



GESTIÓN DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CUBA

José Antonio Mora Sánchez
Rosario León Robaina
Dainaze E. Calvente Suárez
María Teresa Martí García
Ela Ferrer Sánchez
Graciela Castellanos Pallerols

GESTIÓN DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CUBA

José Antonio Mora Sánchez

Rosario León Robaina

Dainaze Calvente Suárez

María Teresa Martí García

Ela Ferrer Sánchez

Graciela Castellanos Pallerols



Ediciones UO

Edición y composición: Lic. Nora Nuñez Gollot
Corrección: MSc. Lidia de las Mercedes Ferrer Tellez
Diseño de cubierta: MSc. Lidia de las Mercedes Ferrer Tellez

© 978-959-207-734-8, 2024

© Sobre la presente edición: José Antonio Mora Sánchez, Rosario León Robaina, Dainaze Calvente Suárez, María Teresa Martí García, Ela Ferrer Sánchez, Graciela Castellanos Pallerols
Ediciones UO, 2024

ISBN: 978-959-207-734-8

Ediciones UO

Ave. Patricio Lumumba No. 507, e/ Ave. de Las Américas y Calle 1ra,
Reperto Jiménez. Consejo Popular José Martí Norte.
Santiago de Cuba, Cuba. CP: 90500
Telf.: +53 22644453
e-mail: jdp.ediciones@uo.edu.cu
edicionesuo@gmail.com

Este texto se publica bajo licencia Creative Commons Atribucion-NoComercial-NoDerivadas (CC-BY-NC-ND 4.0). Se permite la reproducción parcial o total de este libro, su tratamiento informático, su transmisión por cualquier forma o medio (electrónico, mecánico, por fotocopia u otros) siempre que se indique la fuente cuando sea usado en publicaciones o difusión por cualquier medio. Se prohíbe la reproducción de la cubierta de este libro con fines comerciales sin el consentimiento escrito de los dueños del derecho de autor. Puede ser exhibida por terceros si se declaran los créditos correspondientes.

ÍNDICE

Introducción/ 7

El alojamiento turístico/ 9

Desarrollo del Alojamiento Turístico 9

Cadenas hoteleras 11

Surgimiento y desarrollo del Alojamiento Turístico en Cuba/ 12

La Empresa Hotelera/ 22

Sistemas informatizados utilizados en la gestión de alojamiento hotelero/ 26

Los departamentos de la Empresa Hotelera/ 29

Departamento de Alimentos y Bebidas/ 30

Departamento de Mantenimiento/ 30

Departamento de Ama de Llaves/ 30

Departamento de Recepción/ 31

Departamento Comercial/ 32

Departamento de Recepción. Proceso del mismo/ 34

Funciones de la Conserjería/ 36

Objetivos que se propone el departamento de Recepción/ 37

Servicios brindados por la Recepción durante la estancia del cliente/ 38

Check-in de turismo individual/ 42

Check-in de grupo/ 42

Checkout de turismo directo/ 45

Checkout de turismo individual/ 45

Checkout de Turismo de grupo/ 46

El proceso de reserva/ 47

Caja en la recepción/ 50

Proceso de *check-in*/ 52

Proceso de *check-out*/ 52

Documentos usados por el departamento de Recepción/ 54

Proceso de Conserjería/ 55

Funciones de la Conserjería/ 56

Protocolo establecido en Cuba para la Recepción con el objetivo de lograr una gestión turística sostenible durante la COVID-19/ 58

Protocolo/ 58

Departamento de Ama de Llaves/ 60

Funciones de la Jefa de Ama de Llaves/	61
Funciones de la supervisora de pisos/	61
Planificación del trabajo/	61
Turnos, horarios, días libres, vacaciones/	62
Revisión de habitaciones/	63
Revisión de áreas públicas, comunes y nobles/	63
Averías/	63
Control de objetos olvidados	64
Control de material y productos de limpieza/	64
Control de mini bares/	65
Reglamentos, normativas establecidas para el desarrollo del proceso en el área/	65
Gestión del departamento de Ama de Llaves; sus áreas claves/	66
Limpieza de habitaciones/	69
Área de lencería/	71
Área de Ropería/	72
Área de Lavandería/	73
Protocolo establecido en Cuba para el área de Ama de Llaves con el objetivo de lograr una gestión turística sostenible ante la amenaza de la COVID-19/	78
La gestión comercial del hotel/	81
El Departamento Comercial/	81
<i>Yield Management/</i>	83
El Área económica en el Alojamiento/	95
El presupuesto en el Alojamiento	95
Área económica del Hotel/	97
Gestión de Calidad en el Alojamiento turístico/	98
Gestión de Calidad/	98
Gestión de Calidad en el Alojamiento/	98
Referencias bibliográficas/	104
Anexos/	105
Anexo 1 Reporte de camarera/	105
Anexo 2 Control de habitaciones/	106
Anexo 3 Control de áreas comunes/	107
Anexo 4 Reporte de roturas/	108
Anexo 5 Control de objetos olvidados/	109

INTRODUCCIÓN

El turismo constituye uno de los sectores más dinámicos en la economía mundial; se ha convertido en una de las actividades económicas de mayor crecimiento y significación, además que presenta múltiples factores que le permiten actuar como locomotora del desarrollo. El turismo representa una importante fuente económica que abre amplias perspectivas de futuro. Las empresas en la actualidad compiten por un espacio en el mercado a través de la calidad de productos y/o servicios que, con determinadas especificaciones, persiguen la máxima aceptación. De esta forma, el sector turístico, como parte integrante de la economía en constante cambio, debe asumir el peso creciente de las nuevas tecnologías, así lograr satisfacer las necesidades, cada vez mayores, de los clientes.

En el producto hotelero global, el alojamiento es el elemento más destacado. La hotelería es una actividad que presenta una serie de procesos diversos y formas específicas de actuación, las cuales condicionan su función de servicios. Para analizar esa función es necesario considerar, en primer lugar, las características estructurales de las empresas hoteleras, y luego los diferentes subsistemas que en estas se gestionan.

Dentro de la hotelería, el alojamiento está comprendido estructural y funcionalmente por todos los servicios que brindan los departamentos de Recepción y Ama de Llaves. A través de dichos servicios, se ejecuta la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente, resultando significativo la prioridad que estos poseen en relación con otros servicios hoteleros.

El presente libro expone aspectos generales relacionados con la gestión de alojamiento y su aplicación al sector turístico. Sirve de base teórica al resto de las asignaturas que se imparten en la disciplina, y se vincula, de manera directa, con otras asignaturas del plan de estudio de la carrera de Licenciatura en Turismo. Aporta a los educandos, elementos teóricos y herramientas de trabajo fundamentales para su desempeño profesional. El material de consulta posee 16 subcapítulos distribuidos en siete capítulos. En la búsqueda científica especializada no se encontró ningún material que aborde las temáticas, que se presentan en esta investigación, actualizadas.

Se definió como objeto de estudio la gestión de Alojamiento Turístico, y justifica la necesidad de elaborar un libro que contemple las regulaciones

vigentes y las nuevas tendencias en la actividad convocada; sirviendo de material de consulta para los estudiantes de la carrera de Turismo, y contribuye al proceso de formación de los profesionales del turismo. En el estudio de la bibliografía especializada para confeccionar el libro se utilizaron los siguientes métodos de nivel empírico y de nivel teórico:

- La observación participante no estructurada: permitió realizar observaciones al azar del objeto de estudio.
- Entrevista no estructurada: permitió obtener respuestas espontáneas, profundas y concretas del objeto de estudio.
- Revisión documental: permitió resumir el contenido esencial de los materiales consultados.
- Análisis-Síntesis: el análisis permitió descomponer el objeto de estudio en partes, y con la síntesis se integró la información útil de las partes analizadas del objeto de estudio.

EL ALOJAMIENTO TURÍSTICO

En el turismo, los hoteles desempeñan un papel fundamental. Personas, que por cualquier motivo viajan a otras ciudades, tienen necesidad de pernoctar. De los ingresos generados por los servicios prestados en un hotel, los de alquiler de habitaciones son, en general, los más altos, o por lo menos los que dejan mayor margen de beneficios. La hotelería es una actividad que presenta una serie de procesos diversos y formas específicas de actuación, los cuales condicionan su función de servicios. La revisión de la bibliografía especializada permitió el estudio de las principales definiciones encontradas del constructo Alojamiento Hotelero.

Es el inmueble en el que se ofrece al público el servicio de alojamiento en habitación (Arias, 2017). Es el establecimiento de hospedaje que presta servicios de alojamiento al viajero, ofreciendo habitaciones u otro acomodo para pasar la noche, pero este servicio cuenta con un número de plazas superior a un mínimo determinado, para colectivos de personas que sobrepasan a una sola unidad (Ulacia y González, 2008). Es el establecimiento o instalación de alojamiento turístico destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación (Normalización, 2014).

La Normalización (2014) considera como alojamiento a aquella actividad ejercida por los establecimientos que presten servicios de hospedaje al público a cambio de un pago de forma profesional, este puede ser de modo temporal o permanente, y puede incluir otros servicios complementarios. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020), la actividad de alojamiento turístico es la acción de brindar las comodidades necesarias de hospedaje al turista a cambio de una prestación económica; el alojamiento puede incluir servicios adicionales como alimentación, recreación entre otros, con el objetivo de dar satisfacción al cliente.

Desarrollo del Alojamiento Turístico

El antecedente de Alojamiento Turístico consistía en casas privadas abiertas al público. La mayoría tenía mala reputación. Bajo la influencia del Imperio Romano (27 a.c-235 d.c), hostales y hoteles comenzaron a atender a los viajeros brindándoles placer en un esfuerzo para animar a los visitantes (Felipe, 2002). La primera posada ubicada en los Estados Unidos se registró en el año 1607, y lideró el camino en la industria de la hospitalidad. El

primer hotel que cotiza en bolsa (Hotel City) abrió sus puertas en Nueva York en 1792. El primer hotel moderno (Tremont) abrió sus puertas en Boston en 1809, y el hotel de negocios de primera (Statler Buffalo) abrió sus puertas en 1908 (Felipe, 2002).

El desarrollo del alojamiento turístico estuvo marcado por los desplazamientos de personas; por ejemplo, el que provocó el desarrollo de los Juegos Olímpicos Griegos, las Cruzadas de la Edad Media, las grandes peregrinaciones, y la búsqueda de nuevas rutas comerciales. Todos esos importantes y trascendentales momentos, que provocaron grandes desplazamientos humanos, dieron lugar a necesidades elementales como: ¿dónde alojarse?; ¿dónde y cómo alimentarse?; ¿en qué desplazarse?; ¿cómo orientarse en un lugar desconocido?, y otros.

La posterior evolución y desarrollo del Alojamiento Turístico estuvieron marcados por los avances tecnológicos (Jacas, 2016). A mediados del siglo xvi aparece el coche y la carroza en Italia, y en Alemania surge la famosa Berlina, que no era más que un coche de uso ligero. El siglo xvii vió llegar la diligencia en sus entidades que cubrían grandes tramos, con posadas para asearse, alimentarse y descansar.

Al transporte por ferrocarril, en el interior de los continentes, se le suma una fuerte oferta marítima que cubre distancias entre continentes, por lo tanto, surgen nuevas empresas relacionadas con el servicio que nace con el siglo; Titanic, de la White Star Line; Lucitania, Mauritania, de la Cunard Lim, son nombres bien conocidos en este tipo de servicio.

El transporte aéreo impulsó grandemente la actividad turística, y como resultado se crean nuevas empresas vinculadas a este sector que poco a poco, pero con firmes pasos, se relaciona con las agencias de viajes, compañías hoteleras, con empresas de servicios de alimentación a bordo, entre otros.

El desarrollo de los alojamientos turísticos estuvo marcado por la evolución y surgimiento de la gestión turística. A continuación se abordan etapas de la gestión turística para conocer cómo influyó su evolución en el desarrollo del Alojamiento Turístico.

El cambio de ambiente temporal para las personas por diferentes motivos, hizo que se fueran mezclando y aumentando las exigencias, todo lo cual se puede considerar una de las causas elementales para el surgimiento de entidades especializadas que se dedicaban, de forma estable y especial, a una gestión turística primitiva. En 1881 surge lo que tal vez sea el antecedente más lejano de una agencia de viajes, pues aportaba el servicio de medios entre la demanda

de un cliente y toda una oferta de transporte, alojamiento y un grupo de atractivos que, con una visión moderna, pudieran llamarse “turísticos”.

El siglo xx, a pesar de sus guerras mundiales, crea condiciones para que la actividad turística (el turismo propiamente dicho) crezca vertiginosamente y surja de manera muy definida El Turista. Como resultado de ello, prolifera un grupo amplio de empresas, que por la actividad que realizan se conocen como turísticas. El desarrollo turístico como actividad económica para unos, y de ocio para otros, se afianza y comienza a mostrar sus potencialidades, pues involucra en su actividad a importantes ramas de la economía mundial.

El 1 de noviembre del 1974 se crea la Organización Mundial del Turismo (OMT). Es el organismo especializado de las Naciones Unidas encargado de la promoción del turismo responsable, sostenible y universalmente accesible. Es la organización internacional líder en el campo del turismo, que lo promueve como motor de crecimiento económico, desarrollo inclusivo y sostenibilidad ambiental; ofrece al sector liderazgo y apoyo en el avance de las políticas de conocimiento y turismo en todo el mundo. Fomenta la implementación del Código Ético Mundial para el Turismo, para maximizar la contribución del turismo al desarrollo socioeconómico, al tiempo que minimiza sus posibles impactos negativos, y se compromete a promover el turismo como un instrumento para lograr los objetivos de Desarrollo Sostenible.

A partir del 1950 comienzan a surgir las cadenas hoteleras como fenómeno global. Las cadenas hoteleras internacionales son un producto de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción, que se inició después de la segunda guerra mundial (1939-1945).

Cadenas hoteleras

Las Cadenas hoteleras están constituidas por un conjunto de empresas agrupadas, en forma de concentración vertical, con distintas fórmulas de propiedad y de gestión, cuya finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional.

Las principales características de las diferentes clases de Cadenas hoteleras son:

- La formada por hoteles nacionales propios.
- La internacional, formada por hoteles propios situados en otros países.
- La formada por hoteles propios y hoteles adheridos.
- La formada por hoteles de propiedad privada, pero gestionados y

administrados bajo la firma de una Cadena.

- La de hoteles gestionados sobre la base de franquicias.

Las diez cadenas hoteleras de mayor importancia en el mundo (Rodríguez, 2014) son:

- Inter Continental Hotels Group (Reino Unido).
- Hilton Worl wide (Estados Unidos).
- Marietta International (Estados Unidos).
- Wyndham Hotel Group (Estados Unidos).
- Choice Hotels International (Estados Unidos).
- Accor (Francia).
- Starwood Hotels & Resorts (Estados Unidos).
- Best Western (Estados Unidos).
- Home InnsGroup (China).
- Rezidor Hotel Group (Estados Unidos).

Surgimiento y desarrollo del Alojamiento Turístico en Cuba

Sin duda alguna, el punto magnético de Cuba para viajeros procedentes del exterior ha sido siempre La Habana. Entre las primeras instalaciones de alojamiento se encontraba un amplio caserón de La Habana Vieja en la calle Luz, que reconstruido sirvió como hotel, en inicio llamado Luz; posteriormente tomó el nombre de Hotel Mascotte, por su privilegiada posición. Con el “Plan Americano” se abrió el hotel Santa Isabel del coronel Lay, al lado El Templete. Otro conceptuado como de primer orden en opinión de muchos, probablemente el mejor de la Isla, fue el Hotel Telégrafo, que se hallaba en lo que se conocía como la parte nueva de la ciudad, denominada Extramuros, en la calle Amistad cerca del Paseo del Prado. En él se hablaban todos los idiomas; actualmente remodelado y rescatado por la oficina del Historiador de la Ciudad (Rodríguez, 2014).

Muy cerca de allí, en la calle del Prado, el Hotel Inglaterra reconocido por su excelencia, en el año 1870 sirvió de hospedaje al general Máximo Gómez y al lugarteniente coronel Antonio Maceo. En 1883 se edificó en el Vedado, Calzada casi esquina a Paseo, un hotel de lujo llamado Trocha. El hotel Sevilla inaugurado en el 1924, con vista excepcional de La Habana, tenía un restaurante exclusivo situado en el último piso, donde una orquesta amenizaba la cena.

Otros hoteles de la época: El Plaza, El Royal Palm, El Pasaje (uno de los más viejos y al estilo español), el Bristol (céntrico con un buen *roofgarden*),

el Ritz (el favorito entre los cubanos adinerados), el Presidente (inaugurado en 1928.) En 1930 se abre el Hotel Nacional de Cuba, con salones para recepciones, banquetes y otras actividades. El desarrollo hotelero de la capital que comenzó inmediato a la bahía, se fue extendiendo a la zona del Prado al Vedado hasta. A fines de la década del cincuenta, la consolidación de esta parte de la ciudad como zona hotelera se alcanza con los hoteles Havana Hilton, Hotel Capri, y Havana Riviera; pero al mismo tiempo, el desarrollo había cruzado el río Almendares para instalarse en Miramar con el hotel Residencial, Rosita de Horneado, hoy Sierra Maestra, Copacabana y Comodoro.

Mediante ley del Congreso del 8 de agosto de 1919, se crea la Comisión Nacional para el Fomento del Turismo, referida, fundamentalmente, a los espectáculos de habilidad, fuerza o destreza en los que mediaran apuestas mutuas o de cualquier otra clase. Constituyó, por tanto, un instrumento de legalización del juego como una vía del fomento del turismo (Ulacia *et al.*, 2008).

Por Ley Decreto No. 599, en octubre 16 de 1934, se funda la Corporación Nacional de Turismo, donde quedan plasmados los estatutos jurídicos de la actividad turística, y se establece que el Estado, la provincia y el municipio deben contribuir al fomento del turismo, tanto nacional como internacional, para conocer bellezas naturales e históricas de nuestro país. No obstante, esta organización estaba carente de recursos y de influencia gubernamental, por lo que su incidencia en el desarrollo del turismo fue escasa.

Mediante la Ley Decreto No. 137 de junio 12 de 1952, se crea el Instituto Cubano del Turismo, como organismo oficial autónomo, adscrito al Ministerio de Comercio. En este período se constituyó la Comisión de Turismo del Consejo Consultivo como entidad especial dentro del mismo.

Con el triunfo de la Revolución, mediante la Ley No. 636, de noviembre 20 de 1959, se fundó el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT), con nuevas condiciones para el desarrollo de la industria turística, y con el objetivo de estructurar un turismo que respondiera a los valores culturales, históricos y sociales del país, y así se constituyó el primer organismo especializado en turismo (Ulacia *et al.*, 2008).

A partir de 1970, el INIT emprendió un plan de desarrollo del turismo internacional, ya que la coyuntura en el área circundante y en el mundo capitalista, en general, era propicia para un programa de expansión e incremento en la recepción de turistas extranjeros. Esta nueva política permitió remozar y equipar la planta turística, a la vez que exigió trazar nuevos derroteros en el campo del turismo. Mediante la Ley 1323 de Organización de la Administración Central del Estado Cubano, se crea El Instituto Nacional de Turismo

(Intur) el 30 de noviembre de 1976, como organismo especializado dedicado a la actividad de turismo en el país.

La experiencia en su funcionamiento es que dedica su atención tanto al Turismo Nacional, como al desarrollo del Turismo Internacional, por su importancia económica de ser una fuente adicional de ingreso en divisas, que en otras épocas alcanzó niveles considerables, así como por la significación política del turismo internacional en Cuba.

Dentro de sus funciones principales se encuentran: programar y ejecutar la política nacional de fomento y desarrollo turístico, planificar y ejecutar los trabajos de prospección turística en el territorio nacional y en el extranjero, determinar las zonas que dentro del territorio nacional poseen recursos naturales con significación turística, velar por la conservación y fomento de estas tomando las medidas pertinentes, dirigir la política de la actividad de alojamiento en el territorio nacional, normar y controlar el funcionamiento de la actividad de turismo que realicen otros organismos del Estado, órganos locales del Poder Popular, sus empresas y demás dependencias.

El Instituto Nacional del Turismo lleva a cabo sus funciones desde 1976 a 1994. Sus primeros presidentes fueron: Armando Rivas Paterson (1962-1973), Vivian Coll Puentes (1973-76), Joaquín Góngora (1976-1980), José Luis Padrón (1980-1986), Rafael Sed Pérez (1986-1994). En ese periodo se crea el grupo turístico Cubanacán (1987), Havanatur (1988), Gaviota (1988), con el propósito de incorporarse al desarrollo de diferentes segmentos y modalidades del turismo internacional, y se concretan los primeros negocios con capital extranjero en este sector. En 1981 se crea el Campismo Popular, como organización destinada a promover y prestar servicios al Turismo Nacional, vinculando a la población con la naturaleza.

Clasificación

Los sistemas de clasificación de los alojamientos turísticos son una fuente de información que da certeza a los turistas nacionales e internacionales, sobre la categoría que ostentan los establecimientos de hospedaje en el país. En todos los congresos y reuniones internacionales de los organismos que agrupan la actividad turística en el mundo, se ha insistido en la clasificación y normalización de los servicios, muy en particular de los de alojamiento. En la mayoría de estos eventos se recomienda utilizar el sistema de “estrellas”.

En la IV Asamblea Hispano-Luso-Americano-Filipina, celebrada en Caracas en septiembre de 1973, en sus conclusiones se plantea la “Clasificación Hotelera Homóloga” (Jacas, 2016), donde se recomienda a todos los organismos oficiales del Turismo de los países miembros de la Asamblea, que elabo-

ren lo antes posible un reglamento de clasificación hotelera o modifiquen en su caso los actualmente vigentes, de acuerdo con los criterios siguientes:

- La clasificación ha de inspirarse en un claro principio de respeto a las peculiaridades ambientales e históricas de cada país. En este sentido se propugna que los establecimientos hoteleros sean testimonio del alto sentido de la hospitalidad que es propia de los pueblos de la Asamblea.
- Las normas de clasificación deben estar en consonancia con las exigencias del confort moderno y ser respuesta adecuada al nivel de vida de los usuarios de los servicios.
- En los signos indicativos de las categorías serán Estrellas, eliminándose cualquier otro tipo particularista.
- Las normas de clasificación deben ser objetivas, rehuendo en lo posible todo concepto que se preste a múltiples interpretaciones.
- La clasificación de los establecimientos tendrá en cuenta, en todo caso, tanto las instalaciones como la calidad de los servicios que se prestan a los clientes.
- Se propugna que en cada país se instrumente un mecanismo de control y vigilancia que garantice en los establecimientos hoteleros la permanente concordancia entre la categoría que se ostenta y las exigencias reglamentarias al respecto.
- La clasificación hotelera se entiende debe instrumentarse con sentido dinámico, en consecuencia con la propia naturaleza del fenómeno turístico, a fin de acomodarla, en el momento oportuno, a los imperativos de las mejores técnicas que se produzcan en el ámbito de las instalaciones y de los servicios.

El sistema de “estrellas” es el más utilizado actualmente en el mundo, en una escala de uno hasta cinco. Surgió en Europa aplicado a los *coñacs*, y luego fue pasando a los bares que trabajaban las líneas más afamadas. Posteriormente, se comenzó a aplicar a los hoteles, ya que el calificativo de estrellas vendía más, era más atractivo. La norma cubana de clasificación por categorías (La Normalización, 2014), brinda a la industria turística requisitos para la clasificación por categorías, de los establecimientos de Alojamiento Turístico (hoteles, moteles, villas turísticas, etc.), los cuales se clasifican tomando como base, entre otros elementos, los siguientes:

- Lujo y confort del inmueble.

Clasificación de las habitaciones:

- Especiales: las que por algún detalle se diferencian del resto de las

habitaciones.

- Condiciones normales: la generalidad de las habitaciones.
- Incompletas: las que le falta algún detalle, mobiliario incompleto, etc.

