que la camarera —antes de iniciar su trabajo— debe revisar visualmente toda la habitación para comprobar que el cliente no ha dejado nada en la misma. De encontrarse algún objeto, dinero, prendas, etc., debe dar parte al ama de llaves, la que hará la correspondiente anotación en el “libro de objetos olvidados” adicionando —además— otros datos como la fecha, el número de habitación, el nombre de la persona que lo encontró y el del cliente de la habitación en cuestión, una descripción del objeto encontrado, etc. y lo entregará a recepción, donde también se refleja el nombre de la persona que lo recibe. Si el objeto en cuestión es devuelto, se anotará además en el registro, el nombre, identificación y firma de la persona que lo recoge, así como la fecha en que es devuelto. De no lograrse la devolución inmediata del objeto, este se guarda con los datos de identificación necesarios en un local destinado a ello por espacio de un año o el tiempo que se decida (el tiempo se establece por el propio establecimiento), y si en ese período no se devuelto —la práctica más común— es emplearlos para la estimulación de los trabajadores de la instalación.

El local para objetos olvidados, debe organizarse por estibas bien conservadas que identifican la fecha en que se encontró el objeto a los fines

de hacer fácil su acceso si va a ser devuelto. El acceso al mismo es limitado solo a la ama de llaves o la subgobernanta, por lo que es un local que siempre permanece cerrado. El chequeo y actualización de los objetos olvidados se realiza mensualmente por el ama de llaves elaborando el correspondiente reporte a recepción y copias al ejecutivo de calidad del establecimiento.

Si el objeto olvidado por el cliente es un objeto de valor, el mismo es guardado en una caja fuerte —normalmente— en el departamento de seguridad, pero pudiera ser también en la recepción. Igualmente pasa cuando el objeto es encontrado en un área común del establecimiento. Si el objeto olvidado se encuentra en un área específica (restaurante, gimnasio, etc.), este es guardado por el jefe del área en cuestión hasta el final de la jornada. Si no se ha recogido por el cliente durante ese tiempo, se entrega al departamento de seguridad, donde se custodiará hasta su devolución o el vencimiento del tiempo establecido para su custodia, a partir del cual, se le hará entrega a la ama de llaves.

Volviendo al proceso de limpieza, cuando la habitación es declarada como vacía limpia, se pasa esta información al informe progresivo del ama de llaves —siguiendo el proceder ya establecido.

Los niveles de prioridad en la limpieza se establecen atendiendo al estado ocupacional del establecimiento. Sin embargo, cada establecimiento o grupo hotelero puede definir estas prioridades. Por ejemplo:

Ejemplo 1:²

- Ocupadas por clientes enfermos.
- Solicitud expresa del cliente de este servicio en horas tempranas.
- Repaso de habitaciones vacías limpias.
- Habitaciones ocupadas o reservadas para clientes VIP.
- Ocupadas con el colgante de puerta que indique “Haga la habitación”.
- Alternar ocupadas y vacías sucias.

2 Grupo hotelero Cubanacán. Dirección de Explotación. Cuba. 2003.

Ejemplo 2:³

- Ocupadas por clientes enfermos.
- Ocupadas con solicitud de servicio temprano.
- Ocupadas por clientes VIP.
- Alternando las siguientes en el mismo orden de prioridad:
- Vacías limpias.
- Ocupadas con cartel de “haga la habitación”.
- Otras ocupadas.
- Vacías sucias.

Antes de iniciar la limpieza de las habitaciones, la camarera debe acometer cuatro acciones previas:

- Solicitar los recursos o materiales necesarios para la realización de su trabajo. Ello por supuesto lo hace a partir de que recibe la asignación o la orden de trabajo.
- Preparar el office o pantry para el turno de trabajo.
- Preparar el carro de limpieza.
- Limpiar los pasillos y escaleras habitacionales.

En todas las instalaciones debe existir en cada piso un office o pantry. Este es el lugar donde el personal del área puede descansar en sus ratos libres, pero por sobre todo es el lugar donde guardan sus carros de limpieza, medios y utensilios de trabajo; además, de mantener los stocks de lencería para los pisos y la dotación de las habitaciones. El pantry debe contar con:

- Estantes para la lencería.
- Estantes para útiles, amenities y productos de limpieza.
- Fregaderos.
- Vertedero con llave (para coger agua limpia y botar la sucia).
- Cesto para basura.
- Closet o local separado para ropa sucia.
- Espejo.
- Buró o escritorio y teléfono.

3 Grupo hotelero Hotels & Resorts Meliá. Hotel Meliá Cohiba, 2012.

Este espacio debe ser objeto de revisión y organización diaria por parte de la supervisora del piso y el ama de llaves, así como también debe ser higienizado.

Además de su organización y limpieza, el pantry debe prepararse para los fines de facilitar la búsqueda de los insumos y materiales de una manera más rápida.

La preparación de este espacio debe tomar en consideración lo siguiente:

- Ordenar la ropa en los estantes por tipo de piezas (sábanas, toallas, etc.), pero siguiendo un criterio, que pudiera ser —por ejemplo, por tamaño, colores.
- Establecer espacios separados para guardar la ropa limpia y la sucia.
- Preservar la seguridad del lugar manteniéndolo cerrado con llave y apagado, siempre que no se encuentre personal en el mismo.

Una vez realizada la preparación del pantry, la camarera debe preparar el carro de limpieza o carro de la camarera. Este constituye su medio fundamental de trabajo ya que les facilita mucho el trabajo al trasladar todos los materiales y productos necesarios para poder realizar su trabajo, de una vez.

La organización del carro es fundamental para la efectividad y comodidad de los movimientos que debe realizar la camarera en la limpieza. La manera de acondicionarlo u organizarlo puede sufrir cambios en dependencia de su tamaño, diseño o tipo. No obstante, existe una determinada organización del mismo que de manera general siguen casi todos los establecimientos. Dicha organización consiste principalmente en:

- Colocar los utensilios de limpieza (escobas, trapeadores, sacudidores, deshollinadores, mopas) en la sección que corresponde en el carro, para que queden de pie.
- Enganchar la bolsa plástica para la basura en el compartimento indicado del carro.
- Como parte del carro aparece una bolsa generalmente de lona o de material sintético, cuyo objetivo es el de depositar la ropa sucia.

- Se deberá colocar una cantidad suficiente de insumos para evitar viajes innecesarios, de modo de hacer las reposiciones que correspondan en las habitaciones. Los insumos son: para el baño: toallas, salos de baño, dotación de aseo personal, amenities, cintas sanitarias, papel sanitario y bolsas plásticas para poner en los cestos de basura. Para el área de dormir: lencería, frazadas, sobrecamas, cubre colchones, salos de cama, papelería, colgantes de puerta, bolsas para basura, y bolsa de lavandería.
- El cubo para limpiar y los productos de limpieza deben colocarse en el entrepaño inferior del carro para evitar dañar la lencería si ocurriera algún derrame de agua.
- Para evitar ruidos desagradables y molestias a los clientes, las ruedas del carro deben ser engrasadas sistemáticamente.

Con el objetivo de aligerar el peso del carro de limpieza, se acostumbra a depositar en envases plásticos más pequeños los productos líquidos que vienen en recipientes comerciales más grandes. Esto facilita su empleo, la manipulación y el uso racional de los mismos. Es importante —además— tener estos envases bien identificados a los fines de evitar confusiones y lo que es peor, situaciones peligrosas para la salud de los clientes, las propias camareras y cualquier personal que esté cerca de estos productos reenvasados.

La camarera también debe disponer de un modelo para anotar las incidencias y/o datos que se van produciendo en las áreas o habitaciones que se están limpiando, como por ejemplo, cuando se encuentra el cartel de “no moleste” en la puerta de la habitación. En este caso, antes de finalizar su turno de trabajo debe confirmar que el cliente aún no desea que hagan la habitación.

Tanto la limpieza, el adecuado orden de los utensilios y productos dentro del carro, como la presencia personal de las camareras constituyen elementos vitales para la imagen del hotel. Es por ello, que el uniforme de las camareras debe estar completo y en correcto estado de higienización.

Por último, se debe acometer la limpieza de los pasillos y escaleras habitacionales. Esta limpieza consiste en recoger —si existen, la vajilla depositada por los clientes cuando terminan de consumir en la habitación alimentos (esta se ubica en el pantry para higienizarla y enviarla al departamento

de room service); limpiar los ceniceros ubicados en los pasillos, las manchas o suciedades que aparezcan en las alfombras, pisos o paredes y finalmente, limpiar los pasillos, escaleras o cualquier otro acceso a las habitaciones.

Debe aclararse que aunque estas acciones se consideran como previas a la limpieza de habitaciones, existen establecimientos que las programan de forma paralela a la limpieza de las habitaciones, según ésta se vaya realizando por espacios físicos.

Tipos de limpieza

Se hacía referencia anteriormente a los tipos de limpieza que debían realizarse de acuerdo al estado que presentan las habitaciones (Tabla 10).

Tabla 10. Tipos de limpieza según el estado de las habitaciones

ESTADO	TIPO DE LIMPIEZA
O	Normal
VL	Repaso
VS o de SALIDA	Profunda o extraordinaria
FO	Repaso

En este punto, se entrará a detallar la forma en que cada una de estas habitaciones deben ser higienizadas.

Habitaciones ocupadas

A estas habitaciones se les ejecuta la *limpieza programada*. La limpieza debe realizarse, siempre que sea posible, cuando el cliente no se encuentre en la habitación para no afectar su privacidad.

Existen algunas normas flexibles para su realización, pero una constante dentro de ella es la limpieza rigurosa del baño. En sentido general, en casi todos los establecimientos, se sigue una secuencia lógica de operaciones en este tipo de limpieza; se busca racionalizar los movimientos y desplazamientos de la camarera disminuyendo así, el gasto de energías durante la ejecución del trabajo.

Habitación

- Airear y recoger la habitación (guardando cuidado de no mover las pertenencias del cliente del lugar donde éste las ha dejado, en especial las joyas).
- Limpiar y quitar el polvo.
- Hacer las camas.
- Poner las dotaciones o “amenities”.
- Comprobar el funcionamiento de los equipos y bombillos de las lámparas.

Baño

- Chequear la temperatura del agua caliente.
- Limpiar el lavamanos y sacar brillo a los espejos y herrajes.
- Limpiar y desinfectar la bañera y sacar brillo a los herrajes.
- Revisar el estado de la cortina de baño, secándola en caso de estar mojada.
- Limpiar y brillar la taza sanitaria, el bidet, el inodoro.
- Limpiar jaboneras y el porta papel sanitario.
- Limpiar las paredes azulejadas con un paño húmedo.
- Limpiar los cestos de basura, forrándolos.
- Airear la lencería de baño. Si procede, se realiza el cambio de la misma.
- Limpiar el piso del baño.

Habitaciones vacías limpias

Una habitación vacía limpia debe estar lista para ser ocupada en cualquier momento. Sin embargo, el hecho de que se encuentre limpia, no significa que esté en condiciones óptimas para ser ocupada por un cliente.

Estas habitaciones requieren también de una atención diaria para evitar la acumulación de polvo, olores desagradables, creación de bacterias dañinas a la salud, etc. Es por ello que también se contemplan dentro de las obligaciones diarias de las camareras.

Las habitaciones vacías limpias no requieren de una limpieza profunda ni de la limpieza que se realiza a las habitaciones ocupadas, pero sí necesitan un repaso de la limpieza para mantenerlas en la forma adecuada para ser ocupada. Este repaso no precisa de mucho tiempo, sólo del necesario para comprobar el funcionamiento de los equipos y las luces, reportar las averías que se encuentren, eliminar el polvo de los equipos, mobiliario y otros objetos de la habitación, descargar varias veces la taza sanitaria, abrir durante 5 minutos, al menos, los grifos del agua para que ésta fluya y así evitar la presencia de la *legionella*, revisar la temperatura del agua caliente, pasar un paño húmedo por el lavamanos, comprobar la seguridad de la habitación en términos de acceso y por último, aplicar aromatizante tanto al dormitorio como al baño.

Si durante la revisión se considera necesario, se procede a limpiar los balcones y terraza de la habitación —así como— a pasar una frazada húmeda por el piso de toda la habitación incluyendo el baño.

Si la habitación ha estado desocupada por espacio de una semana, se programa una limpieza profunda o extraordinaria, tal como ocurre con las habitaciones vacías sucias o de salida.

Habitaciones vacías sucias

Estas habitaciones requieren de una limpieza profunda o extraordinaria, como también se le denomina, para ponerlas en condiciones de ser ocupadas nuevamente. En una limpieza profunda se reconoce, de manera generalizada, las siguientes acciones:

Habitación

- Airear la habitación buscando la ventilación e iluminación natural abriendo cortinas, balcones y ventanas.
- Apagar los equipos que aún se encuentren funcionando.
- Comprobar el estado de funcionamiento de los equipos y desconectarlos antes de iniciar la limpieza.
- Revisar el estado de puertas y ventanas y posteriormente limpiarlas.

- Limpiar lámparas de techo, de pared y plafones, apliques, etc. (es conveniente contar con la ayuda de personal de mantenimiento).
- De encontrarse, retirar el insumo del servicio de habitaciones, colocándolos en el carro de limpieza para llevarlos al pantry y avisar seguidamente al departamento de servicio de habitaciones o room service, para su retirada definitiva.
- Limpiar con agua y detergente, ceniceros, cestos de basura, vaciando su contenido en la bolsa plástica que para ello tiene el carro de limpieza. Los cestos deben siempre forrarse con una bolsa plástica a fin de protegerlos.
- Lavar vasos, termos y bandejas.
- Retirar de la habitación las botellas vacías, periódicos, revistas, envases y otros desechos y ubicarlos en el carro de limpieza.
- Retirar toda la lencería (sábanas, fundas, saltos de cama, etc.). Revisar el estado de los cubre-colchones, sobrecamas y frazadas. De encontrarse manchados o rotos, deberán retirarse y poner otros. Las cortinas, cojines, etc., si se encuentran deterioradas o sucias deben reponerse.
- Limpiar el techo y las paredes de la habitación.
- Pasar un paño húmedo por los muebles, cristales, rodapiés, marcos de ventanas y demás objetos, incluyendo la parte exterior de los equipos de aire acondicionado.
- Durante la limpieza del mobiliario (cómoda, mesas de noche, escritorio, butacones, etc.), se debe revisar las gavetas y muebles en general, por si se encuentra algún objeto olvidado. De ser así, se procede según lo explicado anteriormente. Además se colocará donde corresponda, la papelería del hotel (hojas en blanco, sobres de carta, brochures, carpeta de información, etc.) según las normas del establecimiento.
- Se limpia y ordena el closet, revisando al mismo tiempo, el completamiento de su dotación (percheros, bolsa de lavandería, almohadas, etc.). Se deberán limpiar los espejos, tanto del closet como los de la habitación.
- Se limpia y revisa el minibar (de existir en la habitación). Para su limpieza deberá descongelarse y fregarse todos sus aditamentos. La revisión implica la reposición de lo consumido por el cliente,

haciendo las anotaciones pertinentes para realizar los cargos correspondientes en la factura.

- La cama deberá hacerse con sumo cuidado, revisando si procede virar el colchón (algunos establecimientos elaboran un plan para la vira de colchones).
- Los saltos de cama se revisan. Si están sucios, se limpian o en su defecto, se reponen.
- Barrer (o aspirar, en caso de que haya alfombra), todo el piso de la habitación, teniendo presente no dejar residuos en los rincones, debajo de los muebles o detrás de las cortinas.
- Aplicar aromatizante a todas las áreas de la habitación en una proporción que no moleste al olfato.

Baño

- Retirar las toallas, las felpas y los accesorios (amenities, jabones, etc.).
- Revisar el funcionamiento de todas las piezas (secadoras, etc.) y grifos de agua.
- Chequear la temperatura del agua caliente.
- Fregar la alfombra antiresbalante.
- Barrer y limpiar el piso.
- Lavar y secar la cortina de baño. De encontrarse manchada o rota, esta debe sustituirse.
- Descargar la taza sanitaria varias veces y limpiar con una escobilla y el producto adecuado el interior de la misma y el bidet; limpiar la parte exterior de ambos con un paño húmedo con detergente. Desinfectar ambas piezas sanitarias con el producto indicado.
- Limpiar con agua, detergente y un paño el lavamanos, interna y exteriormente —así como— los grifos que deben ser, además, pulidos. Desinfectar el lavamanos con el producto indicado.
- Limpiar las paredes azulejadas y enjuagarlas bien. En caso de quedar alguna mancha o incrustación, aplicar el producto indicado para su eliminación.
- Limpiar la bañera y el interior de la regadera de la ducha para evitar que estas se obstruyan. Cada parte debe ser pulida con un paño limpio y seco, así como, todos los herrajes.

- Limpiar los espejos y cristales con el producto químico destinado para ello o de lo contrario, con un paño húmedo. Para secarlos se utiliza un paño seco hasta que queden bien lustrados.
- Limpiar la puerta y la cerradura.
- Al colocar nuevamente las toallas, éstas deben ser manipuladas lo menos posible, sólo lo necesario. El hacer figuras o adornos encima de la cama va en contra de las indicaciones establecidas en las normas higiénico-sanitarias, aún cuando ello le agrade al cliente.
- Terminada la limpieza, debe colocarse la cinta sanitaria sobre la tapa de la taza sanitaria.

Terrazas o balcones

- Quitar el polvo de techos y paredes.
- Limpiar la jardinera (de existir).
- Limpiar tragantes y desagües.
- Limpiar con un paño húmedo puertas, ventanas, barandas y todos los elementos de metal y madera que existan, quitándoles las manchas cuando estén presentes. Limpiar el mobiliario — igualmente, con un paño húmedo.
- Barrer y limpiar el piso.

La terminación de una limpieza profunda lleva algunos aspectos que le dan un sello de calidad que impacta en el cliente de forma muy positiva. La atención y el reporte inmediato al departamento de Servicios Técnicos para su solución de muebles u otros objetos dañados, como cristales, argollas de cortinas rotas o faltantes —pone de manifiesto una “cultura del detalle” que identifica al buen profesional del servicio.

La colocación de las toallas mostrando el anagrama del hotel, estirar bien la cortina de baño y plegarla ligeramente con la parte inferior dentro de la bañera, colocar el papel sanitario hacia fuera con el “doble de cortesía” (extremo doblado hacia adentro), son también pequeños detalles que provocan satisfacción al cliente que entre por primera vez a la habitación y le demuestran que están tratando con profesionales del servicio, dándoles seguridad.

Habitaciones fuera de orden o bloqueadas

La limpieza de las habitaciones que se encuentran en este estado, es similar al de una habitación vacía limpia, si es una habitación bloqueada pero ocupable.

En aquellas que no lo son, el procedimiento de limpieza comienza por airear la habitación, abriendo puertas y ventanas, buscando la mayor ventilación de la misma —para con posterioridad eliminar el polvo que se haya acumulado.

Es importante destacar que cuando una habitación bloqueada deje de serlo, es decir, se convierta en una habitación ocupable, su acondicionamiento requiere una limpieza profunda (desincrustar, desinfectar, fregar, etc.) lo que significa darle un tratamiento de vacía sucia.

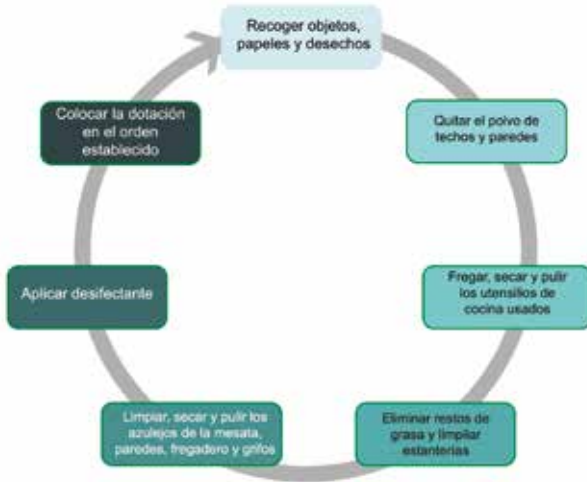
Suites

La limpieza de este tipo de habitaciones —sea vacía sucia o vacía limpia— no difiere en mucho de lo explicado hasta el momento. Sin embargo, se adicionan otras áreas estructurales que no están presentes en las habitaciones convencionales ya conocidas.

