

# **PEQUEÑOS HOTELES DEL CARIBE**

**MANUAL DE REFERENCIA**

**QUINTA EDICIÓN  
2003**





# PEQUEÑOS HOTELES DEL CARIBE

## MANUAL DE REFERENCIA

### PUBLICADO POR

Asociación de Hoteles del Caribe (CHA)  
Ponce de León 1000, 5to piso  
San Juan, Puerto Rico 00907

### DISEÑO

Accela Marketing  
John Compton Highway  
Castries, St. Lucia, West Indies

### TRADUCCIÓN

María Eugenia Hidalgo  
Hidalgo Carbonell y Asociados  
Ponce de León 954, Suite 19B  
San Juan, Puerto Rico 00907

Todos los derechos reservados. Se prohíbe reproducir o transmitir algún fragmento de esta publicación por cualquier medio, ya sea electrónico o mecánico, incluso fotocopias, grabaciones y cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin la autorización escrita del publicador, excepto si se trata de incluir alguna cita breve en un artículo.

Copyright © 2003 Caribbean Hotel Association

# RECONOCIMIENTOS

La actualización y publicación de esta 6ta edición fue posible a través del Programa de Acreditación Turística (CTCP), un proyecto de la Asociación de Hoteles del Caribe (CHA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (IDB).

CTCP y CHA desean reconocer la contribución de los propietarios de pequeños hoteles, gerentes y otros expertos de la industria, quienes desinteresadamente aportaron su tiempo y sus conocimientos para hacer posible esta actualización. Sincero agradecimiento y aprecio para:

Daniel Cadet, Gerente General, Hotel Heritage, Antigua  
Anthony Johnson, Propietario, Siboney Beach Club, Antigua  
Le Roy Lewis, Gerente General, Hotel New Montrose, St. Vincent  
Leathon B. Khan, Director Administrativo, Agostini Insurance Brokers, St. Lucia  
Norbert Wilson, Consultor en Tecnología de la Información, St. Lucia  
Archie Glasgow, Accounting & Hospitality Consultancy Services, St. Lucia  
Muriel O'Mard, Directora, Instituto de Adiestramiento en Hospitalidad de Antigua & Barbuda, Antigua  
Agnes Francis, Directora Administrativa, Accela Marketing, St. Lucia  
Joe Murray, Senior VP y Director, Saldaña & Associates, Puerto Rico  
Richard J. Doumeng, Gerente General, Bolongo Beach Bay Club, St. Thomas, USVI  
Jeff y Jinx Morgan, Propietarios, Hotel Sugar Bay, Tortola BVI  
Marlene Bodden, Gerente General, Regal Beach Club, Grand Cayman  
Stephanie von Oppen, CEO, Virgo Communications LLC, USA  
Richard Holm, Presidente, Caribbeanconsulting.com, Puerto Rico  
TOM Dunaway, Presidente, Wheretostay.com, USA

Colaboraron también:

Dra. Angela Herbert, Coordinadora de Proyectos, Proyecto CTCP  
Juliette Popovic, Departamento de Membresía de CHA, Puerto Rico  
Alex Titcombe, Departamento de Desarrollo de Productos de CHA, Puerto Rico  
Desiree V. Edwards, Oficial de Recursos Humanos de CTCP-OECS  
Antonia Jean, Oficial de Recursos Humanos de CTCP-OECS



# INDICE

Prefacio .....	xi
La Asociación de Hoteles del Caribe .....	VIII
American Express .....	XVII
CAPÍTULO UNO .....	25
<b>EL GERENTE DEL PEQUEÑO HOTEL</b>	
CAPÍTULO DOS .....	30
<b>EL RECURSO HUMANO</b>	
CAPÍTULO TRES .....	38.
<b>RECEPCIÓN</b>	
CAPÍTULO CUATRO .....	50
<b>AMA DE LLAVES</b>	
CAPÍTULO CINCO .....	62.
<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	
CAPÍTULO SEIS .....	88
<b>CONTABILIDAD</b>	
CAPÍTULO SIETE .....	103
<b>MERCADEO</b>	
CAPÍTULO OCHO .....	123
<b>SEGUROS</b>	
CAPÍTULO NUEVE .....	134
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORIZADA</b>	
CAPÍTULO DIEZ .....	149
<b>ADiestRAMIENTO</b>	
CAPÍTULO ONCE .....	159
<b>TEMAS AMBIENTALES DEL HOTEL</b>	
CAPÍTULO DOCE .....	165
<b>EL FUTURO</b>	
Glosario .....	167.
Apéndices .....	200



# INTRODUCCIÓN

Bienvenido al mundo de las operaciones de los pequeños hoteles y gracias por su interés en el Manual de Referencia para Pequeños Hoteles. Esta quinta edición continúa la tradición comenzada 25 años atrás, cuando se publicó la primera. Dado que el ambiente operacional de los pequeños hoteles cambia constantemente, a la par con los desarrollos en todas las esferas de la industria de servicios, la actualización del manual se hace una actividad continua.

Esta quinta publicación se ha hecho posible a través del Proyecto de Demostración (para Pequeños Hoteles de la OECS) del Programa de Acreditación Turística del Caribe (CTCP). CTCP es una iniciativa de la Asociación de Hoteles del Caribe (CHA) con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (IDB) y el Fondo Multilateral de Inversión (MIF). Debe reconocerse también la aportación de American Express, aliado estratégico de CHA, en su continuo apoyo a la educación y el adiestramiento en la industria de la hospitalidad del Caribe.

Diversas mejoras se han efectuado en esta edición. Todos los capítulos se han actualizado para que respondan a las necesidades y operaciones de la industria y sus aliados en estos tiempos. Además, el manual se ha producido en un formato de carpeta que permite futuras adiciones y en formato de CD para que la información esté disponible electrónicamente.

Confiamos en que este manual será un valioso recurso para todos los gerentes de pequeños hoteles y su personal. No está concebido como la guía absoluta para administrar pequeños hoteles, sino más bien como un compendio de las perspectivas de varios expertos en las áreas de negocios, turismo y hospitalidad para ayudar al lector en sus operaciones diarias.

El texto ofrece información en las áreas departamentales claves: recepción, ama de llaves y alimentos y bebidas. Por otra parte, los capítulos sobre tecnología de la información, seguros, mercadeo, gerencia de recursos humanos, adiestramiento y temas ambientales le proporcionarán conocimientos y asistencia de incalculable valor.

Los apéndices contienen varios formularios de uso común en los hoteles y otras operaciones comerciales. Aunque quizá ya usted utilice algunos de ellos, esperamos que otros puedan darle una mejor perspectiva de cómo llevar a cabo sus operaciones con más efectividad y eficiencia. Siéntase en confianza de reproducir estos formularios para sus operaciones.

Esperamos que este manual sea una herramienta de referencia que usted utilizará regularmente y compartirá con otros miembros del personal.



## **Estimado pequeño hotelero:**

Es con gran placer que el Comité de Pequeños Hoteles le ofrece la traducción de la 5ta edición del Manual para Pequeños Hoteles de la Asociación de Hoteles del Caribe (CHA).

Desde que la primera edición fue publicada hace más de 25 años, este compendio de datos prácticos y observaciones penetrantes de los problemas operativos cotidianos en la hotelería ha ayudado a aquellos que lo hemos utilizado para lograr mayores éxitos y rentabilidad.

A través de estos años, el Comité de Pequeños Hoteles de CHA, con el hábil apoyo de CHTI, ha actualizado y revisado el contenido. Si bien hemos mantenido los elementos esenciales, nos hemos ido ajustando a los cambios que impactan continuamente esta dinámica industria.

Invitamos a todos los hoteleros a utilizar esta importante publicación. Estamos seguros de que al hacerlo ahorrarán dinero, serán mejores hoteleros y, al final, disfrutarán mucho más de esta fascinante industria nuestra.

Respetuosamente,  
Comité de Pequeños Hoteles de CHA





**Estimado aliado comercial:**

Es con gran placer que American Express participa en la quinta edición del Manual para Pequeños Hoteles de CHA. Estamos orgullosos de ser parte de esta herramienta de referencia tan valiosa.

Los pequeños hoteles juegan un papel importante en la industria turística del Caribe, y nosotros los tenemos en gran estima como aliados en los negocios.

American Express valora su alianza estratégica con CHA y aprecia la oportunidad de colaborar con usted.

Gracias por su continuo apoyo.

Atentamente,  
Doria Camaraza  
Presidenta  
Grupo de Servicio a Establecimientos  
Latinoamérica y el Caribe



# ¿QUÉ ES CHA?

## SERVICIOS Y BENEFICIOS DE LA MEMBRESÍA

### MEMBRESÍA DE HOTELES: RESUMEN DE BENEFICIOS

- Información de apoyo en promoción y mercadeo al alcance de la mano.
- Amplia información sobre los últimos productos y servicios.
- Representación y participación en los asuntos relativos al turismo regional y mundial.
- Descuentos en hoteles y alquiler de autos.
- Descuentos médicos.
- Adiestramiento de primera clase.
- Cobertura y servicios de consultoría en seguros de vida, salud y propiedad.
- Publicaciones.
- Reconocimiento.
- Apoyo al futuro de la industria de la hospitalidad.

Sea usted un jugador activo del sector privado en el desarrollo de este dinámico sector de la economía. Como miembro de una industria comprometida con el continuo crecimiento y mejoramiento, usted se beneficiará en la medida que participe de las oportunidades que le brinda CHA.

Como miembro de CHA, su papel es estar informado y participar.

### ¿QUÉ ES CHA?

La Asociación de Hoteles del Caribe está dedicada a la excelencia en la hospitalidad, al liderazgo en el mercadeo y al crecimiento sostenido del turismo para beneficio de sus miembros y de la comunidad caribeña en general.

**Comunidad del Caribe:** Membresía, diversidad y representación.

Los miembros de CHA representan al espectro completo del sector privado en la industria de la hospitalidad. Más de 1,000 hoteles miembros agrupados en 35 asociaciones hoteleras nacionales representan aproximadamente 114,000 habitaciones en el Caribe, incluidas desde las pequeñas hospederías hasta los mega-resorts. Los miembros aliados (líneas aéreas, mayoristas de turismo y agentes de viaje, prensa especializada y de consumo, agencias de relaciones públicas y de publicidad, y suplidores de hoteles y restaurantes, entre otros) suman más de 700. En conjunto, constituyen la industria de la hospitalidad en el Caribe, y CHA es su voz.

### OBJETIVOS

- Ser reconocida como la voz líder en el Caribe y la industria turística en particular, y como el principal representante de esa industria en materia de política pública.
- Ser el recurso primario de sus miembros para identificar oportunidades de mejoramiento de sus instalaciones así





como de adiestramiento en el manejo de asuntos medioambientales; ser un catalizador para el desarrollo de los recursos humanos de la industria hotelera de la región; divulgar los resultados de las más avanzadas investigaciones relacionadas con la industria hotelera y turística.

- Ser un reconocido proveedor de mejores oportunidades de mercadeo.
- Ser un aliado proactivo en el fortalecimiento de su federación regional de asociaciones nacionales de hoteles.
- Ser la fuerza que fomente entre los miembros una mayor conciencia del uso exitoso de la tecnología avanzada.
- Ser una fuerza proactiva para desarrollar una mayor conciencia y comprensión de la importancia del turismo en el panorama económico global y su repercusión en forma de beneficios para los pueblos del Caribe.
- Funcionar como una organización sustentable y financieramente saludable.

## ORGANIZACIÓN

CHA es una corporación sin fines de lucro, de responsabilidad limitada, registrada en las Islas Caimán, con oficinas en San Juan, Puerto Rico, y Miami, Florida.

La Asociación está regida por una junta de directores que es elegida por las asociaciones nacionales de hoteles miembros, según su tamaño. Se eligen dos directores para representar a las líneas aéreas, cinco que representan a otros miembros aliados, uno que representa a las cadenas hoteleras y uno por cada una de las siguientes asociaciones: la Sociedad Caribeña de Ejecutivos de Asociaciones (CSHAE),

la Asociación Caribeña de la Industria y el Comercio (CAIC), el Consejo Caribeño para Europa (CCE) y Acción Caribeña y Latinoamericana (C/LAA). La Organización del Turismo del Caribe (CTO) nombra a tres representantes para la junta de la CHA.

## COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS

### **Relaciones con los Miembros**

Como organización regional, uno de nuestros retos es mantener el contacto con una base de miembros muy variada geográficamente. Por ello, utilizamos diferentes medios para comunicarnos:

Nuestro sitio web [www.caribbeanhotels.org](http://www.caribbeanhotels.org) es una extensión de la organización, y como tal provee información sobre CHA y sus miembros. El sitio es una herramienta de comunicación electrónica fácil de usar, no sólo para los miembros sino también para el sector de viajes y para el público consumidor. Los miembros se benefician de promoción adicional al tener el sitio web de sus hoteles/negocios enlazado al sitio de CHA.

CHA Advance es un boletín de actualidad que se distribuye por correo electrónico quincenalmente. Contiene información actualizada y estadísticas de la industria, el mercado, la región, CHA y sus miembros. Está disponible en inglés, español y francés. Otro boletín es el CHA Digest, que ofrece información más a fondo sobre CHA y los asuntos que afectan a la industria en el Caribe.

El Manual de CHA es un compendio anual de información sobre la industria y la Asociación. Está diseñado como un directorio de membresía



y una guía de compras. Su principal valor es asistir a los gerentes de hoteles al momento de comprar productos o de contratar servicios, ya sea dentro o fuera de la región del Caribe. Para los suplidores de bienes y servicios es un valiosísimo vehículo de publicidad y mercadeo. CHA publica su Manual al inicio de cada año y lo distribuye exclusivamente a sus miembros. El Apéndice se publica dos veces al año.

El Directorio de Bolsillo es una guía anual condensada de la membresía activa de CHA (hoteles) y de los descuentos disponibles para los miembros. Es una guía de referencia compacta y conveniente para cuando se viaja.

Además, CHA sirve como enlace entre la industria y los medios de comunicación para fomentar el interés en sus eventos y programas, así como para crear mayor conciencia del papel que juega el turismo en la economía de la región.

### **Creación de una mayor conciencia**

**regional:** La industria del turismo es la actividad económica más importante y la principal generadora de divisas para la región del Caribe. Sin embargo, todavía hace falta crear mayor conciencia en los pueblos caribeños sobre la importancia de esta industria para su bienestar económico y social.

Con este fin, CHA ha emprendido varias iniciativas, entre ellas “Tourism Talk”, una serie de artículos de prensa mensuales sobre el turismo caribeño para publicarse en diversos medios de comunicación en todo el Caribe. Nuestra meta con esta serie es educar e informar al público acerca de la importancia del turismo en las economías de cada uno de los estados caribeños y de la región como un todo. Por otra parte, reconociendo que los medios de comunicación del Caribe pueden contribuir en gran medida

a resaltar los impactos positivos del turismo y así ayudar a formar la opinión y las políticas públicas, CHA y American Express lanzaron en el 2002 el programa anual Premio a los Medios de Comunicación en Turismo para reconocer y fomentar la calidad de los reportajes sobre asuntos de turismo en la región. Los primeros premios se otorgaron en la celebración del CHIC de 2002, en Puerto Rico.

Igualmente, CHA se ha unido a su subsidiaria ambiental CAST, la organización privada de desarrollo Counterpart International, Air Jamaica y la Caribbean Broadcasting Union para organizar el Caribbean Media Exchange on Sustainable Tourism (CMEx), cuya primera edición tuvo lugar en Ocho Ríos, Jamaica, en octubre de 2001. Durante el cierre de la primera CMEx, el consenso entre los periodistas y representantes del turismo que participaron fue que tanto la industria como los medios tienen un potencial enorme para lograr integrar eficazmente a los individuos y las comunidades en el proceso del turismo. Se concluyó que si prestamos mayor atención al desarrollo turístico “centrado en la persona”, los caribeños estarían en mejor posición de comprender la importancia que tiene el turismo para ellos en lo personal así como en el ámbito nacional, regional e internacional.

**Oportunidades de publicidad:** En conjunto con Blue Sky Public Relations, CHA emite periódicamente comunicados sobre los descuentos y paquetes especiales que ofrecen sus hoteles miembros, los cuales se distribuyen a más de 1,000 puntos.



# CUATRO APORTACIONES ESTRATÉGICAS

Las principales aportaciones de CHA están en los ámbitos de Defensa y Representación; Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos; Mejoramiento del Producto; y Mercadeo y Promoción. Nuestro plan estratégico ofrece una amplia gama de programas en estas áreas.

## **Defensa y representación de la**

**industria:** CHA mantiene contacto con la industria hotelera internacional mediante su afiliación a la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes en París, y a través de una alianza estratégica con el Consejo Mundial de Viajes y Turismo en Londres. Asimismo, como miembro de la Asociación Americana de Hoteles y Alojamiento, CHA tiene acceso a los programas de una de las asociaciones hoteleras más dinámicas y completas en todo el mundo.

A nivel regional, CHA tiene acceso a las esferas con poder de decisión dentro del sector público del turismo caribeño a través de la CTO, el CARICOM y el CARIFORUM.

CHA también tiene capacidad de defensa y representación en Washington DC y en Bruselas con un asiento en la junta de directores de Acción Caribeña y Latinoamericana, y con derecho a voz en la Unión Europea a través del Consejo Caribeño para Europa.

## **Adiestramiento y desarrollo de recursos**

**humanos:** Por más de 20 años, la Asociación de Hoteles del Caribe ha estado activa en el adiestramiento y la educación de la fuerza laboral de la hostelería caribeña. Por un costo mínimo,

ofrecemos una amplia variedad de cursos y seminarios.

**Mejoramiento del producto:** Conscientes de que el Caribe debe desarrollar su producto turístico para que sea totalmente competitivo en una economía global, CHA ofrece una variedad de programas diseñados para mejorar nuestro producto antes de mercaderarlo.

La Fundación de Hoteles del Caribe otorga becas y asistencia especial para la educación del personal de la industria hotelera caribeña y de los estudiantes que cursan carreras en ramas de la hotelería.

En respuesta a la escasez de personal capacitado, CHA, a través de CHTI, promueve el desarrollo de destrezas mediante estándares, certificaciones y acreditaciones.

CHA es la embajadora regional ante el Global Travel & Tourism Partnership (GTTP), un programa que ofrece a los estudiantes de nivel secundario una experiencia educativa única en el área del turismo.

Asimismo, Hello Tourist! es un programa de concienciación turística para estudiantes de 6to grado o nivel equivalente. Educando a los niños acerca de la importancia del turismo en sus economías locales, Hello Tourist! crea conciencia de cómo la comunidad puede beneficiarse de un producto turístico sostenible.

CHA se ha establecido como la agencia desarrolladora para la industria caribeña de la hospitalidad dentro del sector privado. La Unión Europea está lista para aprobar una subvención de US\$ 2.9 millones, destinada a financiar iniciativas de desarrollo de productos para nuestros hoteles del Caribe. Este es un paso gigantesco para el sector hotelero.



## MERCADEO Y PROMOCIÓN:

Esa pequeña palabra, “mercadeo”, cubre mucho terreno en estos tiempos. CHA está siempre ávida de encontrar nuevas formas de distribución y networking para sus miembros.

CHA continúa activa a la cabeza del programa de mercadeo regional. El 1ro de septiembre de 2001 se formó un fideicomiso independiente, el CHA Charitable Trust, que ya cuenta con 21 miembros del sector privado provenientes de las principales cadenas hoteleras en el Caribe, hoteles independientes, asociaciones de hoteles y aliados de la industria. Además, 166 hoteles miembros de CHA ya se han integrado a la campaña regional. Los miembros del sector privado deben ser miembros de CHA para poder participar del programa regional de mercadeo.

Caribbean Marketplace es el encuentro de mercadeo turístico de mayor importancia en el Caribe. Ofrece a los hoteles miembros un foro único y efectivo para reunirse y negociar contratos con más de 400 mayoristas y operadores turísticos de América del Norte, Europa, Suramérica y el Lejano Oriente.

El Caribbean Hotel Association Reservation Management Service (CHARMS) ofrece a los miembros que están suscritos una herramienta electrónica de reservaciones muy efectiva y costo-eficiente con acceso global a todos los sistemas electrónicos de reservaciones más importantes. En el 2001, CHARMS produjo por venta de reservaciones un total de US\$ 7 millones en beneficios para sus hoteles miembros, habiendo vendido más de 56,000 noches de hotel a un promedio de US\$ 128.

CHA también planifica y administra varios eventos tipo “marketplace” para sus países miembros: JAPEX en Jamaica; DATE, en la República Dominicana; y SMART en las Islas de Sotavento.

## GOLD BOOK PUBLISHING

Gold Book Publishing, una división de la Asociación de Hoteles del Caribe, ha sido el editor de turismo número 1 del Caribe por más de 20 años. Compuesto por un equipo de profesionales con base en Miami, Gold Book Publishing ofrece excelentes oportunidades a los promotores turísticos con una serie de productos ya establecidos de consumo general y especializados:

- Caribbean Gold Book - Es para el agente de viajes la fuente de referencia más completa de la industria hotelera en la región. Contiene más información sobre destinos, alojamientos y sitios web que ninguna otra publicación especializada del Caribe. Más de 33,000 ejemplares de 280 páginas se distribuyen dos veces al año a todos los agentes de viajes miembros de ARC.
- Caribbean Travel Planner - Una publicación bianual de consumo general editada en colaboración con Caribbean Travel & Life. Diseñado para orientar al turista que planifica sus vacaciones en el Caribe, el Planner incluye 36 destinos dentro del área de CHA y CTO. Se distribuyen 400,000 mil ejemplares anualmente (100,000 mil a puestos de periódicos y 300,000 a miembros selectos de American Express).



- Caribbean Meetings & Events Program  
- Una nueva fuente de referencia sobre las facilidades para reuniones, eventos y convenciones en el Caribe, desde pequeños refugios para ejecutivos hasta los más grandes centros de conferencias. Ofrece un directorio anual, boletines electrónicos mensuales y un sitio web dirigido a una base altamente calificada de planificadores de eventos y reuniones.
- Manual de CHA - Es un compendio anual de información sobre CHA, sus beneficios y servicios para los miembros, y los diversos eventos que se celebran anualmente. Su “guía de compras” es la guía oficial de la industria que conecta a los suplidores con los compradores.
- Guías de destinos - Gold Book Publishing posee una vasta experiencia en guías de destino individuales en varios idiomas.

Para mayor información, o para concertar una cita con su vendedor profesional, llame en Miami al 305-443-5900, o envíe un e-mail a: [jillian@goldbookpub.com](mailto:jillian@goldbookpub.com)

## PUBLICACIONES

Varias publicaciones funcionan como vehículos de CHA para servir a sus miembros:

**Informe de Construcción y Modernización de Hoteles.** Esta publicación provee información sobre los desarrollos hoteleros en los países miembros de CHA: construcciones propuestas, remodelaciones y expansiones. Actualizado cada dos meses, el Informe está disponible en internet sólo para los miembros de CHA.

## Manual de Preparación para Huracanes.

Esta publicación esencial se produjo en conjunto con CTO, mayormente gracias a donaciones de American Express y el Fondo para el Futuro de la IH&RA. El manual cubre la preparación, el control de daños durante los huracanes, y las posteriores mitigación y recuperación. Ofrece consejos sobre la seguridad del huésped y la propiedad, cobertura de seguros y comunicaciones en tiempo de desastre. Dada la vulnerabilidad del Caribe a los huracanes, este manual es una publicación esencial.

## Manual de Referencia para Pequeños

**Hoteles del Caribe.** Escrito y editado por experimentados operadores de pequeños hoteles y el personal de CHA y CHTI, este manual es una guía básica y práctica en las áreas de ama de llaves, alimentos y bebidas, mercadeo, compras y otros elementos esenciales en la gerencia efectiva de propiedades pequeñas en el Caribe.

## Recursos publicados por la Alianza Caribeña para el Turismo Sostenible (CAST):

- Directorio de Recursos Técnicos para los Hoteleros del Caribe - Incluye especificaciones de compra para tecnologías y suplidores de orientación ecológica y una lista de organizaciones ambientalistas de la región del Caribe.
- Modelos de Buenas Prácticas - Reseñas de casos de hoteles y parques marinos que han ganado el Premio Ambiental American Express/CHA. También incluye recomendaciones y métodos para alcanzar la excelencia ambiental.
- Herramientas Ambientales - Guía para reducir el uso de agua, energía y químicos tóxicos, generar menos desperdicios y otros consejos ambientales. Disponible en español e inglés.



- Suscripción al boletín BroadCAST - 6 ediciones anuales mantienen a nuestra membresía informada sobre actividades de la industria y noticias ambientales.
- Guía de Salud e Higiene en la Hospitalidad - Esta publicación, creada por la Organización Panamericana de la Salud (PAHO) especialmente para la industria hotelera, puede utilizarse como guía rápida de consulta para gerentes y personal. Se centra en las prácticas seguras de salud pública y aborda los principales peligros de salubridad que pueden enfrentar los hoteles de cualquier tamaño. Incluye 4 folletos.
- Manual de Estándares Ocupacionales Culinarios - Este manual ofrece pautas simples y flexibles sobre lo que deben ser las destrezas fundamentales en las operaciones de la cocina. Detalla estándares de desempeño y tareas claves que pueden aplicarse a diversos puestos del personal culinario, sin importar el tamaño, estilo o localización de la operación. Las pautas se han desarrollado tomando en consideración las realidades de los pequeños hoteles y restaurantes, donde los empleados desempeñan múltiples roles y tareas.
- Videos sobre la Cocina Contemporánea Caribeña - Hechos con tomas grabadas durante “Taste of the Caribbean”, la aclamada competencia regional, los videos presentan a seis destacados chefs preparando sus platos favoritos de la cocina contemporánea caribeña a la vez que ofrecen útiles consejos. Son perfectos para los que deseen saber un poco más sobre la cocina contemporánea caribeña y para obsequiar a amigos en el extranjero.

### **Publicaciones de la Federación Culinaria del Caribe (CCF):**

- Manual de Programas de Aprendizaje - Esta publicación provee pautas detalladas para establecer programas de aprendizaje. Es útil tanto para los destinos en general como para los establecimientos individuales.
- Cómo Realizar Competencias de Alimentos y Bebidas - Este manual contiene recomendaciones simples, flexibles y detalladas para dominar los aspectos básicos de la coordinación de competencias de alimentos y bebidas. Está basado en la competencia culinaria regional “A Taste of the Caribbean”, coordinada por la CCF. Las pautas se han desarrollado de modo que puedan adaptarse a diferentes tamaños de competencias, establecimientos y organizaciones. Algunos aspectos esenciales son: formatos y categorías de los concursos, proceso de registro y reglas, criterios de premiación, actividades complementarias y consideraciones presupuestarias.

## **EVENTOS**

Cada año CHA celebra varios eventos que proveen foros para reunir a todos los sectores de su membresía y de la industria a fin de estimular el intercambio de información y el networking. Entre ellos está el Caribbean Marketplace, el principal evento de mercadeo del turismo caribeño, con más de 500 compradores de todo el mundo (operadores turísticos, mayoristas, planificadores de reuniones corporativas y viajes de incentivo, y operadores de chárteres) que se reúnen con los suplidores (hoteles miembros de CHA, operadores de excursiones por tierra,



líneas aéreas, compañías de alquiler de autos y oficinas gubernamentales de promoción turística) a través de un programa computarizado de citas preestablecidas.

- Caribbean Hotel & Tourism Investment Conference - Es una conferencia diseñada como reunión tripartita entre el gobierno, la industria y la comunidad de inversionistas con objetivos específicos de: mejorar el clima de operaciones e inversiones turísticas en la región; informar a la comunidad de inversionistas sobre las oportunidades de desarrollo disponibles en el Caribe; y estimular un flujo continuo de capital y financiamiento hacia la región. Ministros de turismo y de finanzas, primeros ministros del Caribe, altos ejecutivos de la industria hotelera y de líneas aéreas, y figuras con poder de decisión en la comunidad de inversionistas se reúnen para compartir ideas sobre cómo impulsar las inversiones en la industria turística de la región. Se celebra en primavera.
- Caribbean Hotel Industry Conference (CHIC) - La convención anual de CHA, en junio, es el evento primordial de la Asociación, ya que ofrece a sus miembros hoteleros y aliados un foro para intercambiar ideas e información, para atender los asuntos de la Asociación, para networking y para crear o renovar sus contactos comerciales. Cada año asisten más de 1,000 delegados. El evento está diseñado para informar, educar, beneficiar y entretener a los miembros. El componente educativo de CHIC incluye sesiones generales y talleres dirigidos por expertos en varios campos relacionados con la industria turística. Incluye mini-sesiones y mesas redondas para conversar cara a cara con especialistas en diversas áreas, como gerencia y administración, operaciones, mercadeo y finanzas. En la exposición comercial de más de 100 pabellones de exhibición que se lleva a cabo en conjunto con la Conferencia, los suplidores exponen lo último en productos, servicios y tecnología. Los hoteleros tienen la facilidad de probar nuevos productos y negociar los mejores acuerdos para todas sus necesidades. Completan el programa de CHIC animados eventos sociales y torneos de tenis y de golf.
- “A Taste of the Caribbean” - Este es el festival de comida y vino por excelencia en la región, con demostraciones, degustaciones, seminarios y talleres dirigidos por expertos de fama mundial. Todos pueden expandir sus horizontes y mejorar sus habilidades culinarias. “A Taste of the Caribbean” es un evento gastronómico no sólo para cocineros y chefs profesionales, sino para todos los que aprecian la buena cocina, el buen vino e incluso hasta un buen cigarro. Se celebra anualmente.
- Premios Crystal Palm - Europa es un mercado importante y siempre creciente para el Caribe. Al celebrar su 35 aniversario en 1997, CHA inauguró sus Premios Crystal Palm a la Excelencia para honrar a los aliados de la industria caribeña en el Reino Unido y Europa. Los Crystal Palm se otorgan anualmente en Europa durante una noche de gala que reúne a las principales empresas europeas del sector de viajes, a la prensa especializada y de consumo, y a miembros de CHA.
- Small Hotel Retreat and Trade Show - Es



una conferencia diseñada a la medida para atender las necesidades específicas de hoteles de 75 habitaciones o menos, los cuales representan las dos terceras partes de los hoteles miembros de CHA. Incluye mesas redondas y una exposición comercial para los miembros aliados. En 2002, este Retiro para Pequeños Hoteles se incorporó a CHIC, combinándose la atmósfera de íntima camaradería del primero con la impresionante alineación de oradores internacionales del segundo.

- Excursión de Estudios para Pequeños Hoteles - El Subcomité de Pequeños Hoteles de CHA organiza para los hoteleros caribeños excursiones a diferentes partes del mundo con propósitos educativos específicos. Las excursiones ofrecen una estupenda oportunidad de aprender de otros colegas de la industria en el mundo, y ayudan a desarrollar un ambiente de camaradería entre los pequeños hoteleros del Caribe.
- Conferencia de Liderazgo - Es un seminario gerencial de dos días que se celebra cada otoño para beneficio de los presidentes electos y los ejecutivos de las asociaciones de hoteles miembros. Se centra en mejorar las destrezas en la gerencia de asociaciones mediante la participación de oradores invitados y discusiones grupales con miras a fortalecer las asociaciones hoteleras que forman parte de la federación de CHA.

## DESCUENTOS

La membresía de CHA tiene derecho a los descuentos que ofrecen más de 500 hoteles miembros de CHA en el Caribe y otros hoteles en América del Norte y Europa. También tiene descuentos en Hertz a nivel mundial. El Directorio de Bolsillo de CHA ofrece a los miembros un listado compacto de estos descuentos y también sirve como guía útil en los viajes.

## CENTRO DE RECURSOS

CHA puede facilitar a sus miembros información sobre cuotas, programas de concienciación sobre turismo, impuestos, incentivos y otros aspectos relativos a la industria turística del Caribe.

## PROGRAMAS DE SEGUROS Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA

A través de su subsidiaria, la Caribbean Hotel Association General Agency (CHAGA), CHA provee los mejores programas de seguros de vida y de salud para todos los niveles de personal: ejecutivos, gerenciales de nivel medio y empleados en general. Y para dar a sus hoteles miembros asesoría profesional sobre cómo maximizar sus reclamos a los seguros, en caso de que sus propiedades sufran daños mayores, CHAGA tiene acuerdos con la prestigiosa firma internacional de ajustadores Smith, Orloff & Associates. Su equipo de recuperación en casos de desastre incluye competentes expertos en seguros, ingenieros, contadores y abogados especialistas en la industria de la hospitalidad.







# AMERICAN EXPRESS: COMPROMETIDA CON EL CARIBE

American Express Travel Related Services Company, Inc. es una compañía de servicios diversificados de viajes y finanzas fundada en 1850. Es una empresa líder en tarjetas de crédito, cheques de viajero, viajes, planificación financiera, productos de inversión, seguros y banca internacional.

American Express opera en toda la región del Caribe, ofreciendo una amplia gama de servicios a residentes, turistas, negocios y gobiernos, tanto directamente como a través de una red regional de representantes. American Express promueve activamente los viajes de placer y de negocios al Caribe desde Estados Unidos y otros lugares del mundo. En estos tiempos de crecimiento tan dinámico en la industria turística, American Express reafirma su compromiso continuo con sus aliados comerciales y con el Caribe.

Los siguientes programas son una muestra de que American Express está decidida a invertir en esta región, en su herencia y en su gente.

## PROGRAMA DE LA TARJETA OFICIAL

Esta innovadora estrategia de mercadeo, comenzada en 1985, permite a American Express y los gobiernos de los países caribeños participantes unir recursos financieros y de mercadeo para generar más turismo y estimular

el gasto de los visitantes.

El programa incluye adiestramiento para el sector hotelero, promociones para los tarjetahabientes visitantes, esfuerzos de relaciones públicas, señalización e inclusión en programas de mercadeo. Los países participantes del Caribe son: Anguila, Antigua, Bermuda, Islas Caimán, Curazao, República Dominicana, Jamaica, St. Martin/St. Maarten, Puerto Rico e Islas Vírgenes de EE.UU.

## CAMPAÑA REGIONAL DE MERCADEO PARA EL CARIBE

American Express asignó fondos para crear, lanzar e implementar la Campaña Regional de Mercadeo para el Caribe, la primera campaña de mercadeo integral para esta región. Con este proyecto, lanzado en agosto del 2002, los países miembros de CHA se unieron para promoverse como un solo destino. American Express siente orgullo de estar entre los primeros aliados estratégicos y patrocinadores claves de la campaña.

## ADIESTRAMIENTO

American Express y el Instituto Caribeño de Adiestramiento en Hospitalidad (CHTI) han trabajado de cerca durante varios años para



ofrecer adiestramiento a la industria hotelera en el Caribe. Nuestra meta es construir sobre esta base y añadir valor a los adiestramientos de CHTI implementando un currículo especializado para los empleados hoteleros y de áreas afines llamado “Juntos en la Excelencia”, que se concentre en la calidad de los servicios. American Express también patrocina el Manual y los Talleres de Concienciación sobre Huracanes.

## PREMIOS EN HOSPITALIDAD

American Express está comprometida con el progreso del Caribe y se enorgullece de apoyar activamente a la industria hotelera de la región dando reconocimiento a los logros de los empleados turísticos.

American Express es el orgulloso patrocinador fundador de los siguientes premios:

Premio American Express “Hotel Verde”

Premio Betty Sperber

Premio Tony Mack

Premio al Ejecutivo de Asociación de Grandes Hoteles

Premio al Ejecutivo de Asociación de Pequeños Hoteles

Premio a la Prensa Turística del Caribe

Personaje del Año

Empleado del Año

Supervisor del Año

Miembro Aliado del Año

Además de estos premios, American Express también colabora con las becas al Supervisor y al Empleado del Año.

## ALIANZA CARIBEÑA PARA EL TURISMO SOSTENIBLE (CAST)

American Express es un aliado estratégico y miembro del Consejo Directivo de CAST, el brazo ambientalista de la Asociación de Hoteles del Caribe. American Express apoya a CAST en su misión de “mantener el Caribe limpio, verde y prístino para las generaciones futuras”. Gracias a los esfuerzos de CAST, el Caribe ha sido ampliamente reconocido como líder en la adopción de prácticas ambientalistas responsables en las operaciones hoteleras y tiene el mayor número de hoteles en el mundo certificados con el Green Globe 21.

American Express siente gran satisfacción de ser un aliado estratégico de la Asociación de Hoteles del Caribe para fomentar el desarrollo del turismo en el área.

## POR QUÉ SUS CLIENTES PREFIEREN LA TARJETA AMERICAN EXPRESS

Los tarjetahabientes de American Express no tienen un límite preestablecido de gastos, lo cual permite muchos viajes y mayor consumo. Además, con el fin de incentivar el turismo hacia el Caribe, American Express ofrece consejos y sugerencias de viajes en los boletines que envía a más de 20 millones de afiliados en EE.UU. y 31 millones de afiliados a nivel mundial.

Los tarjetahabientes que viajan a la región pueden visitar las oficinas locales de servicio al viajero y disfrutar de servicios únicos, como: excursiones, asistencia en finanzas y viajes



(Tarjeta American Express®, Cheques de Viajero American Express®, reembolsos, cambio de moneda, avance de efectivo, reemplazo de tarjeta en caso de emergencia) y otros servicios para viajeros. Viajar con American Express significa viajar con seguridad. American Express, junto con usted, el hotelero, ofrece a todos sus afiliados “un hogar lejos del hogar”.

American Express tiene una variedad de opciones para intercambiar con usted información sobre las reclamaciones de los tarjetahabientes. Además del método tradicional del correo, usted puede recibir y responder a reclamaciones y solicitudes de reembolso por internet mediante el Online Merchant Service, que actualmente está disponible para Puerto Rico y las Islas Vírgenes de EE.UU. Este servicio le permite conciliar sus pagos y solucionar reclamaciones en internet. Si todavía no está registrado, puede hacerlo hoy mismo visitando el sitio web de American Express: [www.americanexpress.com/services](http://www.americanexpress.com/services)

Programas especiales tales como Reservas Aseguradas y CARDDeposit le aseguran al tarjetahabiente una estadía libre de preocupaciones. Con el programa CARDDeposit el tarjetahabiente puede cargar el depósito del hotel a su tarjeta cuando hace la reservación, y luego recibir confirmación directa del hotel. American Express respetará las políticas de cancelaciones de cada hotel.

Las responsabilidades de usted dentro del programa Reservas Aseguradas incluyen:

- Al momento de realizar la reserva, avisar al tarjetahabiente que si va a cancelar una reserva, deberá hacerlo a más tardar a la hora especificada en la política de cancelación. Usted debe notificar al tarjetahabiente la suma que se le cobrará si no se presenta y no ha cancelado la

reservación a más tardar en la fecha límite.

- Si el tarjetahabiente cancela, proporcionele un número de cancelación y mantenga un registro de dicho número.
- Utilice el descriptivo “No Show” al momento de remitir un cargo porque la persona no se presentó, o transmita el debido descriptivo “No Show” en el registro del cargo.

El no cumplir con los requisitos del programa Reservas Aseguradas le obliga a hacer lo siguiente por el tarjetahabiente:

- Pagar una noche de alojamiento en una propiedad comparable y cercana.
- Pagar la transportación hasta el lugar alternativo.
- Pagar una llamada telefónica de tres minutos.
- Remitir todas las comunicaciones que reciba el tarjetahabiente al lugar alternativo.

Los hoteleros podrán cobrar los cargos por los depósitos si cumplen con los términos del programa CARDDeposit. Sus responsabilidades incluyen:

- Enviar al tarjetahabiente confirmación escrita de la reservación y los detalles de la política de cancelaciones en un plazo de 3 días después de haber hecho la reservación.
- Al llegar, el tarjetahabiente deberá mostrar su tarjeta de crédito.
- Usted deberá asegurarse de que el registro del CARDDeposit de cada tarjetahabiente incluya nombre, dirección, número de tarjeta, fecha de expiración de la tarjeta, fecha de llegada y último día disponible para cancelar sin penalidades.



- Por cada CARDeposit, usted deberá completar un registro de cargos con la palabra “CARDeposit” en la línea para la firma del tarjetahabiente. Indique también la fecha de llegada del cliente.

Si usted no puede honrar un CARDeposit, sus obligaciones para con el tarjetahabiente serán:

- Pagar alojamiento en un hotel cercano y de categoría comparable, hasta que la reserva original expire (hasta un total de 14 días), o hasta que haya alojamiento disponible en el hotel original, lo que ocurra primero.
- Proporcionar transportación una vez al día desde y hacia el hotel alternativo.
- Pagar por dos llamadas telefónicas (una de 3 minutos para avisar del cambio de hotel, y otra de 3 minutos para avisar del regreso al hotel original).

## PROCEDIMIENTOS DE ACEPTACIÓN DE AMERICAN EXPRESS

Para poder remitir cargos, es necesario cumplir con los términos de aceptación de tarjetas descritos en el Acuerdo de Aceptación de Tarjetas por parte del Comerciante. Las transacciones que no cumplan con tales términos serán responsabilidad del comerciante, en el caso de que el tarjetahabiente reclame algún cargo o el cargo sea incobrable por algún otro motivo. A continuación resumimos los términos básicos del Acuerdo de Aceptación.

Por cada cargo efectuado, usted deberá:

- Llenar un registro de cargos tal y como se describe en el Acuerdo de Aceptación.

- Verificar que la tarjeta no esté visiblemente alterada ni mutilada.
- Verificar que la tarjeta esté firmada con el mismo nombre que aparece estampado al relieve en el frente.
- Obtener el código de aprobación por parte de American Express, sin importar el monto de la transacción. Estos códigos de aprobación tienen una validez de treinta (30) días.

### **Paso 1. Pase la tarjeta por el lector electrónico o tome la huella (imprint).**

Si usted procesa la tarjeta electrónicamente y la cinta magnética está ilegible, tendrá que registrar la transacción manualmente. Entonces deberá tomar la huella de la tarjeta para validar la presencia de la tarjeta en la transacción.

### **Paso 2. Obtenga autorización.**

Obtenga un código de aprobación para cada transacción.

### **Paso 3. Verifique que el cliente sea el mismo tarjetahabiente.**

La tarjeta American Express no es transferible. Sólo el tarjetahabiente puede utilizarla.

### **Paso 4. Verifique la fecha de vencimiento de la tarjeta.**

La tarjeta no puede usarse después del último día del último mes que aparece estampado en el frente de la tarjeta.

### **Paso 5. Compruebe el número estampado en el frente con el que aparece en el reverso y con el que aparece en el recibo de la máquina.**

Si el número del recibo de la máquina



es diferente, esto podría indicar que la tarjeta ha sido alterada. Llame a Autorizaciones de American Express al 1-800-528-2121 e inmediatamente informe que tiene un “CODIGO 10”.

Paso 6. **Compare la firma del recibo con la que aparece en el reverso de la tarjeta.**

Asegúrese de que la firma del recibo concuerde con la que aparece en la parte posterior de la tarjeta y con el nombre estampado en el frente de la misma.

Paso 7. **Compare el nombre impreso en el recibo con el que aparece en el frente de la tarjeta.**

Si el nombre que se imprimió no coincide con el que aparece en el frente de la tarjeta, llame a Autorizaciones American Express al 1-800-528-2121 e indique que tiene un “CODIGO 10”.

## ACEPTACIÓN DE CHEQUES DE VIAJERO PIENSE:

EL EFECTIVO ES... Fácil de usar... Fácil de aceptar

- Los usuarios de los Cheques de Viajero de American Express en promedio gastan 31% más en alojamiento que los no usuarios en sus viajes internacionales.
- Los usuarios de los Cheques de Viajero de American Express en promedio consumen un 22% más que los no usuarios en restaurantes de precio moderado.
- Los usuarios de los Cheques de Viajero de American Express en promedio gastan

en compras al viajar un 12% más que los no usuarios.

- Los usuarios de los Cheques de Viajero de American Express en promedio gastan un 28% más en las tiendas de souvenirs que los no usuarios.
- Los usuarios de los Cheques de Viajero de American Express en promedio gastan un 10% más que los no usuarios en tiendas especializadas

Cuando vea los Cheques de Viajero de American Express, considérelos como dinero en efectivo.

Cuando se le presente un cheque, sencillamente siga el procedimiento “Mire y Compare”. Si la firma concuerda al verificarla, su pago estará garantizado. No es necesario firmar contrato alguno.

## MIRE Y COMPARE

- MIRE la firma que aparece en la esquina inferior izquierda del cheque.
- COMPARE esa firma con la que aparece en la esquina superior izquierda.
- El pago está garantizado si ambas firmas concuerdan razonablemente.

## ¿Preocupaciones sobre la transacción?

Llame al Centro de Autorizaciones de Travelers Cheques.

Anguila, Antigua, Bahamas, Barbados, Bermuda, Jamaica e Islas Vírgenes de EE.UU: 1-800-221-7282

Islas Caimán, Grenada, San Kitts y Nevis, Sta. Lucía, Trinidad y Tobago, I.V.B.:  
1-800-828-0366

Otras islas del Caribe: llame por cobrar al 1-801-964-6665 las 24 horas, los 7 días de la semana.



## Restaurants

**Reserved Test Card**  
#21646  
5" x 3 1/4"  
100 per restaurant

**Today's Special Cards**  
#21645  
4" x 2 1/4"  
100 per restaurant

**Our Chef Suggests Cards**  
#21644  
4" x 2 1/4"  
100 per restaurant

**Folded Double-Panel Check Presenter**  
#21660 (black)  
5" x 9 1/2"  
1 per table

**Single-Panel Check Presenter**  
#5F6980 (black)  
5" x 9 1/2"  
1 per table

## All Industries

**Business Hours Decal**  
#21633  
6 1/4" x 6 1/4"  
2 per establishment

**Business Card Holder**  
#21673  
7" x 1 1/4"  
1 per counter

**Cards Welcome Decal**  
#21631  
3 3/4" x 5 1/2"  
(large)

**Cards Welcome**  
#21630  
2 1/2" x 3 3/8"  
(small)

**Push/Pull Door Decal**  
#1024  
5 3/4" x 4 1/2"  
2 per store

**Multilevel Decal**  
Horizontal #25105  
Vertical #21628  
2 per establishment

**Cards Welcome Plaque**  
#21634  
3" x 4"  
1 per counter

**Cards Welcome / Travelers Cheques Decal**  
#21631TC  
7" x 3 1/4"



# NÚMEROS TELEFÓNICOS REGIONALES IMPORTANTES DE AMERICAN EXPRESS

- Para información referente a los pagos, marque 1-800-528-5200 o por cobrar 525-326-2690.
- Para obtener los códigos de aprobación para autorizaciones de voz o referencias electrónicas, marque 1-800-528-2121 o por cobrar 525-326-2533.
- Para soporte en las terminales de American Express, marque 1-800-805-0076 o por cobrar 336-760-8120.



# FORMULARIO PARA ORDENAR MATERIAL DE SEÑALIZACIÓN

Utilice este formulario para hacer su orden. Indique con una marca de cotejo los artículos que desee solicitar, asegurándose de indicar la cantidad de cada artículo. Complete el formulario con toda la información necesaria sobre su negocio y envíelo por fax al (787) 758-4815. Usted deberá recibir sus artículos, libres de costo, en un plazo de 15 días después de recibida su orden.

Información del negocio: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Número de cuenta comercial con American Express:

Dirección postal: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Indique los artículos que necesita y la cantidad:

	Cantidad
<input type="radio"/> Push/Pull Door Decal	_____
<input type="radio"/> Cards Welcome Decal – Large	_____
<input type="radio"/> Cards Welcome Decal – Small	_____
<input type="radio"/> Cards Welcome / Travelers Cheques Decal	_____
<input type="radio"/> Cards Welcome Plaque	_____
<input type="radio"/> Single-Panel Check Presenter	_____
<input type="radio"/> Folded Double-Panel Check Presenter	_____
<input type="radio"/> Business Card Holder	_____
<input type="radio"/> Business Hours Decal	_____
<input type="radio"/> Today`s Special Cards 100 units per pack	_____
<input type="radio"/> Our Chef Suggests Cards 100 units per pack	_____
<input type="radio"/> Reserved Tent Cards 100 units per pack	_____
<input type="radio"/> Multicard Decal – Horizontal	_____
<input type="radio"/> Multicard Decal – Vertical	_____



**Establiment  
Services**







CAPÍTULO UNO  
**EL GERENTE  
DEL  
HOTEL PEQUEÑO**



## LA SENSACIÓN AL MOMENTO DE LLEGAR

La ventaja de mercadeo de cualquier hotel pequeño debe residir en aquello que lo hace único. Este manual supone que ya usted ha adquirido o construido su propiedad y que ya está abierta. Le sugerimos que es el momento adecuado para experimentar la sensación que vive un huésped al llegar al hotel.

El momento de la llegada establece el tono de lo que serán las vacaciones del huésped. Es el momento en el que éste hace sus primeros juicios, que son cruciales. Tómese el tiempo de caminar desde su portón de entrada y mirar su propiedad como si fuera la primera vez. También, pida a un amigo o familiar que haga un primer recorrido, ya que ellos podrían notar algo que a usted se la haya escapado.

El hotel debe reflejar la filosofía que usted desea establecer así como el ambiente que lo rodea. La armonía debe ser, después de las personas, el elemento más acogedor. Cuando pase a través del área de recepción, hágalo con otros ojos y trate de captar cómo se armoniza allí la propiedad. Este punto debe reflejar lo mejor de su hotel y permitir que esto permee el resto de la propiedad.

A su manera, su propiedad debe decir lo que los hoteles y hosterías han dicho siempre: cómodo, limpio, alegre, seguro... ¡bienvenido!

## LA JERARQUÍA EN LA HOTELERÍA



### ¿Qué tal se siente?



## CÓMO ADMINISTRAR EL PEQUEÑO HOTEL

Como líder de esta propiedad, usted debe demostrar liderazgo. Los gerentes administran, es decir, controlan el status quo. El liderazgo impulsa a su personal hacia adelante, permitiéndoles crear el hotel que usted desea para sus huéspedes.

Usted debe tener una visión y comunicar esa visión a todos los que le rodean:

- Escriba una misión.
- Divida esta misión en objetivos alcanzables.
- Hable de sus objetivos y haga que su personal mida sus logros.
- Use su visión y sus objetivos como base en sus decisiones diarias de mercadeo y de adiestramiento.
- Su personal **es** el hotel. Su trabajo es darles las herramientas para ser efectivos.

## ¿QUÉ TAL SE SIENTE?

Sólo podremos cosechar los frutos de nuestro éxito si también damos a otros poder para lograr los objetivos de la organización. Curiosamente, el liderazgo requiere que a menudo nos quedemos callados y en la retaguardia. Usted sólo puede estar en un lugar a la vez, y si su personal no está concentrado en el huésped, usted nunca podrá lograr la satisfacción del cliente con “cero defectos”.

Un personal motivado, que ofrece hospitalidad y un servicio cálido de alta calidad en un entorno único, hará que los clientes regresen.

Como la persona clave en el pequeño hotel, usted debe estar muy a la vista, debe caminar por todos lados y hablar con todo el mundo.

Como la persona clave en el pequeño hotel, usted debe estar muy a la vista, debe caminar por todos lados y hablar con todo el mundo. Si usted comparte su visión con su personal, demuéstrela. Es vital que ellos vean en usted todo lo que usted quiere que ellos sean. Cuando discuta con ellos sus deficiencias, refiérase a sus objetivos y a su visión, y dentro de ese contexto emita sus comentarios.

Asegúrese de estar siempre disponible para el huésped. Esta debe ser su labor y es vital que la recuerde, aunque siempre tendrá que atender los diversos aspectos de administrar el hotel. Usted no está en el negocio de administrar un hotel, está en el negocio de ofrecer hospitalidad. Estas pueden ser dos cosas muy diferentes.

Si está a su alcance, trate de recibir a todos los huéspedes que lleguen. Asegúrese de caminar por la propiedad y de hablar con ellos. Preséntelos al personal, y viceversa. A todo el mundo le gusta que lo reconozcan, así que fomente el uso de los nombres lo más posible. Trate de memorizar el nombre de cada huésped. Cuando el huésped llegue a su habitación, téngale allí una carta personal de bienvenida dirigida a él por su nombre y firmada por el Gerente. Tenga cartas para los que vienen por primera vez, los que regresan, los visitantes asiduos, los que llegan en luna de miel, etc. Solamente toma un minuto, pero hace sentir muy bien al huésped. Envíe una tarjeta personalizada a aquellos que no han regresado por algún tiempo.

Usted no está en el negocio de administrar un hotel, está en el negocio de ofrecer hospitalidad. Estas pueden ser dos cosas muy diferentes.