Tipos de habitaciones:

- Habitación sencilla = Sgl
- Habitación doble = Dbl
- Habitación triple = T
- Habitación suit = St
- Habitación dúplex = Dúplex
- Bungalow de una habitación = B1H
- Bungalow de dos habitaciones = B2H
- Bungalow de tres habitaciones = B3H

Estado de las habitaciones:

- VL = Vacía limpia
- VS = Vacía sucia
- OC = Ocupada
- FO = Fuera de orden
- AD = Administrativa

Tipos de establecimientos

En la tabla 1 se refleja una clasificación de los establecimientos o instalaciones de alojamiento turístico, de acuerdo con las características de los servicios que brindan (Normalización, 2014):

Tabla 1 Clasificación de los establecimientos o instalaciones de alojamiento turístico

Clasificación	Características
Hotel	Genéricamente, se consideran como tal las instalaciones que poseen capacidades para alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa), así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos (parqueo de vehículos, tiendas, peluquerías).
Aparthotel	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Villa	Instalación que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o <i>bungalows</i> , casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales. Permiten al cliente disfrutar de un espacio más abierto, suelen ubicarse en zonas de playa o vinculadas al turismo de naturaleza, y facilitan el alojamiento multifamiliar.
Hostal	Instalación con características similares al hotel, pero con menor volumen de operaciones, distinguiéndose por el diseño de su ambientación y servicios, con aprovechamiento de los valores arquitectónicos, históricos y culturales de la propia edificación y de la localidad donde se encuentra ubicada, así como por otras particularidades que posea. Se caracteriza por brindar un ambiente de sosiego y familiaridad, a la vez que propicia el tratamiento personalizado a la clientela.
Motel	Instalación que se ubica aledaña a carreteras y autopistas, la que se destaca por su funcionalidad y economía, así como por disponer de un espacio de estacionamiento por habitación. Como características del motel se pueden citar las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Tiene que estar ubicada fuera de los núcleos urbanos y próximos a grandes vías de comunicación. • La señalización tiene que estar en la vía o carretera de forma horizontal. • El acceso a la instalación tiene que ser totalmente independiente desde la carretera. • Suele construirse de una o dos plantas como máximo. • Ofrece solo el servicio de alojamiento, pero también irá en aumento conforme suba de categoría.
Pensión	Todos aquellos establecimientos que no reúnen las condiciones del grupo de hoteles y que suelen estar divididos en dos categorías.
Hotel - Apartamento	Establecimientos que por su estructura y servicios dispone de instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos, siempre dentro de la unidad de alojamiento. Generalmente, estos establecimientos están contruidos por una inmobiliaria, la cual o bien puede vender los apartamentos por unidades independientes a particulares o a una empresa, o bien pueden ser explotados por la misma empresa constructora o por la empresa hotelera que haya adquirido el edificio. Normalmente, estos hoteles-apartamentos suelen contar con el servicio mínimo de recepción.
Apartamento turístico	Se considera como tal al bloque o conjunto de apartamentos, villas, chalets o <i>bungalows</i> que sean ofrecidos en régimen de alquiler, y que estén dotados de mobiliario, instalaciones y servicios, cuya única función sea por motivos vacacionales o turísticos.
Campamento de turismo	Se denomina campamento de turismo al espacio de terreno debidamente delimitado, dotado y acondicionado para su ocupación temporal al aire libre, utilizando por tanto como residencia, cualquier tipo de alberque móvil, tienda de campaña, caravanas o similares.
Casa rural	Casas dotadas de todas las instalaciones propias de una vivienda, igualmente destinadas a alojamiento turístico mediante un pago, y como característica principal debe ocupar la totalidad del edificio en su mayor parte, con las dotaciones propias de las casas de labranza del entorno en que esté situada.

Fuente: (Normalización, 2014)

Otras clasificaciones

La unión de dos o más instalaciones con servicios vinculados entre sí, bien concebidos a partir de sus diseños originales o integrados posteriormente por conveniencias operacionales, recibe la denominación internacional de

resort. Las destinadas a prestar servicios de turismo y salud, en las que pueden incluirse tratamientos médicos, son identificadas bajo las siglas internacionales SPA (salud a través del agua).

Las marcas comerciales es otra forma de reconocer el alcance y la calidad de los hoteles a partir de la consolidación de la marca a la cual corresponden, es un aspecto fundamental en la estrategia del producto de una empresa, facilitan la identificación del producto y/o servicio a los consumidores; debe ser simple y fácil de recordar. Aseguran al cliente sobre la calidad del producto o servicio; despiertan en el consumidor una concienciación, una compra y una lealtad hacia el producto.

Ejemplos de algunas marcas hoteleras existentes en Cuba y que se distinguen bajo los siguientes conceptos (Normalización, 2014):

Hoteles Carrusel (“Tras un largo viaje...”)

Constituyen una propuesta de modalidad tradicional para turistas de estancias cortas, donde la rapidez y la calidad en el servicio serán sus principales características, complementadas con el ocio, el conocimiento y disfrute de la cubanía, lo cual llegará a los clientes a través de las ofertas internas y del entorno, con aprovechamiento de las manifestaciones de la cultura local. Poseen servicios de restauración tradicionales con opciones de efectuar almuerzos, cenas y otras actividades en un entorno natural que propician las zonas rurales, donde se encuentran ubicados en su mayoría, lo que permite la vinculación de la clientela con la vida del campesinado cubano. Se da prioridad a la inclusión de preparaciones representativas de la cocina criolla en las estructuras de ofertas gastronómicas.

Hoteles Brisas (“Fantasía incluida, con sabor cubano”)

Oferta dirigida al turismo de estancia, donde se conjuga el ocio con el disfrute de los valores de la cultura cubana y la integración al entorno socio-cultural, unido al concepto de “Súper todo incluido”, en estrecha vinculación con el paisaje natural. Son instalaciones de playa con categoría de cuatro estrellas, destinadas principalmente al segmento de familias. Poseen altos estándares en sus servicios de alojamiento y gastronomía, dados por sus habitaciones de gran confort, amplia variedad en las ofertas de alimentos y bebidas, con servicios durante las 24 horas del día, al igual que por sistemáticas y bien dosificadas actividades de animación-recreación. Sus estándares físicos se caracterizan por conformar una ambientación en la que se realzan las bondades de la naturaleza, a través de espacios abiertos con ventilación e iluminación naturales, espejos de agua, fuentes, peceras, aves y animales

domésticos, complementados con el empleo de elementos utilitarios y decorativos (columpios, hamacas, cerámicas, murales, artes plásticas), exponentes de la cultura nacional y local, dispuestos con acertado sentido estético.

Hoteles Club Amigo (“El más amistoso del Caribe”)

Son instalaciones de playa con categoría de tres estrellas, que operan bajo el concepto de “Todo incluido”. Se caracterizan por la simpatía y familiaridad manifestadas por sus trabajadores hacia los huéspedes, marcadas por los rasgos propios de la idiosincrasia criolla. Los estándares físicos estarán identificados por el uso de colores vivos y diversos, lo que acentúa el carácter dinámico y caribeño. El diseño del *lobby* será abierto, sin climatización, con abundante vegetación natural, y el mobiliario estará construido con fibras naturales (ratán, mimbre, yarey). La imagen exterior de cada una de las instalaciones se identifica por el uso de colores que contrasten y armonicen entre sí, este aspecto estará presente también en la ambientación de todas las áreas de servicio. Como antesala al *lobby*, existe uno principal, con las dimensiones fijadas por las bases de diseño. Alrededor del área de piscina, se desarrolla la mayor parte de las actividades de animación-recreación. Las ofertas y servicios gastronómicos están diseñados en correspondencia con la categoría de la instalación.

Hoteles Boutique (“Familiaridad y distinción”)

Instalaciones de ciudad concebidas, principalmente, para el segmento de hombres de negocios y familias, con categoría de cuatro estrellas. Se caracterizan por su alto nivel de confort, ambiente íntimo y tratamiento personalizado a la clientela.

Hoteles CUBANACÁN (“Donde siempre lo esperan”)

Instalaciones no catalogadas dentro de alguna de las anteriores marcas, teniendo en cuenta que por sus nombres y características propias se encuentran reconocidas y posicionadas en el mercado turístico internacional. Sus estándares están basados en un alto nivel de confort, propio de hoteles de ciudad, así como por un ambiente de familiaridad, distinción y diversidad de ofertas y servicios.

Los pequeños alojamientos de la marca Encanto

Otra de las novedades de los últimos años en el negocio hotelero es la creación, actualización o rediseño de pequeños establecimientos, casas o edificios con algún tipo de singularidad que, aprovechando las nuevas tendencias del turismo de interior, cultural, de naturaleza o de simple des-

canso para los que “huyen” de la gran ciudad, se han constituido en una oferta diferenciada, que cada día tienen una mayor demanda. Dentro de la diversa estructura hotelera de dimensiones reducidas, la característica más significativa es que la mayoría no sobrepasa las treinta habitaciones; existen alojamientos que son verdaderas joyas de la arquitectura y de diseño, donde se expresan casi siempre las ilusiones y sentimientos de los propietarios, algunos de ellos convertidos en directores de un negocio cuyo conocimiento se aprende sobre la marcha.

Existen varios sistemas para clasificar a los hoteles (Jacas, 2016). Atendiendo a su dimensión o capacidad, estos pueden ser:

- Pequeños: de 75 habitaciones.
- Medianos: 75 a 300 habitaciones.
- Grandes: más de 300 habitaciones.
- Gigantes: más de 1 000 habitaciones

También, según el tipo de clientela, los hoteles se clasifican en:

- Turísticos o vacacionales: brindan alojamiento y servicio, así como facilidades a personas o grupos que utilizan estas instalaciones para estos fines, ubicados preferiblemente en zonas turísticas o de recreo; también pueden estar ubicados en centros urbanos. Son hoteles de temporadas, donde la clientela permanece más o menos períodos largos.
- Comerciales: ofertan alojamiento y servicios a personas y/o grupos que utilizan estas instalaciones en sus actividades de trabajo comerciales (viajes de negocio) y otras, ubicados preferiblemente en centros urbanos en lugares próximos a centros de tráfico y de actividades administrativas y comerciales o de producción. Son hoteles de ciudad, donde el flujo de turismo va a ser constante y la atención es rápida.

Por sus fines:

- Ciudad: facilidades para conferencias, reuniones, congresos; son necesarios para alojar una serie de personas por cuestiones de negocios, deportes, ciencia, etcétera.
- Playa: servicios rápidos y eficientes, ya que el gran número de personas que alojan está de vacaciones.
- Montaña: servicios y actividades propias del lugar, tales como: meriendas campestres, excursiones, alpinismo, etcétera.

Por su ubicación:

- **Reposo:** como su nombre lo indica, deben de estar bien equipados para que el turista pueda descansar como desea, además poseen áreas de recreación y distracción como cabaret, piscina, baños de vapor, entre otros.
- **Tránsito:** se encuentran ubicados cerca de las terminales de ferrocarriles, ómnibus; es un hotel para turistas que están de paso.
- **Balneario de salud:** están ubicados en zonas muy cercanas a las aguas medicinales, donde el turista puede disfrutar de este servicio y otros que presta el hotel.

Por la modalidad del turismo que ofrece (Ayala, 2009):

- Turismo Sol y Playa (relax+activo).
- Turismo Cultural (ciudades, entornos culturales significativos).
- Turismo de Congresos y Convenciones.
- Turismo Deportivo (activo–torneos, competencias–pasivo: espectadores); también se clasifica por el lugar de realización: náutico, terrestre y aéreo Turismo Náutico (buceo, vida a bordo, paseos en embarcaciones, yatismo, veleros, etcétera).
- Turismo Académico y Científico (cursos, idiomas, y otros).
- Turismo de Naturaleza (ecoturismo, agroturismo, vacaciones en la naturaleza).
- Turismo de Salud (belleza, salud mental y corporal, hospitalario y no hospitalario).
- Turismo de Negocios.
- Viajes de Incentivo.
- Turismo de Cruceros.
- Turismo de Intereses sociales.
- Turismo de Intercambio Profesional.
- Turismo Religioso.
- Turismo de Hobbies, aficiones.
- Turismo de Bodas y Lunas de Miel.
- Turismo de Aventura.
- Turismo de Parques temáticos (sitios de diversión o aprendizaje, o ambos a la vez, normalmente antrópicos).

LA EMPRESA HOTELERA

Aspectos que hay que dominar con el estudio de este acápite:

Sistema de conocimientos: clasificar los departamentos de la Empresa Hotelera, funciones; analizar el enfoque sistémico de la Empresa Hotelera; analizar las tendencias actuales, y asimilar los sistemas informatizados empleados en las Empresas Hoteleras.

Tendencias actuales

Distintos cambios que se han originado en los últimos años en torno a la actividad del turismo, en general, y de los alojamientos, en particular, han permitido el surgimiento de tendencias turísticas. A continuación se enumera una serie de tecnologías y nuevas tendencias, que si son aprovechadas eficientemente, se pueden transformar en ventajas competitivas para los alojamientos y los centros turísticos:

Una gran cantidad de alojamientos con la intención de ajustarse a nuevos requerimientos de la demanda, ha incorporado nuevos productos, como por ejemplo el caso de los *Spas*, que cuentan con los siguientes servicios: tratamientos relacionados con la belleza personal y mejoramiento físico, los que incluyen sauna, sala de masajes, baño finlandés, ducha escocesa y tratamientos faciales, que son brindados con personal técnico especializado en la materia. Por otra parte, también ha renovado su tecnología, incorporando servicios de *wifi*, televisores plasma, *notebooks* para el pasajero, lava vajillas, entre otros.

Otro ejemplo con respecto a nuevas tendencias, es el tema relacionado con los programas de “Buenas Prácticas Ambientales en Hotelería”, que han surgido en los últimos años, orientados a que el alojamiento haga un uso sustentable de los recursos y preserve el medio ambiente; acciones beneficiosas, pues reducen el consumo de energía, agua, residuos, entre otros, y crean la imagen de una empresa comprometida con el medio ambiente, útil para la comercialización del alojamiento. En estos proyectos, los huéspedes se integran al programa, a través de la comunicación que se brinda desde el alojamiento a los mismos. Vale la pena destacar que, en los últimos años, los turistas se encuentran más comprometidos con el medio ambiente y buscan lugares de bajo impacto y alta calidad ambiental, por lo que toman con agrado estas prácticas y se responsabilizan con las mismas.

Los clientes son, así mismo, parte del programa, previéndose una comunicación entre la gestión empresarial y los turistas, involucrándolos e instándolos a mejorar sus hábitos durante su estadía en un alojamiento, al realizar una excursión o actividad en el parque nacional o la ciudad.

El garantizar la accesibilidad para personas con capacidades diferentes, puede resultar otra ventaja competitiva, tanto para el establecimiento como para el destino turístico, y el Estado tiene que ser el responsable de elaborar las normativas para la eliminación de barreras físicas en forma conjunta para todos los servicios de la localidad:

- Emplear las aplicaciones móviles como guía para los turistas.
- El empleo de las redes sociales para comercializar el producto. Las redes sociales son utilizadas para exponer las facilidades del producto y las experiencias que se consumen en la instalación. La información generada por el usuario incide en la decisión de compra.
- La segmentación del público objetivo. Nicho de mercado.
- Estudios relacionados en optimizar la calidad de los servicios, con el objetivo de alcanzar un lugar destacado en el mercado.
- La multifuncionalidad de los hoteles, no solo son usados para hospedarse. En la actualidad, los clientes disfrutan servicios de restauración, animación y reuniones sin tener que pernoctar.
- El uso de tables, computadora, zonas *wifi* como parte de los servicios del hotel.
- La talasoterapia (del griego *thalassa*, que significa mar) es el uso del agua de mar y sus entornos. De forma similar a los hoteles balnearios, en las zonas turísticas de mar han proliferado los establecimientos hoteleros y centros que ofrecen talasoterapia, utilizando el agua de mar para toda una hidroterapia que, también tiene sus propiedades relajantes, curativas y estéticas, según su utilización.

En los últimos años, se han desarrollado ofertas de hoteles con instalaciones para talasoterapia. Desde hace algunos años se ofertan en Francia, Túnez, entre otros países:

- Hoteles temáticos: tiene que transmitir su concepto e idea principales, y la dirección debe no solo conservar, sino alentar a través de sus colaboradores la misión del establecimiento, que es la de conseguir que los clientes disfruten durante su estancia de un lugar diferente, que ofrece algo más que una simple habitación. Cada empleado será, en su caso, un conocedor y un “experto” de lo que expresa el tema del hotel y está relacionado con él. Así sucede en el

hotel Lope de Vega, de Madrid, de la cadena Green Hotels, donde el escritor y su época están representados en todo el establecimiento. Todo aquello que enriquezca el concepto principal, deberá ser potenciado, pues el tema no tiene que ser desarrollado con principio y fin, sino hay que lograr que, a través del tiempo, se vaya recordando con actividades y acciones diversas, para que el cliente sienta que está en un espacio singular. En el año 2001, el estadounidense Dennis Tito se convirtió en el primer “huésped del espacio”, y tuvo la oportunidad de tener “alojamiento y pensión completa” en una nave espacial; sueño y realidad que irán experimentando esos nuevos clientes del espacio.

- Hoteles Flotantes: barcos que desarrollan el “producto crucero”, en cuyos productos y servicios ronda, en determinados casos, el lujo en su máxima expresión. Si hay algo importante que caracteriza a estos alojamientos es la prestación de los servicios; lo que más les significa. Un personal siempre amable y atento con el cliente trata de satisfacer a un huésped que tiene características especiales, ya que una travesía se convierte en una estancia peculiar que obliga a la dirección de ese hotel flotante a permanecer en oferta continua, donde la animación y la diversidad de puntos de comidas y bebidas, entre otras ofertas lúdicas, hacen que, por lo general, el crucero se convierta en un viaje inolvidable.
- Glamping “Glamour salvaje” (la palabra glamping viene de la mezcla entre glamour y camping): son campamentos de lujo; los clientes se hospedan en carpas o cabañas de madera, con cama *kingsize*, suaves almohadas, calefacción, baño privado, hasta tina con hidromasaje y personal de servicio las 24 horas del día. El fenómeno ya es habitual en África (donde está, por ejemplo, Khwai River Lodge), y en Asia (las suntuosas tiendas de Aman-i-Khas, en el Rajastán indio), pero ahora se extiende cada vez más a Latinoamérica.

El primer “campamento de lujo” del continente nació en Chile: el Patagonia Camp, en la entrada de Torres del Paine. Abierto en 2007, tiene 17 *yurts* de estilo mongol, hechas de PVC (plástico) y construidas sobre pasarelas de madera.

Hoteles Pod: pequeños y tecnológicos. Funcionan especialmente en ciudades como París, Nueva York o Londres. Es decir, metrópolis soñadas donde, donde resulta muy costoso pernoctar. Inspirado en los hoteles-cápsulas de Japón, el concepto de estos alojamientos es ofrecer habitaciones minúsculas, económicas, modernas y, sobre todo, muy bien ubicadas, a

pasos de los principales atractivos turísticos. Hay varias versiones de esta tendencia; una de las principales es los llamados “hoteles de bajo costo”, donde se destaca la cadena *Easy Hotels*, que comenzó hace unos años en Londres, expandiéndose hoy hacia varias ciudades de Europa como Berlín y Budapest, ahora se apresta a inaugurar uno en Dubái y otro en el Earl’s Court londinense; por ejemplo, la noche puede costar 25 libras.

Pero también están los de “pequeño diseño”, cuya gracia es que no ofrecen solo una simple habitación pequeña, sino que además el diseño y la tecnología sonde punta; es básicamente una cabina con cama, pensada para quienes hacen escalas de varias horas, con *wifi*, pantalla plana de 24 pulgadas y servicio a la habitación. Uno de ellos es el hotel en los aeropuertos de Londres y Ámsterdam.

Otro con características muy futurista está en la ciudad neozelandesa de Christchurch, el Hotel So; tiene cuartos con un precio de 69 dólares, sin ventanas, pero con conexiones para *iPod*, pantalla plana, conserje virtual e, incluso, posee un curioso sistema de despertador que se programa para una hora determinada, y la pieza se ilumina de a poco, como si fuese luz solar, mientras que por la TV aparecen paisajes de la naturaleza. También, el moderno Pod Hotel de Nueva York, ubicado en pleno Manhattan, además de su *lobby*, restaurante y bar en la terraza, tiene pequeños cuartos con *wifi*, pantallas de LCD y docks para *iPod*. Las tarifas varían según la temporada, pero oscilan entre los 159 dólares.

- *Lifestyle* “lujo a medida”: tras su explosivo crecimiento en los últimos tres años, el concepto de hotel *boutique* ha perdido protagonismo en la industria del lujo. Es cierto que surgieron tantos que, a la larga, cualquiera pasó a llamarse *boutique* sin más.

Hoy se usa el término *lifestyle* para describir a un creciente nicho de hoteles exclusivos que buscan satisfacer a sus clientes basados en el estilo de vida que practican: los interesados en las últimas tecnologías, los que buscan balancear su cuerpo, alma y espíritu, los que apoyan la ecología, etc. Pero no se trata de cualquier nuevo hotel, sino de compañías ya famosas que han creado nuevos productos asociados. El objetivo de estos nuevos hoteles es combinar el carácter y el diseño de un hotel *boutique* con las ventajas operacionales y de *marketing* de la marca.

- Verdes y orgánicos: una de las mayores herramientas para diferenciarse en la industria hotelera actual es, justamente, ser verde. Esto es, proteger el medio ambiente en cada una de las actividades, no solo en el clásico letrerito que invita a los huéspedes a reutilizar las toallas. Aquí se trata de usar energías alternativas, tener dispositi-

vos para procesar y reciclar basura, construir sin dañar el entorno, utilizar solo productos orgánicos en la cocina, controlar las emisiones de dióxido de carbono y contar con un *staff* ampliamente capacitado en estas materias, entre otros requisitos.

La oferta de hoteles verdes y orgánicos crece no solo en sitios agrestes, también en ciudades: allí están, por ejemplo, el Ibis Porte Clichy Centre, de París, cuya fachada es fotovoltaica y capta luz solar; el Lenox Hotel de Boston, uno de los primeros hoteles del mundo en aplacar las emisiones de carbono usando solo electricidad.

Para saber cuál elegir, varias organizaciones están velando por calificar cada uno de estos establecimientos, como Environmental y Friendly Hotels, que lista y evalúa más de tres mil hoteles alrededor del mundo; Stay Green, que también agrupa a los hoteles más ecológicos, y Green Globe, compañía fundada en el Reino Unido, que entrega una de las más importantes certificaciones de sustentabilidad para los distintos operadores turísticos del planeta. Cada vez hay más clientes con conciencia ambiental y los hoteles han tenido que saber responder a eso, prefiriendo energías más eficientes.

Sistemas informatizados utilizados en la gestión de alojamiento hotelero

Hoy en día, las tecnologías de la información han proporcionado beneficios derivados a la implementación y su uso, lo que necesariamente se traduce en un beneficio a sus usuarios. Está claro entonces, que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tienen un papel preponderante en el desarrollo del sector hotelero. Al ser este sector generador de servicios, es de suma importancia la eficiencia de sus procesos, a fin de alcanzar una mejora significativa en los servicios que se otorgan a los clientes.

El Hotel Hilton, de Nueva York, fue el primero en utilizar computadora en 1963, y el primer *software* de gestión hotelera fue implementado en el Hotel Sheraton en 1970 (Jacas, 2016). A partir de los años ochenta, se incrementa el uso de esta tecnología, llegando a convertirse en una parte primordial en la gestión de hoteles. Entre los beneficios de utilizar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), está el incremento de la eficiencia, la calidad y la rapidez de los servicios.

Un principal objetivo del uso de las TIC en el sector, es el apoyo a los procesos de información y gestión empresarial a lo largo de todas las instalaciones de las diferentes cadenas u organizaciones superiores, que cada vez se complejizan más, y asumen nuevos compromisos ante la sociedad y sus accionistas. Por ello, pronto se introdujeron, tanto las

soluciones horizontales que abarcan a toda la actividad de cualquier tipo de empresa, así como soluciones verticales especializadas en el sector hotelero y turístico.

Entre los ejemplos del uso de las TIC se encuentran los Sistemas de Centrales de Reservas (CRS) y de Distribución Global de Capacidades (GDS), los CRS/GDS 18, se pueden definir como sistemas informáticos que conectan a los proveedores de productos turísticos con sus distribuidores, que se convierten, a su vez, en los principales usuarios, lo cual mejora la transmisión de información entre ellos, con la única dificultad de que no interactúan directamente ni con los consumidores finales ni con otros proveedores de servicios turísticos (hoteles, compañías de transporte marítimo o de ferrocarril, etcétera).

En Cuba, el *software* de mayor presencia es Amadeus, siendo este el GDS usado por la aerolínea cubana de aviación desde hace algunos años. Anteriormente, y durante años, las compañías aéreas en Cuba usaron Gabriel. Cubanacán Express, también usa Amadeus para las reservas y venta de boletos aéreos.