Por lo general, las suites además de contar con pequeñas salas tienen en su interior un *pantry* y una cocina.

La limpieza de estos espacios presenta determinadas características. En primer lugar, se realiza inmediatamente después de haber realizado la limpieza de los balcones y terrazas y para garantizar un buen resultado, debe seguirse el orden que se muestra en la figura 17.

Figura 17. Limpieza del pantry y la cocina de las habitaciones Suites



Fuente: Méndez y Arencibia (2004).

Los medios de limpieza

Los medios de limpieza son los equipos (aspiradora, lavadora de alfombra y cepillo brillador), materiales y productos que se utilizan para la limpieza e higienización de las áreas del establecimiento y se emplean en correspondencia con las necesidades de cada tipo de instalación.

Existe una gran cantidad de medios de limpieza y son muy variados dentro de una misma gama. Los mismos son comercializados en forma de crema, polvo, líquido, gelatina y pasta, y sus envases abarcan desde frascos de cristal, plástico, latas o *spray*, todos de diferentes formas y tamaños.

En el empleo de los productos de limpieza debe tenerse muy en cuenta la correcta aplicación de los mismos, de acuerdo a las especificaciones y recomendaciones del fabricante.

Como quiera que el área de pisos guarda una estrecha relación con aspectos de la conservación y el cuidado del medio ambiente, la tendencia

en el uso de estos medios dentro de las instalaciones es a seguir determinadas normas orientadas a:

- La reducción del consumo de productos de limpieza. Según los materiales, la tendencia es a utilizar a lo sumo de 2 a 4 productos para todas las áreas.
- La dosificación apropiada atendiendo a cuatro aspectos: las especificaciones del fabricante, la seguridad, la tolerancia de la piel y el poder de limpieza que presentan los mismos.
- La adecuación de los productos de limpieza a los materiales y al grado hidrotimétrico.
- Productos fabricados con muy pocos contaminantes.
- Productos cuyo sistema de envasado no sea contaminante.
- Sustitución o compra de equipos de limpieza no contaminantes.
- Capacitación del personal en el uso y las características que presentan los productos de limpieza y equipos a utilizar.

La supervisión de la limpieza de habitaciones. Las listas de chequeo

Una vez terminado el servicio de limpieza de la habitación, ello debe ser comunicado a la supervisora del piso con dos objetivos:

- Actualizar el estado de la habitación con vista al reporte progresivo a rendir por el ama de llaves.
- Pasar por el proceso de supervisión o control de la limpieza con vista a su aval como habitación lista para ser ocupada nuevamente.

El proceso de supervisión de limpieza de las habitaciones debe garantizar el estado óptimo de las habitaciones (como de los pasillos, escaleras y accesos habitacionales), para ser ocupada nuevamente. Significa, por tanto, un aval de la limpieza y acondicionamiento de la habitación y su entorno.

Esta es una de las tareas fundamentales del área y —en consecuencia— es considerada uno de los procesos clave de la misma.

La utilidad de la supervisión de la limpieza de habitaciones, parte de registrar de manera periódica los resultados de la misma, de manera que

permitan una mejora en el desempeño de las camareras y los resultados del trabajo evaluado —como ya se conoce— a través de los ojos del cliente. Es de hecho, una capacitación constante del personal, al mismo tiempo que una especie de control de calidad que ayuda a mejorar el trabajo en todos sus aspectos.

Esta tarea se realiza de manera constante durante toda la jornada laboral, programándose dentro del plan de trabajo del día. En dicha programación se debe garantizar que la mayor cantidad de habitaciones pasen por este proceso. Sin embargo se establecen, por regla general, algunas prioridades como se muestran en la tabla 11.

Las habitaciones bloqueadas que pueden llegar a ser ocupables, requieren de una revisión previa que avale ese cambio de estado. Ello significa que los problemas que presentaba han sido solucionados adecuadamente.

Tabla 11.
Prioridades en la supervisión en la limpieza de habitaciones

PRIORIDAD	SUPERVISIÓN
1	Habitaciones que tienen entradas en el día
2	Habitaciones vacías limpias
3	Habitaciones ocupadas
4	Habitaciones bloqueadas que pueden llegar a ser ocupables

Aunque todavía existen establecimientos donde esta actividad se realiza de manera mecánica y sin llevar los registros y documentación necesarios, es siempre más saludable, para los objetivos que se persiguen con la misma, elaborar “listas de chequeo” que toman en consideración los aspectos críticos de la limpieza.

Las listas de chequeo son muy útiles a los efectos de no olvidar ningún elemento crítico o importante en el acondicionamiento de la habitación y como una forma de lograr una estandarización del trabajo a realizar por varias personas al mismo tiempo.

En la práctica, puede encontrarse una gran diversidad de listas de chequeo; sin embargo, no es ocioso mencionar los aspectos fundamentales que —a nuestro criterio— deben estar presentes en una buena lista de chequeo. En este sentido, esta lista de la limpieza de habitaciones debe contemplar, al menos, cinco aspectos esenciales:

- La descripción lo más precisa posible de los elementos a revisar. Debe cuidarse no realizar descripciones que en su formulación, contengan más de un elemento, pues en el momento de la evaluación, esta no es capaz de precisar cuáles de estos elementos tienen una u otra evaluación. Ejemplo:

DESCRIPCIÓN
Pasillo de entrada exterior
Estado y limpieza de la alfombra

- Igualmente los elementos no deben estar descritos de manera que no quede claramente establecido qué, de dicho elemento, se desea evaluar o revisar, a fin de reducir lo más posible el nivel de subjetividad que de por sí, presenta el instrumento. Ejemplo:

DESCRIPCIÓN
Entrada Habitación
Puerta
Centinela/Pizarra Eléctrica
Piso

- Los elementos a describir deben responder a los estándares de la marca o del establecimiento que resultan críticos como características de la misma, es decir, que los identifica —así como, a los estándares de calidad establecidos en el establecimiento. En otras palabras, no es hacer un listado de cosas a revisar de manera improvisada.
- La escala o rango de evaluaciones a otorgar a cada elemento no debe contemplar la categoría de “regular” (R). Existe o no existe calidad, esta puede ser significativa o superior o estar dentro de los niveles programados. No existe una calidad regular.
- El instrumento debe disponer de un espacio para las observaciones o comentarios, donde se expresen los aspectos que deben ser objeto de rectificación y una segunda revisión.

El diseño de listas de chequeo toma también en consideración la intención que se persiga con la supervisión. Es por ello, que en ocasiones se encuentran listas de chequeo más simples en su estructura o diseño, donde solo se evalúa el estado del elemento observado y se comenta sobre aquellos que precisan ser revisados nuevamente por presentar deficiencias (Tabla 12).

Tabla 12. Ejemplo 1 de Lista de chequeo

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN			OBSERVACIONES
	E	B	M	
Habitación				
<i>Puerta:</i>				
Limpia				
En buen estado				
Buen funcionamiento de la cerradura				
Identificación de la habitación limpia				

En otras ocasiones puede encontrarse listas de chequeo más completas, donde la evaluación está orientada a mostrar el nivel de cumplimiento de la norma respecto al elemento evaluado. En este caso, se realiza una comparación de la evaluación obtenida con la que —según el estándar— debía obtener (Tabla 13).

Tabla 13. Ejemplo 2 de Lista de chequeo

DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN REFERENCIAL	PUNTUACIÓN OBTENIDA	OBSERVACIONES
<i>Pasillo de entrada exterior</i>			
Iluminación			
Estado de la alfombra			
Limpieza de la alfombra			
....			
TOTAL	xxx	xxx	

La puntuación referencial total, generalmente asume un valor de 100 puntos, lo que significa ponderar el valor de cada uno de los elementos que

se evalúan. Luego, los valores totales que pueden obtenerse en la evaluación será igualmente 100, o menor que esta cifra.

Ahora bien, ¿Cómo saber el significado de dicho valor obtenido? ¿Cómo saber si la limpieza ha cumplido con los requerimientos establecidos y a qué nivel?.

Esta variante presenta un cierto nivel de complejidad que radica en el establecimiento de rangos de aprobación y categoría de la limpieza realizada. El establecimiento de estos rangos puede variar de un establecimiento a otro, sin embargo, el procedimiento para establecerlos es bastante similar.

Los rangos definen la categoría de evaluación. Por ejemplo, utilizando las mismas categorías de evaluación que en el ejemplo anterior (E, B, M) y considerando que el valor máximo de puntuación referencial es 100, pudieran utilizarse rangos de evaluación como los muestra la siguiente tabla 14.

Tabla 14. Ejemplo 1: Rangos de evaluación de la limpieza de habitaciones

RANGOS	EVALUACIÓN	CATEGORÍA
(100-90)	Excelente	Aprobada
(89-69)	Bien	Aprobada con necesidad revisar nuevamente algunos elementos
(50-70)	Mal	No aprobada

Una opción pudiera ser también, establecer rangos en porcentos (%) a partir del total de elementos que componen la lista. Partiendo del mismo ejemplo anterior, la evaluación pudiera realizarse como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Ejemplo 2: Tabla de evaluación de la limpieza de habitaciones

RESULTADOS	EVALUACIÓN	CATEGORÍA
100-90% de los elementos evaluados de MB	Muy bien	Aprobada
80-70% de los elementos evaluados de MB	Bien	Aprobada con necesidad revisar nuevamente algunos elementos
Menos del 70% de los elementos evaluados de MB	Mal	No aprobada

Otra variante de este mismo tipo de lista de chequeo consiste en partiendo del mismo procedimiento anterior, incorporar a la evaluación los puntos críticos o los elementos críticos de la limpieza.

La incorporación de estos tiene como principal finalidad la eficiencia, en términos de tiempo del proceso de supervisión —por cuanto— una evaluación no satisfactoria (igual o menor al 50% de la puntuación referencial), del 50% de estos elementos invalida la limpieza, suspendiéndose la supervisión. Lo anterior implica que debe rehacerse nuevamente la limpieza y, por tanto, la supervisión.

En este caso —la cuestión estriba en definir— lo más certero posible los elementos críticos y su valor ponderado, el cual debe ser el más alto que el resto de los elementos que componen el ítem en cuestión. El ejemplo que se muestra en la tabla 15 deja ver —de manera más clara, lo expuesto.

Los ejemplos anteriores, solo representan referencias o demostraciones de la gran diversidad de formas de diseñar listas de chequeo en la supervisión de la limpieza de habitaciones. Cada establecimiento tiene la opción de decidir el diseño a realizar, tomando en consideración los aspectos esenciales a los que se hacía referencia anteriormente.

No obstante, en nuestro criterio, en la práctica pudiera hacerse un uso combinado de ambos tipos de listas y opcionalmente, decidir cuando utilizar una u otra. Por ejemplo, en una supervisión de una habitación para un cliente VIP resultaría de mayor utilidad, emplear la segunda variante. Sin embargo, en una supervisión de habitaciones bloqueadas, pudiera emplearse la primera.

La limpieza de áreas comunes. Características generales. El Programa de limpieza. Supervisión de la limpieza en áreas comunes

Las áreas comunes de un establecimiento de alojamiento turístico son también denominadas “áreas nobles o áreas públicas” y constituyen una de las partes fundamentales del establecimiento dada su dimensión. Forman parte de ellas, los espacios y locales destinados al servicio al cliente (las más importantes) pero también a las actividades internas del establecimiento.

La limpieza de estas áreas, es también una responsabilidad de la regiduría de pisos en tanto el objetivo que se persigue con ello es la higie-

nización y mantenimiento sistemático en las mismas —de modo que exista en todo momento, un ambiente agradable y sano tanto de esparcimiento como de trabajo para clientes y trabajadores. Es, en definitiva, la imagen (positiva o negativa) que proyecta el establecimiento.

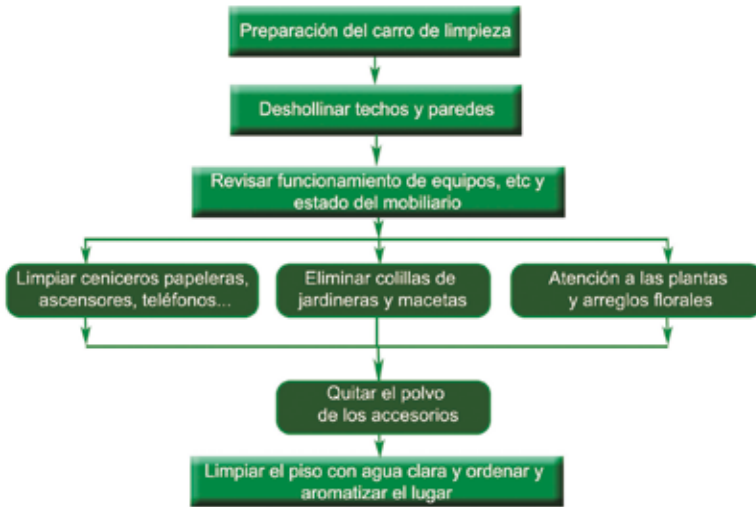
Si bien, siempre ha interesado más el mantenimiento e higienización de las áreas de servicio al cliente, el reflejo de una buena gestión se pone de manifiesto en el adecuado acondicionamiento de las áreas internas (administrativas y de servicio a los trabajadores) del establecimiento. El ofrecimiento de un producto de calidad al cliente, se hace creíble y consistente, en la medida que la atención satisfactoria a las dependencias internas del establecimiento sea una constante en la proyección de trabajo de esta área.

La limpieza de salones de reuniones y eventos, pasillos, escaleras y vestíbulos, la conservación del mobiliario, etc. es un trabajo diario de las camareras y las supervisoras de áreas y en esta medida forma parte de la organización del trabajo de este departamento. Su ejecución es responsabilidad de las camareras de pisos, pero intervienen además los cristaleros y los “fajines” (término de la hotelería española) o limpiadores; sin embargo, su gestión responde al ama de llaves.

La limpieza de las áreas comunes debe programarse, preferentemente, en horarios de menor movimiento de público —como por ejemplo— la madrugada y mantener la misma, durante todo el día. De ahí que la entrada de este personal deba ser lo más temprano posible (5:00-6:00 am). Lo mismo debe ocurrir, en el caso de la limpieza de las oficinas, de modo que, cuando ocurra la entrada del personal administrativo no pase por la molestia de esperar a que limpien su oficina o que el piso aún está húmedo. Sin contar que en muchas ocasiones, el administrativo está realizando un trabajo en equipo y la camarera con su trabajo está interfiriendo la dinámica grupal. Lo explicado anteriormente sugiere que las áreas nobles o comunes pueden ser interiores o exteriores.

La realización de cualquier tarea de limpieza en las áreas comunes tendrá en cuenta, además de otras, las acciones siguientes (Fig. 18).

Figura 18. Acciones a realizar en la limpieza de las áreas comunes



La preparación del carro de limpieza implica que, previamente, la camarera ha realizado la solicitud de los recursos necesarios para ejecutar la limpieza. Estos son entregados a partir de las tareas que deberá ejecutar la camarera y las que vienen descritas, en detalle, en la orden de trabajo.

Al igual que en las habitaciones e independientemente de las acciones antes descritas, la limpieza de estas áreas puede ser de tres tipos: repaso, normal y general o profunda.

La realización de los tres tipos de limpieza implica la ejecución de las acciones expuestas en la Figura 18, pero según sea esta —algunas de estas acciones— adquirirán matices diferenciadores.

El objetivo principal de la *limpieza de repaso*, es mantener en el estado deseado la higiene de los locales y espacios del establecimiento. La limpieza de repaso se realiza diariamente y cuantas veces sea necesaria durante el día, fundamentalmente a los pisos, cestos de basura, ceniceros y el ordenamiento del mobiliario, priorizando su mayor frecuencia en aquellos espacios o áreas propensas a que se deteriore más la limpieza. Las acciones que se ejecutan responden a las ya presentadas en la figura antes mencionada.

La *limpieza normal* se programa diariamente e incluye, además de la rutina normal, la ventilación del área, la limpieza de cristales, marcos de ventanas y la limpieza del piso se realiza con productos desengrasantes. Tanto la limpieza de las áreas como la de los cristales, debe iniciarse antes de las 8:00 am. Dada las características y número de los locales y cristales la limpieza pudiera extenderse en tiempo incluso fuera e la jornada si es necesario, con la debida compensación.

La *limpieza general* tiene una frecuencia más larga, por lo que puede realizarse cada 15-20 días o mensualmente. Como su nombre lo indica, es una limpieza en todos sus detalles e involucra todos los elementos del local o el espacio en cuestión (techos, paredes, espejos, ventanas, rodapiés, lámparas, luminarias, pisos, baños, así como el pulido de los pisos). Además de las acciones referidas en una limpieza normal, se incluyen otras como la limpieza o reposición de cojines, cortinas, tapetes, etc. y el piso se limpia más profundamente.

Por las características de esta limpieza, siempre debe realizarse en horarios de la madrugada, donde prácticamente no existe presencia de clientes o esta es significativamente, reducida.

En todos los casos, de existir baños públicos en el área, las acciones a ejecutar en la limpieza de estos se resumen en:

- Limpieza de cestos de basura.
- Limpieza del mobiliario, equipos sanitarios (lavamanos, taza sanitaria, duchas, etc.) y accesorios existentes (secadoras de mano, adornos florales, cuadros, velas, etc.).
- Reposición de la dotación existente, de ser necesario (papel higiénico, gel para el lavado de las manos, etc.).
- Aromatización del lugar.

Si se tratara de una limpieza normal —a las acciones anteriores— se incorporan la limpieza de los techos, los equipos sanitarios se desinfectan y se saca brillo a la herrajería. Igual sucede en una limpieza profunda, pero el nivel de detalles es mayor y se especifica en los procedimientos que al efecto, elabora el propio establecimiento.

Si durante la limpieza, sea del tipo que fuere, se detecta alguna avería o desperfecto, esta debe comunicarse inmediatamente a la supervisora —a los fines de solucionar la situación— lo más rápido posible.


La limpieza de ascensores presenta también sus particularidades. Las principales acciones que se ejecutan en esta limpieza son:

- Ubicar el ascensor en un piso para realizar la limpieza.
- Limpieza de techos, paredes, puertas, pizarra de mando y luces.
- Pulimentar las partes metálicas.
- Liberar el ascensor una vez terminada la limpieza.

La planificación y organización efectiva de esta actividad, comienza con la elaboración del programa de limpieza, documento donde se organizan las acciones a realizar en las diferentes áreas comunes del establecimiento, atendiendo a sus dimensiones y complejidades.

Este es la base para el desarrollo —en este ámbito— de las funciones del área de pisos.

Un buen programa de limpieza, debe considerar los siguientes aspectos:

	QUÉ limpiar	CON QUÉ limpiar
	CUÁNDO limpiar	CÓMO HACER la limpieza
	FRECUENCIA	QUIÉN limpia

Para la planificación y el ordenamiento de las áreas, se tiene en cuenta:

- El tiempo promedio necesario para ejecutar la tarea.
- El equipamiento y productos adecuados para cada tipo de trabajo.
- Los metros cuadrados a limpiar (número de oficinas, escaleras, salones, etc.).
- Tipo de pisos.
- Existencia de escaleras y desniveles.

- Disponibilidad de medios y personal.
- Cantidad y tipo de mobiliario.
- Cantidad y tipo de objetos decorativos.
- Cantidad de macetas, plantas ornamentales y jardineras.
- Ruta a seguir para efectuar la limpieza en varios lugares.
- Distancias de los lugares de depósito de basura y abastecimiento de agua.
- Horarios óptimos según las operaciones y nivel de ocupación.
- Cantidad de repasos al día.

Además de los aspectos anteriores es recomendable también, realizar el análisis de otros como las características del hotel (edificio viejo o nuevo, horizontal-vertical, número de salones, lobbys, tráfico interno, etc.); las características de las oficinas, así como, las características del equipamiento y los productos.

El tema del equipamiento lleva un tratamiento particular en tanto éste, condiciona en alguna medida el tipo de limpieza que puede realizarse. En general, el equipamiento para la limpieza (aspiradora, carros de limpieza, pulidoras, etc.) representa la existencia de maquinarias potentes, resistentes y aptas para un uso constante, maniobrable y ligero; requiere fundamentalmente de un buen servicio de mantenimiento y reparación.