Asegúrese de caminar por todas las áreas del hotel por lo menos dos veces al día. Nunca se considere demasiado ocupado para saludar a cada miembro de su personal y expresarles interés. Si puede, pase algunos minutos arreglando alguna cama con la empleada de habitaciones, o lavando platos con el lavador de platos. Esto ayudará muchísimo al logro de su visión.

Asegúrese de escuchar y dar seguimiento cuando un huésped o un empleado plantee alguna preocupación. Es de vital importancia que se tomen medidas. No tema no cobrarle el consumo al cliente si no disfrutó la cena, o enviar frutas a la habitación de algún cliente insatisfecho.

En muchos casos, un oído dispuesto a escuchar es más que suficiente: la gente quiere ser escuchada. El cliente insatisfecho le ofrece la mejor oportunidad de conseguir un huésped que regrese, ya que le da la ocasión de demostrarle que usted se preocupa por él. No desperdicie estos momentos y no escatime costos. Haga algo que sobrepase las expectativas del cliente, y usted saldrá beneficiado. Esto también se aplica a la hora de fomentar la lealtad del personal.

Obviamente, usted tiene ciertas funciones de mantenimiento, entre ellas:

- Revisar los ingresos
- Cuentas de bancos
- Nómina
- Compras
- Inspección de calidad



- Reuniones con su personal
- Mercadeo
- Revisar las reservaciones
- Contestar la correspondencia
- Actualizar los datos del personal
- Actividades con la comunidad
- Reuniones de la Asociación de Hoteles

Saque tiempo cada día para cumplir con parte de estas actividades.

Una agenda diaria con una lista de cotejo que se adapte a sus necesidades puede serle muy útil. Cuando usted tiene estas funciones bajo control, cuenta con más tiempo libre para recorrer la propiedad, lo cual de por sí puede ser un trabajo a tiempo completo.

### ¿Quién y qué es un huésped?

- El huésped es la persona más importante dentro del negocio hotelero.
- El huésped no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- El huésped no es una interrupción de nuestra labor, es su razón de ser.
- El huésped nos hace un favor cuando nos llama, nosotros no le hacemos un favor cuando le servimos.
- El huésped es parte de nuestro negocio, es asunto nuestro, no un extraño.
- El huésped no es un número frío en las estadísticas, es una persona.
- El huésped no es alguien con quien reñir o competir.
- El huésped es una persona que tiene necesidades. Nuestra labor es satisfacerlas.
- El huésped merece el trato más cortés y atento que podamos dar.

(La lista anterior puede reproducirse y colocarse en las áreas del personal como recordatorio.)

Cada huésped que entre a su establecimiento es un **“VIP” o “Persona Muy Importante”**. Todo el personal del hotel tiene la responsabilidad de velar por que al huésped se le sirva con eficiencia, tranquilidad y rapidez.

Todos los que visitan su hotel son huéspedes potenciales; podrían estar alojados en otro hotel o visitando el país en un crucero o un yate. Un pequeño hotelero muy exitoso ha declarado que su hotel ocupa hasta 10 habitaciones mensuales con este tipo de persona.

Se debe ofrecer una visita guiada de la propiedad a todos los visitantes. No se les debe permitir recorrer el hotel por cuenta propia.



## CÓMO MIMAR A SU HUÉSPED

Hay muchas maneras de mimar a su huésped. Aquí le damos algunas sugerencias, pero como usted es quien conoce a sus huéspedes, podrá idear sus propias formas de hacerlos sentir bienvenidos, apreciados, especiales e importantes.

- Un cesto de frutas o un arreglo de flores a la llegada harán sentir a los clientes como VIP.
- Pre-registrar al huésped si no es la primera vez que se aloja en el hotel.
- Una botella de vino para el cliente que regresa es un buen detalle.



- Si su huésped está de aniversario, cumpleaños u ocasión especial, un pastel o una botella de champaña será bien recibida. (Asegúrese de hacer una ceremonia de este obsequio.)
- Al preparar la cama en la noche, dejar un plato con frutas, caramelos o algún otro detalle complacerá a sus huéspedes y se acostarán felices.
- La mayoría de los hoteles ofrecen amenidades en las habitaciones, tales como champú, lociones de manos y cuerpo, loción para broncearse, gorros de baño, minicostureros, etc. Estos artículos son bien recibidos y ya se esperan.
- Enviar tarjetas de cumpleaños y de Navidad o información sobre descuentos en las excursiones locales ayuda a aumentar el número de clientes que regresan.
- Debe llevarse un historial del huésped (ya sea en tarjetas a mano o en computadora). A los clientes que llevan volviendo 5, 10 o más años, agasájelos con un coctel y entréguales una placa (u otro regalo) de reconocimiento. Esto demuestra que usted aprecia su continuo patrocinio.





# CAPÍTULO DOS RECURSOS HUMANOS



# LA FUNCIÓN DEL RECURSO HUMANO

Su personal es su más preciado recurso. El negocio hotelero es la gente –gente que sirve a otra gente–, todo lo demás es estructura y decorado. En el presente capítulo exploraremos los variados aspectos necesarios para administrar este componente.

El negocio hotelero es la gente: Gente que sirve a otra gente

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de reclutamiento y selección es uno de los más importantes en la administración de los recursos humanos. Contratar a la persona correcta puede ser crucial para la operación del hotel, ya que el negocio de la hospitalidad requiere personas con actitudes positivas y centradas en el cliente. No olvide que siempre tendrá candidatos internos y externos. Utilice la descripción del puesto como bosquejo para el anuncio de la vacante. Divulgue el anuncio internamente antes de publicarlo en su área local. Asumir nuevos puestos puede ser una gran oportunidad de crecimiento para el personal que ya tiene.

Si algún empleado que no esté calificado solicita el puesto, explíquelo por qué y ayúdelo con un plan de adiestramiento que le permita ser elegible en el futuro.

## EL PROCESO DE LA ENTREVISTA

Si le es posible, haga una primera entrevista por teléfono para tener alguna noción de los

conocimientos básicos del candidato con relación al puesto. Todos los candidatos, incluidos los internos, deben tener una entrevista cara a cara. Revise las solicitudes con detenimiento (vea en el apéndice un formulario que puede usar).

Tan pronto tenga una lista corta de candidatos, prepare las entrevistas apropiadamente. Establezca el tiempo y dé indicaciones precisas al entrevistado (así comprobará si sabe seguir instrucciones). Si el puesto concierne a algún supervisor, permítale participar en la entrevista y pídale su opinión. Trate de crear un ambiente que no intimide.

Su personal es su más preciado recurso.

Siga estos pasos básicos:

- Comience por hacer sentir cómodo al entrevistado. Hable de experiencias en común.
- Confirme los datos que aparecen en la solicitud.
- Pregúntele por sus experiencias pasadas, en orden cronológico o inverso (permítale hablar).
- Haga preguntas estructuradas y abiertas, que le permitan conocer los métodos del entrevistado para manejar las situaciones. “Hábleme de alguna ocasión en que tuvo que recibir a un huésped sin que estuviera lista la habitación. ¿Qué hizo?”.
- Busque evidencias contradictorias. Haga preguntas que puedan detectar patrones de comportamiento contradictorios.
- Dé al entrevistado tiempo para responder. No tenga miedo de permanecer en silencio. No le provea las respuestas. Déjele saber que está bien que se tome su tiempo.



- Procure confirmar sus impresiones.
- Pregúntele si tiene dudas o desea hacer preguntas.

Siempre tómese su tiempo para hacer una oferta. No tome decisiones precipitadas. Revise sus anotaciones y repase la entrevista en su mente. Verifique el historial del candidato para tener una mejor idea sobre éste.

Llame y converse con antiguos empleadores y demás referencias. Hable sobre el candidato con ellos y con el supervisor que asistió a la entrevista. Haga su oferta verbalmente y por escrito.

## NÓMINA

Tan pronto haya contratado a un nuevo empleado, es importante que lo integre a sus funciones. Asegúrese de que se notifique a la persona que debe añadir al nuevo empleado a la nómina.

Recuerde lo importante que es repasar con su nuevo empleado asuntos como procedimientos de pago de salario, propinas e incentivos o bonificaciones.

## UNIFORMES

Los uniformes son una oportunidad de realzar al ambiente de la propiedad. Pueden dar un atractivo toque de color que refleje el ambiente tropical del Caribe y promueva el orgullo de la organización. Los uniformes se perciben a menudo como un beneficio para el empleado, sobre todo si se lavan en la propiedad. Asegúrese de comprar materiales que se vean bien y sean cómodos. Involucre a sus empleados en la selección, ya que esto les dará un sentido de

orgullo y compromiso.

Cerciórese de que el uniforme elegido sea adecuado para su entorno. Establezca una política sobre el uso del uniforme. Usar uniforme fomenta el espíritu de equipo.

Desaliente la práctica de usar el uniforme desde la casa al trabajo y viceversa. Provea armarios y vestidos; así podrá insistir en la higiene personal y la buena apariencia.

## ORIENTACIÓN

La orientación es otro de los procesos importantes porque ayuda al empleado a entender mejor las operaciones y a vincularse con la organización.

Incluso el más pequeño de los hoteles tiene varias áreas departamentales. Es vital que el empleado nuevo se familiarice con las operaciones en general antes de comenzar con sus labores específicas.

Separe tiempo para reunirse con su empleado nuevo en su primer día, preferiblemente en cuanto llegue. Una vez más, elija un ambiente que no resulte intimidante y hágalo sentir cómodo (recuerde que es un día importante para él). Dedique algún tiempo a repasar el historial suyo y del hotel. Trate de inculcar en el empleado un sentido de pertenencia familiarizándolo con usted y su trayectoria. Si tiene fotos, muéstreselas.

Haga que todos se sientan responsables del éxito del nuevo jugador.

Comparta su visión, su misión y sus objetivos. Repase el manual del empleado, las políticas de la compañía y asuntos importantes como el día





de pago, la política sobre los uniformes, etc. Trate de terminar la conversación en el área de trabajo del empleado y reúna a todo el personal (es mejor que ya haya coordinado esto). Presente al nuevo integrante y aproveche la ocasión para enfatizar el trabajo en equipo. Haga que todos se sientan responsables del éxito del nuevo jugador.

Deje al empleado en manos de su supervisor directo y pídale a éste que al final del turno le lleve al empleado para verlo. Asegúrese de que el supervisor tenga la descripción del puesto y la repase antes.

Al final del día, tómese unos minutos con el nuevo empleado y no dé por sentado que éste se siente cómodo. Investigue cómo le fue en su día y haga ajustes si son necesarios.

En la semana siguiente, trate de darle seguimiento una o dos veces. Al mes, reúnanse nuevamente para ver cómo se ha ido estableciendo en su trabajo.

## MANUAL DEL EMPLEADO

Es importante que los empleados tengan una guía de lo que se espera de ellos. El manual del empleado establece las políticas de la empresa y el código de conducta que se espera del personal. Es una herramienta de referencia importante para el empleado. También refuerza la credibilidad de la visión de la empresa.

Utilícelo para resaltar esta visión, la misión de la empresa, lo que usted ofrece y lo que espera de sus empleados. Utilícelo además para comprobar qué tan bien conocen los empleados las políticas internas.

Reúnase con todo el personal de cada categoría de puesto y pídale que describan sus funciones.

Con ayuda de la computadora, el manual se puede reproducir sin mucho gasto, pero debe ser atractivo y debe manejarse con respeto. Haga que el empleado firme al recibirlo. Esto le dará más peso.

## DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Parte integral del adiestramiento, el coaching y la asignación de responsabilidades entre el personal es hacer que conozca el alcance total de su trabajo. Las descripciones de puestos son esenciales en esto. En este manual incluimos algunos ejemplos. Observe que se incluye el título del puesto, un resumen o propósito del puesto, y una lista de tareas principales y ocasionales.

Desarrollar las descripciones de puestos no debe ser un proceso traumático y debe hacerse para todas las áreas. La mejor forma es la siguiente:

- Reúnase con todo el personal de cada categoría de puesto y pídale que describan sus funciones.
- Escríbalas en un rotafolios.
- Añada las funciones que considere pertinentes, en acuerdo con ellos.
- Elimine las duplicaciones.
- Establezca las prioridades en un formato lógico.

Estos datos, con los debidos encabezados, definirán el puesto. Es recomendable hacer este ejercicio por lo menos una vez al año.

Coloque una copia en los expedientes de todos, y asegúrese de que cada empleado y su supervisor tenga también una copia. Es recomendable que les pida la firma al recibir su copia.



En posteriores sesiones de orientación o evaluación, refiérase siempre al punto pertinente en la descripción del puesto. Asegúrese de que la tarea en cuestión fuera parte de las expectativas del puesto. No puede responsabilizar a nadie por algo para lo que nunca se le adiestró o que nunca se le requirió hacer.

## RESPONSABILIZAR A CADA PERSONA

Aunque en general tenemos muchas políticas y procedimientos, a menudo no asignamos las debidas responsabilidades a las personas. Asignar responsabilidades a los empleados es vital para una operación exitosa.

Hasta el momento hemos mencionado: mejorar el desempeño del empleado, comunicarle la visión y proveerle herramientas adecuadas y un ambiente motivador. También debemos responsabilizarlo de los resultados. No podemos suponer que recordará o hará automáticamente lo que se le indique.

Tenemos muchas políticas y procedimientos pero a menudo no responsabilizamos a las personas.

Podemos comparar a los empleados del hotel con un equipo deportivo. Los equipos ganadores son los que: conocen su deporte, practican y tienen un entrenador que los guía. Tienen estándares de desempeño y aspiran a lograrlos. Pues es lo mismo en el ambiente hotelero:

- Establecemos estándares
- Nos entrenamos según los estándares
- Nos asesoramos según los estándares
- Nos orientamos según los estándares
- Nos disciplinamos según los estándares

- Y en algunos casos cambiamos los estándares

El ciclo debe continuar y los empleados deben recibir suficiente feedback que les haga saber perfectamente cómo se están desempeñando con relación al objetivo acordado. Si lo hacen bien, dígaselo. Si no lo hacen bien, infórmeles lo que deben hacer para mejorar. Si no mejoran, insista, o si la inversión es muy grande, elimine esa pérdida. Si mejoran, ¡establezca estándares más altos!

El sistema de estándares y certificación de CaribCert puede ayudarle a elevar sus estándares. CaribCert es una certificación regional que ofrece CHA. Se basa en los estándares ocupacionales de unos 45 puestos en cuatro áreas principales: Recepción, Ama de Llaves, Servicios de Alimentos y Preparación de Alimentos y Bebidas. Si el empleado domina los estándares, podrá ser certificado en su puesto. Los empleados certificados tienden a estar más motivados y ser más productivos y profesionales, ya que se sienten orgullosos de su desarrollo profesional. Contacte a CHA para registrar a sus empleados.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Si desea que su personal realmente satisfaga sus expectativas y las necesidades de los clientes, es necesario darles feedback sobre su desempeño. Recomendamos que, de forma regular, saque tiempo y se reúna con el empleado para repasar la descripción de su puesto y su desempeño.

Cuando vaya a hacer una evaluación, llene el formulario por adelantado y pida al empleado



que haga lo mismo. Fije una hora en que ninguno esté apurado. Elija un ambiente neutral. No se siente detrás de su escritorio.

La evaluación debe ser balanceada. Asegúrese de enfatizar los puntos positivos y repasar los negativos. A menudo es conveniente repasarlo todo primero, resaltando las áreas que están por encima del promedio. Luego regrese y concéntrese en las áreas que le preocupan. Permita el diálogo e investigue bien por qué no se están logrando los estándares.

Establezca objetivos de mejoramiento.  
Identifique áreas específicas que deben mejorarse.

Termine siempre con una nota positiva. Sea directo al hablar de sus preocupaciones y franco al hablar de las expectativas y las consecuencias. El empleado mejorará su desempeño solamente si reconoce sus puntos débiles.

El tono de la discusión debe ser sincero. Evite atosigar al empleado. El énfasis debe estar en mejorar el desempeño siguiendo los estándares y no las exigencias personales.

## REUNIONES CON EL PERSONAL

### **Haga reuniones cortas regularmente**

Es mejor tener reuniones cortas cada semana que reuniones largas esporádicamente. Si se fijan las reuniones para un día determinado, los empleados ya las esperarán. Si su agenda no permite reunir a todos los empleados a la vez, entonces programe las reuniones por departamentos. Haga las reuniones en horas laborables, ya que son reuniones de trabajo. Termine las reuniones en un momento de

entusiasmo; no las alargue innecesariamente hasta que los empleados se pongan impacientes.

### **Planifique con antelación**

Unos minutos de preparación rinden grandes frutos. Si se presenta a la reunión con una agenda o con objetivos bien definidos, tendrá el control. La habilidad de dirigir reuniones requiere práctica. Permita que los empleados se expresen; esto generará interés y elevará la moral, pero no se desvíe del tema.

### **Comience y termine con notas positivas**

Siempre encontrará cosas que elogiar. Tómese el tiempo para resaltarlas. ¡Coméntelas!

### **Mantenga un ambiente amistoso y personal**

Haga que todos vean estas reuniones como “reuniones de familia”. Es aquí donde debe salir a flote el espíritu de equipo. Traiga a colación algunos puntos de interés personal. Quizá alguien haya tenido un bebé, o se haya comprometido para casarse, o haya ganado el bingo la semana anterior. Mantenga un ambiente amistoso. Escuche las quejas, pero evite decir nombres. El momento de decir nombres es al elogiar y no al criticar.

### **Manténgase en el tema**

Hacer reuniones cortas y entusiastas sólo es posible si el grupo se concentra en el tema de discusión. Es aquí que usted debe ser firme. Explique que las preguntas irrelevantes deben dejarse para otro momento, a menos que se trate de algo tan vital que deba atenderse de inmediato. Aquí se notarán sus dotes de líder.

De vez en cuando tendrá reuniones de “preguntas y respuestas”. Mantenga la discusión centrada el tema del momento. Fije un tiempo



para cada pregunta, y cuando se agote continúe con la siguiente.

### **Involucre a su personal**

Existe el riesgo de que usted llegue a ser tan bueno manejando las reuniones que no quiera dejar de hablar. No olvide que las reuniones son para los empleados. Evite que los gerentes o empleados muy habladores monopolicen las reuniones. Sin embargo, anime a los más callados e inseguros. Déjeles saber que pueden expresarse sin temor a reprimendas. Trate de comprender los puntos de vista de cada individuo. Si el empleado está equivocado, trate de guiarlo hacia la dirección correcta. ¡Guíelos! No los presione.

### **Converse en privado con los que expresaron desacuerdo**

Quizá no comprendieron, ¡o quizá tengan razón!

Busque el momento para darles una explicación personal. Si deja pasar mucho tiempo, el empleado perderá interés y podría pensar que usted dice una cosa y hace otra.

### **Tenga siempre temas variados e interesantes**

Hay docenas de temas apropiados para discutir: comentarios de los huéspedes, políticas de la compañía, estándares de trabajo, ascensos o métodos de mercadeo. Anime a los empleados a sugerir temas, ya sea verbalmente o por escrito.

Hay muchos recursos visuales, como videos, diapositivas, etc., que proporcionan un cambio de ritmo. Pida recomendaciones a CHA/CHTI. También podría invitar a alguien de la oficina local de turismo para que hable sobre algunos lugares de interés.

## **DISCIPLINA**

Ocasionalmente es necesario disciplinar a un empleado por su pobre desempeño.

Primero, adviértale verbalmente. A menudo esto resuelve el problema porque le hace saber al empleado la gravedad de la situación. El aviso verbal, el coaching y la orientación pueden encausar nuevamente al empleado.

Sin embargo, si el empleado persiste en la infracción, se necesitarán medidas más enérgicas. Hará falta una advertencia por escrito. Algunas empresas dan una segunda advertencia escrita como seguimiento a la primera. Si la situación continúa, se podrá suspender o despedir al empleado. El apéndice contiene algunos ejemplos de advertencias escritas.

### **Informe de tardanzas/ausencias**

Uno de los aspectos más importantes en el desempeño de las labores es la puntualidad. Se debe completar un informe de tardanzas/ausencias para todo empleado que no se reporte a trabajar o que se retrase más de 15 minutos.

### **Comunicación**

Cuando el empleado no cumple las expectativas de desempeño, es vital que reciba orientación sobre los estándares que no está cumpliendo.

En ocasiones, será necesario dejar constancia por escrito de las sesiones de orientación. Si tiene que orientar a un empleado sobre la misma infracción repetidamente, será necesario documentar la situación.

Esto deberá hacerse teniendo presentes al empleado y a su supervisor. Se debe propiciar una discusión entre todos los concernidos. En caso de una segunda advertencia, el propietario o gerente deberá involucrarse.



Al momento de hacer una advertencia, sea franco y directo, sin ser agresivo ni contencioso. Asegúrese de que todas las partes firmen el documento.

También, es muy apropiado dar reconocimiento por escrito a alguien que haya hecho una labor verdaderamente sobresaliente.

Documente estas situaciones con breves notas en el expediente del empleado.

## **El despido**

A pesar de todos sus esfuerzos, las personas se marcharán o usted tendrá que dejarlas ir. (Vea en el apéndice algunos documentos que podría usar.)

En los casos de renuncia voluntaria, lo normal es que el empleado regular avise con un mínimo de dos semanas de antelación y la gerencia avise con cuatro semanas de antelación. El empleado que desee renunciar debe hacerlo por escrito dirigiéndose al jefe de su departamento.

Cualquier empleado que sea despedido por causas justificadas tendrá que dejar el trabajo al instante. Las vacaciones acumuladas normalmente se pagan.





## CAPÍTULO TRES LA RECEPCIÓN



La importancia de la Recepción es inmensa. Este departamento constituye el mayor centro de ingresos por venta de habitaciones del hotel. La Recepción normalmente se conoce como el “hub” o centro del hotel, ya que todas las actividades giran alrededor de ella. La Recepción trabaja estrechamente con los demás departamentos para asegurar la calidad del servicio a los huéspedes.

Las actividades de registro y salida (check-in y check-out) a menudo influyen en la impresión del huésped sobre la propiedad, su personal y su filosofía.

Las primeras impresiones perduran.

Las primeras impresiones perduran. Si el huésped comienza su visita de buen ánimo gracias a la cortesía y el servicio de la Recepción, es muy posible que juzgue los demás servicios favorablemente. Una experiencia desagradable puede dañar la imagen de la propiedad y arruinar la estadía del huésped. El personal de la Recepción debe estar adiestrado para interesarse por el cliente. Los empleados de Recepción son importantes para el hotel ya que juegan un papel crucial en asegurar un servicio de calidad y la satisfacción del cliente.

## FUNCIONES BÁSICAS

La Recepción tiene tres funciones básicas:

1. Vender habitaciones, lo cual incluye registrar a los huéspedes y asignar habitaciones.
2. Brindar servicios como manejo de correspondencia, faxes y mensajes para los huéspedes y proveer información sobre el hotel, la comunidad y eventos o atracciones especiales.

3. Llevar las cuentas, conceder créditos, presentar facturas, recibir pagos y facilitar las debidas transacciones financieras y de crédito.

## PROCEDIMIENTOS DE RESERVACIONES

Una de las operaciones más críticas en cualquier propiedad es el proceso de reservaciones. Esta función controla el flujo de los huéspedes que llegan y salen del hotel, permitiendo al viajero hacer planes con tiempo y asegurándole una habitación a su llegada, a la vez que permite al hotel maximizar sus ingresos.

¡La habitación vacía de anoche no podrá venderse otra vez!

### Cómo procesar las reservaciones

Cada propiedad tiene su propio método de procesar las reservaciones. Algunos son computadorizados y otros todavía manuales. Sin embargo, aunque la mecánica de tomar la reservación, registrarla, colocarla en el fichero, asignar la habitación y completar el folio pueda diferir de una propiedad a otra, el objetivo siempre será el mismo: acomodar a los huéspedes de modo que se logre la ocupación máxima con la máxima satisfacción para el cliente.

Al comienzo de cada día, se debe imprimir un listado de las personas que llegarán, sus habitaciones asignadas, solicitudes especiales y VIP's.

Los informes de ocupación deben ser recogidos por el departamento de Ama de Llaves. El jefe de Ama de Llaves debe leer estos informes y distribuir las labores del día.



## HABITACIONES LISTAS

Las habitaciones que vayan estando listas deben ser informadas a la Recepción con la mayor frecuencia posible, especialmente en los periodos más ocupados. Con esta información en mano, se puede asignar una habitación rápidamente a un huésped que llegue temprano o a uno que llegue sin reservación.

## HABITACIONES DE CHECK-OUT

Recepción deberá informar a Ama de Llaves en cuanto un huésped entregue la habitación, o si la va a entregar antes de tiempo, para que la habitación pueda prepararse y dejarse “lista” lo más pronto posible. Tan pronto como Ama de Llaves reciba aviso de una salida, se avisará a la empleada de habitaciones para que incluya esa habitación en su lista. Tan pronto se limpie y organice la habitación, el flujo de información se invertirá para que Recepción se entere del status correcto de la habitación.

## SOLICITUDES ESPECIALES

Las peticiones especiales, tales como tablas para dar firmeza al colchón, cunas y niñeras, deben informarse al departamento de Ama de Llaves antes de la llegada del huésped para que se hagan los debidos arreglos. En el caso de las habitaciones para VIP, podrían necesitarse arreglos florales y servicio de preparar la cama en la noche. Es importante que estas solicitudes se transmitan con precisión desde la Recepción al departamento de Ama de Llaves.

## INFORME DE OCUPACIÓN

El informe de ocupación es una herramienta importante para todos los departamentos, ya que les indica cuántas personas están ocupando cada habitación para así colocar la ropa de cama y los suministros adecuados.

Este informe se puede tener listo para el departamento de Ama de Llaves dos veces al día o al comienzo de cada turno.

## CÓMO HACER LAS RESERVACIONES

Asegúrese de que el personal de reservaciones esté familiarizado y al corriente de cada aspecto del hotel. Las destrezas de comunicación son una gran ventaja. La siguiente lista explica los pasos básicos en la labor de tomar y procesar las reservaciones.

1. Obtenga y registre la siguiente información del huésped:

- Nombre
- Número de personas en su grupo
- Dirección completa
- Teléfono y fax con código de área
- Dirección electrónica (si es posible) de su trabajo y personal
- Compañía, dirección y teléfono (si procede)
- Número y tipo de habitaciones, y tipo de camas
- Fechas de llegada y de salida
- Tipo de reservación requerida (hora de llegada, depósito de garantía, requisito especial de comidas, etc.) y tarifa, si procede
- Método de pago
- Nombre de la persona que hace la reservación
- Fuente de la información

**Nota:** Esta información debe ser lo más específica posible. Evite términos como “tarde” y “temprano”. Asegúrese de que los clientes sepan que la hora de registro no es lo mismo que la hora de llegada.

2. Repita la información al huésped cuando confirme la reservación.





## RECONFIRMACIÓN

- Siempre notifique al huésped su número de confirmación de la reserva. Esto puede hacerse por teléfono, correo electrónico, fax o carta.
3. Si la reservación no está garantizada, asegúrese de explicar al huésped la política del hotel sobre el período límite para cancelar, si existe.
  4. Pida al huésped que le notifique cualquier cambio de planes que pueda afectar la reservación.
  5. Vuelva a verificar por si hay errores en el formulario de reservación, y entonces archíVELO correctamente. Use los números de confirmación en los formularios de reservación para mayor seguridad.
  6. Cada día, saque las reservaciones para ese día.
  7. Analícelas, colóquelas en orden alfabético y asigne las habitaciones.

## CANCELACIONES

Un posible huésped que se ha tomado la molestia de cancelar una reservación le está haciendo un favor. Cada reservación que no se cumple se traduce en un “no-show” si no se cancela debidamente.

Todo hotel o empleado debe facilitarle lo más posible al cliente el hacer cancelaciones. Poner a la persona “en espera” o transferirla a varios empleados es muy molesto y costoso para quien llama de larga distancia.

Un posible huésped que se ha tomado molestia de cancelar una reservación le está haciendo un favor.

Por tanto, sea amable, cortés y eficiente, como cuando le brinda cualquier servicio a un huésped.

Hay tres pasos básicos para cancelar una reservación:

- Asegúrese de ver toda la información provista en el registro de la reservación para así estar seguro de cancelar la reservación correcta.
- Algunos hoteles consideran útil otorgar números de cancelación y mantener un registro de éstos.
- Informe al huésped su pesar porque no pueda alojarse en el hotel y exprese sus deseos de poder serle útil en un futuro viaje.

En los casos de reservaciones garantizadas, los reembolsos deben hacerse según las políticas del hotel.

## LAS COMPUTADORAS Y LA RECEPCIÓN

Las computadoras son una herramienta muy útil, no importa el tamaño del hotel. Un sistema de administración computarizado puede procesar numerosas funciones de recepción y de departamentos administrativos.

No todos los sistemas de administración de los hoteles operan igual. Sin embargo, hay cuatro módulos de software para recepción que son comunes:

- Reservaciones
- Gerencia de habitaciones
- Folio del cliente
- Gerencia general



## RESERVACIONES

Este software permite al hotel procesar con rapidez las solicitudes de habitaciones y generar a tiempo los informes de ocupación, ingresos y previsiones. También permite a los empleados de



reservaciones responder con rapidez y exactitud a quienes llaman para solicitar alojamiento. Un sistema de reservaciones computarizado reduce considerablemente el papeleo, el archivo físico y otros procedimientos de oficina. Esto les da a los empleados de reservaciones más tiempo para atender a los que llaman por teléfono y para mercadear los servicios que ofrece el hotel. La información guardada puede consultarse con rapidez y facilidad para fines de actualización y confirmación.

Los registros de las reservaciones se almacenan en un archivo electrónico y se pueden segmentar por fecha de llegada, nombre del grupo o nombre del huésped.

### **GERENCIA DE HABITACIONES**

El módulo de gerencia de habitaciones es un instrumento de información y comunicación muy útil para Recepción. Está diseñado principalmente para fortalecer los lazos de comunicación entre Recepción y Ama de Llaves.

Este módulo muestra a Recepción el status actual de cada habitación tal y como lo hace el fichero de habitaciones en una operación no computarizada. Una vez que una habitación esté limpia y lista para ser ocupada, esta información deberá transmitirse a la Recepción para introducirla al sistema.

El sistema también puede asignar habitación y tarifa al momento del check-in. Además, puede mostrar la información del huésped en las terminales de la Recepción, del cuadro telefónico, de Conserjería y cualquier estación designada. Esto elimina la necesidad de herramientas tradicionales en Recepción como son los ficheros y tarjetas de habitaciones.

### **FOLIO DEL CLIENTE**

El módulo de folio del cliente es el componente más crítico en el sistema de administración del hotel. Este módulo crea folios electrónicos que permiten insertar los cargos en la cuenta del cliente desde cualquiera de las terminales o puntos de venta. La Recepción es responsable de registrar los cargos en línea, actualizar automáticamente los registros e imprimir o mostrar el folio.

### **GERENCIA GENERAL**

El módulo de gerencia general accede a los datos de los otros módulos de la Recepción y sirve como generador de informes. Se puede recolectar información de archivos seleccionados según las necesidades específicas de la gerencia. Por ejemplo, el módulo puede utilizarse para llevar archivos detallados de los historiales de los clientes. Este módulo también puede encargarse de combinar y resumir diversas transacciones en informes. El módulo de gerencia general no puede operar independientemente de otros módulos de la Recepción.

## **LA LLEGADA DEL HUÉSPED**

### **PRE-REGISTRO**

Las tarjetas de registro se pueden completar a mano o imprimirse desde una computadora durante las horas lentas del turno de la mañana. El recepcionista deberá verificar dos veces todas las tarjetas de registro para asegurar que cada una tenga su habitación asignada.

Si es conveniente, se deben sacar las llaves y adjuntarse a la tarjeta de registro para asegurar que estén a mano al momento de cada llegada.



Un paquete bien diseñado que contenga todos estos artículos puede ser, además de útil, una herramienta positiva de mercadeo.

## EL PROCESO DE RECEPCIÓN

Tan pronto como el huésped se presenta en el mostrador, se inicia una serie de procedimientos conocidos como el “proceso de registro”. El huésped debe ser saludado tan pronto llegue a la Recepción. Si usted está ocupado en ese momento, déjele saber que estará con él en un instante. Nunca mantenga a un huésped esperando sin necesidad.

## RELACIONES CON EL CLIENTE

La conversación fomenta una atmósfera más relajada entre usted y el huésped. Hace que el huésped sienta que usted se preocupa de verdad por él y que su presencia es muy apreciada.

Preséntese al huésped si no lo había hecho antes, y con cortesía pregúntele su nombre. Es importante dirigirse al huésped siempre por su nombre. Llamarlo por su primer nombre da un toque más personal, pero hágalo sólo si esto es adecuado dentro de la cultura del huésped.

Sea lo más específico posible en sus preguntas, use el historial del huésped, si tiene uno.

Y ya que se han presentado, comience una conversación. Por ejemplo:

- “¿Cómo estuvo su viaje?”
- “¿Es ésta su primera vez en...?” (Investigue el historial del huésped.)
- “¿Hay algo en particular que desee ver o probar durante en su estadía?” (A menudo el equipaje del huésped puede darle alguna pista, como palos de golf, raquetas de tenis, etc.)

- “¿Me permite darle algunas recomendaciones?” Dé siempre sugerencias útiles sobre cosas que ver y lugares que visitar. Haga que el cliente llene la tarjeta de registro; tenga bolígrafos a mano y pídale que complete la tarjeta. Verifique la información.

## REGISTRO

Luego de completada la tarjeta de registro, revísela con cuidado para asegurarse de que el nombre corresponda con el que ya estaba impreso, que la fecha de salida sea la correcta, que la firma del huésped aparezca en la parte inferior de la tarjeta y que la forma de pago esté indicada.

Siempre obtenga la huella (imprint) de la tarjeta de crédito del cliente, aunque éste le informe que pagará en efectivo. Explíquele con cortesía que es política del hotel y que la huella de su tarjeta le será devuelta al momento de su check-out. Si el huésped no posee una tarjeta de crédito, asegúrese de obtener un depósito en efectivo suficiente para cubrir el valor de la habitación más los impuestos por el número de noches que el cliente espera alojarse.

En un hotel pequeño, siempre que sea posible, es recomendable que un miembro de la gerencia acompañe al huésped hasta su habitación. Esto es una acción muy positiva para personalizar su servicio. Aproveche el momento para mercadear servicios. También es buena idea llamar a la habitación del cliente unos minutos después para asegurarse de que todo esté en orden.

En un hotel pequeño, siempre que sea posible es recomendable que un miembro de la gerencia acompañe al huésped hasta su habitación. Esto es una acción muy positiva para personalizar su servicio.



Implemente un sistema para reconocer fechas de cumpleaños, aniversarios, etc. Sea discreto en sus conversaciones con el huésped.

## LA SALIDA DEL HUÉSPED

El día de la partida, antes de la hora de salida, se deben sacar y revisar los folios de los huéspedes para asegurar que todos los cargos se hayan registrado y no haya duplicaciones. Envíe el folio a la habitación del cliente la noche antes de la salida, acompañado de una carta de agradecimiento. Invite al cliente a liquidar sus cuentas temprano para evitar cualquier demora.

Si el huésped lo solicita, se sacará su folio individual y se le entregará. Si existiera alguna discrepancia, se deberá manejar con mucha cortesía y profesionalismo.

Si esto se torna en un problema, intente llevar al huésped hasta un lugar menos público, alejado de la Recepción. Nunca demuestre disgusto o frustración, y sea paciente. Si fuera necesario para resolver el inconveniente, saque cada uno de los recibos de cargos. Si hubiera que efectuar ajustes a la factura del huésped, avise a su supervisor inmediato para obtener su aprobación antes. Las políticas relativas a estas situaciones deben revisarse con el personal y se les debe dejar usar su criterio en tanto sea posible.

El próximo paso es saldar la cuenta. Si el huésped está de acuerdo con el total de su factura, haga que firme la parte inferior del folio y que salde su cuenta ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito. Si el huésped va a usar la tarjeta de crédito, obtenga un nuevo número de autorización para incluir los cargos adicionales. Si va a pagar con

efectivo, no olvide devolverle el comprobante de la tarjeta de crédito que no se utilizó para que lo destruya. Pida al huésped que llene una tarjeta de comentarios antes de salir. Pídale que incluya tanto las experiencias positivas como las negativas, y los nombres de los concernidos. Dele las gracias por haber escogido “(el nombre de su hotel)” e invítelo a regresar y a traer a sus amigos.

## TÉCNICAS TELEFÓNICAS

¡Su teléfono lo conecta con el mundo! En segundos, usted puede hablar con personas a miles de millas de distancia. Si usa su teléfono de forma efectiva, se comunicará claramente, y la comunicación es esencial en el actual mundo de los negocios. En el trabajo, dependemos del teléfono para:

- Ofrecer información
- Contestar preguntas
- Vender productos
- Hacer y recibir pedidos
- Resolver problemas

Cada vez que utilice el teléfono, usted deberá crear una imagen positiva de su empresa. Recuerde que en cada conversación usted es un representante de ésta. La gente recuerda la impresión que le causan las conversaciones telefónicas, incluso si la llamada en ese momento a usted le parece poco importante. Ponga de su parte para dar una buena impresión: sea amistoso, cortés, cooperador y profesional. Su hotel debe contar con políticas por escrito de cómo usted desea que se contesten los teléfonos.

Cada vez que utilice el teléfono, usted deberá crear una imagen positiva de su empresa. Recuerde que en cada conversación usted es un representante de ésta.



## PREPÁRESE

Aprenda las características de su sistema telefónico mediante adiestramiento, manuales de servicios e instrucciones. Pregunte lo que no comprenda. Repase los procedimientos periódicamente y encontrará formas de facilitarse el trabajo.

Practique con el sistema telefónico hasta que sienta que puede manejar las llamadas con confianza. Perder o cortar una llamada deja una mala impresión.

Coloque su aparato telefónico de modo que la mano con que escribe quede libre. Si es diestro, a su izquierda, y si es zurdo, a su derecha. Asegúrese de que el cordón no interfiera con el paso ni ocupe espacio en el escritorio.

## CÓMO CONTESTAR EL TELÉFONO

La comunicación es una “calle de doble vía”.

He aquí algunos consejos que le facilitarán el camino:

Conteste rápidamente, si es posible dentro de los primeros tres timbrazos.

Concéntrese en contestar el teléfono. Evite hablar con otros, comer o hacer otra cosa que lo distraiga de la conversación.

Tenga a mano papel y lápiz para tomar notas y mensajes. Si lo escribe, no lo olvidará.

Para más información, consulte los estándares CaribCert.

## CÓMO CONTESTAR SU PROPIO TELÉFONO

Conteste usted mismo las llamadas, si le es posible, en vez de filtrarlas. Esto le ahorra tiempo a quien llama y fomenta mejores relaciones.

- Identifíquese e identifique su departamento inmediatamente. Por ejemplo: “Servicio al Cliente, le habla Celia Roberts”.
- Sea amistoso, y así todas las llamadas comenzarán bien.

## CÓMO CONTESTAR EL TELÉFONO DE OTRA PERSONA

- Ofrézcase a ayudar a quien llama en todo lo que pueda.
- No haga sentir al interlocutor que está molestando, que no es importante o que no se le devolverá pronto la llamada.
- Si tiene que poner una llamada en espera, pida permiso al interlocutor. Algunos preferirán llamar de nuevo.

## TOME LOS MENSAJES CORRECTAMENTE

- Fecha y hora
- Nombre de quien llama
- Nombre de la compañía
- Número telefónico (incluido el código de área)
- Motivo de la llamada
- Próxima acción (devolverle la llamada o la persona volverá a llamar a las...)
- El nombre suyo

La cortesía es muy importante en cada llamada, independientemente del asunto o problema. Demuestre respeto y use un lenguaje cortés.

Su personalidad puede hacer que las llamadas sean más placenteras. Concéntrese en mostrar su buen ánimo y su interés. Grábese para luego escucharse. ¿Suena usted como alguien con quien le gustaría conversar por teléfono?



Pronunciar con claridad ayuda a que su mensaje se entienda. Practique con la grabadora para asegurarse de que se le entiende bien. No sostenga el auricular muy cerca ni muy lejos de sus labios, normalmente dos pulgadas es lo mejor.

Para unas buenas relaciones de negocios, es necesario usar un lenguaje apropiado. Evite las expresiones locales y el argot. Use términos técnicos sólo si su interlocutor está familiarizado con ellos o si es absolutamente necesario. Defina y explique los términos especiales.

Escuchar con atención es la clave para comprender y transmitir la información. Concéntrese en lo que se le está diciendo y evite interrumpir. Repita en sus propias palabras lo que se le dijo, para estar seguro de que no haya malentendidos.

## TARJETAS DE COMENTARIOS DEL HUÉSPED

La tarjeta de comentarios es una forma de recibir feedback de la visita del huésped a su propiedad. Las preguntas de este cuestionario deben ser concisas y claras. Evite tener muchas preguntas que pidan respuestas de Sí o No. Trate de lograr una combinación de preguntas con respuestas para escoger y preguntas donde haya que redactar la respuesta.

No dé al huésped tres o cinco opciones de respuesta para elegir, pues la del medio siempre será la salida más sencilla. Trate de no excederse de diez preguntas, ya que el huésped puede perder interés.

Deje un espacio al final para “comentarios adicionales” y así el huésped podrá explicar alguna situación o incluir otros temas.

Asegúrese de que el huésped haya escrito su nombre y su dirección.

La gerencia siempre debe revisar estas tarjetas de comentarios. Gran cantidad de comentarios y sugerencias útiles provienen de los huéspedes. Si se menciona especialmente a alguno de los miembros del personal, se le debe felicitar e incentivar para que continúe con su buena labor. También se debe colocar una copia de la tarjeta en el tablón de avisos del personal para motivar a otros empleados.

Desarrolle un programa de incentivos para que el personal se ocupe de recoger las tarjetas y para reconocer a los que hagan un buen trabajo. Establezca un premio mensual para “el empleado que más ha mejorado en su desempeño”. El departamento que más premios de éstos acumule será el departamento que más ha mejorado en general.

## HOJAS DE INFORMACIÓN PARA EL HUÉSPED

Las hojas de información para los huéspedes son datos útiles recopilados por el hotel que se colocan en cada habitación y que detallan los servicios que se ofrecen internamente y demás información general del hotel. A continuación vemos algunos datos que se pueden incluir en estas hojas:

- Tienda de regalos del hotel (número telefónico)
- Horas laborables
- Hora de check-out
- Horas de la piscina / toallas



- Servicios especiales (lavandería y servicio de niñera, centro de negocios, acceso a internet)
- Entretenimiento en el hotel
- Gimnasio
- Extensiones telefónicas
- Excursiones locales
- Restaurantes locales
- Lista de canales de televisión

También es de gran ayuda para el huésped tener cerca del teléfono la información sobre los cargos por llamadas y cómo marcar.

Con una hoja de actividades diaria o semanal se pueden promover las actividades especiales. También puede incorporarle noticias de actualidad.

## SEGURIDAD EN LA RECEPCIÓN

La Recepción juega un papel particularmente importante en el programa general de seguridad. Donde exista un departamento de seguridad, deberá existir una comunicación estrecha entre éste y la Recepción. El personal de Recepción debe estar alerta a:

- huéspedes indeseables
- equipaje desatendido u olvidado
- otras medidas de seguridad que se discuten más adelante

Por cierto, el no cobrar por productos y servicios que se brinden a los huéspedes a menudo representa una pérdida mayor que el robo de una toalla.

La gerencia debe establecer procedimientos que garanticen que todos los cargos efectuados dentro de la propiedad se reporten rápidamente

a Recepción para que se incluyan en la cuenta del huésped.

No debe haber demora en actualizar el folio del huésped, ya que esto puede dar pie a que éste haga su check-out sin pagar por todos los productos y servicios que consumió.

### PREVENCIÓN DE FRAUDE Y ROBO

La Recepción debe seguir los procedimientos establecidos por la gerencia y el departamento de contabilidad con respecto al manejo de efectivo, cheques y solicitudes de crédito, para evitar que el hotel incurra en pérdidas por deudas incobrables.

Los fraudes en las tarjetas de crédito se han convertido en un “gran negocio”. Esto puede incluir el uso de tarjetas robadas, falsas o alteradas. Todos los empleados que trabajen con tarjetas de crédito deben poner especial atención.

1. Verifique el lugar de la firma para comprobar que la tarjeta esta debidamente firmada y la fecha de expiración para asegurarse de que esté vigente. Si la fecha está vencida se le debe informar al huésped con mucho tacto para que utilice otro método de pago.
2. En caso de aceptar un cheque, nunca debe ser un cheque de otra persona (emitido a favor de la persona que pagará la cuenta y endosado a favor del hotel), y tampoco con una fecha futura. Pida por lo menos dos identificaciones y deje constancia de ellas.
3. Verifique siempre la tarjeta de crédito con la compañía de la tarjeta, sin incomodar al huésped.
4. Si acepta cheques de viajero, verifique que ya estén firmados una vez y que la segunda firma



(escrita en su presencia) concuerde con la primera. Cada llave de habitación abre una habitación en específico, si la puerta no tiene cerradura doble. Las llaves de las habitaciones deben estar bajo el control de los empleados de Recepción, quienes deberán asegurarse de que la persona que solicite la llave sea el huésped registrado en dicha habitación.

\*Consulte la sección sobre American Express.

## CONTROL DE LLAVES

Tener un sistema de control de llaves es esencial para la seguridad de una propiedad hotelera. Todas las llaves deberán estar bajo control. Ni la mejor cerradura del mundo protegerá a una propiedad o sus huéspedes si no hay un buen control de llaves y por tanto un criminal podría obtener la llave de dicha cerradura.

La mayoría de las propiedades utiliza, por lo menos, tres niveles de llaves:

- Llaves de emergencia
- Llaves maestras
- Llaves de habitaciones

La llave de emergencia abre todas las habitaciones de los huéspedes, inclusive si tienen doble cerradura. Puede usarse, por ejemplo, cuando haya que entrar a una habitación porque el huésped necesita ayuda o no puede alcanzar o abrir la puerta. Esta llave debe estar sumamente protegida y su uso debe controlarse y documentarse estrictamente. Un procedimiento para la llave de emergencia es tenerla guardada en una caja de seguridad y que cada persona que la necesite firme cuando la saque. Se recomiendan dos firmas.

La llave maestra abre todas las habitaciones que no tengan doble cerradura. Cuando no se esté usando, deberá estar segura en un lugar designado para guardarla. Se debe autorizar su uso a base de la necesidad y no del status del empleado. Se debe mantener un registro con el nombre, la fecha y la hora en que se entregó y se devolvió.

Siempre de debe pedir una identificación adecuada

## EMERGENCIAS

En casos de emergencia, la Recepción se convierte en el centro de mando del hotel. Todas las comunicaciones se centralizarán en este punto. El huésped dependerá de las directrices y la información que le dé Recepción sobre la situación. Todo el personal debe conocer los procedimientos de emergencia en caso de falta de electricidad, fuego, huracanes, terremotos, etc. El grado de preparación viable para emergencias variará de unas propiedad a otra.

Conozca los procedimientos de emergencia de su país.

Recomendamos a los pequeños hoteles que desarrollen su propio Manual de Procedimientos en Casos de Desastre, y que se aseguren de que todos los empleados estén familiarizados con estos procedimientos.

## PREPÁRESE PARA HACER LLAMADAS TELEFÓNICAS DE EMERGENCIA

Su vida, y las vidas de otros, podrían depender de ello.

1. Marque el 911 o el número de emergencia apropiado.
2. Diga su nombre.





3. Diga la dirección de la propiedad.
4. Explique el problema con claridad y exactitud.
5. Manténgase en la línea para obtener instrucciones hasta que se le indique que puede colgar.

\* Mantenga los números de emergencia cerca de su aparato telefónico.





## CAPÍTULO CUATRO AMA DE LLAVES



## EL AMA DE LLAVES TIENE UN ROL CRUCIAL

Los propietarios y gerentes de los hoteles lucrativos entienden la importancia de un departamento de Ama de Llaves profesional y bien dirigido.

La limpieza es una de las razones por las cuales el huésped elige una propiedad por primera vez, y puede influir en su decisión de regresar. El personal de Ama de Llaves tiene gran influencia en los costos de mantenimiento del hotel.

Las cosas que están limpias requieren menos mantenimiento y se ven bien por más tiempo.

Cuando se trata de mimar al cliente, nadie tiene tanta influencia como el personal de Ama de Llaves para hacer sentir cómodo al huésped. Su deber es convertir el hotel en un “hogar lejos del hogar”.

Muchos propietarios/gerentes han comenzado a ver sus operaciones de Ama de Llaves bajo una nueva perspectiva. Los jefes de Ama de Llaves han dejado de ser considerados como empleados de habitaciones glorificados (aunque en ciertos hoteles pequeños sus labores incluyen ocuparse personalmente de las habitaciones) y ahora son vistos como profesionales expertos que juegan un papel importante en el éxito de la propiedad.

El jefe de Ama de Llaves necesita un amplio conocimiento de:

- Productos de limpieza (químicos)
- Programación del personal
- Programación de limpiezas especiales
- Trato con todos los niveles de personas
- Mantenimiento de la propiedad

Como muchos hoteles pequeños están reduciendo sus servicios de alimentos y bebidas o contratando franquicias, algunos propietarios/gerentes están asumiendo la responsabilidad del departamento de Ama de Llaves. Es un departamento retador y no debe subestimarse.

Es un departamento retador y no debe subestimarse.

## SECCIÓN DE ROPA BLANCA

El centro del departamento de Ama de Llaves es la sección de ropa blanca o de cama. (En el caso de los hoteles pequeños, ropa blanca y lavandería pueden combinarse).

Es esencial que la sección de ropa blanca esté bien estructurada y organizada.

Se deben colocar etiquetas en todos los productos de lavado para asegurar que el empleado esté consciente de la sustancia que está utilizando y las precauciones que haya que tomar.



Es esencial que los empleados reciban adiestramiento en seguridad y que conozcan los requisitos legales locales.

### Entrega y devolución de la ropa blanca

Para evitar la pérdida o robo de la ropa blanca, solamente debe tener acceso a ella la persona encargada de distribuirla. Después de recibir

sus asignaciones de labores, los empleados de habitaciones deben ir donde la persona que distribuye la ropa blanca e indicarle el número de habitaciones que tienen asignadas para limpiar. La cantidad de ropa blanca, etc. que se haya sacado debe quedar anotada en un registro con los siguientes detalles:

- Nombre del empleado de habitaciones
- Fecha y hora
- Habitaciones asignadas
- Número y lista de suministros recibidos

De la misma manera, la ropa sucia debe devolverse a la sección de ropa blanca y quedar anotada. Use un sistema de débito y crédito.

Toda ropa de cama o toalla rota o dañada debe ser anotada en un registro aparte y debe separarse que la inspeccione un supervisor. El supervisor tomará la decisión de repararla o eliminarla.

Toda la ropa blanca debe revisarse diariamente.

### **Almacenamiento**

La ropa blanca limpia debe guardarse en un estante con buena ventilación e iluminación para evitar malos olores e insectos. La ropa sucia debe echarse en cestos y contenedores con tapa para reducir el olor. Por esta misma razón, las toallas húmedas deben lavarse lo más pronto posible. Nunca guarde ropa de cama o toallas sucias y mojadas en bolsas plásticas.

No espere para lavar. Las manchas y el moho son los mayores destructores de la ropa blanca.

## **SEGURIDAD**

La seguridad es otro de los asuntos importantes dentro del departamento de Ama de Llaves que no debe ignorarse ni darse por sentado.

Los empleados de habitaciones están en constante contacto con productos de limpieza y maquinaria que pueden ser dañinos si no se manejan con cuidado.

Se debe educar a los empleados sobre las enfermedades transmisibles.

### **Etiquetas**

Las etiquetas con el nombre de las sustancias y las precauciones no deben quitarse nunca de los recipientes. Si alguna etiqueta se cae, se debe hacer otra y colocarla de inmediato en el recipiente. La falta de etiqueta puede llevar a un mal uso de las sustancias y crear un peligro para los huéspedes y el personal.

Los suplidores comerciales son una buena fuente de información y de adiestramiento para el personal.

### **Las escaleras**

Después de utilizarse, las escaleras deben cerrarse y devolverse a su lugar de almacenamiento, fuera del paso de todos, para evitar cualquier accidente. Antes de subirse a una escalera, cerciórese siempre de que esté bien abierta y firme. No se suba en otras cosas. ¡Use siempre una escalera!



### **Derrames y pisos mojados**

Siempre limpie los derrames de cualquier líquido o polvo en el piso para evitar que alguien se caiga. Coloque un aviso de alerta para los que pasen.



## Manuales e instrucciones

Lea las instrucciones de operación y los manuales de todos los equipos antes de utilizarlos. Es responsabilidad del supervisor del departamento velar por que todo el personal concernido esté adiestrado en los procedimientos de operación de los equipos que van a utilizar.