Los sistemas de Gestión Hotelera (SGH) en el plano de la administración hotelera, son el más representativo producto de la aplicación de las TIC en el sector del alojamiento, con el objetivo de automatizar e integrar en un solo sistema, las principales áreas de una instalación hotelera (carpeta; ama de llaves; reservas y comercial; relaciones públicas; economía; compras y almacén; mantenimiento). Los SGH son sistemas estratégicos para las cadenas cubanas y el MINTUR, pues la información que registran constituye la fuente para toda la estadística general y de los arribos de turistas, sus gustos, los aspectos de calidad, estudios de segmentación, satisfacción, repitencia, reacciones a las rebajas, comportamiento de TTOO y Agencias, cuentas por cobrar internacionales, y otros aspectos de los que se ocupa el MINTUR.

Ejemplo de uno de estos softwares utilizados en la gestión hotelera es el ZUNSUITE, basado en estándares internacionales de la industria de la hospitalidad; el mismo está compuesto por ocho módulos, fácilmente adaptables a cualquier hotel, independientemente de la cantidad de habitaciones que posea o la complejidad de su operación. Abarca registros de eventos desde diferentes áreas del hotel.

Los Sistemas de Gestión de Agencias de Viajes (SGAV) constituyen una solución vertical orientada a automatizar toda la gestión operacional de una Agencia de Viajes (AV), que incluye, por lo general, los módulos o componentes de contratación, elaboración y

cotización de paquetes turísticos, administración de capacidades y reservas, coordinación de las operaciones, facturación y cobros, pago a proveedores, registros económicos y contabilidad, reportes y estadísticas, así como la Conexión (Exportación-Importación de Datos). Las AAVV y los Receptivos ampliaron sus operaciones en Cuba a partir del *boom* del turismo internacional, y pronto se les hizo imprescindible una solución profesional y que trabajara en ambiente multiusuario, o sea en red.

Los sistemas de Gestión de Recursos Empresariales (ERP), constituyen un sistema de información orientado a la contabilidad para identificar y planear los recursos a lo largo y ancho de la empresa, necesario para tomar, construir, enviar y registrar los pedidos del cliente. El ERP o SGI es el corazón indiscutible del sistema de información de la nueva empresa moderna y global, y busca las similitudes para estandarizar los procesos y usar las mejores prácticas comprobadas. El sector del turismo también está presente EXACT, pero es el llamado módulo de contabilidad general del sistema Inter-Hotel, es el mayoritario en casi todas las instalaciones hoteleras del MINTUR. Igualmente están presentes los SGI cubanos mencionados anteriormente, así como SAGE, ASSETS y BK MIS, unidos a otros más con distinto grado de éxito y cobertura (Martínez, 2020).

LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA HOTELERA

La gestión de una empresa hotelera está orientada al funcionamiento adecuado y eficiente de un grupo de áreas departamentales que se relacionan entre sí, por lo tanto, ello implica la correcta gestión de recursos humanos. Las entidades están estructuradas o diseñadas por departamentos que tienen diversas funciones orientadas a satisfacer partes integrantes de un servicio que se oferta como un todo. Existen departamentos hoteleros que no están a la vista del turista directamente, sino que este recibe los resultados de un complejo engranaje a través de una o más personas encargadas por la organización de brindar el servicio requerido.

Un organigrama es una representación gráfica de la organización del establecimiento, su utilización es beneficiosa, ya que proporciona la siguiente información:

- Identifica cargos o niveles que pueden suprimirse o modificarse.
- Comprueba que las relaciones entre diferentes puestos son idóneas.
- Verifica que no haya cargos o competencias duplicadas.
- Pueden realizarse organigramas generales de la empresa, o por departamentos, o por tareas por desarrollar, o incluso por categorías profesionales.

Los organigramas del establecimiento de hospedaje varían de acuerdo con la categoría o tamaño. Todas las empresas hoteleras parten de una estructura empresarial básica (figura 1).



Fig. 1- Organigrama departamental de un hotel

Departamento de Alimentos y Bebidas

La mayoría de los hoteles posee servicios de alimentos y bebidas. El departamento de A & B es de mucha importancia por los ingresos que reporta, así como por los gastos que ocasiona. Los grandes hoteles tienen un gerente de alimentos y bebidas (la nomenclatura varía en dependencia de los tipos de hoteles y las cadenas a las que estos pertenecen), el cual administra todos los sectores de este departamento, y es el responsable de generar ganancias para el hotel, controlar costos y proveer de dichos servicios a los huéspedes. En muchos hoteles, este departamento genera más ganancias que los ingresos obtenidos por las áreas de alojamiento. La media mundial indica que genera la mitad de las ganancias.

La operación de este departamento se divide en seis áreas:

- Compra de alimentos y bebidas.
- Producción y/o preparación de alimentos.
- Servicio de alimentos.
- Servicio de bebidas.
- Servicio de banquetes, fiestas y servicios a terceros.
- Servicio a las habitaciones.

Departamento de Mantenimiento

Este departamento es responsable de la prevención y mantenimiento del interior y exterior de la instalación, en apariencia y equipamiento. Especialistas en mantenimiento, incluye tanto las reparaciones de las instalaciones comunes, como de las habitaciones, por lo que en ocasiones requiere un servicio permanente. También suele incluir el mantenimiento de jardines, piscinas y otras instalaciones deportivas.

Departamento de Ama de Llaves

Es el departamento responsable de la limpieza de las habitaciones y de todas las áreas comunes, nobles e interiores del hotel, así como del servicio de lavandería y tintorería, de la lencería, y de los servicios de ayuda de cámara. El equipo de pisos está formado por la (el) gobernanta (e) y las camareras (la nomenclatura varía en dependencia de los tipos de hoteles y de las cadenas a los que pertenecen). La (el) gobernanta (e) se encarga de organizar y repartir tareas, controla los pedidos y existencias (lencería), planifica los horarios del personal a su cargo, de la recogida de datos estadísticos y de la comunicación. Las camareras de piso se encargan de las

tareas de limpieza, del control de las habitaciones y minibares, comunicando las incidencias encontradas. Es el departamento con mayor número de empleados en el hotel.

Funciones y responsabilidades del ama de llaves

- Garantiza la limpieza del hotel en general.
- Controla los suministros de ropa blanca y artículos de limpieza.
- Tiene bajo custodia las llaves maestras del hotel.
- Es responsable de los uniformes del personal del hotel.
- Responde por el mantenimiento de las áreas bajo su responsabilidad.
- Es responsable de los objetos que los huéspedes olvidan en las habitaciones.
- Organiza reuniones periódicamente con el personal que integra su departamento.
- Asiste a juntas de la gerencia general con otros jefes de departamento.

Departamento de Recepción

Es el centro del hotel y posee gran importancia. La recepción es el lugar donde el cliente tiene su primer contacto con la instalación, su primera impresión, por tanto es primordial, que el personal que trabaja en esta área sea cordial, rápido y profesional, cumpliendo con las expectativas de los consumidores.

Funciones del Gerente de recepción

- Define funciones de puestos.
- Interviene en el proceso de reclutamiento de personal.
- Supervisa el trabajo de sus subalternos.
- Participa en las reuniones diarias con los demás jefes de departamentos.
- Elabora los horarios de trabajo del personal de recepción.
- Revisa la facturación de las cuentas de los huéspedes.

Funciones del recepcionista:

- Recibe a los huéspedes.
- Vende y asigna habitaciones.
- Da información general del hotel.
- Hace el registro de entrada del huésped.
- Revisa el reporte de habitaciones hecho por la ama de llaves.

- Lleva el control de entrada/salida de los huéspedes.
- Reporta a la ama de llaves las habitaciones en *checkout* para la limpieza.
- Lleva el control de las llaves de la habitación.

Departamento Comercial

Es el departamento encargado de contratar con Tour Operadores y Agencias de Viajes; además, se ocupa del estudio de mercado y de la promoción del hotel. Trabaja en estrecha colaboración con Reservas. Desarrolla mecanismos y políticas de comercialización en todas las áreas del hotel para tener un mayor ingreso; conforma un equipo de trabajo, cuya misión es definir la estrategia comercial con el fin de optimizar las ventas y, en consecuencia, la producción del hotel.

El Departamento Comercial está dirigido por el Director Comercial, que es el máximo responsable de la empresa en términos comerciales, ya que será el encargado de:

- Fijar los precios según las diferentes temporadas.
- Negociar y firmar acuerdos de colaboración y contratación con Agencias de Viajes, Tour Operadores y Empresas.
- Acudir a las diferentes ferias, congresos u otro tipo de reunión.
- Diseñar la imagen corporativa de la empresa (logos, *slogans*, etcétera). Una vez diseñada la marca, se encarga de su posicionamiento en el mercado turístico, realizando estudios de competencia, lo que ayudará a conocer el estado del mercado en el que se desea incursionar y a perfilar la futura estrategia.

Departamento de Dirección: es el encargado de la supervisión del hotel y de su buen funcionamiento.

Departamento de Animación: responsable del entretenimiento del cliente, organizando diversas actividades y espectáculos de ocio.

Departamento de Seguridad: comprometido con la seguridad de los clientes y de los empleados. Entrenado para actuar en caso de incendio, realizar los primeros auxilios y la evacuación del Hotel en caso necesario. Este equipo está compuesto por personal de Seguridad.

Departamento Económico: responsable de preparar los presupuestos, gestionar las ganancias del hotel, presentar los impuestos correspondientes, pagar a los proveedores y cobrar los créditos pendientes. Recibe los

datos de facturación de Recepción, y de Bebidas y Comidas. Lo integran las áreas de compras y contabilidad.

Departamento de Recursos Humanos: encargado de todas las gestiones relacionadas con el personal. Lleva los trámites de las nóminas y de la Seguridad Social. Coordina los cursos de formación. Además, es responsable de la prevención de riesgos laborales, y está relacionado con todos los departamentos.

Departamento de Informática: encargado del buen funcionamiento de los ordenadores (*hardware* y *software*); es el responsable de la protección de datos. Trabaja con casi todos los departamentos.

Otros departamentos: Relaciones Públicas, Jurídico y de Calidad.

DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN. PROCESO DEL MISMO

La recepción de un hotel es la tarjeta de presentación de todo el establecimiento; tiene una gran influencia e importancia, ya que es el primer departamento en tener relación con el cliente. Los profesionales del mismo tienen que cuidar en todo momento su porte y aspecto, y estar perfectamente uniformados, por tanto, guardar una correcta compostura y atender de forma eficaz, amable y rápida al cliente; estas son las funciones fundamentales de cada personal del departamento. La organización y el organigrama del departamento de recepción cambian según el establecimiento (Fig. 2).



Fig. 2- Organigrama de los puestos de trabajo del departamento de Recepción

Existe una serie de factores que influyen directamente en la organización de este departamento, como son:

- Categoría: a medida que aumenta la misma, se necesita una mayor especialización del personal que trabaja en este departamento, y si baja de categoría, disminuye igualmente el grado de especialización, ya que una persona puede realizar varias funciones al mismo tiempo.
- Ubicación y tipo de clientela: estos dos factores suelen ir siempre en paralelo, ya que no es lo mismo organizar una recepción en un hotel de ciudad, que en un hotel de playa o vacacional.
- Ciudad: exige rapidez y experiencia.
- Vacacional: estancias más largas y se tendrá en cuenta el factor pernoctación.

Grado de automatización

La Recepción tiene como responsabilidades propias las siguientes:

- Ventas de habitaciones y su posterior control.
- Planificación de habitaciones.
- Atención al cliente.
- Oferta deservicio de telefonía y fax.
- Brinda todo tipo de información.
- Atiende quejas y reclamaciones, hasta su total solución.
- Asignación de la habitación.
- Registro de clientes.
- Concesión de atenciones especiales.
- Aplicación, control de deducciones y comisiones.
- Apertura y confección de facturas.
- Cobro de facturas.
- Cambio de moneda extranjera.

Ubicación

Este departamento debe estar ubicado en un lugar donde el cliente tenga fácil acceso, preferentemente en el propio *lobby*, desde donde se tenga una amplia visión del área habitacional (puertas, elevadores, escaleras, etc.), con el objetivo de garantizar la seguridad de los huéspedes.

Composición

La Recepción comprende las áreas *Front Office* (área del mostrador) y *Back Office* (oficina administrativa), como se puede ver en la figura 3. Existe otro servicio de recepción, que solo lo poseen los hoteles de alto estándar, el de Consejería.

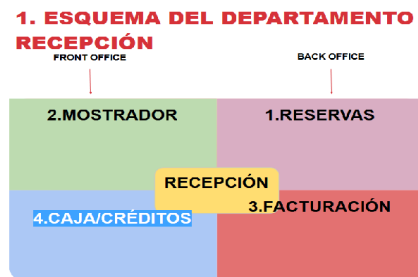


Fig. 3- Áreas de la Recepción

Funciones de la Conserjería

La Conserjería desempeña un importante papel en el servicio que ofrece el hotel a sus huéspedes y clientes. Dentro de sus funciones se encuentran:

- Atención e información permanente a los huéspedes y clientes del hotel.
- Solución de situaciones que los huéspedes presenten dentro y fuera del hotel.
- Atención de la puerta principal, del servicio de maleteros, del servicio de estacionamiento de autos, la transportación y custodia de equipajes, del cuarto de equipajes y los ascensores.
- Recepción y distribución a los diferentes departamentos del hotel, así como a los huéspedes, de la correspondencia y la prensa.
- Brinda el servicio de encargos a los huéspedes que lo soliciten, como por ejemplo, la compra de un ramo de flores que no se oferta en la instalación, una medicina, una caja de tabaco de una marca determinada.
- Se ocupa de la reservación de entradas para espectáculos teatrales, cabaret, restaurantes, confirmación de salida de vuelos, y la reservación de medios de transporte.
- Busca la solución de los problemas surgidos en las habitaciones, y se encarga del cambio de habitación si fuese necesario.
- Se encarga del buen funcionamiento de los ascensores, así como de la solución de cualquier problema relacionado con este servicio
- Avisa a los huéspedes de afectaciones, por diferentes causas, en los servicios.

En el área de *Front office* es donde se establece el primer contacto con el cliente y la empresa. Del comportamiento del recepcionista depende, en gran medida, que el cliente tenga una estancia placentera. *Back office* es el área de la recepción que no está en contacto directo con los clientes.

Principales documentos utilizados en la Recepción:

- Lista oficial de llegadas previstas emitida por el proceso de reservaciones.
- Tarjeta de identificación de huésped.
- *Roominglist* enviado por las agencias de viajes.
- Reporte ocupacional.
- Reporte de gobernanta.
- Lista oficial de salidas previstas del día.
- Recibo de cobro.
- Factura de cargo.

Funciones del Jefe de Recepción:

- Es el responsable de la correcta gestión de su departamento.
- Dirige, supervisa y planifica el conjunto de actividades del departamento.
- Mantiene una adecuada comunicación con los demás departamentos del hotel.
- Distribuye la carga de trabajo de los recursos humanos.
- Supervisa los procesos desarrollados en las áreas.
- Planifica los turnos y los días libres de su personal.
- Controla el trabajo del personal.

Funciones del personal del departamento de Recepción:

- Atiende permanentemente el área de la Recepción.
- Prepara y realiza todo lo necesario antes de la llegada del cliente.
- Recibe y da entrada a los clientes cuando estos arriban a la instalación.
- Promueve y vende los servicios de la instalación.
- Informa y atiende a los huéspedes durante toda su estancia.
- Da seguimiento continuo a las situaciones informadas por los huéspedes.
- Mantiene actualizado los controles establecidos.
- Conoce el estado ocupacional y disponibilidad de alojamiento existente.
- Garantiza un óptimo aprovechamiento del área habitacional.
- Despide a los huéspedes, garantizando el cobro de sus cuentas.
- Emite información a otros departamentos del hotel.
- Controla las cuentas de los huéspedes para evitar que pasen los límites establecidos por la administración.
- Está pendiente de las salidas previstas en el día y garantiza que el *check-out* se realice a la hora señalada.
- Cumple con las gestiones que los huéspedes le encomiendan (toma de mensajes, llamadas telefónicas) con un trato cordial y eficiente.
- Cumple con todas las orientaciones de la gerencia.

Objetivos que se propone el departamento de Recepción

- Crear las condiciones necesarias para la llegada del cliente.
- Recibir y atender a los huéspedes durante toda su estancia, así como, despedirlos a la hora de su partida.
- Brindar información a los huéspedes y ayudarlos en la solución de problemas que se presenten dentro y fuera de la instalación.

- Dar seguimiento al huésped y controlar el estado de su cuenta.
- Garantizar el cobro de la cuenta a los huéspedes.
- Emitir la información necesaria (de trabajo) sobre los huéspedes a otros departamentos del hotel.

Servicios brindados por la Recepción durante la estancia del cliente

Información

Durante su estancia en el hotel, el cliente espera encontrar contestación a cualquier duda o necesidad que se le presente; el recepcionista deberá, por tanto, tener pleno dominio de los servicios y los horarios que presta la instalación, así como tener conocimiento de los lugares de interés local, del país, su cultura y principales lugares turísticos y de negocios.

Entrega de llaves

Al ser la Recepción la depositaria de las llaves de las habitaciones, tiene la responsabilidad de exigirle la tarjeta de identificación al huésped; si el cliente no tiene la tarjeta, hacer la comprobación con el *Rack*. Esto dará al cliente sensación de seguridad, y no se sentirá molesto de mostrarla.

Mensajes a clientes

El Departamento de Recepción también es el receptor de todos los mensajes que se le dejen al cliente, por lo que es fundamental la tramitación y notificación inmediatas de los mismos. Se debe hacer uso de la señalización de mensajes en el teléfono. Hay que estar atento a los posibles cambios de habitación y a las salidas definitivas de los clientes.

Facturación de servicios cobrados

La Recepción como punto central del hotel, será la encargada de recoger todos los fondos de depósitos de los diferentes puntos de ventas, además de recibir la producción efectuada, tanto en efectivo como crédito, hasta su posterior traslado al Departamento Económico.

Operaciones que pueden ser realizadas con el POS:

- Venta.
- Duplicado de boleta.
- Devolución.
- Cierre total.
- Autorización.

- Listado de operaciones.

Relación del departamento de Recepción con los demás departamentos del hotel

- Servicios técnicos: mantiene informado diaria y sistemáticamente a este departamento de averías en habitaciones y otras áreas del hotel (reporte y control); documentos informativos; listado de habitaciones bloqueadas y/o fuera de orden; relación de Clientes VIPs.
- Alimentos y bebidas: informa posible estado de ocupación, teniendo en cuenta ocupación real, entrada y salida, programas para el día, prórrogas; régimen alimenticio de las entradas del día; relación de huéspedes y/o habitaciones con planes especiales de restauración; comunicación de entradas de grupos FAM y de clientes VIPs; informa sobre los cocteles de bienvenida e información de banquetes, eventos, reuniones y otros.

Documentos informativos

- Listado de salidas del día.
- Listado de entradas del día.
- Relación de clientes VIPs.
- *Booking* por agencias.
- Reporte de régimen alimenticio.

Cocina

- Informa sobre cenas frías y desayunos tempranos.

Documentos informativos

- Listado de las salidas del día (cantidad de *pax*).
- Listado de Entradas del día (cantidad de *pax*).
- Relación de Clientes VIPs.
- Reporte régimen alimenticio.

Económico

- Liquidación de puntos de ventas.
- Tarifa pública y confidencial.
- Precios de habitaciones según contrato de agencias.
- Actualización de tasas de cambio.
- Información de la auditoría del departamento y cierre del hotel.
- Fondos para cambios.
- Documentos informativos.

- Informe de producción.
- Relación de clientes VIPs.
- Facturación y cierre diario.
- Estadísticas.

Comercial

- Reporte de ocupación.
- Reporte diario de estancias por agencias.
- Actualización de contratos y ofertas por agencias.
- Comunicación de entradas de grupos FAM y de clientes VIPs.

Documentos informativos

- Listado por agencias.
- Listado por nacionalidades.
- Relación de clientes VIPs.
- *Booking* por agencias.
- Reporte de ocupación.
- Relaciones Públicas.
- Atención y seguridad del cliente.
- Servicios especiales y de cortesía.

Documentos informativos

- Listado de entradas del día.
- Relación de clientes VIPs.
- Relación de clientes según fechas de nacimiento.

Plantilla de la recepción

El jefe de recepción es la persona de máxima responsabilidad del departamento y es el encargado de velar por el buen funcionamiento de los procesos y de hacer los turnos y la vacaciones. El segundo jefe de recepción tiene las mismas responsabilidades que el jefe de recepción en ausencia de este, y en su precia, apoya la dirección de los procesos.

El recepcionista de día es el responsable de ejecutar todas las funciones que se le encomiendan dentro de su turno. El recepcionista de noche puede tomar decisiones en ausencia del director, y es el encargado de hacer los cierres y el balance de producción. Los ayudantes de recepción sirven de apoyo a los recepcionistas y desarrollan las funciones propias de su puesto

de trabajo. Los maleteros ayudan a los huéspedes en el *check-in* y el *check-out* con sus equipajes; apoyan a los recepcionistas en estos procesos.

Gestión del departamento Recepción

En los hoteles de alto estándar, existen dos áreas principales dentro del departamento de recepción, el *Front office*, que está compuesto por las operaciones que se realizan de cara al cliente, y el *Back office*, que compone las operaciones que no se realizan de cara al cliente. En el primero, el recepcionista realiza las funciones de atender a los clientes (mostrador) y la caja; también se realiza el proceso de entrada y salida de los clientes (check en *checkin*). En la figura 4 se representa un esquema del proceso de *checkin*. En el *Back office* se realizan los procesos de reserva y facturación.

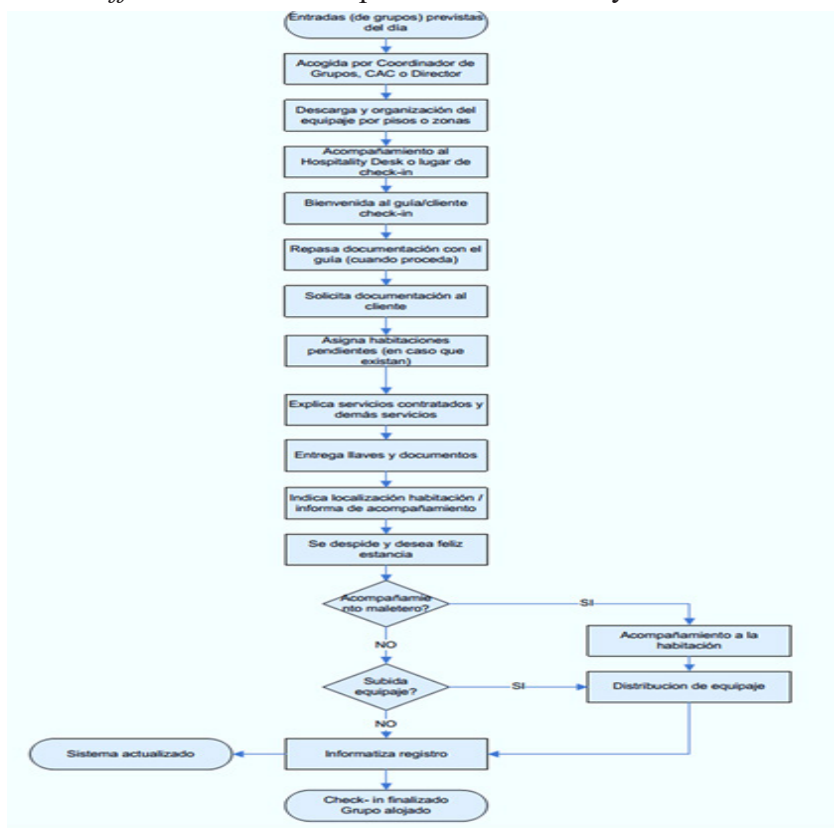


Fig. 4- Diagrama de flujo del proceso de check-in en grupos

El *check-in* presenta dos modalidades principales: para grupos y para clientes individuales o directos.

- **Primera etapa:** saludo según la hora del día, y bienvenida al cliente.
- **Segunda etapa:** obtención de información sobre el cliente y comprobación de la información obtenida. Información al cliente sobre

el precio de las habitaciones.

- **Tercera etapa:** petición de la documentación necesaria que el cliente debe ofrecer, así como el llenado de la ficha del cliente (tarjeta de registro), y el llenado de la tarjeta de identificación de huésped.
- **Cuarta etapa:** información al cliente de los servicios del hotel, así como los horarios de apertura y cierre de los mismos. Gestión de venta de otros servicios que el cliente pueda obtener.
- **Quinta etapa:** en caso de solicitud de crédito del hotel, se procede a la petición del depósito adelantado (DA), junto con los trámites necesarios para esta operación. Lo mismo se realiza en caso de un cliente directo, que siempre debe hacer un depósito adelantado en efectivo o tarjeta de crédito por la cantidad de noches que este permanecerá en el hotel. Esta etapa también incluye cualquier otro servicio que requiera esta operación.
- **Sexta etapa:** se le desea una feliz estancia al huésped en la instalación, poniendo a su disposición los servicios.
- **Séptima etapa:** se solicita el servicio del maletero, para que conduzca al cliente a su habitación junto con su equipaje.
- **Octava etapa:** se termina el llenado de datos en la ficha del cliente, y se actualiza toda la información en el ordenador.