Lo mismo sucede con el análisis de los pisos. Estos también condicionan el modo de limpieza a realizar. Según sea el tipo de piso, así será el modo de limpieza a emplear (Tabla 16).

En el proceso de limpieza de áreas comunes participan, tanto las camareras (destinadas a dichas áreas), como los limpiadores y cristaleros, y aunque el control de su desempeño responde al ama de llaves y las supervisoras, la responsabilidad de la gestión del mismo corresponde a la primera.

Tabla 16. Tipos de pisos y su limpieza

TIPO DE PISO	LIMPIEZA
Mármol	Son utilizados en las instalaciones de mayor categoría, por su calidad y belleza. Por su permeabilidad no se debe abusar del agua y no emplear ceras, limpiándose entonces con sales especiales disueltas en agua para pulirlos, enjuagándolos bien y secándolos inmediatamente
Granito	Se encuentran entre los más comunes, por su facilidad de construcción, resistencia y durabilidad. Pueden limpiarse con agua y detergente así como algún producto quita-manchas, de ser necesario.
Piedra rústica y lajas	Se limpia con agua, empleando detergente, si presentaran manchas grasientas.
Alfombrados	Debe limpiarse con la aspiradora o la escoba mecánica, empleando la boquilla dura, sin filtro; con cierta periodicidad, En una limpieza más profunda se emplea champú especial.
Linoleo	Se debe limpiar con jabón neutro o detergente disuelto en agua. Evitar mojarlo demasiado para evitar que el agua se introduzca entre el piso firme y el linóleo, ya que, se producen afectaciones por acumulación de humedad. Puede emplearse cera o pulimento antirresbalante para ayudar a su conservación, pues le crea una capa protectora y le proporciona aspecto brillante.
Mosaicos	Su limpieza es con agua, lejía o algún producto desinfectante; de existir manchas de grasa, puede aplicarse algún detergente líquido o jabón disuelto en agua.
Cerámica	Muy empleados en construcciones modernas, de gran belleza y fácil montaje pero muy frágiles. Se limpia con agua y detergente e incluso con desincrustante si fuera necesario, pues poseen una capa protectora, de consistencia similar al caolín de las piezas sanitarias. También puede aplicársele lejía o algún desinfectante disuelto en agua.
Madera	Limpiar con una solución de agua jabonosa, por secciones; no empujar la frazada de piso para evitar que penetre la humedad y se pudra; secar de inmediato y encerar periódicamente. La cera metalizada le proporciona un brillo adecuado y no es resbalable. Se le puede incorporar al agua algún desinfectante y de existir manchas de grasa, aplicar detergente neutro disuelto.

Fuente: Méndez y Arencibia (2004)

Cada una de estas figuras tiene un rol bien definido dentro del proceso. Los cristaleros realizan su labor diariamente, comenzando su labor

bien temprano para que al iniciar el día en el hotel, toda la cristalería esté en perfecto estado de higiene.

Terminada su labor principal, efectuarán la limpieza de repaso cuantas veces se considere necesario, pero al menos dos veces al día. Como es lógico pensar, los cristales deben permanecer con una limpieza impecable, ya que la limpieza de los mismos complementa de manera decisiva la imagen de pulcritud y la estética del establecimiento.

Las principales características de la limpieza en las diferentes áreas comunes se muestran en la tabla 17.

La supervisión de la limpieza de estas áreas se realiza también a partir de las listas de chequeo y sobre esta base, asume las mismas características que la de las habitaciones.

Tabla 17. Características de la limpieza por áreas

ÁREAS	CARACTERÍSTICAS DE LA LIMPIEZA
Lobby	Se realiza diariamente y antes de las 7:00 am.
Oficinas	Diariamente y antes de las 8:00 am o después del horario laboral.
Puntos de venta	Diariamente, cuando estén cerrados o en horario de la madrugada.
Restaurantes	Diaria. Cada vez que terminen los servicios de desayuno, almuerzo y comida.
Salones	Cuando estén cerrados.
Baños públicos	En horario de madrugada o antes de las 7:00 am. Se repasan cada vez que sea necesario, reponiéndose la dotación oportunamente.
Taquillas	En horario de madrugada o antes de las 7:00 am. Se mantiene la atención durante las 24 horas.

Fuente: Méndez y Arencibia, 2004

Procesos claves del área de regiduría de pisos

Tal como se estudió en el área de recepción, la de regiduría de pisos basa, fundamentalmente, su funcionamiento a partir de la gestión de un grupo de procesos. Dentro de estos, pueden identificarse cuatro procesos claves: la limpieza de habitaciones, la supervisión de la limpieza de habitaciones, la limpieza de áreas comunes y la supervisión de la limpieza de áreas comunes.

Los mapas o flujogramas de estos procesos se exponen en los anexos 8, 9, 10 y 11.

El departamento de lavandería. Principales funciones

No todos los establecimientos de alojamientos cuentan con un área de lavandería, la gran mayoría en estos días, contratan este servicio a empresas especializadas. No obstante, existen todavía establecimientos que cuentan dentro de su estructura con departamento de este tipo. En este sentido están obligados a prestar atención a su operación y gestionarlo de la manera lo más eficiente posible.

Conocida también como el departamento de lencería-lavandería, el mismo representa, en algunos establecimientos, una unidad de servicio, dentro de la estructura del área de regiduría de pisos, y en otros constituye un departamento independiente dentro de la estructura del establecimiento. La misión principal del mismo, es avituallar al resto de los departamentos del establecimiento de la ropa y lencería necesaria para poder funcionar.

Las funciones principales que asume esta área se resumen en tres:

- Limpieza de la ropa de los clientes (lavado, planchado, etc.).
- Limpieza de la ropa de servicio del establecimiento.
- Control del inventario de ropa de servicio del establecimiento.

Estas funciones determinan las actividades o los procesos que conforman el servicio del departamento de lavandería: lavado y planchado. No obstante, pueden encontrarse lavanderías, que además de estos servicios clásicos de toda entidad de este tipo incorpora —además— el servicio de desmanche.

De la misma manera, el servicio de lavado puede desdoblarse —además— en otro servicio: el lavado en seco que es un tipo de lavado especial para ropas con determinadas características.

La operación en esta área se desencadena con las entradas de ropa, tanto de clientes como de las distintas áreas de servicios del establecimiento.

Las entradas, tanto de una u otra fuente, deben estar bien identificadas a los efectos de su control tanto físico como económico. Esta identifica-

ción se materializa mediante modelos impresos diseñados a tal fin, donde se reflejan la cantidad, el tipo de ropa entregada y el servicio que se solicita.

Para el caso de los clientes, dichos modelos son ubicados en la habitación junto con la bolsa de lavandería para ser usados por éstos. En relación a la ropa de servicio, ésta también es identificada por modelos específicos que son utilizados por el área de regiduría de pisos, responsable de garantizar la higienización de toda la lencería del establecimiento a los efectos de permitir la continuidad de las operaciones del mismo.

El control, en términos económicos, también difiere. La atención a la ropa de los clientes, genera un cargo a la factura del mismo, representando un ingreso para la instalación. La atención a la ropa de servicio (uniformes, mantelería, ropa de cama, etc.), origina gastos de lavandería por cada departamento o área en cuestión.

Interesa, a este punto, llamar la atención sobre el proceso de lavado y planchado de la ropa de los clientes, por la significación que esto tiene para la satisfacción con el servicio que presta el establecimiento.

Lavado de ropa del cliente

Una de las insatisfacciones citadas por los clientes de establecimientos turísticos, es la calidad del lavado de la ropa, principalmente la ropa de cama. La calidad del lavado de la ropa, tanto del cliente como del personal de servicio es un elemento que requiere una atención rigurosa por parte, primero, del responsable del departamento y después, del ama de llaves, involucrándose también —en esta atención— el director general del establecimiento, como máximo responsable de todo lo que sucede en el mismo. El cliente percibe claramente cuando está frente a una lencería de calidad no sólo por su composición sino también por su lavado.

El trabajo de lavandería, desde el ámbito de la ropa de clientes, se inicia con una primera fase que comienza desde el momento en que la camarera recepciona y verifica el modelo de solicitud del servicio y además, el estado de la ropa del cliente, antes de aceptarla.

En esta primera fase pueden ocurrir dos tipos de situaciones: que la camarera acepte la solicitud del servicio de lavandería del cliente o que lo devuelva, no aceptándolo, por problemas en el modelo o en el estado de la ropa.

En el primer caso, la camarera traslada la ropa del cliente junto con el modelo. Una vez que está en la lavandería, el ropero valet, verifica nuevamente el modelo de solicitud y el estado de la ropa. De no existir ningún problema, recepciona la misma llenando un modelo al efecto.

Todo este proceso, donde interviene la camarera, que informa a su supervisora para los fines del control, archivándose una copia del modelo de recepción de la ropa.

Cuando ocurre la segunda situación, la camarera debe comunicárselo al cliente, explicando las causas que motivan dicha actitud. Atendiendo a que la necesidad del cliente, en este sentido, sigue latente, la camarera debe hacerle llegar un nuevo modelo para que renueve su solicitud.

Ahora bien, ¿cómo se procede con este servicio? lo primero que debe hacerse es identificar, por un lado, la ropa del cliente en cuestión y por el otro, clasificar el tipo y las características técnicas de la ropa. Este segundo paso es fundamental, a los efectos de no extraviar la ropa del cliente y por otra parte, saber el tipo de lavado, producto y equipos a utilizar en el lavado de la misma. Por ejemplo, el lavado en seco tiene asociado un tipo específico de productos y equipamiento.

La calidad de la ropa determina también el tipo de lavado a realizar. Gallego (2007), expone los cuatro elementos que pueden medir la calidad de la ropa:

- Apresto (sensación).
- Color: (evolución).
- Dimensión, medidas (evolución).
- Polimerización (duración).

Según la calidad de la ropa, el nivel de suciedad, etc. el lavado debe seguir determinados cuidados. Este mismo autor hace, además, referencia al llamado “círculo de simmer”, el cual establece los factores a tener en cuenta para el lavado de la ropa: la temperatura del agua, el tiempo de lavado, la acción de los detergentes, blanqueadores, etc. y el movimiento de la ropa por la acción mecánica de la lavadora.

Realizada la identificación y clasificación de la ropa del cliente, se procede a ejecutar el servicio solicitado. Terminado este, la ropa se traslada hacia la habitación del cliente, solicitándole, en la factura correspondiente,

la firma aprobatoria por el servicio recibido. Dicha factura, se entrega a recepción, donde se efectuará el cobro del servicio, al final de su estancia en el establecimiento, en el momento del check out, como un cargo más de su cuenta.

Lavado de ropa o lencería del establecimiento

En el caso de la ropa o lencería del establecimiento, se procede un tanto diferente, siempre y cuando, exista lavandería en el establecimiento.

El ama de llaves o en su defecto, el ropero, recepciona y registra (documento de entrada), la ropa sucia de las diferentes áreas del establecimiento, almacenándola para su posterior envío a lavandería. El registro se realiza por cada área que entregó ropa sucia.

La recepción por parte de la lavandería, lleva implícito, una revisión física del estado de la misma —así como— un conteo por cada tipo de lencería. De no existir ningún problema, al igual que con la ropa del cliente, se llena el modelo de recepción, lo cual indica la entrada de la ropa a la lavandería. De presentar la ropa un estado de deterioro significativo, roturas o manchas, esta se propone —una vez lavada— como ropa de “descarte”. Los descartes son aquellas ropas o lencería que, por su estado desfavorable, dejan de utilizarse en el servicio.

Terminada la revisión se procede a la clasificación de la lencería sobre la base del tipo de ropa y el nivel de suciedad y manchas que presentan, de modo que permita definir el proceso de lavado que se requiere.

Un aspecto importante a tener en cuenta durante el proceso de lavado de la lencería (igual en la ropa del cliente) estriba en que no deben unirse la ropa blanca (sábanas, fundas, etc.) con la ropa de color.

Finalizado el servicio de lavado y planchado, se elabora el modelo o vales de salida y se envía la ropa ya limpia, (tanto la de uso como la de descartes), a la ama de llaves, la cual registra su entrada al área entregándola al ropero, el que se responsabiliza con el almacenamiento de la misma, separando la ropa para usar nuevamente (la cual entregará según las órdenes de trabajo) y la de descarte.

La recepción de la ropa limpia por parte del ama de llaves, es revisada total o parcialmente mediante la técnica de muestreo, registrándose sus resultados. De encontrarse alguna no conformidad, las piezas con pro-

blemas (manchas, suciedad, etc.), es devuelta a lavandería, emitiéndose el correspondiente documento de salida.

Como se observa, en todo este proceso el conocimiento que se tenga sobre el equipamiento de una lavandería y los elementos que inciden en la calidad del lavado y planchado de la ropa, resulta de gran significación y utilidad para la calidad del mismo.

Según Gallego (2007), el equipamiento y la organización de la lavandería en los establecimientos turísticos, se compone generalmente de:

- Área de clasificación e identificación de la ropa.
- Fregaderos.
- Máquinas lavadoras.
- Centrífugas.
- Secadoras.
- Planchadoras.
- Mangles (para el planchado de la ropa lisa, según la temperatura que se requiera).
- Medios auxiliares como carros de traslado de ropa, aditivos para tablas de planchar, etc.
- Almacén (pequeño) para los productos de limpieza.
- Área de oficina (donde se llevan los documentos de control).

Es necesario tomar en consideración —también— durante el lavado, el agua que se utiliza. Cuando la lavandería cuenta con sistema de vapor para las actividades de lavado de la ropa, es importante tener una atención especial a la calidad del agua utilizada. Esta debe ser la adecuada para evitar los depósitos de sales minerales que obstruyen los conductores, de lo contrario, además de la gran inversión que supone un sistema como éste —los gastos por mantenimiento elevarían los costos considerablemente en este servicio.

Las aguas duras tienen un gran contenido de sales que se incrustan no sólo en los conductos de vapor, sino también en la ropa —por ello— también es importante contar con los productos adecuados (secuestrantes) que impiden esta acción.

Es válido mencionar que por las características del trabajo, en el local de lavandería debe disponer de una suficiente ventilación —por lo

que, el sistema de climatización debe encontrarse siempre en buen estado de funcionamiento, sobre todo en la zona de plancha.

Como se observa, la actividad de lavandería, si bien no es muy compleja requiere de un conjunto de recursos, procedimientos e incluso conocimientos que —de hecho— encarecen la operación del establecimiento. Es por ello que, muchos de ellos, optan por aplicar el outsourcing y/o el leasing para la gestión de esta actividad.

El primero consiste en el envío de ropa a lavanderías industriales que se dedican a este tipo de trabajo (en el sector turístico cubano, por ejemplo, están las lavanderías UNICORNIO). Los factores que inciden en esta decisión responden al aspecto económico y a la calidad del servicio.

En términos económicos, la valoración se centra en la comparación entre las posibilidades del establecimiento (número y preparación del personal, consumo de combustible y energía, mantenimiento, compra de productos, etc.) y los beneficios que brinda el outsourcing (costo del lavado por piezas o por kg, servicio de recogida y entrega de la lencería, calidad en la prestación del servicio, periodicidad en la entrega, cumplimiento de los plazos de entrega, calidad del producto final, etc.).

El leasing de la lencería es otra opción a tomar por el establecimiento, cuyo objetivo principal es el de no realizar una fuerte inversión en la compra de una lencería propia. Para ello, procede a un alquiler de esta que por lo general se realiza también con lavanderías industriales.

Esta opción garantiza (al menos teóricamente), contar siempre con lencería para la realización de las operaciones, fundamentalmente de pisos y gastronómicas.

Dado que se trata casi siempre de un producto estandarizado, resulta difícil mantener el sello corporativo del establecimiento, por lo cual, los hoteles interesados en mantener su imagen corporativa, adicionan al leasing, los costos por la incorporación de diseños específicos, logos, etc.).

El control de la lencería del establecimiento

La tercera función del departamento de lavandería es el control de los inventarios de ropa del establecimiento. No es ocioso hacer referencia

a la importancia que tiene esta área para el funcionamiento adecuado y sin interrupciones de la operación del establecimiento.

Para que esta función pueda desempeñarse satisfactoriamente y cumplir su cometido, deben considerarse en su gestión, un grupo de aspectos. A grandes rasgos, estos aspectos están referidos a:

Conocer la cantidad fijada de lencería para la correcta explotación del establecimiento. Ello estará en dependencia de la capacidad, categoría y actividad del establecimiento. No es lo mismo realizar un cambio de ropa de cama diario que cada dos días, la rotación de la lencería no es la misma.

En sentido general, la teoría establece, para hoteles con lavandería, 4 montas y para aquellos que realiza la atención de la lencería mediante la externalización, es recomendable un número de montas dentro de un rango de 5-6.

La distribución de las montas se realiza tomando en cuenta las habitaciones, el office de ama de llaves, una cobertura para imprevistos y la circulación diaria entre otras áreas (Ej. 1 monta en habitaciones, 1 en el office...).

La definición de los stocks (pisos) que deben permanecer en el almacén para cubrir las necesidades de un período. Los stocks en almacén significan siempre dinero inmovilizado, por lo que, la magnitud del stock que se fije debe tomar en consideración las necesidades mínimas previsibles y la periodicidad establecida para las reposiciones. También, para un control más efectivo, deberán estar fijados los stocks por cada área de responsabilidad, es decir, por cada una de las áreas que utilizan la lencería.

El procedimiento establecido para el control de la ropa en uso

Establecimiento del proceder para el control de las entradas a almacén por reposición y las salidas de almacén destinadas al servicio o uso diario. Las entradas a almacén, son el resultado de la planificación anual de la reposición de lencería, planificación que normalmente elabora el ama de llaves. Esta resulta de una simple ecuación de control de almacén (inventario inicial + altas – bajas).

El control del inventario en almacén, debe realizarse mensualmente a partir del conteo físico, el cual puede evidenciar faltantes o sobrantes. Cuando esto ocurre, deberá determinarse el responsable de tal situación.

Como raramente deben aparecer sobrantes en un inventario de lencería, este se almacena en custodia para analizar las causas y delimitar las responsabilidades.

Los faltantes pueden tener dos orígenes, por responsabilidad del cliente o por responsabilidad del hotel. En el primer caso, se fundamenta el mismo por el ama de llaves registrándose el modelo correspondiente el que justifica la solicitud de lencería al almacén.

Cuando la responsabilidad es del hotel, se procede con la correspondiente responsabilidad material.

Debe quedar claro que el fin principal es mantener el stock de lencería en el área de ropería, en regiduría, por lo que, cualquier procedimiento alrededor del tratamiento de faltantes, debe tomarlo en consideración.

El cálculo para las entradas de lencería al almacén debe tomar en consideración, desde el nivel de lencería planificada para el hotel, así como, los promedios de descartes y de pérdidas anuales.

Las salidas de almacén significan, por un lado, la asignación a cada departamento de lencería; por otro, la reposición en los mismos departamentos de lencería dada de baja por mal estado, roturas, etc.

Pudieran ocurrir salidas ocasionales, como por ejemplo, para alguna actividad especial, pero ésta es devuelta después de realizado el servicio. Las salidas deben llevar un registro por cada área de responsabilidad a los fines de su control.

Establecimiento y control de los “descartes” o bajas definitivas. Como se apuntaba, los descartes son bajas de lencería que se derivan de dejar de utilizarse en el servicio dado su estado desfavorable (roturas, desgaste, etc.). Ellos dan origen también a reposiciones.

Es una práctica inteligente aprovechar los descartes para otro tipo de actividades dentro del establecimiento, constituyendo esto un ahorro de recursos materiales y monetarios. Por ejemplo, las sábanas en descarte son utilizadas por el departamento de animación para el diseño de telones de fondo en sus espectáculos nocturnos; pueden ser también utilizadas para la confección de paños de limpieza; con las toallas, pueden confeccionarse pequeños paños de cocina, etc.

En muchos hoteles, el local destinado a lencería también es aprovechado para ubicar el personal dedicado a la costura y a la confección de determinada ropa.

Las relaciones con otros departamentos del establecimiento y la información del área de regiduría de pisos

El funcionamiento del área de regiduría de pisos hace evidente la necesidad de establecer y mantener estrechas relaciones de trabajo con el resto de los departamentos del establecimiento.