Siempre incentive al personal a hacer preguntas cuando no estén seguros de algo.

## Planchas y efectos eléctricos

Las planchas y demás efectos eléctricos deben desconectarse y colocarse en posición vertical después de utilizarse, ya que pueden causar incendios.

La plancha debe retirarse y la tabla de planchar se debe doblar y colocar donde no estorbe, para evitar posibles quemaduras.



## Seguridad – cerraduras y llaves

Las cerraduras de los cuartos de almacenamiento son cruciales para el departamento de Ama de Llaves, ya que pueden usarse como método de control de materiales.

Tenga un juego de llaves maestras accesible solamente para el jefe de Ama de Llaves y su asistente.



Los empleados de habitaciones sólo deben tener la llave maestra de las habitaciones de las cuales son responsables.

El uso de estas llaves debe ser registrado, incluyendo la hora en que se tomaron, la hora en que se devolvieron y quién las tomó y devolvió.

## MANTENIMIENTO

En algunos hoteles pequeños, el mantenimiento es responsabilidad del encargado de Ama de Llaves o del propietario/gerente.

En el caso de muchas propiedades, hay por lo menos uno, a veces dos, empleados de mantenimiento. El personal de mantenimiento, no importa lo pequeño que sea, debe tener las destrezas administrativas y el conocimiento técnico necesario para cumplir con las exigencias de su departamento.

Inclusive si son departamentos separados, Ama de Llaves y Mantenimiento deben colaborar muy estrechamente para que el hotel logre la máxima eficiencia en ambos. La comunicación es una herramienta crítica.

## Solicitudes de mantenimiento

Los empleados de habitaciones deben entregar por escrito una solicitud de mantenimiento al

supervisor de Ama de Llaves y a la Recepción por cada habitación en que encuentre una discrepancia. Debe dejarse una copia de esta solicitud en el departamento de Ama de Llaves para dar seguimiento. Las directrices de mantenimiento pueden darse mediante solicitudes de mantenimiento, planes maestros de mantenimiento e inclusive verbalmente, pero al momento de re-inspeccionar las solicitudes y los planes de mantenimiento fechados y firmados, es necesario comprobar que el trabajo requerido se haya realizado. Es importante dar un orden de prioridad a las solicitudes de mantenimiento antes de comenzar las labores, para así poder atender los pedidos más críticos primero.

### **Mantenimiento preventivo**

Todas las propiedades deben contar con un programa de mantenimiento preventivo propio. Se trata de un programa diseñado para mantener el equipo funcionando correcta y eficientemente, o listo para funcionar cuando sea necesario. Todos los equipos vienen con una vida útil estimada, y muchos incluyen una garantía limitada. Es práctica común instalar el equipo, encenderlo y literalmente olvidarse de él. ¡Esta no es una buena práctica!

Todo equipo, mueble y accesorio debe inspeccionarse regularmente tanto por personal de Mantenimiento como Ama de Llaves. El mantenimiento preventivo puede ayudar a disminuir los gastos de mantenimiento o reparaciones.

Hacer listas de chequeo con “fechas de seguimiento” es una manera muy útil de garantizar un mantenimiento preventivo adecuado.

El mantenimiento preventivo puede ayudar a disminuir los gastos de mantenimiento o reparaciones.

## **INSPECCIÓN DE LAS HABITACIONES**

Es muy importante que cada habitación esté tan limpia como la anterior.

Tomando como base la política de estándares de calidad, cada hotel debe tener un método de medición que garantice que todas las habitaciones se preparen de forma idéntica para la llegada de cada huésped. Por ello, hemos preparado una lista de chequeo.

El empleado de habitaciones debe recibir una lista de chequeo para cada habitación y debe marcar cada tarea contenida en la lista a medida que la vaya completando y verificando.

Esta lista debe ser devuelta al supervisor con el número de la habitación y el nombre del empleado incluidos. A continuación sugerimos algunos renglones que deberían incluirse en las listas de chequeo.

Use esta lista en conjunto con un programa de incentivos por buen desempeño. Haga que otro personal inspeccione al azar las habitaciones.

## **LISTA DE CHEQUEO DEL PORCH**

1. Limpie e inspeccione el porch
2. Muebles en buen estado y limpios
3. Luces externas limpias y funcionando
4. Barrer y trapear (mapear) el piso



# LISTA DE CHEQUEO DE LA HABITACIÓN

	OK	NO
1. Luces, bombillas y pantallas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Alambrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Cortinas, ganchos, barras, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Camas, voltear colchones y verificar el otro lado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Alfombras y pisos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Roperos, perchas, luces y bolsas de lavandería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ventanas limpias y manivelas funcionando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Tela metálica limpia y en buenas condiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ceniceros y cerillas (fósforos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Folletos y hojas informativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Verificar todas las gavetas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Velas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Papel de carta y hoja de comentarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Hielera o vasija para el agua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Vasos limpios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Aire acondicionado en operación y filtros limpios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Tarifa de la habitación en su sitio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Procedimiento de emergencias e incendios en su sitio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Techo libre de polvo y telarañas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Libro de información sobre la isla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Fotos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Paredes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Debajo de las camas – despejado y limpio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mini bar abastecido (si se aplica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Cerradura de la puerta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Teléfonos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Televisor y radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Plancha y tabla de planchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Cafetera, café, té, azúcar, crema, taza, platillo, cuchara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Espejos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Detector de humo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Cesto de papeles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Letrero de “No molestar”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# LISTA DE CHEQUEO DEL BAÑO

Todos los artículos listados deben limpiarse y luego verificarse. Si alguno falta o está defectuoso, repórtelo a Ama de Llaves para que se repare o reponga.

	OK	NO
1. Agua caliente, agua fría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Todas las llaves y tuberías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sanitario sin filtraciones, limpiar la taza por fuera y por dentro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Limpiar asiento del sanitario por arriba y por abajo, y tapa del tanque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Alfombra del baño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cortina de la ducha y ganchos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Toallas, ropa blanca en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Jabón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Papel sanitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Pañuelos de papel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Cesto de basura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Forro del cesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Paños de limpiar zapatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bolsas de pañales y toallas sanitarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Verificar que la puerta del baño esté limpia por ambos lados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Limpiar lavamanos y drenaje de la bañera, sacar cabellos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Espejos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Limpiar alfombrita de la bañera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Limpiar la ducha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ventana y tela metálica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Abanico/extractor abierto y funcionando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dos de los cuartos más importantes en el hotel son el baño de damas y el de caballeros.

Es el lugar que con toda probabilidad todo visitante de su hotel visitará. El visitante juzgará el hotel por lo bien o mal mantenidos que estén estos cuartos. No ahuyente a los huéspedes de su hotel por causa de un cuarto de baño sucio.

La gerencia debe enfatizarle al departamento de Ama de Llaves la necesidad de mantener estos cuartos immaculados y de ver que todo esté en buenas condiciones.

Toda reparación debe efectuarse de inmediato. Siempre debe haber jabones, toallas, papel sanitario, pañuelos de papel y demás suministros.

Estos cuartos deben ser revisados cada media hora durante el día y cada hora durante la noche, o más a menudo si el hotel está muy lleno.

Todos los artículos listados a continuación deben limpiarse y/o verificarse.

Si algún artículo falta o está dañado, repórtelo a Ama de Llaves para que se repare o reponga.





# LISTA DE CHEQUEO DE BAÑOS PÚBLICOS

	OK	NO
1. Agua fría y agua caliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Verificar limpieza de lavamanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sanitarios limpios por fuera y por dentro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Asientos de sanitarios limpios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Urinales limpios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Drenaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Todas las llaves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pisos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ventanas y tela metálica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dispensadores de jabón, toalleros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Toallas de mano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Papel sanitario y accesorio donde colocarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Pañuelos de papel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Puertas y techos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Luces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Descargar todos los sanitarios y verificar que funcionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

## **Puesto- JEFE DE AMA DE LLAVES**

Se reporta al gerente general / gerente asistente

### **Propósito principal**

Garantizar el funcionamiento fluido y eficiente del departamento de Ama de Llaves y mantener los más altos estándares de limpieza dentro del hotel.

### **Tareas principales**

1. Velar por que el personal se reporte a trabajar según el horario, usando el uniforme de reglamento y el gafete de identificación.
2. Velar por que el personal cumpla con los reglamentos detallados en el Manual del Empleado y reportar cualquier infracción que ocurra.
3. Preparar las asignaciones de tareas diarias para el personal.
4. Preparar horarios y listas de personal según los requisitos de cada día, incluyendo personal para sustituir a algún enfermo y para absorber cambios súbitos en la carga de trabajo.
5. Preparar y revisar las tarjetas de asistencia de los empleados.
6. Asegurarse de que todos los cuartos de ropa blanca, cuartos de artículos de limpieza y dependencias principales del departamento de Ama de Llaves estén debidamente abastecidos y limpios en todo momento.
7. Solicitar suministros para mantener los niveles adecuados en los cuartos de almacén.
8. Inspeccionar las habitaciones para velar por que se cumplan los más altos estándares de limpieza en todo momento.
9. Velar por que todos los empleados bajo su supervisión estén debidamente entrenados en los procedimientos generales del departamento y desempeñen sus tareas específicas correctamente.
10. Medir el desempeño del cada empleado según los estándares establecidos en las políticas y los procedimientos de la empresa.
11. Reportar de inmediato cualquier problema de mantenimiento en sus áreas de trabajo mediante un formulario de solicitud de mantenimiento para el departamento de Mantenimiento, verificar que el trabajo se haya efectuado y reportar cualquier demora al gerente.
12. Inspeccionar a diario todas las áreas públicas y asignar labores según sea necesario para mantener los más altos estándares en estas áreas en todo momento.
13. Asegurar el recogido y la devolución eficientes de la ropa para lavar de los huéspedes.
14. Reportar y registrar los artículos perdidos.
15. Asistir en el cierre y la reapertura eficientes del hotel según sea necesario.
16. Discutir con cada subordinado sus deficiencias en cuanto a hábitos y actitudes de trabajo, y corregir las deficiencias en desempeño y vestimenta.
17. Asistir a todo curso de adiestramiento que la gerencia considere necesario.
18. Mantener relaciones armoniosas entre la gerencia y el personal en todo momento.
19. Brindar servicio cortés, eficiente y amistoso a los huéspedes y velar por que todo el personal haga lo mismo.
20. Hacer recomendaciones al gerente para mejorar los estándares y la eficiencia del departamento de Ama de Llaves y del hotel en general.
21. Tener reuniones regulares con el personal para mantener una buena comunicación.



22. Asistir a las reuniones del departamento para mantener una buena comunicación.
23. Tratar a todos los empleados de manera respetuosa y equitativa en todo momento.
24. Desempeñar labores adicionales dentro del departamento según se las asigne el gerente y atender a cualquier otra solicitud razonable de la gerencia.

## **Puesto – SUPERVISOR**

Se reporta el Jefe de Ama de Llaves.

### **Propósito principal**

Asistir al jefe de Ama de Llaves para garantizar que el departamento funcione de manera fluida y eficiente y mantener el más alto estándar de limpieza dentro del hotel.

### **Tareas principales**

1. Velar por que el personal se reporte a trabajar según el horario, usando el uniforme de reglamento y el gafete de identificación.
2. Velar por que el personal cumpla con los reglamentos detallados en el Manual del Empleado y reportar cualquier infracción que ocurra.
3. Ser responsable de la ropa blanca del hotel y verificar su movimiento.
4. Asistir a los empleados de habitaciones en sus labores, cuando sea necesario.
5. Facilitar a la Recepción una lista de las habitaciones disponibles para ser asignadas.
6. Supervisar la limpieza de las habitaciones, los baños, las áreas públicas y los pasillos.
7. Ser responsable de los arreglos florales.
8. Adiestrar al personal de manera regular o cuando sea necesario.
9. Sustituir al jefe de Ama de Llaves cuando esté ausente.
10. Llevar a cabo las inspecciones diarias de las habitaciones y chequeos al azar.
11. Reportar de inmediato los problemas de mantenimiento mediante un formulario de solicitud de mantenimiento.
12. Asistir a todo curso de adiestramiento que la gerencia considere necesario.
13. Mantener relaciones armoniosas entre la gerencia y el personal en todo momento.
14. Brindar servicio cortés, eficiente y amistoso a los huéspedes y velar por que todo el personal haga lo mismo.
15. Tratar a todos los empleados de manera respetuosa y equitativa en todo momento.
16. Desempeñar labores adicionales dentro del departamento según se las asigne el jefe de Ama de Llaves y atender a cualquier otra solicitud razonable de la gerencia.



## **Puesto – EMPLEADO DE HABITACIONES**

Se reporta al Supervisor de Ama de Llaves.

### **Propósito principal**

Limpiar y dar servicio a las habitaciones del hotel y las áreas públicas según los estándares de calidad establecidos por la política del hotel.

### **Tareas principales**

1. Reportarse diariamente y con puntualidad a trabajar de acuerdo con el itinerario, utilizando el uniforme de reglamento y su gafete de identificación.
2. Mantener el más elevado estándar de limpieza, higiene y apariencia personal en todo momento.
3. Dar servicio a todas las habitaciones ocupadas, acabadas de desocupar y vacantes, según se requiera.
4. Asegurar que los carritos y las áreas de servicio estén limpios y organizados en todo momento.
5. Asegurar el buen uso de los suministros y la ropa blanca en todo momento.
6. Asegurar que todos los materiales y equipos de limpieza se usen según las instrucciones del fabricante.
7. Reportar cualquier defecto de mantenimiento al supervisor de Ama de Llaves.
8. Entregar a su superior inmediato toda propiedad que algún huésped haya extraviado.
9. Recoger y entregar la ropa de lavandería de los huéspedes.
10. Reportar cualquier queja al supervisor de Ama de Llaves.
11. Limpiar de vez en cuando las áreas del personal.
12. Conocer y cumplir los reglamentos detallados en el Manual del Empleado.
13. Asistir a todo curso de adiestramiento que la gerencia considere necesario.
14. Fomentar buenas relaciones con todo el personal del hotel y la gerencia.
15. Asistir a las reuniones departamentales programadas.
16. Cumplir con cualquier otra solicitud razonable de la gerencia.



## **Puesto – HOUSEMAN**

Se reporta al Supervisor de Ama de Llaves.

### **Propósito principal**

Limpiar y dar servicio a las habitaciones del hotel, las áreas públicas y los pasillos de servicio según los estándares de calidad establecidos por la política del hotel.

### **Tareas principales**

1. Reportarse diariamente y con puntualidad a trabajar de acuerdo con el itinerario, utilizando el uniforme de reglamento y su gafete de identificación.
2. Mantener el más elevado estándar de limpieza, higiene y apariencia personal en todo momento.
3. Limpiar las alfombras de los pasillos y mantener en general la limpieza de las áreas públicas y los pasillos de servicio.
4. Realizar labores de limpieza mayores en las habitaciones, tales como limpieza con aspiradoras industriales y espumas, limpieza de paredes, cambio de mobiliario, y limpieza de ventanas y lugares difíciles de alcanzar, según lo pida del supervisor.
5. Asegurar que todos los materiales y equipos de limpieza se usen según las instrucciones del fabricante.
6. Reportar cualquier defecto de mantenimiento al jefe de Ama de Llaves.
7. Entregar a su superior inmediato toda propiedad que algún huésped haya extraviado.
8. Recoger y entregar toda la ropa de lavandería de los huéspedes.
9. Reportar cualquier queja a su supervisor inmediato.
10. Conocer y cumplir los reglamentos detallados en el Manual del Empleado.
11. Asistir a todo curso de adiestramiento que la gerencia considere necesario.
12. Fomentar buenas relaciones con todo el personal del hotel.
13. Asistir a las reuniones departamentales programadas.
14. Ayudar en la lavandería, cuando así lo requiera el supervisor.
15. Cumplir con cualquier otra solicitud razonable de la gerencia.





# CAPÍTULO CINCO ALIMENTOS Y BEBIDAS



# UNA OPERACIÓN EXITOSA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La experiencia en alimentos y bebidas que se le brinde al huésped puede ser la diferencia entre un cliente satisfecho y un cliente que vuelva. Los huéspedes a menudo juzgan a los hoteles por sus restaurantes y sus bares. Las operaciones exitosas de alimentos y bebidas son aquellas que exceden las expectativas del cliente a la vez que resultan lucrativas para el propietario.

Para que un restaurante en un hotel nuevo sea exitoso, debe atraer a otros clientes que no sean los huéspedes del hotel. Esto significa que debe esforzarse por promocionarse entre los huéspedes de otros hoteles y la clientela local.

En este capítulo veremos algunos aspectos principales que los propietarios de pequeños hoteles encontrarán de utilidad al planificar, organizar y monitorear sus operaciones de alimentos y bebidas. Éstos son:

- Identificar y satisfacer las necesidades del cliente
- Tipos de operaciones de alimentos y bebidas
- Planificar el menú
- Establecer los precios
- Compra, almacenamiento, distribución y control de suministros
- Higiene y seguridad de los alimentos
- Tipos de servicio de restaurante
- Preparación del restaurante
- La orden de servicio y los estándares de desempeño
- Aumentar de las ventas de alimentos y bebidas
- Servicio de vinos y bebidas

- Mejorar las relaciones de trabajo y la comunicación efectiva
- Descripción de puestos

## IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Compare cualquier restaurante o bar que se esté lleno de clientes con uno que se esté vacío. ¿Qué hace que un restaurante esté ocupado y haga negocio mientras el otro está vacío y pierde dinero?

La razón principal es que el que está lleno le está ofreciendo al cliente lo que éste necesita y desea. Hay varias maneras de averiguar lo que quieren los clientes, y la más obvia y efectiva es preguntarles. Esté preparado para escuchar todos sus comentarios, y no solamente lo que usted desea escuchar.

¡Pregunte a sus clientes!

- ¿Por qué vino a su establecimiento?
- ¿Cómo se enteró de su establecimiento?
- ¿Qué piensa de sus instalaciones actuales?
- ¿Qué le gustó de las ofertas de alimentos y bebidas?
- ¿Cuál es su estilo preferido de servicio?
- ¿Qué piensa del ambiente?
- ¿Es buena calidad por el precio?
- ¿Qué le parecen los servicios actuales?

Cuando ya usted esté consciente de lo que podría mejorarse, entonces estará en condición de empezar a satisfacer las necesidades de sus clientes.



Otras maneras de recibir feedback de los clientes son:

- Tarjetas de comentarios del cliente
- Examinar la “mezcla de ventas”: cuáles artículos se venden bien y cuáles no.
- Comparar la mezcla de ventas del menú estándar con el de ofertas especiales para la noche.
- Observar a la competencia, otros restaurantes y bares populares con clientes similares a los que se quedan en su hotel.

Una tarjeta típica para que el cliente escriba sus comentarios sobre un establecimiento de alimentos y bebidas puede ser como la siguiente.





# APRECIAMOS SUS COMENTARIOS

Estimado cliente,  
Estaremos muy agradecidos si puede dedicar unos minutos de su tiempo a completar este cuestionario. Sus comentarios nos ayudarán a mejorar nuestro servicio.

Indique cómo calificaría lo siguiente (haga un círculo en su selección).

A= Excelente B= Bueno C= Satisfactorio  
D= Pobre

Opciones del menú    A      B      C      D

Opciones de vinos y  
bebidas                A      B      C      D

Decoración/ambiente  
del restaurante/bar    A      B      C      D

Recibimiento            A      B      C      D

Rapidez del servicio    A      B      C      D

Eficiencia del personal A      B      C      D

Simpatía del personal A      B      C      D

Calidad de la comida    A      B      C      D

Temperatura de la  
comida                    A      B      C      D

Presentación  
de la comida            A      B      C      D

Otros comentarios

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Gracias por llenar el cuestionario. Su opinión es muy apreciada. Esperamos verlo pronto nuevamente.

Se debe dar a los clientes alguna motivación para que completen estos cuestionarios.

.....

.....



# TIPOS DE OPERACIONES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Ahora ya se puede planificar el tipo de operación de alimentos y bebidas que satisfaga las necesidades del cliente. Este plan puede incluir:

- El menú y la gama de bebidas disponibles
- El estilo de servicio
- La atmósfera (el ambiente y “mood” general, que incluye:
  - o Decoración
  - o Música
  - o Iluminación
  - o Personal
  - o Uniformes



Primero, usted debe tener una visión de cómo quiere que sea su establecimiento.

En una operación pequeña, es muy difícil querer hacer “de todo para todo el mundo”.

Conozca las necesidades de los que forman el núcleo de su clientela.

No vale la pena tener un restaurante gourmet donde la mayoría de los clientes desean comidas simples o rápidas.

Por otro lado, si sus huéspedes desean buena comida, estarán muy decepcionados si el menú de su restaurante consiste de hamburguesas y papas fritas, y la lista de vinos solamente tiene “Chateau Peleón”.

## TIPOS DE MENÚ A LA CARTE

Normalmente, este menú tiene una amplia variedad de opciones, y los diferentes platos y

complementos tienen precios por separado. Este tipo de menú representa una buena oportunidad de aumentar el gasto de los clientes, ya que los platos se pueden vender a precios más caros.

En estos tiempos, muchos menús “a la carta” incluyen pastas y vegetales para que el cliente perciba un mayor valor.

### TABLE D`HOTE (precio fijo)

Este es un tipo de menú establecido con un precio establecido. Usualmente incluye unas pocas opciones para cada plato y café. La ventaja de este menú es que el cliente sabe de antemano cual será el total a pagar.

También le da la oportunidad al chef de cambiar el menú diariamente y utilizar diversos ingredientes, minimizando así la posibilidad de que los ingredientes tengan tiempo de echarse a perder.

### BUFFET

El buffet ofrece al cliente una amplia variedad de alimentos y le permite tener contacto visual, lo cual le ayuda a hacer su selección.

El buffet también ofrece la oportunidad al chef de probar diferentes temas y variar el menú estándar. Permite presentar las comidas de una manera atractiva y apetitosa y aprovechar los diversos ingredientes.

## PLANIFICAR EL MENÚ

El menú es una herramienta de ventas en el restaurante. El menú crea en el cliente la primera impresión sobre la comida. Por tanto debe ser:

- Visualmente interesante
- Presentado de forma atractiva
- Limpio
- Escrito con nitidez o impreso



Todo menú debe planificarse tomando en cuenta lo siguiente:

### **CANTIDAD DE PLATOS**

El menú debe ofrecer una variedad de platos para que sea atractivo e interesante para los clientes. El objetivo es tener en el menú algo para cada quien, sean cuales sean sus gustos, estado de ánimo o apetito.

La cantidad de platos que se ofrecen en un restaurante pequeño debe planificarse bien para evitar el desperdicio de alimentos y el aumento de los costos. Por lo tanto, la variedad debe limitarse a una selección de platos con diferentes sabores y texturas.



### **VARIEDAD DE COLORES, TEXTURAS Y SABORES**

Todas las comidas deben ofrecer una gama de colores, texturas y sabores.

Piense en una comida de pescado blanco, papas a la crema y col blanca. Todos los componentes son de igual color y textura, y todos los sabores son muy ligeros y sutiles.

Una comida debe combinar elementos que se complementen.

### **BALANCE NUTRICIONAL; DIETAS ESPECIALES**

La atención a la salud y la buena condición

física ha aumentado grandemente, y la gente se preocupa por el valor nutricional de lo que come.

Por lo tanto, el menú debe incluir componentes bajos en calorías, colesterol y sal. Esto no significa que todos los alimentos deban ser a la parrilla y bajos en calorías, ya que algunas personas preferirán salirse de su dieta en las vacaciones. Sin embargo, los menús deben estar balanceados en proteínas, grasa, carbohidratos, minerales y vitaminas.

### **COMIDA LOCAL versus COMIDA INTERNACIONAL**

La mayoría de las personas que vienen al Caribe quieren probar los platos locales, y podrían decepcionarse si no están disponibles.

Los platos locales siempre serán populares entre aquellos que gustan de probar cosas nuevas. Usar los productos locales también ayuda a reducir costos, apoyar al comercio local y promocionar la cocina caribeña.

Sin embargo, usted debe tener en cuenta a los huéspedes menos aventureros y la necesidad de ofrecer variedad añadiendo al menú una selección de comida internacional.

### **LOS RECURSOS DISPONIBLES**

Los menús deben planificarse teniendo en cuenta el equipo que haya disponible. Por otra parte, si un determinado menú se considera lo suficientemente importante, entonces se debe planificar para obtener el equipo necesario.

Planificar menús sin contar con el equipo necesario para producir los platos conduce a problemas operacionales.

La experiencia del personal también debe tomarse en consideración.

## RECETAS ESTANDARIZADAS

Recetas estandarizadas

- Haga una lista de los ingredientes, las cantidades y el método.
- Calcule el costo de los platos y decida el precio de venta.
- Tome una fotografía del plato terminado.

Los beneficios de las recetas estandarizadas son:

- Los platos salen uniformes.
- Las recetas pueden usarse como herramientas de adiestramiento y de referencia para los chefs y cocineros.
- Se reduce el costo y el desperdicio de ingredientes ya que siempre se usa la misma cantidad de ingredientes.
- Se controla el tamaño de las porciones.

## CONTROL DE LAS PORCIONES

El tamaño de las porciones tiene que estar estandarizado para garantizar la satisfacción del cliente y controlar los costos. Además, el control de las porciones ayuda a lograr los niveles deseados de ganancias.

Algo que ayuda a controlar las porciones es usar recetas estandarizadas y tener el equipo adecuado, como:

- Tarjetas de recetas – con costo calculado, medidas exactas y pesos de los ingredientes
- Tazas de medida
- Balanzas
- Cucharas y cucharones
- Palas y cubiertos de servir
- Hacer marcas para mostrar la porción, por ejemplo en los bizcochos
- Usar el “precio de mercado” en el

pescado fresco y la langosta para así tener la flexibilidad de complacer los deseos del cliente y poner un precio acorde con lo que le cobra el proveedor.

El personal debe estar informado de la política de la casa sobre la venta de raciones extras y porciones más grandes, y la operación debe estar bien supervisada para asegurar un eficiente control de porciones.

## LA HOJA DE RECETA ESTANDARIZADA

Una hoja de receta estandarizada debe incluir:

- Nombre del plato
- Cantidad (núm. de porciones)
- Costo total
- Costo por porción
- Porcentaje del costo de la comida
- Precio de venta
- Método de preparación
- Fotografía

## ESTABLECER EL PRECIO DE VENTA

El precio de venta en alimentos y bebidas es muy importante. Debe de ser un precio que el cliente esté dispuesto a pagar y que a la vez deje un margen razonable de ganancias.

El precio de venta en alimentos y bebidas debe incluir un cierto porcentaje de ganancias y un cierto porcentaje de costos. El costo principal en el servicio de de comidas y bebidas es la comida y la bebida en sí.

El costo de la comida en una operación pequeña no debe exceder el 30%, lo cual significa que se logrará un 60% de ganancia bruta. Si el porcentaje de costo de la comida puede reducirse, entonces mucho mejor.



(Líderes en pérdidas – Miren sus menús como un todo, examinen el costo general. Por ejemplo, la langosta puede ser tan cara que usted tendría que cobrar \$50 para cubrir los costos. Usted no puede hacer esto y es un plato muy popular. Pero usted también tiene un plato de pollo que es muy popular y el costo para usted es un 25%. ¿Se compensa el panorama?)

Una vez sabemos el porcentaje de costo que queremos lograr, entonces podemos calcular el precio de venta:

Precio de venta:  $\frac{\text{Costo de alimentos} \times 100}{\% \text{ de costo de alimentos}}$

Por ejemplo, si queremos mantener el porcentaje de costo de alimentos en 40% y el costo de producir un plato es \$2.00,

el precio de venta es:  $\frac{\$2.00 \times 100}{40} = \$5.00$

Sin embargo, este precio quizá no sea el precio que usted desee cobrar. Quizá usted piense que puede ganar un poco más o que el precio es un poco elevado para el mercado.

Verifique el promedio – si está vendiendo un alto volumen de vinos y licores (lo cual debe de ser muy rentable en cualquier operación de alimentos y bebidas), esto puede compensar algunos costos de los alimentos.

El precio puede ajustarse para estar a tono con lo que cliente está dispuesto a pagar y lo que la competencia local está cobrando. Pero es esencial calcular los precios de venta para garantizar que estén a un nivel en que se pueda lograr cierto porcentaje de ganancia bruta.

## CONTROL DE ALIMENTOS & BEBIDAS PRECIOS DE LAS BEBIDAS

Se puede poner precio a las bebidas utilizando el mismo método, sin embargo, la ganancia bruta que se puede lograr de las bebidas es por lo general mayor. En las comidas, se puede lograr un beneficio bruto del 60% (luego de deducidos los costos de alimentos y mano de obra) y un 40% de costo de alimentos. En las bebidas, su beneficio bruto puede estar más cerca del 75% con un costo de 25%.



El control de los alimentos y bebidas comienza cuando se hace el pedido de ingredientes, antes de que éstos entren en las instalaciones.

### COMPRAS

El objetivo de un sistema efectivo de compras es comprar los alimentos al precio correcto, en las cantidades correctas, con la calidad correcta, cuando usted los necesite.

### ELEGIR A UN SUPLIDOR

Los suplidores se eligen para satisfacer las necesidades del comprador. Esto significa que tiene los alimentos disponibles al precio correcto y en la cantidad y la calidad correctas.

Pero, se deben tomar en cuenta otras consideraciones al momento de seleccionar a un suplidor, tales como:

## TIEMPO DE ENTREGA

Es el tiempo entre el momento de hacer la orden y el momento de la entrega.

## CONFIABILIDAD

Piense en lo siguiente:

- La gama de productos que el proveedor tiene para ofrecer.
- Arreglos para órdenes de emergencia.
- Términos de créditos ofrecidos.

## KICKBACKS

Muchos proveedores dan descuentos en efectivo o mercancía “gratis” al comprador. Algunos de éstos pueden ser favorables para la operación, por ejemplo: si resultan en una reducción de los costos de los alimentos y bebidas o si el personal recibe incentivos por vender más de una bebida como promoción.

Sin embargo, los sobornos deben ser estrictamente controlados, para garantizar que la persona que hace los pedidos no está recibiendo beneficios personales. Hay que verificar que no se esté utilizando al proveedor solamente por los incentivos que está ofreciendo.

Esto podría llevar a usar un proveedor más costoso o menos eficiente únicamente por los kickbacks que ofrece.

## SERVICIOS DEL PROVEEDOR

A menudo, los proveedores ofrecen otros servicios a los compradores, tales como los formularios de control. Los proveedores de vino a menudo ayudan a crear una lista de vinos y hasta la imprimen. Pueden entrenar al personal en la manera de servir el vino y ofrecer sugerencias de promoción y ventas.

## ÓRDENES MÍNIMAS

Algunos proveedores establecen un mínimo de cantidades que hay que ordenar, y para las operaciones pequeñas esto significa grandes cantidades de alimentos y licores en almacén, lo cual se traduce en mayores costos y más uso de espacio.

## ORDENAR ¿Con qué frecuencia?

Los artículos perecederos tienen que comprarse diariamente o cada dos días para que sean de una mayor calidad y evitar el desperdicio. Utilice proveedores locales cuando pueda; indíqueles sus especificaciones y desarrolle relaciones especiales con los productores.

La mayoría de los establecimientos ordenan los licores semanalmente. Esto permite el movimiento del inventario y asegura que no se agote ninguna marca.

## FORMULARIOS DE ORDEN DE COMPRA

Se deben utilizar para:

- Evitar las órdenes no autorizadas.
- Hacer saber a la persona que recibe los productos lo que se debe entregar.
- Evitar algún malentendido entre el proveedor y quien ordena.
- Ayudar al departamento de cuentas o control en la revisión de facturas.

**El formulario de orden de compra debe ser completado por la persona que hace la orden. Luego debe ser entregado al gerente para que lo autorice. El número de orden de compra que aparece en el formulario debe ser informado al proveedor. Al proveedor se le debe instruir para que no acepte ningún pedido sin una orden de compra. La orden de compra debe mostrar el precio y las cantidades**



**ordenadas más una descripción precisa de los artículos.**

## ENTREGA

Se debe programar que las entregas se realicen a la misma hora y el mismo día cada semana. Así se podrán evitar las horas más ocupadas, como las horas de almuerzo, y la persona responsable de recibir los artículos estará disponible.

Cuando se envían alimentos o licores, los artículos deben ir acompañados de una nota de envío o conduce.

Se deben verificar la calidad, la cantidad y los precios de los artículos enviados. El formulario de orden de compra, el conduce y los artículos enviados deben coincidir. Las discrepancias deben ser anotadas en el conduce y en el formulario de orden de compra, con la firma de la persona que recibe los artículos.

El conduce nunca debe firmarse hasta haber comprobado que todos los artículos están presentes, en el tamaño correcto y las cantidades correctas.

## FORMULARIO DE ORDEN DE COMPRA

En el apéndice se incluyen ejemplos de estos formularios.

## ¿CUÁNTO ORDENAR?

El pequeño hotelero debe mantener la cantidad de alimentos y bebidas al mínimo. Si se compra en exceso, los alimentos perecederos se desperdiciarán.

Las cantidades pedidas son muy importantes cuando se trata de licores, debido al alto costo de

las bebidas. Las bebidas almacenadas son dinero atado. El inventario debe mantenerse al mínimo.

Por otro lado, es importante no quedarse sin inventario, ya que esto resultará en pérdida de ventas y creará una pobre imagen ante los clientes.

## REABASTECIMIENTO DE BEBIDAS

Hay varias maneras de determinar el nivel de reabastecimiento.

## PAR STOCK

Esto es establecer un nivel promedio de inventario que el establecimiento desea que se mantenga. Cada semana, la orden de reabastecimiento restablece el inventario hasta el nivel fijado. El nivel fijado para cada bebida se calcula por el uso o consumo de la bebida, el tiempo que pasa entre el momento de la orden y el momento de la entrega, y la cantidad de “inventario de margen” que el establecimiento desea mantener.

Por ejemplo:

1. El consumo semanal del whisky Bells es 7 botellas.
2. Hay que esperar 2 días desde la orden hasta la entrega.

¿Qué cantidad debe el hotel establecer como el “par stock”?

Esto se puede calcular así:

Consumo semanal + Uso durante el tiempo de espera + un margen.

Es decir:

7 botellas + 2 botellas + un margen de 2 botellas = un “par stock” de 11 botellas

La cantidad de whisky pedida elevará nuevamente el nivel de inventario a 11 botellas.



Por lo tanto, si hay 2 botellas en almacén, se ordenarán 9 botellas; si hay 4 en almacén, se ordenarán 7. El “par stock” se puede alterar a medida que el nivel de ventas vaya cambiando.

## PRECIOS

El sistema de “par stock” tiene la ventaja de mantener bajo control los niveles de inventario y facilita el cálculo del nivel del reabastecimiento. Un problema es que no toma en cuenta las botellas a medio usar.

Tener tarjetas de inventario para cada artículo ayuda a saber cuánto hay en existencia y a controlar el inventario. El apéndice contiene un ejemplo de estas tarjetas.

## REEMPLAZO DE BOTELLA COMPLETA

Se deben hacer requisiciones de bebidas diariamente para devolver al bar su “nivel par”. Cada vez que se vacíe una botella se deberá sacar una nueva.

Cada día el bar conserva todas las botellas vacías y éstas son remplazadas por otras nuevas. Hay que deshacerse de las botellas vacías para evitar que regresen bar. Hay que vigilar que el barman no traiga botellas vacías de otros lugares y se lleve las llenas como reemplazo.

Siempre selle o firme sus etiquetas.

## ALMACENAMIENTO

Llevar un inventario eficiente del almacén es vital para prevenir robos, para asegurar que los alimentos estén accesibles cuando se necesiten y para asegurar la calidad.

Los alimentos y bebidas deben almacenarse en cuartos frescos, secos y bien ventilados. La

ubicación del área de almacenamiento debe ser cerca del lugar de entrega, la cocina y los bares para así facilitar la operación. Es esencial mantener las áreas de almacenamiento bien organizadas y limpias.

El inventario nuevo siempre debe colocarse detrás del viejo, para asegurar la correcta rotación de los productos.

## RECIBO

El inventario de vinos y bebidas es muy atractivo y se presta para robos.

Esto significa que la persona encargada de las órdenes debe estar presente a la hora de la entrega. Una vez la mercancía es aceptada por la persona que la recibe, la responsabilidad pasa del suplidor al hotel. Antes de aceptar los artículos, se debe hacer el siguiente chequeo:

1. Saque el formulario de orden de compra del archivo.
2. Verifique que las marcas, tamaño y cantidad de las botellas/cajas correspondan con la orden, tal y como aparece en el formulario.
3. Asegúrese de que el precio de la factura corresponda con la cotización o el formulario.
4. Firme la copia de la factura del suplidor.
5. Ponga la fecha en cada caja, para que se pueda rotar el inventario.
6. Obtenga notas de crédito por las botellas rotas o faltantes, y regístrelo en la factura antes de firmarla.

Todas las botellas “gratis” deben ser registradas en la factura y en el formulario de orden de compra. Las facturas y las notas de crédito deben pasarse al departamento de control.





\* El apéndice contiene copia de un Informe de Mercancía Recibida.

## LA TOMA DE INVENTARIO

Inventariar regularmente el almacén permite controlar el costo de los alimentos y bebidas y asegura que se logre el beneficio bruto deseado.

Se debe contar el inventario físico semanal o mensualmente, y el valor debe calcularse según el precio de compra de los artículos.

Para calcular el consumo mensual, usted debe comenzar con el valor al principio del mes, es decir, el valor del inventario inicial. Súmele el valor de las compras hechas en ese mes. Luego, réstele el valor del inventario al final del mes. Esta cantidad es el consumo del mes y debe equivaler al costo de las ventas.

Vea en el apéndice una copia del formulario de Toma de Inventario.

## HIGIENE Y SEGURIDAD DE LOS ALIMENTOS

### ¿QUÉ ES HIGIENE DE ALIMENTOS?

La higiene de los alimentos son las medidas que se toman para asegurar que los alimentos se manejen, almacenen, preparen y sirvan de manera que se evite su contaminación y la intoxicación por comerlos.

Todos los años ocurren muertes debidas a intoxicación por alimentos y millones de personas sufren: náuseas, vómitos, diarrea, dolores estomacales y deshidratación. La causa más común de estas enfermedades son las bacterias de los alimentos. Controlar estas

bacterias debe ser una de las preocupaciones principales de todos los que manejen alimentos.

**Bacterias** – Para desarrollarse, las bacterias necesitan:

- Alimentos
- Humedad
- Calor
- Tiempo

## EL PAPEL DE LOS ALIMENTOS

Las bacterias, al igual que los humanos, necesitan alimento para crecer. Las bacterias que causan intoxicación crecen bien en todos los alimentos que contienen carne, pollo, leche, huevos o arroz.

## EL PAPEL DE LA HUMEDAD

La humedad es esencial para las bacterias. Los alimentos secos tales como la leche en polvo no permiten el crecimiento de bacterias.

## EL PAPEL DEL CALOR

A las bacterias que causan intoxicación les gusta el calor y crecen mucho mejor en los alimentos que están a una temperatura similar a la del cuerpo humano – 98 F o 37 C.

No obstante, pueden crecer tanto en ambientes fríos como calurosos, desde 50 hasta 120 grados Fahrenheit.

## EL PAPEL DEL TIEMPO

Las bacterias necesitan tiempo para desarrollarse en los alimentos. Sin embargo, de una sola célula pueden surgir 70,000 millones de bacterias en un periodo de 12 horas.

## CÓMO SE CONTAMINA LA COMIDA CON BACTERIAS

- Los que manejan los alimentos y sus ropas.



- Alimentos crudos y contaminados, especialmente las carnes rojas y el pollo, pueden entrar en contacto directo con alimentos no contaminados.
- Las áreas de trabajo y los equipos pueden contaminar los alimentos.
- Animales e insectos pueden contaminar los alimentos.

## **CÓMO EL PERSONAL DEL HOTEL PUEDE CONTAMINAR LOS ALIMENTOS**

- Estornudar o toser sobre los alimentos
- Meterse los dedos en las orejas, nariz o dientes
- Morderse las uñas
- Rascarse la cabeza
- Fumar o escupir
- Chuparse los dedos
- No lavarse las manos luego de ir al sanitario
- No lavarse las manos luego de tocar carne y pollo crudos
- Guardar juntos carne y pollo crudos
- No limpiar las áreas y los equipos de trabajo
- Dejar los alimentos fuera, en un lugar caluroso

## **LA HIGIENE DE LOS ALIMENTOS ES MUCHO MÁS QUE LIMPIEZA:**

- Proteger los alimentos del riesgo de contaminarse con bacterias dañinas, venenos y cuerpos extraños.
- Evitar que las bacterias ya presentes se multipliquen hasta el punto de causar enfermedades y dañar los alimentos.
- Destruir las bacterias cocinando bien los alimentos.
- Usar ropa de protección.

## **SERVICIOS DE LOS RESTAURANTES**

Existen varios tipos de servicios que se pueden utilizar en su restaurante.

### **SERVICIO DE PLATA**

La comida se trae de la cocina al comedor en bandejas de plata, y el camarero sirve de las bandejas al plato del cliente, en la mesa.

### **SERVICIO DE PLATA / AL PLATO**

Es una combinación de dos servicios. La carne o el pescado se sirve en el plato en la cocina, y el camarero sirve los vegetales desde bandejas de plata (o similares).

### **SERVICIO AL PLATO**

La comida se sirve al cliente ya en el plato. Esto permite un servicio más rápido que el servicio de plata y se requiere menos equipo.

### **SERVICIO FAMILIAR**

El plato principal se sirve ya en el plato, pero los vegetales se colocan al centro de la mesa para que los clientes se sirvan. Este método se usa a menudo para grupos grandes si solamente hay un mínimo de personal. Otra variación del servicio familiar es cuando el anfitrión del grupo sirve el plato principal a sus invitados y éstos se sirven los vegetales.



## SERVICIO FRANCÉS

Los platos se colocan en la mesa frente a cada cliente y las comidas se presentan en bandejas para que los clientes se sirvan.

## SERVICIO GUERIDON

La comida se sirve al cliente desde una mesa lateral o un carrito. El mesero filetea, trincha, flambea, prepara o hasta cocina los platos directamente en la mesa.

## SERVICIO DE BUFFET O CAFETERÍA

El cliente toma una bandeja al comienzo del buffet y a medida que avanza selecciona su comida, paga y luego recoge la cubertería. Su propósito es agilizar el servicio.

Actualmente se utilizan también operaciones de “flujo libre” para facilitar un servicio más rápido. En éstas hay varios puntos para servirse, cada uno con diferentes tipos de comidas o bebidas.

## ATMÓSFERA PREPARAR EL RESTAURANTE PARA EL SERVICIO

### ¿Por qué la preparación del restaurante es importante?

Los clientes se forman su primera impresión por el aspecto externo del restaurante, ¡y las primeras impresiones perduran!

El cliente notará si el edificio está bien pintado, atractivo y limpio, y si el menú está exhibido de forma atractiva y contiene una buena descripción de los platos.

A medida que las personas entren al restaurante, notarán la atmósfera y el “espíritu” de su diseño

interior. La atmósfera variará según el tipo de restaurante que sea. El decorado del restaurante, su ubicación y las vistas determinarán el “mood” y su atmósfera.

Una vista al mar ayudará a crear una atmósfera tranquila y relajante, mientras que un restaurante en el centro de la ciudad con vista a la calle va a crear un ambiente muy animado y sociable. Los colores cálidos y oscuros crean una atmósfera romántica y tranquila, mientras que los colores claros y brillantes crean una atmósfera estimulante y animada. Compare los colores de McDonalds o de KFC con los de un restaurante a la carta: se han creado distintos ambientes.

La colocación de las mesas afecta el ambiente:

Mesas estilo “booth”

Mesas individuales de 2 ó 4

Mesas largas rectangulares

Mesas redondas grandes

### Espacio

El espacio entre las mesas ayudará a crear el ambiente. Por ejemplo, si se encuentran aisladas y espaciadas van a crear una atmósfera romántica y tranquila, pero en otros restaurantes las colocan más cercanas unas de otras para crear un ambiente más vivo y más de fiesta.

### Vistas

Maximice las vistas, y allí donde no haya una vista predominante, use algún punto focal del restaurante. Utilice plantas y otros objetos de arte.

### Iluminación

Las luces bajas crean intimidad y una atmósfera tranquila, especialmente con el uso de velas. Las luces brillantes se usan en los restaurantes que no desean que los clientes se queden mucho tiempo.



## Temperatura

El aire acondicionado, y el clima en los restaurantes al aire libre, ayudan a la creación del ambiente.

## Equipos

El equipo utilizado, como la vajilla, los cubiertos, los manteles y las servilletas, contribuyen a la decoración del restaurante. Cuando se utiliza mantelería de tela, cubiertos de plata y vajilla de porcelana, se crea un ambiente de formalidad. Las servilletas de papel se usan para un ambiente informal.

## Uniformes

Los uniformes del personal afectan la atmósfera. Si el personal lleva uniformes y delantales atractivos, se crea un ambiente más formal que si va vestido de forma más relajada. La presentación y la apariencia del personal de servicio van a crear una impresión en los clientes.

Usted debe decidir cómo quiere la vestimenta. Es importante que el uniforme concuerde con la hora del servicio y el estilo del evento.

## RESERVACIONES

Siempre que sea posible, se deben tomar reservaciones para así maximizar los ingresos.

Esto permitirá a la cocina y al restaurante planificar y organizarse para la cantidad y las preferencias de los clientes. También evita que los clientes se decepcionen en caso de que no haya mesas o que sus preferencias no puedan ser satisfechas.

Le recomendamos llevar registro de reservaciones o usar el formulario de reservas que sugerimos. Vea en el apéndice un ejemplo de este Formulario de Reservaciones.

## ORDEN DEL SERVICIO EN EL RESTAURANTE

El orden y los procedimientos de servicio deben quedar establecidos para que el personal esté consciente de éstos y siempre pueda cumplirlos. El orden del servicio puede variar un poco de un establecimiento a otro, pero aquí ofrecemos una buena guía:

1. El host (o hostess) acompaña a los clientes hasta la mesa.
2. El camarero retira la silla para el cliente (damas primero) y luego el host presenta al camarero.
3. El jefe de camareros y el camarero desdoblan las servilletas y las colocan sobre las rodillas de los clientes.
4. El camarero debe dar la bienvenida al cliente mientras lo ayuda a sentarse, llamándolo por su nombre si es posible.  
El camarero también hará todo lo siguiente:
5. Da al cliente el menú para que lo vaya mirando.
6. Ofrece panecillos y agua.
7. Explica el menú a los clientes.
8. Toma las órdenes utilizando números secuenciales (ver nota aparte).
9. Cambia los cubiertos: se asegura de que el cliente tenga los cubiertos adecuados para su comida y que no haya cubiertos de sobra.
10. Toma la bandeja, lleva a la cocina la copia de arriba de la orden.
11. Da la orden al cocinero.
12. Sirve el primer plato:
  - a. Comidas frías antes que las calientes
  - b. Damas antes que los caballeros
  - c. Mayores antes que jóvenes
13. Sirve los acompañamientos, lleva la copia de abajo de la orden al cajero.
14. Retira el primer plato.



15. Toma la bandeja para traer el plato principal. Pide la orden por el número de la mesa, se asegura de darle a la cocina el tiempo necesario para terminar antes de recoger. Un restaurante a la carta bien ocupado usará el sistema “fire and pick up”. Ejemplo: “Por favor, Chef, el plato principal para la mesa 1”.
16. El camarero sale de la cocina con el plato principal.
17. Sirve el plato principal y cualquier a compañamiento.
18. Ofrece más agua y pregunta si todo está a satisfacción del cliente: “¿Está todo bien en su comida, Sr. Brown (o sólo “señor”)?”
19. Retira los platos cuando *todos* los integrantes de la mesa han terminado.
20. Lleva los platos en las bandejas hasta la cocina.
21. Retira la sal, la pimienta y la mantequilla en una bandeja secundaria. Retira los vasos de agua si los clientes han terminado.
22. Recoge las migajas y trae cuchara y tenedor. Pero no se inclina sobre el cliente.
23. Presenta el menú nuevamente, explica los postres y toma una nueva orden.
24. Lleva la copia de arriba de la orden a la cocina y ordena los postres.
25. Sirve los postres y lleva la copia de abajo de la orden al cajero.
26. Retira los platos de postre y los lleva a la cocina en la bandeja. Retira cualquier vaso ya vacío.
27. Coloca el azúcar con una cuchara a un lado de los platos y coloca el cenicero.
28. Sirve el café desde la derecha y pregunta al cliente si lo desea con o sin crema / leche.

Pero no se incline sobre el cliente.

29. Presenta la cuenta, y cuando vea que el cliente ha colocado su pago en el platillo,

recoge la cuenta y el dinero, cheque o tarjeta de crédito y lo lleva hasta el cajero.

30. Cuando los clientes se retiren de la mesa, el camarero los acompaña hasta la puerta, pregunta si todo estuvo correcto en la comida y si desean reservar nuevamente. Abra la puerta para los clientes al momento de salir y despídase diciendo que espera volver a verlos.

Nota: Hay varias oportunidades de ventas durante la comida. Asegúrese de que el personal esté consciente de ello, que hayan probado los especiales y que conozcan los vinos y las bebidas para después de las comidas.

## CÓMO AUMENTAR LAS VENTAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Existe una variedad de técnicas que los pequeños hoteles pueden utilizar para incrementar las ventas de alimentos y bebidas. El objetivo no es solamente atraer más personas al restaurante para cenar o al bar para beber, sino también maximizar las ventas a cada cliente.

Estas técnicas incluyen:

- El menú
- Venta personal
- Publicidad
- Merchandising
- Promoción

### VENTAS SUGESTIVAS

En una venta sugestiva, el vendedor motiva al cliente a comprar algo en particular dirigiéndolo hacia una determinada elección. Esto requiere tacto de parte de quienes sirven. Los camareros y camareras deben conocer a fondo todos los elementos del menú.



Muchos huéspedes aprecian la ayuda al momento de seleccionar, pero si ya el cliente ha decidido, no trate de hacerle cambiar de opinión.

La venta sugestiva ayuda a vender comidas y bebidas que dejan mayores beneficios e incrementan el gasto promedio por cliente. La persona que esté atendiendo al cliente puede describir ciertos platos del menú y hacer recomendaciones.

Puede recomendar algún especial que haya en el menú o un plato cuyo costo sea bajo, ya que esto puede dejar mayores ganancias que otros platos.

El camarero también puede sugerir un vino particular que sería un buen acompañante para el plato elegido por el cliente. Puede ser uno de los vinos más caros o uno que tenga un mayor margen de ganancia.

Al tomar la orden de las bebidas, el camarero puede sugerir algunos cócteles en lugar de simplemente preguntar que desean tomar los clientes.

## PUBLICIDAD

La publicidad puede hacerse localmente a través de revistas, guías de restaurantes, la radio o la TV.

Para el pequeño hotelero, el costo debe de ser la consideración principal. Es decir, la cantidad de negocio adicional que pueda lograr la publicidad en comparación con el costo de la misma. Siempre que se haga publicidad hay que recordar a la tía AIDA:

**Atención:** un anuncio debe atraer la atención de la gente, ser atrevido o vistoso.

**Interés:** debe sonar o verse interesante para que el lector quiera saber más, debe vender bien las ventajas de su establecimiento.

**Deseo:** debe hacer sentir al lector que no puede vivir sin sus productos, que se estará perdiendo algo bueno.

**Acción:** debe permitir que la persona tome acción: indicar el nombre y número de teléfono del restaurante.

## MERCHANDISING

Merchandising es la forma en que se presentan sus servicios y productos de comidas y bebidas.

Por lo tanto, el merchandising incluye:

- Menús
- Cartas de vino
- Los letreros y exhibidores
- La decoración
- Los uniformes del personal
- Las comidas y las bebidas en sí

La impresión que deje el restaurante en sus clientes servirá para hacer una buena o una mala venta.

## PROMOCIÓN

La promoción de alimentos y bebidas son las ofertas o los productos especiales que tientan a los clientes a comprar.

Esto pueden ser:

- Una noche especial con un tema
- El vino especial del mes
- Dos comidas por el precio de una
- Comida gratis para los niños
- Happy hour
- Café especial gratis con la cena

Las promociones atraen la atención de las personas y hacen que deseen utilizar las facilidades de comida y bebida de su hotel. Es una técnica utilizada mayormente durante los tiempos de poco movimiento de huéspedes.



El buen conocimiento de los productos por parte del personal incrementa las ventas. Este conocimiento es resultado del adiestramiento, el cual debe incluir la degustación de los platos incluidos en el menú.