Check-in de turismo individual

Se chequea el *voucher* que porta el cliente, que no debe tener tachaduras, borrones o enmiendas de algún tipo. Debe tener bien claro la fecha de entrada y salida, la cantidad de personas, (*pax*), el plan alimentario y el tipo de habitación.

El *voucher* debe ser emitido por una agencia de viajes que tenga contrato con el hotel. Se ofrece crédito del hotel, para el cual se pide depósito adelantado. Se oferta el servicio de caja de seguridad, de no estar incluido en el precio de la habitación. Se devuelve la copia del *voucher* al cliente, así como se expiden los recibos de cobro correspondiente a los depósitos adelantados por caja de seguridad y crédito del hotel.

Check-in de grupo

El pre-alojamiento debe estar correctamente realizado y listo. Se debe usar el *roominglist* como documento de consulta y de toma de datos, ya que en él están contenidos casi todos los datos necesarios para el registro de los huéspedes, y si falta alguno, se toma a la llegada del grupo y con la ayuda del guía o tour líder.

En el caso del grupo, el *voucher* es general, por lo que se deben extremar las precauciones y chequearlo para asegurar que todo está bien. Recordar siempre, que es el recepcionista el encargado de dirigir el proceso de entrada con la ayuda del guía y no a la inversa.

Los maleteros deben estar debidamente organizados para dar el servicio de trasladar a los huéspedes y sus equipajes a las habitaciones.

Sistema de documentos para utilizar impreso de prealojamiento:

- Tarjetas de registros.
- Lista de llegadas previstas del día.
- Voucher.
- Roominglist.
- Salida de huéspedes (checkout).

En la figura 5 se representa, detalladamente, todo el proceso que se sigue a la salida del hotel de los huéspedes.

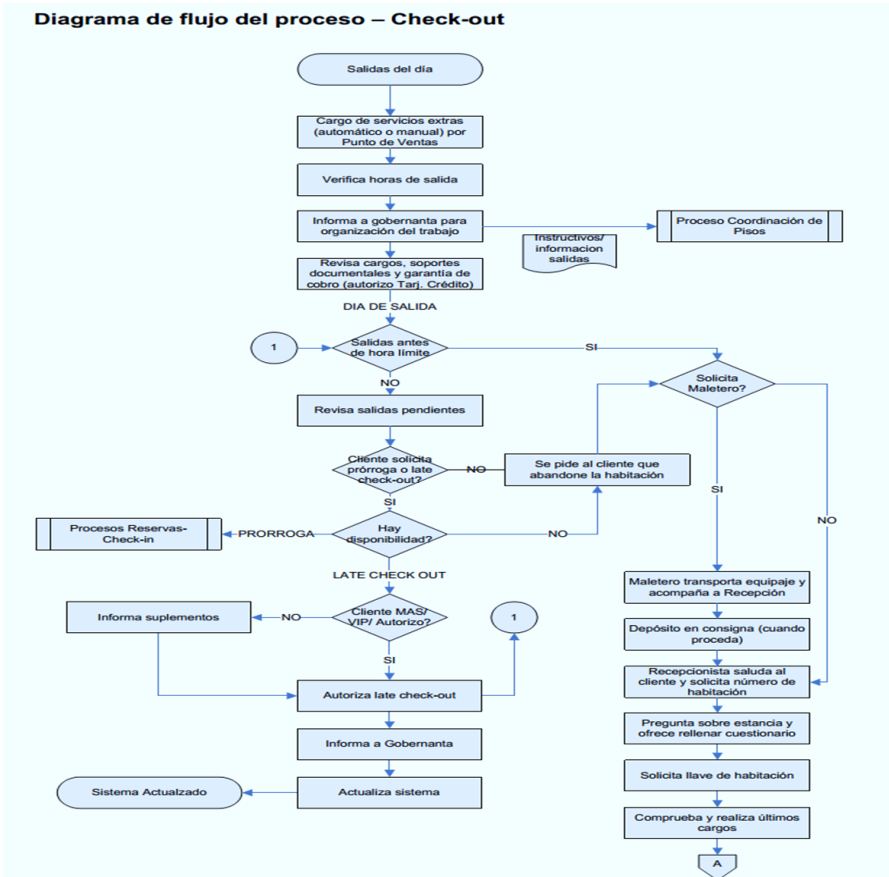


Fig. 5- Diagrama de flujo del proceso de *checkout* en grupos

La salida de los huéspedes puede producirse de forma prevista e imprevistas. Este es un momento psicológico muy importante. Un huésped que se marcha satisfecho es un huésped que regresará, y llegará a ser incluso un cliente iterativo del hotel. El proceso de las salidas de clientes exige de una estrecha coordinación de las operaciones a realizar por los diversos departamentos, para que no resulte excesivamente largo el trámite (Recepción, Conserjería y Pisos, esencialmente).

Para el departamento de Recepción, los pasos secuenciales básicos son:

- Salida prevista de clientes directos:
 - Comprobación del rack (tarifa máxima por pernoctación, que determina el establecimiento de alojamiento turístico por el servicio de alojamiento).
 - Factura cerrada (pre-cerrada sin pasar por caja).
- Salida imprevista clientes directos:
 - Requerimiento a todos los departamentos de vales de cargo del número de habitación anunciado de salida imprevista.
 - Confección de apuntes si hubiera.
 - Pre-cierre de factura sin pasar por caja.

Salida de Agencias Grupos o Contingentes

Pasos para seguir:

- Cobros extras.
- Bono forfait que ampara los servicios.
- Firma roominglist de salida.
- Emite la factura a crédito o caja.
- Pasa el parte de salida interdepartamental.

Pasos comunes para el *checkout*:

- Explicación al cliente de los cargos o detalles de la factura, así como cualquier otra duda que el huésped tenga relacionado con ella.
- Se pregunta al huésped la forma en qué hará el pago; si es en efectivo, se cuenta en presencia del cliente, e inmediatamente se deposita en caja.
- Se devuelve el cambio exacto al cliente en caso de ser necesario.
- Se expide recibo de cobro por la cantidad abonada por el huésped con su respectivo concepto de pago (dicho recibo debe ser firmado por el huésped y el cajero que lo atienda).

- Se cierra la factura en presencia del huésped, adosándole la copia del recibo de cobro expedido.
- En caso que el pago sea hecho con tarjeta de crédito, se realiza la operación de venta en el POS. Una vez realizado la operación, se obtiene el comprobante de la venta, el original con la firma del cliente para la instalación y copia para el huésped. Siempre de debe chequear el saldo del comprobante para evitar cualquier error.
- Se entrega la copia del comprobante de venta al huésped junto con su tarjeta de crédito.
- Una vez realizada una de estas dos posibles operaciones, se prosigue con la atención al huésped.

Checkout de turismo directo

Es necesario hacer énfasis en el chequeo de los cargos por concepto de alojamiento, o sea, se debe asegurar que todas las noches hayan sido cargadas con el precio que le corresponde por el tipo de habitación. Si el huésped se marcha en horas de la madrugada, se debe hacer el cargo manual por concepto de alojamiento, y así poder cobrar la noche.

Cuando el huésped solicita crédito del hotel, se tienen que tener ordenados todos los cheques de los diferentes puntos de venta del hotel, y chequear que estos coincidan con los cargos hechos a su factura.

En caso de haber hecho uso de la caja de seguridad, hay que comprobar que se hayan realizado todos los cargos por los días que el huésped la utilizó, así como cualquier otro servicio que la operación sea automática.

Si el huésped realizó un depósito adelantado a su llegada y al final decide pagar en efectivo, se le debe entregar el pagaré donde se realizó el depósito, para que lo destruya personalmente. Si el saldo total de la factura no excede a la cantidad depositada, debemos hacer una devolución por la diferencia.

Checkout de turismo individual

Para el *checkout* en los casos de turismo individual hay que tener en cuenta que:

- La fecha del checkout corresponda con la fecha señalada en el *voucher* emitido por la agencia de viajes.
- Si el huésped solicitó crédito del hotel, que los cheques de los diferentes puntos de venta estén ordenados y que coincidan con los cargos hechos a su factura.
- La factura proforma haya sido realizada y corresponda fielmente al

voucher entregado por el cliente.

- Corregir los errores de cargo hechos en la factura proforma hasta que esta quede correctamente realizada.
- La factura proforma debe ser cerrada con el saldo correcto el día señalado por el *voucher*.
- La fecha de salida corresponda con la fecha señalada en el *voucher* emitido por la agencia de viajes.

Checkout de Turismo de grupo

Para el *checkout* en los casos de turismo de grupo hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Usar el *roominglist* como documento de referencia.
- Circular en el *roominglist*, las habitaciones que ya han realizado el *checkout*.
- Comprobar que la factura proforma de dicho grupo esté realizada conforme al *voucher* expedido por el guía del grupo o por el tour líder.
- Verificar que todos los *checkout* sean realizados a cada habitación del grupo, conforme a las etapas del *checkout* descritas.
- Si el grupo es de retorno, asegurarse que toda la documentación del grupo quede almacenada para cuando este regrese.
- Si las llaves del hotel son las convencionales, y asegurarse que todas hayan sido entregadas.

En el caso que un cliente se presente a realizar el *checkout* antes del día de salida prevista, se deben hacer las correspondientes anotaciones en el listado de salidas imprevistas y realizar el *checkout* según los pasos comunes para ello; posteriormente, si se trata de un cliente de agencia o empresa, se anota la factura y se hace el recálculo de la misma, procediendo a realizar el *checkout* de grupo en ese momento, para evitar que queden otros clientes hospedados de la misma reserva.

Prórrogas

La prolongación de la estancia de clientes directos siempre se ejecutará por el *rack* de habitaciones, pero este procedimiento no puede utilizarse para otros tipos de clientes, ya que ocasiona descuadre en las estadísticas del día. Siempre que se realice una prórroga, hay que verificar que existan los soportes para todos los procesos (*voucher*, etcétera).

El proceso de reserva

Se desarrolla en locales diferentes al área del *Font Office*. El proceso de reserva lo ejecuta el personal de recepción solo en algunos hoteles de alto estándar y con mayor capacidad; normalmente es realizado por el departamento comercial. La reserva se concibe mediante los tres canales establecidos en Cuba, canal o cliente-hotel de manera directa, sin intermediarios, a través de la página *web* del hotel o de manera presencial en la recepción; canal 1, a través de un intermediario, en este caso una Agencia de Viajes (AA.VV.), y canal 2, a través de dos intermediarios, en este caso TT.OO. -AA.VV.-cliente.

En el proceso de Reservas se reciben todas las solicitudes de hechas al hotel. Se mantiene actualizado sobre la ocupación y disponibilidad de la instalación. En el proceso se elaboran documentos oficiales, cruciales en el trabajo de toda la instalación. Se realizan pronósticos de alojamiento para períodos de tiempo, lo que permite estar al tanto de situaciones de *overbooking* (sobre ventas de la capacidad del hotel) o bajas turísticas. Se alerta sobre períodos donde debe hacerse un paro en las ventas (*stop sales*) o una mayor comercialización. Mantiene actualizada la Recepción, respecto a la situación ocupacional, con el objetivo de captar la mayor cantidad de turismo directo posible. Modifica, pospone, cancela y deniega solicitudes hechas, de acuerdo con las posibilidades de la instalación.

La Reserva es la confirmación del contrato establecido entre el hotel y el cliente. Es la anotación de los servicios que pueda prestar un establecimiento hotelero en las condiciones que se pactaron; también brinda la posibilidad de controlar la disponibilidad para evitar el *overbooking* en la instalación. Este elemento facilita la acogida, permite preparar la entrada (pre *check in*) y personalizar el cliente.

Acciones realizadas en el proceso de Reserva

- Recibir todas las solicitudes de reservaciones hechas al hotel.
- Analizar detalladamente la ocupación del hotel por períodos de tiempo para conocer los cupos, y así poder vender eficientemente las capacidades del hotel.
- Confirmar todas las solicitudes que sean posibles, y hacerle saber al solicitante de esta confirmación.
- Confirmar la no aceptación de la reservación en caso de falta de disponibilidad.
- Modificar la reservación, a petición del solicitante siempre que esto sea posible.

- Comprobar diariamente las posibilidades de alojamiento, para ofrecer esta información a los departamentos que lo soliciten
- Introducir en el ordenador todas las reservaciones confirmadas
- Recoger todos los datos necesarios para la elaboración de la reservación.
- Distribuir los *roominglist* que las agencias de viajes envían, asegurando que estos contengan la mayor cantidad de información posible, y que esta no varíe.
- Elaborar la lista de llegadas previstas del día, la que queda oficializada con la firma del responsable de esta actividad.
- Archivar toda la información por un período de tiempo determinado.
- Informar al recepcionista de turno de cualquier cambio en la lista de llegadas previstas del día, después que esta haya sido emitida, siempre con el tiempo necesario para su tratamiento.

El proceso de Reserva mantiene al tanto al personal de la Recepción de las características de los contratos con diferentes agencias de viajes y está al corriente de los cambios de precios por temporada. El personal que atiende las reservas posee información actualizada sobre las tarifas de descuento que se aplican a clientes asiduos o de otro tipo, a quienes la gerencia desea conceder por ser merecedores de dicho descuento.

Es muy importante señalar que el éxito que se pueda obtener en el trabajo de la Recepción depende, en gran medida, del trabajo que realiza la oficina de reservaciones, pues es esta quien conoce con anterioridad todo lo relacionado con la posible estancia del cliente en la instalación. En el proceso se maneja la información sobre las cancelaciones.

Cancelaciones: *no show*

La agencia debe comunicar la cancelación de una reserva, con no menos de 24 horas de antelación a la fecha de entrada, de no ser así, se considera *no show*, y en ese caso se realiza la factura como se acordó en el contrato. Es importante indagar sobre el motivo de la cancelación para proceder según corresponda.

Se llama *no show* al no arribo de clientes en la fecha en que se confirmó la reservación. Los turistas libres o directos tendrán una hoja pre-determinada en cada instalación para ser cancelada, solo se mantiene la reservación si el cliente comunica previamente la demora de su entrada. En los casos de grupos de turistas individuales con garantías de pago, se conserva la reservación hasta el próximo día a la 1:00 p.m.

Procesos de reserva para los Grupos de Retorno

Grupos de Retorno son aquellos que en su recorrido vuelven alojarse en la propia instalación. El proceso para alojar a estos grupos comienza desde su arribo a la instalación, en donde deben comunicar el momento en que se marchan por primera vez, y la fecha de su regreso, recibiendo las tarjetas de clientes y las llaves, para así viabilizar el alojamiento con rapidez. Como ya se conoce de antemano la forma en que se distribuyen las habitaciones, toda la documentación del alojamiento se puede tener lista antes de que el grupo retorne al hotel.

Proceso de reserva para los clientes V.I.P.s

Los clientes V.I.P.s (*Very Important Persons*) son aquellos que se consideran distinguidos, por ser personalidades de reconocido prestigio nacional o internacional, ya sea por méritos, éxitos relevantes o por el rango que lo distinga como personalidad. También se incluyen los clientes repitentes sistemáticos y a los clientes que compran paquetes con servicios especiales. La calidad del servicio es la misma para todos los clientes que visitan la instalación, solo que estos reciben una atención diferenciada, para lo cual su tarjeta lleva un distintivo solo apreciable por los trabajadores del hotel.

Proceso de reserva para Grupos FAM

Los Grupos FAM son aquellos conformados por agentes de viajes o turoperadores, que participan en la venta directa del producto, o que se interesan por iniciarla, por lo cual se les ofrece una atención especial. Aunque la mayoría de estos aspectos no lo ejecuta específicamente la recepción, esta sí debe conocerlos para información general:

- Atención directa de un funcionario de la instalación.
- Recibimiento con un coctel de bienvenida.
- Recorrido por la Instalación.
- Información referida al producto, facilidades y entorno.
- Participar en las actividades oficiales del programa de viaje, por parte del funcionario destinado para ello.
- Confección de desayunos, almuerzos o cenas especiales.
- Despedida del grupo, pidiéndoles criterios, sugerencias respecto a la mejora del producto.

Principales documentos utilizados en el proceso de reservaciones

Para garantizar un funcionamiento óptimo de este proceso, el mismo debe hacer uso de diferentes documentos que suministren datos estadísticos, los cuales son confrontados para realizar pronósticos y previsiones sobre el estado ocupacional. En hoteles de bajo o mediano estándar, esto funciona diferente. El personal de la recepción factura y cobra los servicios adicionales consumidos por el cliente, atiende la caja, el mostrador, realiza el *check in* y el *checkout*. Las reservas *online* las recibe el departamento comercial; las reservas directas (canal 0) las atiende el recepcionista.

En el proceso de facturación se recogen todos los servicios consumidos por el cliente en su estancia, que no estaban incluidos en el contrato. El cliente, al consumir un servicio adicional, se le carga a su habitación con una factura, la cual pagará antes que abandone la instalación.

Acciones realizadas en el proceso de facturación

- Apertura de facturas, bien sean por persona o por habitación.
- Cargar todos los importes extras que realice el cliente.
- Llevar un control de todas las facturas emitidas.
- Hacer los cierres diarios de facturación.

Cargos a las Cuentas de huéspedes

El cajero, antes de realizar los cargos, debe verificar 4 puntos fundamentales:

- Que el huésped tenga crédito.
- Que el cargo no solo tenga el número de habitación, sino también el número del nombre del huésped.
- El número de habitación y del huésped.
- Que la firma que aparece en la nota de cargo coincida con la firma del registro.

Caja en la recepción

Perfil del cajero

La persona que ocupa el cargo de cajero debe presentar siempre un aspecto impecable, al igual que el resto del personal de Recepción. Con frecuencia se trata del empleado que recibe, mantiene permanente contacto y despide al huésped durante su estadía y por ello es especialmente importante, que la impresión que le brinde al cliente sea la más grata posible.

Acciones realizadas en el proceso de Caja

- Control de los argos realizados por los huéspedes.
- Cambio de moneda extranjera.
- Manejo de cajas de seguridad.
- Recepción de depósitos a clientes de eventos.
- Cobro de cuentas de huéspedes.
- Cierre de caja.
- Control del uso de los impresos.
- Cobro de facturas.
- Confección de liquidaciones de caja (facturas cobradas). Recaudación del día.
- Pago de personal.
- Pago de impuestos.
- Pago de proveedores.
- Pago de comisiones.

Importancia de la caja en la Recepción

Es importante que el hotel tome algunas medidas definitivas y concretas para asegurar que las cuentas de clientes se liquiden en su totalidad en el momento acordado (que es en el momento del *checkout*) y, por tanto, protegiendo al hotel de la quiebra debido a las deudas incobrables.

El hotel debe tener control de caja y del crédito de sus clientes también para asegurar un flujo de caja saludable. El flujo de efectivo significa el dinero que se mueve dentro y fuera de la empresa. El control del crédito se refiere a las diversas medidas adoptadas por el hotel para asegurarse de que el cliente arregle sus cuentas en su totalidad, o bien ellos mismos o alguien en su nombre, como una compañía de tarjetas de crédito, una compañía aérea, una oficina corporativa, un agente de viajes u otra persona, dentro de un período de tiempo especificado.

El sistema de trabajo en el proceso de caja, puede manejarse ya sea manual, o informatizado, en dependencia del tipo de hotel en que nos encontremos, sus recursos y de los mecanismos establecidos por el Departamento de Contabilidad de cada empresa hotelera.

Los cajeros del área de Recepción, deben seguir los procedimientos administrativos establecidos por el hotel, brindando a los clientes un servicio de caja y facturación amable y diligente. El cajero de Recepción es un

miembro del Departamento de Recepción, pero trabaja según las normas que recibe del Departamento de Contabilidad del hotel.

Es el momento que el cliente ha arribado a la instalación se procede su registro como huésped del hotel, donde se produce el chequeo de los documentos necesarios y la toma de datos en la tarjeta de huésped o ficha del cliente, que la instalación habilita al efecto. El check-in constituye uno de los momentos principales dentro del trabajo de los recepcionistas, es un procedimiento altamente técnico en el cual se muestran las habilidades más necesarias de un buen anfitrión, amabilidad, cortesía, discreción, excelente uso de los idiomas, rapidez y destreza en el manejo de su actividad.

Los documentos que se solicitan al cliente que compra el hotel son:

- *Voucher* emitido por agencia de viajes.
- Número de reservación confirmada, emitido por el proceso de reservación del hotel.
- Documento de confirmación de reserva emitido por agencias de reservaciones.

Los datos que se recogen para llenar la tarjeta de registro en presencia del cliente son:

- Nombre completo.
- Nacionalidad.
- Número de pasaporte.
- Firma del cliente.

Proceso de *check-in*

En los hoteles con un gran número de habitaciones, este proceso se realiza de manera independiente y las funciones de la misma se le otorgan al cajero de Recepción. En establecimientos pequeños o medianos, con organización familiar, el cajero de la recepción asume las funciones de cajero central. En este caso, el recepcionista realiza las funciones de telefonista, hace las reservaciones y atiende la caja, debido a que no existe la división en los procesos del Departamento de Recepción, como en el caso de hoteles con mayor número de habitaciones.

Proceso de *check-out*

El *checkout* es el momento en el que, una vez vencido el tiempo pactado en la reservación, el huésped solicita a la recepción el estado de su cuenta

con el objetivo de analizarla, y una vez satisfecho con los cargos hechos, liquida la cantidad señalada en el saldo total de dicha factura, para posteriormente marcharse del hotel.

Tipos de *check-out*

- *Check-out* previsto: es aquel que aparece en la lista de salidas previstas del día, dando cumplimiento de esta forma al compromiso establecido a través de la reservación hecha al hotel.
- *Check-out* imprevisto: es aquel que, no estando previsto en la lista de salidas del día, se produce a petición del cliente, o sea, el compromiso establecido con el hotel a través de la reservación se ve interrumpido por diferentes causas.
- *Check-out* demorado: es aquel que, estando en la lista de salidas previstas del día, no ocurre a la hora establecida por la administración del hotel, por lo que se prolonga más allá de esta hora. Normalmente es a petición del cliente y previa autorización del jefe de recepción; no obstante, también ocurre por indisciplina del cliente que sin previa autorización acude a la recepción pasada la hora programada, en este caso debe pagar el sobre cargo establecido.

***Check-out* de turismo de grupo**

Este *checkout* tiene la particularidad de que todas las personas a las que se les debe hacer *checkout* pertenecen al mismo grupo, por lo que se deben tomar algunas medidas para evitar problemas:

- Usar el *roominglist* como documento de referencia.
- Circular en el *roominglist*, con las habitaciones que ya han realizado el *checkout*.
- La factura proforma de dicho grupo, tiene que estar realizada conforme al *voucher* expedido por el guía del grupo o por el *tour leader*.
- Comprobar que sean realizados todos los *checkout* a cada habitación del grupo, conforme a las etapas del mismo descritas.
- Si el grupo es de retorno, asegurar que toda la documentación del grupo quede almacenada para cuando este regrese.
- Si las llaves del hotel son las convencionales, comprobar que todas hayan sido entregadas.

Documentos usados por el departamento de Recepción

- *Booking* por tipo de habitación.

- Lista de salidas previstas del día.
- Lista de habitaciones limpias, sucias, ocupadas y fuera de orden
- *Roominglists* enviados por las agencias de viajes.
- Faxes enviados como solicitudes de reservaciones o cancelaciones.
- Comprobante de confirmación de reservaciones.
- Libro para el control de las reservaciones.
- Tarifas y precios.
- Cartas de invitación o descuento.
- Contratos con las agencias de viajes: es el documento donde se establecen compromisos y condiciones de las partes. Son los convenios que se firman entre los distintos turoperadores, Agencias de Viajes, etc., con las diferentes instalaciones y/o clientes, donde se establecen las condiciones de precio, servicios a prestar, cupos de habitaciones. En los mismos se incluyen regulaciones de estricto cumplimiento por ambas partes, que pueden generar demandas, de no cumplirse con lo establecido en ellas. Cada instalación tendrá los contratos, las ofertas especiales y las tasas de cambio antes de la fecha de entrada en vigor de los mismos. Además, montará los contratos en la red informática, según se vayan recibiendo los mismos. Cualquier duda se contactará con la Compañía para su rápida aclaración. Es recomendable hacer un resumen de los contratos para viabilizar el manejo y consulta de los mismos.