Estas relaciones son fundamentalmente de coordinación e intercambio de información, tal como se pone de manifiesto en la tabla 18.


Esta información es soportada en dos tipos de documentos: los partes y los registros.

Los partes son instrumentos muy utilizados en el desarrollo de las actividades y las gestiones que se realizan dentro del área. Es a través de ellos, que se notifica a otros departamentos del establecimiento y sobre todo, a la dirección del mismo, algunas de las incidencias o anomalías que ocurren en las habitaciones o fuera de ellas.

Los registros ayudan al control y la gestión de algunas de las actividades e incidencias del área.

Tanto uno como otro, guardan muy estrecha relación con las tareas que lleva la división de recepción en relación a la gestión de habitaciones. Se está hablando de la lista general de habitaciones, el registro de objetos prestados, el parte de la situación de habitaciones, el parte de mantenimiento de las habitaciones, registro de objetos perdidos, encontrados y reclamados, etc.

Tabla 18. Relaciones de regiduría de pisos con otros departamentos del establecimiento

 <p style="text-align: center;">LAS RELACIONES SE ESTABLECEN A PARTIR DE LAS SIGUIENTES INFORMACIONES</p>	
Recepción	Reporte progresivo de entradas, salidas, cambios de habitación, habitaciones fuera de orden y otros datos sobre éstas.
	Información sobre atenciones especiales a grupos FAM y VIPs.
	Reporte de objetos olvidados, pérdidas y roturas.
	Notificación de los consumos efectuados en los minibares.
Compras o abastecimiento	Participación en la selección de medios de trabajo y productos de limpieza.
	Solicitud de medios y productos.
Alimentos y bebidas	Garantizar el servicio de lavandería para la lencería (manteles, cubre-manteles, servilletas, paños de trabajo, cortinas) así como lavado de los uniformes de los empleados, solicitados por estas áreas.
	Reposición de las ofertas de los minibares.
	Aviso de recogida del servicio habitaciones.
	Limpieza de pisos, techos y paredes en los puntos de ventas gastronómicas al cliente.
Mantenimiento	Reporte de anomalías y roturas en habitaciones.
	Dar seguimiento a los reportes sobre anomalías y roturas lo mismo que al mantenimiento preventivo de los equipos y demás medios que así lo requieran en habitaciones y áreas comunes que le conciernen.
Economía	Realización, control y actualización de inventarios de equipos, mobiliario, insumos, lencería, descartes y otros medios y productos.
	Movimiento de activos fijos.
	Dar seguimiento, con conocimiento de la comisión de inventarios, a las notificaciones de cobro a los huéspedes por concepto de roturas o pérdidas de medios existentes en las habitaciones.
	Confeción del presupuesto para el departamento.

Operación y gestión del área de alimentos y bebidas

El área de alimentos y bebidas. Funciones principales. Estructura

El departamento de alimentos y bebidas (A&B) de un hotel, es el área desde la cual se coordinan a diario, las operaciones del restaurante, la cocina, el departamento de banquetes y servicio a habitaciones (si existieran ambos servicios), las barras o bares, y la utilería (vajilla e insumos). También es un sector que emplea una importante dotación numérica de personal.

Por las funciones que desarrolla, este es uno de los departamentos del hotel que puede aportar grandes ingresos, después del departamento de alojamiento.

Atendiendo a los objetivos del área, las funciones de la misma se concretan en:

- Generar la producción de alimentos básicos, avanzados o de cocina internacional identificando los índices nutricionales de comestibles cárnicos y elementos que intervienen, así como el correspondiente costeo.
- Planear y diseñar menús en restaurantes, cocinas, considerando aspectos de costo, beneficios, valores nutricionales y presentación.
- Verificar el rendimiento del personal en el área de A&B y, al mismo tiempo se ocupa de realizar la carta con el maître u otras operaciones del personal.
- Conocimiento de la administración, operación contabilidad, manejo y control de los recursos materiales y humanos que intervienen en restaurantes y cocinas en general.

- Operación de la industria restaurantera, control y óptimo manejo de alimentos y bebidas; servicio, promoción y relaciones públicas como fuente de incremento de la proyección turística.

Para poder ejecutar estas funciones de la forma más eficiente, esta área se organiza básicamente en cuatro departamentos o áreas: cocina, salones o restaurantes y bares, por lo que presenta una estructura básica como la que se muestra en la figura 19.

De acuerdo con las características del establecimiento, este departamento pudiera contar con áreas de servicio como la de banquetes y servicio a habitaciones o room service. Igualmente, en correspondencia con el nivel de actividad y tamaño de la cocina, pudiera contar con almacenes internos (cámaras de frío, de conservación, etc.) a los fines de facilitar su operación diaria.

Esta es la razón por la que se muestran en el organigrama con líneas discontinuas pues pueden existir o no, de acuerdo al establecimiento de que se trate.

Figura 19. Organigrama funcional del departamento de Alimentos y Bebidas



Su estructura de personal está compuesta por las figuras del jefe o gerente de A&B, el maître de hotel, el chef de cocina, jefe de bares y los dependientes o meseros. No obstante ser esta la estructura básica del área,

la misma sufre variantes, atendiendo nuevamente, a las características y funcionabilidad del establecimiento hotelero.

De acuerdo a los servicios que se prestan, el tamaño del hotel y el nivel de actividad que desarrolla, la existencia del jefe de A&B pudiera o no existir, asumiendo las funciones de éste, el maître. Lo mismo puede ocurrir a la inversa, pudiera contarse con un jefe de A&B y no con un maître, asumiendo el primero, las funciones del segundo. Igual situación puede ocurrir en el caso de la figura del jefe de bares, asumiendo esta función, en la práctica, el maître.

Lo anterior confirma lo planteado, respecto a las estructuras organizativas, en relación a que no presentan un carácter único.

Partiendo de la estructura básica, se delinearán las funciones de cada una de estas figuras ya mencionadas.



El jefe de alimentos y bebidas es el responsable de la planificación, organización, integración y control de todo el trabajo del área de servicios, derivado de las funciones inherentes al mismo. Además, funciona como un líder para todo el personal. Luego, las principales funciones a desarrollar por este personal son: planificar de conjunto con el maître y el chef del hotel, los alimentos y bebidas, así como los tipos de servicios que se van a desarrollar en el hotel, organizar e integrar los recursos humanos y logística necesaria para el buen desempeño de las operaciones, liderar su adecuada ejecución; controlar los costos y los resultados de la actividad en su conjunto.



El maître tiene como función principal, la gestión de todos los salones o restaurantes del hotel. Si bien, esta es su función original, la práctica la ha ido modificando, al punto que, hoy, podemos ver a maîtres, dirigiendo también los bares y discotecas (de existir en el establecimiento) y puntos de ventas gastronómicos, asumiendo realmente, parte de las funciones del jefe de A&B.

En realidad, no puede ni debe afirmarse que esto responde a un mal proceder puesto que, como apuntábamos, todo dependerá de los intereses y la funcionalidad que persiga el establecimiento en su operación.

En definitiva, asuma una función u otra, pueden identificarse las funciones de esta figura, como las siguientes:

- Responder por la confección de las cartas menú de los salones, de conjunto con el jefe de A&B.
- Dirigir las operaciones de acondicionamiento del salón (o salones) antes de su apertura.
- Supervisar el buen funcionamiento del salón (o salones), participando —en caso necesario— en la prestación del servicio.
- Apoyar la gestión de las órdenes de servicio tomadas por los dependientes.
- Velar por la calidad del servicio y la satisfacción de las necesidades manifiestas de los clientes.
- Supervisar el cumplimiento de los procedimientos y estándares de servicio.
- Controlar el cumplimiento del presupuesto de ingresos, costos y gastos.
- Elaborar los reportes diarios del funcionamiento de los salones (calidad, ingresos, gastos, supervisiones, inspecciones, auditorías, etc.).
- Garantizar el buen estado y funcionamiento de las instalaciones (salones) y el equipamiento de las áreas, trabajando de conjunto con el área de mantenimiento.
- Elaborar de conjunto con el ama de llaves, el programa de limpieza y desinfección de las áreas bajo su control.



Las funciones del chef de cocina son, desde una perspectiva técnica, más complejas y amplias —sin embargo— estas pudieran resumirse en el objetivo principal de su trabajo: garantizar la disponibilidad, calidad e inocuidad de los alimentos.

Sobre la base de este objetivo, las funciones principales que debe ejecutar el chef de cocina son:

- La elaboración de las fichas técnicas.
- Las solicitudes de pedidos al almacén.
- Solicitud de compra de materias primas, alimentos e insumos, según necesidades.
- la recepción de productos en cocina.
- Distribución y transportación de productos (materias primas y alimentos) a las diferentes áreas.
- Elaboración, mantenimiento y exposición-servicio de los alimentos.
- Garantizar el buen funcionamiento e higiene en las diferentes áreas de la cocina (zona caliente, gardemanger, entremetier...).
- Llevar los controles económicos de lo que se produce en el área.
- Hacer cumplir las normas de almacenamiento e higiene de los alimentos y de las áreas.



El jefe de bares, como su nombre lo indica, tiene la responsabilidad del buen funcionamiento de los bares del hotel, potenciando la prestación del servicio de bebidas con el nivel de calidad en correspondencia con las necesidades y expectativas de los clientes. Para cumplir estos objetivos, desempeña como principales funciones las siguientes:

- Elaborar las cartas para la preparación de las bebidas de cada bar.
- Gestionar los recursos humanos adecuados para trabajar en el área y su impecable presentación.
- Realizar los pedidos de bebidas de cada bar y de alimentos si correspondiera.
- Es el responsable de los costos de los bares.
- Velar por la adecuada limpieza de los bares.
- Realizar los inventarios y reponer las máquinas, cristalería e insumos necesarios para el trabajo.

- Realizar encuestas de satisfacción de los clientes en el caso que otra área del hotel no tenga esta responsabilidad.
- Es el responsable de la calidad del servicio de bares del hotel.

El proceso de gestión de alimentos y bebidas. Principales indicadores de gestión del área

Esta área del hotel desde el punto de vista de la gestión por procesos y en dependencia del tamaño de hotel posee una serie de procesos y subprocesos que la caracterizan. El desempeño de cada uno de ellos afecta —de una manera u otra— el desenvolvimiento del resto de las áreas operativas del hotel impactando —por tanto, en el desempeño total del mismo.

El proceso del área de A&B es realmente complejo (Font y Blanco, 2017), atendiendo al contenido de cada una de sus funciones. Esta complejidad hace difícil el mapeo del proceso en su conjunto —por lo que en este caso— resulta más válido hacer referencia a los subprocesos que lo integran.

El análisis detallado del proceso permite identificar un grupo de doce subprocesos entre estratégicos, claves y de soporte, que le dan vida al mismo. Parte de la ficha de este proceso se muestra en la tabla 19.

Tabla 19. Subprocesos del proceso de Gestión de A&B

PROCESO DE GESTIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Propietario: Jefe de alimentos y bebidas	
Subprocesos clave	
Subprocesos	Propietarios
Elaboración de alimentos	Jefe de cocina
Servicio de salón	Maitre
Servicio de bares	Jefe de bares
Servicio de banquetes	Maitre
Servicio de habitaciones (room service)	
Subprocesos de apoyo o soporte	
Pedidos a almacén	Jefe de cocina/ maitre /jefe de bares
Control de costos de alimentos y bebidas	Jefe de cocina/jefe de bares

Supervisión de áreas	Jefe de cocina/ maître /jefe de bares
Higienización	Jefe de cocina/ maître /jefe de bares
Subproceso estratégico	
Control de la calidad	Jefe de cocina/maître /jefe de Bares

Algunos de los subprocesos observados, contienen dentro de sí, otros subprocesos, como por ejemplo el proceso de elaboración de alimentos, que tendría que tomar en consideración los subprocesos de elaboración en el área caliente, área fría o lunch —así como— los subprocesos de almacenamiento, conservación de alimentos y fregado de insumos, por mencionar algunos.

Si se parte del propio concepto de proceso, que se refiere a la transformación de entradas (recursos, tecnología, información...) en salidas, es lógico pensar que dichas salidas deben ser controladas a los efectos de conocer si las mismas se corresponden con lo planificado.

Es aquí donde entran a jugar los indicadores de gestión —que no van a decir— si cada uno de estos procesos están funcionando bien y están dando los resultados esperados.

De no ser así, no quedará más remedio que revisar el proceso (o subproceso) para analizar si se necesita de un rediseño del mismo.

La formulación de los indicadores tiene su punto de partida en el objetivo del proceso, a partir del cual se determinan los puntos críticos que van a ser —en definitiva— los que condicionarán la definición de los criterios de medida y la formulación del indicador. Tomemos como ejemplo el subproceso (a partir de ahora lo denominaremos proceso) de Servicio de salón.

Para llegar a su indicador de gestión, el procedimiento puede resumirse, tal como aparece en la tabla 20.

Tabla 20. Formulación de los indicadores de gestión del proceso “Servicio de Salón”

SUBPROCESO: SERVICIO DE SALÓN			
Indicadores de gestión			
Objetivo: Satisfacer las necesidades de alimentación y bebidas de los clientes con el nivel de calidad demandado por los mismos			
Puntos críticos	Criterio de medida	Indicador	Formulación
Mostrar la carta menú	Disponibilidad	Disponibilidad de ofertas	Existencia producto
			Veces solicitado
Tomar el pedido	Comandas	Correspondencia Comanda - pedido	No. pedidos rechazados por no solicitud
Entregar pedido	Tiempo	Rapidez del servicio	Tiempo servido
			Tiempo solicitado
	Satisfacción	Nivel de satisfacción con el alimento	No. platos rechazados o sin consumir
			No platos servidos
Indicador integrador		Satisfacción con el servicio	Cientes satisfechos
			Cientes atendidos

El procedimiento expuesto debe ser aplicado a todos y cada uno de los subprocesos en estudio, y el resultado será un cuerpo de indicadores que permiten evaluar el desempeño del área tomando en cuenta —claro está— los referenciales para cada desempeño.

Queda claro que para llegar a la definición de los puntos críticos en el proceso, resulta necesario mapear el mismo, pues de lo contrario, se estaría trabajando a ciegas. Recordemos que el punto crítico o los puntos críticos de un proceso son aquellas actividades del mismo que, garantizan el cumplimiento del objetivo de este. Un problema en una de esas actividades, afecta el resultado o la salida del proceso en su conjunto.

En el ejemplo, las necesidades de alimentación, pasan por criterios tales como la *disponibilidad* de alimentos (que incorpora al mismo tiempo, la *variedad*). Ello implica, tener en cuenta la capacidad de la carta menú de satisfacer esas necesidades. Luego, la presentación de la carta menú es un punto crítico dentro de este proceso. Pudiera pensarse en la presentación y atractivo de la misma, pero estudios realizados determinan

que estos son aspectos que no condicionan el nivel de satisfacción, sino que lo superan, serían por tanto un valor añadido que superaría las expectativas que tiene el cliente.

Siguiendo la misma tónica, el nivel de calidad demandado se traduce en lo fundamental, por temas tales como la correspondencia entre lo pedido y servido, la calidad del alimento (plato) y la prontitud. La calidad del alimento descansa en la elaboración, temperatura y presentación.

Luego las actividades del proceso que se asocian a esto —al mismo tiempo— que a la prontitud, serían la toma del pedido (comanda) y la entrega de lo solicitado. Serían por tanto, puntos críticos también del proceso.

El indicador “variedad de la oferta” es de carácter cualitativo, por lo que su medición será una evaluación cualitativa (por tanto muy subjetiva) realizada por el cliente, a través de una encuesta. Es por ello que no tiene una formulación cuantitativa expresada en un indicador.

En resumen, el subproceso “servicio de salón” se evalúa a partir de cuatro indicadores:

- Disponibilidad de ofertas.
- Correspondencia comanda- pedido.
- Rapidez del servicio.
- Nivel de satisfacción con el alimento.

Este procedimiento llevado por cada uno de los subprocesos, arrojaría el siguiente cuerpo de indicadores que serían los que permitirán evaluar el desempeño del proceso de A&B en el hotel:

Tabla 21. Indicadores del área de alimentos y bebidas

INDICADORES	FORMULACIÓN Y/O GRADO
Puntualidad en la apertura de restaurantes	Hora de apertura período
	Hora establecida de apertura período
Temperatura optima de los alimentos	Temperatura del alimento
	Temperatura establecida

Consumo promedio	Total de ventas
	Número de personas atendidas
Ingreso promedio por plato	Ingreso del restaurante
	Número de platos servidos
Ocupación de restaurante	Clientes atendidos
	Capacidad del restaurante
Ingreso promedio por trago	Ingresos de bar
	Número de tragos vendidos
Índice de rotación	Número de personas atendidas
	Cantidad de sillas

Relaciones del área con el resto de los departamentos del hotel

El departamento de alimentos y bebidas para cumplir sus funciones con eficiencia necesita de otras áreas del establecimiento. Dicha necesidad descansa, fundamentalmente, en el flujo de información que debe existir entre ellas. Luego, pudiera decirse que son relaciones de cooperación.

Las principales interacciones del departamento de A&B son con las áreas de recepción, compras o abastecimiento, almacén, regiduría de pisos, mantenimiento y economía. Sin la interacción con estas muy difícilmente, el desempeño del departamento de A&B sería exitoso.

Tabla 22. Relaciones del departamento de alimentos y bebidas con otros departamentos del establecimiento

Recepción	Informe diario de entradas y salidas de clientes del establecimiento
	Información sobre atenciones especiales a grupos FAM y Vips
	Información de dietas especiales
Compras o abastecimiento	Participación en la selección de medios de trabajo y productos de alimentos y bebidas
	Solicitud de medios y productos de limpieza y desinfección

Regiduría de pisos	Garantizar el servicio de lavandería para la lencería (manteles, cubre-manteles, servilletas, paños de trabajo, cortinas) así como lavado de los uniformes de los empleados, solicitados por estas áreas
	Aviso de recogida de insumos en cuartos de insumos de las habitaciones
	Limpieza de pisos, techos y paredes en los puntos de ventas gastronómicas al cliente
Mantenimiento	Reporte de anomalías y roturas
	Dar seguimiento a los reportes sobre anomalías y roturas lo mismo que al mantenimiento preventivo de los equipos y demás medios que así lo requieran
Economía	Realización, control y actualización de inventarios de equipos, mobiliario, insumos, lencería, descartes y otros medios y productos
	Movimiento de activos fijos
	Dar seguimiento, con conocimiento de la Comisión de Inventarios, a las notificaciones de cobro a los huéspedes por concepto de roturas o pérdidas de medios existentes en las habitaciones
	Confeción del presupuesto para el departamento

Operación y gestión del área de animación y recreación

La animación. La animación turística y la animación hotelera

Uno de los hechos que ha incidido en las últimas décadas al desarrollo del ocio, ha sido la generalización de las vacaciones. Los cambios en las necesidades y hábitos de los turistas, que hoy resultan en expectativas más exigentes, el aumento del tiempo libre y la tendencia ya hoy hecha prácticamente una costumbre, de hacer unas vacaciones más selectivas, han derivado en una animación que se visualiza de una manera diferente a como convencionalmente se ha asumido por aquellos que la diseñan, practican o la dirigen.

Entre las demandas de los actuales turistas, que más han incidido en el cambio de enfoque de la animación, han sido la búsqueda de una mayor integración con el entorno del destino visitado y el aprovechamiento del tiempo libre de una manera más enriquecedora en términos cultural, educativo y espiritual, fundamentalmente.

Inicialmente, el término animación era asociado a actividades de recreación en el uso del tiempo libre. Ya desde la época antigua, los romanos y los griegos desarrollaban actividades de entretenimiento como obras teatrales, en el caso de los griegos o espectáculos realizados por los romanos acompañados de: juglares,⁴ trovadores,⁵ y saltimbanquis.⁶ En el imperio romano, también se cultivaban las bellas artes, apareciendo actividades como los circos romanos para entretener al pueblo.

En regiones como Mesopotamia y Egipto, las personas dedicaban el tiempo libre a cultivarse tanto física como culturalmente. Además, los

4 Juglar: Persona con habilidades para el canto, tocar instrumento, recitar poesía, relatar historias y leyendas.

5 Trovador: Poeta provenzal de la edad media.

6 Saltimbanqui: Persona que realiza saltos y ejercicios acrobáticos, en espectáculos al aire libre.

nobles desarrollaban torneos y el pueblo disfrutaba de actividades como juegos de cartas, dados y dardos.