## SERVICIOS DE BEBIDAS

La variedad de bebidas disponible en un hotel pequeño debe ser limitada, dado el costo de tener una amplia variedad y el espacio de almacenamiento que se necesita. Sin embargo, se debe tener una variedad lo suficientemente amplia como para satisfacer las necesidades de los clientes. Así, se debe de incluir:

- Cervezas
- Bebidas alcohólicas como whisky, vodka, ginebra y ron
- Licores como Drambuie y Grand Marnier
- Bebidas no alcohólicas como jugos y ponches de fruta, agua mineral, agua tónica y refrescos
- Vinos
- Vinos fortificados como los vermouths

## CARTA DE VINOS

La carta de vinos debe prepararse con el menú y el tipo de restaurante en mente, y los vinos deben complementar los platos del menú.

Para el pequeño hotel, la carta de vinos debe ser pequeña, aunque debe incluir una selección de:

- Vinos blancos
- Vinos tintos
- Vinos rosados

Estos vinos deben proceder de varios países diferentes, tales como Estados Unidos, Francia, Italia, Alemania, España, Australia,



Argentina, Chile y África del Sur. La mayoría de los proveedores de vinos le pueden asistir en la preparación de la carta de vinos, darle consejos sobre la selección y hasta entrenar al personal para que conozca el producto.

Recuerde que no siempre es necesario comprar una caja. Se pueden comprar botellas por unidad.

## PRESENTACIÓN DE LA CARTA DE VINOS

La carta de vinos se ofrece usualmente después que se toma la orden de la comida, ya que el vino se toma por lo general como complemento de la comida.

Presente la carta de vinos abierta, y no abandone la mesa de inmediato ya que algunas personas necesitarán ayuda para seleccionar un buen vino.

Los vinos europeos se listan por región, los americanos y los australianos por la uva, estando los vinos blancos de una región primero, seguidos por los tintos. Los vinos espumosos y los champañas se presentan usualmente en la primera página.

## CÓMO RECOMENDAR VINOS

Recomendar vinos requiere experiencia y conocimiento de la lista de vinos.

A menudo el vino se bebe para complementar los platos seleccionados. Los siguientes platos y vinos normalmente se acompañan:

- Pescado – Vinp blanco seco, como el Chablis
- Pollo frío – Vino blanco seco
- Aves asadas – Vino tinto ligero, como el Beaujolais



- Carnes rojas – Vino tinto, como el Claret o el Chianti
- Postres – Vino blanco dulce, como el Sauternes o los vinos alemanes dulces
- Quesos – Vino tinto u oporto

Pero muchos huéspedes tienen preferencia por ciertos tipos de vino, como los blancos, tintos, rosé, secos o dulces.

Al momento de recomendar un vino, es aconsejable preguntar al cliente si prefiere blanco, tinto, seco o dulce, y entonces usted podrá recomendarle un vino que disfrutará.

## EL SERVICIO DE BEBIDAS

### LA TEMPERATURA PARA SERVIR EL VINO

Con frecuencia, el vino tinto se sirve muy caliente y el vino blanco muy frío (en Francia, la temperatura ambiente no es 80F).

La temperatura de los vinos es importante para poderlos apreciar realmente.

- Champaña - 40 F. Bien fría
- Vino dulce y rosé - 43-47 F. Frío
- Blanco seco - 45-50 F. Frío
- Borgoña – Tinto joven 50-60 F
- Bordeaux – Tinto maduro 60-65 F

Todos los vinos deben almacenarse en una bodega oscura y fresca, a una temperatura constante de 50 – 57 F.

### VINO

Siempre ofrezca la carta de vinos abierta en la página de los vinos más caros. No se retire de la mesa, ya que el cliente podría necesitar sus consejos si no conoce la carta de vinos.

### ABRIR VINOS BLANCOS Y TINTOS

La mayoría de los camareros utiliza el sacacorchos tipo palanca (amigo del camarero) o el de madera estilo francés. Si se usa correctamente, el corcho sale suave y calladamente, sin temor a que se rompa el cuello de la botella. He aquí la manera en que debe hacerse:

- Corte el sello que cubre la boca de la botella y retírelo sólo hasta el reborde. Esto asegura que al momento de servirse el vino no entre en contacto con el sello.
- Limpie el cuello de la botella con una servilleta para remover cualquier material que le haya caído en la bodega.
- Inserte el sacacorchos y gire en el sentido de las manecillas del reloj, introduciendo cuatro espirales. No atravesie por completo el corcho porque se pueden desprender pedazos y caerle al vino. Apalanque sobre el borde de la boca de la botella para extraer el corcho. Nota – algunos sacacorchos tienen 4 espirales y algunos 5.
- Sostenga la botella con firmeza y limpie el interior de la boca con una servilleta limpia.
- Luego de extraído el corcho, se le debe presentar al anfitrión en un platillo de café o un plato pequeño.
- El vino ya puede servirse. Vierta un poco en la copa del anfitrión; él lo va a catar para saber si está en buenas condiciones y a la temperatura correcta. Cuando el vino sea aprobado, sirva primero a las damas por la derecha del anfitrión y luego a los caballeros, hasta llegar al anfitrión nuevamente.
- Llene la copa hasta la mitad o dos terceras partes, para permitir que el aroma del vino se desarrolle y el cliente lo aprecie. Al terminar de servir una copa, gire un poco la botella para evitar que caigan gotas de vino. Nota – Asegúrese de tener las copas apropiadas para cada tipo de vino.





## VINOS BLANCOS Y ESPUMOSOS

Colóquelos en una hielera (wine cooler) con una mezcla de hielo y agua. El vino blanco debe servirse frío a una temperatura de 45-50 F. Asegúrese de que el vino no se enfríe demasiado.

## VINOS TINTOS LIGEROS y VINOS ROSADOS

Los vinos tintos ligeros o jóvenes y los rosés usualmente se sirven a la temperatura de la bodega, lo que significa que estarán a una temperatura entre 55-60 F.

## VINOS TINTOS CON CUERPO

Normalmente se sirven a temperatura ambiente de 60-65 F.

## VINO ESPUMOSO

Hay muchas variedades de vino espumoso, pero el más famoso es la champaña. Una temperatura adecuada es 40 F.

## SERVICIO

1. Todos los vinos espumosos deben servirse en copas tipo “flauta” o “tulipa” para que retengan las burbujas, y nunca en una copa de boca ancha.
2. Asegúrese de que el vino esté bien frío y no se haya agitado.
3. Lleve el vino a la mesa en una hielera con su base.
4. Presente el vino al huésped.
5. Quite el sello y el alambre que rodea el corcho.
6. Sostenga el corcho y la botella, y GIRE LA BOTELLA. Una servilleta o un paño puede ayudar en el proceso.
7. El vino no debe “reventar” sino “suspirar”.
8. Coloque su pulgar en el área hundida que tiene la botella por debajo, y el resto de los dedos en el cuerpo de la botella, y sirva como

un vino normal, pero más lentamente.

9. Si el vino está muy espumoso, sirva más lentamente y deténgase en cada cliente hasta llenar dos tercios de la copa. No se vaya para volver a completar la copa luego.

## LO QUE TODO BAR DEBE TENER:

1. Coctelera
2. Vaso mezclador y cuchara
3. Medidores de licores
4. Hielera y pinzas
5. Colador Hawthorne
6. Sacacorchos
7. Abridor de latas
8. Abridor de botellas
9. Exprimidor de frutas
10. Cuchillo y tabla de picar frutas
11. Agitadores
12. Portavasos
13. Servilletas
14. Agua de soda con su sifón
15. Sal y pimienta
16. Nuez moscada
17. Canela
18. Paño para secar copas
19. Agitadores de cócteles
20. Tapón de botella
21. Naranjas (chinas)
22. Limones
23. Cerezas “maraschino”
24. Aceitunas
25. Cebollas de cóctel
26. Pajillas (sorbetos)
27. Triturador de hielo
28. Licores amargos – de melocotón, naranja, angostura
29. Salsa de pimienta picante
30. Bandejas para servir



## SERVICIO A LA HABITACIÓN

Servir comidas y bebidas en las habitaciones es un servicio agregado para los clientes y puede aumentar los ingresos del hotel. Sin embargo, para que un pequeño hotel pueda dar este servicio, debe asegurarse de contar con los recursos necesarios (incluso el equipo adecuado) para ofrecer un servicio eficiente.

### EQUIPO

Las bandejas para llevar las comidas a las habitaciones son utensilios esenciales, igual que las tapas para mantener la comida caliente, seca y libre de insectos.

Otros artículos que los clientes necesitan son:

- Salero y pimentero
- Cubertería
- Servilletas

El cuidado al colocar todo lo necesario en las bandejas es muy importante para un buen servicio. Si se olvida alguna cosa, el cliente se quedará esperando y esto significa tiempo y esfuerzo adicional para el personal.

### MENÚS DEL SERVICIO A LA HABITACIÓN

El menú disponible debe estar colocado en cada habitación y ofrecer una selección de platos. A menudo este menú será una selección del menú regular.

### TOMAR LAS ÓRDENES

En las habitaciones debe haber instrucciones claras de cómo el huésped debe pedir room service.

Normalmente, en un hotel pequeño esto se hace llamando al restaurante. Se deben hacer arreglos

alternativos si el servicio de room service se ofrecerá cuando el restaurante esté cerrado. El personal de la cocina deberá estar de turno durante todo el tiempo que el room service esté disponible.

Las órdenes normalmente se hacen por teléfonos y el personal debe estar adiestrado para tomarlas con efectividad.



Asegúrese de tomar el nombre del huésped y el número de habitación primero; luego diríjase al cliente por su nombre durante el proceso tomar la orden.

Se debe siempre repetir al huésped la orden para verificar que se haya tomado correctamente. Infórmele el tiempo que tardará el servicio.

### EL PROCESO DE SERVIR A LA HABITACIÓN

Se debe tener preparada la factura del room service para llevarla a la habitación junto con la bandeja para que el huésped la firme. El camarero debe siempre llevar un bolígrafo.

La bandeja debe estar arreglada de una manera atractiva y con todos los artículos necesarios. Se puede hacer una lista de cotejo que puede ayudar al personal a recordar todos los artículos necesarios. Arregle con antelación las bandejas siempre que sea posible, especialmente para los desayunos.

La orden debe ser servida en un plazo de 30 minutos después de haberse tomado. Si va a tomar más tiempo o si hay problemas, el huésped debe ser informado y se le deben pedir disculpas.



Todas las comidas calientes deben servirse “calientes” y se deben enviar con rapidez desde la cocina tan pronto estén listas. Se debe desarrollar e implantar un sistema para coordinar este tipo de servicio.

## RECOGIDO DE LAS BANDEJAS

El personal de alimentos debe llevar un registro de las bandejas de room service para que se puedan recoger con prontitud.

No hay nada peor que las bandejas sucias en las habitaciones o afuera en los pasillos. El personal puede pedirle al huésped que telefonee cuando desee que se le retire la bandeja, o llamar al huésped después de un tiempo prudente.

Nota- Si es muy tarde en la noche, no regrese a la habitación hasta por la mañana, a menos que el huésped lo solicite.

## RELACIONES LABORALES EFECTIVAS COMUNICACIÓN

La comunicación efectiva entre el personal de alimentos y bebidas y el de otros departamentos es esencial.

Entre la cocina y el servicio de comidas, hay que comunicar:

- El menú y los platos especiales disponibles
- Órdenes de comidas
- Número de huéspedes
- Hora para el servicio
- Solicitudes especiales
- Comentarios de los clientes entre el bar y el servicio de comidas
- Especiales
- Órdenes de bebidas

- Gama de bebidas que ofrecen el bar y la cocina
- Especiales
- Bebidas para las opciones del menú
- El menú para describirlo a los huéspedes mientras están en el bar

Entre los departamentos y la Recepción, hay que comunicar:

- Preparación de las facturas
- Cargos a las habitaciones
- Pagos en efectivo
- Información para dar a los huéspedes sobre las facilidades de alimentos y bebidas.

Entre los departamentos y Ama de Llaves, hay que comunicar:

- Ropa blanca limpia y lavandería
- Uniformes limpios y lavado de uniformes
- Paños de cocina, toallas

## MÉTODOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

El pequeño hotelero puede mejorar la comunicación y la cooperación asegurándose de implantar sistemas de comunicación efectivos.

Algunos de éstos pueden ser:

- Procedimientos para ordenar alimentos y bebidas – Usar libretas de órdenes que tengan copia al carbón. Así la cocina y el bar tendrán constancia de las órdenes por escrito tanto para la preparación de los alimentos como para el cajero.
- Reuniones semanales del personal como oportunidad de discutir problemas y sugerir ideas para mejorar.



- Reuniones diarias del personal de alimentos y bebidas para que éste pueda discutir los servicios y las formas de mejorarlo.
- Reunión corta antes de comenzar los servicios del día, en la que la cocina informa al personal sobre los especiales del día y las comidas del menú que no están disponibles, y el restaurante informa a la cocina sobre las peticiones especiales, el número de clientes, etc.
- Previsión semanal de ventas de habitaciones y si hay banquetes o eventos reservados donde tenga que intervenir la cocina, el bar y el restaurante. Así los departamentos puedan planificarse y organizarse con anticipación.
- Formularios para entrega de uniformes y ropa blanca, para que el departamento de alimentos y bebidas pueda pedir lo que necesita a Ama de Llaves.
- Formularios de control de caja y restaurante.

Vea ejemplos en el apéndice.



# DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

## **CAMARERO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

### **Propósito del puesto**

Promover y servir los alimentos y bebidas a los clientes de manera cortés y servicial, asegurando el 100% de satisfacción del cliente.

### **Tareas principales**

1. Reportarse a su trabajo en el horario establecido.
2. Vestir el uniforme provisto y tener una apariencia limpia y cuidada.
3. Laborar en todo momento de manera segura e higiénica.
4. Tener listas las áreas de alimentos y bebidas para ofrecer el servicio.
5. Servir los alimentos y bebidas a los clientes de la manera que se describe en los procedimientos del hotel.
6. Promover las buenas relaciones con el huésped, siendo cooperador, amistoso y cortés.
7. Siempre que sea posible, practicar la venta sugestiva de ciertos alimentos y bebidas.
8. Promover una buena imagen del establecimiento, tanto dentro como fuera de las instalaciones.

9. Asegurar la satisfacción total del cliente. Atender las quejas de los clientes e informar a la gerencia de todos los comentarios de los clientes.
10. Relacionarse y trabajar bien con el equipo de alimentos y bebidas, la cocina y el personal de otros departamentos de manera eficiente y profesional.
11. Asistir a los adiestramientos según sea necesario.
12. Asistir y participar en las reuniones semanales del departamento.
13. Cerrar y limpiar las áreas de comidas y bebidas según sea necesario y de acuerdo con los procedimientos establecidos.
14. Servir alimentos y bebidas a los clientes en otras áreas del hotel según sea necesario.
15. Recibir los pagos por los alimentos y bebidas o asegurarse de hacer los cargos a las habitaciones. Asegurarse de que el cajero reciba todos los pagos.

### **Tareas ocasionales**

1. Hacer el cuadro o balance de las ventas de alimentos y bebidas al final de cada turno.
2. Ayudar en la preparación de alimentos y bebidas.



## **ASISTENTE DE COCINA**

### **Propósito del puesto**

Preparar y cocinar los alimentos de manera segura e higiénica y según se establece en los procedimientos del hotel. Trabajar de cerca con el personal del comedor para garantizar el 100% de satisfacción del cliente.

### **Tareas principales**

1. Reportarse a su trabajo en el horario establecido.
2. Vestir el uniforme provisto y tener una apariencia limpia y cuidada en todo momento.
3. Laborar en todo momento de manera segura e higiénica, y asegurar que la cocina sea un ambiente higiénico y seguro.
4. Limpiar y organizar las áreas de producción de comidas y asegurar la limpieza de las áreas durante el cambio de turno.
5. Preparar y cocinar las comidas que aparecen en el menú, según lo establecen los procedimientos.
6. Asegurarse de que las comidas que se preparen sean de un estándar elevado y garanticen la satisfacción del cliente.
7. Relacionarse y trabajar bien con los demás empleados de la cocina, del servicio de alimentos y bebidas y de otros departamentos.
8. Pedir los productos necesarios del almacén y guardarlos de manera correcta y según los procedimientos.
9. Asegurar el control de las porciones y minimizar el desperdicio en la producción de los alimentos, para así garantizar un mínimo de costos.
10. Sugerir ideas a la gerencia para mejorar las áreas de producción de alimentos.
11. Cumplir con cualquier otra solicitud razonable de la gerencia.



## **CHEF / COCINERO EN JEFE**

### **Propósito del puesto**

Preparar y cocinar los alimentos de manera segura e higiénica y según se establece en los procedimientos del hotel. Trabajar de cerca con el personal del comedor para garantizar el 100% de satisfacción del cliente.

### **Tareas principales**

1. Sentar el ejemplo en puntualidad, apariencia personal y profesionalismo para los demás empleados de la cocina y la sección de alimentos y bebidas.
2. Preparar los turnos de trabajo para el personal de la cocina a fin de asegurar que los turnos estén cubiertos adecuadamente.
3. Mantener la salubridad y la seguridad en la cocina y reportar a la gerencia cualquier desperfecto en los equipos.
4. Asegurar prácticas de trabajo seguras e higiénicas en la cocina.
5. Planificar los menús en conjunto con la gerencia.
6. Asegurar la creación de recetas estandarizadas para todos los platos que se producen en la cocina.
7. Asegurar que toda la comida se produzca de acuerdo con las recetas estandarizadas y según el nivel de calidad y las porciones requeridas.
8. Organizar la cocina y el personal para garantizar la eficiente distribución de las labores diarias.
9. Asegurar que los costos de la cocina estén controlados y dentro del presupuesto.
10. Llevar a cabo tomas de inventario mensuales de los alimentos que están en el almacén y reportar las cantidades a la gerencia.
11. Asegurar que la compra, el almacenamiento y la distribución de los alimentos se haga eficientemente y de acuerdo con los procedimientos establecidos.
12. Adiestrar y desarrollar al personal de la cocina e incentivarlos a incrementar sus destrezas y progresar en sus carreras dentro de la industria.
13. Promover una imagen positiva del establecimiento, tanto dentro como fuera de las instalaciones.
14. Hacer las evaluaciones del desempeño del personal, darle coaching, aconsejarlo y disciplinarlo si es necesario.





## CAPÍTULO SEIS

# CONTABILIDAD





# GERENCIA FINANCIERA

Una gerencia financiera sana es parte vital del manejo de un negocio exitoso. Independientemente de lo lleno que pueda estar o lo popular que pueda ser un negocio, lo esencial para medir el éxito es la rentabilidad.

Ésa es la razón por la que existen los comercios, y el planificar, controlar y analizar los costos y las ventas son pasos cruciales para progresar en los negocios.

Sin embargo, la rentabilidad debe ser algo controlado. Los clientes deben sentir que reciben valor por su dinero. Esto significa que se deben establecer precios y metas de ganancias realistas, basados en las expectativas del cliente, la competencia y los criterios financieros.

Los gerentes y los propietarios de pequeños hoteles deben vincular sus conocimientos contables y de gerencia financiera al principio de proveer un servicio y un ambiente que satisfagan las necesidades de los clientes, los propietarios y el personal. Es decir, promover un ambiente para fomentar una clientela que vuelva una y otra vez.

Los gerentes en la industria de la hospitalidad tienen responsabilidades tanto sociales como financieras hacia sus establecimientos. De ellos se espera que garanticen un excelente servicio al cliente y a la vez maximicen la rentabilidad sin perder de vista la misión y los objetivos del hotel.

Este capítulo ofrece una breve introducción a los puntos clave en la gerencia financiera de un hotel pequeño. Los textos recomendados ofrecen una cobertura más profunda, y la CHA puede proveer el adiestramiento necesario en los aspectos financieros para dirigir un hotel pequeño.

En un pequeño hotel, igual que en otros negocios, es necesario registrar, clasificar y resumir la información financiera, lo que comúnmente se conoce como “teneduría de libros”. Esto es posible mediante un “sistema uniforme de cuentas”, el cual permite organizar la información financiera y presentarla en un formato estandarizado. Esto, a su vez, facilita el comunicar la información sobre el desempeño del negocio, lo cual se conoce “contabilidad”.

Los estados financieros que se preparan para presentar los datos financieros a las personas e instituciones concernidas son:

**El balance general:** Este estado financiero muestra una radiografía de la posición financiera del negocio para una fecha dada.

**El estado de ingresos:** Este estado financiero muestra los resultados de las operaciones del negocio durante un período que termina en una fecha dada.

## TENEDURÍA DE LIBROS

En muchos hoteles pequeños, sólo se hace una teneduría de libros sencilla. Esto implica registrar, clasificar y resumir las informaciones financieras en varios libros, que son:

- Libro diario general
- Libro diario de ingresos
- Libro diario de pagos
- Libro diario de ventas
- Libro diario de compras



## SISTEMAS DE CONTROL

Cada negocio debe de tener un sistema de control. Esto debe consistir en proteger y controlar los recursos monetarios del negocio y se hace mediante:

- Control de efectivo
- Control de ingresos
- Control de gastos
- Control de activos fijos

## USUARIOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Muchas personas y entidades pueden estar interesadas en el estado financiero del negocio. Entre ellas están:

- **Propietarios:** Todo dueño de hotel quiere saber si el negocio es lucrativo. Además, se preocupa por saber cuales son sus recursos financieros y si ha tomado las decisiones apropiadas en el manejo de su inversión.
- **Gerentes:** Deben tener cierto control del negocio desarrollando planes para el futuro (p.ej., preparando el presupuesto), evaluando el desempeño del negocio y analizando los resultados.
- **Entidades crediticias y acreedores:** Su interés radica en evaluar la capacidad de pago del negocio para tomar decisiones de otorgar créditos en mercancías o prestar dinero.
- **Agencias gubernamentales:** Su interés radica en el ingreso recibido por el negocio ya que éste es una fuente de fondos para el gobierno. Los hoteles tienen que pagar impuestos, y por esta

razón las agencias del gobierno tiene un especial interés en los estados financieros para calcular el monto de los impuestos a pagar.

- **La comunidad:** Las operaciones de un hotel son una fuente de trabajo para la comunidad y además ofrece un servicio. El éxito o el fracaso de cualquier hotel tiene un impacto económico significativo en la comunidad.



## ESTADOS FINANCIEROS

Cuando logramos identificar y comprender los componentes principales de los estados financieros (el estado de ingresos y el balance general), estamos en mejor posición para comprender las razones por las cuales se preparan. El estado de ingresos se prepara para mostrar si el negocio ha generado beneficios o pérdidas, presentando los ingresos (entradas) con relación a los costos (directos e indirectos) de la operación del negocio durante un período determinado. Por otro lado, el balance general refleja la posición financiera del negocio en un punto específico en el tiempo.

### El estado de ingresos

En cualquier tipo de organización, se necesitan ingresos de una o más fuentes para financiar las actividades de la organización, que hasta ese momento incurre en gastos. Los costos, que son gastos, incluyen renglones tales como la compra de bienes terminados, como las bebidas para el bar, alimentos para el restaurante, equipos (un refrigerador para la cocina), pago de gastos como salarios para los empleados, combustible, etc.

El estado de ingresos refleja los tipos y las cantidades de ingresos y gastos, y las ganancias o pérdidas resultantes, después de restar los gastos a los ingresos.

Hay una ganancia neta cuando los recursos recibidos por la venta de bienes y servicios (ingresos) exceden los recursos gastados en adquirir esos ingresos. En pocas palabras, la ganancia neta es cuando el ingreso excede el gasto.

Hay una pérdida neta cuando los recursos utilizados para obtener el ingreso exceden el ingreso recibido, es decir, cuando los gastos exceden los ingresos.

El estado de ingresos puede usarse para:

1. Comparar las ventas mensual o anualmente.
2. Comparar los resultados obtenidos en el año corriente con los de años anteriores y con las proyecciones presupuestarias.
3. Comparar los resultados por departamentos para identificar los que están operando más eficientemente.
4. Calcular la rentabilidad.

El formato del estado de ingresos para la industria hotelera divide el estado en tres secciones:

1. **Ingreso bruto:** El total de ingresos de todos los departamentos.
2. **Ingreso neto o ganancia bruta de operaciones:** Consiste en los costos directos e indirectos (gastos) que son controlables por el gerente departamental y que están asignados en su totalidad al departamento, de manera que si el departamento deja de funcionar éstos dejarán de ser gastos. Cuán eficiente es el gerente del departamento en controlar y administrar los recursos del

departamento quedará claramente demostrado en esta sección del estado de ingresos.

3. **El beneficio neto:** En esta sección, los costos que no son directamente aplicables al departamento (tales como los gastos administrativos, gastos en energía, agua y teléfono, intereses de préstamos, seguros, etc.) serán deducidos de la ganancia bruta de operaciones. Estos costos son pagaderos incluso si un departamento en particular deja de funcionar.

## PLANIFICACIÓN FINANCIERA

La planificación debe ser estructurada y se deben establecer objetivos realistas de alcance diario, semanal, mensual y anual. También se deben considerar planes a largo plazo, con objetivos a cinco y diez años.

Todos los planes se deben formular con ayuda de los miembros pertinentes del personal, para que así todos estén dispuestos a aceptar los objetivos. Así, el personal será responsable de dichos objetivos y se pueden establecer esquemas de bonificaciones para aquellos que logren o excedan sus metas.

## ANÁLISIS DE BENEFICIO SOBRE VOLUMEN DE COSTOS

Esta puede ser una herramienta muy útil para el pequeño hotelero al hacer su planificación financiera. Con esta técnica se pueden contestar preguntas sobre cómo lograr un ingreso neto con ciertos niveles de ventas, qué ingreso extra de ventas es necesario para cubrir los gastos de capital y lograr una ganancia determinada, y



cuánto se deben incrementar las ventas para cubrir los aumentos en la nómina. La información se puede presentar en forma de gráfico o utilizando la fórmula CPV, la cual en su forma básica permite calcular el punto de equilibrio (“break-even”):

$$\frac{\text{Precio de Venta Unitario menos (-) Costo Variable Unitario es igual a (=) Contribución}}{\text{Costos Fijos}} = \text{Pto. Equilibrio (unidades)}$$

Ejemplo:

- El bar de un hotel tiene costos fijos de \$2,200 mensuales,
- y costos variables del 55% de la reserva de ventas.
- El promedio de consumo por cliente es de \$2.80.

Calcule ahora cuántos clientes se necesitan mensualmente para el punto de equilibrio.

$$\begin{aligned} \$2.80 \text{ por (x) el } 55\% &= \$1.54 \\ \$2.80 \text{ menos (-) } \$1.54 &= \$1.76 \end{aligned}$$

$$\frac{2,200}{1.76} = 1,246 \text{ clientes}$$

## ANÁLISIS DE BENEFICIO SOBRE VOLUMEN DE COSTOS

Si al mes siguiente los costos fijos se incrementan a \$2,500, el efecto se puede calcular fácilmente:

$$\frac{2,500}{1.76} = 1,419 \text{ clientes}$$

Si el bar desea obtener una ganancia de \$600 mensuales, entonces la cantidad necesaria de clientes es fácil de calcular:

Costos Fijos + Ganancia Deseada / Cantidad de clientes necesaria para lograr una contribución de ganancias dada

$$\frac{2200 + 600}{1.26} = 2800 / 1.26 = 2222 \text{ clientes}$$

Si la cantidad máxima de clientes que pueden atenderse en un mes es 2,800 entonces el ingreso neto máximo se puede calcular así:

$$\frac{2200 + \text{Ingreso Neto Max.} = \$2800}{1.26}$$

$$\begin{aligned} 2200 + \text{Ingreso Neto Max.} &= \$3,528 \\ \text{Ingreso Neto Max. } 3,528 - 2,200 &= \$1,328 \end{aligned}$$

## GERENCIA FINANCIERA PROBLEMAS PRÁCTICOS EN EL CÁLCULO DEL COSTO DE LOS SERVICIOS:

En cualquier hotel, a los servicios ofrecidos se les debe asignar un costo. Para calcular el costo de un servicio, el hotel debe reunir todos los costos de ese servicio, lo mismo que lo haría una empresa manufacturera. Sin embargo, algunos costos pueden ser más difíciles de determinar que en la empresa manufacturera. Muchos costos de servicios estarán basados en la mano de obra, con todos los problemas de horas extras, pago por días festivos, bonos, etc. que dichos costos implican.



Además, muchos costos de servicios son fijos, en lugar de los típicos costos variables de materiales y mano de obra que tienen las empresas de manufactura. Estos costos fijos deben ser distribuidos entre centros de costos y absorbidos por la unidad de servicios.

## UNIDADES DE COSTO PARA LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS

Uno de los grandes problemas en las industrias de servicios es la selección de una unidad adecuada para medir el servicio: decidir qué servicios realmente se están ofreciendo y qué medidas de desempeño son las más apropiadas para el control de los costos.

Ejemplos de unidades:

<b>Servicio</b>	<b>Unidad</b>
Restaurante	Comidas
Servicios de Hotel	Días de Estadía
Transportación	Millas-Pasajero

El costo se clasificará bajo diversos renglones para el servicio en cuestión. Aquí se necesitarán códigos de costo apropiados para registrar y compilar los costos. Por ejemplo, si el hotel posee varios vehículos, la clasificación principal de costos puede basarse en las siguientes actividades:

1. Operación y uso de los vehículos (autos, camiones, etc.)
2. Reparaciones y mantenimiento
3. Cargos fijos
4. Administración

Dentro de cada una de estas categorías, debe haber subcategorías de costos, cada una con su propio código. Por ejemplo, bajo Costos Fijos puede haber:

1. Licencias
2. Seguros
3. Depreciación

Al calcular el costo de los servicios, es importante clasificar los costos en sus elementos fijos y variables. Muchos servicios implican costos fijos elevados y a mayor cantidad de unidades de costo, menor el costo fijo por unidad. El costo variable por unidad indicará a la gerencia el costo adicional que implica el proveer una unidad extra de servicio.

## ESTABLECER LOS PRECIOS

Establecer precios para los servicios de alimentos, bebidas y alojamiento es todo un arte. Para determinar un precio de venta, comience por listar todos los costos pertinentes y sume a eso la ganancia que usted haya establecido.

Este esquema “bottom-up” para establecer los precios debe ser flexible para tomar en cuenta la fluctuación de la demanda, pero los objetivos deben ser posibles de lograr durante el año. Claro que usted debe siempre tomar en cuenta a la competencia.

Sin embargo, algunas propiedades pequeñas están en posición de establecer unos precios particulares, basándose en el hecho de que ofrecen un producto único.

También fíjese en la mezcla de ventas en su conjunto. No trate de lograr el mismo porcentaje de beneficio en todos los productos. Los productos de mayor movimiento pueden venderse con un margen menor si es necesario, y viceversa.



# PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Salvaguardar los bienes del pequeño hotel es una función muy importante para el propietario o gerente. Un buen sistema protegerá los bienes y proveerá información útil. Se debe velar por que los sistemas de control se ejecuten y se les debe monitorear regularmente.

## Controlar las compras

Controlar las compras implica establecer un buen sistema de compras en el cual la documentación se usa y procesa correctamente.

Las órdenes de compra deben concordar con los conduces y con las facturas, y éstos deben concordar con los estados financieros según sea necesario. Cualquier discrepancia debe quedar registrada y se le debe dar seguimiento.

Una vez la mercancía han sido verificada, debe registrarse en un libro de mercancía recibida y debe anotarse en tarjetas de inventario individuales (dependiendo del tamaño del negocio y la naturaleza de la mercancía).

Se deben efectuar chequeos de requisiciones de mercancía y de inventario mensualmente.

## Control de efectivo y otros ingresos

Controlar el efectivo y otros ingresos con un buen sistema beneficiará al hotelero y a sus empleados, ya que se podrá demostrar que todos están trabajando con honestidad y responsabilidad.

En cada área donde se maneje dinero en efectivo se deben establecer procedimientos para garantizar que todas las transacciones sean registradas y procesadas correctamente.

Idealmente, cada punto de venta tendrá una caja registradora cuyo balance pueda ser leído solamente por el propietario / gerente. Esta lectura deberá efectuarse al final de cada turno.

Se deben desalentar las entradas de “No Ventas” y darles seguimiento.

Lo ideal es que todos los ingresos de efectivo se depositen a diario en el banco.

# DESEMBOLSOS DE EFECTIVO

Los desembolsos de efectivo deben ser controlados también. Las transacciones menores se pueden cubrir con una caja chica (petty cash). En la medida de lo posible, los pagos deben ser mediante cheque y estar respaldados por una factura aprobada.

Los cheques deben usarse según la secuencia numérica, y la persona que los prepara debe firmarlos.

Lo idóneo es que los cheques siempre lleven dos firmas.

## Conciliaciones bancarias

La conciliación bancaria debe efectuarse mensualmente, tan pronto se reciba el estado de cuenta al final del mes. El siguiente ejemplo muestra cómo debe hacerse:

### Estado bancario

Balance \$3702	Outstanding check
Your Balance \$4081	No. 3510 \$2295
Deposits not yet recorded on	Interest earned on
Statement \$2900	Blank deposits \$61
Outstanding check	Bank charges \$22
No. 3507 \$187	The reconciliation would be as follows:



BALANCE DEL BANCO	SU BALANCE
3,702	4,081
2,900	61
(187)	(22)
(2,295)	
4,120	4,120

## Control de los Costos de Alimentos y Bebidas

El control de los costos de alimentos y bebidas No importa que tan concienzudos sean sus controles de compras, su negocio puede sufrir si los controles internos de alimentos y bebidas son inadecuados.

El control de estos costos incluye el uso de recetas estandarizadas para todos los platos del menú. Esto incluye también los cócteles en el bar. Estas recetas deben especificar la cantidad de cada ración y los ingredientes necesarios para producir una cantidad y una calidad específica de una comida o bebida en particular. El método de preparación o cocción también debe incluirse.

Una vez se calcule el costo de cada receta estandarizada, se obtendrá información sobre el costo total y el costo por porción. Una vez establecido el costo por porción, se puede establecer el precio de venta.

Las metas de ganancia bruta pueden ser flexibles, dependiendo del costo de los ingredientes y la necesidad de establecer un precio de venta realista. Sin embargo, la cocina debe ser capaz de lograr su objetivo de ganancia global, el cual debe de ser revisado regularmente.

## Control del costo de la mano de obra

El control de los costos de mano de obra puede ser más complejo que cualquier otra forma de control, ya que conllevan medir la productividad.

Los pasos en el control de costos de la mano de obra incluyen: analizar cada puesto, crear descripciones de puestos si no las hay o enmendar las descripciones existentes cuando sea necesario.

Dentro de las descripciones de puestos se debe analizar cada tarea para poder desarrollar procedimientos fijos y establecer el tiempo necesario para completar cada tarea.

Estos pasos permiten calcular el número de empleados necesarios:

- Número de habitaciones ocupadas
- Número de empleados de habitaciones responsable de qué cantidad de habitaciones.
- Entonces, número de empleados necesarios en un día particular.

Este mismo principio puede aplicarse a los cocineros, al personal del comedor, los bartenders, etc.

El costo de la mano de obra debe ser supervisado muy de cerca y los costos reales deben medirse semanalmente contra los costos presupuestados.

Los gerentes de línea y los supervisores deben tomar parte activa en el control de los costos de la mano de obra.

## Análisis de costos y ventas

Los propietarios/gerentes y el personal sénior deben ser capaces de analizar e interpretar los estados financieros de sus propiedades. Necesitan esta información financiera para planificar y tomar decisiones racionales bien informadas.



Analizar e interpretar los estados financieros significa estudiar las varias partes de dichos estados y relacionarlas unas con otras y en su totalidad, para así determinar si se pueden hacer interpretaciones útiles. Además, se deben hacer análisis de ratio.

Los gerentes que no tengan preparación financiera deben asegurarse de conocer bien los estados financieros para poder tomar por sí mismos decisiones comerciales racionales, y no deben depender únicamente de asesoría externa.

### **Análisis de costos**

El análisis de los costos debe de ser un ejercicio continuo y los gerentes no deben esperar la cuentas de final del año para descubrir que se han excedido en sus gastos. Consulte los costos presupuestados y la información de costos anteriores correspondientes a un período similar.

Mantenga al personal informado. Vele por que comprendan la necesidad de controlar los costos. Elogie las iniciativas de reducir costos e invite al personal a sugerir medidas de reducción de costos.

### **Análisis de las ventas**

El análisis de las ventas para el desarrollo de espacio de alojamiento es responsabilidad del personal de Recepción. Observe con cuidado las estadísticas de ocupación por habitación y por persona, el precio promedio de venta por habitación, etc. Compare sus resultados con los de otros hoteles a través de su asociación local de hoteles.

También se deben analizar las ventas de alimentos, bebidas y otras. Involucre al personal discutiendo con ellos los resultados y pidiéndoles sugerencias para mejorar las ventas. Los adiestramientos regulares pueden ayudar.

### **Análisis estadísticos para hoteles**

Los estados financieros presentan solamente números absolutos, lo cual hace necesario recopilar estadísticas. Especialmente en negocios como los hoteles, que ofrecen una variedad de servicios, las estadísticas (junto con los estados financieros) son recursos importantes para los gerentes en sus procesos de decisión y control.

Es muy importante conocer las actividades que se realizan dentro de un hotel durante la temporada alta y la baja, el tipo de clientes que se atiende, sus hábitos de gasto, etc., ya que la gerencia puede usar estos datos para planificar, controlar costos y tomar decisiones. Por ejemplo, conocer con exactitud cuantos empleados se necesitarán, sus horarios de trabajo, etc.

Las siguientes estadísticas son las más comunes para los pequeños hoteles:

1. Porcentaje de ocupación de habitaciones
2. Porcentaje de ocupación de huéspedes
3. Porcentaje de ocupación doble
4. Tarifa promedio
5. Utilización del ingreso
6. Estadía promedio del huésped.

### **Porcentaje de ocupación de habitaciones**

Esta estadística se utiliza como indicación de la actividad del hotel. Comparar los resultados anteriores con los del año corriente es muy útil para hacer proyecciones.

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de Habitaciones Ocupadas}}{\text{Total de Habitaciones en el Hotel}}$$

Este resultado se expresa en porcentaje.

### **Porcentaje de ocupación de huéspedes**

Esta estadística se usa de manera muy similar a la anterior, pero la diferencia es que se relaciona con el uso de camas.





Fórmula:

$$\frac{\text{Número de Huéspedes en el Hotel}}{\text{Capacidad total de camas}}$$

El resultado se expresa en porcentaje.

### Porcentaje de ocupación doble

El porcentaje de ocupación doble indica el número de habitaciones ocupadas por 2 o más personas. Esta estadística es muy útil para medir las ventas de Recepción y el Departamento de Ventas.

Fórmula:

$$\frac{(\text{Núm. de Huéspedes}) - \text{Núm. de Habitaciones Vendidas}}{\text{Núm. Total Habitaciones Vendidas}}$$

El resultado se expresa en porcentaje.

### Tarifa promedio

Esta estadística mide los hábitos de gasto dentro del hotel. Se puede medir por huéspedes, por habitaciones ocupadas o por total de habitaciones en el hotel.

Fórmula:

- Tarifa Promedio por Habitación Ocupada  
$$\frac{\text{Ingreso por Habitación}}{\text{Número Total de Habitaciones Vendidas}}$$
- Tarifa Promedio por Huésped  
$$\frac{\text{Ingreso por Habitación}}{\text{Número Huéspedes en el Hotel}}$$
- Tarifa Promedio por Habitación del Hotel  
$$\frac{\text{Ingreso por Habitación}}{\text{Número total de Habitaciones}}$$

### Utilización del ingreso

Esta estadística se usa para mostrar los ingresos no registrados todavía. Mide el ingreso real de habitaciones (es decir, el ingreso por las habitaciones rentadas) como por ciento del ingreso máximo (es decir, el ingreso que se obtendría de rentar todas las habitaciones a la tarifa máxima).

Fórmula:

$$\frac{\text{Ingreso Real de Habitaciones}}{\text{Ingreso Máximo Posible del Total de Habitaciones}}$$

La importancia de esta estadística es que permite asegurarse de que se está obteniendo un ingreso óptimo de la renta de habitaciones.

### Estadía promedio del huésped

Esta estadística tiene que ver con el promedio ponderado de “noches de estadía” por parte de los huéspedes y ayuda a hacer proyecciones de reservaciones.

Class de Huesped	Noches de estadía	# de Huespedes	Promedio de producto
A	1 noche	20	20
B	2 noches	35	70
C	3 noches	25	75
D	4 noches	15	60
E	5 noches	13	65
5	15	108	290

Estadía promedio de los huéspedes:

Promedio simple:  $15 / 5 = 3$  noches

Promedio ponderado:  $290 / 108 = 2.7$  noches

### Ratios de actividad

Los ratios de actividad miden el uso efectivo de los recursos de un negocio por parte de la gerencia. También ayudan a medir con



efectividad el control de las sumas invertidas en ciertos activos. En la industria hotelera se usan los siguientes ratos de actividad:

1. Ratio del turnover del inventario
2. Período de turnover del inventario

### Ratio de turnover del inventario

Esta relación expresa el número de veces que el inventario ha sido renovado durante el año.

Fórmula:

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

**Inventario Promedio = (Inventario Inicial + Inventario Final) / 2.**

### Período de turnover del inventario

Esta relación expresa el número de días que se tiene un inventario disponible.

Formula:

$$\frac{365}{\text{Ratio de Turnover de Inventario}}$$



## PRESUPUESTAR

Presupuestar es planificar para el futuro. No vivimos en el día a día sin considerar el futuro. Planificamos desde las grandes ocasiones, como nuestras carreras, hasta las pequeñas cosas,

como lo que haremos mañana o durante el fin de semana. Lo primero es un plan a largo plazo, y lo segundo es un plan a corto plazo. Lo mismo pasa en los negocios, pero aquí el plan se expresa en términos financieros y es más formal y deliberado. Este proceso se conoce como presupuestar.

El presupuesto es parte del proceso de planificación. Establecer presupuestos para gastos de capital, gastos operacionales, costos y ventas en cada departamento, puede proveerle una base sólida para administrar su negocio.

Los presupuestos pueden determinar claramente las políticas de la gerencia y posibilitar el control financiero si se comparan los resultados actuales con los planes y se identifican áreas que necesiten acción correctiva.

Al hacer presupuestos, usted puede usar datos contables históricos conjuntamente con datos de tendencias proyectadas. Sin embargo, si su negocio es nuevo, usted dependerá sólo de los cálculos que pueda hacer con cierta base razonable y de la ayuda que le presten otros pequeños hoteleros en su isla o de la región.

Este proceso de presupuesto es parte importante del sistema de contabilidad y gerencia en cada negocio. El presupuesto es preparado por la gerencia y subsiguientemente revisado y aprobado por los directores de la organización. El presupuesto oficial establece los objetivos específicos para el período fiscal en cuestión y por las vías apropiadas indica la forma en que se deben usar los ingresos de cada fondo para lograr estos objetivos.

### Funciones del presupuesto

1. Planificación: Planificar para el futuro obliga a los gerentes a considerar diversas alternativas de

acción, a evaluarlas adecuadamente y a decidir cuáles son las mejores. Además, motiva a los gerentes a anticipar los problemas antes de que surjan, permitiéndoles considerar con tiempo vías alternativas para resolverlos cuando en efecto surjan. Este tipo de ejercicio tiende a producir mejores resultados que las decisiones tomadas de prisa.

2. Coordinación: Sin planificación, los gerentes departamentales pueden tomar decisiones sobre el futuro que sean incompatibles o que causen conflictos con otros departamentos. Por ejemplo, el departamento de ventas podría estar planificando extender el período de crédito para estimular las ventas, pero esto puede estar en conflicto con los acuerdos sobre sobregiros con el banco. El ejercicio de hacer los presupuestos ayuda a evitar estos conflictos porque hace que los gerentes consideren cómo sus planes pueden afectar a otros departamentos y cómo los planes de otros departamentos los afectan a ellos.

3. Control de costos y evaluación del desempeño: Preparar el presupuesto ayuda en el proceso de planificación; usar el presupuesto ayuda a controlar costos y a evaluar el desempeño. El sistema de calcular las desviaciones del presupuesto (variaciones) a posteriori fomenta una mayor conciencia de los costos entre los trabajadores y los gerentes, y señala las áreas de mejor desempeño, y lo que es más importante, señala las de peor desempeño.

4. Participación: Dado que exige la participación de un gerente en todos los niveles de la cadena de mando, el proceso de hacer un presupuesto acerca a los diferentes niveles del personal. Todos los miembros sienten que tienen voz y voto en la dirección de la organización, lo cual genera una mayor satisfacción en el trabajo y por lo tanto

una mayor productividad. En general, a través de este proceso el personal de todos los niveles se vuelve más consciente de los costos y más prudente.

El uso de los presupuestos

Tal y como se usa en las empresas, un presupuesto es un estimado detallado en términos numéricos del alcance de las operaciones en alguna fase de la actividad de la empresa en un período futuro. Los presupuestos siempre son una predicción de la actividad futura, en contraste con los estados de costos de manufactura, estados de ingresos y otros estados similares, que son reportes sobre lo acontecido en el pasado. Los presupuestos son detallados. Todas las transacciones anticipadas dentro del área de la actividad comercial que se está presupuestando deben de ser plasmadas por separado, y como regla, se debe estimar por separado el volumen de cada tipo de transacción por mes o por algún otro período corto. Los presupuestos se preparan en términos numéricos, aunque no necesariamente en dólares y centavos. La utilidad del presupuesto en el proceso de hacer y coordinar los planes es clave. El presupuesto también es útil como herramienta de comunicación y como estándar contra el cual comparar el desempeño real.

El presupuesto como herramienta de comunicación

Los planes gerenciales no se llevarán a cabo (excepto, por accidente) a menos que la organización comprenda cuáles son esos planes. Tener una comprensión adecuada conlleva no sólo conocer los programas y los objetivos sino también conocer las políticas y las restricciones que se espera que la organización cumpla. Ejemplos de este tipo de información incluyen:



las cantidades máximas que se pueden gastar en renglones como publicidad, mantenimiento y costos administrativos; los posibles salarios y horas de trabajo; los niveles de calidad deseados, etc. El presupuesto aprobado es una herramienta sumamente útil para comunicar información cuantitativa relacionada con estos objetivos y limitaciones.

## EL CONCEPTO DE COMPROMISO

Cuando el presupuesto se prepara de acuerdo a los procedimientos antes descritos, el documento final puede considerarse como una especie de contrato de compromiso de doble vía entre la gerencia y el supervisor de operaciones. Al aceptar los estimados que contiene el presupuesto, el supervisor en efecto le dice a la gerencia: “Puedo y voy a hacer que mi departamento opere de acuerdo con el plan descrito en el presupuesto”. Al aprobar los estimados que contiene el presupuesto, la gerencia en efecto le dice a los supervisores: “Si ustedes operan sus departamentos de acuerdo con este plan, estarán haciendo lo que consideramos un buen trabajo”. Ambas declaraciones incluyen la salvedad implícita de “estimados ajustados según cambien las circunstancias”, ya que ambas partes reconocen que los hechos reales (como los niveles de precios y las condiciones generales de negocios) podrían diferir de los que se tomaron como base al preparar el presupuesto y que estos cambios inevitablemente afectarán los planes establecidos en el presupuesto. Al juzgar si el compromiso en verdad se está cumpliendo a través del año, la gerencia debe considerar estos cambios.

## EL CICLO DEL PRESUPUESTO

1. Establecer objetivos realistas: Al preparar el presupuesto, deben tenerse en cuenta los hechos actuales. Las oportunidades y los peligros se deben tomar en cuenta y se deben reflejar en el presupuesto.
2. Crear un plan para lograr estos objetivos: Esto debe comenzar a nivel departamental, donde la dirección y el personal definan lo que se necesita para lograr estos objetivos. Dependiendo del establecimiento, el departamento de mercadeo trabaja estrechamente con los demás departamentos.
3. Comparar los resultados: Cuando usted compara resultados, hace preguntas y examina las diferencias. Si el resultado ha excedido o está por debajo de las expectativas, usted debe poder definir las circunstancias. Las variantes no ofrecen una solución, solamente identifican el área de las diferencias.
4. Si es necesario, tomar acciones correctivas: Las diferencias entre el presupuesto y los números reales pueden deberse a circunstancias que nadie puede predecir, como huracanes, incendios, colapso inesperado de la economía o una tragedia como la del 11 de septiembre de 2001. Otro factor importante podría ser que no se tomó en cuenta a la competencia. Sin embargo, la flexibilidad de los presupuestos permite hacer ajustes para que de todos modos los números se puedan evaluar. También podría haber diferencias debidas a aumentos en las ventas, y esto debe analizarse y tomarse en cuenta para futuras planificaciones.
5. Mejorar el proceso del presupuesto: Los empleados, especialmente aquellos que participan en el proceso, deben estar conscientes de que se necesita mejorar el proceso constantemente. Si se mejora el proceso de



elaboración y uso del presupuesto, aumenta la eficiencia del negocio porque se toman mejores decisiones gerenciales.

### **Proteger y controlar los recursos de efectivo**

El manejo del efectivo implica el buen manejo de todos los renglones del capital de trabajo en el negocio. Es muy importante para la planificación, los controles y, en especial, para la toma de decisiones. Los procedimientos de control de entradas de efectivo, desembolsos de efectivo y ciertos departamentos, como el de nómina, alimentos y bebidas y habitaciones, son de suma importancia ya que ayudan a controlar los recursos de efectivo disponibles en el negocio para la máxima generación de ingresos.

### **Manejo de efectivo**

El manejo de efectivo implica la buena administración del efectivo, de las cuentas a cobrar, de los inventarios y de las cuentas a pagar. Al administrar estos renglones del capital de trabajo, uno debe asegurarse de que aquellos que le suplen bienes a crédito al negocio reciban su pago. Si esto no se hace, existe la posibilidad de perder facilidades de crédito, de perder suplidores y, lo más importante, de crearse una reputación de pobre clasificación crediticia en el ámbito comercial.

Además, se deben cobrar puntualmente las deudas de los clientes para evitar una escasez de efectivo o un beneficio neto menor, ya que un porcentaje de esas deudas puede convertirse en incobrable. También es importante el manejo del inventario, ya que invertir demasiado dinero en el inventario es tener ese dinero ocioso sin generar beneficios. Demasiado inventario puede resultar también en altos costos de almacenamiento, deterioro, evaporación, etc. de

las existencias o la posibilidad de que éstas se pongan obsoletas y se tengan que pagar intereses innecesarios. Por otro lado, un inventario bajo puede significar que no se puedan satisfacer los pedidos de los clientes ya que el negocio podría quedarse sin abastecimientos y también se podría perder la oportunidad de aprovechar descuentos por órdenes “bulk”.

### **Efectivo en caja**

La cantidad de efectivo que se mantiene en el negocio es muy importante, pero también es un asunto riesgoso. Se sugiere que sólo se mantenga una suma pequeña para fines de caja chica o circulación. El efectivo en caja debe ser suficiente para las operaciones normales diarias. Al final de los turnos o del día, el dinero se debe contar y se debe depositar en el banco para que gane intereses o se debe reinvertir para aumentar los ingresos.

### **Efectivo en banco**

Este es el efectivo que se mantiene en una cuenta corriente. La cantidad de efectivo en esta cuenta debe ser suficiente para pagar la nómina y otras deudas corrientes. Cualquier suma en exceso que esté el banco puede también invertirse en otro lugar para generar más ingresos. En cualquier tipo de negocio puede surgir un superávit o un déficit de efectivo en cualquier momento. Esto es cierto, y más común, en la industria hotelera debido al carácter estacional de la industria.

### **Comentario final**

Mucho de lo que se ha discutido en este capítulo puede hacerse de forma más eficiente con sistemas computarizados en vez de sistemas manuales.

Hay paquetes de software excelentes, incluso aquellos desarrollados exclusivamente para las



propiedades pequeñas. Introducir la tecnología allí donde no existía puede ser una tarea intimidante, pero una vez domine ese aspecto, usted nunca se arrepentirá de haber tomado una decisión de esa naturaleza.

En el apéndice encontrará algunos formularios de utilidad.