En los contratos debe presentarse especial atención a:

- Cantidad de turistas que ampara el contrato.
- Composición de los grupos.
- Precio diario por turista, para cada período y cada grupo.
- Tipo de plan alimenticio, y si existen aclaraciones sobre el menú.
- Período de estancia de los grupos.
- Moneda de pago.
- Régimen de penalidades (cupos, fecha de cancelación).
- El precio del paquete turístico incluye el transfer, cuando no se especifique lo contrario en el contrato. La instalación deducirá el importe del transfer al montar los contratos.
- Del precio diario por *pax* del paquete se desglosará el de la pensión alimenticia primeramente y el resto para el alojamiento.

Otro documento que se utiliza en el proceso de reservas es el *planning* de reservas, que no es más que un listado donde se van anotando todas y

cada una de las reservas (ya sea individual o de grupo) indicando fecha de entrada, fecha de salida, tipo de habitación y número de noches. Este documento, en la actualidad, se obtiene mediante los listados diarios de previsión. Este documento sirve para planificar las habitaciones de entrada para ese día y se realiza antes de la llegada del cliente al hotel. En este listado de entradas deben aparecer como datos principales:

- Número de habitaciones asignadas o pre asignadas.
- Nombre del cliente.
- Localizador de la reserva.
- Agencia.
- Tipo de habitación.
- Número de personas.
- Tipo de servicio.
- Fecha de salida.

La disponibilidad de las habitaciones se consulta mediante una lectura del *rack* de habitaciones o directamente, pidiendo un listado en el programa de disponibilidad. El *rack* es el *planning* de la situación en la cual se encuentran todas las habitaciones del hotel, indicando el estado en que se hallan (*room status*), que pueden ser libre, ocupada, sucia o bloqueada.

Durante la estancia del cliente hay otra serie de funciones que la realiza el departamento de recepción:

- Cambio de habitación, reclamación sobre habitación o aviso sobre averías.
- La reserva, incrementar o disminuir la estancia del cliente.

Proceso de Conserjería

Dentro del esquema de organización del hotel, la conserjería desempeña un papel muy importante. Esta función en Cuba presenta características muy específicas. Solo determinados establecimientos se encuentran hoy día capacitados para prestar en toda su amplitud los servicios que le están encomendados; es un rasgo distintivo de los hoteles de alto estándar (en Santiago de Cuba solo el Hotel Melía Santiago lo posee). Junto con la recepción, se dice que son los puntos de referencia más conocidos del cliente, y este acude a ambos con frecuencia para solucionar problemas de todo tipo.

Para la Dirección, una buena conserjería debe significar no solo un proceso más con la obligación de efectuar determinadas tareas, sino también tiene que captar el estado del cliente durante su estancia y promover la

venta de servicios, es reflejo de la buena imagen del establecimiento con su simpatía y cordialidad; emite información sobre peticiones que no se pueden solucionar, y realiza sugerencias que pueden mejorar los servicios al cliente. Todo esto se logra con un personal capacitado y consciente de la función que tiene que desempeñar; este es otro proceso que se subordina al Departamento de Recepción. Normalmente ocupa un espacio dentro del área de *front office* en la Recepción.

Funciones de la Conserjería

La Conserjería, como comúnmente se le conoce, representa un importante papel en el servicio que ofrece el hotel a sus huéspedes y clientes. Dentro de sus funciones principales están:

- Atención e información continua a los huéspedes y clientes del hotel.
- Solución de situaciones que los huéspedes presenten dentro y fuera del hotel.
- Se encarga de la puerta principal, el servicio de maleteros, el servicio de estacionamiento de autos, la transportación y custodia de equipajes, el cuarto de equipajes y los ascensores.
- Se ocupa de la recepción y de la distribución de la correspondencia del hotel.
- Recepciona la prensa y la distribuye a los diferentes departamentos del hotel, así como a los huéspedes.
- Brinda el servicio de encargos a los huéspedes que lo soliciten, por ejemplo, la compra de un ramo de flores que no se oferta en la instalación, una medicina, una caja de tabaco de una marca determinada, etcétera.
- Se ocupa de la reservación de entradas para espectáculos teatrales, cabaret, restaurantes, confirmación de salida de vuelos, y la reservación de medios de transporte.
- Una de las funciones principales de la Conserjería está encaminada a la solución de los problemas surgidos en las habitaciones de los huéspedes. Se encarga de los cambios que se tengan que realizar en las habitaciones.
- Se encarga del buen funcionamiento de los ascensores, así como de la solución de cualquier problema relacionado con este servicio
- Avisa a los huéspedes de afectaciones, por diferentes causas, en el

servicio que brinda el hotel.

- Recepciona bultos o paquetes que los huéspedes o clientes deseen dejar en consigna, para recogerlos posteriormente o para que sean entregados a otras personas.
- Se ocupa de recibir los mensajes dejados a los huéspedes del hotel o de estos a cualquier otra persona, los que serán entregados con la prontitud requerida.

PROTOCOLO ESTABLECIDO EN CUBA PARA LA RECEPCIÓN CON EL OBJETIVO DE LOGRAR UNA GESTIÓN TURÍSTICA SOSTENIBLE DURANTE LA COVID-19

En enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud confirmó la existencia de un nuevo coronavirus causante de una peligrosa y contagiosa infección respiratoria. Lo antes expuesto conllevó a que la dirección del turismo estableciera protocolos y estrategias para garantizar una gestión turística sostenible, optando por la distinción de turismo más higiénico y seguro para entidades turísticas. La distinción Turismo más Higiénico y Seguro brinda confianza a los clientes y ayuda a la comercialización de las instalaciones turísticas que posean la distinción.

Protocolo

A todos los huéspedes en el momento del *check-in* se les realiza un control de salud, el cual consiste en:

- Toma de la temperatura corporal mediante el uso de un termómetro sin contacto.
- Declaración de salud y viaje. Cada huésped debe informar si experimenta síntomas de salud de cualquier tipo e informar si ha estado en contacto directo con alguien diagnosticado con COVID-19 dentro de los últimos 14 días.
- Informar a los clientes, sobre la aplicación de este protocolo, la garantía de servicios médicos o farmacéuticos que puedan precisar, así como el protocolo de aislamiento a seguir en caso de que presenten altas temperaturas o hayan declarado algún síntoma sospechoso o contacto de riesgo.
- Fomentar el proceso de *check-in* de manera digital previo a la llegada al hotel, de forma que el periodo de espera sea mínimo y solo un huésped proceda a retirar la llave de la habitación, evitando así aglomeraciones en el *front desk*.
- Instalar marcas en el piso que indiquen el distanciamiento seguro (2,0 metros), que se debe tener entre huéspedes o grupos que viajen juntos mientras esperan ser atendidos.

- *Check-in* múltiple o simultáneo en áreas habilitadas donde se garantice el distanciamiento y la seguridad del proceso.
- Disponer de gel desinfectante, solución desinfectante o pulverizador con alcohol al 70 %, mascarillas, guantes desechables, toallitas húmedas con alcohol, pañuelos desechables y cesto con tapa accionado con pedal dotado con bolsa para la eliminación de residuos peligrosos.
- Limpiar y desinfectar de forma frecuente (como mínimo tres veces al día).
- Desinfección de insumos y útiles de uso común de clientes y trabajadores (bolígrafos, llaves, tarjetas de pago, otros).
- Limpieza y desinfección de los medios de trabajo al finalizar cada turno (teléfono, UPS, impresora, buzón, escáner, otros).
- Ventilación diaria de las oficinas.
- Todo el equipaje de los huéspedes debe desinfectarse a la llegada al hotel; deben de estar disponibles pulverizadores y/o toallitas húmedas desinfectantes para los huéspedes y empleados para la desinfección del equipaje a la entrada.
- El guía, representante de la agencia o turoperador, recopila información sobre los contactos del huésped, incluidos el nombre(s) de las personas que compartieron habitación y los huéspedes de contacto cercano en su grupo de viaje.
- El personal de salud realiza observaciones iniciales de los síntomas conocidos de COVID-19, incluyendo tos, fiebre y falta de aire en los contactos y según corresponda los remitirá al centro de aislamiento definido en la localidad.
- La habitación y/o locales que hayan sido usados por el sospechoso y sus contactos, serán sometidos al procedimiento de higiene y desinfección establecido por el MINSAP.
- Los confirmados y sus contactos no permanecerán más de doce horas en la instalación antes de ser remitidos al centro asistencial u hotel-hospital, según defina la autoridad sanitaria.

DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES

El proceso del departamento Ama de Llaves. Origen de la palabra regiduría. Funciones de la jefa de Ama de Llaves y de la supervisora. Planificación y control del trabajo. Capital Humano que la componen, sus funciones, normas de conducta y perfil. Importancia de las áreas. Relación interdepartamental. Medios que emplean en el desarrollo del trabajo. Modelos de control empleados en la gestión. La palabra regiduría proviene del verbo regir, gobernar, dirigir, de ahí el nombre de Gobernanta o Ama de Llaves quien es la persona encargada de dirigir el trabajo en esta área. El objetivo fundamental del departamento de Ama de Llaves es garantizar la limpieza, higiene y confort de todas las áreas y locales de la instalación.

El departamento de Ama de Llaves es aquel que se ocupa de ofrecer al cliente confort (comodidad + satisfacción + limpieza + seguridad). Además, es el máximo responsable de cuidar la imagen de la instalación en cuanto a la pulcritud, orden de áreas y habitaciones. Garantiza el aprovisionamiento de lencería y artículos de aseo personal de los que hará uso el cliente durante su estancia. Informa y resuelve cualquier situación que el usuario presente, debe detectar o prever las posibles averías antes que el cliente, reportarlas de inmediato y velar por su rápido cumplimiento. Todos estos aspectos deben venir acompañado por la cortesía, buen trato, profesionalidad y preocupación por el cliente en fin una atención esmerada o sea la excelencia de la calidad en los servicios en los clientes.

Objetivos

- Limpieza y ordenamiento de todas las áreas comunes del hotel.
- Atención a plantas ornamentales y decoración general del hotel.
- Limpieza y acondicionamiento de habitaciones.
- Servicio eficiente de lavandería, suministro interrumpido de lencería y atención a ropa de clientes en el tiempo establecido.
- Atención e información al cliente durante las 24 h del día.

Estructura

El organigrama general del Departamento de Ama de Llaves que a continuación se expone, podrá ajustarse a las características de cada instala-

ción, a los cargos y puestos que existan en cada una. Los hoteles de alto estándar poseen cristaleros y mozos.

Este departamento está compuesto por cuatro áreas de trabajo, las cuales están subordinadas a la jefa de Ama de Llaves:

- Limpieza de áreas noble, de áreas públicas y de áreas interiores.
- Limpieza de pisos (área habitacional).
- Lencería.
- Lavandería.

Funciones de la Jefa de Ama de Llaves

Dirige la limpieza, la preparación de las habitaciones, la conservación del mobiliario, alfombras y cortinas y la utilización de la lencería empleada en pisos. Tendrá a su cargo, mediante inventario, el mobiliario y los insumos empleados en la gestión.

En caso de enfermedad de los clientes dentro del hotel, cuidará de proporcionarles las atenciones propias de cada caso. Tiene autoridad sobre la supervisora de pisos (la clasificación varía en Cuba en dependencia de la cadena), las encargadas de pisos y las camareras a quienes supervisará con el fin de comprobar si realizan debidamente su trabajo. Igual autoridad ejercerá sobre el capital humano del departamento.

Responderá ante el Director por la correcta higiene y limpieza del hotel, por un uso eficaz de la lencería e insumos empleados, disminuyendo los costos, y porque los inventarios se ajusten a las existencias reales.

Funciones de la supervisora de pisos

Tendrá como cometido esencial auxiliar a la jefa de Ama de Llaves en la misión que le está conferida. Su misión tiene una doble vertiente: revisar y sustituir.

Planificación del trabajo

Corresponde a la jefa de Ama de Llaves planificar las tareas del día, debiéndose apoyar necesariamente en las instrucciones de la Dirección y en la información suministrada por los siguientes aspectos del programa Zun:

- Ocupación del hotel.
- Tipo de clientes.
- Salidas y entradas previstas.

La jefa de Ama de Llaves, basándose en la información brindada por el Zun, en la capacidad del hotel y en capital humano disponible, distribuye la carga de trabajo camarera-planta. El número de habitaciones a limpiar por una camarera varía de un hotel a otro, aunque suele oscilar entre las quince y las veinte habitaciones/jornada, con timings (tiempo de limpieza de una habitación) aproximados de:

Habitación ocupada (cliente)	De 12 a 15 min
Habitación salida (último día)	20 a 25 min
Apartamentos turísticos con cocina	Hasta 45 min

Para organizar el trabajo que a diario se realiza en un hotel, cada camarera de pisos recogerá un documento oficial denominado reporte de camarera. El reporte de camarera es elaborado por la Jefa de Ama de Llaves con la información sobre la ocupación del hotel obtenida del programa Zun.

El reporte de camarera describe la cantidad de habitaciones y el estado de estas, que la camarera deberá limpiar en correspondencia a la cantidad de habitaciones y sus estados se procede a asignar los insumos, lencería, las dotaciones (amenities o amenidades) y productos de limpieza necesarios para la correcta preparación de la habitación. El horario de trabajo varía en dependencia de la necesidad del hotel. El departamento de Ama de Llaves deberá conocer cuál es el horario óptimo para realizar la limpieza de las habitaciones sin afectar la tranquilidad y satisfacción de los clientes que disfrutan de sus vacaciones. La estructura del reporte de camarera varía en dependencia de los manuales de cada cadena (Anexo 1).

Turnos, horarios, días libres, vacaciones

El horario de trabajo de las camareras y limpiadoras varía en dependencia de la necesidad del hotel. Se deberá limpiar en un horario que no moleste el descanso de los clientes. Generalmente en el caso de las camareras de pisos, existe un solo turno de trabajo de 9:00 a.m – 5:00 p.m.; en los hoteles de alto estándar se incorpora un turno de tarde (5:00 p.m. a 11:00 p.m.) y un turno de noche (11:00 p.m. a 8:00 a.m.), estos últimos turnos responden a suplir las necesidades que puedan tener los clientes en sus habitaciones en este horario de la tarde y noche. En el caso las limpiadoras, existen tres turnos de trabajo (7:00 a.m. – 3:00 p.m.; 3:00 p.m.- 11:00 p.m.; 11:00 p.m.-7:00 a.m.).

Los turnos pueden variar en dependencia de la necesidad del hotel. El capital humano de departamento de Ama de Llaves tiene derecho a un día libre a la semana, el cual será planificado por la Jefa de Ama de Lla-

ves en correspondencia con la necesidad del trabajador y la necesidad del departamento. El día libre aparece reflejado en el plan de trabajo semanal elaborado por la Jefa de Ama de Llaves. Las vacaciones de personal son planificadas por el Jefe de Capital Humano.

Revisión de habitaciones

La revisión de habitaciones y chequeo de las áreas de trabajo es la tarea más importante de la Jefa de Ama de Llaves. En esta revisión es cuando se puede evaluar su grado de cualificación y de trabajo. Por tanto, debe demostrar que dichas habitaciones están 100 % revisadas, manteniendo así mismo, un sentido de estética y del orden. Una vez que la Jefa de Ama de Llaves revisa la habitación, el cliente que entre por primera vez en ella ha de tener la sensación de que es él quien la estrena. Para lograrlo, la Jefa de Ama de Llaves cuidará hasta el último detalle de la habitación. Para este tipo de revisiones realizadas diariamente, la Jefa de Ama de Llaves se apoya en una planificación mensual, quincenal o semanal, donde va anotando las habitaciones que haya revisado, para evitar que se revisen siempre las mismas habitaciones (Anexo 2).

Revisión de áreas públicas, comunes y nobles

El proceso de revisión de áreas públicas se hará de forma parecida al que se ha descrito para las habitaciones. No se seguirá un horario estricto, y se hará sobre la base de comprobar una serie de elementos reflejados en las plantillas correspondientes. En el chequeo es especialmente importante prestar la máxima atención a:

- Mobiliario (limpieza y buena conservación). Tapicería de sillones y cortinas.
- Revistas, periódicos, sillas y mesas especialmente colocadas.
- Decoración.
- Aseos públicos (deben revisarse cuantas veces sea necesario).
- Revisión de zonas comunes y nobles: estas zonas deben limpiarse, aunque no estén en contacto con los clientes externos. Mantener limpias estas zonas interiores es hacer entender al personal, que el gusto por la limpieza y el orden es una actitud para implantar en todas las zonas del hotel, y no solo en aquellas que ven los clientes (Anexo 3).

Averías

La camarera de pisos, ante cualquier avería que pueda detectar en la habitación, debe informar de inmediato a la Jefa de Ama de Llaves, y esta, a su

vez, al servicio técnico o de mantenimiento, para que sea subsanada en el mínimo tiempo posible. Este tipo de partes los rellena la Jefa de Ama de Llaves, describiendo el tipo de avería e indicando la habitación y la hora en que ha sido advertida. La Jefa de Ama de Llaves entrega dicho parte al servicio técnico y se queda con una copia (Anexo 4).

Control de objetos olvidados

La camarera debe revisar las habitaciones de salida poco después que los clientes las abandonen, ya que podría ocurrir que estos hubiesen dejado alguna pertinencia; de esta manera, será posible localizar a los clientes a través de la Jefa de Ama de Llaves o de la recepción antes de que abandonen el hotel. Si el cliente hubiese salido del hotel antes de poder devolverle lo olvidado, la camarera lo guardará en una bolsa y dentro pondrá el parte de “objetos olvidados”, en el que se especificarán los siguientes datos:

- Nombre del cliente.
- Descripción del objeto.
- Fecha y hora del hallazgo.
- Firma de quien encontró el objeto.
- Observaciones.

El apartado de observaciones se rellenará solo en caso de que el cliente lo recoja. Una vez cumplimentado el parte, se adjuntará a los objetos olvidados y ambos se entregarán a la jefa de Ama de Llaves, para que los guarde en un lugar específico, donde los mantendrá como mínimo un año por si se produjera alguna reclamación (Anexo 5).

Si el objeto olvidado fuese de gran valor, se guarda en la caja fuerte que la jefa de Ama de Llaves debe tener en su despacho, por si es reclamado por los clientes en futura estancia en el hotel, o bien por otro cliente que venga en representación del dueño del objeto (deberá existir una constancia que valide que el dueño del objeto autoriza que otra persona lo reclame), en ambos casos se debe firmar el acta de entrega por parte del cliente.

Control de material y productos de limpieza

La Jefa de Ama de Llaves es la encargada de sacar el máximo rendimiento de los productos de limpieza y a los insumos de trabajo reduciendo los costos. Para distribuir los insumos existen dos vías:

1. Si la jefa de Ama de Llaves cuenta con un espacio propio dentro del departamento que realice la función de almacén, donde se pueda

mantener un stop de insumos, solicitará al encargado del mismo que entregue a la camarera de pisos los productos diariamente. El stop de insumos del departamento de Ama de Llaves es surtido semanal, quincenal o mensualmente.

2. Si los productos están guardados en el almacén común, la jefa de Ama de Llaves pedirá al encargado de este, mediante vale, que los sirva directamente a la camarera de pisos. En cualquier caso, los vales deben ir firmados, quedándose una copia la jefa de Ama de Llaves y otra el almacenero.

Control de mini bares

El mini bar es un pequeño frigorífico instalado en la habitación, el cual contiene bebidas alcohólicas, zumos, refrescos de diferentes tipos y pequeñas bolsas de aperitivos. Junto a él hay una lista de precios que informa al cliente del importe de cada uno de los productos y un impreso en el que podrá anotar cada consumición. Dependiendo de la organización del establecimiento, el control de esas neveras puede ser responsabilidad del departamento de Ama de Llaves del *room service*, aunque en la mayoría de los hoteles suele ser la jefa de Ama de Llaves la responsable de la conservación y reposición de mini bares, por estar situada dentro de las habitaciones de los huéspedes.

Reglamentos, normativas establecidas para el desarrollo del proceso en el área

Existen dos Normas Ramales que rigen la actividad de alojamiento: la 003/92, y la 006/82. La primera tiene como objetivo establecer el procedimiento de limpieza y acondicionamiento de las habitaciones y otras áreas en los establecimientos pertenecientes al Instituto Nacional del Turismo.

Importancia de las Normas Ramales

- Regula el trabajo de la camarera para hacerlo con calidad.
- Guía a la camarera en la ejecución del servicio.
- Sirve de herramienta de trabajo para no cometer errores por desconocimiento.

El documento 003, como su nombre lo indica, norma el trabajo de la camarera como son los procedimientos de limpieza y acondicionamiento de habitaciones vacías, el acondicionamiento del dormitorio, baño, del balcón o terraza, y otras áreas, servicio de cortesía, formas de doblar las frazadas, hacer la cama, realizar la vira, doblar toallas, montaje del carro entre otras.

Gestión del departamento de Ama de Llaves; sus áreas claves

Áreas comunes, nobles e interiores

Los puestos de trabajo con que cuenta el área de limpieza se ajustarán en dependencia de las peculiaridades (estándar) de cada instalación:

- Camarera de limpieza.
- Cristaleros o mozos de limpieza.
- Supervisora de limpieza.
- El carro auxiliar de la camarera de áreas comunes, nobles e interiores.

El carro auxiliar es un medio que se utiliza con el objetivo de trasladar útiles, productos y la lencería que necesita la camarera para su labor del día. Para realizar los trabajos en las áreas es necesario trasladar el material para utilizar, es imprescindible que esté perfectamente ordenado. Este equipo es el mejor y más eficaz implemento de la camarera de áreas comunes, nobles e interiores, pues economiza tiempo y esfuerzo físico; por consiguiente, se consigue mayor eficiencia en el trabajo.

Con el carro, existe la gran ventaja que la camarera tiene a mano todo lo que necesita bien ordenado, sin tener que desplazarse continuamente al closet en busca de los productos de limpieza (figura 7).



Fig. 7- Carro de limpieza de la camarera de áreas interiores, comunes y nobles

Limpieza de áreas nobles y públicas

Las limpiadoras de áreas nobles y públicas se dedican a la limpieza y acondicionamiento de *lobbies*, cocinas, baños públicos, escaleras, pasillos, cabinas de teléfonos, etc. Como responsables de estas áreas, deben mantener la limpieza de todas las piezas sanitarias, utilizando todos los medios y productos necesarios para ello, pero deben recordar que existen lugares, zonas o sitios donde es fácil que la suciedad se deposite y que no se ve a simple vista.

En relación con los espejos, azulejos, urinarios y grifos, deben estar limpios y sin marcas de gotas, lo que quiere decir que deben estar secos y brillantes; de la misma manera, a los diferentes tipos de suelos se le deben

dar un adecuado tratamiento y con el producto apropiado para que queden bien fregados y las esquinas perfectamente limpias. No solo se dedicarán a la limpieza del piso, sino de todos los pormenores del entorno, como son muebles, mesas, adornos, apliques, cuadros, cerámicas, ceniceros, jardinerías que se encuentren en los interiores de las áreas.

Tipos de limpieza

- Física: es la que se hace al retirar cualquier suciedad de un mueble, objeto, piso u otro, ejemplo barrer y sacudir.
- Química: interviene algún producto químico en esta operación como puede ser el más apropiado y que ayude en la acción.
- Bacteriológica o desinfección: se efectúa después de realizar la Física y la Química, aplicando producto adecuado en la tasa sanitaria cuando no hay suciedades.
- Psíquica: un lugar se considera limpio psíquicamente cuando todas las cosas están situadas en el lugar que van, después de limpiar se mantiene con los repasos.

Formas de limpieza

- General: consiste en limpiar totalmente todas las partes de un lugar o cosa, se procede a sacudir techos y paredes moviendo de un lugar a otro los muebles, limpiándolos con agua, productos y útiles disponibles, los pisos y rodapiés, se desempolvan totalmente muebles y adornos colocándose todo en perfecto orden una vez concluida la limpieza.
- Parcial o normal: se realiza cuando no existe suciedad acumulada, no siendo necesario realizar todos los pasos de la limpieza general, pero cuidando de no dejar ningún vestigio de suciedad.
- Repaso: se hace tantas veces como sea necesario, para mantener el área en perfecto estado de higiene y limpieza.

Normas de conducta

Dentro del departamento de Ama de Llaves existen normas de conductas que son de estricto cumplimiento:

- Disposición.
- Rapidez.
- Gentileza en la atención.
- Hablar despacio, claro y sin ademanes.
- Higiene y apariencia personal.

- No importunar ni inmiscuirse en conversaciones de los clientes, ni establecer largas charlas en horario de trabajo.
- No fumar, no masticar goma de mascar (ni ingerir alimentos en horarios de servicio).
- No utilizar su centro de trabajo para actividades sociales, ni recreación.