En el caso de Cuba pudiera mencionarse el areíto,⁷ como primera manifestación social más importante de los indios cubanos, la que a pesar de tener un significado mágico-religioso, al ser una forma de festividad —puede ser asociada al entretenimiento.

Es indudable, que estas actividades están estrechamente vinculadas al esparcimiento y la distracción. Sin embargo en la actualidad, concebir la animación —en particular la asociada al turismo, como una simple actividad de entretenimiento o recreación sería una visión muy limitada —teniendo en cuenta que la actividad turística significa convivencia, cultura, costumbres, naturaleza, gastronomía, etc.

El desarrollo y gestión de la animación, debe partir del claro conocimiento de lo que significa esta. En este sentido, las definiciones han ido evolucionando de forma que incorporan determinados atributos, según el punto de vista del autor que la define y el entorno temporal en que se ubica.

La OMT (Organización Mundial del Turismo) en su quinta asamblea en octubre de 1983 en Nueva Delhi decidió situar en un lugar prominente el papel de la animación turística con esta definición.

Se entiende por animación turística toda acción realizada en o sobre un grupo, colectividad o medio, con la intención de desarrollar la comunicación y garantizar la vida social (OMT:1983).

Resulta interesante cómo este autor vincula en su definición, el aspecto sociocultural de la animación, con lo empresarial y económico, aportándole a esta actividad valor para la empresa.

Para algunos autores, por ejemplo, la actividad de animación, descansa esencialmente en la interacción entre personas, buscando su satisfacción mediante el involucramiento de estos. Para estos, la animación se asume como la capacidad que se posee para motivar e involucrar activamente a las personas en actividades que provoquen su diversión.

El análisis de estas dos definiciones, de alguna manera, coinciden en enfocar la animación —básicamente— en darle vida a algo, basándose en

7 El areíto fue uno de los medios de cohesión comunal, su principal función se relacionó con los ritos mágicos, los acontecimientos festivos y funerarios. Era la forma de expresión de la cultura aborigen donde se conjugaban la música, la poesía la danza, la pantomima y los elementos plásticos.

técnicas que fomenten la comunicación y el intercambio entre los individuos en ambientes saludables que al mismo tiempo, provoque satisfacción y experiencias memorables.

La animación vista bajo esta perspectiva, genera el crecimiento humano y espiritual del turista.

Como se observa, estas definiciones un tanto genéricas, al ubicarse en un contexto específico, como es el caso del turístico y más particularmente —el hotelero— adquieren atributos que le van aportando otra dimensión (económica, empresarial, turística...) sin perder, claro está, su esencia. En este sentido, se estaría estableciendo una diferenciación entre animación turística y/o la animación hotelera, cuyas particularidades enriquecen el concepto de animación.

El desarrollo del turismo como un fenómeno de masas, condujo a observar la actividad de animación como una oportunidad enriquecedora de las experiencias generadas por este fenómeno. Empieza entonces a vincularse la actividad de animación con la actividad turística. La profundización en el estudio de estos vínculos origina el término “animación turística”.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), la animación turística surge como respuesta a la necesidad de los visitantes de un destino turístico, de ocupar su tiempo libre o de ocio de una forma enriquecedora y de realizar alguna actividad que incremente su nivel de satisfacción.

La referencia a la animación turística, implica tomar en consideración, su rango de actuación o alcance. El espacio de desarrollo de la animación turística abarca todo el destino, es decir, desde que el turista arriba al mismo hasta la comunidad donde se ubica el establecimiento donde pernoctará. Se está hablando —entonces— de entidades de hospitalidad como los aeropuertos, las carreteras, los viales de la ciudad —así como, los lugares culturales, históricos y naturales que están enclavados en la localidad en cuestión que, aunque no son entidades turísticas, están vinculadas a dicha actividad. En fin, la animación turística busca dar vida a todos los recursos que posee el destino, de forma que se haga más atractivo a los ojos del visitante.

Lo anterior sugiere que la animación turística guarda un estrecho vínculo con el entorno donde se manifiesta. La animación turística, “...es una estrategia para valorar el patrimonio turístico-cultural, vincular al visitante con el entorno (social, natural y cultural) y, en definitiva, contribuir al desarrollo humano (Blanco Faría tomado de Sánchez Romero, 2004).

El análisis vinculado al alcance de la animación turística, indica que al abarcar ésta, prácticamente todo el destino está incorporando de alguna manera, la animación que se desarrolla dentro de los establecimientos hoteleros que están ubicados en el mismo. Luego se hace necesario, entonces, particularizar en esta animación a la que se hace referencia y que se reconoce como “animación hotelera”.

La animación hotelera, a diferencia de la turística, solo se limita a las actividades que tienen lugar en el establecimiento y su entorno cercano. Quiere decir, por tanto, que la animación hotelera guarda diferencias con la animación turística al estar más directamente vinculada al turista.

Una definición de animación hotelera que pudiera considerarse y que integra todo lo estudiado hasta el momento, la establece Sánchez Romero cuando plantea que es:

...un sistema de acciones de esparcimiento articuladas, que se manifiestan a través técnicas, a los fines de comunicar valores artísticos y patrimoniales, dinamizar la cultura vinculando el establecimiento, al entorno, revelando significados que propician el enriquecimiento espiritual de los visitantes y así mismo, la generación de ingresos (Sánchez Romero, 2017).

El hecho de comunicar valores culturales y movilizar el entorno en función del enriquecimiento espiritual, alude a la creación de experiencias en los visitantes. Esta idea se refuerza con el planteamiento realizado por Ulacia (2006) cuando expresa que:

...el hecho de que el turista forme sus vacaciones de manera más selectiva y con una mayor integración al entorno del destino visitado, está muy asociado a la búsqueda de experiencias turísticas, que provoquen sensaciones diferentes a las vividas cotidianamente y les marque un recuerdo imborrable de su estancia en el lugar visitado.

El desarrollo de la animación hotelera fue consolidándose de una manera vertiginosa, sobre todo, a finales del siglo XX. A principios de los años setenta, las grandes cadenas internacionales como Club Med, Sandals, Sol Meliá, Iberostar, Robinson y otras, incorporan la animación como un servicio añadido a ofertar en sus hoteles. Comienza de esta manera una rápida expansión de la animación dentro de la actividad turística.

El fin primordial de la actividad hotelera consiste en brindar al cliente un producto de calidad, que satisfaga sus necesidades e intereses, sean estos tan variados como intereses de conocimiento, de información, de diversión y de comunicación, en la proporción más sana y segura posible. A este fin, contribuye grandemente la función de animación del hotel.

Buscar la diferenciación en esta actividad, sobre la base de una entrega de actividades atractivas donde se involucren los recursos del lugar, del hotel, etc. pone al establecimiento en condiciones ventajosas para su elección de compra por el cliente. Ello implica pensar en esta actividad como un producto, aún y cuando sea una función más del establecimiento hotelero. Dicho de otra manera, es posible transformar la animación hotelera en un producto.

La animación hotelera como producto

Es una creencia muy arraigada durante mucho tiempo por los hoteleros que la animación representa un actividad complementaria a la actividad fundamental del establecimiento: la provisión del descanso del turista. Es decir, un servicio más a brindar.

Sin embargo, ejemplos prácticos de establecimientos y cadenas hoteleras, han venido demostrando que la animación hotelera se convierte en un servicio al cliente indispensable incluso, rentable. El ejemplo de la cadena hotelera francesa Club Méditerranée, así lo evidencia, entre otros establecimientos hoteleros. Hace unos años, esta compañía decidió cambiar la forma de entregar su producto hotelero, haciendo un énfasis especial en la actividad de animación dentro de sus establecimientos, lo que condujo a introducir esta actividad dentro de la estructura orgánica del establecimiento —es decir— como un área a gestionar y no solo una función a desarrollar. De hecho —en la actualidad— cada vez más, en la elección del cliente del hotel donde hacer estancia, está basada en un porcentaje elevado en las posibilidades de animación que ofrece el mismo. De ahí la importancia de esta actividad. Del diseño acertado o no, de estas actividades, según la modalidad y segmentos de mercado que opere el establecimiento dependerá —en buena medida— la elección del mismo.

En este sentido, la actividad de animación puede concebirse como un producto consustancial al propio producto hotelero y no como un

complemento del mismo, el cual va a requerir de recursos turísticos para el desarrollo integral de sus programas.

El producto animación es considerado —al mismo tiempo— un servicio y en este sentido va a estar compuesto por elementos que se combinan dentro del producto turístico. La referencia es, entonces, a los componentes del producto animación que, teniendo en cuenta el carácter de servicio que también asume, se reconocen componentes tangibles e intangibles con sus correspondientes beneficios al cliente.

Lo anterior hace clara referencia al conocido paquete de servicios, que en el diseño de la animación, asume la misma estructura —pero en este caso particular— los beneficios intangibles incorporan un nuevo elemento: el cognitivo considerando uno de los objetivos que desarrolla la animación de nuestros días.

El elemento cognitivo está referido a aquella información significativa que responde a la necesidad de saber, experimentar, aprender que pone de manifiesto los turistas de hoy. Un ejemplo de paquete de servicio de un producto animación, se muestra en la tabla 24.

Ahora bien, la animación desde la perspectiva de producto —asume también un carácter comercial. El mismo es capaz de atraer el interés del cliente a regresar, a repetir la compra. Esta característica sugiere la posibilidad de que se vincule al plan de marketing del establecimiento, lo que implica tomar en consideración un grupo de aspectos a la hora de crearlo. A grandes rasgos, estos aspectos se refieren a:

- A qué tipo de clientela se orientarán dichos productos.
- Qué parámetros o estándares de calidad se deben garantizar.
- A qué precios se deben comercializar en función de los precios previstos como instalaciones de alojamiento.
- Cuáles son sus mercados y segmentos potencialmente de mayor demanda.
- Qué estrategias promocionales será necesario definir.
- Características de los productos-animación que existen en otros destinos turísticos de la competencia.

**Tabla 24. Paquete de servicios de un producto animación.
Componentes del producto**

COMPONENTES	BENEFICIO	DADO POR LOS ELEMENTOS
Tangible	Material o más tangible	Vestuario, maquillaje, materiales, insumos, etc.
Intangible	Sensorial	Olor, iluminación, música, atmósfera, decoración...
	Sicológico	Status, moda, halago, sensación de importancia, de seguridad, etc
	Cognitivo	Experimentación del cliente
Participación en talleres didácticos (artesanía, bailes, coctelería, música...)		

Visualizar la animación hotelera como un producto, obliga a tomar en consideración lo que, genéricamente, se define como producto, a partir de un conjunto de aspectos formales y añadidos. En este sentido, según Martín Fernández (1999) puede hablarse de cuatro elementos que configuran un producto, desde el punto de vista general:

- La función básica (el servicio esencial que el consumidor espera del producto para satisfacer la necesidad básica).
- Las características tangibles (las características físicas —técnicas, funcionales y estéticas— que se perciben del producto o servicio).
- Los servicios conexos (todos los servicios incorporados al producto que lo enriquecen y que suponen un valor añadido para el consumidor).
- Los elementos intangibles (referido al significado que los consumidores llegan a apreciar en el producto y que facilitan su diferenciación frente a otros competidores).

En el caso del producto hotelero, estos aspectos se comportan de la misma manera. Sin embargo, cuando se realiza un análisis del producto-animación, dentro de estos elementos se deben considerar además, los siguientes aspectos:

- Los espacios a utilizar.
- Las actividades a desarrollar.
- El equipamiento a utilizar para las actividades de animación.
- Los servicios del hotel que pueden asociarse a estas actividades.
- La promoción de las actividades.
- La calidad, tanto de las actividades de animación como de los servicios asociados a las mismas.
- El entorno natural, social y físico.
- Estructura del equipo de animación.
- Nivel de desarrollo económico y social de la localidad turística.
- Políticas medioambientales.
- Productos de animación que complementan al producto principal.



El aspecto decisor que presenta la animación hotelera como producto, hace posible diseñar diferentes productos-animación y clasificarlos en correspondencia con los segmentos de mercado que opere el hotel en cuestión y la modalidad del mismo.

La clasificación de los productos de animación puede obedecer a diversos criterios.



Por ejemplo, según las modalidades hoteleras, los productos de animación pueden ser de dos formas: animación para hoteles vacacionales y animación para hoteles de ciudad. Atendiendo a las diversas modalidades hoteleras existentes, pudieran aparecer otras clasificaciones de este producto tales como, animación de naturaleza, animación náutica, etc.




No obstante, lo más usualmente conocido son las dos clasificaciones mencionadas (Tabla 25).

Tabla 25. Clasificación de la animación por modalidad hotelera

TIPOS		CARACTERÍSTICAS
	Animación en hoteles vacacionales	Atendiendo a los segmentos de clientes que generalmente operan, esta debe ser muy activa, como por ejemplo, excursiones, playa, deportes, etc. El enfoque recreativo es más fuerte
	Animación en hoteles de ciudad	La animación es menos activa y se orienta fundamentalmente a potenciar la integralidad cultural y espiritual en las personas y al desarrollo de la comunicación social, más que entretener. Se desarrolla en los diferentes puntos de venta del hotel. Es una animación más contemplativa que activa

Atendiendo al contenido que desarrollan se encuentran —al menos— cinco grandes modelos de productos-animación:

MODELOS	CONTENIDOS/CARACTERÍSTICAS	
	Animación de programas alternativos	Corresponde a la adaptación de los programas de animación de acuerdo a las características de los distintos segmentos de clientelas —como por ejemplo— parejas, familias, individuales, etc. Es el modelo más conocido
	Animación tematizada	La característica de estos programas se refleja por una fuerte temática variada y representativa de la cultura cubana. Los programas de animación tematizados provocan la vinculación de todas las áreas del hotel a esta temática, así como, también la participación de los turistas

	<p>Animación de cultura y sociedad</p>	<p>Corresponde su aplicación en hoteles de ciudad. La fuerza y el éxito de la animación consiste en saber vincular los programas culturales de la ciudad con los turistas del hotel, asimismo debe existir una correspondencia ante un compromiso de los animadores por acercar a los turistas con las realidades de la sociedad sin olvidar que estas personas extranjeras buscan lo auténtico, lo natural, lo sencillo, lo sensible... Los programas de animación son diseñados en congruencia con las instituciones socioculturales del lugar (casas de cultura, escuelas, círculos sociales, etc.)</p>
	<p>Animación segmentada especializada</p>	<p>Se dirige a los segmentos que requieren de ciertos niveles de exigencia en cuanto al tipo de animación que es necesario enfocar en el establecimiento. Ej. El diseño de programas de animación para niños y adolescentes, familias, tercera edad, negocios, salud, discapacitados, ecoturismo, deportes recreativos...</p>
	<p>Productos animación opcionales</p>	<p>La oferta de productos por eventos que pueden ser un espectáculo tematizado con o sin alimentos, rutas de exploración y descubrimiento con animación, eventos recreativos y de entretenimiento especiales. Ejemplos: Intercambios de regalos, la ruta del queso, del vino, del tabaco, de la santería, el camino de Santiago, la ruta del azúcar, etc.</p>

Los programas alternativos, es el tipo o modelo más utilizado en los establecimientos hoteleros, sobre todo en los vacacionales, por la gran variedad que presenta a partir de la variedad de segmentos con que se trabaja. Los establecimientos hoteleros que operan segmentos orientados a sol y playa, presentan una gran diversidad de productos-animación que van a ir desde, la animación basada en los propios programas alternativos, hasta la animación segmentada especializada (se dirige a los segmentos que requieren de ciertos niveles de exigencia, como niños, niñas y adolescentes, familias, tercera edad), pasando por la animación tematizada.

Mientras que los establecimientos hoteleros de sol y playa, requieren de productos-animación orientados a una participación muy activa de los clientes, como por ejemplo, excursiones, playa, deportes, etc. donde el enfo-

que de recreación es más fuerte, los hoteles de ciudad precisan de productos-animación eminentemente culturales y/o vinculados al entorno social.

Puede pensarse en una oferta de productos-animación opcionales para eventos especiales, que pueden ser espectáculos tematizados, rutas de exploración y descubrimiento con animación, o eventos deportivos. Ejemplos de esta animación pueden ser los intercambios de regalos, las rutas (del queso, del esclavo...).

Partiendo de las clasificaciones anteriores, los establecimientos hoteleros deben diseñar la actividad de animación, atendiendo a los segmentos de clientes que operan. En otras palabras, cada segmento de clientes puede ser asociado a un tipo o varios tipos de productos de animación (Tabla 26).

Tabla 26. Productos animación asociados a los segmentos de clientes

SEGMENTO CLIENTES	PRODUCTO ANIMACIÓN
Sol y playa o vacacional	Animación de programas alternativos
Eventos, negocios e incentivos	Animación segmentada especializada (espectáculos, exposiciones...)
Segmento de salud (Spa ...)	Animación segmentada especializada
Segmento de naturaleza	Animación segmentada especializada (ecoturismo, descubrimiento, aventura...)
Segmento deportivo	Animación segmentada especializada (recreación, excursiones...)

En hoteles cuya operación es todo incluido, el producto animación más efectivo es el tematizado. En el caso de establecimientos de playa, tipo apartamentos y/o villas la animación segmentada especializada (para familias, niños, tercera edad...) es la más recomendable.

Objetivos y funciones de la animación hotelera.

La figura del jefe de animación

Considerar la animación hotelera —como un producto— implica tener presente los grandes objetivos de la misma, en este contexto (hotel). Estos se concentran en lo fundamental, en el descubrimiento y el involu-

cramiento de cada individuo en las actividades, así como, el incremento de los niveles de rentabilidad del establecimiento hotelero (Fig. 20).

Figura 20. Objetivos de la animación hotelera

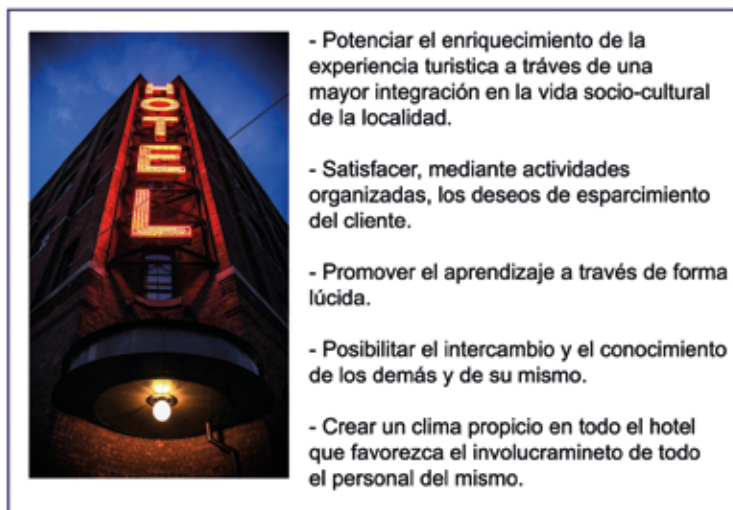


Estos objetivos rectores, se materializan en la práctica, en objetivos más concretos que se describen en:

- Ofrecer el esparcimiento, entretenimiento y diversión de manera organizada.
- La integración y adaptación de los clientes a los aspectos culturales, sociales y económicos del entorno.
- El aprendizaje de nuevas realidades culturales, geográficas y estéticas del destino y la localidad a través de formas lúdicas.
- Ofrecer valor al cliente al tiempo de ocio de que dispone, mejorando su calidad de vida.
- Contribuir a la rentabilidad del establecimiento.

Los objetivos de la animación hotelera condicionan —como ya sabemos— las funciones asociadas a esta actividad. Dentro de las diversas funciones que debe desarrollar la animación en un establecimiento hotelero, se destacan las que aparecen en la figura 21.

Figura 21. Funciones de la animación hotelera



Si bien el desarrollo de estas funciones precisa del apoyo y la colaboración de todos y cada uno de las personas que laboran en el establecimiento, en particular, del directivo principal de este, es la figura del jefe de animación y su equipo de animadores quienes le aportan vida a esta actividad. Es el animador el que entra en relación directa con los clientes para orientarlos en la utilización de su tiempo libre.