Las referencias siguientes pueden ser de utilidad también:

- Hospitality Management, por Michael Coltman
- Accounting (3ra edición), por Van Nostrand Reinhold, 1987
- Hospitality Industry Managerial Accounting, por R.S. Schmidgall: 5ta edición, Educational Institute AHMA
- Hotel Internal Control Guide, por Internal Audit Committee of AHMA, 1997
- Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (9na edición), AHMA, 1996
- Accounting for Hospitality Managers, por Raymond Cote, AHMA 4ta edición 2001





## CAPÍTULO SIETE

# EL MERCADEO DE SU PRODUCTO



# ¿QUÉ ES EL MERCADEO?

La tarea de buscar, penetrar y desarrollar nuevos mercados para los pequeños hoteles es muy retadora. Es posible lograrla mediante un concepto “mágico y misterioso” conocido como “mercadeo”. Ahora bien, evitemos entrar en debates sobre lo que es mercadeo correcto o incorrecto y pasemos a definir qué es el mercadeo. De acuerdo con el Chartered Institute of Marketing:

El mercadeo es la función gerencial que organiza y dirige todas las actividades del negocio necesarias para determinar las necesidades del cliente y convertir el poder adquisitivo de éste en demanda de productos y servicios específicos, y también para hacer llegar el producto o servicio hasta el cliente final a fin de lograr el objetivo de ganancia establecido o cualquier otro objetivo fijado por la compañía.

En otras palabras, el mercadeo es todo aquello que se hace para llevar el producto al mercado (los compradores) y convencerlos de que lo compren. Para el hotel pequeño, la situación es lo contrario. El hotel se enfrenta al dilema de traer el mercado (los visitantes) hacia el producto.

## POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El posicionamiento en el mercado es la capacidad de armonizar un producto o servicio con las expectativas de un segmento particular del mercado. Si las necesidades de ese segmento del mercado se satisfacen de manera adecuada y consistente, el resultado será un mayor nivel

de clientes que repitan su compra del producto o servicio. Por otro lado, si el posicionamiento no es efectivo, se corre el riesgo de concentrarse en segmentos de mercado incompatibles y de no lograr el suficiente volumen de aceptación en ninguno. Para desarrollar una estrategia de posicionamiento efectiva, se deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué mercados específicos están disponibles?
- ¿Cuáles son las expectativas de estos posibles mercados-meta?
- ¿Cuál es la mezcla de recursos de mercadeo (marketing mix) necesaria para penetrar de forma efectiva en estos mercados?
- ¿Cuáles son las fortalezas y las limitaciones de los hoteles que son competencia que también tienen estos segmentos de mercados en la mira?

Una vez usted haya identificado el segmento específico de mercado que desea como objetivo, deberá preparar su hotel para satisfacer las necesidades de ese segmento, y dirigir sus esfuerzos de mercadeo hacia ello.

Por ejemplo, si su propiedad históricamente ha tenido atracción para las parejas de luna de miel, usted querrá tomar medidas en relación con la decoración, las actividades dentro del hotel y los paquetes de ofertas para ampliar su atractivo para este mercado. Quizá podría dirigir su promoción y publicidad casi enteramente hacia esa área. Una ventaja de los hoteles pequeños es que pueden desarrollar un negocio sumamente exitoso basado en un solo segmento del mercado.

Existen muchos ejemplos de éxito en este tipo de especialización a través del Caribe: buceo, observación de aves, excursionismo, clubes





y asociaciones, deportes, conciertos, etc. La especialización es una tendencia bien establecida en los negocios de hoy en día, y el hotel pequeño es ideal para servir a mercados con intereses especiales.

## CÓMO EVALUAR SU PRODUCTO

Lógicamente, el punto de partida para comenzar a mercadear un hotel pequeño es el hotel mismo, es decir, el producto. Nada es más importante. El mejor mercadeo, los mejores programas de ventas y la publicidad más inteligente están condenados al fracaso si el producto no se gana la aprobación del cliente. Una buena definición del hotel como producto es: “todo lo que le sucede a un huésped desde su llegada hasta el momento de su partida”. Claro que es una definición muy amplia. Pero recuerde que su producto es, en su mayoría, algo intangible que se llama “experiencia de vacaciones”. La primera pregunta que un pequeño hotelero debe plantearse es:

### “¿QUÉ TIPO DE PRODUCTO TENGO?”

Al analizar qué tipo de producto tiene usted, trate de anotar en una lista una amplia gama de “experiencias de alojamiento”, es decir, todas las cosas que los huéspedes puedan estar buscando. La suma de estas experiencias es su producto. Y, a diferencia del obrero en una línea de ensamblaje, su producto es enteramente el resultado de sus esfuerzos y habilidades como pequeño hotelero.

Detalle sus activos físicos:

- Ubicación
- Apariencia de las instalaciones

- Comida
- Entretenimiento
- Facilidades deportivas
- Destrezas del personal

Determine su posición con relación a su competencia. Mida y compare sus ventajas y desventajas como lugar vacacional con las de ellos. Mida y compare sus atractivos únicos con los de ellos. Tenga en cuenta el precio que usted cobra por lo que ofrece, y compare sus logros de mercadeo con los de ellos. Usted cuenta con otro recurso de incalculable valor, no sólo para medir su producto sino también para orientar al mercado que desea atraer.

## FIJACIÓN DE PRECIOS

La fijación de precios (“pricing”) se define como el enfoque general a utilizarse para establecer precios individuales para sus productos y servicios.

### Estrategia tradicional

Al determinar los precios, se deben considerar las siguientes áreas:

1. Método fijo (un solo precio) – Este método ofrece a todo el mundo los mismos productos al mismo precio. La ventaja de este método es que elimina el favoritismo hacia ciertos clientes, ya que el tratamiento es igual para todos, y facilita el rápido manejo de las transacciones.
2. Niveles de precio – Los bienes y servicios se clasifican en categorías baja, media y alta (de lujo). Para determinar esas categorías, se debe tener en cuenta el tipo de bienes y las circunstancias competitivas.
3. Estrategias específicas – Al decidir la estrategia de precios para su producto, usted puede considerar estrategias basadas en la demanda, los



costos y factores competitivos. Los criterios en cada uno de éstos incluyen:

- a) **Demanda** – Las estrategias para decidir los precios se basan en el impacto que éstos tendrán en el volumen de ventas. Por lo general, esto significa que a menor precio, mayor la demanda, y viceversa.
- b) **Costo** – Se considera el costo de producción más un margen razonable de beneficios. Aunque es el método estratégico más fácil de calcular, se debe tener precaución si no se toma en cuenta el impacto en la demanda.
- c) **Competencia** – La fijación de precios se basa en el análisis y la evaluación de otros hoteles que producen el mismo tipo de bienes y servicios. Esta estrategia resultará en una fijación de precios que pueden ser más bajos, iguales o más altos que los de la competencia. Para llegar a este enfoque particular hay que considerar con cuidado elementos como el autoservicio (que a menudo permite ofrecer precios más bajos) o la reputación del hotel, la cual puede justificar un nivel de precios más alto para lo que en esencia sería el mismo producto o servicio ofrecido por la competencia.

## ENFOQUE DISCRECIONAL

Además de las estrategias de fijación de precios antes mencionadas, se puede utilizar el enfoque siguiente.

**Precios flexibles** – En lugar del método “Fijo” (un solo precio) descrito antes, se puede utilizar una política de precios flexibles. Con este método, se pueden ofrecer a clientes diferentes precios diferentes por productos y servicios similares. Esto es particularmente aplicable si en su hotel las compras se manejan “por negociación” en vez de licitaciones u hoja de tarifas.

La estrategia de fijación de precios de su hotel puede incluir técnicas de estimación así como datos históricos de costos tomados de los registros del hotel.

La estrategia de fijación de precios también requiere coordinación con otros departamentos y operaciones del hotel, e incluye consideraciones de flujo de efectivo, rendimiento de la inversión y objetivos de ganancia. Otras consideraciones entrarán en juego cuando usted haga negociaciones con el extranjero. Éstas incluirán estrategias relativas a las tarifas, cuotas y protección contra las fluctuaciones en las tasas de cambio.

Usted también podrá considerar situaciones especiales de reciprocidad si el cliente es alguien a quien usted le compra bienes y servicios a menudo.

Al desarrollar estrategias generales de precio para el hotel, se deben considerar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué valor percibe el cliente en nuestro producto comparado con:
  - El precio
  - Productos y precios de la competencia
  - Productos y precios sustitutos
  - La alternativa de no comprar nada?
2. ¿Qué elementos/beneficios se deben de incluir sin costo extra?
  - ¿Amenidades?
  - ¿Servicios?
3. ¿Qué formas de pago son aceptables?
4. ¿Qué promoción, descuento, reembolso u otro incentivo adicional se ofrece? ¿Tendrá la promoción un tiempo limitado para empujar al cliente a tomar acción?
5. ¿Qué descuento por volumen, si alguno, se ofrecerá a los clientes?



6. ¿Debe haber un itinerario específico para cambios de precio?

- ¿Qué tan rápido están cambiando sus costos en el hotel?
- ¿La competencia está cambiando los precios?
- ¿Existe escasez (o exceso) de producción o de materia prima que pueda provocar un cambio de precios?

Es importante asegurarse de que los folletos y hojas de tarifas sean precisos y estén actualizados. Esta información debe revisarse y corregirse periódicamente (por lo menos cada 6 meses). Todas las revisiones deben marcarse con un código secuencial de revisión, y también debe incluirse cualquier anotación que evite confusiones o malentendidos en los clientes.

Para evitar problemas legales, este tipo de información publicada debe incluir una nota que indique que usted tiene el derecho unilateral de revisar o retirar el precio de cualquier artículo o servicio.

## ESPECIALIDAD DE MERCADEO (NICHO)

Desarrollar una estrategia de mercadeo con un presupuesto publicitario limitado significa que a usted más le vale estar seguro de que su publicidad esté llegando a sus mejores mercados posibles. Con dinero limitado, sería una tontería embarcarse en un programa de mercadeo a nivel mundial. Por ejemplo, si usted determina que Estados Unidos es su mejor mercado, usted debe preguntarse: “¿Qué tan bien se conoce mi hotel en Rhode Island?”. Si la respuesta es que no muy bien, es posible que usted decida que no puede darse el lujo de diluir su limitado presupuesto

publicitario –incluso si los mercados europeo, japonés y suramericano son potencialmente buenos–.

Usted también debe decidir que mercado fuera de temporada tiene el mayor potencial y cómo su hotel puede atraer y penetrar dicho mercado.

## MERCADEO DE LUNA DE MIEL

La mayoría de los hoteles del Caribe pueden y deben tener las calificaciones necesarias para ser excelentes “hoteles para luna de miel”. Quizá algunos deban agregar algunas opciones y atracciones teniendo en mente a los recién casados. Cambie su filosofía de precios para incluir opciones fuera de la propiedad, como velerismo, clases de buceo, excursiones y alquiler de autos. Usted no tiene que tener un resort “todo incluido” para ofrecer opciones inclusivas. Empezando con una tarifa de habitación más baja, usted puede diseñar paquetes de excelente calidad-precio y mucha diversión que, complementados con su cama “king-size”, sonarán ideales para los recién casados.

Si ha decidido tomarse en serio el negocio de las lunas de miel, comprométase. Haga que su personal esté consciente de que los recién casados son especialmente importante. Piense y actúe como un “hotel para luna de miel”. Los consumidores y los agentes de viaje lo tomarán muy en serio, y recuerde que un paquete está hecho para utilizarse. No es una herramienta de mercadeo para “atrapar” huéspedes. Asegúrese de cumplir con todos los componentes del paquete para así realzar la experiencia vacacional en general y que sus huéspedes regresen a sus casas enamorados de su hotel y del destino vacacional.



## **LINEAS AÉREAS QUE SIRVEN AL DESTINO**

Las líneas aéreas regulares que sirven al Caribe son un recurso vital. Sin ellas, no subsistiría una economía viable. En última instancia, nuestro éxito se medirá por lo bien que trabajemos con ellas y lo bien que entendamos las funciones en común que unen a las aerolíneas con la industria hotelera.

## **EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

Este flujo de la comunicación puede lograrse a través de las asociaciones locales de hoteles y mediante un contacto directo entre los hoteles individuales y las líneas aéreas que sirven sus regiones. En particular los hoteles independientes deben asegurarse de que todas las aerolíneas conozcan a sus representantes hoteleros en tierra, y de suplirles material de referencia sobre el hotel con regularidad. Los hoteles deben escribir a la oficina central de cada línea aérea para saber a qué departamento y lugar deben enviar el material.

## **EL ITINERARIO DE LAS LÍNEAS AEREAS**

Muchos hoteleros, particularmente en las islas más pequeñas que no reciben servicio directo de los mercados principales, se sienten frustrados por el proceso de programación de itinerarios de las aerolíneas. En muchos sentidos, ésta es la tarea más difícil para las aerolíneas, ya que a menudo los objetivos primarios de programación confligen unos con otros. Tanto en el origen como en el destino, tiene que tomarse en cuenta el flujo de los vuelos de conexión, y el tiempo de vuelo de la mayoría de los viajes hacia el Caribe desde los grandes mercados de Norteamérica hace imposible complacer a todos. Por ejemplo, los itinerarios para las ciudades costeras del noreste de Estados Unidos y de Canadá estarían orientados hacia servicios de conexión con vuelos internos.

## **CANALES DE DISTRIBUCIÓN MERCADERO DIRECTO**

Si su propiedad es un hotel establecido, usted tendrá las tarjetas de registro de los huéspedes que se han quedado allí. Envíeles su folleto nuevo de promoción y una carta invitándolos a visitarlo nuevamente. Su lista personal de correo también puede incluir a amigos, funcionarios del gobierno y personas de negocios. Por otra parte, los clientes contentos pueden ser sus mejores vendedores. Pídales que lleven consigo unos pocos folletos (tres o cuatro) y hojas de tarifas al partir. Nadie que visite su hotel debe salir sin un folleto y una hoja de tarifas. Por último, asegúrese de mantener siempre un folleto y una hoja de tarifas actualizada en cada habitación.

## **OFICINAS DE TURISMO**

Tanto a nivel local como internacional, estas oficinas deben tener siempre una buena cantidad de folletos y hojas de tarifa de su hotel. De vez en cuando, escríbales para verificar si necesitan más material. También pídales que lo mantengan informado acerca de campañas conjuntas de publicidad, promociones y “fam trips”.

## **REPRESENTANTES HOTELEROS**

Los representantes hoteleros son un recurso conveniente porque pueden concertar reservaciones, cotizar disponibilidad, proveer información a huéspedes potenciales, agentes de viaje y mayoristas, y recibir depósitos y prepagos. Algunos representantes hoteleros limitan su representación a un solo hotel o a hoteles que no compitan entre sí en cada isla o país. Sin embargo, ha habido un cambio en la mentalidad en este aspecto. Al representar a varios de hoteles en un destino dado, el representante hotelero



dará un mejor servicio a dicho destino porque podrá ofrecer a los tour desks de las líneas aéreas y a los mayoristas un amplio inventario de habitaciones. A su vez, el representante adquiere cierto nivel de ventaja competitiva para los hoteleros del lugar. Los representantes con varias propiedades en un destino específico también están en mejor posición de retener a los clientes en dicho destino en caso de que se haya sobrevendido un hotel en particular, porque siempre pueden ofrecerles hoteles alternativos. Esto ofrece a los agentes de viaje, los mayoristas y los potenciales huéspedes la valiosa ventaja de resolver todo con “una sola llamada”. Si usted ha contratado o piensa contratar a un representante, asegúrese de que siempre tenga una buena cantidad de folletos y hojas de tarifas.

A la hora de seleccionar el representante que mejor pueda mercadear su propiedad, uno de los mejores criterios es sencillamente verificar con algunos de los actuales hoteles del representante para tener una idea más clara de su desempeño. Además, es importante que cumpla con los siguientes criterios:

- Que tenga una base de clientes lo suficientemente amplia como para tener poder de negociación con los agentes de viaje, los mayoristas y las aerolíneas.
- Que haya estado en el negocio tiempo suficiente como para que se pueda medir su ejecutoria.
- Que tenga una buena relación de trabajo con las principales líneas aéreas, los operadores de excursiones y los mayoristas que hacen negocio en el país.
- Que tenga una sólida posición financiera (un tema muy importante en caso de que el representante vaya a manejar depósitos y prepagos).

- Que tenga línea telefónica local y línea de larga distancia libre de cargos para servir a la isla o país completo.
- Que esté afiliado a uno o varios de los sistemas de reservaciones de las líneas aéreas que permiten a los agentes de viaje concertar reservaciones de hotel fácilmente mediante el “sistema computadorizado de reservaciones” (CRS) instalado en sus oficinas.
- Que cuente con un personal bien informado y conocedor del negocio.

Su representante le dará exactamente el servicio que usted pague, y no más. Asegúrese de comprender exactamente qué servicios le dará su representante por la suma que usted esté pagándole.

Los honorarios del representante hotelero variarán según el tipo de representación (si incluye un sistema de reservaciones por internet, etc.) o según el número de horas diarias que sus líneas telefónicas estén abiertas para recibir reservaciones (lo cual puede variar desde 8, 12 o 24 horas). Algunos representantes cobran un cargo fijo mensual más gastos, mientras que otros cobran por habitación por mes más un porcentaje de cada reservación.

Si bien muchos representantes hoteleros proveen servicios de ventas y mercadeo por un cargo adicional a su cargo mensual de representación, es necesario que usted colabore y haga sus propios esfuerzos en áreas como la publicidad, las promociones de la industria, los viajes de familiarización y en las relaciones con los agentes.

## **AGENTES DE VIAJE MINORISTAS**

Los agentes de viaje minoristas a menudo pertenecen a organizaciones de la industria tales



como la Sociedad Americana de Agentes de Viaje (ASTA) o la Sociedad Americana de Agentes de Viaje Minoristas, las cuales negocian con líneas aéreas, cruceros, compañías de barcos a vapor, empresas de alquiler de autos, representantes hoteleros y operadores mayoristas. Una vez seleccionan el hotel con sus clientes, los agentes realizan las reservaciones a través de varios métodos, entre ellos:

- Sus sistemas de reservaciones computarizados CRS, la forma más popular hoy en día.
- Un representante hotelero.
- Un operador mayorista, en caso de que se compre un paquete de excursión.
- Por fax directamente al hotel.
- A través de una línea aérea que gestione reservaciones de hoteles como servicio complementario. Sin embargo, este método se utiliza mucho más con los hoteles para los viajeros de negocios, y es menos deseable para viajes de vacaciones a resorts.

Cuando llame a un agente de viajes, recuerde que esta persona es uno de sus mejores representantes de ventas, ya que puede vender a sus clientes la idea de quedarse en su hotel. Existen muchas empresas de listas de correo bien calificadas que lo pueden asesorar para enviar correspondencia a un selecto grupo de agentes de viaje. La compañía que le hace sus folletos del hotel puede ayudarle también. Si decide visitar personalmente a los agentes de viaje, siempre recuerde dejarles un paquete de cinco o diez folletos.

Muchas oficinas de turismo organizan viajes de familiarización para los agentes de viaje. Cuando estos agentes visiten su país o isla, asegúrese de proveerles folletos y hojas de tarifas, ya sea

que visiten o no su propiedad. Le sugerimos que les dé uno de cada uno. Si desean más, envíelos por correo a la agencia con una carta personalizada. De esta manera, usted se asegura de que los folletos lleguen a la agencia y que el agente no los pierda durante el viaje.

## **OPERADORES MAYORISTAS DE EXCURSIONES**

Los mayoristas son especialistas que promueven su producto a base de todas las facilidades disponibles en un destino dado, ofreciendo la mayor variedad posible de propiedades, excursiones, traslados y opciones de interés especial. Sus paquetes se promueven conjuntamente con las líneas aéreas que sirven al área. El mayorista vende estos paquetes al consumidor a través de los agentes de viaje minoristas y los tour desks de las aerolíneas. Ya que ni los minoristas ni los empleados de los tour desks pueden ser expertos en todos los destinos del mundo, recurren a los especialistas. Valiéndose de los especialistas para hacer sus reservaciones con mayor rapidez y eficiencia, no sólo sirven mejor a sus clientes sino que pueden finalizar una venta más rápido y seguir con la próxima.

Si usted desea participar en un programa de paquetes con un mayorista, contacte al mayorista y éste le indicará sus requisitos. Los mayoristas europeos y del Reino Unido controlan prácticamente todo el sector de viajes de ocio en sus países (donde, a propósito, la gente tiene derecho a, y toma, vacaciones más largas que los estadounidenses). Incluso los hoteles pequeños deben pensar en hacer el gasto de participar en eventos como el World Travel Market de Londres, etc., por lo menos una vez para fines de imagen/exposición.



Junto a los paquetes convencionales basados en “rack rates”, hay disponibles paquetes especializados como los tours de golf, tenis y buceo, paquetes de luna de miel, vacaciones familiares, especiales gourmet, etc.

La comisión adicional que se paga a los operadores mayoristas es su remuneración por gastos tales como gastos de oficina y documentación. Verifique lo que ya está incluido y lo que tiene un costo adicional.

Al negociar con los mayoristas, los pequeños hoteles deben tener cuidado con los siguientes problemas. Cúidese de aquellos que le prometen el cielo. Suena muy lindo que le vayan a llenar todas las camas del hotel, pero ¿qué sucede si:

- el mayorista se va a la quiebra?
- no vende durante el verano?
- le llena el hotel durante un año o dos, pero luego su negocio crece y necesita un hotel más grande?

Usted debe visitar al mayorista y poner al personal al tanto de los últimos cambios o adiciones que haya efectuado en su hotel desde la última inspección. El mayorista imprime y distribuye su propio folleto cuando hace visitas de promoción en un área determinada. Por lo regular, estos folletos se preparan dos veces al año y reflejan los cambios en la estructura de precios y en los servicios del hotel según la temporada.

## MANEJO DE LAS RESERVACIONES RESERVACIONES DE GRUPOS

Si usted desea negocio de grupos, asegúrese de elegir el tipo de grupo que su hotel pueda manejar y complacer. Los agentes de viaje

minoristas tienen acceso a los grupos, en especial aquellos agentes que trabajan las convenciones. Los grupos pre y post-convención podrían estar interesados en hoteles pequeños, así como los clubes deportivos y las organizaciones sociales. El manejo de llegadas y salidas masivas puede ser muy difícil si el hotel tiene un personal reducido, y por eso algunos hoteles pequeños no desean negocio de grupos. Otros problemas que surgen con las reservaciones de grupos son:

- Bloquear el hotel completo para un grupo implicaría rechazar a los clientes normales o a los clientes que visitan el hotel repetidamente.
- Normalmente es muy difícil llenar el hotel el día antes de la llegada y el día después de la salida de un grupo.
- Los grupos tienden a reducir los ingresos por habitación ya que usualmente exigen una rebaja de tarifa.

## RESPONSABILIDAD POR SOBREVENTA

No hay nada como la sobreventa de habitaciones para destruir la reputación de los agentes de viaje, los mayoristas y los hoteleros. Cuando esto ocurre, es muy dañino. También es peligroso legalmente, sobre todo en estos tiempos de consumismo, ya que las agencias de protección del consumidor aplican las leyes estrictamente y en general a favor del consumidor. Cualquier hotel que opere en Estados Unidos, sea cual sea su ubicación, es responsable ante la ley. A pesar de las cláusulas de responsabilidad, cualquiera que esté involucrado en la venta de una habitación de hotel que se haya sobrevendido puede ser llevado ante los tribunales. Los estatutos otorgan toda la protección al consumidor y cada vez se están entablando más demandas legales.



# CÓMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE COMUNICACIONES DE MERCADEO

Es imposible cubrir aquí todas las vertientes que podría tomar un programa de comunicaciones de mercadeo para un hotel pequeño. Cada hotel y su mercado difiere de los demás, y no todas las propiedades cuentan con los mismos recursos. Sin embargo, un programa creativo y bien pensado que comunique su mensaje al mercado con efectividad puede maximizar el poder de su inversión. Los métodos que use y dónde los use es algo que se decidirá a base de su plan de mercadeo. Estos planes deben evaluarse regularmente para garantizar que estén resultando.

## CÓMO ESTABLECER UN PRESUPUESTO

En sus gestiones para llegar a un mercado, usted debe de establecer una filosofía estricta de gastos y adherirse a ella. Una guía útil es el estudio anual que prepara Horwath & Horwath, una firma que reúne estadísticas operacionales de la industria hotelera a nivel mundial. A continuación le ofrecemos una buena guía para el presupuesto de un hotel pequeño promedio:

Año	Ventas proyectadas	Publicidad
1ro	\$100,000	10% ó \$10,000
2do	\$130,000	8% ó \$10,400
3ro	\$155,000	7% ó \$10,850
4to	\$200,000	6% ó \$12,000
5to	\$250,000	5% ó \$12,500

Cuando el hotel ya haya establecido una clientela habitual que le dé promoción constante mediante sus buenas referencias, el presupuesto de publicidad podrá reducirse a un 4% ó 5% de las ventas.

## USO DE UNA AGENCIA PROFESIONAL

Hay muchas empresas profesionales que trabajarán con usted y lo guiarán tanto en los programas de publicidad como de relaciones públicas. Algunas firmas dan ambos servicios, pero cada vez más se están manejando de manera independiente ya que son funciones muy diferentes. Las firmas de relaciones públicas tratan de que su hotel se mencione en la prensa sin costo directo para usted. Envían información sobre su hotel a periodistas especializados en viajes y presentadores de radio y TV, y los invitan a visitar el hotel en persona, además de preparar una serie de promociones como las que se describen más adelante. Las agencias de relaciones públicas generalmente cobran un cargo mensual, más gastos misceláneos por uso de teléfonos, franqueo y reproducción de las notas de prensa y fotografías. Estas técnicas funcionan en conjunto y se refuerzan unas a otras, sobre todo si se coordinan adecuadamente.

Si usted no puede pagar una agencia de relaciones públicas en el exterior, es vital que trabaje con las agencias utilizadas por su oficina de turismo local o su asociación de hoteles. En pocas palabras, si usted provee información y fotografías, la agencia de su oficina de turismo o de su asociación de hoteles las distribuirá. Los escritores especializados y los presentadores de radio y TV que visiten su isla o país serán enviados a visitar su hotel.





Si una agencia le presenta una propuesta de publicidad, no la acepte simplemente porque le guste. Es importante que el concepto creativo responda a un conjunto sencillo de criterios:

- ¿Le da posicionamiento a su propiedad?
- ¿Describe con claridad el tipo de hotel que usted tiene y su naturaleza básica?
- ¿El concepto creativo apela al mercado que usted tiene como objetivo?
- Imagínese haciendo una venta en persona, ¿es ése usted y es ésa su propiedad?
- ¿El concepto creativo es único?
- ¿Es diferente?
- ¿Rompe la barrera del aburrimiento, tan común en la publicidad de los hoteles pequeños?
- ¿Lo hace distinguirse de la competencia?
- ¿El concepto creativo es flexible?

## PUBLICIDAD POR REFERENCIA (DE BOCA EN BOCA)

Existe un medio de comunicación vital y sumamente eficiente que todos los pequeños hoteles pueden usar. No es costoso, es muy efectivo, muchas veces se pasa por alto y está muy subestimado. Casi nunca se explota en todo su potencial. Se llama la publicidad por referencia o “de boca en boca”, y es crítico en el éxito de cualquier producto.

### CÓMO EL HOTEL PEQUEÑO PUEDE MAXIMIZAR EL VALOR DE LA PUBLICIDAD “DE BOCA EN BOCA”

Naturalmente, ofreciendo una gran experiencia vacacional. Claro que esto por sí solo no va a

generar más negocios, ya que la gente da por sentado que obtendrá un buen servicio, buena comida y buen acomodo. Si no lo obtienen, darán referencias muy malas del hotel, lo cual puede ser un poderoso factor negativo. El hotel pequeño tiene una ventaja única para crear publicidad “de boca en boca”, sobre todo como resultado de la intimidad que se establece entre el huésped y la gerencia. Como pequeño hotelero, usted tiene más oportunidades por huésped para establecer una buena publicidad “de boca en boca” que sus colegas de las grandes propiedades. He aquí algunas sugerencias específicas de posibilidades de comunicación, muchas de las cuales quizá ya las esté usando. Divida las oportunidades en dos categorías:



#### ANTES DE LAS VACACIONES (antes de la llegada)

- Una vez se haya hecho la reserva, envíe por adelantado una carta personal de bienvenida, quizá con alguna información de utilidad. Fírmela usted mismo.
- Evite los envíos masivos de publicidad por correo a los clientes. Son muy costosos y cada día más la gente los tira a la basura sin leerlos.
- Una estampilla de correo, en vez de un sello impreso a máquina, se destacará y puede ser muy apreciado por algún coleccionista.



- Use esta comunicación para hacer ofertas especiales: un descuento para personas adicionales, noches extra a menor precio o precios especiales fuera de temporada para los que ya hayan venido otras veces.

## DURANTE LAS VACACIONES

### (mientras estén en su hotel)

Esta es la oportunidad ideal para cultivar las buenas referencias. Hay un sinnúmero de posibilidades, y usted es el mejor juez de lo que puede hacer. Pero el objetivo es simple: dar a los huéspedes, de una manera u otra, más de lo que esperan y más de lo que les corresponde por lo que pagaron. La clave es la atención personalizada.

- Asegúrese de presentarse a todos los huéspedes personalmente y de que ellos sepan cuándo y dónde encontrarlo. Hágalos saber que usted es un recurso, alguien a quien pueden pedir consejo, que está disponible si necesitan ayuda.
- Descubra conversando con ellos si tienen algún interés especial que usted pueda ayudarles a satisfacer: una reunión con residentes locales o un pasatiempo. Ofrezca sugerencias.
- Piense en un obsequio de despedida que no sea costoso, quizá algún producto de la isla/país o una foto enmarcada de los huéspedes durante sus vacaciones. Sea lo que sea, asegúrese de que su hotel esté identificado por el nombre en algún lugar del obsequio. Individualice el obsequio lo más posible; el gasto consciente de tiempo y dinero en un huésped es la manera más segura de aumentar su negocio y generar referencias entusiastas.
- ¡Diga adiós en persona!

## MATERIAL COLATERAL FOLLETOS

Su folleto debe de ser su pieza de publicidad más importante, ya que todos sus esfuerzos de promoción van a estar ligados directamente a él. Su objetivo debe ser hacer llegar su folleto a las manos del consumidor, del agente de viajes o del planificador de convenciones, la gente que reserva habitaciones de su hotel, ya sea directa o indirectamente. El folleto debe estar diseñado para hacer un recuento de su hotel cuando usted no esté presente para hacerlo en persona.

Le recomendamos con insistencia que contacte a una de las muchas empresas que se especializan en fotografía, diseño, redacción y producción total de folletos. Le advertimos que no lo haga usted mismo ni utilice a amigos bien intencionados.

- Su folleto debe ser brillante y colorido (impresión a 4 colores)
- Debe estar diseñado para cubrir los mercados a los que usted desea llegar y hacer un recuento fiel de su propiedad.
- No debe engañar al cliente potencial.
- Debe mostrar los mejores elementos del hotel y resaltar todo lo que sea único, como mobiliario antiguo, arquitectura especial o cualquier cosa especial que tenga el hotel.

Su folleto debe ser de tamaño estándar y doblado para que quepa en un sobre número 10. Este tamaño (aproximadamente 4"x9") también cabe en todos los estantes normales de folletos en las agencias de viaje. Otros tamaños van a crear problemas de correo, almacenamiento y exhibición. El nombre de su isla o país debe aparecer a lo ancho del tope o en la esquina superior derecha. El nombre de su hotel debe aparecer dentro de las dos pulgadas superiores en una letra



fácil de leer. Esta información (nombre de la isla/país y del hotel) debe estar en la parte frontal y en la parte posterior del folleto, de manera que si el folleto se coloca al revés en un estante, todavía se pueda identificar. No cuesta extra hacer esto.

El nombre de su hotel debe ser fácil de leer para que se pueda identificar rápidamente cuando su folleto esté colocado en un estante junto a muchos otros. Si las letras son llamativas, brillantes y claras, el nombre será visto de inmediato. Si planea distribuir sus folletos a través de los agentes de viaje, debe dejar un bloque en blanco para la agencia de viaje. Es un espacio de aproximadamente 1 ½” de altura en la parte inferior de la cara posterior. Así, el agente de viaje estampará su nombre en esta área para identificarse. Si usted no deja este espacio, el agente estampará su identificación encima de la fotografía de la portada, lo cual desmerece la presentación, o simplemente no usará el folleto.

## HOJA DE TARIFAS

Utilice una hoja de tarifas para divulgar sus tarifas actuales. Algunos hoteles publican sus tarifas por temporada; otros lo hacen por el año completo, incluyendo el verano y el invierno. Las hojas de tarifas no son costosas y no deben imprimirse en más cantidad de la que se pueda utilizar en un año o una temporada. La mayoría de las hojas de tarifas se imprimen a un color en papel de algún tono. Siempre deben ser un poco más pequeñas que el folleto, para poderlas insertar en éste. El diseño debe tener una imagen compatible con el folleto. Nunca debe dar, enviar por correo ni distribuir un folleto sin la hoja de tarifas. Estas hojas también pueden incluir otra información, como por ejemplo:

- El número telefónico de reservaciones
- Qué traer / Qué ropa usar

- Horas de check-out
- Reglas especiales / Política de propinas
- Distancia del aeropuerto
- Tarifas de taxis, itinerarios de vuelos / barcos
- Impuestos gubernamentales / Impuesto de salida
- Política de cancelaciones
- Representante hotelero (si procede)

## EL INTERNET

Hoy día, el internet es probablemente la herramienta de mercadeo más poderosa (y costo-efectiva) con que cuentan los hoteles pequeños. Para la mayoría de las propiedades pequeñas la red es, por mucho, el medio más efectivo de mercadeo. Para obtener la máxima presencia, es necesario un posicionamiento efectivo en los motores de búsqueda.

## EL SITIO WEB

La manera más obvia de mercadear su propiedad en internet es crear su sitio web propio. Existen varias aplicaciones que pueden ayudarle a crear lo que se conoce como “página de inicio” o “home page”. Si no está familiarizado con la creación de gráficos en su computadora, piense en contratar a una compañía local para que le construya su sitio web.

Independientemente de quién construya su sitio web, usted tendrá que seleccionar una compañía de “hosting”, la cual almacenará su sitio en una computadora para asegurar que siempre esté disponible. Es más importante elegir una compañía de “hosting” ubicada cerca de sus clientes y no cerca de usted. Los precios de “hosting” han bajado en los últimos años y la mayoría de los hoteles debería poder conseguir este servicio por menos de US \$30 al mes.



## Factores para un sitio web exitoso

- La estética del sitio web es muy importante, y los gráficos son esenciales para hacer el sitio atractivo. Sin embargo, evite usar demasiados gráficos, ya que todo ese adorno puede ahogar el mensaje que se quiere comunicar, además de que el tiempo de descarga se hace más largo y esto irrita a los usuarios.
- Funcionalidad del sitio en varios navegadores (por ejemplo, lo que se ve en Netscape no necesariamente se ve igual en Explorer). También, las diferentes versiones de los navegadores tienen diferentes capacidades.
- Facilidad de navegación, con botones fáciles de entender y mapas.
- El sitio debe estar accesible para el público al que usted quiere llegar. Esto significa que debe registrarlo en varios buscadores, con una lista de palabras clave que podrían usar las personas que anden buscando su sitio, por ejemplo, “pequeño hotel/small hotel”, “hostería/inn”, “hostal/guesthouse”, etc.
- Pague para promocionarse en sitios web populares y haga notar presencia, tenga enlaces (“links”) recíprocos con otros sitios relevantes. Anúnciese en grupos de noticias de turismo.
- Cerciórese de que los enlaces de su sitio web funcionen.
- El contenido del sitio debe ser interesante y pertinente.
- El sitio debe ser actualizado con regularidad para mantenerlo fresco y atractivo, con la información y los precios más recientes. Se pueden usar varias formas para lograr que los visitantes regresen al sitio, como premios y concursos, nuevos artículos, bromas

/ “gimmicks” y un sinnúmero de enlaces y artículos relacionados con el destino.

- Debe de tener elementos de interactividad, dejar que las personas se sientan en control de sus itinerarios. Construya un sitio web que permita a los clientes tener alternativas al planificar sus vacaciones.

Sin embargo, se debe hacer constar que muchos sistemas computadorizados de reservaciones (CRS) no tienen interfaz con el internet, por lo tanto no espere que su sitio web sea un punto de venta con servicios completamente integrado (one-stop shop).

## PUBLICIDAD EN LÍNEA

La introducción del internet ha cambiado el mercadeo y la publicidad como no lo ha hecho ningún otro medio. A diferencia de las formas tradicionales de mercadeo, la red mundial le ofrece un medio más rápido y costo-efectivo para llegar a su público y medir los resultados. Anunciarse en el internet se llama “publicidad en línea”.

## E-MAIL O CORREO ELECTRÓNICO

Con el internet ha llegado el correo electrónico, el cual permite a las personas comunicarse casi instantáneamente en el mundo entero. Con el e-mail sus clientes pueden enviarle mensajes desde cualquier lugar del planeta, a cualquier hora del día.

Si bien la conveniencia y la accesibilidad de esta herramienta de comunicación son de un valor incalculable, el e-mail también trae consigo responsabilidades adicionales. Como casi todo el mundo tiene ahora la posibilidad de enviarle un mensaje sin dilación alguna, ellos esperan una respuesta igualmente rápida. Si va a usar el



e-mail como herramienta de comunicaciones, usted debe hacerse el hábito de verificar su buzón de e-mail con regularidad y responder rápido. Si se tarda dos días en responder, puede perder la venta.

Por último, asegúrese de que todos sus mensajes incluyan su “firma electrónica”, la cual debe contener su nombre completo, el nombre de la propiedad, teléfono, fax y dirección de e-mail. Nunca debe suponer que la gente que le envía mensajes reconocerá su respuesta sin esta información. Además, usted debe facilitarle a las personas lo más posible el comunicarse con usted.

## **PUBLICIDAD A TRAVÉS DE BANNERS**

El equivalente en internet a un anuncio en prensa es una bandera o “banner”. Los “banners” son anuncios que usted coloca en otros sitios web con enlace al suyo. La gran diferencia entre la publicidad tradicional y la publicidad en línea es que los anuncios en línea son fáciles de cambiar y fáciles de medir. En sólo unos días después de haber colocado un “banner” (versus meses en el caso de un anuncio en prensa), los publicadores de internet le pueden suplir estadísticas que le dicen cuántas veces su anuncio fue exhibido y cuántas veces la gente entró a su sitio web a través de su “banner”. Usted no logra este tipo de feedback con un anuncio en prensa.

## **BOLETINES INFORMATIVOS (NEWSLETTERS)**

Enviar boletines electrónicos por e-mail es una manera barata de mantenerse en contacto con pasados huéspedes y con prospectos interesados. Usted debe utilizar esta opción con prudencia, ya que puede afectar negativamente su imagen si la utiliza incorrectamente.

Los mensajes electrónicos no solicitados se conocen como “correo basura”, “junk mail” o “spam”. Usted no debe enviar mensajes a las personas que no lo deseen. La alternativa se conoce como “opt-in mailing list”, o listas de correo en las que el cliente ha aceptado ser incluido. Por ejemplo, en sus tarjetas de registro usted puede pedirles las direcciones electrónicas a sus huéspedes, pero eso no le da derecho a ponerlos en su lista de distribución para su “newsletter”. Usted debe incluir la pregunta de si les interesaría ser añadidos a su lista para el newsletter y dos casillas para marcar “sí” o “no”. Además, si usted recoge direcciones de correo en su sitio web, es práctica común hacer una “doble confirmación” enviando un mensaje a la dirección en cuestión para que la persona confirme. Este proceso evitará que alguien añada a otra persona sin su conocimiento o consentimiento. Por último, en la parte inferior de cada mensaje se deben incluir instrucciones para que la persona pueda pedir que la borren de la lista de envío. Todo esto suena bastante intimidante, pero existen servicios que le ayudarán a manejar estos procesos, incluso el envío de sus newsletters. Un servicio con precios razonables es Tropic Email Publisher (<http://www.email-publisher.com>)

## **FOROS DE MENSAJES**

Hay un sinnúmero de sitios web que ofrecen foros de mensajes para los lectores interesados en los viajes al Caribe. Ser miembro activo de un foro le ofrece una excelente fuente de posibles negocios.

Dedique algún tiempo a buscar foros relacionados con su área y, si fuera necesario, regístrese para participar. Si usted participa y proporciona información valiosa, los demás participantes lo clasificarán de inmediato como



experto y le pedirán más consejos. Sea cauteloso con este acercamiento, ya que muchos foros no permiten la participación de entidades comerciales. Tampoco es buena idea endosar su propiedad dentro del foro, pero no hay nada de malo en colocar el nombre de su propiedad debajo de su firma en los mensajes. La gente no sólo apreciará sus conocimientos, sino que respetará el hecho de que usted se tome tiempo para ayudarlos con sus dudas sobre su isla/país y no trate únicamente de venderles su propiedad. Usted obtendrá respeto y negocios también.

## SUBASTAS

Hay un muchos sitios web que realizan subastas en línea. La mayoría de las subastas le permiten establecer un precio de reserva, el cual le asegura que recibirá una suma mínima en dólares antes de aceptar la oferta ganadora. Pero el beneficio real de una subasta no es la ganancia financiera inmediata sino la presencia y exposición adicional que obtiene su propiedad. Las personas que buscan ofertas verán su subasta y considerarán la posibilidad de alojarse en su propiedad, incluso si nunca antes habían oído de ella. Para incrementar su exposición al público, mantenga la subasta el mayor tiempo posible. Para incentivar las primeras ofertas, fije un precio de inicio tan bajo como \$10 o hasta \$0. Para incentivar más ofertas, asegúrese de que su precio de reserva sea lo más bajo posible. Si la gente continúa ofreciendo pero no logra llegar al precio de reserva, se va a desalentar. Este esfuerzo de “protegerse” podría a fin de cuentas estropearle la subasta. Recuerde que el único propósito de la subasta no es vender esa única habitación por esa única semana, sino exponer su propiedad a la atención de miles de personas .

# PUBLICIDAD EN LOS MEDIOS ESPECIALIZADOS

## DIRECTORIOS

Existen diversos directorios como el Gold Book de CHA que incluirán a su propiedad en sus listas por una suma nominal, y algunos gratuitamente. Los agentes de viaje y las líneas aéreas usan este tipo de publicación, así que usted debe asegurarse de estar incluido tantas como sea posible.

## GUÍAS

Existen también diversas guías estándar del Caribe que los editores actualizan anualmente. Usted no puede pagar para que lo incluyan en estas guías, pero puede enviar al editor los detalles sobre su hotel, junto con una invitación personal para visitarlo en caso de que el editor piense ir al área cuando vaya a actualizar la guía. La agencia de relaciones públicas de su oficina de turismo puede también asegurarle su inclusión en publicaciones tales como:

- Fielding`s Guide to the Caribbean
- Fodors Guide to the Caribbean
- Fisher`s Guide to the Caribbean

Éstas y otras guías son utilizadas mayormente por los consumidores, pero también sirven de referencia a los escritores de periódicos y revistas.

## REVISTAS Y PERIÓDICOS

La publicidad en revistas y periódicos especializados cuesta mucho menos que en publicaciones de consumo general. Estas publicaciones llegan a los agentes de viaje y al



personal de las líneas aéreas, y son muy efectivas para promocionar nuevas propiedades así como para mantener a las ya establecidas en la mente de los agentes. Se pueden usar para anunciar un paquete de ofertas nuevo o alguna mejora a su hotel. La mayoría de ellas publica secciones sobre el Caribe regularmente. La publicidad de su hotel debe estar incluida en estas secciones para ganar mayor visibilidad y beneficiarse de los artículos que se escriban sobre el destino. Ésta es una de las pocas áreas de la publicidad que usted puede manejar enteramente por su cuenta, enviando al editor notas de prensa en papel timbrado de su hotel y fotos 8"x10" en blanco y negro. De esta forma puede anunciar a los agentes de viaje alguna nueva facilidad que ofrezca su hotel, un nuevo paquete o un cambio en la gerencia. Si un grupo de agentes de viaje visita su hotel, tómese una foto (sin los vasos en la mano) y haga un fotocalce con sus nombres y los de sus agencias.

## PERIÓDICOS

La publicidad en los periódicos puede ser costosa y en la mayoría de los casos no es tan provechosa para el hotel pequeño. Sin embargo, si usted quiere visibilidad en cierta área de un mercado, un pequeño anuncio en un periódico local puede ser productivo, particularmente si lo hace en conexión ("tie-in") con otros hoteles del Caribe o con las líneas aéreas o con la publicidad de la oficina de turismo sobre su destino.

## PERIÓDICOS DE LAS CIUDADES

Si su huésped procede de una ciudad pequeña o un área suburbana que tenga un periódico propio, usted puede remitir para publicación una foto en blanco y negro tamaño 8"x10 del huésped o su familia disfrutando del hotel (con el debido permiso del huésped). Obtenga detalles del huésped y asegúrese de que el

periódico no reciba la foto hasta que el huésped y su familia hayan regresado a casa. Obviamente, esto no funciona con los periódicos de las grandes ciudades.

## REVISTAS

La publicidad en las revistas es bien costosa, pero puede ser altamente productiva si usted busca atraer segmentos especiales del mercado, por ejemplo:

- Recién casados
- Aficionados del buceo
- Golfistas
- Tercera edad
- Aficionados al yatismo
- Gourmets
- Familias en vacaciones

La publicidad en las revistas puede ser una necesidad. Pero aquí también es importante tratar de colocar sus anuncios como parte de alguna sección especial sobre el Caribe o sobre su isla/país en específico, o cuando sepa que el material editorial que se publicará pondrá a los lectores a pensar en unas vacaciones en esta región.

Algunos anuncios en revistas pueden llevar un cupón que pueda ser enviado por las personas que deseen más información sobre su hotel. Esto puede ser riesgoso para los hoteles pequeños con presupuestos limitados, porque los lectores de las revistas de viaje son famosos por pedir información sobre todos los posibles destinos en su lista de posibilidades. Sería normal recibir más de 1,000 respuestas de los lectores para que se les envíe información por correo, lo que resultaría altamente costoso. Lleve un registro y verifique si alguna de esas peticiones de información se convirtió en una reservación real. En caso de que sí:

- Para cuántas personas



- Cuánto duró la estadía
- Cuál fue el gasto real
- Quizá no haya mejor manera de evaluar su inversión en el anuncio.
- Desafortunadamente, muchos hoteles pequeños no apartan dinero suficiente para los gastos de publicidad y de pre-apertura

## RADIO Y TELEVISIÓN

Estos medios usualmente son más caros, lo cual hace difícil para los pequeños hoteles colocar publicidad pagada. Sin embargo, algunas estaciones permitirán que usted compre tiempo y lo pague en “due bill” (un intercambio de publicidad por habitaciones y comidas que la estación pueda usar).



Los programas de juegos en la TV y otros programas por estilo siempre están interesados en los viajes al Caribe para ofrecerlos de premio, y dan promoción al hotel donde se quedarán los premiados. La agencia de relaciones públicas de su oficina de turismo puede investigar estas posibilidades. Si un show de TV está visitando su área para filmar en vivo, probablemente la oficina de turismo estará a cargo de la coordinación, ya que la cantidad de habitaciones y boletos de avión requeridos convierten al evento en una promoción nacional. Incluso si usted no puede dar alojamiento a todos, su espectáculo nocturno, su buffet o

su pintoresco bar en la playa pueden merecer una visita especial. Una vez más, el enlace con su oficina de turismo es la clave. No descarte hacer aportaciones a programas de eventos caritativos, a subastas en la televisión pública y a eventos que necesiten patrocinadores. Pueden resultar beneficiosos para usted financieramente y harán sentir bien a su personal. Puede regalar paquetes en los que usted done las habitaciones y otros negocios locales, como los operadores de excursiones y empresas de alquiler de autos, cooperen para añadir otros beneficios, a cambio de promoción en las estaciones de radio y TV públicas y en las galas de eventos caritativos importantes en los grandes mercados. También, dado que el huésped percibe que ha obtenido unas vacaciones gratis, gastará más en el bar, el restaurante y la boutique.

## PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD EN COOPERACIÓN

Cuando planifique viajes de promoción a la región que constituye su mejor área de mercado, haga los arreglos con mucha anticipación, y use los recursos con que cuente allí. Su representante hotelero puede ponerlo en contacto con agentes de viaje y mayoristas clave, quienes pueden ayudarlo en sus ventas.

Los gerentes de ventas de distrito de las líneas aéreas que sirven a su destino son una fuente de información importante y pueden coordinar que usted visite al personal de la oficina de boletos, el tour desk y reservaciones telefónicas para orientarlos sobre su hotel.

Si existen oficinas de turismo en estas áreas de mercado, estos funcionarios pueden abrirle





puertas, acompañarlo en sus visitas de venta y asesorarlo en cuanto a qué enfoque usar con los diferentes sectores de la industria.

Por lo general, su asociación local de hoteles es la mejor manera de ser incluidos en una promoción. Ellos también pueden ayudarle a incentivar a los agentes de viaje que estén visitando su destino a visitar su hotel. Muchas líneas aéreas favorecen programas conjuntos de publicidad, al igual que los mayoristas y operadores de excursiones. Los hoteles pequeños pueden participar, ya que esos programas ofrecen una amplia variedad de propiedades (y precios.)

## VIAJES PROMOCIONALES

Para promocionar su propiedad en el mercado, es necesario visitar a los agentes de viaje. Para esto pueden unirse varios hoteles y coordinar una viaje promocioal con su oficina de turismo.

### VIAJE PROMOCIONAL DE LA OFICINA DE TURISMO

Cuando usted participa en un viaje promocional de la oficina de turismo, es costumbre que ellos hagan todos los arreglos para que usted vaya acompañado en sus visitas por alguien familiarizado con el área. Sin embargo, el viaje de la oficina de turismo difiere de un viaje individual porque su objetivo es promocionar más el destino que un hotel en particular.

Durante un viaje promocional de la oficina de turismo, los hoteleros asistirán a:

- Desayunos-seminarios
- Almuerzos
- Cócteles de presentación
- Otras reuniones sociales

Éstos le ofrecen una buena oportunidad de

conocer a los agentes de viaje y discutir intereses mutuos. Dado que la oficina de turismo paga la mayor parte de esa gestión de promoción, el destino será lo que figure prominentemente, y usted deberá encargarse de promocionar su propiedad individualmente.

## VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN

Otra manera de promocionar su propiedad es invitar a los agentes de viaje a que visiten su área en viajes de familiarización.

Estos viajes usualmente son organizados por las oficinas de turismo en conjunto con las líneas aéreas y los mayoristas. Aunque también muchos representantes hoteleros organizan sus propios viajes.

Cuando un agente de viaje llegue a su propiedad, no importa si va en un viaje grupal o individual, usted debe hacer un esfuerzo especial para agasajarlo con comida y entretenimiento. Vele por que la pase bien mientras esté de visita en su hotel.

Asegúrese de que le muestren una habitación y todas las demás facilidades del hotel. Dele un folleto y una hoja de tarifas, y asegúrese de que se familiarice bien con su propiedad. Una visita promedio de un agente puede costar desde US\$10 hasta US\$50, así que sáquele el mayor provecho.

Su oficina local de turismo o la agencia de ésta en el exterior sin duda sabrá cuándo los escritores de periódicos o de revistas irán de visita para escribir sobre el destino. Asegúrese de que piensen primero en su hotel cuando estén preparando los itinerarios. Y cerciórese de que



los escritores especialistas en hoteles pequeños lo recuerden cuando vengan de visita. Tenga a mano fotos profesionales en blanco y negro que enfatizen sus mejores atractivos, junto con material informativo por escrito.

## INVESTIGACIÓN TARJETA DE REGISTRO

Los datos que contienen las tarjetas de registro forman el “libro de la historia de su hotel”. La tarjeta de registro debe ser atractiva pero sencilla, para que sea muy fácil de llenar. Incluya espacios para la dirección electrónica y las fechas de aniversario / nacimiento (encontrará un ejemplo de este formulario en el apéndice.) Una tarjeta de registro bien pensada puede recoger gran cantidad de datos, que combinados con algunas anotaciones de un gerente observador, pueden ser una mina de oro como información de mercadeo.

## PERFIL DEL CLIENTE

Otra forma de hacer investigación sobre su producto es comparar el perfil de sus clientes con los de otros hoteles en su isla/país. Muchos gobiernos compilan estos datos. Si puede obtener copia, sabrá si su hotel se ajusta al promedio o quizá descubra algo que lo distingue de la competencia.

## CUESTIONARIO PARA EL HUÉSPED

La forma más simple y menos costosa de monitorear su programa de mercadeo es preguntarles a sus huéspedes las razones por las que escogieron su propiedad. Esto se puede hacer mediante un cuestionario sencillo que se deje en las habitaciones con el pedido de que sea completado antes de partir (es también un buen método para averiguar más detalles sobre la reacción del huésped a su producto). La pregunta también se puede hacer de manera informal en alguna conversación. Pregunte a sus huéspedes si fueron al hotel:

- Porque los orientó un agente de viajes
- Por sugerencia de un huésped anterior
- Porque vieron su anuncio, y dónde lo vieron.