Funciones de las limpiadoras

- Recoge la planificación del turno en el departamento, correctamente vestida y la lista para comenzar.
- Recoge toda la dotación para las áreas donde va a trabajar.
- Revisa el estado de mantenimiento y limpieza de sus áreas (techos, paredes, puertas, ventanas, rodapiés, pisos, escaleras, pasamanos, pasillos, etc.).
- Vela por la limpieza y ordenamiento del *lobby*, pasillos, en fin, de todas las áreas públicas incidiendo más el mobiliario, cortinajes, plantas ornamentales, ceniceros, tapicería en general, alfombras, apliques, cristales bajos, etcétera.
- Reporta cualquier problema detectado (roturas y pérdidas).
- Durante la jornada de trabajo cuida que los baños públicos permanezcan limpios, aromatizados y con la dotación establecidas (papel, jabón, etc.), y que los cestos tengan su *nylon* y se encuentren limpios.
- Mantiene los teléfonos públicos aromatizados y limpios.
- En la taquilla de los trabajadores, debe velar por su limpieza y organización. Reportar cualquier desperfecto detectado.
- Cuida la limpieza e higiene de pasillos, oficinas, vertederos y otras áreas asignadas por su Ama de Llaves (Asistente y Supervisora).
- Al finalizar su jornada laboral, reporta al departamento las incidencias solucionadas y no solucionadas, ocurridas en su turno de trabajo.

Porte y aspecto de las limpiadoras

- Deben cuidar siempre de su aspecto personal y de ser agradables a los ojos de los demás; es necesario presentar siempre una apariencia pulcra y aseada.
- No usar perfumes, solo es recomendable en el horario de trabajo llevar colonias refrescantes y de olores suaves. Las fragancias fuertes pueden ser desagradables a los clientes o producirles alergias.
- No debe llevarse excesivamente el pelo largo, ni peinados exagerados, ni moños llamativos.

- Las uñas deben llevarse pintadas en tonos claros y adecuados para la ocasión.
- Las prendas o adornos de bisutería están prohibidos durante el trabajo, incluyendo el reloj.
- El calzado debe estar sano y limpio, evitando el uso de chancletas o sandalias.
- El uniforme tiene que estar en buen estado y limpio, llevarlo siempre completo y abrochado correctamente; lo que refleja el buen funcionamiento y la disciplina de la instalación.

Métodos de limpieza

- De adentro hacia fuera.
- En sentido circular de izquierda a derecha o viceversa.
- De arriba hacia abajo.

Limpieza de habitaciones

Los puestos de trabajo con que cuenta el área de limpieza de pisos se ajustarán en dependencia de las peculiaridades de cada instalación (estándar y nomenclatura establecida por la cadena), estos son los siguientes:

Camera de habitaciones

Mozo de pisos de habitación: es el encargado de la limpieza de las alfombras en los pisos, decoración de pisos y habitaciones. Solo algunos hoteles de alto estándar poseen mozos de pisos entre el personal de Ama de Llaves.

Supervisora de pisos

La clasificación varía en dependencia de los manuales de procedimiento establecidos en las cadenas. La camarera de pisos dentro de la actividad de alojamiento, tiene la función de mantener la higiene y confort de las habitaciones. Por esta razón, su trabajo debe desarrollarse con el máximo de profesionalidad. De ella depende, en buena medida, la seguridad y confianza del cliente, ya que se le confían las llaves de las habitaciones de su área y se mantiene en contacto directo con sus pertenencias. De su eficiencia depende, también, la comodidad de contar con la lencería limpia y la dotación de artículos de aseo personal.

Es indispensable que la camarera de habitaciones muestre un aspecto pulcro y de arreglo personal agradable, que complemente la imagen de la instalación, así como un trato cortés y afable, brindando toda la ayuda que

necesite el cliente, o dar solución inmediata de algún percance que atente contra la satisfacción del cliente.

La distribución del trabajo dependerá de las características de cada instalación, así como de los procedimientos específicos para cada tarea. La camarera comunicará inmediatamente a la Jefa de Ama de Llaves cualquier anomalía que observe en las habitaciones o cualquier actitud sospechosa del cliente.

Durante el transcurso del día, las habitaciones del hotel se encontrarán en diferentes estados de limpieza, para la distribución del trabajo e información a recepción del estado en que se encuentra el hotel, las habitaciones se clasifican y denominan de la siguiente manera (variarán en dependencia de los manuales):

- Vacías sucias: aquellas que el cliente abandonó definitivamente y necesitan prepararse para un nuevo cliente.
- Ocupadas: se encuentran ocupadas por el cliente.
- Vacías limpias: son habitaciones que se encuentran preparadas para ser alquiladas.
- Fuera de orden: son habitaciones que, por presentar problemas de averías o reparación, no están aptas para ser alquiladas.

El orden de prioridad para atender cada una de ellas será determinación de la jefa de Ama de Llaves, y será informado en el reporte de camarera. El orden y la higiene del carro de camarera de habitaciones son fundamentales para el buen desempeño del trabajo, ya que agiliza las operaciones y es un complemento a la imagen de la camarera que muestra su profesionalidad, según la estética del mismo.

Carro de la camarera de habitaciones

Para realizar la labor diaria de limpieza, la camarera de pisos necesita ropa limpia, material de limpieza, folletos, suministros de reposición, etc. Para llevar estas cosas y para evitar paseos innecesarios al departamento, utiliza el carro de limpieza. Dicho carro tiene que estar abastecido a primera hora de la mañana, una vez la camarera de pisos conozca el trabajo por realizar. Este carro es exclusivamente responsabilidad de la camarera de pisos, siendo ella la que guarda orden en cuanto al mantenimiento de todos sus productos, el cual debe estar situado siempre delante de la habitación que se está limpiando (figura 8). Si la camarera de pisos detiene su trabajo por cualquier causa, o al acabar su jornada de trabajo, el carro debe guardarse en el cuarto de la camarera.

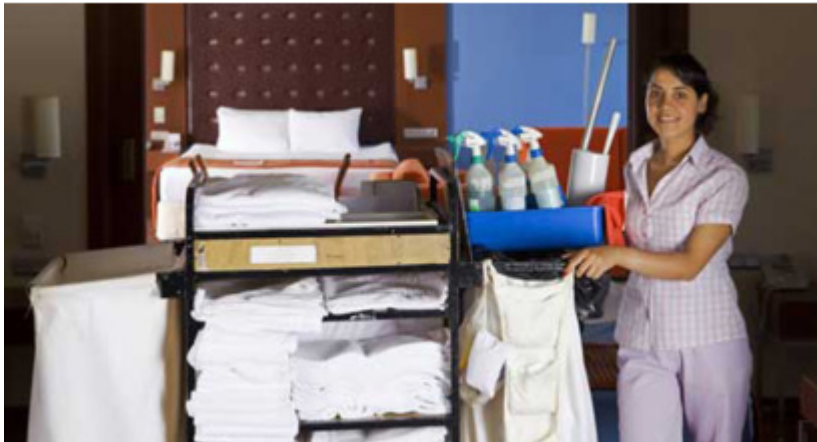


Fig. 8 Carro de camarera de pisos

Repaso de áreas nobles de la camarera de piso

Se realiza el repaso en la limpieza de áreas nobles en pisos cuando termine de limpiar las habitaciones.

Pantry: al finalizar la limpieza de habitaciones se procede a la limpieza del pantry antes de guardar el carro de camarera, dejando todo debidamente recogido.

Camarera de pisos de tarde y noche

A este puesto se le denomina así, por ser la camarera que le corresponde trabajar en el turno de la tarde y noche, donde también el cliente necesita ser atendido. Es la encargada de mantener el servicio ininterrumpido al cliente en todos los pisos del hotel, cuando termina el turno de trabajo de la camarera de día. Solo las emplean hoteles de alto estándar.

Área de lencería

El área de lencería está situada en un espacio distinto al área de lavandería. La lencera tiene que tener su espacio de trabajo bien organizado mediante estanterías, armarios y todo etiquetado, es decir que tanto para recoger como para dejar, se sepa en qué lugar hay que dejarlo. La lencería se puede dividir en cinco zonas: ropa de cama, ropa de baño, uniformes, cocina y restaurante, y zona de trabajo. Se ocupa de la dotación de ropa para el huésped y habitaciones (sábanas, toallas, pijamas, etc.), así como el uniforme del personal del hotel y de la lencería empleada en los servicios. Su tarea no solo consiste en el aprovisionamiento y distribución de la ropa limpia, sino que gestiona y controla la recogida de ropa sucia y lavado de la misma.

Funciones del lencero(a)

- Realizar el conteo físico diario del 100 % de la lencería que mantenga almacenada, así como el llenado de los modelos correspondientes.
- Recoger de lencería sucia contra vale de entrega.
- Mantener el departamento organizado y limpio.
- No fumar, ni ingerir alimentos dentro del local.
- Llenar los controles del departamento sin enmiendas ni tachaduras.
- No permitir la entrada de personal no autorizado.
- Exigir a la lavandería el cumplimiento de los ciclos de lavado y planchado.

Área de Ropería

Uno de los trabajos más complicados en el departamento de Pisos es mantener en orden la lencería, lugar donde se almacena toda la ropa que es utilizada en el hotel, aparte de ser lugar de entrada y salida de la misma. La persona encargada no solo tiene que mantener este lugar en perfecto estado, ordenado, limpio, sino que además debe ser una persona organizada y metódica, ya que por sus manos pasa la materia prima fundamental de un hotel: la ropa. Junto con la gobernanta, la lencera tiene que tener su espacio de trabajo bien organizado mediante estanterías, armarios y todo etiquetado, es decir que tanto para recoger como para dejar se sepa en qué lugar hay que dejarlo.

Importancia del área de Ropería

Este departamento es de importancia para el funcionamiento de la instalación, ya que en este local es donde se guarda o permanece la ropa lisa, tanto limpia como sucia del establecimiento (locales separados), o sea, es donde se controla la entrada y salida de lencería, mantelería, servilletas, entre otros, tanto para uso como para reposición. Este local debe ser ventilado, limpio, con estantes suficientes; la ropa debe estar organizada, doblada con los lomos hacia afuera para un mejor y rápido conteo. El acceso a esta área será limitado, la gobernanta determinará quién puede entrar a ella y dará especial atención a la misma, pues su buen funcionamiento, organización y control es decisivo en el resultado del trabajo del departamento de Ama de Llaves.

La persona encargada de la lencería (lencera/o) recibe la ropa limpia, y es quien tiene que custodiarla, teniendo para ello un lugar apropiado para su clasificación y almacenaje. La lencera/o deberá ser también el encargado de hacer la distribución del *stock*, según la ocupación.

El Ropero es el encargado de la dotación: acción y efecto de dotar (en el caso de una habitación al hablar de dotación nos referimos a todas las prendas que son necesarias para el acondicionamiento de la misma), forma parte del área de lencería. Muchas veces, el almacenamiento de la ropa se realiza de forma incorrecta, produciendo daños innecesarios. Es aconsejable que no se acumule ropa sucia y húmeda más de 24 horas, para evitar fermentaciones y enmohecimientos.

El almacenamiento de ropa debe hacerse en lugares secos. Antes de almacenarla para la temporada siguiente, debe comprobarse que la ropa está totalmente seca para evitar las manchas de moho. Es de primordial importancia que exista una rotación constante de la ropa. Cuando la ropa de la habitación deba cambiarse, se usará con tal fin la que más tiempo lleve en lencería. Así se asegura una mayor duración de las prendas y una disminución en las compras de los textiles.

El Ropero debe llevar constantemente un control estricto, ya que tiene que saber que, en cada partida de ropa comprada, es conveniente controlar su calidad efectuando los análisis necesarios. También es importante referenciar y guardar una prenda en previsión de posibles problemas que pudieran aparecer al utilizar la ropa. Debe exigirse al suministrador que las prendas tengan un distintivo para cada lote, para saber en qué mes y año se han puesto en circulación. Es importante que exista una rotación constante entre lavandería, lencería y habitación, únicamente de esta manera se podrá conocer el número de lavados promedio que ha recibido cada prenda.

Funciones del Ropero

- Exigir a la lavandería el cumplimiento de los ciclos de lavado y planchado.
- Realizar la clasificación de la lencería por tejido, tamaño y color.
- Realizar descarte de la lencería en mal estado.
- Exigir a las camareras el uso adecuado de la lencería.
- Realizar inventario fiscalizado una vez al mes.

Área de Lavandería

Los hoteles de cuatro y cinco estrellas cuentan, normalmente, con un servicio de lavandería para sus clientes, sea interno o externo. Se les deja una bolsa dentro del armario para que puedan meter en ella la ropa sucia, y la camarera de pisos es la encargada de recogerla. El cliente ha de indicar siempre el número de habitación, clase de servicio (normal: 48 h; urgente:

24 h) y el tipo de prenda. Junto a esta bolsa, o bien incluido en el directorio, deberán aparecer los diferentes servicios de lavandería que oferta el hotel y sus precios. En cualquier caso, el hotel siempre será responsable del cuidado de dicha ropa.

Uno de los trabajos más complicados en el departamento de Ama de Llaves es mantener en orden la lavandería, lugar donde se almacena toda la ropa que es utilizada en el hotel. La persona encargada tiene que tener el área de trabajo en perfecto estado, ordenado y limpio.

El servicio de lavandería en un hotel se puede prestar de tres formas bien diferenciadas: en la propia instalación del hotel, en una lavandería externa, o lavandería mixta, es el prestado por la lavandería del hotel y por una lavandería externa.

Objetivos básicos del departamento de lavandería

- Proporcionar a todos los departamentos del hotel la ropa necesaria para la realización de sus actividades.
- Conservación, planchado de la ropa del hotel.
- Ofrecer a los clientes facilidades para el tratamiento de la ropa.
- Control e inventario de toda la ropa del hotel.

Lo normal es disponer de cuatro juegos de sábanas por cliente: uno en la habitación, otro en el *pantry*, el tercero en lavandería y el cuarto guardado en almacén. Por lo general, las cadenas de hoteles establecen un *stock* mínimo de prendas preparadas para el uso del cliente, correspondiente al pedido de dos días de cambio de ropa (por rotación y salida de clientes), en épocas de máxima ocupación del establecimiento.

Lavado, planchado y reparación de dicha ropa

En esta actividad es importante resaltar, que hay hoteles que no disponen de este servicio, porque es más rentable enviarla ropa a empresas externas para su tratado. Para ello hay que calcular qué procedimiento resulta más económico, a partir del volumen de ropa, sin olvidarse del grado de ocupación, que irá directamente en proporción con el volumen de ropa para tratar. Por tanto, hay que calcular los umbrales de rentabilidad.

Jefe de lavandería. Funciones

- Es la persona encargada de controlar el lavado y secado de la ropa del huésped.
- Lleva el control de entradas y salidas de blancos sucios y limpios.

- En ocasiones se encarga del lavado y planchado de blancos.
- Atiende la reparación de blancos.
- En algunos lugares, lava y plancha, o manda a la lavandería, los uniformes del personal.

Costurera. Funciones

- Encargada de reparar roturas o desperfectos que pudieran tener los tejidos.
- Imagen personal (higiene y uniformidad).
- Conocimiento sobre el funcionamiento de la maquinaria.
- Conocimiento de los distintos tipos de tejidos.
- Conocimiento de los productos de limpieza y desmanchado, así como de las técnicas para su utilización sobre los distintos tejidos
- Saber coser a mano.
- Actitud para trabajar en equipo.

Planchadoras. Funciones

Las planchadoras, como su nombre indica, son las encargadas de planchar la ropa para que quede de nuevo lista para su uso, o en el caso de clientes, para que se le devuelva a la habitación que corresponda, así como es la encargada del planchado de la ropa del huésped y de blancos.

Áreas de la lavandería

A pesar que la situación del departamento de lavandería puede variar dentro de un hotel, dependiendo del organigrama interno de estos, no existe una división clara y definida de las áreas en que se divide, ya que estas varían según la instalación, sin olvidar que las organizaciones varían sus departamentos funcionales, de acuerdo con sus necesidades y rendimientos. Una posible subdivisión en áreas puede ser:

- Área de lavado (general y huéspedes).
- Área de planchado.
- Área de reparación y costuras.
- Área de supervisión y coordinación gobernanta o responsable del departamento.
- Almacén y ropería.

Organización del trabajo

La persona responsable del departamento de Lavandería será a quien corresponda la planificación y organización del trabajo por desarrollar. Dicha organización se realizará en base a:

- La previsión del trabajo por desarrollar durante el día, el cual, a su vez, estará en función de:
 - El índice de ocupación del día anterior.
 - De las salidas previstas del día.
 - De los servicios prestados en restaurante.
 - De la frecuentación del cambio de ropa en el hotel.
 - Del stock de ropa con el que cuenta.
- La capacidad de las máquinas que se dispongan, para poder calcular el número de horas que deben estar en funcionamiento y en consecuencia, el horario del personal y mano de obra a emplear, para asignarlo a cada una de estas máquinas.

El servicio que el hotel presta a cada uno de sus clientes es el resultado del trabajo coordinado de sus departamentos. Es por ello, que la relación entre los departamentos es clave para la prestación de servicios con calidad.

- Relación Departamento Ama de Llaves-Recepción. Le corresponde la limpieza de las áreas libres cercanas a la recepción y de la propia recepción.
- Relación Departamento Ama de Llaves-Cocina. El departamento de Ama de Llaves se encarga de la última limpieza de la cocina, y para que se haga bien, deben acordarla el jefe de Cocina y la jefa de Ama de Llaves. Además, la jefa de Ama de Llaves deberá comunicar semanalmente al jefe de cocina cuántas personas de su departamento comerán y cenarán en el hotel, para que este las sume a la previsión de servicios para los clientes internos. El departamento de Ama de Llaves es responsable de suministro, conservación y limpieza del personal de cocina.
- Relación departamento Ama de Llaves-A & B. El departamento de Ama de Llaves se encargará de la limpieza y repasos necesarios a lo largo de la jornada en el restaurante. Además, será responsable del surtido, conservación y limpieza de la mantelería necesaria para el departamento y para la ropa del personal. La jefa de Ama de Llaves también cuidará del buen estado y renovación de la decoración del restaurante.

- Relación departamento Ama de Llaves-Mantenimiento. La filosofía moderna del mantenimiento, considera al operador el hombre clave en la conservación del equipo o instalación, él es quien observa y conoce su instalación y su equipo, por lo que percibe los síntomas de falla antes de que exista una avería.

La camarera: su relación con el mantenimiento

La camarera en una instalación hotelera, es uno de los eslabones de la cadena del mantenimiento por su trabajo primario de higienización. El contenido de trabajo de una camarera en la habitación de un hotel se puede resumir en el vocabulario del mantenimiento en los siguientes puntos:

- **Limpieza:** la limpieza es la acción básica del mantenimiento, eliminar la suciedad o evitarla. En muchas ocasiones la suciedad provoca afectaciones a un equipo o instalación y en estos casos, la suciedad no permite evaluar algunos síntomas de fallo, que detectados a tiempo, evitan la avería. Para la ejecución de la limpieza se deben aplicar normas de calidad.
- **Inspección:** en el proceso de higienización, la camarera tiene la obligación de realizar una inspección a toda la instalación que se encuentra en su radio de acción con el propósito de detectar posibles averías ya existentes y que requieren de un mantenimiento correctivo, así como detectar, por el conocimiento que ya posee de la instalación y el desarrollo de la observación, los síntomas de falla que puedan existir tanto en el inmueble como en los equipos.
- **Elementos de mantenimiento:** la camarera, durante el desempeño de su labor, realiza actividades elementales del mantenimiento preventivo como parte de la filosofía moderna del mismo, que no requiere de una gran complejidad y que son de gran importancia. Estas acciones son, entre otras: limpiar los filtros de los aires acondicionados en caso de ser tipo ventanas, limpieza de las luminarias que están a su alcance, así como invertir los colchones cada determinado tiempo, etcétera.
- **Información:** concluido su desempeño dentro de la habitación, la camarera debe realizar el reporte de averías que entrega al Ama de Llaves, quien a su vez reportará al área de mantenimiento esta información para que se ejecute el trabajo. La claridad y rapidez de información permitirá que el tiempo de espera por mantenimiento se reduzca y, por consiguiente, disminuya el costo y otros aspectos de importancia económica.

- **Gestión energética:** es el hecho de que la camarera detecte dentro de su inspección las fallas del aire acondicionado, o apague las luminarias, si los clientes las dejaron encendidas, o reporte a tiempo un salidero de un grifo de agua.

Evidentemente, el trabajo de la Regiduría de Pisos con respecto al Mantenimiento es importante. El trabajo de higienización e inspección puede lograr disminuir los costos que lleva un mantenimiento correctivo no planificado, pero además contribuye de forma directa al ahorro energético. Regiduría de Pisos, y en especial las camareras, son un ejemplo real de que el mantenimiento es un problema de todos.

Protocolo establecido en Cuba para el área de Ama de Llaves con el objetivo de lograr una gestión turística sostenible ante la amenaza de la COVID-19

- Disponer de gel desinfectante en todos los espacios comunes, pasillos y elevadores, con la debida identificación y señalización.
- Uso obligatorio de guantes y naso bucos para ejecutarlas acciones de higienización, repaso y desinfección.
- Desinfección de guantes e instrumentos de trabajo con agua clorada en concentración de 0,5 mg/L, después de finalizar cada operación.
- Utilización de las sustancias desinfectantes autorizadas y homologadas por el MINSAP.
- Ajustar los protocolos de limpieza y desinfección a fin de que sean intensificados y realizados frecuentemente, con especial énfasis en las superficies de contacto, como pomos de las puertas, muebles, lavabos, sillas de bares, teléfonos, etc. Para esta acción puede utilizarse lejía de uso doméstico o desinfectantes de base alcohólica (alcohol 70 %) extremándose las medidas de protección a agentes químicos.
- Instalar posters/carteles con campañas visuales en los espacios públicos, tales como pasillos, lobby, baños, vestíbulo de ascensores, ascensores, área de restaurante, etc. sobre las medidas de salud y seguridad tomadas en el establecimiento, así como el mandato del lavado frecuente de manos, uso de gel antibacterial y la buena etiqueta respiratoria.
- Garantizar una adecuada ventilación de los espacios de mayor concurrencia de personas.

- Todo el personal de seguridad debe amablemente velar por mantener la cantidad de clientes permitidos en las áreas para evitar la aglomeración de personas; además, deberán velar porque el distanciamiento social sea cumplido.
- Los baños públicos, deberán contar con personal designado que garantice su higiene y desinfección frecuentemente, además, deben incentivar de forma amable que los huéspedes se laven las manos adecuadamente y utilicen gel desinfectante al ingresar y salir de este espacio.
- Chequear diariamente el buen funcionamiento de los sanitarios (WC y urinarios) y grifos de los baños públicos. Realizar el reporte de inmediato ante cualquier incidencia detectada.
- Protocolo para las habitaciones
- Uso obligatorio de los medios personales de protección (guantes, nasobuco/mascarilla y geles desinfectantes) por las camareras y auxiliares de limpieza.
- No realizar ninguna operación de higiene y desinfección cuando encuentre el cliente en la habitación, a no ser por causas justificadas.
- Airar la habitación, abriendo puerta y ventanas.
- Repaso, desinfección diaria de las superficies de contacto de las habitaciones y recogida de forma segura de los desechos.
- Limpieza y desinfección diaria del carro de camareras.
- Disminución de elementos decorativos, sin afectar la imagen.
- Disminución de papelería y sueltos promocionales impresos; sustituyéndolo donde resulte posible, por información digitalizada a través de canal interno u otras vías.
- Limpieza y desinfección de elementos de manipulación habitual (percheros, mandos, botoneras, teléfono, tiradores, manillas, interruptores y otros). Evaluar el uso de envoltura o pegatina que avale el proceso.
- Desechar, de forma segura, en cubos con tapa habilitados para su posterior gestión, los medios de protección individual y los materiales empleados desechables, procediendo posteriormente al lavado de manos. En el caso de que sean reutilizables se procederá a su limpieza y desinfección, según procedimiento definido.
- Cumplir con el estándar definido de la categoría para el cambio de la ropa de cama, o cuando el huésped lo solicite si es antes del mínimo establecido. Todas las camas deben ser desvestidas después de cada estadía de huéspedes, incluso si no se usa una de las camas.

- Hacer la cama con ropa limpia, una vez la habitación haya sido limpiada y desinfectada, para evitar la contaminación cruzada.
- Las toallas de baño y los artículos de tocador sin usar deben reemplazarse después de la estadía de cada cliente, no se pueden reutilizar.
- Colocar una tarjeta de certificación de limpieza y desinfección en la parte superior de la cama después de terminar el servicio de limpieza, firmada y con la fecha y hora del servicio.