Resulta entonces —importante— revisar las funciones que debe desarrollar un jefe de animación en un establecimiento de alojamiento turístico. Estas se muestran a continuación, en la figura 22.

El trabajo en equipo ha demostrado ser una de las técnicas más eficaces para alcanzar los objetivos que se propone la empresa. Este criterio tan válido, funciona también para el área de animación de un establecimiento hotelero, lo que significa que el jefe de animación, por sí solo, no es capaz de lograr los resultados satisfactorios que se esperan con el desarrollo de la actividad.

Figura 22. Funciones del Jefe de animación en el hotel

Si bien él responde por la planificación, organización y la puesta en práctica de las actividades diseñadas y el correspondiente control y seguimiento de las mismas —necesita para ello— evidentemente de un equipo de trabajo. Esos son los animadores.

Cualquiera no puede desempeñar el papel de un animador. Se necesitan un conjunto de requisitos tanto técnicos y habilidades humanas específicas para poder desempeñar esta responsabilidad. No basta con tener amplios conocimientos y habilidades técnicas, el principal requerimiento del que debe disponer, un animador, es la vocación por el servicio, traduciendo esto en el sentimiento de satisfacción por trabajar en contacto directo con las personas —por sentir preocupación por ellas.

Teniendo esto como punto de partida, el animador debe poseer otro conjunto de cualidades y habilidades humanas para poder desempeñarse con éxito en su labor. Estas se muestran en la figura 23.

Figura 23. Cualidades y habilidades de un animador



Por su naturaleza, un animador es la persona que estimula y provoca a la acción, que motiva a la participación activa, a través de sus acciones personales. Luego, la habilidad para motivar es esencial dentro de las características personales de esta figura —debe por tanto— ser una persona alegre y segura de sus capacidades para realizar esta labor.

Un aspecto ineludible de la comunicación es saber escuchar, interpretar los mensajes que se dan a través de ella, lo que ayuda a hacerse entender por el receptor. Esta es otra habilidad que debe poseer un animador que —además— le ayuda a ser más empático con los clientes, por cuanto será capaz de entender el estado de ánimo de los clientes para saber qué tipo de actividad debe desarrollar en ese momento.

La habilidad de comunicar y ser empático con los clientes, va a estar muy asociada al llamado “don de gentes”. La capacidad de analizar la personalidad de los clientes, le servirá de gran ayuda a la hora de que existan dificultades y disgustos dentro del grupo, como resultado de pasar tanto tiempo juntos. La simpatía —al mismo tiempo que la tolerancia— son dos cualidades que debe poseer un animador.

A lo anterior se une la capacidad de respuesta rápida a los problemas, no solo surgidos en el desarrollo de la propia actividad, también problemas

de otra índole generados en otras áreas del hotel. El hecho de establecer un contacto más cercano y se diría que hasta familiar con los clientes —hará que estos— en algún momento, le soliciten ayuda en la solución de algún problema. En este sentido, la dirección del establecimiento debería otorgar a los animadores una determinada autoridad para que este de manera autónoma, los pueda resolver, sin tener que pasar por una cadena de contactos que le haría consumir más tiempo en la solución.

Aún cuando la actividad de animación se configura a partir de un conjunto de actividades que en alguna medida se repiten —la capacidad de incorporarle a estas, ciertas variaciones y de generar nuevas actividades sistemáticamente eliminará el carácter monótono que en algún momento pudiera aparecer. La improvisación muchas veces también ayuda a eliminar ese carácter aburrido.

El propio hecho de que es una actividad que se desarrolla en equipo, obliga sobre todo al jefe de animación, a organizar y distribuir —de manera adecuada— las diferentes actividades a desarrollar. Lo mismo ocurre con los animadores que forman parte del equipo, los cuales deben organizar su tiempo para cumplir sus tareas en tiempo y forma.

La propia naturaleza del trabajo obliga al animador a disponer de una preparación física que le permita estar durante un largo tiempo en activo —de manera alegre y dinámica. Esta es la razón por la que esta es una responsabilidad que es cubierta por personal joven y dinámico.

La gran “envoltura” de todas estas cualidades y habilidades del animador —lo constituye el nivel de conocimiento y cultura que la persona en cuestión, posea. Es por tanto un requerimiento necesario —que muchas veces no se cumple— la formación y el nivel de información que posea la persona que aspira a ocupar este cargo. La necesidad de que sea capaz de mantener una conversación con un huésped del establecimiento, sobre cualquier tema de actualidad, en correspondencia con el nivel intelectual del mismo —es imprescindible. Recordemos, además, que el animador es también una especie de relaciones públicas del hotel —por lo que— a lo anterior se le debe agregar su papel de “investigador de mercado”.

Los conocimientos básicos a exigir a un potencial animador están en el orden de:

- Las relaciones públicas.
- Nociones de psicología y sociología.

- Geografía, historia, cultura artística.
- Idiomas (al menos dos además del idioma natal).
- Técnicas de animación.
- Administración del tiempo libre.

La necesidad de estar informado sobre las características o perfiles de los clientes del establecimiento —así como— de sus expectativas, conduce al animador a disponer de un tiempo para obtener y estudiar esta información. En sentido general, la información fundamental a obtener de los clientes está relacionada con el perfil demográfico (edad, sexo, nivel económico, social, cultural, profesión, ocupación, nacionalidad, intereses y preferencias).

Toda esta información, debe revertirse en el diseño de programas y actividades específicos en función de las características y necesidades de los clientes.

Tomar en consideración los requerimientos anteriores en la conformación del equipo de animación del establecimiento, es de suma importancia para que el desempeño del mismo, alcance los fines que se persiguen con el desarrollo de esta actividad. No debe olvidarse que este es un puesto de trabajo donde la escucha directa de las necesidades de los clientes, ocurre de manera frecuente y fácil, lo que contribuye a no solo la mejora de la propia actividad de animación, sino al resto de las actividades frente al cliente, del establecimiento. Es además, al decir de Gallego (2007), “...el vehículo de comunicación entre los diferentes grupos humanos que se forman en el establecimiento (distintas nacionalidades, edades, sexo, profesiones, preferencias, etc.)”.

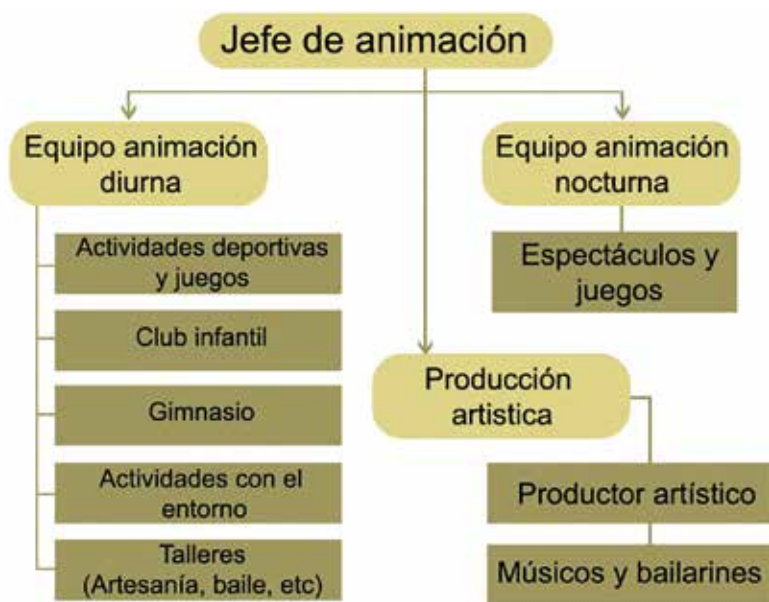
Una de las habilidades directivas de un jefe de animación, es la capacidad que tenga de conformar un equipo de animación que sea percibido por los clientes del establecimiento como una unidad que comprenda y demuestre —a partir de su desempeño— la filosofía de la actividad: potenciar la participación del cliente.

El enfoque actual de la actividad de animación y su condición de producto, conduce a observarla dentro del entramado empresarial, como una responsabilidad estratégica de la dirección de la empresa hotelera —aún cuando su responsable ejecutivo sea el jefe de animación. Muchas de las empresas hoteleras de éxito y prestigio mundial —consideran al ani-

mador como un representante de la dirección. Ello nos lleva a hablar —al menos someramente— de las estructuras y niveles de subordinación de la actividad de animación.

En este tema, como se había apuntado con anterioridad, no existe una regla fija para el diseño estructural, lo que quiere decir que podrán existir tantas variantes como intereses y características del establecimiento existan. En el caso de la animación ocurre igual, por lo que solo se hará énfasis en los hoteles vacacionales de sol y playa, por cuanto es el contexto donde la animación se desarrolla en todas sus dimensiones y posibilidades. Un ejemplo de estructura en hoteles de esta modalidad, se muestra en la figura 24.

Figura 24. Estructura de la animación en un hotel de playa de grandes dimensiones



La estructura mostrada en la figura anterior, lógicamente implicará un equipo de animación relativamente amplio y diverso para dar respuesta a los grupos de actividades que se conciben en el establecimiento. Se está haciendo referencia a animadores infantiles, animadores para la tercera edad, animadores deportivos, animadores nocturnos..., los cuales llevan

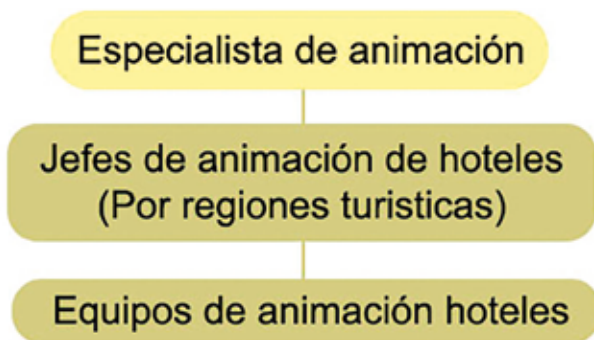
una especialización en su preparación, dada las características del segmento con que trabajan o las características de la actividad en sí. Por ejemplo, no todo el mundo sabe dirigir o animar un espectáculo musical y manejar adecuadamente un micrófono, de la misma manera que no todo el mundo sabe trabajar con niños o personas de la tercera edad. Ello requiere de determinados conocimientos y habilidades personales específicas, de ahí la variedad en los perfiles de animadores.

Pueden encontrarse establecimientos hoteleros vacacionales —por lo general— aquellos que se encuentran operando bajo cooperación internacional con una plantilla de animadores que oscila entre los 14-16 miembros y otros cuya plantilla no rebasa los dos miembros.

La organización estructural de esta actividad a nivel corporativo, es más sencilla y responde a la política trazada para la misma —a nivel de grupo hotelero—, un ejemplo de ello se expone en la figura 25.

Figura 25.

Estructura de la animación a nivel corporativo



La gestión de la animación hotelera. El proyecto operativo de animación (POA). El programa de animación

Como todo proceso de gestión, el vinculado a la animación hotelera, también atraviesa las mismas fases o actividades: planificación, organiza-

ción, regulación y control, pero como es lógico, estas fases asumen características específicas atendiendo a la naturaleza de esta actividad.

Los criterios rectores de la gestión de la animación hotelera, están en correspondencia con la visión de producto que se tiene actualmente de esta actividad —así como— de su papel asociado a la comercialización del hotel.

Estos criterios se resumen en tres y que aparecen en la figura 26.

Figura 26. Criterios rectores de la gestión de la animación hotelera

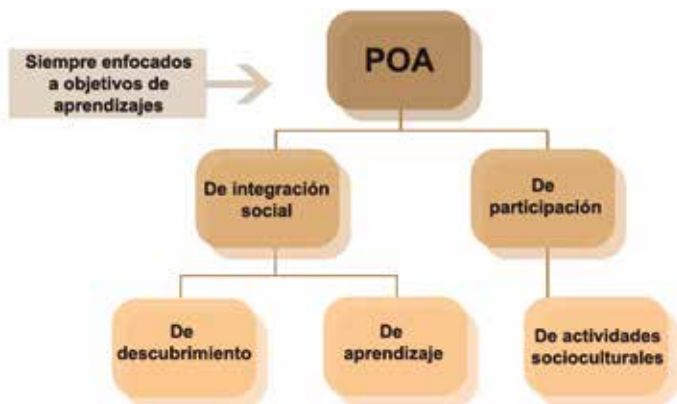


La planificación de la actividad de animación en los establecimientos hoteleros, se realiza mediante la confección de un documento denominado Proyecto Operativo de Animación (POA) (Ulacia, 2006).

Este documento rige la política y el desarrollo de la animación del hotel. A través de él, se establece la interrelación entre los recursos del establecimiento y los de su entorno, para su explotación en función de la actividad. El POA se fundamenta atendiendo al concepto previamente establecido, el cual rige las operaciones del establecimiento, como expresión del enfoque de servicio que asume también la animación hotelera.

Para la elaboración del POA, se siguen nueve pasos, aunque algunos autores los reducen o amplían, integrando varios pasos o separándolos. Obstante, sean un número determinado u otro, su elaboración debe enfocarse al desarrollo de uno o varios aspectos, siempre enfocados al objetivo de aprendizaje. Estos aspectos se refieren en la figura 27.

Figura 27. Aspectos que conforman la elaboración del proyecto operativo de animación



Los nueve pasos que conforman un POA, son:

- Datos generales del establecimiento (nombre del hotel, localización, características generales...).
- Análisis interno de la animación. El mismo comprende:
 - Valoración de los recursos del hotel y del entorno.
 - Identificación de potencialidades del hotel para la animación.
 - Identificación de las potencialidades de los recursos humanos dentro del hotel para apoyar activamente, las actividades de animación.
 - Selección de las potencialidades de los recursos del patrimonio con el interés de integrarlas en la animación del hotel.
 - Explotación, en función de la animación, de los recursos que identifican al hotel.
- Definición de los objetivos para el desarrollo de la animación en el hotel.
- Definición de la clientela y sus segmentos por edades.
- Estructuración de las actividades de animación por programas basados en los segmentos de la clientela.
- Definición de los programas de animación que produzcan mejor imagen para los hoteles de la cadena.

- Evaluación de las necesidades materiales, humanas y de equipamiento respecto a los programas de actividades de animación.
- Características generales sobre el contenido del proyecto pedagógico.
- Aprobación por el director del hotel. (ver en anexos un ejemplo).

Cabe aclarar que en el caso de la evaluación de las necesidades de recursos humanos, se hace énfasis en el número óptimo de animadores que se necesitan para el desarrollo del proyecto y la definición de sus funciones específicas.

Si el POA rige estratégicamente la actividad de animación en el establecimiento hotelero, al presentar la política que se seguirá en un período determinado con su ejecución y desarrollo, representándose de esta manera la función de planificación, el Programa de Animación (PA) representa la función organizativa de esta actividad (Ulacia, 2010).

El programa de animación se deriva del POA, siendo el paso 6 del mismo. Es el documento donde se reflejan las actividades a desarrollar para un período de tiempo determinado, sus horarios, los responsables y el lugar donde se desarrollan.

Los programas de animación, como expresión determinante de un POA, tienen que considerar ciertas cualidades —como la integralidad, la flexibilidad y estar hechos a la medida de las características y necesidades de los clientes (el paso 4 ayuda a lograr esta última cualidad). Ello significa que los PA no deben verse de manera estática. La variedad y la creatividad debe caracterizarlos, para lo cual el análisis del entorno natural y social dónde van a desarrollarse, del tipo de mercado y segmentos de edades a quiénes se dirigen, de los gustos y preferencias de estos, del tiempo de estancia de los clientes en el hotel —como principales aspectos a considerar— condicionarán las actividades a incorporar en el programa (distribuidas en las sesiones diurnas, vespertinas y nocturnas), la disponibilidad de recursos materiales y humanos y el presupuesto para ejecutar dicho programa con la calidad necesaria. Teniendo en cuenta lo anterior, el hotel debe elaborar tres tipos de programas.

En la siguiente figura se presenta un ejemplo de estructura de programa de animación. La estructura que se muestra resulta una de las más comunes en su uso.

Figura 28. Programas de animación que se elaboran en el hotel

Los programas de animación emergentes, se diseñan para situaciones específicas como ciclones, falta de fluido eléctrico, lluvias, entre otras que por tales imprevistos no se puedan ejecutar las actividades programadas.

La efectividad de un PA, descansa fundamentalmente en el tratamiento a que estén sometidas las actividades que lo conforman, aspecto que en la práctica resulta bastante deficiente, pues no son pocos los establecimientos donde la improvisación y la rutina son las privilegiadas en este trabajo.

Las actividades del programa deben estar respaldadas por una ficha técnica y un guión. La ficha técnica constituye el documento donde se recoge toda la información asociada al contenido de la misma para poder ejecutarlas. El guion expone —en un orden lógico— lo que debe suceder, distribuyendo —al mismo tiempo, las tareas dentro del equipo de animadores, así como, la proyección del tiempo de duración de la actividad.

Por último, es importante destacar que tanto el POA como el PA, deben diseñarse en correspondencia con lo establecido en el manual de operaciones de la compañía hotelera a la que pertenece el establecimiento y el concepto y estándares de la marca que representa.

La promoción del programa de animación en el hotel

Parte de la función de regulación, en la gestión de la animación hotelera, es la divulgación y promoción de las actividades que forman el PA. El éxito de la actividad —también está condicionado por la forma, veracidad y oportunidad con que llega la información de las actividades a los clientes del hotel.

El primer objetivo de la promoción del PA, es informar de las actividades que se van a realizar —a partir del cual se busca potenciar la participación o asistencia a las mismas, siendo este el segundo objetivo. Un tercer objetivo está encaminado a crear el ambiente propicio —en la instalación, que contribuya a la animación.

Las herramientas más comunes que se utilizan para lograr estos fines son los carteles, las pizarras, la megafonía y los murales de animación. Otras que pueden ser también empleadas son las representaciones (sketch), los posters y la divulgación persona a persona.

En el caso de los establecimientos hoteleros cubanos —lo más utilizado son los murales de animación, con independencia de que —puntualmente— pudieran utilizar algunas de las otras herramientas o soportes mencionados anteriormente.

Como soporte promocional, la función del mural de animación es llamar la atención, motivar, informar y promover con efectividad las actividades comprendidas en el programa de animación. Para ello, debe cumplir con determinadas condiciones, entre las que se destacan:

- Hacerlo llamativo (colores, caricaturas, letras y mensajes alusivos...).
- Hacerlo práctico y organizado para su utilización (agregar o quitar).
- Resaltar las actividades donde se requiera la participación del turista.
- Destacar las actividades diurnas y nocturnas tematizadas.

El diseño de un mural de animación debe tomar en consideración tres criterios:

- *Ser atractivo*, de manera que llame la atención positivamente del cliente.

- *Ser coherente*, el diseño debe corresponderse con el contenido de lo que se divulga.
- *Ser oportuno*, el mural debe ubicarse en un espacio o lugar del establecimiento que pueda ser visto por el mayor número de personas, de manera que la información llegue en el momento adecuado para propiciar la asistencia a las actividades. Del mismo modo, dentro del mismo, la información más relevante o de mayor interés, debe ubicarse en el lado superior derecho, pues según los especialistas, es el primer punto de mira de las personas.

Un ejemplo de diseño de un mural de animación se muestra en la figura 29.

Figura 29. Ejemplo de un mural de animación



La función de calidad en la animación

La calidad en la prestación del producto animación en el establecimiento hotelero, es una función que abarca cinco dimensiones diferentes, las que interrelacionadas de modo integral garantizan un desempeño de la actividad que deviene satisfacción de la clientela del hotel.

Aunque todas las dimensiones son importantes, pues cada una de ellas juega un rol específico para lograr el resultado final, que es la satisfacción del cliente con la actividad de animación —en la práctica— la medición y evaluación de la actividad, unida a la retroalimentación del cliente son las que avalan un proceso de mejora efectivo y en consecuencia, el perfeccionamiento del producto mediante los rediseños necesarios.

La figura 30 muestra las cinco dimensiones asociadas a la función de calidad de la animación.

Figura 30. Dimensiones de la calidad de la animación hotelera



Algunas de las dimensiones ya han sido tratadas con anterioridad. Tal es el caso del diseño de las actividades de animación y la información al cliente —por lo que, solo se abordarán el resto de las dimensiones a las que aún no se ha hecho referencia.