Después de un tiempo, descubrirá sobre qué bases se está desarrollando su negocio.

## INVESTIGACIÓN INFORMAL

Sería recomendable también realizar una investigación informal entre sus actuales huéspedes para determinar sus gustos y lo que no les gusta. Identifique tres o cuatro datos que necesite y consiga la respuesta mientras conversa (p.ej., qué hacen para entretenerse, cuál es su revista favorita o su programa de televisión favorito, etc.).

- Haga las preguntas a una buena muestra representativa de sus huéspedes y anote los resultados en sus tarjetas de registro.





# CAPÍTULO OCHO SEGUROS



# SEGUROS Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Los mercados internacionales de los seguros y los reaseguros han sido duramente golpeados por los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos. Estos eventos han cambiado de manera fundamental la perspectiva de las compañías de seguros respecto a su negocio, en términos de lo que aseguran y cómo lo aseguran. Las pautas y las actitudes se han hecho mucho más conservadoras y las aseguradoras examinan más a fondo los tipos de seguros de riesgo que asegurarán.

La industria en general ahora se enfrenta al desembolso de pagos masivos como resultado de las catástrofes causadas por el hombre, lo cual se ha complicado con las continuas catástrofes naturales de los últimos años. Esto ha obligado a las compañías internacionales de reaseguros y, por consiguiente, a las empresas de seguros, a implementar nuevas medidas rigurosas de suscripción para que la industria pueda sostenerse y permanecer viable.

Algunas de las medidas tomadas por los reaseguradores y los aseguradores incluyen:

- (1) Imposición de deducibles más altos.
- (2) Incrementos dramáticos en tarifas y primas.
- (3) Imposición de sublímites a las pólizas.
- (4) Restricciones severas a ciertos tipos de cobertura, y eliminación completa en algunos casos.
- (5) Requerir a los tenedores de pólizas autoasegurarse más contra los riesgos que corren.

- (6) Imponer garantías a las primas, lo cual requiere el pago completo de las primas en corto tiempo.
- (7) Mayor escrutinio a todas las reclamaciones antes de hacer los pagos.
- (8) Promover la implementación de programas formales de administración de riesgos como estrategia para reducir los mismos.

El efecto neto de estos acontecimientos es que los hoteleros del Caribe, pequeños y grandes, tendrán que enfrentar algunos retos en el ámbito de los seguros a corto y mediano plazo, mientras los aseguradores y los reaseguradores se ajustan al volátil ambiente en que operan.

Quizá los retos más inmediatos que enfrentarán los hoteleros son los incrementos en las primas y la dificultad para obtener cobertura total para ciertos tipos de seguro, como el de responsabilidad pública.

Por lo tanto, los hoteleros tendrán que adoptar una perspectiva novedosa y mejor enfocada en lo que se refiere al crítico tema de sus seguros. Es imperativo que todos los hoteleros revisen y analicen con cuidado sus actuales pólizas para estar seguros de que estén en orden y que los cambios que sus compañías aseguradoras quieran implementar no los dejarán innecesariamente expuestos a posibles pérdidas y responsabilidades.

Es altamente recomendable que este tipo de revisiones y análisis se lleven a cabo con la ayuda de un corredor de seguros experto.



# ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA HOTELEROS

Dados los recientes acontecimientos en los mercados de seguros, sería muy recomendable que los hoteleros consideraran seriamente desarrollar e implementar programas de administración de riesgos para sus negocios como parte de su estrategia global para manejar los diversos peligros que enfrentan diariamente.

La administración de riesgos es una disciplina dirigida a proteger los bienes y las ganancias de un individuo o una organización reduciendo el potencial de pérdidas, daños o responsabilidades antes de que ocurran.

La administración de riesgos para hoteles puede ser en ciertos casos una estrategia profunda y abarcadora que implique una asignación de recursos humanos y financieros acorde con el tamaño del hotel o de la cadena hotelera. Sin embargo, para la mayoría de los hoteleros, un programa sencillo y bien pensado de administración de riesgos puede ser suficiente y resultar de incalculable valor a largo plazo.

Un programa típico de administración de riesgos cubrirá cuatro áreas básicas:

- **Evaluación de riesgos** – Identificar y cuantificar todos los riesgos a los que un hotel está expuesto y que amenazan sus activos y su rentabilidad.
- **Control de pérdidas** – Reducir la frecuencia y/o severidad de las pérdidas con la implementación de ciertas técnicas o medidas de administración dirigidas a evitar, eliminar o reducir la extensión de las pérdidas que puedan ocurrir. Estas pueden incluir: instalación de sistemas

de rociadores, mejores prácticas de ama de llaves, mantenimiento regular a los equipos principales, infraestructura y edificios, y un enfoque más proactivo de parte de la gerencia para responder rápido cuando ocurran incidentes.

- **Transferencia de riesgos** – Cuando los fondos para pagar las pérdidas ocurridas en el hotel proceden de una fuente externa al hotel, es decir, traspasar el costo a las compañías de seguros. De esta forma, el hotel podrá continuar sus operaciones aun después de sufrir pérdidas, siempre y cuando estén aseguradas.
- **Monitoreo y revisión de riesgos** Una vez implementado el programa, los hoteleros deberán monitorearlo y evaluarlo continuamente para asegurar que los resultados esperados se logren.

Este ejercicio completo debe ser parte de una estrategia de administración comercial integral y consciente, diseñada para proteger los activos, las ganancias, los pasivos, los huéspedes y el personal del hotel con máxima eficiencia y un mínimo de costos. Sin embargo, algo vital para su éxito será la clara asignación de la responsabilidad de la administración de los riesgos y seguros, junto con la consiguiente autoridad, a una persona o varias personas específicas que comprendan claramente su importancia.

## COBERTURAS CRÍTICAS PARA HOTELEROS SEGURO DE RESPONSABILIDAD PÚBLICA

Examinemos primero el seguro de responsabilidad pública. Es regla establecida



de derecho consuetudinario que una empresa comercial tiene la responsabilidad inherente de proteger a sus clientes. En los sectores de hoteles, turismo y ocio, esto es de extrema importancia, y particularmente en el Caribe, donde la mayoría de los visitantes proceden de territorios con entornos comerciales altamente contenciosos.

La amplia gama de servicios y facilidades que ofrecen los hoteles, desde tratamientos de spa hasta una variedad de deportes acuáticos, los hace vulnerables a reclamaciones de responsabilidad frente a terceros. Se debe poner sumo cuidado y atención en todos estos servicios y facilidades para garantizar que no ocurran errores o accidentes evitables, ya que las consecuencias financieras pueden ser graves. Una gerencia efectiva siempre será la primera línea de defensa para prevenir la exposición a riesgos evitables.

Si un hotel es negligente y fracasa en su deber de proteger al huésped contra daños personales, incluso la muerte y daños a la propiedad, es legalmente responsable de las pérdidas que surjan. Sin embargo, para que un reclamante pueda demostrar que el hotel es legalmente responsable, deberá demostrar que el hotel tenía una obligación legal para con él y que dicha obligación se incumplió.

Es responsabilidad del hotel proveer un ambiente seguro para sus huéspedes y, por ende, debe tener en efecto un programa de seguridad. El hotel debe asegurarse de que sus empleados conozcan la existencia del programa y debe ofrecer sesiones de adiestramiento para que todos los empleados se familiaricen con los procedimientos y lineamientos de seguridad.

El hotel siempre debe mantener registros

apropiados de su programa de seguridad, ya que mientras más pruebas tenga de que se ha esforzado por mantener un ambiente “seguro”, más fuerte será su posición en caso de alguna reclamación.

A continuación, algunas pautas clave que todos los hoteles deben seguir:

- Las puertas de salida deben de estar bien señalizadas.
- Se debe instalar iluminación interior y exterior adecuada.
- Pasamanos instalados donde sea necesario.
- Se deben usar letreros de advertencia para avisar a los huéspedes de posibles peligros.
- Dar mantenimiento regular a edificios, vehículos de motor y equipos.
- Poner especial atención al manejo de los alimentos y la higiene del personal.
- Asegurar el suministro de agua potable, principalmente después de tormentas y huracanes.
- Tener siempre disponibles facilidades médicas, primeros auxilios y transportación.
- Utilizar personal calificado para los servicios que requieran atención personalizada.
- Tener un plan contra desastres. Coordinar con las autoridades locales.
- Asegurarse de que los concesionarios tengan sus propios seguros de responsabilidad pública y obtener un acuerdo de exoneración de responsabilidad (“hold harmless”).
- Asegurarse de que las áreas de juegos infantiles, si las hay, sean seguras.
- Dar mantenimiento diario a las piscinas, tener marcadas claramente las



áreas profundas y tener otros letreros pertinentes.

- Usar relevos de responsabilidad para actividades que conlleven cierto riesgo, como montar a caballo, esquí acuático y buceo.
- Implementar un sistema simple, pero apropiado, de reporte de incidentes.
- Dar recordatorios a los huéspedes para que estén atentos a su propia seguridad.
- Prestar atención inmediata a cualquier lesión personal.

## OPERACIONES DE LOS CONCESIONARIOS

Es normal tener dentro del hotel varios concesionarios que proveen servicios y facilidades como:

- Restaurantes
- Lounges
- Salones de belleza
- Tiendas de regalos
- Deportes acuáticos
- Excursiones
- Alquiler de autos
- Gimnasio
- Club de golf

Es de suma importancia que los concesionarios tengan sus propias pólizas de seguro y que el hotel se asegure con toda certeza de haber firmado contratos que incluyan “acuerdos de exoneración de responsabilidad” (hold harmless) con estos concesionarios.

Los hoteleros deben prestar especial atención para asegurarse de:

- No anunciar ni recomendar en sus folletos, sitios web u otro medio,

servicios que el concesionario ofrezca sin éste tener seguro para ellos.

- Colocar anuncios de relevo de responsabilidades en las habitaciones, avisando a los huéspedes que el disfrute de actividades y servicios tales como los deportes acuáticos y los paseos a caballo es por su propia cuenta y riesgo, y que por esto deben tener precaución y buen juicio.

Los hoteleros deben obtener de sus concesionarios prueba de que éstos tienen su seguros vigentes, pidiéndoles anualmente una copia del certificado. Es importante que el límite de la cobertura sea adecuado y esto puede variar de territorio en territorio.

A la luz de las actuales restricciones en el mercado de seguros, los pequeños concesionarios podrían tener dificultad en obtener seguros de responsabilidad pública o en obtener el nivel de aseguramiento que el hotel considera adecuado. Como mínimo, los hoteleros deben exigir a sus concesionarios una cobertura de US\$1,000,000.00 en adelante para fines de lesiones corporales y daños a la propiedad. Además, los hoteleros deben asegurarse de estar incluidos como un nombre adicional bajo la póliza de responsabilidad del concesionario.

## COBERTURA JURISDICCIONAL CONTRA RECLAMACIONES A NIVEL MUNDIAL

¿Cuándo necesita un hotel cobertura jurisdiccional contra reclamaciones a nivel mundial dentro de su póliza de responsabilidad?



Esto dependerá de si tiene alguna propiedad o incluso hasta un representante de ventas en el exterior, especialmente en Estados Unidos y Canadá. Si no hay vínculos financieros con estos países, entonces el hotel puede comprar un seguro de responsabilidad con cláusula de jurisdicción contra reclamaciones locales, lo cual es mucho más económico.

Antes de que el hotel tome esta decisión, sería recomendable verificar con su corredor o representante de seguros, su abogado o su contador.

## SEGUROS DE LA PROPIEDAD

En el ramo de los seguros de la propiedad, las recientes restricciones del mercado de seguros han afectado prácticamente a casi todos los hoteles en el Caribe.

Los reaseguradores se están retirando del Caribe, donde muchas de las islas están amenazadas por huracanes y terremotos, y donde la teoría del calentamiento global y el consiguiente cambio en los patrones climatológicos son motivo de preocupación para estas compañías.

Todo indica que esta situación adversa del mercado no va a cambiar pronto, y que dependerá de cómo el mercado internacional de los reaseguros se vea afectado por los eventos mundiales del momento, tanto en términos de catástrofes y desastres naturales como causados por el hombre.

Por lo tanto, los hoteles del Caribe deben prepararse para enfrentar algunas de las medidas que están tomando las empresas de seguros, tal y

como detallamos al principio de este capítulo.

Los puntos esenciales a tener en cuenta con relación a los seguros de la propiedad son:

### 1. Tome el seguro por la suma adecuada

Asegúrese de que la propiedad de su hotel esté adecuadamente asegurada por su valor de reemplazo/rehabilitación contra pérdidas o daños físicos. Los hoteleros deben cerciorarse también de que sus equipos y maquinarias más importantes estén incluidos bajo la póliza de seguro de la propiedad. Evite, en la medida de lo posible, asegurarse por menos del valor real, ya que esto puede afectar seriamente el monto recuperable en una reclamación. Es aconsejable obtener una tasación adecuada de su propiedad.

### 2. Examine en detalle el alcance de la cobertura

Se recomienda a los hoteleros examinar cuidadosamente el alcance de la cubierta de sus pólizas de seguro de la propiedad para asegurarse de estar obteniendo cobertura contra los principales riesgos que enfrentan. Algunos riesgos importantes no están incluidos dentro de la póliza estándar y, por ende, quizá se tenga que solicitar cobertura específica, como para casos de hundimiento y deslizamiento de terrenos. Es mejor que esto se consulte con un agente o corredor de seguros experto.

Las propiedades que están frente al mar deben estar específicamente aseguradas contra el efecto de las mareas o los desbordamientos del mar. Allí donde varios edificios estén asegurados bajo la misma póliza, es aconsejable detallar cada edificio con su respectivo valor de reemplazo/rehabilitación. Esto es muy importante en términos de cómo se aplicará el deducible de la póliza para peligros de catástrofe en caso de reclamaciones.





### 3. **Mantenimiento y limpieza**

Asegúrese de que los edificios y sus alrededores estén bien mantenidos y que la limpieza en general se ajuste a los más altos estándares, particularmente en las cocinas, cuartos de máquinas y áreas de almacenamiento. Un suscriptor de seguros prudente dará a una propiedad mal mantenida una clasificación baja. Los sistemas eléctricos deben ser revisados regularmente.

### 4. **Fechas de las pólizas**

Le aconsejamos que calcule para que su póliza de seguro de la propiedad no expire justo en medio de la temporada de huracanes, usualmente entre agosto y septiembre, ya que durante ese periodo las compañías de seguros en el Caribe están preocupadas con la posibilidad del paso de varios huracanes y tormentas tropicales.

Las empresas de seguros obviamente estarán menos inclinadas a ofrecer buenos precios en las primas pendientes de renovación si saben que un huracán de envergadura se aproxima o si la fecha de renovación llega justo después de una tormenta que haya causado estragos.

### 5. **Obtenga asesoría profesional**

Los seguros pueden ser una materia bien complicada, ya que conllevan muchos asuntos y detalles de naturaleza legal. La proverbial “letra pequeña” (“fine print”) de los contratos de seguros sigue siendo un aspecto inquietante al momento de tratar con los seguros y en particular con las reclamaciones.

Un corredor, un agente o un consultor de seguros profesional es la persona ideal para asistirle en estos temas ya que sabe “hablar el idioma” de las compañías de seguros. Esta persona podrá asesorar al hotel sobre sus

requisitos de seguros y hacerle recomendaciones de cómo estructurar y organizar mejor su portafolio de seguros.

### **¿Quién es el corredor de seguros?**

El corredor de seguros es un profesional independiente que trabaja a favor de los tenedores de pólizas, tales como los hoteleros, y representa los intereses de éstos. Su rol primario es ofrecer asesoría profesional y orientación a los tenedores de pólizas en el manejo de todos los aspectos de su seguro.

### **Servicios que proveen lo corredores de seguro**

Como profesionales independientes en el ámbito de los seguros, su negocio principal es dar servicios en corretaje de seguros y administración de riesgos a una amplia base de clientes comerciales, industriales y corporativos, al igual que a personas particulares.

Su función en el sector hotelero es muy amplia, pero en principio incluye:

- (a) Proveer a los hoteles asesoría profesional continua sobre sus requisitos de seguro y ser un enlace vital entre los hoteleros y las compañías de seguros.
- (b) Actuar como enlace independiente e intermediario para reunir a los aseguradores con los hoteleros en un espíritu de buena voluntad, respeto mutuo y relación de largo plazo. Los corredores están en libertad de colocar los seguros con cualquier aseguradora que les ofrezca el mejor acuerdo para el hotelero.
- (c) Negociar con los suscriptores tanto regional como internacionalmente para lograr los términos y condiciones más apropiados en la póliza, y a costos competitivos. Ellos se encargan



de realizar todo el trabajo de la preparación de las pólizas a nombre de los hoteleros.

(d) Realizar estudios de administración de riesgos para los hoteleros cuando es necesario identificar, analizar y evaluar los riesgos a los que se exponen y recomendar técnicas apropiadas para controlar, prevenir o eliminar estas situaciones.

(e) Asesorar sobre los cambios en las prácticas y leyes de seguros, tanto locales como internacionales, y recoger y diseminar información del mercado que pueda impactar los seguros de los hoteles.

(f) Los corredores tienen hacia sus clientes un deber “fiduciario”, es decir, que se les ha “confiado algo para que lo administren”. Son responsables, de manera “fiduciaria”, de todos los fondos recibidos o cobrados en nombre de los hoteleros. Siempre que los hoteleros paguen dinero a los corredores para que lo hagan llegar a los aseguradores o viceversa, se establece una relación fiduciaria entre el hotel y el corredor. Esta relación es de vital importancia para los hoteleros, porque si el corredor se declara insolvente, bajo estas circunstancias, el hotel tiene derecho a compensaciones como propietario.

(g) Dar asesoría profesional en las reclamaciones y negociar arreglos justos en el menor tiempo posible para beneficio del hotel. Los corredores ayudarán a garantizar que la documentación de las reclamaciones esté bien preparada y que se envíe a los aseguradores. Además, deben procurar dar continuidad a la relación entre ellos y su cliente para que el negocio que los ocupa sea mutuamente conveniente y beneficioso a largo plazo.

(h) Además de ser negociadores, los corredores de seguros también actúan como facilitadores en la obtención de cubierta completa para los negocios que tengan un portafolio de propiedades tan amplio que quizá no pueda ser cubierto directamente por una sola empresa aseguradora. Esto se hace formando un selecto panel o consorcio de compañías aseguradoras que participan como co-aseguradores del riesgo total. Cada aseguradora asumirá un porcentaje del riesgo total y colectivamente van a cubrir el 100%.

(i) Asistir en la creación de nuevas formas de cobertura para satisfacer las crecientes demandas de la comunidad de asegurados a fin de cubrir riesgos sofisticados o inusuales, los cuales surgen a menudo en economías en desarrollo donde continuamente están naciendo nuevas industrias o actividades.

(j) Desarrollar una buena relación con el hotelero a fin de establecer una alianza firme en la que ambas partes trabajen muy de cerca para lograr rentabilidad mutua y éxito a largo plazo.

(k) Ganarse la confianza y la lealtad del cliente como prioridad para lograr el crecimiento sostenido y la estabilidad del portafolio de negocios del éste.

Los servicios que ofrecen los corredores de seguros no tienen costo adicional para el hotelero, ya que los corredores ganan una comisión directamente de las empresas aseguradoras a las cuales dan negocio.

### ¿Qué se busca en un corredor de seguros?

- Calificaciones profesionales en el negocio de los seguros.
- Historial de buena reputación y buena imagen.



- Integridad.
- Experiencia en el manejo de portafolios de seguros para hoteles.
- Buenas conexiones en el mercado y buen sistema de apoyo.

Usted puede encontrar un corredor de seguros bueno y efectivo preguntando a otros hoteleros u otras compañías que utilicen los servicios de un corredor. Quizá la mejor manera de identificar al corredor correcto sea por referencia o recomendación. Puede que en algunos territorios el corredor deseado no esté disponible o que simplemente no haya corredores de seguros. En este caso, hay diversos corredores de seguros que trabajan regionalmente y pueden asistir a los hoteleros con sus seguros. Contactar con otros hoteles en los territorios que tienen un sector de corretaje de seguros bien estructurado puede resultar beneficioso.

## SEGURO CONTRA INTERRUPCIÓN DEL NEGOCIO

Muchos negocios se olvidan de esta póliza tan importante, a pesar de que ha probado ser de enorme valor para aquellos que han podido beneficiarse de ella.

En el Caribe, es casi seguro que un hotel tenga que cerrar temporalmente si se ve afectado por un fuego, un huracán u otros riesgos, sobre todo porque depende de viajeros que llegan desde el exterior. Durante el período de cierre o de interrupción, el hotel sufrirá pérdidas financieras ya que no alcanzará los ingresos que esperaba. La pérdida indirecta que sigue a una tormenta o un huracán no está cubierta por la mayoría de las pólizas de seguro de la propiedad; por lo tanto,

aunque el hotel pueda recuperar el monto de los daños causados a su propiedad, todavía podría verse seriamente falto de dinero para operar.

Imáginese un hotel que haya sufrido daños graves por un fuego en vísperas de una buena temporada y tenga que cerrar por dos o tres meses para hacer reparaciones. No solamente perderá ingresos importantes, sino que todavía tendrá que cubrir gastos tales como préstamos e intereses, salarios, electricidad, agua, teléfono e impuestos, y podría incurrir en gastos adicionales para intentar acortar el período de interrupción. Esto podría ejercer una gran presión financiera sobre el hotel, el cual tendría que usar sus reservas para cumplir con estos compromisos, y las consecuencias podrían ser graves si el cierre es por un período prolongado.

Los seguros contra interrupción del negocio proveen cobertura por la disminución de los ingresos durante el período de cierre y pueden ser el factor determinante para que un hotel se recupere de los daños sufridos.

## PROCEDIMIENTOS Y PAUTAS PARA RECLAMACIONES

Es un hecho que en algún momento ocurrirán pérdidas. El asunto es:

- ¿Cuándo será?
- ¿Qué será?
- ¿Cuál será el alcance?
- ¿Cómo se manejará o se resolverá?

Existen algunos procedimientos y pautas útiles que deben seguir los hoteleros para manejar sus reclamaciones o ciertas situaciones que podrían provocarles pérdidas. Éstos incluyen:



- Mitigue las pérdidas haciendo de inmediato lo que haya que hacer para reducir el alcance de las mismas.
- Avise a su corredor, agente o asegurador o sin demora alguna.
- Tome fotos o videos de los daños si fuera necesario limpiar o despejar el lugar de inmediato.
- Obtenga declaraciones de los testigos, ya que pueden ser de mucha utilidad.
- Active cualquier plan de contingencia que tenga el hotel para que las operaciones sigan su curso.
- ¡Documente, documente, documente! Es preferible tener información y documentos de más sobre un evento que no tener suficientes.
- Obtenga cotizaciones o presupuestos para las reparaciones o reconstrucciones.
- En unión con su corredor, agente o consultor, prepare y remita una reclamación detallada.
- No admita responsabilidad ni negocie acuerdo alguno con terceros hasta tanto la compañía de seguros esté avisada del incidente y acepte, ya que esto podría perjudicar la reclamación del hotel.
- Remita a su corredor/compañía de seguros cualquier demanda, citación u orden jurídica que reciba de terceros reclamantes.
- Coopere al máximo con los ajustadores de pérdidas o representantes de la compañía de seguros y provea la información que se le requiera.
- Negocie a través de su corredor pagos interinos que le ayuden en las recuperaciones.

## CONOZCA A LOS ASEGURADORES

En estos tiempos críticos, es de suma importancia que el hotelero se asegure de que su compañía de seguros es financieramente sólida, tiene un buen historial y será capaz de cumplir con sus obligaciones cuando llegue el momento.

¿Cómo respondió después de huracanes recientes?

¿Cómo es su reputación y su historial en el mercado?

¿Quién le hace los ajustes en caso de catástrofes mayores?

¿El corredor o consultor de seguros la recomendará por escrito?

¿La compañía garantiza que tiene acuerdos apropiados de reaseguro?

Es un hecho conocido que cuando las cubiertas de seguros se hacen menos accesibles y las primas aumenta, muchos compradores se ven tentados a buscar cobertura de las fuentes más baratas. Si bien esta decisión se basa en una realidad económica, existe también una desventaja que los hoteleros deben recordar.

Las pólizas que se ofrecen a precios significativamente menores que el resto del mercado deben ser estudiadas con extrema precaución, ya que probablemente no ofrezcan el nivel de cobertura que requiere el hotel.

También, en momentos de restricciones en el mercado como los que se viven en la actualidad, habrá personas inescrupulosas que entrarán al mercado con el fin de sacar provecho de la situación. Si el hotelero tiene dudas sobre un producto que se le esté ofreciendo, debe contactar a su corredor, a su consultor o a la



Agencia General de la Asociación de Hoteles del Caribe (CHAGA) para obtener asesoría profesional.

## COMENTARIOS FINALES

Es esencial que los hoteleros reconozcan la vital importancia de la administración de seguros y riesgos así como el rol de ésta para el desarrollo sostenible del negocio del turismo.

En vista de lo anterior, los hoteleros deben usar la administración de riesgos y seguros como herramienta estratégica de gerencia.

No existen atajos para lograr una protección de calidad. Los hoteleros se deben concentrar en la calidad de la cobertura de los seguros que comprenden y en resolver cualquier laguna o punto confuso que haya en sus pólizas.

Debemos aquí volver a enfatizar la razón por la cual se deben utilizar corredores de seguros con calificaciones profesionales. No hay cargos adicionales en la prima final por utilizar estos servicios y los hoteles se van a beneficiar de sus consejos y servicios profesionales. Antes de implementar actividades o proyectos nuevos en el hotel, pídeles sus consejos y comentarios desde la perspectiva de los seguros y los riesgos implicados. Ésta es una situación que no tiene desventaja ninguna para el hotelero.

En estos momentos es de mucha importancia que los hoteleros mantengan sus seguros vigentes y actualizados, y que eviten la cancelación o el desfase de las pólizas a menos que éstas ya no sean pertinentes. El restablecimiento de la cobertura puede implicar una prima mayor y una póliza con términos y condiciones más restrictivos.

El autoseguro es una opción disponible para los hoteleros en ciertas áreas como la protección de las computadoras y la protección contra robos, dependiendo de los arreglos de seguridad con que cuente cada hotel. Sin embargo, es importante considerar seriamente si el hotel tiene la capacidad financiera necesaria para enfrentar cualquier pérdida que pueda surgir de los riesgos que haya decidido autoasegurar. Si el hotel cree que su riesgo es mínimo a base de las medidas o los procedimientos de seguridad que ha implementado, entonces es posible que sea correcto hacerse responsable de estos riesgos por sí mismo.

Los hoteleros deben evitar hacer acuerdos de seguros a última hora, ya que quizá la cobertura necesaria no esté disponible en ese instante. ¡No se puede asegurar una casa que se esté quemando! No espere hasta que se esté formando un huracán para tratar de aumentar las cantidades por las cuales ha asegurado sus equipos y edificios si usted ya sabía que estos renglones estaban subasegurados. Las empresas de seguros no son tontas.



CAPÍTULO NUEVE

# SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORIZADA



# INTRODUCCIÓN

Las computadoras son omnipresentes en nuestra sociedad moderna y se están desarrollando a una velocidad pasmosa. Influyen en cada aspecto de nuestras vidas y se usan casi en cualquier campo, incluida la industria de la hospitalidad. De hecho, se han convertido en una herramienta tan esencial para los negocios que en algunos casos sería imposible tener éxito sin ellas. En nuestra industria, cada día se desarrollan nuevas aplicaciones para satisfacer las crecientes necesidades de este sector. En todo el mundo, los hoteles utilizan cada vez más las computadoras para implantar métodos automatizados de reservaciones, contabilidad, inventario y otros usos generales de oficina. El uso de las computadoras también se ha acelerado con la llegada del Internet, un medio que cada día usan más los hoteles para sus actividades de ventas y mercadeo.

El extenso uso de las computadoras ha creado una convergencia digital que hace difícil separar las áreas de la informática y las telecomunicaciones. Hoy día, es posible hacer llamadas telefónicas y enviar faxes a través del Internet. Incluso la industria del entretenimiento está impulsando el desarrollo de la industria de las computadoras.

En este capítulo intentamos ofrecer un breve historial del desarrollo de las computadoras, con énfasis particular en las actuales computadoras personales de escritorio, sus usos y descripciones de una serie de sistemas, servicios y programas de software aplicables a los hoteles y negocios relacionados con la industria, además de echar una mirada al futuro, para describir tecnologías venideras que sin duda tendrán un impacto significativo en la industria por todo el Caribe.

# COMPUTADORAS: SU HISTORIA

## Evolución General

Desde la llegada de las primeras computadoras comerciales a principios de los años sesenta, han ocurrido grandes cambios: las primeras máquinas eran enormes, ocupaban suites completas y a veces hasta edificios completos, y requerían gran cantidad de personal dedicado a operarlas, a codificar los programas, a introducirles los datos y a descodificar los resultados en términos legibles para el ser humano.



A mediados de los sesenta y principio de los setenta, las mejoras en el diseño y la manufactura de los circuitos integrados (chips) permitieron una disminución significativa en el tamaño y los costos, grandes mejoras en el rendimiento y una reducción en la cantidad de personal que atendía las máquinas. Fueron estos avances tecnológicos los que dieron paso a las pequeñas computadoras personales (PC) de hoy.

Dos jóvenes empresarios, Steve Wozniak y Steve Jobs, formaron una compañía y desarrollaron y mercadearon una máquina que era más atractiva (podía desplegar resultados en una pantalla a color y con gráficos sencillos) y más fácil de usar que la mayoría de los sistemas disponibles a finales de los años setenta. La computadora se llamaba Apple.

Una vez lanzada al mercado fue tan exitosa que muchos de los programadores de software que trabajaban para las empresas de los grandes “mainframes” se fueron a desarrollar programas para Apple. Esto ayudó a que las ventas se

dispararan, y para el 1980 Apple dominaba la mayor parte del mercado de las PC.

A medida que Apple (ahora simplemente Mac) crecía en tamaño e importancia, muchas compañías tomaron nota, sobre todo cuando se hizo obvio que el mercado de las PC crecería muy rápido. Una de esas empresas fue IBM, la cual se propuso diseñar una PC y encontrar un suplidor que le proveyera del sistema operativo para su máquina. La primera máquina con memoria de gran capacidad (para almacenar datos en masa) se introdujo en 1983 y se llamó IBM PC-XT. Su sistema operativo luego fue conocido como MS-DOS, y lo creó una empresa llamada Microsoft.

En unos pocos años, la PC-IBM se convirtió en el estándar de la industria y casi todos los demás fabricantes de pequeñas computadoras comenzaron a hacer copias de las máquinas de IBM, conocidas como clones o compatibles. Desde la introducción de la primera PC de IBM hasta el día de hoy, ha habido una continua competencia entre los fabricantes, lo que ha resultado en que IBM haya perdido el dominio de la industria, y hasta su nombre convencional, ya que ahora todas las computadoras pequeñas se conocen como “PC”, incluso la Mac. Los desarrollos tecnológicos han traído mayor miniaturización a la vez que se han mejorado la velocidad, el rendimiento y la capacidad.

## LAS CPU y LOS MICROPROCESADORES

Al principio, las grandes computadoras dependían de una Unidad Central de Procesamiento (CPU) que constaba de miles de componentes individuales. Sus sucesores inmediatos, los “mainframes”, fueron contruidos para trabajar con grandes cantidades

de usuarios y, gracias al desarrollo de los circuitos integrados, tenían CPU más rápidas. A finales de los setenta, varias compañías comenzaron a diseñar y manufacturar prototipos de CPU más pequeñas, de un único chip, que se dieron a conocer como microprocesadores.



La Apple dependía del chip 6502, mientras que la IBM PC-XT usaba el 8088 y el 8086 de Intel, los primeros de muchas generaciones de procesadores Intel, precursores de los actuales sistemas basados en Pentium. Hoy día, la Intel tiene como fuerte rival a una compañía llamada AMD, y estos sistemas basados en IBM cuentan con casi el 90 por ciento del mercado de las PC. Las computadoras Apple cambiaron de sus primeros productos a los que hoy se conocen como Macintosh (o Mac), y que emplean los microprocesadores de la gama 68000, de Motorola.

## SISTEMAS OPERATIVOS

Una computadora es incapaz de hacer algo por si sola si no recibe una serie de instrucciones que pueda decodificar y que le digan cómo hacer el interfaz con el mundo exterior (y, por tanto, con el usuario). Hay que decirle cómo y dónde acceder a lo que se conoce como los periféricos, tales como los discos de almacenamiento de datos, el teclado, las pantallas, las impresoras y los puertos de comunicación. Sólo entonces es capaz de acceder al programa que el usuario desea activar, cargarlo a la memoria y configurarse para que el usuario pueda proceder. Las primeras PC de IBM utilizaban el Microsoft Disk Operating System (MS-DOS), que ahora



ha sido reemplazado por Windows, el cual usa una presentación gráfica (interfaz) similar a la de Apple. Apple tiene su propio sistema exclusivo para Mac, que es incompatible con las PC de IBM, aunque hay nuevas versiones que pueden leer sus formatos de archivo.

## ENTORNOS DOS Y WINDOWS

El entorno DOS es básicamente un interpretador de comandos de texto. El usuario escribe un comando, seguido de la tecla “Enter”. La computadora intenta interpretar ese comando. Si hay algo erróneo en el comando, o el sistema no puede localizar el programa o archivo, entonces va a responder con un “Error Message”, el cual el usuario debe interpretar. En general, éste se considera un sistema poco amigable, que cohibe a los nuevos usuarios.

Hoy, son pocas las PC que trabajan con sistemas basados puramente en texto. La tendencia es hacia los entornos más amigables, basados en gráficos, llamados Graphical User Interface (GUI). El GUI se apoya en un software basado en gráficos, el cual permite la integración de texto con imágenes de alta resolución.

La familia de sistemas operativos Windows de Microsoft es un ejemplo de estos softwares similares a los de Mac, y hoy día se ha convertido en el sistema operativo predominante en las PC. Los usuarios interactúan con el sistema operativo y otros paquetes de software usando un artefacto para señalar llamado “ratón” y un teclado para enviar los comandos. En vez de escribir un comando directamente, el usuario elige entre varias opciones que aparecen en la pantalla. Al apuntar y al elegir una o más opciones del menú, o al apuntar y elegir una imagen gráfica llamada “icono”, se hace lo mismo que si se escribiera un comando de texto. Un icono es

una representación gráfica de una actividad procesadora. Todos los sistemas operativos de ventanas después de Windows 98 ya no soportan por completo los programas basados en DOS. Los hoteles deben considerar actualizar sus programas basados en DOS por varias razones, entre ellas el soporte técnico y las capacidades.

Con Windows, el tiempo de aprendizaje se reduce a apenas unas horas y la productividad se aumenta. El sistema de Windows está equipado con muchos utilitarios (“utilities”) que ayudan a los usuarios a encontrar los programas y archivos que desean utilizar.

Uno de los utilitarios más destacados es el uso de pantallas de ayuda (“Context-Sensitive Help”). Dentro de Windows y de la mayoría de los programas diseñados para Windows, es posible solicitar ayuda. Las pantallas de Ayuda ayudan al usuario a determinar el próximo paso que debe dar dentro del programa que está usando.

Si es necesario, el usuario puede moverse hacia el programa de Tutoría, el cual le enseñará funciones especiales del programa en cuestión y lo ayudará a dominar el programa más rápidamente, por más complejo que sea.

La reducción en el tiempo de aprendizaje ayuda a reforzar la confianza de los nuevos usuarios y a aumentar la productividad en todas las áreas de trabajo. Para mejorar la confianza y la eficiencia del personal en el uso de la computadora, recomendamos un adiestramiento formal e intensivo de corta duración, como los que ofrece la CHTI.

Existen otros sistemas basados en GUI que compiten con Windows. Linux es uno de éstos, pero todavía no es común verlo en los desktops



debido a la falta de soporte en software. Sin embargo, cada vez hay más compromiso de los desarrolladores de software hacia Linux y los fabricantes de hardware lo están usando más en sus sistemas de servidores de más avanzados.

Evite la subutilización, la mala utilización y el abuso de su sistema de computadoras y las consecuencias de todo ello. Llame a CHTI hoy para obtener adiestramiento en sistemas de computadoras para hoteles.

## **SOFTWARE (PROGRAMAS)**

Para las primeras PC casi no existían programas. Los usuarios debían escribir sus propios programas y almacenarlos en cinta junto con todos los datos que hubieran registrado.

Una vez que salieron al mercado los discos “floppy” y luego los discos duros, se fueron desarrollando programas cada vez más complejos que permitieron a los usuarios a utilizar sus computadoras para tareas cada vez más complejas, desde simples editores de texto para escribir programas y archivos de texto libres, hasta bases de datos sencillas y luego procesadores de palabras. Los sistemas de cálculo bastante crudos dieron paso a las hojas de cálculo (“spreadsheets”) y eventualmente a los sistemas de contabilidad y las bases de datos complejas. A medida que pasa el tiempo, los programas han evolucionado hacia unidades que pueden procesar múltiples tareas, relevando así al usuario de tener que conocer muchos programas, cada uno para una tarea específica.

El Hotel Property Management Systems (PMS) es un ejemplo típico de una suite de software que comprende programas entrelazados, presentados al usuario de manera integrada, de modo que cada nueva función o tarea le sigue a la anterior con facilidad.

Entre las funciones provistas normalmente se incluye el establecer una base de datos única para cada hotel, donde se registran las habitaciones, las tarifas y los servicios disponibles junto con anotaciones sobre facilidades adicionales, como camas extras para niños, habitaciones con vista al mar versus habitaciones en la parte trasera del hotel, etc.

El sistema de contabilidad toma nota de cada huésped que se registra, llega o se va, tomando su insumo de las facilidades del hotel como la cafetería, el restaurante, los bares, las máquinas de expendio para habitaciones, los sistemas de manejo de teléfonos, los viajes organizados o patrocinados por el hotel, etc., para luego calcular la cuenta final, verificar el método de pago del cliente y registrar la transacción.

La base de datos mostrará unas banderas si se intenta sobrevender el hotel. Esto puede ser útil, aunque hay casos en que muchas de las reservaciones por adelantado luego se cancelan.

La mayoría de los sistemas PMS registran las reservaciones por adelantado en los sistemas de contabilidad, de manera que se puedan hacer proyecciones más precisas de ingresos y flujo de efectivo. También se pueden incluir los salarios del personal, los costos y la facturación de los proveedores externos de servicios, lo cual permitirá generar estados financieros precisos y reportes contables formales.

Además, los sistemas PMS se pueden integrar al Internet, permitiendo hacer reservaciones individuales o en bloque de manera automática, sin que el empleado tenga que teclear de nuevo la información como tiene que hacerlo con las reservaciones que se reciben por fax.

La llegada del Internet ha venido a revolucionar el proceso de reservaciones de los hoteles,



permitiendo que las mismas se hagan directamente, a través de otras agencias o vía e-mail. La mayoría de los sistemas PMS se pueden integrar con estos servicios, lo cual hace más eficientes el mercadeo y las ventas de habitaciones, y genera información rápida y confiable para los clientes potenciales.

La Gerencia de Relaciones con los Clientes (CRM) se está convirtiendo en un componente crítico dentro de la industria hotelera. Para facilitar esta gestión, la mayoría de los sistemas PMS proveen una base de datos de clientes, la cual permite procesar las reservaciones de los clientes habituales de manera más eficiente y amigable.

## EQUIPOS PERIFÉRICOS

Las computadoras serían inútiles si no se conectaran a los equipos periféricos, que permiten a los humanos interactuar con ellas y controlarlas. Esta sección cubre los periféricos típicos que se necesitan en las instalaciones convencionales de PC para correr el Property Management System (PMS).

Normalmente las PC vienen equipadas con un monitor a color, un ratón, un teclado y un cable para conexión eléctrica (generalmente con un enchufe tipo americano). Ya tienen preinstalado el Windows y posiblemente un paquete de programas como el Microsoft Office. Sin embargo, hay muchas configuraciones posibles, dependiendo del tipo de trabajo que se necesite hacer. La lista siguiente describe algunos de los artículos más comunes evitando lo más posible la jerga “computadorística”.

## TECLADOS

El teclado es el principal dispositivo de insumo y se usa para entrar datos y comandos. Si

bien existen muchos tipos de teclados, el más común en la industria es el que se conoce como QWERTY. Aparte de su diseño estándar, la mayoría de los teclados tienen teclas para funciones, las cuales al ser oprimidas activarán la ejecución de algún software. Algunos teclados tienen teclas de control adicionales que pueden controlar funciones como el acceso a Internet, el encendido y uso de multimedia. Hoy día, la mayoría de los teclados vienen con un miniconector estándar. Todavía se pueden encontrar algunos modelos viejos con conectores grandes, los cuales se pueden actualizar con un adaptador.



## MONITORES

El monitor o pantalla es la forma de comunicación más popular entre la computadora y el ojo humano para ver la respuesta de la computadora al insumo de datos y cálculos. Las pantallas planas ya van gradualmente desplazando a las tradicionales pantallas de “tubo”, que son más voluminosas. La información se puede desplegar de forma monocromática o a color. Las pantallas monocromáticas están hechas para desplegar caracteres blancos sobre un fondo negro. Los monitores a color vienen en una amplia gama de tamaños y resoluciones. Este último término significa el número de puntos (elementos de imagen o pixeles) que se pueden proyectar con suficiente contraste para que el ojo humano pueda detectarlos y diferenciarlos. La computadora debe estar equipada con una tarjeta especial que produce las señales que necesita el

monitor. Ha surgido una amplia nomenclatura para describir los diferentes tipos y calidades de pantalla.

El monitor táctil o “touch screen” es un tipo especial de monitor que resulta de interés para los hoteles. Acepta la entrada de datos al tocar la pantalla con los dedos y tiene sensores para localizar el lugar donde hay que tocar. Puede funcionar sin teclado y es apropiado para usarse en bares y restaurantes.

El VGA, que significa “adaptador de gráficos de muy alta resolución”, tiene la misma resolución que un televisor y es el estándar que ofrecen actualmente los más reputados suplidores. Debe considerarse como el estándar mínimo aceptable al comprar sistemas nuevos. Existen en el mercado otros estándares más avanzados de VGA que ofrecen una mayor resolución. Todos usan un conector para adicionarse a la PC.

## EL RATÓN

Éste es un dispositivo para señalar, el cual permite posicionar el cursor en la pantalla y enviar comandos a la computadora. Luego de que Apple introdujo el ratón al mercado, muchos fabricantes se subieron al mismo tren, por lo cual existe actualmente gran variedad de estos dispositivos.



Es un dispositivo de insumo solamente y puede conectarse al sistema mediante un puerto dedicado en el motherboard, un puerto serial COM, un puerto USB o una conexión infrarroja inalámbrica. Está disponible en varios diseños:

- El ratón básico, que es el más común.
- El “trackball”, que es como el ratón básico puesto boca abajo.
- El “trackpoint”, que es un dispositivo sensible a la presión que normalmente está colocado en el teclado y que es común en las portátiles.
- El “intellimouse”, que es como el básico pero con capacidad de desplazamiento de texto.
- El “touchpad”, que usa una superficie plana y sensible al movimiento de los dedos. Normalmente viene integrado al teclado y es común en las portátiles.

El ratón básico o estándar es pequeño, de forma ovoide que se adapta bien a la mano. Tiene dos o tres interruptores en el tope que se acomodan bajo los dedos y una bola pesada encajada en la parte de abajo para detectar si el ratón se mueve.

## IMPRESORAS

Se utilizan para obtener una copia escrita del trabajo que se ha realizado en la computadora. Hay muchos tipos de impresoras, pero todas caen dentro de dos categorías básicas:



Las impresoras de impacto (como las de matriz de puntos) utilizan la fuerza electromecánica para transferir la impresión al papel.

Las impresoras sin impacto (como las de chorro de tinta, láser y termales) no tienen movimiento electromecánico y son más silenciosas.

Las impresoras se conectan normalmente al puerto paralelo (LPT1) de la PC. Sin embargo, con la llegada del USB, las impresoras seriales ya son más comunes.

### **Impresoras de matriz de puntos**

Una impresora de matriz de puntos utiliza un cabezal de agujas que golpea una cinta contra el papel para formar los caracteres. Es pobre en resolución y en capacidades gráficas. Actualmente, su uso se limita a formularios de varias copias y a impresiones de gran volumen en que no se requiera una buena resolución, tales como facturas, cheques, etc. Tiene el costo de impresión más bajo por página y es muy ruidosa.

### **Impresoras de láser**

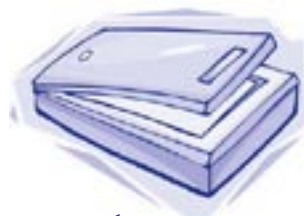
Son silenciosas y están hechas para impresión de gran rapidez y calidad, principalmente para procesamiento de palabras, aplicaciones de “desktop publishing”, informes, hojas de cálculo, etc. No pueden imprimir formularios de varias copias y tienen el costo por página más elevado, por lo que solamente sirven para algunas de las necesidades del hotel. También hay impresoras láser a color. Se recomiendan para la mayoría de los sistemas PMS ya que requieren un mínimo de memoria.

### **Impresoras a chorro de tinta**

Son similares a la impresora láser con la excepción de que utilizan una tinta líquida, y pueden imprimir tanto en blanco y negro como a color cualquier tipo de documento, incluso pueden hacer reproducciones aceptables de fotografías a color. Su velocidad de impresión es más lenta y su costo por página es más bajo que con láser, y solamente son adecuadas para impresión de poco volumen.

### **Otras**

También existen los trazadores o “pen plotters” y las impresoras electrostáticas que se utilizan



mayormente en las impresiones de planos. Tienen una exactitud

posicional extrema en papeles de gran tamaño e imprimen a color. También existen las impresoras termales. Los costos de estos sistemas son sumamente altos.

## **ESCÁNERES**

Un escáner es un dispositivo que puede leer e interpretar información impresa en papel y convertirla a un formato que pueda leer la computadora. Existen varios tipos, pero los más comunes en la industria hotelera son los escáneres de documentos (para documentos impresos y fotografías) y los lectores de tarjetas magnéticas (para tarjetas de crédito).

## **MÁQUINAS DE FAX**

La máquina de fax es un dispositivo que permite enviar un documento impreso a través de la línea telefónica normal. La máquina convencional consiste básicamente de un escáner y una impresora integrados. Hoy día, las propias PC pueden enviar y recibir faxes y también puede usarse en conjunto con las máquinas de fax convencionales. Las impresoras “todo-en-uno” (copiadora, escáner, fax e impresora) abundan en el mercado. Ya también es posible enviar faxes por Internet.

## **ACONDICIONADORES DE LÍNEAS**

Las fuentes de electricidad varían enormemente en calidad y en confiabilidad. En el Caribe, con la posibilidad de los huracanes, la frecuencia de los relámpagos y la falta de confiabilidad de los suplidores locales de energía, se recomienda que todos los sistemas de computadoras tengan un acondicionador de línea para protegerlos de las



fluctuaciones y las subidas de voltaje así como de los apagones.

El acondicionador de línea puede absorber la peor subida de voltaje y regulará el voltaje de la línea a límites aceptables para la computadora. Si la entrada de voltaje excede los límites del acondicionador de línea, éste cortará el flujo de electricidad para proteger la computadora de un daño irreparable. Usted perderá todo el trabajo que no haya guardado, pero eso será poco comparado con la ventaja de evitarle daños a su computadora.

### **SUPLIDOR DE ENERGIA ININTERRUMPIDA (UPS)**

El UPS es un artefacto que se conecta a un tomacorriente y carga una batería, de modo que al ocurrir un apagón continúa supliendo energía al equipo que tenga conectado por un tiempo limitado, que normalmente es de 15 a 30 minutos. Esto permite al usuario de la computadora terminar sus tareas más inmediatas, guardar el trabajo y luego apagar la computadora por la vía normal.

Las computadoras matrices (servidores) y los sistemas operativos modernos requieren un proceso ordenado de apagado para evitar daños a los datos. De ahí que no sea muy deseable una interrupción repentina de la energía, como cuando ocurre un apagón. El UPS se encarga de resolver este problema. También existen los “UPS inteligentes” que permiten al sistema continuar sus operaciones hasta cierto punto y luego automáticamente activan un procedimiento de apagado sin que intervenga el usuario.

Muchos UPS traen un acondicionador de línea integrado que hará la doble función de acondicionar la salida de voltaje y cambiar a batería en caso de un apagón.



### **MÓDEMS**

Los módems son los dispositivos que interconectan a la computadora con el mundo exterior por medio de líneas telefónicas o líneas de datos. Los módems normalmente se describen en términos de la velocidad a la que pueden transmitir y recibir información. Los módems más modestos

pueden transmitir datos a 2,400 bits por segundo, lo que significa un poco más de 200 caracteres por segundo. Hoy, los módems que se



usan en la industria de las PC pueden transmitir hasta a 56,000 bits por segundo (más de 5,000 caracteres por segundo). Muchos módems también están equipados para funcionar con fax. Una computadora con un fax-modem tiene muchas ventajas. Usted puede coordinar el envío de sus faxes por la noche y así ahorrar dinero. Si un número no contesta, el modem intentará marcarlo cierto número de veces; además, se le puede conectar una impresora como fax de papel normal.

### **TARJETAS DE RED**

Una red son varias computadoras interconectadas con el propósito de compartir recursos e información. Cuando se instala una red para servir a una sola organización y dentro de una distancia limitada, se le conoce como “red de área local” (LAN). Cuando la red cubre un área geográfica mayor, se le denomina “red de área amplia” (WAN). El Internet es un ejemplo de una WAN. Para conectar una computadora a una red se usa una tarjeta de interfase de red (NIC).

Existen varios tipos de redes, pero la más común es la Ethernet. Se implementa con cables coaxiales o de par trenzado. Los primeros se han

descontinuado porque su tecnología no se ha seguido desarrollando, pero todavía se pueden encontrar en instalaciones viejas. Los esfuerzos de desarrollo se están centrando en la versión de los cables trenzados.

Las redes permiten que las computadoras especiales (servidores) con alta capacidad de almacenamiento “sirvan” a otras computadoras compartiendo datos, aplicaciones y recursos tales como cajas registradoras en puntos de venta, impresoras, discos duros, módems, etc., con el fin de ahorrar dinero.

## LECTORES DE TARJETAS

El lector de tarjetas puede leer la información magnética codificada en las tarjetas. Dentro de la industria hotelera, uno de sus usos es leer tarjetas de crédito. El lector usualmente está conectado a una PC para usarse con el PMS y permitir la entrada directa de la información de la tarjeta a los folios de los clientes o a una línea telefónica para validar la tarjeta.

## EL INTERNET

El Internet es una tecnología que ha causado cambios radicales en nuestras vidas y, por consecuencia, en nuestra manera de hacer negocios. El Internet (o la Red) es una red mundial de millones de computadoras que se ha establecido como la tecnología que nos permite migrar hacia un mundo global. También se le conoce como la Telaraña Mundial o World Wide Web (www).

La idea original del Internet fue compartir información o facilitar a un público más amplio el acceso a la información. En aquel momento, las instituciones educativas sirvieron de punta de lanza para su desarrollo luego de que las

instituciones militares de Estados Unidos cedieron la red original al sector civil.

A mediados de los noventa este enfoque cambió drásticamente, cuando la mayoría de los negocios vieron en el Internet un vehículo comercial muy útil. Hoy en día, el Internet es más de 70 por ciento comercial y ha dado lugar el nuevo concepto de comercio electrónico o “e-commerce”. El Internet también ha probado ser una excelente herramienta de comunicación, permitiendo servicios tales como e-mail, fax, transferencia de archivos, llamadas telefónicas, videtransmisiones, entretenimiento, etc.

El “e-commerce” ha traído éxito a muchos negocios. Los hoteles no son la excepción, y los más grandes han capitalizado este recurso. La información sobre el hotel se puede colocar en computadoras locales o remotas, que están conectadas al Internet, en lo que se llaman “sitios web”. Los clientes potenciales pueden acceder a esta información en el sitio web y comunicar al hotel sus requisitos de reservaciones por teléfono, fax o e-mail.

También se puede integrar al sitio web el sistema PMS. De esta manera, el cliente potencial puede obtener información del hotel, seleccionar una habitación, hacer una reservación y recibir confirmación inmediata sin ninguna interacción por parte del personal de reservaciones del hotel. El sitio web se puede desarrollar incluso para que incluya un recorrido de las habitaciones y las instalaciones del hotel.

La mayoría de los hoteles operan un “Internet Café” para uso de sus huéspedes. La tecnología también permite disponer de Internet en todas las habitaciones y hasta puede ser un servicio que genere ingresos para el hotel.