LA GESTIÓN COMERCIAL DEL HOTEL

El Departamento Comercial

El departamento comercial tiene un papel relevante en un hotel. Guarda estrecha relación con los otros departamentos, en especial con el de Relaciones Públicas y el Jurídico. Realiza actividades promocionales de marketing, atiende las redes sociales. Es el encargado de las reservas online. Lo componen cuatro áreas fundamentales: de negociación, reserva, facturación y cobro. Este departamento está compuesto por el jefe comercial y especialistas, y se ocupa de la realización de las propuestas de los precios por temporadas.

Funciones

- Diseñar estrategias junto con los diferentes departamentos. En este sentido, el departamento comercial está en contacto y trabaja codo a codo con todos los departamentos. Es transversal a ellos, y está alineado con los mismos para ofrecer los productos con la mayor calidad y conseguir beneficios para los diferentes departamentos.
- Realizar el análisis de mercados y estrategias de introducción, es decir, deberá analizar mercados, medir y realizar estrategias para poder acceder a este crecimiento e internacionalización de la forma más adecuada y eficaz posible.
- Diseñar el plan de ventas; estudia y conoce qué demanda el mercado, y promueve el diseño de los productos más adecuados.
- Establecer objetivos de ventas, los cuales se pueden valorar tanto por número como por producto.
- Diseñar programas de formación e incentivos, con el objetivo de lograr la mejora de los resultados que obtiene el departamento.
- Diseñar campañas promocionales, adecuadas a la estrategia prevista.
- Captación de clientes (agencias de viajes).
- Reunión con los clientes en el hotel.
- Envío, entrega y firma del contrato.
- Gestionar cambios y cancelaciones de contrato.
- Atiender las redes sociales del hotel.
- Facturar los gastos adicionales de los eventos realizados en el hotel, así como cobro de las facturas.

Importancia

El departamento comercial es importante para cualquier hotel. Este departamento es una oportunidad de negocio indispensable; sobre todo, porque siempre es necesario que se tenga una estrategia para saber cómo hacerse visible ante el mercado meta. Con el departamento comercial activo, se tiene la oportunidad de generar ideas y ponerlas en práctica para que los servicios lleguen a las personas que interesan. Se trata de mostrar los servicios y productos del hotel a personas que los demandan. El departamento comercial no es una simple área, suele ser el centro, canal, conexión y punto de partida para el crecimiento imprescindible del hotel, es, además, la fuente de confianza para los clientes.

Importancia del capital humano

El personal del Departamento Comercial es el responsable de realizar la mayor cantidad de ventas de los productos o servicios del hotel. Hay que tener en cuenta que para poder persuadir al cliente para que realice la compra del producto, el trabajador comercial debe conocer perfectamente lo que está ofertando. También debe saber cómo se trabaja en dicho hotel y el valor añadido que puede ofrecer. Además, tiene que conocer la competencia dentro de su mercado y poseer empatía con el cliente.

Proceso de fijación de precios

El departamento comercial es el encargado de confeccionar las propuestas de precios, para su posterior aprobación por la casa matriz. Para la fijación de precios en Cuba, se tienen en cuenta los datos históricos de los precios en temporadas anteriores. Para las Agencias de Viajes y Turo Operadores existen, tarifas de precios establecidas en contratos elaborados con estas empresas.

Tarifas de Precios

Son los precios acordados, según contratos, con las diferentes Agencias de Viajes y Tour Operadores para cada instalación, de acuerdo con el mercado, tipo de turismo (individual o de grupos) y la temporada turística del año. Las tarifas, precio del hotel, será en correspondencia con la categoría de la instalación, la temporada turística, así como de la ubicación (pisos, vistas, etc.) y tipo de habitación.

Las tarifas de precios se dividen en:

- Precio neto: la que se aplica a los grupos. Es especial no incluye la comisión.

- Precio público: es la fija del hotel y se aplica a clientes individuales o directos.
- Descuento: rebaja de un determinado porcentaje del precio con la autorización del jefe de Recepción y del Director General.
- Cortesías: no cobro de la tarifa de habitación.
- Cortesías totales: no se le cobra ningún servicio del hotel.

Estrategias de ventas:

- Paquetes: son organizados por el hotel con precios atractivos para ganar más clientes; estos pueden ser: familiar, de luna de miel, de fin de semana.
- Planes especiales: son concebidos para mayor comodidad del huésped, y que este consuma otros servicios en el hotel.

Tipos de planes especiales

- AP: American Plan o plan americano, alojamiento, incluye el pago de tres alimentos: desayuno, almuerzo y cena.
- MAP: Modified American plan o plan americano modificado, habitación, incluye el pago de dos alimentos: desayuno y almuerzo o desayuno y cena.
- CP: Continental Plan o plan continental, incluye habitación y desayuno ligero.
- EP: European Plan o plan europeo, exclusivamente la habitación.
- Todo incluido: incluye habitación y el pago de todos los gastos de alimentos y bebidas contratados. El resto será pagado por el cliente.

Yield Management

Existen distintas definiciones de Yield Management, también conocido por Revenue Management (gestión de rentabilidad). El Yield Management (YM) consiste en vender la habitación correcta, al cliente correcto y al precio correcto (Rojo Valderrey, 2019). La habitación hace referencia a la capacidad productiva, es la unidad de medida de la misma para el caso de un hotel, mientras que cliente, se alude a la gestión de la demanda. Se puede decir, que no se habla de la asignación de cualquier habitación a cualquier cliente, sino que se trata de la habitación correcta y del cliente correcto.

En un hotel existen diferentes habitaciones con distintos precios, además mismas habitaciones se venden a diferentes precios en dependencia de la estacionalidad y el canal de compra. Existen segmentos de mercados

que reservan habitaciones con antelación buscando pagar precios más económicos y otros que pagan el servicio a última hora sin importarles pagar un poco más. Conforme con este criterio, el YM tiene como objetivo la obtención del máximo rendimiento o beneficios, gestionando la capacidad del hotel, la técnica pretende vender una cantidad de habitaciones a precios bajos y otra cantidad a precios elevados.

Los hoteles, al igual que otras empresas de servicios, se enfrentan al problema que conlleva disponer de capacidad fija. Los directivos de este sector, si tratan de vender sus habitaciones a las tarifas más altas posibles, se encontrarán con que no podrán cubrir la totalidad de las plazas disponibles, y perderán ingresos por tal motivo, por el contrario, si tratando agotar el número de habitaciones disponibles, deberán bajar los precios y perderán ingresos que podrían haber obtenido de aquellos clientes que estaban dispuestos a pagar tarifas más elevadas por la prestación de ese servicio. No basta solo con decidir la tarifa que se le va a ofrecer al cliente, sino que es preciso determinar la capacidad asignada y la tarifa para cada uno de los segmentos de mercado (clientes de negocios, clientes vacacionales, clientes de paso, etcétera). Este problema, similar en otras industrias, ya ha sido ampliamente abordado por las líneas aéreas durante casi treinta años.

Surgimiento de la técnica

La técnica de *Yield Management* (YM) surgió en la industria aeronáutica tras su desregularización a finales de los años 70, y cuyo objetivo consistía en vender cada asiento de un avión al cliente adecuado a la tarifa apropiada para él, permitiendo con ello la maximización de los ingresos de la compañía (Rojo Valderrey, 2019). Aunque existen diferencias entre la industria de las aerolíneas y la hotelera, las características comunes a ambas permiten extrapolar algunas técnicas aplicadas en una u otra. Actualmente, el YM está siendo introducido en el entorno hotelero, aunque aún el nivel de reconocimiento y aceptación del mismo no es comparable con el de la aviación civil.

Condiciones para su aplicación efectiva

Como la mayoría de las filosofías, técnicas y herramientas empresariales, el YM no se puede aplicar en todas las empresas por igual, sino que, para conseguir su enorme potencialidad de mejora, es necesario que las organizaciones a las que se pretenda aplicar, reúnan una serie de características especiales (Oteo Iturmendi y Rica Aspiunza, 2016), como son:

Posibilidad de segmentar el mercado

Como hemos visto anteriormente, el YM supone la aplicación de tarifas distintas a distintos grupos de clientes, por lo que para su aplicación efectiva debe ser posible que la empresa identifique diversos segmentos dentro de su clientela. Así, algunos estudios indican que los beneficios obtenidos con la aplicación del YM son superiores conforme se incrementa el número de segmentos de mercado. Ahora bien, en cualquier caso, dado que vamos a aplicar distintos precios a distintos clientes, es sumamente importante que éstos no perciban esta práctica como algo deshonesto. El reto actual, en relación con la aplicación del YM a nuevos sectores, consiste en hacer comprender a los clientes que se les puede aplicar un precio diferente por un mismo servicio.

Capacidad fija

Una vez construido un hotel es difícil y costoso modificar su capacidad, es decir, aumentar el número de habitaciones existentes en el edificio que alberga el hotel, dado este carácter inflexible de la capacidad, el fin será gestionar la misma de la mejor forma posible.

Capacidad perecedera

Esta característica es típica de todas las actividades terciarias donde se engloban las empresas turísticas, motivada por la simultaneidad de la producción y del consumo del servicio prestado, lo que impide que no puedan ser almacenados como sucede en el ámbito industrial. En el caso que ocupa este libro, si para un período de tiempo determinado nadie se aloja en una habitación de un hotel, este servicio no puede quedar pendiente de una prestación posterior. Las empresas de alquiler de coches son otro ejemplo claro de estas características.

Posibilidad de vender el producto anticipadamente

Las reservas permiten a la empresa obtener una ventaja al conocer la capacidad que será necesaria en el futuro, pero a su vez conlleva a un importante inconveniente, la incertidumbre, ya que la empresa tendrá que decidir acerca de los grupos de unidades de capacidad a ofrecer a los distintos conjuntos de clientes a lo largo del tiempo.

El patrón de comportamiento habitual de los clientes de las aerolíneas y los hoteles depende del grupo de que se trate, de tal forma que existe un segmento de mercado que suele reservar sus billetes con mucha antelación (buscando la obtención de reducciones de precios), mientras que el

segmento de mercado de negocios frecuentemente lo hace con pocos días de antelación (son menos sensibles al precio y normalmente no conocen de forma anticipada sus necesidades de vuelos u habitaciones). Esto es aprovechado por las empresas del sector que, en busca del máximo rendimiento, distinguen distintos grupos de unidades de capacidad a ofrecer a los distintos segmentos de mercado y con distintas tarifas, por lo que, habrá que decidir acerca de las siguientes opciones:

- Ofrecer muchas habitaciones, con mucho tiempo de antelación y a precios más bajos, con vistas a evitar pérdidas por conceptos de habitaciones no vendidas.
- Esperar a que se vaya acercando el consumo del servicio, y así poder vender las unidades de inventario a un precio superior, con riesgo de dejar habitaciones sin vender.

Si una empresa con las características descritas, es decir, con capacidad limitada (como una aerolínea, un hotel o una empresa de alquiler de coches), una vez alcanzado un nivel de ventas que asegure el umbral de rentabilidad, cualquier venta adicional supone un incremento en los costes de venta muy pequeños: vender un asiento o una habitación más supondrá la utilización de pocos recursos adicionales. Esto da cierto margen a la empresa, para que una vez alcanzado el punto muerto, pueda reducir las tarifas en aquellos casos en los que se prevea que la demanda va a ser baja, ya que cualquier servicio vendido supone un beneficio adicional. Sin embargo, una vez alcanzado el máximo de capacidad disponible, ofrecer una unidad adicional de inventario requiere un elevado coste, dado que en estas empresas los incrementos de la capacidad suelen producirse en bloque: es más probable que un hotel decida la construcción de un nuevo complejo o anexo con un número elevado de habitaciones, que la ampliación de su capacidad en una fluctuación de la demanda.

La mayoría de las empresas deben responder a variaciones de la demanda. La técnica YM se aplica potenciando el uso del servicio en las épocas de baja demanda (bajando el precio), o incrementando los ingresos cuando la demanda es elevada (aumentando el precio). Si se prevén convenientemente, los valles y picos de demanda, la gestión podrá acomodarse a ellos. Se deben ofertar distintos precios a los distintos clientes como respuesta a los cambios de demanda.

Demanda predecible

Para la aplicación efectiva del YM, la demanda de la empresa debe ser predecible, o sea, se debe tener información acerca del número de clientes

que realizan reservas, y el momento temporal en que la realizan, así como el número de clientes que se registran sin reservar previamente.

Aplicación del *Yield Management*

Paso 1. Recopilación de datos.

El *Yield Management* se basa sobre datos. Si se dispone de mayor volumen de datos, se podrá realizar mejor análisis obteniendo mejores previsiones. Los datos (*Big Data*) se definen con las cuatro V:

- Volumen: cantidad de datos que se tiene a disposición para analizar.
- Variedad: datos de todo tipo, datos de reservas, comentarios, datos de precio de la competencia, etc. Se tienen que recopilar en una única herramienta o sistema para poder tomar decisiones.
- Velocidad: velocidad con que se manejan los datos. Se contestan inmediatamente los comentarios a los clientes.
- Valor: no todos los datos aportan para tomar las decisiones de *Y M*; se tienen que clasificar los datos necesarios, y se descartan los otros.

Datos necesarios para aplicar el *Yield Management*:

- Datos sobre las reservas, o sea, cómo y qué día entraron las reservas, con qué antelación, qué precio, qué tipo de habitación, etcétera.
- Datos de los precios de la competencia por tipo de habitación.
- Datos sobre el posicionamiento en el mercado. Sirven para conocer si las estrategias aplicadas son eficaces y para saber si hay competidores mejores y porqué.
- Datos de reputación: un cliente que tenga referencia de un hotel mejor valorado probablemente tenga una sensibilidad al precio menor que un hotel mal valorado. Todos estos datos se procesan en tablas excel; se procesan los datos en *softwares* (ejemplo SPSS y Curve Expert).

Paso 2: Los datos son analizados por un equipo de trabajo para la posterior previsión de demanda (*fore cast*, es utilizado para decidir precios).

Para hacer un *fore cast* (previsión de la demanda) se tiene en cuenta:

- Condiciones del mercado: relación con los precios de la competencia. Conocer el precio actual y futuro de la competencia.
- Segmentación: es necesario saber qué tipo de cliente potencial ocupará en el hotel, para seleccionar el cliente que aporte mayores ingresos. Es necesario conocer la predisposición de los clientes al pago y tendencias por segmento, canal, día de la semana temporada etcétera.

- Patrones históricos: crean tendencias.
- Reservas futuras: es la posible ocupación. Tienen que existir un pronóstico de cuál será la posible ocupación.

Con el análisis del *forecast* se tiene como objetivo escoger los clientes que mayores beneficios aportan a la instalación según la demanda potencial. La base del *forecast* es la segmentación obteniendo mejores previsiones, mejores decisiones y mejores resultados. Existen softwares (*Yield Pro*, *G3 Revenue Management System*) que calculan las previsiones del *forecast*, pero que se puede trabajar con Excel; esta última variante es más difícil, requiere mayor trabajo manual. Para el *forecast* se tiene que analizar el entorno; hay que tener en cuenta posibles eventos que estimulen el incremento de la demanda (aniversario del hotel, actividades o días festivos, eventos, y otros).

Paso 3: Gestión de precios.

Variables que hay que tener en cuenta para la gestión de precios:

- Estrategia de fidelización: cómo se enfocan los clientes más fieles.
- Patrones históricos de precios: precios pasados por días de la semana.
- Duración de la estancia: qué tiempo pernocta el cliente.
- Cómo afecta el precio a otros segmentos: diferencia de precios entre un grupo y otros.
- Estructura de precio: diferentes precios.
- Sensibilidad del cliente al precio: qué precio el cliente está dispuesto a pagar.
- Temporada: alta, media y baja.
- Reputación *online*: la reputación del hotel y de la competencia.
- Previsión de demanda: clientes potenciales.
- Competencia: precio de la competencia.
- Costo de la habitación: incluye todos los costos que demanda un cliente. Precio mínimo de venta.

Paso 4. Rediseñar la estrategia de precio sobre la base de los resultados.

Paso 5. Controlar el inventario.

Se refiere a realizar restricciones con precaución. Una estimación puede ser en establecer que los clientes que deseen comprar el hotel en un momento determinando deben comprar mínimo dos noches o subir los precios. Solo se pueden realizar estas restricciones cuando la demanda es superior a la disponibilidad del hotel.

Paso 6. Reevaluar el sistema de información.

Nuevas informaciones basada en nuevos datos.

Paso 7. Utilizar la tecnología.

Empleo de *softwares* que faciliten el proceso de *Yield Management*.

Aplicación en Cuba

En Cuba, las empresas hoteleras aplican esta técnica de manera parcial, aunque en muchos hoteles no la gestionan como un proceso definido. Venden habitaciones en distintos precios a distintos segmentos de mercados en distintas temporadas. Los hoteles se basan sobre los precios de temporadas anteriores para elaborar su propuesta de precios. Entre las técnicas que emplean para maximizar la rentabilidad se encuentra la de *overbooking*; con un buen uso de esta técnica, se garantizan mayores ingresos, pero su mal manejo ocasiona numerosas pérdidas.

Técnica de *overbooking*

Dentro de los temas abordados por el *YM*, está el del *overbooking*, uno de los problemas más conocidos en las empresas turísticas cuando no se maneja de manera correcta. La política de *overbooking* está motivada por la probabilidad de cancelaciones y *no show*. El intento de equilibrar los ingresos perdidos debidos a habitaciones desocupadas frente a la pérdida económica y de imagen que causa el no cumplir con una reserva de un cliente, son problemáticas que se manejan con el *overbooking* (es la sobre venta de la capacidad ocupacional del hotel). El *overbooking* tiene como objetivo maximizar la ocupación del establecimiento.

Concepto: sobreventa de plazas de las disponibles, especialmente en hoteles y medios de transporte, realizada con el objetivo de asegurar el lleno (Rojo Valderrey, 2019).

El origen del *overbooking* se debe a las estrategias de gestión de las aerolíneas estadounidenses de mediados del siglo xx, que pretendían incrementar al máximo la capacidad de las aeronaves al realizar un vuelo. Esta técnica se expande pronto a otros sectores como la hotelería, alquiler de coches, etc. Antes de 1961, se practicaba el *overbooking* de forma clandestina por las aerolíneas de los EE.UU., con total desconocimiento por parte de los pasajeros.

En 1961, el *Civil Aeronautics Board* (CAB) informó que uno de cada diez pasajeros con reserva no se presentaba, y que dicha situación ge-

neraba problemas económicos graves en las compañías. Como resultado de ello, el CAB estableció una multa del 50 % del precio del billete para aquellas personas que no se presentaran al vuelo, después de realizada la reserva. Al mismo tiempo, se estableció una indemnización a los pasajeros a los cuales se les denegaba el embarque en caso de sobrecapacidad, con una cantidad igual al 50 % del billete. A pesar de ello, el CAB no aprobó oficialmente la práctica del *overbooking*. (Rojo Valderrey, 2019).

Objetivo de *overbooking*

El objetivo del *overbooking* es evitar la pérdida de ingresos por concepto de *underselling*. El no vender el 100 % de la ocupación, es producido por las salidas anticipadas, los no *shows* y las cancelaciones, ocasionando disponibilidad ocupacional. El *overbooking* pretende cubrir esta posible disponibilidad, es la sobreventa del hotel para mantener la mayor ocupación posible. Si el *overbooking* no se gestiona correctamente, se convierte en *overselling*, y se produce cuando llegan nuevos clientes y se tiene una máxima ocupación. Entre las soluciones a esta problemática se encuentra el desvío de clientes. El *overbooking* controlado se basa sobre el estudio de la información.

Los costes del mal manejo de la técnica *overbooking*

El incorrecto empleo de la técnica genera los siguientes costos:

- El tener un espacio disponible para el cual no existe un cliente que lo pueda disfrutar (en este caso, el suministro en la prestación del servicio excede a la demanda), genera pérdidas considerables. Este costo normalmente es sencillo de estimar, ya que representa una pérdida de oportunidad por la ausencia de un servicio consumido. Debido a la relevancia de los costes fijos en los sistemas de servicios, estos costes podrían ser aproximados por los ingresos perdidos, menos un pequeño coste variable para una unidad de servicio.
- El costo de disponer de un excesivo número de clientes para el espacio disponible, o lo que es lo mismo, la demanda del servicio excede a la capacidad de suministro del mismo. Este es más difícil de estimar, debido a que contiene numerosos componentes, algunos de los cuales tienen una naturaleza subjetiva. Si llegan más clientes con reserva que el espacio disponible, es necesario aportar un servicio sustitutivo con cargo al prestador, para no perder la reputación del servicio. En algunos casos, este servicio sustitutivo es requerido por ley.
- Los costos laborales necesarios para encontrar o planificar el servicio alternativo para el número de clientes afectados.

- Los costos de transporte del cliente al lugar de prestación del servicio alternativo.
- El propio coste del servicio sustitutorio.
- Las penalizaciones monetarias impuestas en el servicio por el hecho de incurrir la falta.
- La pérdida de negocios futuros por parte del cliente afectado, así como de otros clientes no afectados directamente, pero que conocerán el fallo en el servicio de reserva de la empresa. Estos costes asociados a la pérdida de imagen son los más difíciles de estimar. Un cliente trasmite su insatisfacción con otros futuros clientes que pretenden visitar el hotel, afectando así la venta de la instalación.
- Los costes de preparación de cartas de disculpa.
- Los costes de los premios concedidos al cliente para atenuar el inconveniente que se le ha causado.
- Los costes de entrenamiento del personal para asegurar que los empleados saben cómo manejar la delicada situación del *overbooking* con el mínimo efecto negativo.

Estrategias comerciales para solucionar el mal manejo del *overbooking* en Cuba

Desvío de clientes: se procede a desviar los clientes que están hospedados en el hotel o los clientes que acaban de llegar. En algunos casos se realizan coordinaciones y los clientes que deben entrar no llegan al hotel, salen directo del aeropuerto hacia su nuevo destino. Si el desvío es para un hotel de la misma cadena y estándar, el hotel no debe pagar diferencia de precios, pero si el hotel al cual se realiza el desvío pertenece a otra cadena con distinta categoría, se procede a pagar la diferencia del precio. Este último caso incurre en pérdidas.

Ofrecer excursiones: la oferta de excursiones *overnight* es una estrategia que garantiza una disponibilidad de habitaciones por solo unas noches. Se les ofrecen excursiones con pernoctaciones de dos o tres noches a los clientes para tener habitaciones disponibles. En caso que el cliente se niegue a pagar el hotel, incurre con los diferentes gastos que generan estas excursiones, ocasionando pérdidas.

El *Merchandising* en el Alojamiento

El *merchandising* lo compone un conjunto de técnicas encaminadas a aumentar la rentabilidad en el punto de venta. El *merchandising* es empleado

generalmente en tiendas, pero se pueden utilizar algunas de sus técnicas en la gestión hotelera.

Técnicas del *merchandising* utilizadas en Alojamiento

Técnicas de interior:

- **Iluminación**. En algunos establecimientos, sobre todo los de mayor envergadura, se observa claramente la inversión en la iluminación de los pasillos donde están colocados los productos.
- **Promoción**. La organización de acciones promocionales es otro de los aspectos para tener en cuenta. Entre las acciones se encuentra, avisar a la clientela cada vez que se produzca una demostración de los servicios y anunciar las ventajas promocionales que se ofrezcan. Las promociones de los productos es un aspecto que llama la atención al cliente y lo acerca al producto principal de oferta. Estas promociones deben estar acompañadas de elementos publicitarios colocados en lugares estratégicos de la recepción, pisos, habitaciones, zonas nobles y comunes, donde la visibilidad para el cliente sea oportuna. En consideración con la aplicación de elementos publicitarios para promocionar los productos, es evidente encontrar carteles, pinturas, anuncios radiales y televisivos que muestran un producto o servicio y su valor agregado, así como las múltiples ventajas que se obtendrán al adquirirlo.
- **Calidad del servicio**. Los buenos hoteles se caracterizan por un servicio perfecto y su hospitalidad particular. Un trato, amable, correcto y profesional, estimulan la venta del producto.
- **Ambientación**. La ambientación se refiere a aquellas acciones que incitan a los sentidos. Su finalidad es transmitir al comprador una sensación agradable que lo induzca a la compra. Cabe agregar que, realizando una adecuada ambientación a través de música, colores, olores entre otros, se puede motivar a todos los visitantes a consumir los productos o servicios, y convertirlos en clientes.
- **Color**. Los colores provocan sensaciones, y a través de ellos se puede ejercer una considerable influencia sobre los consumidores. Los colores cálidos son más adecuados para las secciones de productos de compra impulsiva, mientras que los colores fríos deberían reservarse para las secciones de productos de compra racional. Para la combinación de los colores se debe tener en cuenta también, la denominada “armonía cromática”, que se consigue cuando los colores guardan relación (ejemplo entre el naranja y el rojo existe armonía

cromática puesto que el naranja está formado por amarillo y rojo). La combinación de colores agradables en conjunto con una adecuada iluminación, logran formar un adecuado ambiente de confianza y de satisfacción, ejerciendo atracción en los consumidores de manera impulsiva y racional, según el objetivo del establecimiento.