Sin embargo, sobre la información al cliente, no sería ocioso hacer referencia a otro de los soportes informativos bastante utilizado —aunque no en nuestros hoteles. Nos referimos a la radio base como espacio de información y cultura musical.

El aprovechamiento de una cabina de audio y sonido durante algunas horas del día, como si fuera una estación de radio —ofrece la posibilidad a los animadores de ambientar la instalación, informar al cliente, al

mismo tiempo que, propicia la motivación a asistir o participar activamente en las actividades del día.

El empleo de este soporte implica un conocimiento previo por parte del animador del uso del micrófono y de un trabajo conjunto y bien coordinado con el operador de audio. Es indiscutible la efectividad de la radio base —pero también, la necesidad de disponer de recursos materiales y financieros adecuados para mantenerlo como un estándar de desempeño.

La animación hotelera, puede y debe contribuir al fortalecimiento de la imagen del hotel, a través de la entrega de estímulos a los clientes por la repitencia en la asistencia a las actividades, la participación activa en ellas y la obtención de conocimientos y experiencias.

Existen diferentes maneras de premiar estos comportamientos e incluso de vincularlas entre sí. Por ejemplo, la entrega de diplomas y regalos en los espectáculos nocturnos que celebra el hotel, a aquellos clientes que se hayan destacado en las clases de baile, en los talleres de artesanía o coctelería; es una forma de promover la participación del cliente en más de una actividad de animación.

La animación —considerada como un producto— precisa de un constante proceso de actualización en correspondencia con los cambios en las expectativas y necesidades de los clientes. En otras palabras, precisa de un rediseño que le permita estar “al día” con lo que quieren los clientes del hotel.

Para lograrlo, nada mejor que la medición y evaluación de la actividad, como parte del proceso de retroalimentación de clientes.

La medición y evaluación es un proceso que tiene como punto referencial, los estándares y normas establecidos para el desempeño satisfactorio del fenómeno que se estudia. Luego —en el caso de la animación— el diseño de las actividades y estándares para su ejecución, serán los referentes para conocer hasta qué punto se viene haciendo lo que se programó.

Una de las técnicas más efectivas para conocer si lo que está sucediendo se corresponde con lo que se programó, es la “lista de chequeo”. Al igual que en la supervisión de habitaciones —este instrumento resulta de utilidad, tanto para medir el desempeño de los animadores, como de la propia actividad de animación.

Las reglas y principios para su diseño son las mismas que para las listas de chequeo de habitaciones —pero en este caso— el contenido está referido a los aspectos de la animación que son necesarios medir para

garantizar los resultados deseados. Aquellos ítems de la lista que no se correspondan con el referente, deberá ser objeto de acciones de mejora propiciando —no en pocos casos— el rediseño de las actividades.

Ahora bien, el proceso de evaluación de la actividad de animación, no estará completo si, junto a los resultados que se obtengan de la aplicación de la lista de chequeo, no se consideran los resultados de la retroalimentación de los clientes.

Existen variadas formas de conocer los criterios y comentarios de los clientes respecto a la actividad de animación en el establecimiento, desde las muy conocidas encuestas de satisfacción, hasta los contactos informales directos, pasando por los programas de escucha y los propios animadores cuando comparten en las actividades con los clientes.

El presupuesto de animación

Como toda actividad que para su ejecución precisa del uso de recursos tanto materiales, humanos como financieros, la animación hotelera utiliza un presupuesto de gastos. Aunque se habla de gastos —realmente este presupuesto debería verse como una inversión.

No debe olvidarse que la actividad de animación en el establecimiento hotelero, contribuye a consolidar la imagen del mismo y a provocar la publicidad “boca-oído”.

La elaboración del presupuesto de animación debe seguir dos principios:

- Rentabilidad a partir de buscar un equilibrio a partir de una compensación de los gastos en que se incurre. Ello significa que debe analizarse muy bien qué actividades el establecimiento pone a disposición de los clientes sin gasto alguno y cuáles deben ser pagadas.
- Promover el consumo del cliente al orientarse, más que a la búsqueda de máximos beneficios económicos, a la obtención de una máxima demanda de los servicios que se ofrecen en todo el establecimiento.

Lo anterior sugiere que las líneas de actuación del presupuesto de animación deben derivarse, en primer lugar, del contenido expuesto en el proyecto operativo y en segundo, del programa de animación diseñado.

Dentro del contenido del presupuesto de animación, deben aparecer los gastos derivados no solo de las actividades que se desarrollan del propio esfuerzo del equipo de animación (juegos, pasacalles, cines debates, etc.), también aquellos que se derivan del contrato del talento artístico asociado a los espectáculos y actividades especiales que se desarrollan (actividad de fin de año, de nochebuena, etc.).

Un modelo de presupuesto —de los tantos que pueden existir— se muestran en la figura 31.

Figura 31. Modelo de presupuesto de animación

ACTIVIDADES	TALENTO ARTISTICO		ACTIVIDADES DE ANIMACIÓN		TOTAL
	Temp. Alta	Temp. Baja	Temp. Alta	Temp. Baja	
SERVICIOS ARTISTICOS					
Trío de pequeño formato					
Bailarines					
ANIMACIÓN					
Maquillaje p/personajes					
Pelucas					

Con independencia de los gastos en que se incurra para el desarrollo de las actividades, debe quedar claro que la animación, bien diseñada y gestionada, siempre será una actividad rentable para el establecimiento hotelero.

Set de ejercicios

1. Como parte del proceso de inducción a un nuevo trabajador del departamento de recepción se le ha orientado a usted por su experiencia en el área, explicarle las acciones más comunes que se realizan en el tratamiento al cliente frente a una situación de stop sales.
2. Ud. es el jefe del departamento de recepción del hotel 4 estrellas Holanda, el jefe de alojamiento le ha orientado desarrollar el organigrama del departamento para discutirlo en el próximo consejo de dirección, ya que el hotel comenzará a prestar el servicio de correspondencia y mensajería. Teniendo en cuenta las funciones que esta área desarrolla Ud. debe:
 - Proponer el nuevo organigrama del departamento.
 - Explicar brevemente para el conocimiento de todos, las principales situaciones que pueden ocurrir en el departamento de recepción a la entrada de los clientes del hotel.
3. El jefe de recepción del hotel X, tiene la tarea de organizar el funcionamiento del área de recepción. Para ello debe presentar —de manera resumida, cómo enfrentaría dicha tarea. Prepara un documento al efecto —donde por fases, expone el tratamiento de las diferentes situaciones que más frecuentemente se presentan. Sin embargo deja en blanco, la organización de la primera fase del funcionamiento del área —con la intención— de que Ud. —como director del hotel, le sugiera las situaciones que pudieran ser sistematizadas en su tratamiento. Ud. como director, debe:
 - Listarle las situaciones más frecuentes que suceden en esta fase.
 - Explicar en detalles cada una de ellas.

4. El ama de llaves del hotel X, tiene la tarea de organizar la ejecución del programa de limpieza de las áreas comunes, en los diferentes horarios del día. Para ello, debe presentar una tabla donde aparezcan las diferentes áreas comunes y las características y horarios en que debe ejecutarse su limpieza. El ama de llaves dejó algunas características en blanco con el fin de que Ud., como director(a) del hotel, le haga una propuesta. Por favor, llene los espacios en blanco.

Áreas	Características de la limpieza
Lobby	
Oficinas	
Baños públicos	
Puntos de venta	
Restaurantes	
Salones	Cuando estén cerrados
Taquillas	En horario de madrugada o antes de las 7:00 am. Se mantiene la atención durante las 24 horas.

5. Para cualquier cliente que tenga una reserva confirmada y no llegue en la fecha prevista (No-Show) se le cobra la primera noche de la estancia según el plan contratado. Un cliente se declara No-Show un día después de la fecha prevista para su llegada, pero a la hora de proceder al cobro por esta no presentación se hace un análisis previo para ver la agencia de que se trata, del nivel de ocupación que tenga el hotel y si hay o no overbooking. También se analiza que tipo de cliente es y la causa de su no presentación. Generalmente no se cobra el No-Show, pero en situaciones de overbooking sí debe cobrarse ya que el hotel incurre en gastos por causa de los desvíos que debe realizar cuando tiene todas sus reservas confirmadas pero no tiene disponibilidad para alojarlas. Razonado la problemática existente.

¿Qué usted haría?

6. En el hotel Gran Vía próximo a iniciar su explotación, se están desarrollando las estructuras de sus áreas operativas. Ud. ha sido nombrado director de alojamiento y le corresponde hacer la propuesta de cómo quedaría conformada esta área partiendo de que se ha concebido como un hotel 5 estrellas de ciudad con 120 habitaciones, dirigido fundamentalmente al mercado inglés en el segmento de hombres de negocio. Ud. debe:
 - Diseñar el organigrama del área operativa de alojamiento de este hotel, abriendo además, el departamento encargado del acondicionamiento de áreas y locales así como de la atención al cliente durante su estancia.
 - Explicar al consejo de dirección las funciones principales que tendrá el área de alojamiento del hotel, a su cargo.
7. Diga verdadero o falso según convenga. Justifique los falsos.
 - La modalidad de contratación de cupos o allotments requiere obligatoriamente la modalidad de prepago.
 - En nuestro país la modalidad de contratación en firme la utilizan las AAVV y TTOO para obtener precios más bajos y únicamente en temporada baja.
 - La modalidad de contratación ad hoc es la mezcla de las modalidades cupos o allotments con la modalidad en firme.
 - El *release* es un componente de la modalidad cupos o allotments que significa la cantidad de habitaciones que el hotel reserva para la AAVV.
 - El *deadline* es la fecha de llegada del cliente al hotel.
 - La modalidad de contratación *free sales* es la más perjudicial para los hoteles, pues el precio por habitación que se le ofrece a las AAVV es más bajo.
 - Las modalidades de contratación no contemplan la repartición del riesgo entre el hotel y el TTOO o AAVV.
 - El departamento comercial pertenece a las áreas operativas del hotel.

8. En un hotel que está próximo a comenzar su explotación se están realizando los trabajos de estructuración de sus áreas operativas. Ud. ya ha sido nombrado director de alojamiento y le corresponde hacer la propuesta de cómo quedaría conformada esta área. Para hacer su propuesta tome en consideración la siguiente información:

a) Es un hotel de playa 3 estrellas y tiene 70 habitaciones.

b) Su mercado principal para operar es el español y dentro de éste, el segmento es el vacacional.

Diseñe el organigrama del área operativa de alojamiento de este hotel, abriendo además, el departamento que desencadena la operación en esta área.

9. Ud. se encuentra en una negociación con un TTOO el cual está queriendo comprar la totalidad de sus plazas hoteleras. Este TTOO hace mucho tiempo que trabaja con Ud. y mantienen muy buenas relaciones. A pesar de ello, Ud. debe velar por correr el menor riesgo posible desde el punto de vista financiero, por lo que no accede a su petición, pero le propone otra modalidad de contratación de plazas donde el riesgo para ambos puede estar más equilibrado.

¿Cuál es esa modalidad de contratación? ¿Cuáles son las características de la misma que permiten equilibrar el riesgo?

10. Ernesto, es el jefe del departamento de recepción del hotel “Espartaco”, un hotel 4 estrellas. Él tiene la encomienda del jefe de alojamiento de reorganizar dicho departamento atendiendo a que el hotel comenzará a prestar el servicio de correspondencia y mensajería, además acondicionó el terreno aldeaño para parqueo de los autos de los clientes y visitantes al hotel que llevará un personal para el parqueo de los autos. Teniendo en cuenta las funciones que esta área desarrolla, Ernesto presenta una nueva estructura del departamento, la que se presenta a continuación:



Analice:

- La validez de la propuesta de estructura realizada por Ernesto. Explique sus criterios al respecto.
11. Lea detenidamente la siguiente situación y responda las preguntas: Usted y su familia vienen de Alemania a visitar La Habana por tercera vez. La agencia de viajes que le vendió el paquete turístico opera en este país hace varios años y tiene muy buenos contactos con el destino Cuba. Dicha agencia, para asegurar las plazas hoteleras en temporada alta en Viñales y Trinidad contrata únicamente con los proveedores de alojamiento en la modalidad ad hoc, en la cual se prepagan las capacidades a utilizar en el periodo.

Usted ha escogido el hotel C&H de ciudad con categoría 4 estrellas que tiene 250 habitaciones para pasar 4 noches en el mismo, pues le han dicho que tiene una animación muy activa, por ser un hotel de ciudad, lo cual le agrada. Cuando llega al hotel lo esperan en el lobby y le saludan por su nombre, pues como las veces anteriores ha estado allí, le conocen y saben además cual es su habitación preferida. Todo ello ha sido posible pues se está implementando un plan de fidelización de clientes bajo la responsabilidad de los departamentos de comercial, regiduría de pisos y calidad. Estos departamentos no creen que sea importante la información que les puede ofrecer recepción porque allí nada más se atiende al cliente a la llegada y salida del mismo.

- Señale los errores cometidos en el caso y justifique los mismos.
 - Mencione las divisiones o áreas que componen el departamento de recepción y diga cuál puede no existir en dicho hotel, por su categoría.
 - Además de ad hoc ¿qué otras modalidades de contratación existen entre el hotel y la AAVV/ TTOO? Explique una de ellas.
 - Del departamento regiduría de pisos diga:
 - Funciones principales del mismo.
 - ¿Cómo se clasifican las habitaciones por su estado ocupacional?.
 - ¿Cómo es la limpieza en las habitaciones?.
12. Haga un análisis crítico del material “las mejores prácticas”, en sus temáticas: “ventajas competitivas sostenibles”; “mejores hoteles en prácticas medioambientales”; “como el hotel entrega los beneficios prometidos” y “mejores prácticas en recursos humanos”.
13. Escoja dos características del departamento de alimentos y bebidas.
- El departamento de alimentos y bebidas es quien se ocupa de la experiencia gastronómica que vive un comensal dentro un hotel.
 - Es donde se genera aproximadamente el 25% de todas las ganancias en un establecimiento de hospedaje.
 - Tiene como función social elaborar, vender y presentar toda la oferta de los servicios de restauración que soliciten los clientes.
14. ¿Cuáles son las áreas que integran el departamento de alimentos y bebidas, subráyelas?

Cocina, bar, restaurante, room service, sala de evento, recepción, Animación, parqueadero.

15. Escoja el literal correcto referente a las funciones del personal del área de alimentos y bebidas.

Chef	Direcciona a todo el personal.
Gerente de alimentos y bebidas	Controla y dirige el mise place
Maître	Programa los cambios de menú con anticipación.

- 1a, 2b, 3c.
 - 1c, 2b, 3a.
 - 1c, 2a, 3b.
 - Ninguna de la anteriores.
16. Un comensal desea quejarse por la temperatura inadecuada de un platillo; de acuerdo con el nivel jerárquico y a las líneas de comunicación, ¿qué puesto es el conveniente para atender la queja.
- Gerente de A&B.
 - Meseros.
 - Hostess.
 - Capitán de meseros.
17. Formule los indicadores de los subprocesos de soporte del departamento de A&B.

Subproceso:			
Indicadores de gestión			
Objetivo:			
Puntos críticos	Criterio de medida	Indicador	Formulación

Casos de estudio

Analice críticamente el siguiente material. Describa las ideas esenciales que se exponen y asuma una posición en torno a ellas

Los hoteles con estrategias de sostenibilidad son más rentables

La incorporación de la sostenibilidad a la estrategia corporativa de los hoteles no es sólo cuestión de imagen, puede mejorar su posicionamiento y los resultados económicos de la empresa, según asegura un estudio realizado en la Universidad de Huelva por los profesores Antonio Montaña y Alfonso Vargas (2015).

Según el informe, la incorporación de “una estrategia proactiva ambiental, así como, una orientación al desarrollo sostenible de los hoteles, mejora su competitividad aumentando sus resultados económicos y su posicionamiento en los mercados”.

El mencionado informe, que se trata de una tesis doctoral dirigida por el profesor Alfonso Vargas (2015), catedrático de Organización de Empresas, relaciona la sostenibilidad y los resultados de posicionamiento y económicos de los hoteles, y concluye que se da una mejora en su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

El estudio “ha constatado científicamente, que existen un conjunto de variables que favorecen la incorporación de estrategias proactivas y de orientación al desarrollo sostenible en los hoteles”, señala Vargas (2015), y se refiere a varios aspectos como “la presión normativa, al incorporar un modelo voluntario de certificación de la sostenibilidad (QSostenible)”, así como, “la presión mimética” para lo que aporta el ejemplo de IL UNION (anteriormente denominada Confortel), cadena hotelera donde ya se ha implementado el modelo, así como, el caso de otras cadenas “con las que ya se trabaja en la incorporación de estándares sostenibles”. Y también se refiere al “mayor nivel de internacionalización” como tercer elemento dinamizador de la incorporación de políticas ambientales.

Mayor rentabilidad

Por su parte, el profesor Antonio Montaña (2015), autor del estudio y presidente de CIES (Agencia de Acreditación Sostenible), apunta que “el principal factor que frena la iniciativa ambiental es la falta de formación y visión de los directivos de las cadenas, condenándolos así a la falta de competitividad”.

Por otro lado, el estudio considera “demostrado” que la estrategia ambiental desemboca “en una mayor rentabilidad económica de los hoteles con respecto a la competencia”, así como, en “su grado de diferenciación por la mejora de su eco-eficiencia y posicionamiento”.

Lea detenidamente el siguiente material: “Los hoteles de mayor nivel de desarrollo tecnológico”

La tecnología hotelera es cada día más importante en el sentido de atraer turistas y según el diario el Universal de España(s/f) los principales hoteles que destacan en este aspecto serían:

Hotel Hélix: Abu Dhabi, Emiratos Árabes. Es una construcción arquitectónicamente espectacular (en forma de hélice) sino que además es el hotel más ecológico y el edificio se abastece única y exclusivamente de energía verde, que extraerá del viento y el sol gracias a un complejo sistema de paneles solares y turbinas. La temperatura y la humedad de sus 208 habitaciones serán reguladas de forma natural gracias a una cascada interior, mientras que una pared de vidrio deslizante que recubre toda la fachada del hotel dejará pasar la brisa marina.

Hotel Sax: Chicago, Estados Unidos. En este sentido, todas sus habitaciones disponen de una pantalla LCD de 40 pulgadas, ofrecen conexión wifi gratuita a todos sus huéspedes, que en la sexta planta además pueden jugar al Guitar Hero o al Rock Band sin pagar y además, a todos los huéspedes se les cede, durante su estancia, un ordenador portátil y un reproductor MP3 que pueden utilizar sin coste alguno.

Hotel 1000: Seattle, Estados Unidos. Se le estima como un prodigio del diseño, en el Hotel 1000 la tecnología se pone a disposición de la intimidad y la privacidad de los huéspedes y todas sus habitaciones disponen de un sistema de escaneo por rayos infrarrojos que le indican a los cama-

teros y otro personal del hotel cuando una habitación está vacía (y por lo tanto pueden entrar sin llamar) o cuando se encuentra ocupada. El hotel dispone de su propio campo de golf virtual y un desarrollado sistema de tuberías que consigue de alguna forma eliminar la mayor parte de la grifería de los baños ya que el agua cae directamente desde el techo.

The Peninsula Hotel: Tokio, Japón. Es probablemente el establecimiento más Geek de lo que conforman esta clasificación ya que está dotado de sistema propio de servicio de mantenimiento informático, por lo que si existe algún problema con alguno de los aparatos electrónicos de sus huéspedes será repararlo sin coste alguno. Entre las modernas tecnologías con las que dotan a cada una de sus habitaciones destacan las radios que se conectan a más de 3000 emisoras que emiten por internet, sus teléfonos que posibilitan realizar llamadas VoIP a través de Skype o incluso un curioso pulidor y secador de uñas electrónico.

Blow Up Hall: Poznan, Polonia. En este hotel, la misma recepción es una instalación artística, por lo que cuando el huésped llega a su lobby, él mismo se convierte en parte de una gran obra de arte: de hecho, se suma a las más de 2,4 millones de pequeñas imágenes que captan las cámaras de vídeo repartidas por todo el hotel, viéndose proyectado en suelos y paredes. Las habitaciones de la instalación no tienen número y para asegurar el mayor confort, seguridad y la privacidad, a cada huésped se le cede un iPhone que guía al viajero hasta su destino y que posteriormente se sincroniza con la cerradura electrónica de la puerta.