El acceso al Internet puede ser por discado telefónico, ADSL, DSL, cable o líneas rentadas. Se debe consultar con el proveedor local de servicio de Internet (ISP).

## **PROPERTY MANAGEMENT SYSTEMS (PMS)**

Los sistemas PMS han evolucionado con el tiempo a tono con los requisitos de los usuarios. Lo que en un inicio fue un paquete aplicaciones de contabilidad sumamente simple se ha transformado en una suite de utilidades y programas muy sofisticados que pueden capturar todos los datos necesarios de cada huésped, el uso que éstos hacen de las facilidades y los servicios, y su consumo de productos facturables.

A medida que los gerentes y los hoteleros se han ido familiarizando con este sistema, también han crecido sus expectativas y la sofisticación de sus exigencias hacia el mismo. En respuesta a estas exigencias, los informes han mejorado considerablemente en calidad. Además, los PMS han tenido que ser modificados cada vez que se ha instalado un nuevo sistema para reportar o generar ingresos, de modo que todas las empresas de PMS han tenido que competir para ponerse a la par con las nuevas facilidades que sus competidores hayan implementado.

Así como ha aumentado la complejidad del software, inevitablemente ha aumentado el tiempo requerido para aprender el sistema. Una encuesta sobre esto demostró que los usuarios se benefician de su experiencia en la industria hotelera y en las computadoras a la hora de aprender el software. Algunos requisitos menos obvios incluyen: rigurosas políticas de “back-up” diario, semanal, mensual, etc., necesidad de buen adiestramiento, apoyo técnico y mantenimiento.

Como siempre, la mejor medicina es la prevención y vale la pena asegurarse de que el personal esté bien adiestrado, ya que la mayoría de los problemas surge cuando empleados mal adiestrados intentan hacer cosas de las cuales no están seguros. También se debe tener en cuenta que un personal mal adiestrado quizá no comprenda la necesidad ni la importancia de cumplir con los procedimientos regulares de back-up.

## **UN MODELO DE CONFIGURACIÓN**

### **Modelo de configuración para un hotel de 50 habitaciones**

El Gull Reef Club en la isla caribeña de Amerigo ha decidido que debe entrar a la Era Electrónica y que debe instalar un Property Management System. Esto significa que primero debemos adquirir una computadora y todos los equipos periféricos, instalar y probar los equipos, instalar el software, configurarlo para nuestro hotel, hacer los back-ups de la configuración y después de esto (no antes) comenzar a adiestrar al personal con la esperanza de que en uno o dos días podamos comenzar a entrar los datos en el sistema.

## **REQUISITOS DE ENERGIA**

En vista de la inestabilidad de los servicios de electricidad, será necesario usar un UPS. Como mínimo, la computadora que corra el sistema PMS necesitará un UPS que garantice que la información pueda guardarse y que la computadora pueda apagarse adecuadamente en caso de que falle la energía. Las otras computadoras también deben tener un UPS y/o un acondicionador de línea para filtrar las fluctuaciones y subidas de voltaje.





Además, se necesita un sistema adecuado de protección a tierra para proteger el equipo cuando haya tormentas eléctricas. Sin embargo, si se avecina una tormenta eléctrica, es preferible apagar la computadora y todos los equipos periféricos, y desconectarlos de los tomacorrientes. De esa manera es casi imposible que el sistema se dañe, a no ser que caiga un rayo directamente en la habitación donde se encuentra el equipo.

## UBICACIÓN

A las computadoras no les gusta el polvo ni el agua. Aunque esto suene algo tonto, es esencial que se coloquen en un lugar limpio, seco, con adecuada ventilación o sistema de enfriamiento, donde no se acumule polvo, y preferiblemente donde la gente no fume mientras trabaja en la computadora (las cenizas tienden a ser aspiradas por el sistema interno de ventilación de la computadora).

## EQUIPO BÁSICO

### Computadora

Es importante cumplir con los requisitos mínimos para las PC recomendados por los suplidores de PMS. Sin embargo, la mayoría de las PC disponibles en el mercado excede ya este mínimo de requisitos.

Para la eficiente operación del sistema, se recomienda tener una pequeña red, lo cual podría requerir una computadora especial llamada servidor. Se recomienda buscar la asesoría de un experto para el diseño y la instalación de dicho sistema.

A base de los precios actuales, una estación de trabajo típica debe incluir las siguientes especificaciones mínimas:

- 128 MB de memoria

- 20 GB en disco duro
- Módem de 56 Kbps y / o tarjeta de red Ethernet rápida.

Se debe instalar un dispositivo de back-up de datos en la computadora que corra el sistema PMS, lo cual puede ser una unidad de Zip, de cinta o de CD-RW. Es muy necesario desarrollar una buena estrategia de back-up para la propiedad, a fin de asegurar que los demás datos y aplicaciones, aparte del PMS, también estén adecuadamente protegidos.

## IMPRESORA

Al momento de elegir una impresora se deben considerar los requisitos mínimos de memoria del PMS y las políticas del hotel en cuanto a estándares de impresión documentos. También es recomendable que, al momento de decidir una estrategia de impresión, se consideren las necesidades globales de impresión del hotel. De nuevo, la implementación de una red reducirá los costos de impresión.

## UPS

Todos los equipos esenciales deben estar protegidos contra las alteraciones eléctricas. Un UPS de tamaño adecuado protegerá todos los equipos críticos, pero busque asesoría antes de conectar una impresora a un UPS. El otro equipo que no sea esencial puede protegerse con un acondicionador de línea de bajo costo.

## CONTABILIDAD DE LAS LLAMADAS TELEFÓNICAS

La mayoría de las centralitas o cuadros telefónicos PBX están equipados con la opción de grabar las llamadas realizadas desde cualquier extensión a un



sistema externo, como el PMS. Por lo tanto, el hotel debe asegurarse de obtener esta opción, ya que con ella se puede entrar directamente la información de los teléfonos al sistema PMS, junto con cualquier margen de ganancia que se desee aplicar. Este sistema requiere una interfase con la computadora, que usualmente se puede obtener del proveedor de PBX.

## SOFTWARE

El software típico que se recomienda debe incluir, entre otros, los siguientes:

- PMS
- Profesional Office Suite (como Microsoft Office) con software de procesador de palabras, hoja de cálculo, base de datos, publicaciones y presentaciones.
- Comunicaciones para acceso a Internet y transmisiones de fax.
- Protección Antivirus que debe actualizarse con regularidad. Esto se hace fácilmente a través del Internet y es necesario para protegerse contra virus nuevos.

## CRM

La rentabilidad es ahora un tema crítico para los hoteleros ya que el Caribe se enfrenta a un mercado turístico cada vez más reducido a causa de varios factores. Por tanto, la Gerencia de Ingresos o Revenue Management (RM) debe de ser un componente clave en las operaciones del hotel, ya que le permitirá vender el producto correcto al cliente correcto, al precio correcto y a través del canal correcto. La Gerencia de Relaciones con el Cliente o Customer Relations Management (CRM) jugará un papel preponderante en este proceso. El hotel deberá recoger todo tipo de información sobre sus huéspedes a través de varios medios. Esto le permitirá mercadearse entre los clientes correctos y construir relaciones duraderas con éstos.

## EL FUTURO

Desde el desastre ocurrido el 11 de septiembre de 2001, unido a un deterioro global de la economía, la industria hotelera del Caribe ha sufrido grandes tensiones y retos que amenazan su actual supervivencia. También se ha visto una férrea de la competencia por parte de la industria de los cruceros. Esto ha obligado a muchos hoteleros a reevaluar sus servicios, los costos de esos servicios y la manera de hacer negocios en general. La tecnología puede jugar un papel clave en esta reevaluación, así que en esta sección intentaremos señalar algunas tecnologías nuevas y emergentes así como aquéllas que están actualmente disponibles y que pueden ayudar a lograr estos objetivos.

## INTERNET DE ALTA VELOCIDAD

La mayoría de los hoteles ofrecen el servicio de “Internet Café” y/o el servicio de discado directo al ISP local desde las habitaciones, por el pago de una comisión. Otra opción es rentar un servicio de banda ancha a un costo fijo desde el ISP local hasta el servidor de Internet del hotel, desde el cual se puede ofrecer acceso de alta velocidad en las habitaciones con un costo de suscripción. Esta es una oportunidad para generar ingresos. La desventaja es que el costo de implementación es alto y la renta mensual de la banda ancha puede ser un dolor de cabeza.

Antes de envaminarse en esta dirección, se debe hacer un análisis cuidadoso tomando en consideración el tamaño del hotel y el perfil de los huéspedes. Una de las ventajas es que el hotel podrá “dar alojamiento” (web hosting) a su propio sitio web y hacer interfase con terceros fácilmente. También será posible hacer y confirmar las reservaciones directamente. Generalmente, esto puede mejorar grandemente los esfuerzos de ventas y mercadeo. Se espera que



con el tiempo las reservaciones electrónicas vayan en aumento.

## ENTRETENIMIENTO

El alquiler de videos en las habitaciones es uno de los servicios que se han desarrollado para complementar los servicios que ofrecen los hoteles. Es una oportunidad para generar ingresos, pero sufre de las mismas desventajas antes descritas, además de los problemas relativos al tema de las licencias.

También se puede incorporar el feedback de los huéspedes al hacer el check-out, un componente primordial en la Gerencia de Relaciones con los Clientes. Este servicio se puede interconectar directamente con el PMS.

## EL INTERNET MÓVIL

En años recientes ha habido un rápido desarrollo de la tecnología inalámbrica, lo cual promete revolucionar la manera de hacer negocios. Se están usando cada vez más dispositivos inalámbricos móviles con acceso al Internet, tales como los PDA (personal digital assistant), los teléfonos WAP (wireless application protocol), los teléfonos celulares y las computadoras portátiles inalámbricas, todo lo cual le permite acceder al Internet mientras usted se desplaza de un lado a otro. En el futuro cercano, se anticipa un incremento dramático en los usuarios con acceso inalámbrico al Internet. Este “Internet móvil”, también llamado “informática omnipresente”, cambiará nuestras vidas dramáticamente, sobre todo la forma en que hacemos negocios.

## TECNOLOGÍA BLUETOOTH

“Bluetooth” es una tecnología inalámbrica que usa comunicaciones inalámbricas de corta frecuencia tanto para datos como para voz. Esta

siendo desarrollada por el Bluetooth Special Interest Group (del cual IBM es miembro fundador y líder) y permite las comunicaciones entre todos los tipos de dispositivos existentes como los PDA, los teléfonos WAP, los Kiosks, las portátiles y las redes inalámbricas, sin necesidad de cable alguno. Integrar la tecnología Bluetooth a la red de computadoras del hotel puede aumentar su eficiencia.

## E-BUSINESS

La integración de la tecnología Bluetooth y la “informática omnipresente” pueden revolucionar la manera en que los hoteles hacen negocios por Internet. De hecho, esto ha allanado el camino para un nuevo concepto en viajes: el “e-travel”. Los huéspedes podrán reservar su hotel, hacer check-in y check-out y solicitar servicios especiales en sus habitaciones, todo automáticamente, sin necesidad de ir al mostrador de recepción.

## RESUMEN

El éxito de la industria de la hospitalidad depende en gran medida de la satisfacción del huésped, ya que ésta puede generar relaciones duraderas con éstos. Si queda satisfecho, el huésped querrá visitar el hotel nuevamente.

La tecnología de la información computadorizada (CIT) ha probado ser la herramienta más efectiva para lograr este objetivo, además del mejoramiento general de la eficiencia del hotel.

Para implantar esta tecnología CIT, se necesitará cierta inversión de capital. Desafortunadamente, algunos gerentes no aceptan la CIT como una prioridad para invertir (sobre todo en los hoteles pequeños), simplemente porque el rendimiento de la inversión no es siempre tangible. Rara vez



se considera hacer un análisis apropiado del impacto global de esta tecnología en el negocio.

Con el rápido crecimiento de la población que utiliza el Internet y que disfruta de las ventajas de acceder a los diversos negocios desde la comodidad de su hogar, los hoteles del Caribe tendrán que analizar seriamente sus necesidades de CIT si desean permanecer en este negocio. Los hoteles pequeños deben pensar en implementar por lo menos un sistema simple de PMS, el cual puede conseguirse en el mercado a un precio razonable.

Si bien el “e-business” está adquiriendo gran popularidad en la industria de la hospitalidad, los hoteles deben hacer un estudio cuidadoso

para determinar si necesitan esta tecnología antes de ponerse a implantarla. Se debe estimular el feedback de los clientes para estar en sintonía con las demandas del mercado.

Los sistemas CIT a menudo no se utilizan en toda su capacidad porque el personal sigue haciendo las cosas “a la antigua”. Se debe dar la prioridad al adiestramiento del personal.

El futuro está definitivamente en la tecnología, y los hoteleros del Caribe deben seguir esta tendencia del mercado, particularmente en aquellas áreas que puedan resultar en una reducción de sus costos operacionales, lo cual les permitirá mercadear un producto caribeño de mejor precio.





## CAPÍTULO DIEZ

# ADIESTRAMIENTO



## ADiestRAMIENto

La industria de la hospitalidad ofrece al pequeño hotelero la oportunidad de tener un negocio exitoso. Sin embargo, uno de los factores más importantes para ese éxito es tener un personal bien adiestrado. Las crecientes expectativas de los clientes, los cambios que vienen con el tiempo, el crecimiento de la industria y la necesidad de aumentar la productividad hacen evidente la necesidad de adiestrar y desarrollar al empleado continuamente. Con esto en mente, es imperativo que el hotelero planifique, presupueste y garantice la realización de adiestramientos regularmente.

## PROBLEMAS Y BENEFICIOS DEL ADiestRAMIENto

Los pequeños hoteles se enfrentan a muchos retos en el área del adiestramiento. Veamos a algunos de ellos.

- El primero es el **tiempo**. Si usted o un supervisor lleva a cabo el adiestramiento, a usted o al supervisor le tomará tiempo enseñar y a los empleados les tomará tiempo aprender. Quizá haya necesidad urgente de un empleado que realice la tarea en cuestión correctamente, y a menudo también está la presión de que no hay tiempo suficiente para dar el adiestramiento en la estación de trabajo. Si el empleado está siendo adiestrado fuera de su puesto de trabajo, entonces está perdiendo tiempo de trabajo. Muchos hoteles son tan pequeños que si hay un empleado adiestrándose fuera, la operación del hotel resulta afectada. Como gerente, es posible que usted piense que no puede prescindir de un empleado ni siquiera por unas pocas horas, y mucho menos por un día.
- Otro reto es el **costo**. Su tiempo y el del empleado cuestan dinero. Si el personal es enviado a un taller fuera de su trabajo, o si se trae un adiestrador externo, eso representa un costo adicional. A menudo el aspecto del adiestramiento se descuida cuando se hacen los planes financieros, ya que no se considera una prioridad. Pero, como se dice por ahí: “Si usted piensa que el adiestramiento es costoso, calcule lo que cuesta la ignorancia”. El adiestramiento es una inversión en el futuro de su negocio y los hoteles pequeños deben verlo como algo que vale la pena.
- Otro problema es la **frustración**. Muchas veces los empleados se adiestran y luego renuncian. O se adiestran pero no reaccionan adecuadamente al adiestramiento. Es fácil dejar de dar adiestramiento debido a estas frustraciones. Nuestra respuesta a la frustración es evitar lo que la causa. Pero esto solamente reduce temporalmente nuestra frustración y, de hecho, puede crear más problemas. Considere lo siguiente: “Imagine que usted adiestra a un empleado y éste renuncia... Ahora imagine que usted no lo adiestra, y se queda”.
- El no **comunicar** nuestras expectativas a menudo causa problemas. Algunas personas son conocedoras, pero no tienen la capacidad de enseñar o de transmitir la información de manera que las demás personas puedan entenderla con facilidad. Muchas veces la tarea es tan rutinaria que no nos esforzamos en comunicar exactamente cómo se debe hacer; por ejemplo, cómo levantar cajas pesadas sin lesionarse la espalda, cómo desinfectar las tablas de cortar carne, cómo manejar los cuchillos sin cortarse o cómo dar un menú al cliente de forma que éste lea los platos estrella. Nos parece tan simple que creemos que el empleado debe saber como hacerlo.



- A veces hay tareas que nos parecen menos importantes, desagradables y hasta degradantes. Juzgamos inferiores a las personas que deben hacer esas tareas. Este sentimiento se va a reflejar en la forma en que las adiestramos. Cada tarea es necesaria para el éxito de la operación y la persona que realiza esa tarea es parte de nuestro éxito.

## BENEFICIOS

A pesar de todos los retos que antes se han descrito, el adiestramiento tiene muchos beneficios tanto para el empleado como para el operador del hotel.

- Los empleados obtienen un mayor conocimiento y más habilidades, mejor desempeño, más satisfacción en su trabajo y más oportunidades de ascenso.
- El hotelero obtiene una operación más eficiente, un mejor servicio, más satisfacción del cliente y más ingresos.

Por lo tanto, el adiestramiento vale lo que se invierte en él, y es una situación en que todos ganan: el operador de hotel, los empleados y los huéspedes.

## TIPOS DE ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento es la clave para éxito operacional. Todo el personal, desde el empleado de nivel básico hasta el gerente, deben estar en continuo adiestramiento para adquirir o actualizar sus conocimientos y destrezas. El adiestramiento da a las personas mejores conocimientos, destrezas y actitudes.

El adiestramiento se puede hacer de diversas maneras:

- Adiestramiento de nuevas técnicas en el mismo trabajo, dado por los gerentes o supervisores, con coaching personal respaldado con material escrito;
- Talleres y seminarios en el lugar de trabajo, dados por expertos;
- Cursos por correspondencia
- Asistencia a talleres fuera del trabajo, en instituciones de adiestramiento;
- Intercambio de personal con otros hoteles similares;
- Programas de mentores.

Un tipo de adiestramiento que no debe pasarse por alto es el “adiestramiento cruzado” (adiestrar al empleado en otras tareas que no son las de su puesto). Los hoteles pequeños, precisamente por su tamaño, se benefician de este adiestramiento. Si hay empleados conocedores y diestros en las operaciones de otros departamentos que no son los de ellos, el gerente podrá utilizarlos como recursos en tiempos difíciles y evitar que se interrumpa el servicio del hotel. Todos los hoteles pequeños deberían adoptar la política de incentivar el adiestramiento cruzado, el cual no sólo crea empleados con múltiples destrezas sino que permite la continuidad de los servicios.

Los operadores de pequeños hoteles tienen dos opciones de formato para los adiestramientos:

- Adiestramiento en grupo: se hace cuando el contenido está más basado en teoría y el grupo es de 5 personas o más. Un gerente, un supervisor o un instructor experto conduce el adiestramiento en un ambiente tipo salón de clases.



- Adiestramiento en el trabajo: este tipo de adiestramiento se hace cuando el contenido está basado en destrezas prácticas y se puede dar a un solo empleado o a grupos pequeños de 5 empleados o menos. Este tipo de adiestramiento es ideal para los hoteles pequeños ya que normalmente lo ofrece el gerente o el supervisor en el puesto de trabajo mismo.

Por lo tanto, aunque hay diversas formas de adiestramiento, la mayoría de los hoteles pequeños harán adiestramientos basados en destrezas prácticas. Estos adiestramientos siempre implican dos pasos críticos:

1. Demostrar la tarea y explicar al aprendiz cómo hacerla.
2. Observar al aprendiz desempeñar la tarea y corregirle los errores.

## CÓMO SELECCIONAR Y ORGANIZAR SU PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO

Existe un procedimiento que le ayudará grandemente a tomar decisiones respecto a la selección, la organización y la evaluación de su programa de adiestramiento.

### EVALUACIÓN DE NECESIDADES

Lo primero que debe hacer es una “Evaluación de sus necesidades”. Ya sea que esté considerando un programa pequeño, quizá para un solo departamento, o un proyecto que abarque todo el hotel, se debe hacer una evaluación objetiva de las necesidades de adiestramiento de su organización. Si usted luego desea obtener

financiamiento externo para su programa a través de su asociación de hoteles u oficina de turismo, esta evaluación de necesidades deberá estar bien documentada.

Las necesidades de adiestramiento se pueden evaluar mediante:

- Observación de procedimientos en el trabajo y los servicios.
- Encuestas a los empleados y a los huéspedes.
- Quejas de los huéspedes.
- Insumo del personal en las reuniones.
- Revisión de las listas de cotejo relativas al desempeño de los empleados.
- Ayuda profesional externa.
- Otros medios como entrevistas individuales.

### COSTO

Con la información de la evaluación de necesidades, usted puede empezar a desarrollar un plan de adiestramiento. Quizá antes usted creía tener una idea de la cantidad y el tipo de adiestramiento que necesitaba, pero es posible que la evaluación de necesidades le indique otra cosa. En cualquier caso, ahora usted estará en mejor posición para establecer los costos del programa.

Un aspecto del costo será decidir quién ejecutará el programa de adiestramiento. Considere si se ejecutará “in-house” por los gerentes y supervisores, o si lo ejecutará CHTI. Verifique siempre los estimados de costos.

Habiendo decidido qué tipo y tamaño de programa es el que más le conviene, deberá trabajar en un estimado de costos. No permita que estos costos cambien el propósito o la dirección de su plan de adiestramiento. Si le





parecen altos, hay formas de obtener ayuda de organizaciones como su asociación local de hoteles o la Asociación de Hoteles del Caribe.

## **ANUNCIE LOS PLANES DE ADIESTRAMIENTO**

Una de las maneras de obtener apoyo para su plan de adiestramiento es comunicándolo a sus empleados. Haga reuniones e intercambie opiniones sobre el adiestramiento. Reúnase con los empleados, ya sea individualmente o en sus departamentos, para discutir los adiestramientos que se han planificado. Si usted resalta los beneficios que ellos obtendrán, esto los motivará y animará a a participar en las próximas sesiones. Algunos de los puntos clave que debe mencionar son:

- Beneficios personales y beneficios colectivos para la empresa.
- Desarrollo profesional.
- Aumento de la satisfacción del huésped.
- Llevar la delantera a la competencia.
- Crucial para aumentar los ingresos.
- Fecha, hora y lugar del adiestramiento.

## **IMPLEMENTE EL PROGRAMA**

Planifique y documente planes individuales para cada tema y cada departamento que se vaya a cubrir. Éstos deben de incluir:

- Objetivos que se van a lograr.
- Expectativas de desempeño.
- Personas seleccionadas para adiestrarse.
- Métodos de adiestramiento, como demostración, conferencia, actividad.
- Equipos y materiales (rotafolio, marcadores, pizarra, manuales, formularios del hotel, vajilla, ropa blanca, etc.).
- Preparación del lugar de adiestramiento (cocina, habitación, bar o restaurante con acceso al “salón de clases” para las conferencias).

- Equipo audiovisual (rotafolio, proyector LCD o de transparencias, equipos como televisión y VCR).

Algunos gerentes muy ocupados delegan la responsabilidad del adiestramiento en otros empleados o en profesionales de adiestramiento hotelero. Quiquiera que lleve a cabo esta tarea debe:

- Disfrutar de la enseñanza (es preferible que tenga experiencia académica y profesional en la enseñanza).
- Tener experiencia profesional en este tipo de trabajo.
- Tener buenas destrezas de comunicación.
- Ser paciente.
- Tener tiempo para dar el adiestramiento (y tiempo para prepararse).
- Respetar y ser respetado por sus aprendices.

## **PREPARE SU PROPIO PLAN DE ADIESTRAMIENTO**

Planificar, implementar y evaluar un programa de adiestramiento continuo es un proceso que consume tiempo y un elemento muy importante en el éxito o fracaso de su operación.

El adiestramiento no es un gasto superfluo, es una inversión. Si esto es nuevo para usted, le consume tiempo o le resulta difícil, no dude en buscar asesoría y ayuda profesional a través de su asociación local de hoteles o directamente del CHTI. Recuerde que el adiestramiento beneficia a los huéspedes, a los empleados y a la gerencia. No es un gasto, es una inversión

El proceso de adiestramiento es crucial al éxito total del hotel. Una vez hemos decidido hacia dónde vamos, debemos dar al personal las



herramientas necesarias para llegar. ¡Eso es lo que hace el adiestramiento! No es una panacea que lo resuelve todo, pero nos da una “hoja de ruta”. El trabajo duro comienza después del adiestramiento, con práctica, revisiones y más práctica hasta lograr el progreso deseado.

## **EL ADIESTRAMIENTO DEBE SER EFECTIVO**

Para asegurarse de lograr sus objetivos y obtener el valor de su dinero, usted debe tener un plan.

El plan debe ser una hoja de ruta bien pensada, que identifique sus necesidades y le permita lograr su visión. El adiestramiento y el desarrollo del personal son funciones tan importantes como la nómina y el mercadeo. Se debe asignar un presupuesto anual para ejecutar el plan. Preparar un presupuesto es un proceso que le ayudará a la hora de buscar los fondos que necesite para el adiestramiento.

No olvide considerar otras propiedades en su país con las cuales pueda compartir costos y oportunidades de adiestramiento.

El Instituto Caribeño de Adiestramiento en la Hospitalidad (CHTI) también lleva a cabo sesiones de adiestramiento en grupo a través de las asociaciones locales de hoteles. Esto permite a los pequeños hoteleros enviar a varias personas para que obtengan adiestramientos específicos a un costo más bajo.

El adiestramiento se puede dar dentro de la propiedad, pero entonces debe manejarse con cuidado. Asegúrese de que su instructor haya sido adiestrado y certificado por el CHTI en uno de sus talleres titulados Train the Trainer (Adiestramiento para Instructores).

Se recomienda una combinación de adiestramiento en la propiedad, adiestramiento externo en grupo, cursos por correspondencia o cursos de aprendizaje a distancia.

Asegúrese de coordinar sus esfuerzos, de medir sus logros y de que su esfuerzo sea continuo y consistente. Un adiestramiento deficiente o inapropiado confundirá al personal y producirá un efecto negativo.

Busque la asesoría de instructores especialistas en su país o en CHTI para revisar sus planes de adiestramiento o para asistirle en la evaluación de sus necesidades.

## **EJEMPLO DE UN PLAN DE ADIESTRAMIENTO ADIESTRAMIENTO EN GRUPO PARA EMPLEADOS DE HABITACIONES**

Título

### **Limpieza de las habitaciones**

Mejorar el desempeño de los empleados de habitaciones

### **Objetivos**

Después de completar este adiestramiento los participantes podrán:

- 1) Arreglar una cama según los estándares establecidos por el hotel.
- 2) Limpiar inodoros, baño/ducha y lavamanos siguiendo los pasos de limpieza establecidos.
- 3) Abastecer los cuartos de baño con los accesorios necesarios de una manera uniforme.
- 4) Limpiar una habitación ocupada siguiendo procedimientos detallados.
- 5) Limpiar una habitación libre según las políticas del hotel.



## Equipo necesario

- Dos habitaciones libres.
- Sábanas, fundas de almohadas y toallas, según el estándar.
- Utensilios de limpieza.
- Amenidades, según el estándar.
- Información para repartir y gráficos.

## Procedimiento

Reúna a sus empleados en un lugar abierto o en una sala de reuniones. Repase y explique paso a paso los diferentes procedimientos que se llevarán a cabo. Demuestre los procedimientos a los participantes. Haga que cada participante demuestre los procedimientos y aconséjelo según sea necesario. Divida el grupo en equipos y haga que cada equipo limpie una habitación. Haga que cada equipo verifique el trabajo del otro y le dé puntuación.

PREPARE SU PROPIO PLAN DE ADIESTRAMIENTO

## ADIESTRAMIENTO EN GRUPO PARA CAMAREROS DE RESTAURANTE (Ejemplo)

Puesto

**Camarero / Camarera**

Unidad

**Alimentos y Bebidas**

Tarea Núm. 1

**Comunicarse con los clientes**

Núm. 2

**Explicar el menú**

Núm. 3

**Procedimiento para la cuenta del cliente**

## OBJETIVO DEL ADIESTRAMIENTO

Después de cuatro horas y treinta minutos de adiestramiento, el empleado demostrará su capacidad de tomar una orden completa

y precisa para una mesa de cuatro personas, explicando el menú a los clientes de una manera cortés y usando los procedimientos correctos. Conocer el menú bastará para responder a la mayoría de las preguntas de los clientes, pero el aprendiz deberá reconocer si una pregunta es más compleja y si debe pedir información al gerente.

## Material

- Ilustración del área de servicio en la cocina
- Lista de los especiales diarios
- Cuentas de los clientes
- Menú
- Abreviaciones del menú
- Protector del menú
- Video de un camarero / una camarera tomando una orden para una mesa de cuatro
- Video de venta sugestiva

## ADIESTRAMIENTO

Tiempo	Actividad	Método
10 min.	Aprendiz mira toda la secuencia	Video
20 min.	Escribe el número de los asientos en la cuenta del cliente	
30 min.	Se acerca al cliente	Role-play
30 min.	Explica especiales del día	Role-play
20 min.	Comienza a tomar la orden instructor repasa la lección de mercadeo	Role-play
15 min.	Ayuda a clientes a elegir la comida	Role-play
15 min.	Responde a preguntas de los clientes	Role-play
20 min.	Informa a clientes los tiempos de cocción	Role-play
20 min.	Registra la selección	Role-play



20 min.	Los acompañamientos	Role-play
20 min.	Sustituciones	Role-play
20 min.	Una última verificación	Role-play
10 min.	Recoge los menús	Role-play
20 min.	Entrega la orden a la cocina	Práctica
10 min.	Completa la cuenta de los clientes con los precios	Práctica

- Tener la capacidad de comunicarse bien.
- Tener una personalidad adecuada para dar adiestramientos.
- Estar bien motivados.
- Tener dedicación al trabajo.
- Tener credibilidad en su lugar de trabajo.
- Tener experiencia en su propio campo de trabajo.

### Evaluación del aprendizaje

En el caso de un empleado principiante sin experiencia, el formato PUT (Puesto-Unidad-Tarea) permite al instructor ver qué tan bien la persona va aprendiendo.

## CERTIFICADO DE INSTRUCTOR EN HOTELERÍA CARIBEÑA

A través de CHTI, su departamento de adiestramiento, la CHA ofrece dos certificados para instructores en el campo de la hotelería: el certificado de adiestramiento en el trabajo o basado en el trabajo, y el certificado de adiestramiento académico o grupal. El certificado de adiestramiento basado en el trabajo es conveniente para los gerentes, directores de departamentos y supervisores que trabajan en la industria hotelera. El certificado de adiestramiento académico o grupal es para los especialistas en adiestramiento que desean desarrollar sus destrezas en el área de adiestramiento a empleados hoteleros.

### CRITERIOS DE SELECCIÓN

Los participantes para ambos certificados deben:

- Tener buena preparación académica.

### OBJETIVOS

Al final del curso los participantes podrán:

- Describir la función y los beneficios del adiestramiento.
- Describir cómo se pueden identificar las necesidades de adiestramiento en la industria hotelera.
- Enumerar los diferentes métodos de adiestramiento.
- Demostrar destrezas efectivas de adiestramiento en el trabajo, destrezas de adiestramiento grupal y destrezas de coaching.
- Demostrar destrezas efectivas de feedback y evaluación.

## PROGRAMA “TRAIN THE TRAINER” EN HOTELERÍA CARIBEÑA (CHTTT)

### Seminario para instructores en el trabajo

El objetivo general del programa es aumentar la competitividad internacional de la fuerza laboral del área de la hotelería y el turismo en el Caribe mediante el desarrollo de un sistema de acreditación regional.

El objetivo del seminario “Train the Trainer” de la industria hotelera en el Caribe es desarrollar en los supervisores las destrezas para:



- Identificar cuando haya necesidad de adiestramiento en su personal;
- Usar los estándares establecidos como herramientas de adiestramiento;
- Educar y adiestrar a las personas de acuerdo con los estándares establecidos en la región;
- Evaluar si el desempeño está de acuerdo con los estándares que se hayan enseñado;
- Reforzar el desempeño que esté de acuerdo con los estándares;
- Corregir el desempeño que esté por debajo de los estándares.

#### Temas:

- Beneficios del adiestramiento.
- Barreras en el adiestramiento.
- Cómo superar las barreras en el adiestramiento.
- Cualidades del instructor.
- Cómo aprenden las personas.
- Estándares regionales del CTCPC.
- Cómo usar los estándares en el adiestramiento.
- Cómo reconocer las oportunidades de adiestramiento.
- Cómo evaluar el desempeño.
- Las tres partes de un sesión de adiestramiento.
- Cómo analizar una tarea.
- Técnica de preguntas.
- Cómo manejar las respuestas.
- Cómo hacer coaching correctivo.

#### METODOLOGÍA

El seminario es altamente participativo. Los participantes dirigirán una sesión de adiestramiento y serán certificados como Instructores en el Trabajo.

#### DURACIÓN

2 ½ días.



## INSTRUCTOR CERTIFICADO EN HOTELERÍA CARIBEÑA (CCHT)

El objetivo general del programa es aumentar la competitividad internacional de la fuerza laboral del área de la hotelería y el turismo en el Caribe mediante el desarrollo de un sistema de acreditación regional.

La meta del Seminario de Certificación para Instructores en Hotelería Caribeña es desarrollar en los instructores, tutores, educadores y entrenadores las destrezas para administrar y conducir adiestramientos grupales. Este curso se conoce también como el “Train the Trainer académico o de 5 días”.

#### OBJETIVOS

Al final del programa los participantes podrán:

- Hacer análisis de las necesidades de adiestramiento.
- Planificar y llevar a cabo sesiones de adiestramiento que satisfagan las necesidades identificadas.
- Evaluar la efectividad del adiestramiento.

#### TEMAS

- El papel del adiestramiento en la organización.
- Análisis de necesidades de adiestramiento.
- Principios del aprendizaje de adultos: cómo aprenden los adultos.
- Métodos y técnicas de adiestramiento de grupos.
- La estructura de una sesión de adiestramiento grupal.
- Cómo preparar y usar los recursos audiovisuales.

- Comunicación.
- Técnicas de preguntas
- Dinámica de grupos: cómo manejar los grupos
- Cómo evaluar el adiestramiento.

### **METODOLOGÍA**

El seminario es altamente participativo. Incluye un cuaderno de trabajo que debe completarse antes de dar inicio el curso. Los métodos incluyen: ejercicios en grupo, conferencias cortas, discusiones, actividades y ejercicios individuales. Los participantes conducirán dos minisiciones de adiestramiento y serán evaluados para ser certificados como Instructores Hoteleros.

### **DURACIÓN**

5 días

## **CÓMO OBTENER LAS CUALIFICACIONES**

Las cualificaciones se pueden obtener asistiendo a un curso de adiestramiento en varios institutos educativos y de adiestramiento en el Caribe.

Para más detalles, comuníquese con:

Asociación de Hoteles del Caribe

Ponce de León #1000, 6to piso

San Juan, P.R. 00907

Teléfono (787) 725-9139

Fax (787) 725-9108

[www.caribbeanhotels.or](http://www.caribbeanhotels.or)





## CAPÍTULO ONCE

# TEMAS AMBIENTALES DEL HOTEL



Los hoteles de hoy enfrentan muchos retos. Uno de los mayores es conducir una operación eficiente que permita reducir costos. El debido manejo del entorno general del hotel no sólo propicia el ahorro de dinero sino que sirve para demostrar al huésped y al público que el hotel es consciente de su medio ambiente. De hecho, para muchos operadores turísticos y visitantes, esto es un factor importante a la hora de elegir un hotel.

La Asociación de Hoteles del Caribe, a través de CAST, ofrece diversos servicios a los pequeños hoteles. En colaboración con el Small Tourism Enterprise Project (STEP), un proyecto de la OAS-USAID y Quality Tourism for the Caribbean, se ofrecen diversos servicios de apoyo para el pequeño hotel que considere seriamente la gerencia ambiental.

Un punto de partida importante es hacer un Análisis Ambiental (Environmental Walkthrough) para identificar las áreas en que se podría ahorrar costos y los pasos a seguir para mejorar la eficiencia. En este módulo usted aprenderá acerca del proceso de Análisis Ambiental.

# ANÁLISIS AMBIENTAL: LO QUE USTED DEBE SABER

## Introducción

El Análisis Ambiental, conducido por un profesional experimentado, es un excelente recurso para ayudar a los hoteleros a encontrar formas de ahorrar agua, energía y materiales, así como de reducir sus costos operativos. El Análisis Ambiental dura medio día y tiene un costo de US\$400 para un hotel de 75 habitaciones o menos. Está diseñado para proveer información útil e identificar medidas sencillas de bajo costo y alto rendimiento que influyan directamente en las ganancias netas del hotel.

La Alianza Caribeña para el Turismo Sostenible (CAST) ofrece el servicio de Análisis Ambiental con su equipo de ingenieros locales calificados y profesionales especialistas en gerencia del medio ambiente. El proyecto Small Tourism Enterprise Project (STEP) de OAS-USAID también está ayudando a promover este servicio entre los pequeños hoteleros del Caribe. El Análisis Ambiental será un requisito para aquellas propiedades que deseen integrarse al programa de marcas y mercadeo Caribbean Experiences que está desarrollando STEP. “Esta interacción fue muy, muy beneficiosa. Estoy a la espera del seguimiento...”

Larlkand M. Richards

GM, Bird Rock Beach Hotel, St.Kitts.

“Los métodos sumamente sencillos que se identificaron, además de otras iniciativas ambientales y para reducir costos, serán definitivamente algo positivo en una propiedad pequeña como Island Inn.”

Arthur Edmund

GM, Island Inn, Antigua

“El entusiasmo del presentador y las ideas obtenidas esperamos que sean el primer paso para llegar a ser una propiedad verde.”

Bianca Porter,

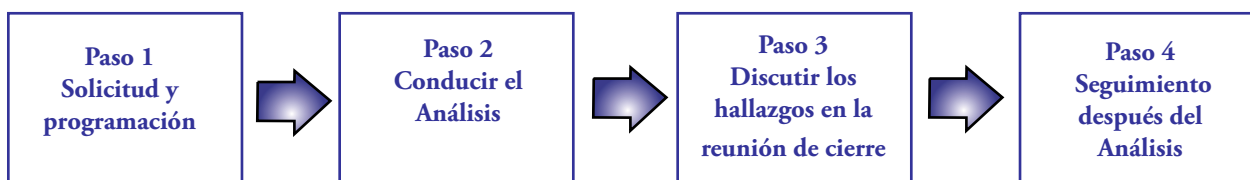
GM, Young Island Resort, St. Vincent

## EL PROCESO

### Paso 1. Solicitud y programación

El pequeño hotelero comienza por completar el formulario de solicitud que se le provee con su paquete de materiales. El formulario pide información para contactarle, una descripción de la propiedad y cierta información básica para medir el nivel de compromiso del hotel con los programas ambientales. El formulario completado se envía por fax o por e-mail a CAST. Luego de recibido, CAST enviará un formulario para recopilar datos antes del Análisis, tales como consumo de energía, compras de combustible, consumo de agua y ocupación de habitaciones durante el último año de operaciones, por lo menos (ver ejemplo

### Los Análisis Ambientales de los pequeños hoteles siguen este proceso de cuatro pasos:





en la Figura 1). El formulario completado le ayudará a obtener el mayor provecho de este proceso y es un requisito antes de poder programar el Análisis Ambiental. El formulario se remite por fax o e-mail a CAST, y luego CAST contactará al propietario/gerente para programar el Análisis Ambiental e informar el costo.

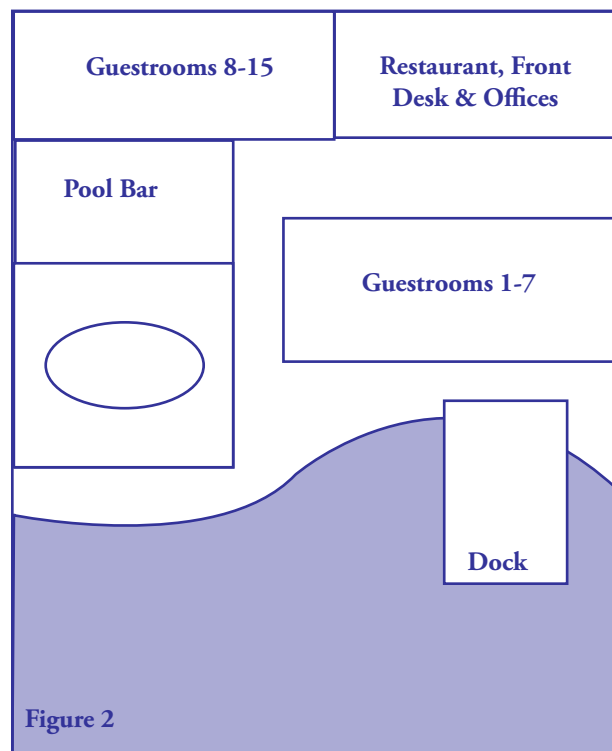


Figura 2. Ejemplo de un mapa de la propiedad

Es mejor programar los Análisis Ambientales en momentos en que los sistemas del hotel estén en funcionamiento. Usted deberá asegurarse de que el personal clave esté disponible para responder a las preguntas y participar en la reunión que sigue al Análisis. Se pueden hacer arreglos para que el asesor de Análisis llegue al hotel el día anterior y aproveche la noche para conocer mejor la propiedad.

## Paso 2. Conducir el Análisis Ambiental

Para la mayoría de las propiedades pequeñas, el Análisis Ambiental toma medio día. El programa

comienza con una reunión de introducción con el gerente/propietario y el personal clave. A esto le sigue el verdadero Análisis, en el cual el asesor es acompañado por el gerente/propietario y el personal necesario para responder a las preguntas y servir de guías. Ésta es una gran oportunidad de aprendizaje para el gerente/propietario y para el personal, ya que el asesor tendrá amplia experiencia en la gerencia del medio ambiente. El asesor se guía por una lista de cotejo con espacio para hacer anotaciones y resumir las recomendaciones más importantes.

Figura 1. Ejemplo de tabla de consumo y costos de agua para el formulario de recopilación de

Mes (Año)	Consumo Total de Agua (Galones Imperiales)	Costo Total (US\$)
1- Enero	1,717,594	\$10,871
1- Febrero	2,006,020	\$ 8,868
1- Marzo	1,168,003	\$12,681
1- Abril	845,896	\$13,182
1- Mayo	610,919	\$13,747
1- Junio	951,122	\$12,521
1- Julio	410,249	\$11,383
1- Agosto	949,236	\$11,042
1- Septiembre	914,047	\$ 8,062
1- Octubre	856,000	\$11,042
1- Noviembre	777,124	\$10,598
1- Diciembre	665,143	\$10,109

Programa del Análisis en la mañana  
9:00 – 9:30 Reunión de introducción

## ADMINISTRATION/ MANAGEMENT

Key	Question	Yes Partially No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Comments
M-1 (Q)	¿Tiene la propiedad un programa de monitoreo para rastrear y evaluar el consumo de los principales servicios públicos, como: 1. agua 2. energía – electricidad 3. energía – LPG 4. energía – diesel?		
M-1 (Q&O)  datos antes del Análisis.	¿La propiedad provee mantenimiento preventivo a sus equipos clave y accesorios de plomería (p. ej., unidades de aire acondicionado, calentadores de agua, sanitarios)?		

Figura 4. Extracto de una lista de cotejo de un Análisis Ambiental

Programa del Análisis en la tarde  
2:00 – 2:30 Reunión de introducción  
2:30 – 4:30 Análisis  
4:30 – 5:30 Reunión de cierre

### Paso 3. Discutir los hallazgos del Análisis en una reunión con el gerente/propietario y el personal

La reunión luego del Análisis debe ser de una hora como máximo (puede organizarse una reunión informal de almuerzo en la propiedad). Se debe de invitar a la mayor cantidad de empleados posible. Es una oportunidad de crear más conciencia entre el personal sobre los

asuntos ambientales, permitirles hacer preguntas y hacerlos sentir que son parte del equipo necesario para implementar los cambios deseados. Las evaluaciones ambientales en los hoteles del Caribe han demostrado que efectuar cambios en las prácticas básicas del personal es una medida que puede ser de gran impacto para reducir los costos operacionales y mejorar significativamente el desempeño en el área ambiental.

El objetivo de la reunión es ayudar a la gerencia y al personal a decidir lo pueden hacer de inmediato y con facilidad, y motivarlos a tomar medidas de seguimiento apropiadas y rápidas. Los Análisis deben revelar una serie de medidas simples y sin costos que puedan implementarse fácilmente .



El asesor debe presentar una lista de posibles medidas y ayudar a la gerencia a decidir las prioridades.

Antes de marcharse de la propiedad, el asesor deberá completar las hojas de trabajo del Análisis, registrando en ellas los hallazgos y las recomendaciones principales, y dejar una copia al gerente/propietario. También dejará copias de otros materiales de apoyo e indicaciones de dónde y cómo obtener asesoría e información adicionales.

### Ejemplo de una lista de posibles medidas Agua

1. Mejore el mantenimiento en los sanitarios de la propiedad.
2. Instale duchas y llaves de bajo consumo (water-efficient)
3. Instale una válvula para reducir la presión del agua en la propiedad a 50 psi.

### Energía

4. Acondicione las habitaciones con burletes (weather-stripping).
5. Apague las lámparas y las unidades de aire cuando no estén en uso.
6. Aísle las tuberías de agua caliente

### Desperdicios sólidos

7. Descontinúe el uso de bolsas plásticas para recoger la basura del patio y para transportar la ropa de cama, toallas y ropa de los huéspedes
8. Cree un depósito de compost.

Figura 4. Ejemplo de una lista de oportunidades de bajo o ningún costo identificadas en un Análisis Ambiental.

### Paso 4. Seguimiento después del Análisis

El Análisis Ambiental se ha desarrollado como un primer paso fácil y viable para ayudar a los pequeños hoteles a mejorar su desempeño ambiental. En la reunión luego del Análisis, se deben mencionar opciones de seguimiento, tales como:

- Seguimiento de asistencia técnica que provee el sistema de coaching STEP a través de sus centros de recursos Walk-In Resource Centres.
- Una evaluación ambiental completa (o una parcial dirigida a aquellos sistemas ambientales que más necesiten un cambio, según lo haya determinado el Análisis Ambiental).
- Desarrollo de un Sistema de Gerencia Ambiental para la propiedad.
- Certificación ambiental (“verde”) para la propiedad.
- Participación en futuras actividades de adiestramiento disponibles a través de CAST o STEP.

### ¿Dónde puedo obtener más información y asistencia?

#### Contacte a CAST:

La Caribbean Alliance for Sustainable Tourism (CAST) ofrece servicios técnicos (análisis, evaluaciones ambientales), listas de productos y servicios, y videos y publicaciones. CAST se encuentra en San Juan, Puerto Rico, y puede contactarse por teléfono en el (787) 725-9139, por fax (787) 725-9108, por e-mail [cast@caribbeanhotels.org](mailto:cast@caribbeanhotels.org) o en su página web entrando por el enlace de CAST en [www.cha-cast.com](http://www.cha-cast.com). Los siguientes materiales están disponibles en CAST:

- Tecnologías ambientales en los hoteles del Caribe: especificaciones de compra y lecciones de experiencias pasadas



- Estudios de casos: manejo de agua, energía y desperdicios sólidos en la industria hotelera
- Varias publicaciones de The Green Bookshelf
- Herramientas de gerencia ambiental para los hoteleros de Caribe

### **Pida un Análisis Ambiental:**

Para programar un Análisis Ambiental (que cubrirá agua, energía, desperdicios sólidos y prácticas de compra) contacte a su coordinador local de STEP o a CAST.

### **Visite el Walk-In Resource Centre virtual:**

El sitio web ([www.caribbeankeeper.com](http://www.caribbeankeeper.com)) es un centro de asistencia virtual con copia de la mayoría de los materiales disponibles en los centros “walk-in” y varios servicios adicionales.

### **Acerca de la Serie de Herramientas para Pequeños Hoteles:**

Este kit de herramientas es una serie de folletos diseñados para ayudar a los pequeños hoteleros a mejorar sus operaciones comerciales, su mercadeo y su desempeño medioambiental. Están disponibles como material impreso y en formato electrónico (STEP Resource Centre o [www.caribbeankeeper.com](http://www.caribbeankeeper.com)). Las herramientas hacen énfasis en “las mejores prácticas” adecuadas para la región del Caribe, e incluyen numerosos estudios de casos y ejemplos reales. Las herramientas están respaldadas por los Coordinadores de STEP y por experimentados coaches que ayudan a los hoteleros a resolver problemas, implementar las medidas deseadas y adquirir experiencia e información adicionales.

### **Acerca de STEP**

El Proyecto de Pequeñas Empresas Turísticas (STEP) para el Caribe ofrece apoyo y asistencia en mercadeo, gerencia de negocios, adopción de tecnología y desempeño ambiental. Gran parte de los fondos proviene de la Organización de Estados Americanos (OEA), la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID) y los gobiernos de los países caribeños participantes.

### **Walk-In Resource Centres de STEP**

Los Centros de Recursos “Walk-In” tienen publicaciones, videos y otros materiales relacionados con los pequeños hoteles y el medio ambiente. También tienen una estación de computadora y acceso al Internet. Cada centro cuenta con un Coordinador de STEP para ayudarle a encontrar lo que usted necesite. STEP también tendrá profesionales experimentados disponibles para dar coaching en diversos temas. Contacte a su Coordinador de STEP para informarse sobre los coachings que estén disponibles.





## CAPÍTULO DOCE

# EL FUTURO



# UNA MIRADA AL FUTURO A TRAVÉS DE LOS OJOS DE CHA

El área de viajes y turismo se ha convertido en la mayor actividad económica del mundo y se proyecta que triplicará su tamaño y sus ganancias para el año 2020. La región del Caribe, como un todo, es cuatro veces más dependiente económicamente del sector del turismo que cualquier otra región del mundo.

Para la mayoría de las islas del Caribe, el futuro de la industria turística depende de la coexistencia amigable del sector privado y el sector público, de tal manera que se asegure la óptima utilización de todos los recursos disponibles. Si se permite la caída de la industria, entonces todos sufrirán los efectos. Ha llegado el momento de que ambos sectores combinen sus esfuerzos y ayuden a fomentar una imagen más competitiva para la industria.

Por lo tanto, se debe hacer un mayor esfuerzo para implementar programas de remodelación y modernización, para asegurar un nivel más alto de profesionalismo y para mantener estándares a tono con los de nuestros competidores. El foro para introducir estos estándares podrían ser los adiestramientos, talleres y seminarios de recursos humanos. También es una necesidad concienciar al público sobre su rol como ciudadanos.

Ya no nos podemos sentar con los brazos cruzados y esperar que los turistas vengan al Caribe. La competencia se intensificará dentro de nuestros propios mercados (Estados Unidos y el Reino Unido), a medida que éstos continúen promoviendo el turismo interno y aseguren la viabilidad, la rentabilidad y la sustentabilidad de sus propias industrias turísticas.

Las consolidaciones, fusiones y adquisiciones seguirán acelerándose en el futuro, y nuestros principales socios comerciales, los operadores turísticos, continuarán en la vía de la integración vertical mediante la adquisición de líneas aéreas, hoteles, agencias de viajes y otros sistemas de distribución, compitiendo con sus suplidores de bienes y servicios.

Por desgracia, los pequeños hoteleros enfrentarán grandes retos y aumentará la tasa de hoteles que no logren el éxito. Por lo tanto, las pequeñas propiedades deberán adoptar todas las nuevas tecnologías, en especial el Internet, ya que la compra de viajes “en línea” seguirá creciendo en proporciones extraordinarias y será el medio preferido para la mayoría de los consumidores. Los pequeños hoteles deberán reorientarse y familiarizarse con las nuevas prácticas comerciales, participar en empresas conjuntas, asociarse y posiblemente negociar franquicias.

El Caribe será, en el futuro, una importante fuente de negocios para las pequeñas empresas turísticas. Este mercado ha estado relativamente sin explotar y estas empresas deben invertir más recursos en él para aumentar su participación.

También se debe continuar el enfoque más de mercadeo a escala regional para resaltar el perfil del Caribe y generar mayor demanda por la región. Si no se consiguen los recursos necesarios para el sostenimiento del programa, los resultados serán desastrosos para la región. Además, debemos comenzar a familiarizarnos con prácticas comerciales progresistas y con estrategias de mercado ya probadas.