- Música. El tipo de música puede hacer que los clientes se identifiquen con el establecimiento (las tiendas de moda joven suelen tener la música del momento y a un volumen alto) y la intensidad del ritmo de la melodía influye en la velocidad del recorrido de los clientes a través del punto de venta. En ese sentido, la música se puede utilizar para crear un ambiente de dinámica en el negocio, además de identificar a cada segmento, según el tipo de música y el volumen con que esta se escuche. La música se está usando en la mayoría de los establecimientos comerciales, para motivar a los clientes entrar al local.
- Aromas. Los olores también ayudan a reforzar las ventas del establecimiento, a la vez que sirven como elemento de diferenciación, ya que el cliente puede llegar a reconocer el establecimiento por los aromas que despide (por ejemplo, una panadería). En este sentido se deben evitar, en lo posible, los olores desagradables y los ambientes cargados, que provocan rechazo en los compradores. De igual manera se puede plantear, que los olores de los establecimientos son muy importantes para lograr una diferenciación, entre los demás negocios de los alrededores, o puede despedir olores particulares y agradables que apoyen a crear un ambiente de confianza entre las personas que visitan el negocio. Los aromas pueden ser tanto naturales como artificiales, y se pueden relacionar con un determinado producto.
- Mobiliario. Seducir al cliente a la compra resulta oportuno para los establecimientos, y para ello es necesario contar con el mobiliario y decoración adecuados, con el objetivo de garantizar una estancia agradable, incentivando la compra. Mobiliario en las áreas de recepción, pisos, habitaciones, zonas nobles y comunes, refleja la imagen y calidad del hotel, por lo que debe ser coherente con el tipo de actividad que desarrolle el establecimiento y con los productos que ofrece; debe estar correctamente ubicado, facilitando el flujo de los clientes.
- Decoración. Es necesario un ambiente agradable en las áreas de recepción, pisos, habitaciones, zonas nobles y comunes, ya que ayuda a la venta visual, presentando un *lobby* bien decorado iluminado.

Los elementos que forman parte activa del atractivo comercial del establecimiento, deben tener en cuenta que:

- Sean coherentes con la imagen que proyecta el hotel.
- Que sean llamativos según la naturaleza del producto que comercializa.
- Posean elementos especiales de campaña publicitaria (cuadros, proyección de videos promocionales, plegables etc.).
- Consigan crear una atmósfera agradable a los sentidos.
- Que queden definidos claramente dentro de un estilo o tendencia.
- No incluyan elementos desagradables.

EL ÁREA ECONÓMICA EN EL ALOJAMIENTO

El presupuesto en el Alojamiento

El presupuesto en el alojamiento es considerado como una herramienta de planeación y control financiero, la cual concede una visión de sostenibilidad de una compañía en el tiempo. El presupuesto permite diseñar el plan financiero con el objetivo de la consecución de las metas.

Beneficios del empleo de presupuestos

- Definición clara de los recursos por destinar a cada peso, y cumplir con los parámetros del área financiera.
- Proporciona herramientas para el control financiero, y mejora de la eficiencia de los procesos.
- Incluye a todas las áreas directa o indirectamente en el proceso de elaboración.
- Contribuye a la estandarización de los procesos
- Disminuye el nivel de riesgo
- Invita a un proceso de mejora continua a todos los agentes de la organización.

Los presupuestos son una herramienta de apoyo para la organización y el control, y constituyen la expresión cuantitativa de los objetivos que se quieren alcanzar. Deben estar estrechamente coordinados con el consejo de dirección y el sistema de contabilidad, a fin de que todos los que realicen tareas de dirección participen en su elaboración, y conozcan su responsabilidad para que los mismos sean operativos. Son básicamente estados financieros anticipados, y constituyen objetivos que abarcan todas las fases de las operaciones de la empresa (ventas, producción, compras, financiamiento).

Objetivos del presupuesto

- Realizar una estimación acerca de futuras ventas, gastos, mano de obra que se precisa, equipos necesarios, con evaluación de las ganancias o pérdidas por período y/o departamento.
- Prever una política coordinada de dirección para un período corto y largo de tiempo, expresado primariamente en términos contables.
- Prever un método de control tal, que los actuales resultados puedan

ser evaluados en próximos planes presupuestarios, y si fuera necesario, ajustados.

Tipos de presupuestos

- **De capital**: se realizan para determinar previsiones financieras a largo plazo y se dividen en plan de inversiones y plan de financiación. Generalmente se confeccionan para períodos de cinco años.
- **De explotación**: recogen la especificación de los ingresos y gastos, prevista para el ciclo de explotación. Por el lado del gasto, irán compras, sueldos, impuestos etc., y por el lado de los ingresos se pondrán los ingresos de restaurante, habitaciones etc. Se confeccionan durante los últimos meses del año, quedando listos para su entrada en vigor a comienzos del año contable a que se refieren.
- **De tesorería**: coordinan los presupuestos a corto y largo plazo, por medio del cálculo de los flujos monetarios derivados de los cobros y los pagos. Se suelen confeccionar para periodos muy cortos, como pueden ser semanas, quincenas o meses.
- **Por departamentos**: refleja las previsiones de venta y los gastos de cada departamento. Generalmente se preparan para un ejercicio económico y detallado mes a mes.
- **Fijos y flexibles**: un presupuesto fijo es aquel que está basado en un cierto nivel de actividad o venta. Los gastos estimados están basados en ese nivel de venta. Por el contrario, los presupuestos flexibles se realizan contemplando distintos niveles de ventas.
- **Maestro**: denominado también plan maestro. Proporciona un plan global que incluye el objetivo de utilidades y el programa coordinado para lograrlo para un período económico venidero, está integrado por el presupuesto de operaciones y el presupuesto financiero.
- **De operaciones**: es el que cubre los ingresos y los gastos de las operaciones corrientes de la empresa, es el que se utiliza con más frecuencia y debe ser preparado tomando como base la estructura organizativa de la entidad y asignando a los dirigentes la responsabilidad de lograr los objetivos determinados.
- **Financiero**: es donde se estiman las entradas y salidas de efectivo para un periodo futuro.
- **Operativo**: Cuando añadimos la coletilla “operativa” a cualquier palabra en temas contables, se está hablando siempre del corto plazo. Una vez hecho este pequeño inciso, el presupuesto operativo es el presupuesto a corto plazo que hace una empresa. En él se inclu-

yen los gastos, los costos y los ingresos esperados que va a tener una empresa a lo largo de un ejercicio económico.

Área económica del Hotel

El área económica en el Alojamiento aprueba los precios oficiales para cada área del establecimiento turístico, lo que posibilita la prestación de servicios con la correspondiente confección de las cuentas de clientes:

- Lleva el control diario de operaciones en cada área y recibe periódicamente informaciones específicas de departamentos como Recepción, Ama de Llaves y A + B, debido a la fuerte relación interdepartamental.
- Lleva un control estricto de los recursos utilizados y se encarga de velar por la aplicación y cumplimiento de la política de gastos establecida a nivel de grupo empresarial.
- Interviene en la estructuración de los inventarios y viabiliza las solicitudes de compra de productos e insumos para el desempeño de la actividad turística.
- Forma parte del equipo de selección de proveedores ya que contribuye a determinar cuáles de ellos ofrecen relaciones económicas más rentables.
- Se encarga de confeccionar el balance general y el estado de resultados, que constituyen el espejo operacional de la instalación y ofrecen información significativa sobre obtención o no de utilidades, eficacia y eficiencia de la actividad turística, utilización racional de recursos asignados, estado concreto de la situación financiera de la instalación, lo cual permite a la dirección, tomar determinadas decisiones.

GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ALOJAMIENTO TURÍSTICO

Gestión de Calidad

Calidad significa la satisfacción de las expectativas individuales de cada cliente, es un concepto concreto perceptible en toda su extensión; es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la posibilidad de satisfacer las necesidades o expectativas, de forma personalizada, a cada cliente. Es darle al cliente lo que quiere y cuando lo quiere. La calidad es un todo, no un algo, es la interpretación subjetiva de los productos y servicios, teniendo en cuenta, la información que recibimos, los valores que tenemos, la influencia del entorno, la cultura, la formación y el precio que estamos dispuestos a pagar.

Tipos:

- Atendiendo al trabajo que se realiza en Alojamiento, el concepto de calidad se subdivide en calidad interna y calidad externa.
- Calidad interna: es la que se relaciona con los aspectos funcionales, todo lo concerniente a la prestación del servicio, y a que este sea realizado correctamente sin errores y en el tiempo adecuado.
- Calidad externa: se refiere directamente a la forma en que se realiza la prestación del servicio.

Gestión de Calidad en el Alojamiento

En la economía cubana, la industria turística representa un papel muy importante, y es una alternativa priorizada en los momentos actuales, como fuente de ingresos en divisas. Esto trae consigo un gran interés y una imperiosa necesidad de perfeccionar continuamente los servicios que son ofrecidos en las instalaciones turísticas. Como consecuencia del fortalecimiento y expansión de esta industria, aparece la competencia cada vez más fuerte entre todos los centros que ofertan un producto al turismo, lo cual obliga a trabajar para mejorar la calidad de los servicios y ser más eficientes.

La calidad en el departamento de Recepción es de suma importancia, ya que en la Recepción del hotel el cliente tiene su primer contacto con el producto que se le ofrece. La calidad en el servicio del recepcionista es

un punto de partida y elemento distintivo en la imagen que este creará de toda la instalación.

El recepcionista es una extensión de la gerencia del hotel, y es quien recibe todas las solicitudes, sugerencias, quejas, criterios, que posteriormente servirán como oportunidades de mejora. El Departamento de Recepción y el de Ama de Llaves como centros del hotel, requieren de un personal muy profesional, que aplique continuamente la técnica necesaria con la calidad requerida. La implantación de las técnicas de calidad como elemento de mejora constante, constituye una exigencia indispensable, y está en manos de nuestros directivos y empleados aplicación, así como, perfeccionar todos los conocimientos referentes a ella.

En todos los servicios que ofrecen las áreas de Alojamiento, la calidad que percibe el cliente está directamente relacionada con la forma en que se realiza la prestación del servicio, sin dudas, estamos en presencia de la calidad externa, parte inseparable en el trabajo del personal de Alojamiento. Si se toman como punto de referencia los servicios de Alojamiento, la calidad puede ser vista de tres formas diferentes, es decir, esta es interpretada por el cliente, por aquellos que son especialistas en el tema (interpretación técnica), y por la dirección del departamento o del hotel.

- Interpretación de la calidad por el cliente. Este lo hace teniendo en cuenta sus preferencias personales, sus expectativas; está influida por factores psicológicos, la publicidad y la promoción, los precios, el país. También intervienen factores sensoriales, tales como, el entorno, la vista, el olor, los colores, etcétera.
- Interpretación técnica. Es realizada por los conocedores de la materia según especificaciones y normas técnicas en vigor, determinadas por los organismos oficiales. Está en función de la instalación, el departamento, el equipamiento técnico y la preparación técnica del personal.
- Interpretación de la dirección del hotel. Se realiza teniendo en cuenta los indicadores económicos, y el nivel de satisfacción expresado por los clientes, los índices de repitencia, el análisis de las quejas y opiniones de los clientes en cuanto a los servicios de la instalación.

Puntos clave para brindar servicios con altos niveles de calidad al cliente durante su estancia en el hotel

Captar su atención: al ser la institución la interesada en contactar con el cliente, es ella la que debe hacer el esfuerzo, utilizando todos los medios al alcance. Así, por ejemplo:

- El Departamento de Recepción debe estar en un lugar visible y accesible del vestíbulo que facilite el contacto.
- El rótulo o cartel de identificación, que permite diferenciar este departamento del resto de los ubicados en el establecimiento; debe verse con claridad.
- Se debe tener una buena presencia física y estética.
- Hay que dar el mayor énfasis posible a la presentación.
- Recibir al cliente, tanto interno como externo, siempre con amabilidad y comprensión.
- Es necesario conseguir la debida empatía como primer paso hacia la simpatía.
- Cuando se trate de clientes habituales, resulta muy positivo darle la bienvenida llamándole por su nombre, tanto a la hora del registro, como de la salida, así como durante su estancia. Hay numerosos trucos para la identificación, sirva de ejemplo controlar el número de la habitación o de la llave.
- Escuchar con atención los problemas del cliente: a este respecto es conveniente dejar lo que se está haciendo, no conviene dar sensación de que se está demasiado ocupado, o se tiene prisa, aunque así sea. Hay que centrarse en prestar atención a aquella parte del mensaje más importante, observando aquellos aspectos comunicados por medio del código no verbal que en algunos casos son enormemente clasificadores.
- Tratar de solucionarle sus problemas con respuestas y acciones claras, rápidas y concretas. Estas resoluciones pueden darse bien directamente, in situ, o a través de un compañero o superior al que se remitirá lo antes posible en caso de dudas o autorización. Soluciones que deberán siempre materializarse, no debiendo quedar en palabras para salir momentáneamente del paso.
- Dominarse antes posibles manifestaciones del cliente, que suelen deberse a un estado de excitación fruto de un posible error por parte de la instalación. Aunque no fuera esta la causa, siempre es más efectivo razonar lógicamente con el cliente, hasta que ambas partes entiendan las verdaderas razones.
- Explicar el porqué de la actitud, indicando los motivos de la actuación, sobre todo cuando la respuesta es negativa.

- Esforzarse por no traslucir en la conversación, estados de ánimo como el mal humor (por razones personales o profesionales), el cansancio, etc.
- Ser consciente de que el comportamiento de los trabajadores condiciona el concepto que el cliente tiene del establecimiento.
- Lograr, mediante la amabilidad y la cortesía, que el cliente abandone el establecimiento contento y satisfecho del trato recibido. Cuando un cliente sale del hotel descontento, no solo se pierde a él, sino posiblemente también a otras personas con las que comente este hecho.
- Estar atento a las necesidades del cliente en períodos de la jornada de menor volumen de trabajo, pero cuidando de no permanecer todo el tiempo en el mostrador sin estar realizando alguna labor.
- Atender en todo momento las quejas de los clientes, valorarlas y buscar solución si la tiene. Es muy importante admitir las equivocaciones.
- Valorar la personalidad del cliente.

Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad del servicio

- Imagen.
- Expectativas y percepciones acerca de la calidad.
- La manera cómo se presenta un servicio.
- La extensión o la prolongación de su satisfacción.

Seis errores graves del servicio:

- Apatía.
- Evadir al cliente.
- Frialdad (indiferencia).
- Actuar en forma robotizada.
- Rigidez (intransigente).
- Enviar el cliente de un lado a otro.

Los diez puntos claves para un servicio de excelencia:

- El cliente es la persona más importante en la empresa.
- El cliente no depende del trabajador, sino al contrario.
- El cliente nunca interrumpe a los empleados, sino que es el propósito de su trabajo.
- El cliente le hace un favor al hotel, al solicitar algún servicio de negocios.

- El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irán con él.
- El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, por lo tanto merece ser tratado de la manera más correcta.
- El cliente no es alguien con quien se debe discutir como para ganarle con astucia.
- Los empleados tienen que satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
- El cliente merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo.
- El cliente es la parte más importante de la empresa, por lo que sin él, no se tendrían actividades de negocio.

Seis métodos prácticos para medir la calidad del servicio

Encuestas: a través de una encuesta se les pide a los clientes que califiquen el servicio entregado en comparación con sus expectativas.

Ítems para analizar en la encuesta:

- **Fiabilidad**, no es más que la capacidad de entregar el servicio prometido de una manera consistente y precisa.
- **Confianza**, que es el nivel de conocimiento y la cortesía de los empleados, y hasta qué punto crean confianza y seguridad.
- **Tangibles**, es la apariencia, ya sea del edificio, sitio web, equipo y empleados.
- **Empatía**, con la que se deduce hasta qué punto los empleados se preocupan y prestan atención individual.
- **Capacidad de respuesta**, calcula qué tan dispuestos están los empleados a ofrecer un servicio rápido.

Encuesta de seguimiento: con este método se les pide a los clientes que evalúen la calidad del servicio recibido, a través de una encuesta por correo electrónico. Entre las ventajas de este tipo de encuesta está que da tiempo y espacio suficiente al cliente para dar respuestas más detalladas. Puede enviar una encuesta con múltiples preguntas en lugar de solo una, algo que sería muy molesto en una clasificación post-servicio. Esta encuesta también proporciona una visión más holística del servicio; en lugar

de una evaluación caso por caso, mide la opinión general de tus clientes sobre tu servicio. También es una técnica útil si aún no se ha implementado la valoración posterior al servicio y si se desea tener una visión general rápida del estado de la calidad del servicio.

Compras misteriosas: esta es una técnica popular que se usa en hoteles y restaurantes. Consiste en contratar a un “cliente encubierto” para que pruebe la calidad del servicio. El agente encubierto evalúa entonces el servicio basándose en una serie de criterios. Esta técnica ofrece más información que la simple observación de cómo trabajan los empleados, lo que probablemente será excepcional, mientras el jefe esté por ahí.

Calificación posterior al servicio: esta es la práctica de pedir a los clientes que califiquen el servicio inmediatamente después de su entrega. La calificación es vía *online* en las páginas del hotel o sitios de información como TripAdvisor. Los clientes dan su calificación, tal vez comparten algunos comentarios, y luego cierran el chat.

Encuesta en App: con una encuesta en App, las preguntas se hacen mientras el visitante está en la aplicación o en el sitio web, en lugar de después del servicio o por correo electrónico. Puede ser una simple pregunta, por ejemplo, ¿cómo calificaría usted nuestro servicio?, pero también pueden ser más. Las ventajas principales de esta técnica son la comodidad y la relevancia.

Monitoreo de redes sociales: este método ha ido ganando impulso con el auge de las redes sociales. Para muchas personas, las redes sociales sirven como medio de comunicación, un lugar donde pueden expresar sus experiencias. Por esta razón, son el lugar perfecto para escuchar las opiniones no filtradas de los clientes, si se tienen las herramientas adecuadas; por ejemplo, *facebook* y *twitter* son importantes opciones, pero también las plataformas de reseña como TripAdvisor pueden ser muy relevantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Furones, G. (2017). Competencias de los administradores para gestionar las PYME de alojamiento turístico en el municipio Baracoa. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Ayala Castro, H. (2009). *Modalidades Turísticas* La Habana. Editorial Félix Varela.

Felipe Gallego, J. (2002). *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Thomsom-Paraninfo, España.

Jacas Suárez, J. C. (2016). Competencias para gestionar las pequeñas empresas de alojamiento turístico en Santiago de Cuba. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Martínez Rodríguez, M. de los Á. (2020). “Soluciones informáticas para la toma de decisiones en el sistema hotelero cubano: Caso Restaurante Buffet 1514 del Hotel Memories Trinidad del Mar”. *RECUS*, 5, 52-59, ISSN: 2528-8075.

Oficina Nacional Cubana de Normalización (2014). *Norma Cubana* 127 del 2014. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. La Habana: Oficina Nacional de Normalización.

Organización Mundial del Turismo, OMT (2020). *Directrices globales de la OMT para reiniciar el turismo*. España.

Oteo Iturmendi, J. M. y Rica Aspiunza, Á. (2016). “El Yield Management: área temática de estudio más relevante del marketing hotelero”. *International Journal of Scientific Management Tourism*, 2, N° 2, pp. 297-314.

Rodríguez Rodríguez, M. del P. (2014). Análisis de las habilidades sociales en los departamentos de Comercial, Recepción y A+B en el hotel Nh Imperial Playa. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de las Palmas Gran Canaria, Gran canaria.

Rojo Valderrey, A. (2019). *Yield Management Aplicación en el Sector Servicios*. Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Valladolid.

Ulacia Oviedo, Z. y González González, Y. (2008). *Apuntes sobre Gestión de Alojamiento*. La Habana.

ANEXOS

Anexo 1 Reporte de camarera



Fecha:

Nombre

Turno:

Habitación	Estado	Control Camarera	Observaciones

ESTADOS:

L: LIBRE

C: DE CLIENTE

S: DE SALIDA

B: BLOQUEADA

C.S.: CAMA SUPLETORIA

OBSERVACIONES:

FIRMA DE LA CAMARERA:

Anexo 2 Control de habitaciones

Supervisión de Habitaciones				
Camarera-----		Fecha-----		Habitación-----
Nº	Parámetro a evaluar	Valor	Ptos	Observaciones
1	Puerta limpia, habitación con buen aroma	5		
2	Techo limpio y sin telas de araña	5		
3	Paredes limpia	5		
4	Cómoda y gaveta sin polvo, con su carpeta informativa	10		
5	Espejos brillado con su marco sin polvo	10		
6	Mesita y TV limpio	10		
7	Mesa de Noches con su gaveta limpia.	10		
8	Teléfono limpio	5		
9	Mesa de desayuno limpio	10		
10	Cama bien tendida y su lencería limpia	10		
11	Piso debajo de la cama limpio	5		
12	Roda pie limpio	5		
13	Piso limpio	5		
14	Balcón limpio, mampara limpia, brillada y marco limpio sin polvo.	5		

Anexo 3 Control de áreas comunes

	Total	100		
	Baños			
1	Puerta limpia	5		
2	Tiene buen aroma	5		
3	Azulejos limpio, cesto limpio y con nylon	10		
4	Lavamanos limpio	5		
5	Inodoro limpio y sin sarros	10		
6	Herrajes brillado y sin costra	10		
7	Manguera y ducha limpia sin incrustación	10		
8	Espejos brillado	5		
9	Jabonera y bañera limpia	5		
10	Cortina limpia con sus argolla	10		
11	Tiene todas sus dotaciones	10		
12	Toalla limpia sin mal olor	10		
13	Piso limpio	5		
	Total	100		
	Especificidades			
Firma camarera-----		Firma Supervisora-----		

Fuente: Manual de operaciones de la Cadena Hotelera Cubanacán

Anexo 4 Reporte de roturas



IMPRESO DE REVISIÓN DE ZONAS COMUNES E INTERIORES

MES: _____

ZONA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Hall entrada																															
Recepción																															
Ascensores																															
Cafeteria																															
Aseos																															
Restaurante																															
Jardines																															
Oficinas																															
Dirección																															
Offices																															
Pasillos																															
Economato																															
Cocina																															
Calderas																															
Piscinas																															
Sala lectura																															
Sala de TV																															
Bar																															

OBSERVACIONES:

Anexo 5- Control de objetos olvidados

Folio _____	
Modelo de Reporte de Pérdida o Rotura.	
Fecha _____	
No. Habitación _____	
Pérdida _____	Rotura _____
Valor del Medio según Inventario _____	
Tasa o tarifa de Recargo a aplicar _____	
Importe a cobrar _____	CUC _____
Observaciones:	
_____ _____ _____	
Hecho por	Aprobado por
Ama de llaves	

Fuente: Manual de operaciones de la Cadena Hotelera Cubanacán

HORIZONTES HOTELES S.A.	COMPROBANTE DE	
Hotel: _____	OBJETOS OLVIDADOS/REGALOS RECIBIDOS	
DETALLE _____		
_____	OBJETO OLVIDADO <input type="checkbox"/>	FECHA: __/__/__
_____	OBJETO RECIBIDO <input type="checkbox"/>	HAB/ÁREA/DPTO
_____	ENTREGADO _____	
_____	RECIBIDO _____	No.

Fuente: Manual de operaciones de la Cadena Hotelera Cubanacán

El turismo constituye uno de los sectores más dinámicos en la economía mundial; se ha convertido en una de las actividades económicas de mayor crecimiento y significación. Además, presenta múltiples factores que le permiten actuar como locomotora del desarrollo. Este libro expone aspectos generales relacionados con la gestión de alojamiento y su aplicación al sector turístico. Sirve de base teórica al resto de las asignaturas que se imparten en la disciplina, y se vincula, de manera directa, con otras asignaturas del plan de estudio de la carrera de Licenciatura en Turismo. Aporta a los educandos, elementos teóricos y herramientas de trabajo fundamentales para su desempeño profesional.