The Upper House: Hong Kong, China. Aquí se aplica la filosofía “sin papel” hasta sus máximas consecuencias cuando de hecho, nada más llegar todos los viajeros son “equipados” con un iPhone contentivo de toda la información que necesitan saber sobre el hotel, los restaurantes de la zonas cercanas, los monumentos interesantes que hay que visitar, una guía de compras, etc. El iPhone también dispone de cientos de juegos en su interior y ofrece banda ancha y navegación ilimitada. Además el hotel pone a disposición de los clientes coches ecológicos para realizar sus desplazamientos.

Mama Shelter: París, Francia. Se le califica como el hotel preferido de los fans de Apple, ya que cada habitación cuenta con su propio iMac de 24 pulgadas, así como un dock en el que se puede situar los iPhone/iPod y

escuchar la música preferida a través de los altavoces incorporados en las paredes de la habitación.

Montage: Beverly Hills, Estados Unidos. Ofrece servicios muy similares a los anteriores y, presenta como novedad una nueva tecnología que permite que los espejos de los baños no se empañen con el vapor de la ducha. Destaca además por ser uno de los primeros hoteles certificados por su eficiencia energética.

Hoteles Element: Estados Unidos. Esta cadena de hoteles destaca por el uso eficiente de la energía y permite que sean propios huéspedes los encargados de prepararse su propia comida. En este sentido, todas las habitaciones disponen de una pequeña cocina, y los viajeros reciben a la entrada una nintendo DS con un juego con el que pueden aprender a cocinar.

Hotel Pod: Nueva York, Estados Unidos. Se ha renovado con el auge de las redes sociales y en este sentido, dispone de una fuerte comunidad que se reúne en torno a su blog corporativo y que permite que los huéspedes puedan conocerse e interactuar entre sí. Como se puede deducir de su nombre, todas las habitaciones están adaptadas para sacar el máximo provecho de los iPod.

A Ud. se le pide:

- Resuma los principales avances tecnológicos que se exponen en el material.
- Qué país o países muestran la mayor cantidad de hoteles dentro de esta lista.
- Analice y exponga cuales de las tecnologías mencionadas, pudieran considerarse para el diseño de nuevos productos hoteleros.

Lea el siguiente material y responda a las siguientes cuestiones:

- Analice críticamente los retos que se plantean en el siguiente material.
- ¿Cuáles de estos retos son asumibles también por la hotelería cubana? Ponga ejemplos.
- Explique cómo afecta a la rentabilidad del hotel, las nuevas tecnologías (buscadores, agencias online y sitios web). Ponga ejemplos.

Problemas globales que la hotelería afrontará en 2016

La economía colaborativa y la regulación de las nuevas formas de comercialización constituyen uno de los principales temas de preocupación para la industria hotelera global, según describió Jordi Busquets (2015), titular de la IH&RA, que se define como “la voz de la industria mundial de la hospitalidad”.

En su mensaje de año nuevo, Busquets (2015) indicó que finaliza un 2015 que vivió, “en muchos de los mercados, el declive de la rentabilidad y los efectos de las nuevas tecnologías como el impacto de la generalmente mal llamada economía colaborativa que ha erosionado nuestro negocio”.

Al mismo tiempo, indicó el presidente de la IH&RA, “en un contexto en el que el terrorismo ha causado enormes pérdidas humanas, así como, inestabilidad política y social en gran parte del planeta, el fenómeno de la emigración agregó un asunto complejo a la situación”.

En Montevideo, donde estuvo la semana pasada anunciando la ‘Primera Conferencia Internacional sobre economía colaborativa en la industria del alojamiento’, Busquets (2015) explicó que “si bien las inversiones han sido estimuladas y reciben facilidades en los diversos países, existen dificultades en numerosos mercados con los recursos humanos locales debido a la migración laboral profesional”.

Sostenibilidad

Otro de los temas de primera línea para 2016 es la sostenibilidad. “No como sensibilización sino como necesidad. Hay unas 200 organizaciones internacionales interesadas en desarrollar una ecoetiqueta para reforzar la sostenibilidad de los destinos”, indicó Busquets. Hasta ahora, añadió, “el turismo ha sido un poco light en su reconocimiento del impacto de la actividades en el cambio climático”.

También mencionó la necesidad de ofrecer créditos blandos al sector. “Es necesario levantar la restricción a sistemas eficientes y facilitar medios para generar energía con fuentes alternativas”.

La creciente influencia de las nuevas tecnologías (buscadores, agencias online y sitios web) en el negocio del alojamiento son el principal tema de preocupación porque afecta directamente a la rentabilidad.

“Internet y las redes sociales modificaron su impacto, que creció de forma exponencial, provocando una disrupción en la cadena de valor y modificando la rentabilidad del negocio”, subrayó Jordi Busquets.

Bibliografía

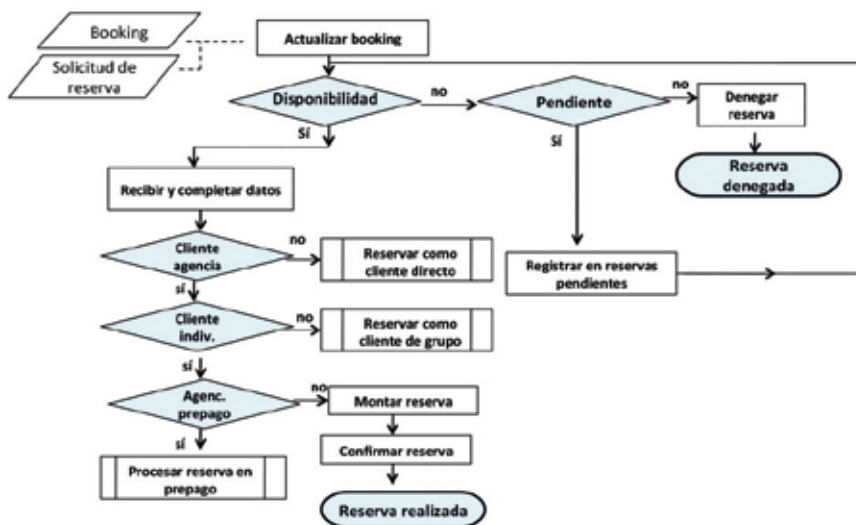
- Albrecht, K. (1991). *La Gerencia del Servicio*. Edit. Legis.
- Arana, G. y Silva, J. (2017). *Sistema de gestión de calidad para la empresa Megarent S.A en base a la norma ISO 9001:2015*. Tesis. Ing. en sistemas y emprendimiento. Guayaquil- Ecuador: UG.
- Busquets, J. (2015). Problemas globales que la hotelería afrontará en el 2016. Edición España. Hosteltur 25. Disponible en: <https://www.hosteltur.com/114331>.
- De la Tejera, E. (2005). *Manual de animación*. Grupo hotelero Cubanacán.
- Font, M., y Blanco, G. (2017). *Evaluación de la calidad del servicio en el proceso de alimentos y bebidas de un hotel en Ecuador*. ISBN 978-9942-773-02-9. Ecuador.
- Gallego, J. F. (2007). *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. España: Ed. Thompson Paraninfo.
- González, B. y Martínez, C. (2011). Procedimiento para elaborar el plan de negocio en el área de alojamiento en pequeños hoteles. *Revista Teoría y Praxis*, 10, 111-129. México, Cozumel.
- Grupo Hotelero Hotels & Resorts Meliá. Hotel Meliá Cohiba. (2012). Informes de la práctica profesional de estudiantes. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
- Hinojosa, V. (2013). Los últimos avances en los hoteles más tecnológicos del planeta. Edición España. Hosteltur 25. Disponible en: <https://www.hosteltur.com/177000>.
- Martín, F. R. (1999). *Principios y organización del turismo*. Ed. Félix Varela. Universidad de La Habana.
- Méndez, J. y Arencibia, J. (2004). *Manual de Alojamiento*. Grupo Cubanacán.
- Montaño Valle, A. (2015). La estrategia de sostenibilidad como fuente de ventajas competitivas en el sector turístico: modelo de integración de los recursos naturales (Tesis doctoral). España: Universidad de Huelva.
- Montaño Valle, A. (2015). *La estrategia de sostenibilidad como fuente de ventajas competitivas en el sector turístico: modelo de integración de los recursos naturales*. Tesis doctoral. Universidad de Huelva, España.

- ONN (Oficina Nacional de Normalización) (2014). NC-127: Industria turística-requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Cuba.
- OMT (Organización Mundial del Turismo). Octubre de 1983, Nueva Delhi.
- Sánchez, R. J. (2004). Tesis de Maestría en Gestión Turística. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
- Sánchez, R. Y. (2017). *La animación turística. Una perspectiva para mejorar la marca Club Amigo del Grupo hotelero Cubanacán*. Tesis de maestría en Gestión Turística. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Ulacia, Z. (2006). *Dossier I y II. Selección de lecturas sobre temas de Animación Turística*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana.
- ____ (2010). *Selección de Lecturas de Animación. Material de apoyo al módulo de Animación hotelera de la maestría en Gestión Turística*. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
- ____ (2015). *Servicios en la hospitalidad*. Universidad de La Habana. Edit. Félix Varela.
- Ulacia, Z. y Llevat, M (2014). “¿Gestión del servicio vs Gestión hotelera? Un caso de estudio”. España. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*.
- Vargas Sánchez, A. ; Montaña Valle, A. (2015). *Los hoteles con estrategias de sostenibilidad son más rentables*. Edición España. Universidad de Huelva. Disponible en: <https://www.hosteltur.com/112030>.

Anexos

Anexo 1

Proceso básico de toma de reservas



Fuente: Manuales de procedimientos Grupos hoteleros

Ficha parcial del proceso

Título: Toma de reservas
Objetivo:
Propietario o responsable: Jefe de recepción
Participan: Especialistas de reservas, jefe de recepción

Anexo 2

Proceso básico de check-in de Grupos o check-in por agencias



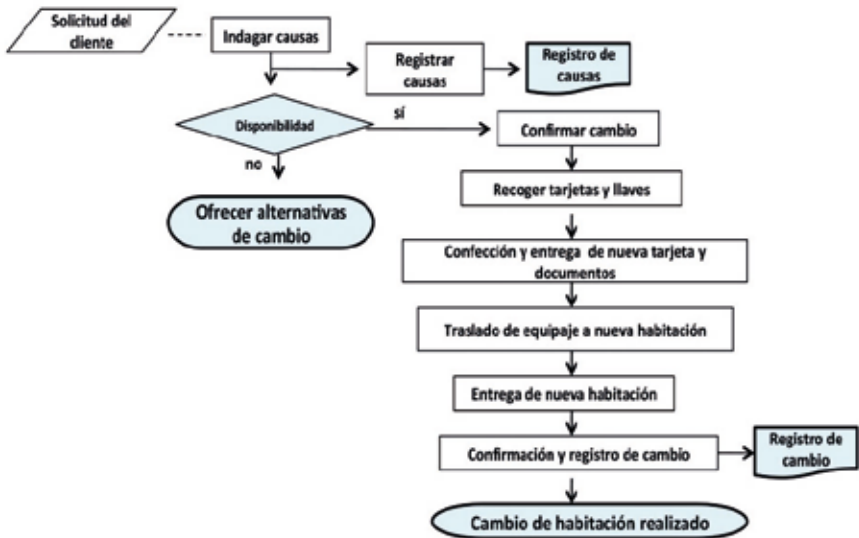
Fuente: Manuales de procedimientos Grupos hoteleros

Ficha parcial del proceso

Título: Check-in de Grupos
Objetivo:
Propietario o responsable: Jefe de recepción
Participan: Recepcionistas, maleteros, animación, conserjería

Anexo 3

Proceso básico de cambio de por habitación



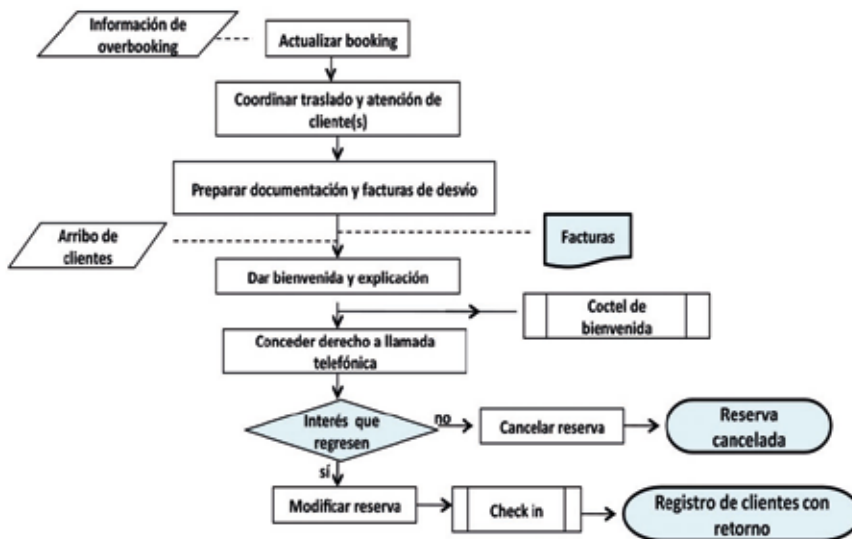
Fuente: Manuales de procedimientos Grupos hoteleros

Ficha parcial del proceso

Título: Cambio de habitación
Objetivo:
Propietario o responsable: Jefe de recepción
Participan: Recepcionistas, camareras, gobernmanza, maleteros

Anexo 4

Proceso básico de desvío y retorno de clientes



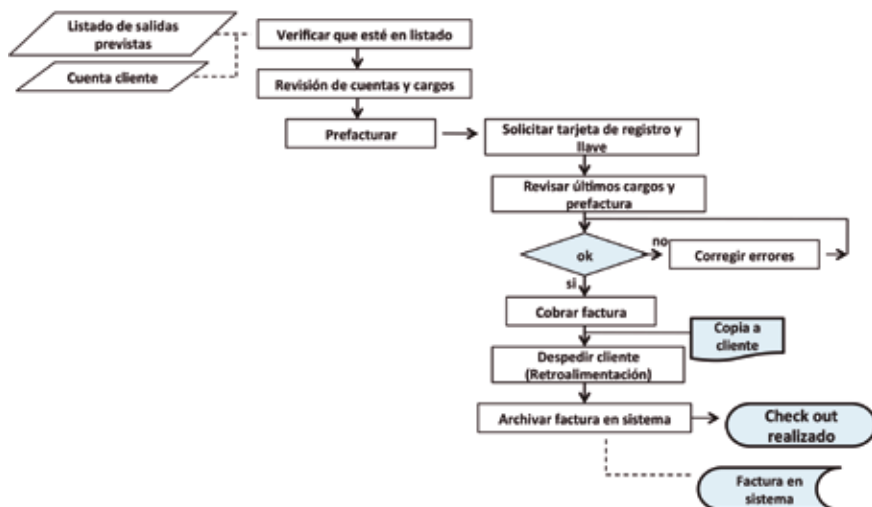
Fuente: Manuales de procedimientos Grupos hoteleros

Ficha parcial del proceso

Título: Desvío y retorno de clientes
Objetivo:
Propietario o responsable: Jefe de recepción
Participan: Recepcionistas, caja, maleteros, animación

Anexo 5

Proceso básico de check-out



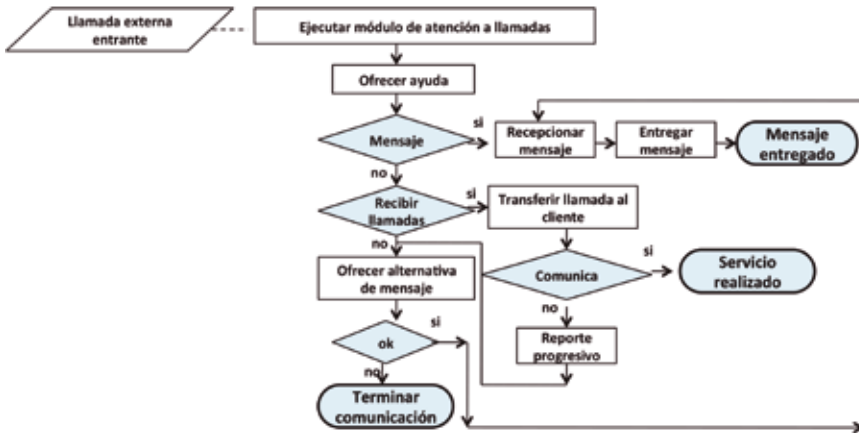
Fuente: Manuales de procedimientos Grupos hoteleros

Ficha parcial del proceso

Título: Check-out de clientes
Objetivo:
Propietario o responsable: Jefe de recepción
Participan: Recepcionistas, caja, maleteros, puntos de venta, gobernanza

Anexo 6

Proceso básico de llamadas a huéspedes



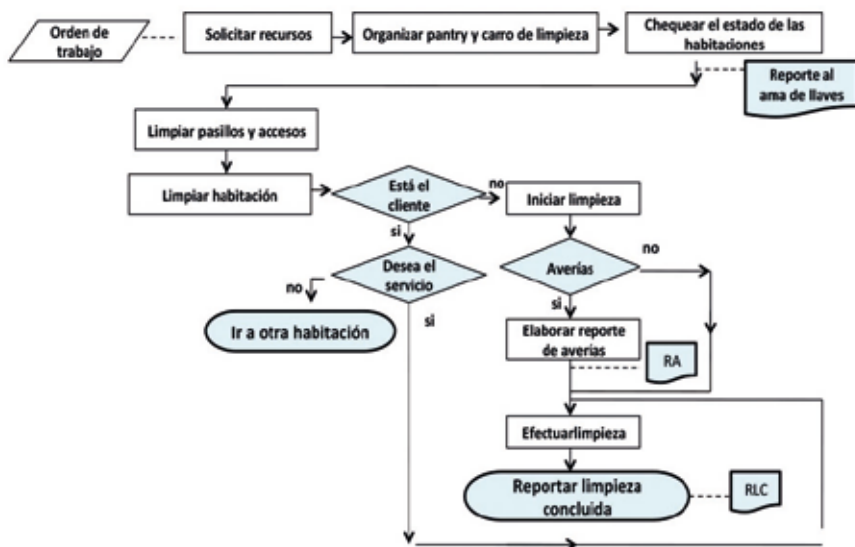
Fuente: Manuales de procedimientos Grupos hoteleros

Ficha parcial del proceso

Título: Check-out de clientes
Propietario o responsable: Jefe de recepción
Participan: Telefonistas

Anexo 7

Proceso básico de servicio de limpieza de habitaciones



Fuente: Manuales de procedimientos Grupos hoteleros

Ficha parcial del proceso

Título: Limpieza de habitaciones
Propietario o responsable: Ama de llaves
Participan: Supervisoras, camareras, operarios de mantenimiento

Anexo 8

Proceso básico supervisión de limpieza de habitaciones



Fuente: Manuales de procedimientos Grupos hoteleros

Ficha parcial del proceso

Título: Supervisión de limpieza de habitaciones
Propietario o responsable: Ama de llaves
Participan: Supervisoras, camareras

Biografías

Gilberto Blanco González



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

Zoila de las Mercedes Ulacia Oviedo



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

Gestión operativa
de establecimientos
de alojamiento turístico

Carrera de
Turismo

La presente obra forma parte de una serie de cuadernos concebidos para estudiantes de turismo y emprendedores turísticos. Y surge de la necesidad de que después de conocer las definiciones de “establecimientos de alojamiento”, sus clasificaciones y objetivos resulta imprescindible estudiar su gestión, aportando el conocimiento sobre las áreas claves de su realización: alojamiento (Recepción y Ama de llaves), alimentación y animación.

Se hace énfasis en que el cliente evalúa de manera integral su experiencia. El check-in es sólo una parte de toda esa experiencia donde intervienen otros departamentos y diferentes actividades. El resultado debe ser sólo uno: el cliente satisfecho.

En este texto se explican en detalle las áreas operativas que intervienen en el proceso de alojamiento turístico. El presente libro resulta de importancia si quieres conocer y/o emprender en el negocio hotelero.



Carrera de
TURISMO

ISBN 978-9942-773-16-6



9 789942 773166