En el futuro, el éxito del turismo en el Caribe no vendrá con facilidad. Requerirá dedicación, trabajo duro y un producto que valga la pena vender





APÉNDICE UNO  
**FORMULARIOS**



## LISTA DE CHEQUEO PARA TERMINACIÓN DE EMPLEO

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Gerente de Recursos Humanos

	Entrevista de terminación de empleo
--	-------------------------------------

Asistente administrativo

	Carta de renuncia (terminación voluntaria)
	Formulario de Gestión de Personal (FGP) (con las firmas)
	Documentación de apoyo (Comunicación o aviso, si la terminación es involuntaria)
	Beneficios cancelados

Director: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_





# CONDUCE

Entregado a:	Formulario de pedido:
	Fecha de entrega:
	Orden de Compra Núm.:
	Conduce Núm.:

1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				

Entregado por: \_\_\_\_\_

Recibido por: \_\_\_\_\_



## FORMULARIO PARA PEDIDO DE EXCURSIÓN (EJEMPLO)

		Pedido de excursión	Cupón de auditor	4040:112:552:XXX
Nombre de excursión	Número de excursión	Fecha de emisión	Costo básico de excursión	Lugar y fecha de emisión
Operador:			Cargos extras	Válido por 1 año desde la fecha de emisión
			Impuesto	
			Total	
Suministrar los servicios descritos a			Pago por equipo	
Nombre: (intransferible)		Grupo de:	Moneda/Tasa de cambio	Boletos aéreos conjuntos
Dirección:			Forma de pago	
Presentar a:		En: (Ciudad)		
Para:		En: (Ciudad)		
Presentar a:		En: (Ciudad)		
Para:		En: (Ciudad)		
Núm. de noches    Senc. Dbl. Twin Otro		Comienza		
Detalles del hotel <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Termina		
Vuelo de llegada / Fecha		Emitido a cambio de		
Vuelo de salida / Fecha		Lugar y fecha de emisión original		

## FORMULARIO DE OCM (EJEMPLO)

(ORDEN POR CARGOS MISCELÁNEOS)

Tipo de servicio	Fecha de emisión	Cupón del auditor para orden por cargos misceláneos	Núm. de form. y núm. de serie de aerolínea: 4010:341:806
Monto en letras		Monto equivalente pagado:	Lugar y fecha emisión
Valor:		Tasa y tipo de moneda	
		Valor del cupón en cifras	
A	En	Impuesto por OCM	Agente
Información de la reservación		Modernidad Del Valor Del Impuesto "Tax Value Currency"	Emitido en conexión con el formulario y núm. de serie:
Observaciones adicionales	Cupón de intercambio a ser honrado sólo por el valor mostrado	Forma de pago	
Nombre del pasajero	Intransferible, nulo si se mutila o altera, válido por 1 año	Endosos	
Emitido a cambio del formulario y núm. de serie	4010:441:8062		
Lugar y fecha de la emisión original			

Capítulo 3 Formulario 2



<b>FORMULARIO DE TOMA DE INVENTARIO</b>			
Inventario inicial		\$	
Más (+)	Compras	\$	
Menos (-)	Inventario final	\$	
Igual a (=)	Costo de ventas	\$	
Ventas			\$
Menos (-)	Costo de ventas	\$	
Igual a (=)	Beneficio bruto	\$	
Porcentaje de beneficio bruto			
Costo de ventas x 100			
Ventas			
Capítulo 5 Formulario 6			



## RESERVACIONES DE RESTAURANTE

Fecha:

Sesión:

	Nombre	Núm. teléfono Núm. habitación	Cantidad comensales	Hora	Peticiones especiales
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					

Capítulo 5 Formulario 7



## CHEQUEO DE REFERENCIAS POR TELÉFONO

Candidato: _____	Puesto que solicita: _____
------------------	----------------------------

1 Empleador: \_\_\_\_\_ Núm. de teléfono: \_\_\_\_\_

Verificado por: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Puesto ocupado Verificado  Si  No

Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_ Verificado  Si  No

Por qué se fue: \_\_\_\_\_

Elegible para recontratar:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Si no, ¿por qué? _____
----------------------------	---	------------------------

	Excelente	Bueno	Aceptable	Comentarios
Desempeño				
Asistencia				
Actitud				
Arreglo personal				
Hábitos de trabajo				
Otros puestos que ocupó				
Otros comentarios				

2 Empleador: \_\_\_\_\_ Núm. de teléfono: \_\_\_\_\_

Verificado por: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Puesto ocupado Verificado  Si  No

Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_ Verificado  Si  No

Por qué se fue: \_\_\_\_\_

Elegible para recontratar:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Si no, ¿por qué? _____
----------------------------	---	------------------------

	Excelente	Bueno	Aceptable	Comentarios
Desempeño				
Asistencia				
Actitud				
Arreglo personal				
Hábitos de trabajo				
Otros puestos que ocupó				
Otros comentarios				



**CUPÓN PARA “SIGHT-SEEING” Y  
CLÁUSULA DE RESPONSABILIDAD (EJEMPLO)**

LOS HUÉSPEDES LO ENTREGAN AL OPERADOR LOCAL PARA OBTENER SERVICIOS DE  
“SIGHT-SEEING” Y/O ENTRETENIMIENTO COMPRADOS POR ANTICIPADO

Arreglos

Favor de proporcionar a 1 2 3 4 personas:

TRASLADOS IDA Y VUELTA A ST. THOMAS CON TOURS

A la llegada a St. Thomas, presente este documento a:  
Tour Tours, Mostrador del Aeropuerto, St. Thomas USVI. Tel.: (809) 744-1885

Propinas no incluidas (Para viaje de un solo día) No reembolsable en caso no usarse

**Garantía del Precio del Paquete**

Su agente de viaje garantiza que con la compra a TOURS, Inc. de una excursión a Florida, a Bahamas o a cualquier lugar en el Caribe, el precio que usted paga es igual o menor que las tarifas oficiales disponibles al momento. A cualquier cliente que pueda mostrar satisfactoriamente que esta declaración no es cierta se le reembolsará el monto de los ahorros que pudiera haber disfrutado.

**CUPÓN DE TRASLADO Y HOTEL (EJEMPLO)**

**LOS HUÉSPEDES QUE LLEGAN LO ENTREGARÁN A CAMBIO DE LOS SERVICIOS  
INDICADOS. LOS GASTOS INCIDENTALES NUNCA VAN INCLUIDOS Y DEBEN COBRARSE A  
LOS CLIENTES AL MOMENTO DE SU SALIDA.**

<b>CUPÓN DE HOTEL</b>	<b>CUPÓN DE CRÉDITO</b>	<b>NUM. DE CUPÓN</b>	<b>FECHA EMISIÓN</b>	<b>FACTURA A</b>
Impuestos locales y propinas no incluidos		Expediente núm.	M / R	
		Favor de proveer:		Cobramos a la salida
Nombre de hotel y dirección			Noches @	\$
			Noches @	\$
				\$
IT núm. _____				\$
Llegada _____	Vía _____			\$
Salida _____			Total	\$
Núm. de noches prepagadas _____	Grupo de _____		Menos nuestro % de comisión	
Habitación _____	Plan _____		Menos nuestro % de comisión	
Nombre del agente _____			Valor Neto	\$
	Recibido de clientes		Noches @	\$

Instrucciones especiales:

Capítulo 3 Formulario 3



<b>LISTA DE CHEQUEO DE LA HABITACIÓN</b>	<b>OK</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1. Luces, bombillas y pantallas		
2. Alambrado		
3. Cortinas, ganchos, barras, etc.		
4. Camas, voltear colchones y verificar el otro lado/ verificar si está limpio debajo de las camas		
5. Alfombras, tapetes y pisos		
6. Armarios, perchas, luces, bolsas para lavandería		
7. Ventanas limpias y en buen funcionamiento		
8. Tela metálica limpia y en buenas condiciones		
9. Ceniceros y fósforos/velas		
10. Hojas informativas / folletos / tarifas de habitaciones / libro de información sobre la isla		
11. Procedimientos para emergencias e incendios en su sitio		
12. Verificar todas las gavetas		
13. Hoja de comentarios / papel de carta		
14. Hielera o recipiente para agua / vasos limpios		
15. Aire acondicionado en operación / filtros limpios		
16. Techo libre de polvo y de telarañas		
17. Paredes limpias y cuadros enderezados		
18. Minibar reabastecido (si se aplica)		
19. Cerraduras		
20. Teléfono		
21. Televisión		
<b>PORCH</b>		
22. Limpiar e inspeccionar el porch – muebles limpios y en buenas condiciones		
23. Luz exterior del porch limpia y en funcionamiento		
24. Barrer y trapear (mapear) piso		



<b>LISTA DE CHEQUEO DEL BAÑO</b>	<b>OK</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1. Agua fría y caliente		
2. Llaves y tuberías		
3. Sanitario sin filtraciones, limpiar taza por fuera y por dentro		
4. Limpiar asiento del sanitario por arriba y por abajo, y la tapa		
5. Alfombra del baño		
6. Cortina de la ducha y ganchos		
7. Toallas y ropa blanca en general		
8. Jabón		
9. Papel de sanitario		
10. Pañuelos de papel		
11. Cesto de basura		
12. Forro del cesto		
13. Paños de limpiar zapatos		
14. Bolsa de toallas sanitarias		
15. Repisas debajo del lavamanos		
16. Verificar que la puerta del baño esté limpia por ambos lados		
17. Limpiar lavamanos y drenaje de la bañera, sacar cabellos		
18. Limpiar alfombra de la bañera		
19. Limpiar ducha		
20. Ventana y tela metálica		
21. Abanico/extractor, abierto y funcionando		
		Capítulo 4 Formulario 2





<b>CHEQUEO DE BAÑO PÚBLICO</b>	<b>OK</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1. Agua fría y caliente		
2. Verificar limpieza de lavamanos		
3. Sanitarios limpios por fuera y por dentro		
4. Asientos de sanitarios limpios		
5. Urinales limpios		
6. Drenaje		
7. Todas las llaves (plumas, grifos)		
8. Pisos		
9. Ventanas y tela metálica		
10. Dispensadores de jabón, toalleros		
11. Toallas de mano		
12. Papel sanitario y dispensadores		
13. Pañuelos de papel		
14. Puertas y techos		
15. Luces		
16. Descargar todos los sanitarios y verificar que funcionen		
17. Cerraduras		
18. Cesto de basura/ Forro del cesto		
19. Bolsas para toallas sanitarias		
		Capítulo 4 Formulario 3



## CARIBBEAN HOSPITALITY TRAINING INSTITUTE EMPLEADOR CON IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto deseado \_\_\_\_\_

P.O. Box \_\_\_\_\_ Salario deseado \_\_\_\_\_ Disponible para trabajar desde (fecha) \_\_\_\_\_

Dirección residencial \_\_\_\_\_ Tiempo completo Tiempo parcial Enumere horas y días preferidos \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_ Temporero \_\_\_\_\_ En este caso, especifique el período \_\_\_\_\_

Teléfono hogar Teléfono trabajo \_\_\_\_\_ ¿Hay días o turnos en que no pueda laborar? \_\_\_\_\_

Dirección res. previa \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ CÓD. POSTAL \_\_\_\_\_

Edad: ¿Por lo menos 18 años? Sí No Si es menor de 18 años, debe presentar \_\_\_\_\_

¿Por lo menos 21 años? Sí No Si solicita un puesto que requiere conducir un vehículo:  
¿tiene licencia de conducir vigente? Sí No

Para poder verificar su trasfondo de educación y trabajo, ¿podría decirnos si ha cambiado su nombre o ha usado algún nombre ficticio anteriormente? Sí No  
De ser así, indique los nombres y las fechas pertinentes \_\_\_\_\_

Si ha trabajado antes para CHTI, indique cuándo y dónde, y el motivo para dejar el puesto

### EXPERIENCIA LABORAL

Enumere sus experiencias de trabajo durante los últimos 10 años, comenzando con el puesto más reciente. Si necesita más espacio, adjunte una hoja adicional.

<b>1. Empleador</b>		<b>2. Empleador</b>	
Dirección (calle, ciudad, país)	Teléfono	Dirección (calle, ciudad, país)	Teléfono
Puesto inicial	Salario inicial	Puesto inicial	Salario inicial
Último puesto	Salario final	Último puesto	Salario final
Fechas de empleo	Supervisor inmediato	Fechas de empleo	Supervisor inmediato
Desde	Hasta	Desde	Hasta
Tareas		Tareas	
Razón para irse		Razón para irse	
<b>3. Empleador</b>		<b>4. Empleador</b>	
Dirección (calle, ciudad, país)	Teléfono	Dirección (calle, ciudad, país)	Teléfono
Puesto inicial	Salario inicial	Puesto inicial	Salario inicial
Último puesto	Salario final	Último puesto	Salario final
Fechas de empleo	Supervisor inmediato	Fechas de empleo	Supervisor inmediato
Desde	Hasta	Desde	Hasta
Tareas		Tareas	
Razón para irse		Razón para irse	

Haga un círculo en el nombre de cualquier supervisor o empleador a quien no desee que contactemos en estos momentos.



# CARIBBEAN HOSPITALITY TRAINING INSTITUTE

## FORMULARIO DE GESTIÓN DE PERSONAL

Lugar

Fecha

### COMPLETE ESTA SECCIÓN SIEMPRE

Apellido	Primer nombre	Segundo nombre
Departamento	Número	Título del puesto

### NUEVA CONTRATACIÓN – RECONTRATACIÓN

Nueva contratación	Exento	Sueldo base	Código del puesto	Casado	Deducciones por impuestos sobre ingresos
Recontratación	No Exento	Hr. Sem.		Soltero	
Traslado		Fecha nacimiento	Teléfono	Fecha contrato	Fecha original contrato
Reincorporación		Masculino			Mes Día Año
Status laboral	Femenino	Mes Día Año	Código de área		
Tiempo completo	Dirección personal		Calle	Apartado	Ciudad País
Tiempo parcial					
Temporero					
De Turno "On Call"					

### CAMBIOS (EXPLIQUE)

Tipo de cambio	Desde	Hacia	%	Fecha de vigencia
Sueldo	Sueldo base	Sueldo base	incremento	Mes Día Año
	\$	\$		
	Hr. Sem.	Hr. Sem.		
Puesto	Departamento/Puesto	Código de puesto	Departamento/Puesto	Código de puesto Mes Día Año
Status laboral	Tiempo completo	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo parcial Mes Día Año
	Temporero	De Turno "On Call"	Temporero	De Turno "On Call"
	Sindicato	No sindicato	Sindicato	No sindicato

Cambios en información personal	Apellido	Primer nombre	Segundo nombre
	Calle	Ciudad País	Teléfono Estado civil
			Casado Soltero

### BENEFICIOS

Fecha de vigencia del seguro	Vacaciones	Jurado	Fecha inicio	Fecha final
Proveedor	Enfermedad	Licencia con sueldo		
Soltero S+1 S+2 S+3 Familia	Luto Personal	Otro	Número de horas	Número de días
			Restante / Unidad	

### TERMINACIÓN

Terminación	Renuncia (renuncia adjunta)	Desempeño pobre	Suspensión (lay off)
Voluntaria	Violación de política de la empresa (explique)	Razón personal/salud	Licencia militar
Involuntaria	Tardanzas/ausencias excesivas	Regreso a estudios	Otro (explique)

Elegible para recontratar	Explique/Observaciones/Instrucciones	Próx. fecha revisión	Desempeño sólo
Sí No			Desempeño y salario

Entrevista de terminación  
Sí No

Vacaciones ganadas	Días	Horas	Vacaciones acumuladas	Otro
			Días Horas	

Ultimo día trabajado	Fecha efectiva de terminación	Núm. último cheque	Firma empleado
----------------------	-------------------------------	--------------------	----------------

Aprobaciones	Jefe de departamento	Fecha	Director ejecutivo	Fecha
--------------	----------------------	-------	--------------------	-------

Formulario CHTI 103/4



## EDUCACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Escuela	Nombre, dirección, código del país (por cada escuela)	Núm. años completados	Graduado	Título
Esc. superior				
Universidad				
Adiestramiento adicional				
¿Qué otro idioma, aparte del inglés, habla con fluidez?				

Si es pertinente, indique qué tipo de trabajo ha hecho antes

Mecanografía ( \_\_\_\_\_ ppm)                      Procesadores de palabras (tipos)  
Taquigrafía ( \_\_\_\_\_ ppm)                      Computadoras (tipos)                      Otro

## PREGUNTAS ADICIONALES DE SU HISTORIAL LABORAL

¿Se le ha despedido u obligado a renunciar de algún empleo?

Sí              No              En caso positivo, explique: \_\_\_\_\_

A excepción de vacaciones y días festivos, ¿cuantos días estuvo ausente durante los últimos 12 meses?

0-6 días      6-12 días      12-20 días      21 + días

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## VERIFICACIÓN DE ELEGIBILIDAD PARA EMPLEO

Si le ofrecemos el empleo, ¿puede proveer documentos que establezcan su identidad y elegibilidad para empleo?

Sí              No

## HISTORIAL DE BUENA CONDUCTA

¿Se le ha condenado por algún delito grave durante los últimos 5 años?    Sí    No

En caso positivo, especifique detalles y fechas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## A QUIÉN LLAMAR EN CASO DE EMERGENCIA

En caso de emergencia, notificar a:    Nombre \_\_\_\_\_    Teléfono \_\_\_\_\_  
Dirección res. \_\_\_\_\_    Ciudad \_\_\_\_\_    Estado, Cód. postal \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## FUENTE DE REFERENCIA (MARQUE UNA)

Candidato directo                      Organización comunitaria  
Agencia de empleos                      Nombre  
Nombre                      Referencia de un empleado  
Escuela/Universidad                      Nombre  
Nombre                      Anuncio en prensa  
Otro

CHTI Formulario 103 /1



## REFERENCIAS

Enumere supervisores previos que no haya indicado antes u otras referencias de su trabajo – no incluya familiares.

Nombre	Relación / Años	Compañía / Dirección / Teléfono
--------	-----------------	---------------------------------

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## DECLARACIÓN DEL CANDIDATO

Por este medio afirmo que la información en esta solicitud (y en la hoja de vida anexa, si la hay) es verdadera y está completa a mi mejor entender. También entiendo que cualquier información falsa u omisión significativa me puede descalificar como candidato a empleo y podrá considerarse causa justa para mi despido si se descubre en fecha posterior.

Autorizo que se investiguen exhaustivamente mis actividades y empleos anteriores, acepto cooperar en dicha investigación y libero de todo tipo de responsabilidad a todas las personas y compañías que soliciten o provean información. También autorizo a mi doctor o a mi hospital a entregar cualquier información que sea necesaria para determinar mi capacidad para desempeñar el trabajo para el cual se me considera ahora o cualquier trabajo futuro, en caso de que se me contrate.

Por este medio acepto someterme a cualquier prueba legal de drogas, de polígrafo, de precontratación, de integridad o de destrezas que se requiera como condición de contratación o de continuación en el empleo, y entiendo que negarme a dichas pruebas (a menos que estén prohibidas por la ley) mientras esté en el empleo puede acarrear medidas disciplinarias, entre ellas el despido. También acepto someterme a registros de mi persona o de cualquier armario o área de trabajo que se me asigne, y renuncio a reclamar daños y perjuicios por causa de tales registros.

Entiendo que mi empleo puede terminar en cualquier momento a discreción de mi empleador o a discreción mía, y que esta solicitud no es, ni lleva la intención de ser, un contrato de empleo continuo. Si CHTI me contrata, obedeceré sus reglamentos, los cuales están sujetos a modificaciones y enmiendas por parte de CHTI.

Firma

Fecha

Formulario CHTI 103 / 1



## CARIBBEAN HOSPITALITY TRAINING INSTITUTE EMPLEADOR CON IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto deseado \_\_\_\_\_

P.O. Box \_\_\_\_\_ Salario deseado \_\_\_\_\_ Disponible para trabajar desde (fecha) \_\_\_\_\_

Dirección residencial \_\_\_\_\_ Tiempo completo \_\_\_\_\_ Tiempo parcial \_\_\_\_\_ Enumere horas y días preferidos \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_ Temporero \_\_\_\_\_ En este caso, especifique el período \_\_\_\_\_

Teléfono hogar \_\_\_\_\_ Teléfono trabajo \_\_\_\_\_ ¿Hay días o turnos en que no pueda laborar? \_\_\_\_\_

Dirección res. previa \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ CÓD. POSTAL \_\_\_\_\_

Edad: ¿Por lo menos 18 años? Sí No Si es menor de 18 años, debe presentar \_\_\_\_\_

¿Por lo menos 21 años? Sí No Si solicita un puesto que requiere conducir un vehículo:  
¿tiene licencia de conducir vigente? Sí No

Para poder verificar su trasfondo de educación y trabajo, ¿podría decirnos si ha cambiado su nombre o ha usado algún nombre ficticio anteriormente? Sí No

De ser así, indique los nombres y las fechas pertinentes \_\_\_\_\_

Si ha trabajado antes para CHTI, indique cuándo y dónde, y el motivo para dejar el puesto

### EXPERIENCIA LABORAL

Enumere sus experiencias de trabajo durante los últimos 10 años, comenzando con el puesto más reciente. Si necesita más espacio, adjunte una hoja adicional.

#### 1. Empleador

Dirección (calle, ciudad, país) \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Puesto inicial \_\_\_\_\_ Salario inicial \_\_\_\_\_  
Último puesto \_\_\_\_\_ Salario final \_\_\_\_\_  
Fechas de empleo \_\_\_\_\_ Supervisor inmediato \_\_\_\_\_

Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

Tareas \_\_\_\_\_  
Razón para irse \_\_\_\_\_

#### 2. Empleador

Dirección (calle, ciudad, país) \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Puesto inicial \_\_\_\_\_ Salario inicial \_\_\_\_\_  
Último puesto \_\_\_\_\_ Salario final \_\_\_\_\_  
Fechas de empleo \_\_\_\_\_ Supervisor inmediato \_\_\_\_\_

Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

Tareas \_\_\_\_\_  
Razón para irse \_\_\_\_\_

#### 3. Empleador

Dirección (calle, ciudad, país) \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Puesto inicial \_\_\_\_\_ Salario inicial \_\_\_\_\_  
Último puesto \_\_\_\_\_ Salario final \_\_\_\_\_  
Fechas de empleo \_\_\_\_\_ Supervisor inmediato \_\_\_\_\_

Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

Tareas \_\_\_\_\_  
Razón para irse \_\_\_\_\_

#### 4. Empleador

Dirección (calle, ciudad, país) \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Puesto inicial \_\_\_\_\_ Salario inicial \_\_\_\_\_  
Último puesto \_\_\_\_\_ Salario final \_\_\_\_\_  
Fechas de empleo \_\_\_\_\_ Supervisor inmediato \_\_\_\_\_

Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

Tareas \_\_\_\_\_  
Razón para irse \_\_\_\_\_

Haga un círculo en el nombre de cualquier supervisor o empleador a quien no desee que contactemos en estos momentos.



**CARIBBEAN HOSPITALITY TRAINING INSTITUTE**  
LISTA DE CHEQUEO DE DOCUMENTOS PARA NUEVOS EMPLEADOS

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Puesto deseado: \_\_\_\_\_

**Gerente de Recursos Humanos**

Nombramiento
FGP (Formulario de Gestión de Personal)
Solicitud

**Asistente Administrativo**

Inscripción en el seguro
Aceptación del Manual
Carta de oferta (exentos solamente)
Hoja de chequeo de referencias
Orientación completada
Evaluación a los noventa (90) días
Hoja de beneficios
Información ingresada en la computadora (si se aplica)

Director: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Devuelva el formulario completado a Recursos Humanos al final del proceso de entrevistas.

Formulario CHTI 103 / 5



EMPLEADOR CON IGUALDAD DE OPORTUNIDADES  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

- 30 – 60 – 90 días
- Seis Meses
- Anual

Nombre del empleado: _____	Ubicación: _____
Título del puesto _____	Departamento _____
Fecha de contratación _____	Fecha de esta evaluación: _____
Nombre del evaluador _____	<input type="checkbox"/> Sólo desempeño <input type="checkbox"/> Desempeño y salario
Título del evaluador _____	Fecha de esta evaluación: _____
	<input type="checkbox"/> Sólo desempeño <input type="checkbox"/> Desempeño y salario

**INSTRUCCIONES**

Este formulario está diseñado para facilitar la evaluación del desempeño. A fin de prepararse para esta evaluación, usted debe de estudiar la descripción del puesto del empleado y los estándares de desempeño pertinentes, la anterior evaluación de desempeño y el desempeño real del empleado en su trabajo, y luego hacer su evaluación completando este formulario.

Además de llenar este formulario, es esencial que usted se reúna con el empleado para discutir abiertamente el desempeño de éste en las áreas que se estén evaluando. Puede pedirle al empleado que se autoevalúe. Separe tiempo suficiente para dialogar.

Las categorías marcadas como “advertencia”, “marginal” o “competente” deben atenderse en la sección titulada Plan de Desarrollo en la Evaluación de Desempeño. Se debe preparar un plan específico para mejorar el desempeño laboral del empleado y/o planes para el desarrollo de su carrera o su crecimiento personal.

Escriba el número apropiado de calificación en la casilla al lado de cada factor. Esta calificación debe ser la que mejor refleje, según sus observaciones y todas las informaciones pertinentes, el desempeño del empleado en su puesto actual. Invitamos a los evaluadores a usar libremente las secciones de “Comentarios” para hacer comentarios descriptivos del desempeño del empleado. Si necesita más espacio, anexe una hoja.

**CLAVE DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- |             |   |
|-------------|---|
| Excepcional | 4. El nivel de logros va mucho más allá de los estándares altos, aunque razonables, especialmente en las áreas de responsabilidades claves. La calidad y la cantidad de trabajo realizado son sistemáticamente excepcionales. |
| Encomiable  | 3. Claramente llena los requisitos del puesto. Se desenvuelve eficazmente de manera confiable y profesional.  |
| Competente  | 2. No siempre cumple los requisitos del puesto en todas las principales áreas de responsabilidad. Demuestra capacidad para completar ciertas tareas, pero necesita desarrollarse y mejorar.                                   |
| Marginal    | 1. Un desempeño notablemente por debajo de los requerimientos mínimos del puesto, incluso con estrecha supervisión. Debe mejorar significativamente en un tiempo razonable para poder permanecer en el puesto.                |

Formulario CHTI 103 / 6





## SECCIÓN A

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO	4	3	2	1	COMENTARIOS
<b>1. DESTREZAS PERSONALES</b>					
Cumple las tareas del puesto dentro de los estándares					
a) Consistentemente					
b) A tiempo					
Demuestra ambición personal / empuje / deseos de superación					
Trabaja bien bajo presión					
Busca mejores formas de hacer el trabajo dentro de los estándares					
Es maduro y estable al momento de enfrentar problemas inesperados					
Busca autosuperarse y acepta las críticas					
Obedece los estándares morales y éticos de la empresa					
Cumple con los estándares de arreglo personal y vestimenta profesional					
Aprende nuevas destrezas con rapidez					
Se ajusta rápidamente a los cambios y al crecimiento de la empresa					
<b>2. DESTREZAS LABORALES</b>					
Planifica y organiza el trabajo eficazmente					
Delega y da el seguimiento apropiado					
Participa en las reuniones					
Mantiene una comunicación eficaz					
Se reporta al trabajo según el horario					
Observa las reglas y los procedimientos					
Prepara y se adhiere al presupuesto / las previsiones					
Es eficaz en el control de costos					
a) Nómina					
b) Compras					
Mantiene adecuadamente su área de trabajo					
Calidad general de su trabajo					
Cantidad general de trabajo (realizado)					
Comprende los objetivos del negocio					
Destrezas de comunicación escrita					
Destrezas de comunicación verbal					
Hace las evaluaciones de desempeño a tiempo					
Conduce las nuevas contrataciones del departamento					
Da orientación basándose en los criterios de estándares de desempeño					
<b>SUBTOTAL</b>					

## SECCIÓN A

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO	4	3	2	1	COMENTARIOS
<b>3. CONOCIMIENTO DE HOTELERÍA Y APLICACIÓN DE ÉSTE</b>					
Como empleado, usted debe establecer, ejecutar y hacer cumplir los siguientes estándares:					
Zona de hospitalidad					
Regla “10 y 5”					
Hablar primero y último					
Misión y Valores					
Apoderamiento – Decisiones independientes que benefician al cliente					
Participar activamente en las reuniones de personal y departamentales					
<b>4. DESEMPEÑO EN EL PUESTO</b> Conoce y ejemplifica consistentemente la Misión y los Valores. Sirve como modelo de los estándares de desempeño, tanto técnico como de hotelería. Lista 1 al 20. Descripción del puesto.					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
<b>TOTAL</b>					





## SECCIÓN D

### COMENTARIOS GENERALES DEL EVALUADOR

---

---

---

---

---

---

---

---

### COMENTARIOS GENERALES DEL EVALUADO

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>EXCEPCIONAL</b> 240 – 190	<b>ENCOMIABLE</b> 189 – 150	<b>COMPETENTE</b> 149 – 120	<b>MARGINAL</b> 119 –
---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------

<u>PRÓXIMA FECHA DE EVALUACIÓN</u>	<u>Desempeño</u>	<u>Desempeño y salario</u>
Firma del empleado	Fecha	
Firma del empleador	Fecha	
Director	Jefe de departamento	



## NOTIFICACIÓN DE INCIDENTE

	Ubicación
Empleado	Departamento                      Puesto
Supervisor	Fecha contratación                  Fecha de hoy
Explicación del incidente (use papel adicional, si es necesario)	Fecha del incidente

Comentarios de los empleados / Plan de acción

---



---



---



---



---

Medidas tomadas

Recomendación

Advertencia verbal

Advertencia escrita

1ra advertencia

2da advertencia

Suspensión

Desde

\_\_\_\_\_ am/pm

Fecha \_\_\_\_\_

Regreso

\_\_\_\_\_ am/pm

Fecha \_\_\_\_\_

Despido

Aviso al Empleado: Se le ha entregado esta notificación para darle la oportunidad de corregir el incidente antes descrito. Si este incidente se repite o si usted se involucra en cualquier otra infracción, estará sujeto a las medidas disciplinarias correspondientes.

Firma del empleado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Si el empleado se niega a firmar: "Por este medio certifico que el empleado nombrado en este informe fue advertido por su supervisor, en mi presencia, acerca del asunto aquí descrito.

Firma del testigo \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Firma del director ejecutivo \_\_\_\_\_

CHTI Formulario 7



## FORMULARIO DE RENUNCIA DEL EMPLEADO

A \_\_\_\_\_

DE \_\_\_\_\_

RE \_\_\_\_\_ RENUNCIA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

EFFECTIVO EL \_\_\_\_\_ renuncio a mi puesto de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ . Esta renuncia es estrictamente voluntaria.

Renuncio porque

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Representante de Recursos Humanos

CHTI 103 / 8



## TARJETA DE REGISTRO (EJEMPLO)

Capitán de Botones \_\_\_\_\_

Nombre (letra de molde) \_\_\_\_\_ Personas \_\_\_\_\_

Dirección postal \_\_\_\_\_

Dirección residencial \_\_\_\_\_

Ciudad y estado \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

Hora de salida: 12:00 pm

Fecha de salida \_\_\_\_\_

Al momento de mi salida, la cuenta será pagada:

IMPORTANTE- El dinero, las joyas y otros objetos de valor deben colocarse en la caja de seguridad de la oficina, ya que la gerencia no se hace responsable de ninguna pérdida

- Cash       AMEX  
 VISA       DINERS  
 Carte Blanche       Master Charge  
 Cheque personal       Cuenta de crédito

Firma \_\_\_\_\_

Habitación      Tarifa      Empleado

Sello con hora de salida

Sello con hora de llegada

- Archivo de información verificado  
 Archivo de teléfono verificado

- Casilla de correspondencia y mensajes verificada

Iniciales del empleado

Iniciales del empleado

## CUPÓN DE CAJA CHICA

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Para \_\_\_\_\_ Cantidad (monto)

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Recibido por: \_\_\_\_\_

Capítulo 3 Formulario 1



## HOJA DE RECETA ESTANDARIZADA

Artículo	Cantidad	Costo
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____
6. _____	_____	_____
7. _____	_____	_____
Costo total _____	_____	_____
Precio de venta _____	_____	_____
Porcentaje del costo de la comida (%) _____	_____	_____

Método de preparación \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Foto

Capítulo 5 Formulario 1





# FORMULARIO DE ORDEN DE COMPRA

Número 1

FECHA DE LA ORDEN

FECHA DE ENTREGA

Suplidor	Artículo	Tamaño	Orden	Precio	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Ordenado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

Capítulo 5 Formulario 3



## TARJETA DE INVENTARIO (BEBIDAS)

Artículo \_\_\_\_\_ Núm. de artículo (stock no.): \_\_\_\_\_

	Fecha	Entrada	Salida	Balance
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Capítulo 5 Formulario 4



## INFORME DE MERCANCÍA RECIBIDA

Lo completa diariamente la persona que recibe los bienes.

Distribuidor	Artículo	Cantidad p/unidad	Tamaño p/unidad	Costo	Vinos	Cervezas	Bebidas espirituosas	Cócteles y mezclas
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

Capítulo 5 Formulario 5







## INFORME DE INGRESOS EN EFECTIVO (EJEMPLO)

Fecha		Cajero
Número	Denominación	Cantidad
	Monedas	
@	1c	\$
@	5c	\$
@	10c	\$
@	25c	\$
@	50c	\$
@	\$1.00	\$
	Total en monedas	\$
	Billetes	\$
@	\$1.00	\$
@	\$5.00	\$
@	\$10.00	\$
@	\$20.00	\$
@	Otro	\$
	Total en billetes	\$
	Total en cheques	\$
	Sumar efectivo pagado	\$
	Total de efectivo	\$
	Menos cambio	\$
	Efectivo recibido (real)	\$
	Ventas en efectivo	\$
	Faltante o sobrante	\$



# CARIBBEAN HOSPITALITY TRAINING INSTITUTE

## INFORME DE AUSENCIA / TARDANZA

Empleado \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ debía reportarse al trabajo a las \_\_\_\_\_ a.m./p.m.  
el día \_\_\_\_\_.

### TARDANZA

- El empleado llegó tarde, pero sí se reportó a trabajar a las \_\_\_\_\_ am / pm.
- Notificó con anticipación al supervisor que llegaría tarde.
- No notificó con anticipación al supervisor que llegaría tarde.
- Razones para la tardanza.

### AUSENCIA

- El empleado no se presentó al trabajo ni llamó para avisar.
- Llamó con anticipación para notificar al supervisor que se ausentaría.
- Llamó, pero no hasta las \_\_\_\_\_ am / pm.
- Pidió tiempo libre desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_.

(Si el tiempo libre pedido es más de 5 días laborables, se debe solicitar una licencia.)

Razones dadas para la ausencia y cantidad de días fuera, si se sabe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ACCIÓN TOMADA POR EL SUPERVISOR \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del supervisor \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nota: El supervisor debe llenar uno de estos formularios por cada incidente de tardanza o de ausencia, independientemente de los motivos. Si la ausencia requiere pago, también debe llenarse un Formulario de Gestión de Personal (FGP). Este formulario también se adjuntará a cualquier Notificación de Incidente emitida por exceso de ausencias o de tardanzas.

Formulario CHTI 103 / 6a





# GLOSARIO



®





## GLOSARIO

A la carta – Comida en la que cada plato dentro del menú tiene su precio por separado.

A/V – Equipo audiovisual

AA – American Airlines

AAA – American Automobile Association

AARP – American Association of Retired Persons

Islas ABC – Apodo con el cual se conocen las islas de Aruba, Bonaire y Curazao.

ABTA – Association of British Travel Agents, o también Association of Bank Travel Agents

ABTB – Association of Bank Travel Bureaus

Código de acceso – Combinación de caracteres que le permitirán al usuario de una computadora entrar a un campo de información.

ACCI – Associated Cultural Clubs, Inc

ACTS – Airlines Computerized Baggage Tracing System

AEA – Association of European Airlines

Hotel afiliado – Hotel de alguna cadena o franquicia, o miembro de un sistema de referencia que provee ciertas ventajas, particularmente un sistema nacional de reservaciones.

AH&LA - American Hotel and Lodging Association

AITO – Association of Incentive Travel Organizations

Excursión con gastos incluidos (all-expense tour) – Excursión que ofrece todos los servicios o la mayoría de éstos.

Excursión “todo incluido” (all-inclusive) – El precio incluye las opciones especificadas (usualmente boleto aéreo, hotel, todas las comidas, las bebidas y las actividades).

Miembros aliados – Suplidores de bienes y servicios que son miembros de CHA.

ALPA – Airline Pilots Association

Amadeus – Un sistema de reservaciones computadorizado fundado por Air France, Iberia, Lufthansa y SAS Airlines.

Amenidades – Artículos extra de cortesía que hay en la habitación de un hotel. Ejemplo: artículos de baño, cesto de frutas, regalos, etc.

AP (Plan americano / American Plan) – Plan de comidas que incluye tres comidas diarias con el precio de la habitación. También se llama “pensión completa”.

AMEX o AMEXCO – American Express Company

Apollo – Sistema de reservaciones computadorizado auspiciado por United Airlines / Covia Corporation.

Archipiélago – Grupo de varias islas.

ARTA – Association of Retail Travel Agents

ASAE – American Society of Association Executives

ASTA – American Society of Travel Agents

ATA – Air Transport Association of America. La asociación de líneas aéreas regulares de Estados Unidos y Canadá (como miembros asociados), que incluye líneas internacionales, locales, inter-Hawai e inter-Alaska, helicópteros y líneas de carga. La sede se encuentra en Washington, DC.



ATARS – Automated Travel Agents Reservation System

ATC – Air Traffic Conference

ATLB – Air Transport Licensing Board

ATME – Association of Travel Marketing Executives

Back of the house – Áreas para uso exclusivo del personal y no accesibles para los huéspedes.

Back-to-back – Un programa de múltiples vuelos charters entre dos o más puntos con llegadas y salidas coordinadas para eliminar las esperas de los aviones. En otras palabras, cuando un grupo llega a un destino, hay ya otro grupo esperando para salir de ese mismo destino.

Backup (copia de seguridad) – Crear una copia de un disco original.

Banquete – Un evento de comida para un grupo.

Bar Back (ayudante del bar) – Empleado que asiste al bartender en preparar, abastecer y limpiar el área del bar.

Bareboat Charter – Un yate, bote o cualquier otra embarcación rentada sin suministros.

Fechas de blackout (bloqueo) – Ciertas fechas, usualmente días festivos, en que no se permite viajar con ciertas tarifas.

BP (Plan Bermuda / Bermuda Plan) – Solamente el desayuno.

Desayuno – Café y panecillos.

BTA – British Tourist Authority, antes British Travel Association

Buffet – Comida que se prepara para que el cliente se sirva por sí mismo.

Business – Afiliación (un viajero frecuente - F.I.T.)

BVI – British Virgin Islands

BWIA – International (antes British West Indian Airways)

CAIC – Caribbean Association of Industry and Commerce

Capitán – Jefe de un departamento, empleado del departamento de alimentos y bebidas.

Mar Caribe – Mar situado entre las Antillas Menores, Centroamérica y Suramérica.

CARICOM – Caribbean Community, un grupo económico de países caribeños de la British Commonwealth formado en 1973.

Carnaval – Originalmente, la temporada que precede a la Cuaresma y se observa con muchas festividades.

Cash bar – Bar que se prepara en una habitación privada donde los clientes pagan por las bebidas.

Cayo – Pequeña isla o islote, (en inglés: cay, key o caye).

CBI – Caribbean Basin Initiative

CGTO – Canadian Government Office of Tourism

CHA – Caribbean Hotel Association (Asociación de Hoteles del Caribe). También puede significar Certified Hotel Administrator, un premio de la AH&MA.

Manual de CHA – La mejor fuente de información práctica y útil para y sobre la industria hotelera del Caribe.

CHAC – Caribbean Hospitality Advisory Council; un comité de CHTI.

CHARMS – Caribbean Hotel Association Reservations and Management System

Check-in (llegada) – Procedimiento de registro de un huésped para obtener habitación y servicios en un hotel.



Chef – Especialista en la preparación de alimentos que tiene total autoridad para confeccionar y preparar los menús y la producción de alimentos.

CHIC – Caribbean Hospitality Industry Conference, la convención anual patrocinada por CHA.

CHOCHS – Council of Heads of Caribbean Hotel Schools

CSME – Caribbean Single Market and Economy

CHRIE – Council of Hotel Restaurant and Institutional Education

CHTI – Caribbean Hospitality Training Institute, el departamento de adiestramientos de CHA.

ConciERGE (conserjería) – Persona o área de un hotel que se ocupa de atender las necesidades de los huéspedes.

Desayuno continental – Comida ligera por las mañanas que normalmente incluye una bebida, panecillos, mantequilla y mermeladas.

CP (Plan continental / Continental plan) – Tarifa que incluye un desayuno continental dentro del precio del alojamiento.

Descorche (corkage) – Cargo que cobra un establecimiento por abrir y servir botellas de vino u otros licores que no fueron comprados en dicho establecimiento.

COTAL – Confederación de Organizaciones de Turismo de América Latina

Cubiertos (covers) – Cantidad de servicios de mesa en un banquete o en un restaurante.

CPC – Caribbean Publishing Company, la editorial que publica Gold Book, Gold Cards y este manual.

CRS – Central Reservation System, un sistema computadorizado que ofrece acceso directo a las líneas aéreas, los hoteles y otros suplidores para fines de reservaciones, y en muchos casos, para emitir boletos.

CSHAE – Caribbean Society of Hotel Association Executives

CTC - Certified Travel Council

CTO – Caribbean Tourism Organization

CTOA – Creative Tour Operators Association of America

Cuisine (cocina) – Estilo o modo particular de prepara o cocinar los alimentos.

Base de datos (data base) – Archivos o datos integrados que se usan para procesar solicitudes, en contraste con los archivos individuales de datos.

DeltaStar – Sistema de reservaciones auspiciado por Delta Airlines.

Media pensión (demi-pension) – Tarifa de hotel que incluye alojamiento, desayuno y almuerzo o cena ( es igual al Plan Americano Modificado).

Destino – En la industria hotelera, es cualquier ciudad, área o país que se puede mercadear como entidad única y atractiva para los turistas.

Dine-around plan (plan con opciones de restaurantes) – Plan en el que los clientes pueden seleccionar entre varios lugares para cenar.

Doble – Cualquier habitación de hotel para dos personas, pero más específicamente una con una cama doble. La habitación con dos camas pequeñas es la Twin.

Double bedroom – Suite de dos habitaciones.

Tarifa de alojamiento doble (double occupancy rate) – Precio por persona en una habitación compartida entre dos. Es la tarifa que más aparece en los folletos de los hoteles.



Tarifa de habitación doble (double room rate) – Precio total de una habitación para dos personas.

GVD / DSM – Gerente de ventas de distrito / district sales manager

ECAC – European Civil Aviation Conference

Clase turista (economy) – Tarifas aplicadas a las secciones económicas de un avión.

Ecoturismo – Viajes que se concentran en la naturaleza, en la preservación del medio ambiente y en la administración controlada de los recursos.

UE / EU– Unión Europea / European Union

EP (Plan europeo / European plan) - Hotel cuya tarifa solamente incluye el alojamiento, y todas las comidas y bebidas se pagan aparte.

Tarifa de excursión (excursion fare) – Tarifas individuales de ida y vuelta, condicionadas a límites mínimos y máximos de estadía. Los límites usualmente oscilan entre 7-14-21 días.

Extensión – Viaje que se hace antes, durante o después de concluir la excursión básica y para el cual se pueden hacer todos los arreglos y reservaciones. Usualmente es opcional para los miembros de un tour por un costo adicional.

F & B – Food and beverage (alimentos y bebidas)

F.I.T. – Frequent Individual Traveler (viajero frecuente)

Familiarization Tour (viaje de familiarización) – Viaje educacional generalmente para los agentes de viaje o el personal de las líneas aéreas hacia un destino con el fin de inspeccionar las facilidades turísticas. Usualmente se auspicia con la cooperación de las líneas aéreas, los operadores de excursiones y las oficinas de turismo.

Brigada contra incendios (fire brigade) – Grupo de empleados entrenados para responder a cualquier fuegos en el hotel las 24 horas del día.

Fuerza mayor (force majeure)– Un evento que no puede ser anticipado por los operadores de excursiones, las líneas de cruceros, las líneas aéreas, etc.

Servicio francés (French service) – Estilo de servicio de restaurante en el que la comida se sirve en bandejas en la mesa, en vez de traerse los platos individuales directamente de la cocina.

Recepción (front desk) – Área del hotel en la cual los huéspedes se registran al entrar y pagan al salir.

Casa llena (full house) – Cuando todas las habitaciones del hotel están ocupadas.

Función – Actividad de un grupo de huéspedes que se lleva a cabo en una sala de recepciones del hotel.

A.S.H. / G.S.A. – Agente de Servicio al Huésped / Guest Service Agent. Empleado que trabaja en la Recepción del hotel.

Galileo – Sistema de reservaciones auspiciado por British Airways, KLM, Swissair y Alitalia.

Garde manger – Encargado de las carnes frías, los pescados y las presentaciones de los aperitivos, los buffets y los sandwiches.

Gemini – Sistema de reservaciones creado por la fusión de los sistemas de Air Canada y Canadian Airlines International.

Gold Book – El Caribbean Travel Directory, que publican dos veces al año por CHA y CPC.

Antillas Mayores – El grupo de islas del Caribe que incluye a Jamaica, Cuba, Puerto Rico, República Dominicana y Haití.

Hospitalidad – Todo lo que implica el recibimiento cortés y el servicio a los huéspedes.



Teléfonos de la casa (house phones) – Teléfonos disponibles para que los huéspedes hagan llamadas dentro del hotel.

HSMAI – Hotel Sales and marketing Association International

IAT – Independent Air Tour

IATA – International Air Transports Association

IAWT – International Association for World Tourism

ICTA – Institute of Certified Travel Agents

IFAPA – International Federation of Airline Pilots Associations

IFTTA – International Forum of Travel and Tourism Advocates

IHA – International Hotel Association

IIT – Individual inclusive tours (paquetes turísticos individuales). Las tarifas de IIT requieren que los pasajeros compren un paquete terrestre mínimo.

ISTA – Individual Sight-seeing and Tours Association

IT – Inclusive tour (paquete turístico)

ITC – Inclusive tour charter. Es el avión fletado por un solo operador de excursiones o agente de viajes para personas que van en paquetes turísticos.

ITOA – International Tour Operators Association, que reemplaza a la ACTO.

IUOTO – International Union of Official Travel Organizations

JTO – Joint Tour Operators

Islas de Sotavento – Las islas del Caribe que incluyen Antigua, Barbados, Anguila, Guadalupe, Monserrate, St. Kitts y Nevis, St. Martin / St. Maarten.

Antillas Menores – El arco de islas en el Caribe desde Islas Vírgenes hasta la costa de América del Sur.

M.O.D. – Manager on duty (gerente de turno).

Maitre d’ – Jefe de departamento responsable de preparar el restaurante o área de cenar de una manera eficiente para el disfrute de los clientes.

MAP (Modified American Plan) – Plan americano modificado. Tarifa de hotel que incluye el alojamiento, el desayuno y ya sea el almuerzo o la cena. A veces se le dice “media pensión”.

MARS plus – Multi Access Reservation System

MCO / OCM – Miscellaneous Charges Order / Orden de Cargos Misceláneos. Cupón de línea aérea.

Paquete terrestre mínimo (minimum land package) – El paquete más pequeño, en términos de costos y componentes.

Módem – Dispositivo electrónico que convierte la información digital de una computadora a impulsos eléctricos que pueden transmitirse a través de una línea de teléfono.

Sistema de acceso múltiple (multi access system) – Sistema de reservaciones computadorizado con acceso directo a las computadoras de varias líneas aéreas o agentes de viaje.

NACA – National Air Carriers Association

NATO – National Association of Travel Organizations

NBTA – National Business Travel Association

OAG – Official Airline Guide

OECS – Organization of Eastern Caribbean States



OHRG – Official Hotel and Resort Guide

P.B.X. – Private board exchange (central telefónica privada)

Papiamento – Dialecto creole basado en el español, que se habla en Aruba, Bonaire y Curazao.

PARS – Sistema de reservaciones auspiciado por la TWA.

PATA – Pacific Asia Travel Agents

Patois – Dialecto basado en el francés, que se habla en antiguos territorios franceses.

Temporada alta / peak season – Temporada más ocupada en el calendario de un hotel.

Posada – Hotel pequeño en países de habla hispana.

Preregistro / pre-registration – Cuando el hotel ya ha asignado una habitación al cliente para que esté disponible a su llegada.

Suplidor – Empresa que provee bienes y servicios a otra empresa.

Queen Mary – Carrito de varios niveles que se usa para transportar equipo del departamento de Alimentos y Bebidas.

Tarifa oficial / rack rate – La tarifa vigente establecida por el gerente del hotel para los diferentes tipos de alojamiento.

ROM – Read Only Memory. Memoria de la computadora en la que no se puede volver a escribir.

Bloque de habitaciones / room block – Cantidad predeterminada de habitaciones para uso de grupos exclusivamente.

S.O.P. / P.O.E. – Standard operation procedures / Procedimientos operacionales estándar

SABRE – Sistema de reservaciones auspiciado por American Airlines.

Caja fuerte / safe deposit box – Localizada en la Recepción, se usa para resguardar los artículos personales de los huéspedes.

SATA – South American Tourism Association

SOATW – Society of American Travel Writers

Shoulder season – Temporada entre la alta y la baja.

SKAL – Organización social de ejecutivos de la industria de viajes.

SMURF – Social, Military, Union, Religious and Fraternity Groups (grupos sociales, militares, de uniones, religiosos y de fraternidades).

Sumiller / sommelier – Encargado de los vinos en un restaurante.

Sous Chef – Asistente del chef.

SPA – Nombre procedente de una ciudad belga que tiene manantiales de aguas minerales. En la actualidad, es el nombre general que se da a los resorts orientados a la salud corporal.

Steward – Encargado de la higiene y la organización de las áreas de alimentos y bebidas.

Table d’hote – Literalmente significa “la mesa del anfitrión”. Como plan de comida en una excursión, significa una selección limitada de platos normalmente preestablecidos.

TIAA – Travel Industry Association of America

TICA – Travel Association of Canada

Excursión / tour – Paquete que incluye varios servicios por un precio determinado. Normalmente incluye: traslados, alojamiento, comidas, sight-seeing, impuestos, propinas y extras.

Vientos alisios – Los vientos que prevalecen en los océanos entre los 30-grados latitud norte y los



30-grados latitud sur. Soplan desde el noreste hacia el suroeste en el hemisferio norte, y desde el sureste hacia el noroeste en el hemisferio sur.

Turn-around – Arreglo rápido de una instalación en el hotel para prepararla para una próxima función.

Turn-Down Services / Preparar la cama en la noche– Servicio de ama de llaves en el cual se “refresca” la habitación y se retira la colcha de la cama para la noche. Esto se hace normalmente cuando los huéspedes se encuentran cenando.

Upscale – Servicios dirigidos a un mercado más sofisticado o más afluente.

USTTA – United States Travel and Tourism Administration

V.I.P. –Very important person / persona muy importante.

Temporada baja / value season – Temporada en que las tarifas son más bajas, lo opuesto a “temporada alta (peak season)”.

VAT / IVA – Value added tax / Impuesto sobre valor añadido

Llamada despertadora / wake-up calls – Servicio que ofrece el P.B.X.

Walk-in – Cliente que llega a un hotel sin tener reservación.

Refrigerador “walk-in” – Refrigerador comercial tan grande que se puede caminar dentro de él.

WATS – Wide Area Telephone Service

Antillas (West Indies) – Nombre colectivo del grupo de islas de la Commonwealth Británica situadas en el Mar Caribe entre América del Norte y del Sur.

Islas de Barlovento – Las islas en el Caribe que incluyen a Dominica, Granada, Santa. Lucía, Martinica y St. Vincent.

WTO – World Tourism Organization

WTTC – World Travel & Tourism Council

Administración de ingresos / yield management – Establecer los precios de acuerdo al rendimiento o al ingreso que se espera recibir de la venta de un asiento, de una habitación de hotel o de otros tipos de alojamiento.



# APRECIAMOS SUS COMENTARIOS

Estimado huésped,

Estaremos muy agradecidos si puede dedicar unos minutos de su tiempo a completar este cuestionario. Sus comentarios nos ayudarán a mejorar nuestro servicio.

Indique cómo calificaría lo siguiente (haga un círculo en su selección).

A = Excelente, B = Bueno, C = Satisfactorio,  
D = Pobre

Opciones del menú	A	B	C	D
Opciones de vinos y bebidas	A	B	C	D
Decoración/ambiente del restaurante/bar	A	B	C	D
Recibimiento	A	B	C	D
Rapidez del servicio	A	B	C	D
Eficiencia del personal	A	B	C	D
Simpatía del personal	A	B	C	D
Calidad de la comida	A	B	C	D
Temperatura de la comida	A	B	C	D
Presentación de la comida	A	B	C	D

Otros comentarios:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Gracias por llenar el cuestionario. Su opinión es muy apreciada.

Esperamos verlo pronto nuevamente.

