

# ADMINISTRACION DEL HOTEL

# Estructura y personal del hotel

- Independientemente de si el hotel es una simple pensión o encierra en sus 4 paredes todas las comodidades de una ciudad pequeña, ciertamente se trata de un negocio de gente, no solo porque esta hecho para servir a la gente, sino porque requiere de los servicios de la gente para existir.
- La automatizacion puede ayudar, pero unicamente los seres humanos pueden proporcionar los servicios necesarios para el bienestar de los huéspedes .
- Todos los hoteles rentan habitaciones y la mayoría ofrecen también alimentos y bebidas .los que tiene éxito agregan un ingrediente adicional, el buen servicio.

- El mobiliario fino, la comida de gourmet y los vinos de cosecha se obtiene en muchos hoteles, pero el servicio dependerá totalmente de su personal. La conducta humana es una sociedad libre no puede uniformarse, solo puede ser guiada en un proceso que requiere de supervisión, atención y entrenamiento constante.

- Aquí definirá las responsabilidades del gerente general, trazara el diafragma de mando, describirá la interdependencia del personal y la cooperación necesaria para la operación eficiente y exitosa de un hotel.

- La idea que deseamos proyectar es que existe la función, y las tareas relativas a ella deben desempeñarse.
- En un hotel pequeño todas las funciones deben ser combinadas, siendo las tareas desempeñadas por una sola persona, tratándose del propietario o de un empleado. Entre mas grande sea el hotel y mayor volumen, se necesitara de más personal para atender a los huéspedes
- . Los grandes hoteles para convenciones con 1000 o más empleados requieren de más supervisores, creando así más departamentos, y como resultado, asignando mas tareas especificas a cada empleado.
-

# POLITICA DEL HOTEL

- Aunque el gerente general tiene la responsabilidad de administrar el hotel y normalmente es en quien descansa su éxito o fracaso financiero, no siempre tiene la autoridad para establecer la política general para su operación.
- **MANO DE OBRA**
- Salarios y prestaciones representan al gasto mayor en el presupuesto del hotel, se deduce que la mayoría de los propietarios u operadores se reservan la prerrogativa de formular la política del empleo, los recursos humanos iniciales de un hotel requieren de la ejecución de los actos ejecutivos, una vez que el hotel se encuentra en operación, el personal permanente debe establecerse también, sujeto a los cambios requeridos por el volumen de los negocios.

## ● ESTRUCTURA DE TARIFAS

- En un hotel nuevo, la tabla de tarifas por habitación original se establecen antes de la apertura. En cierto sentido, es predeterminada por el propietario en la etapa inicial de planeación de la construcción, puesto que el estilo y tipo de hotel que se construirán se brindaran buen servicios.

## ● COMPRAS

- Algunas cadenas cuentan con un departamento central de compras.
- Otras, como el Sheraton, establecen una compañía independiente que se encarga de todas las compras y vende la mercancía al hotel individual con una pequeña ganancia. Los alimentos y bebidas, raras veces se compran en forma centralizada, excepto cuando se opera mas de un hotel en la misma ciudad, los alimentos son demasiado perecederos para almacenarlos, volverlos a empatar y embarcarlos.

- Las bebidas están sujetas a diferentes reglamentaciones y permisos en cada estado. La mayoría de los estados exigen el embarque directo por parte del distribuidor o mayorista al concesionario. La oficina matriz establecerá la marca de licor que se usara en los bares cuando no se especifique una al ordenar. Por ejemplo, si el huésped ordena un whisky con soda, el cantinero usara el whisky de la casa asignado a ese hotel. Existen dos razones principales para centralizar las compras de todos los artículos necesarios para la operación, a excepción de los pequeños. La primera y posiblemente la mas importante es financiera. La compra al mayoreo normalmente abate los costos, sea directamente o a través de descuentos por cantidad. Ciertos artículos como muebles, alfombras, mantelería, vajias y cristalería pueden comprarse directamente del fabricante, reduciendo así todavía mas el costo. La segunda razón es el control de calidad. La oficina ejecutiva puede determinar cuales mercancías serán uniformes en que hoteles, y se reserva la opinión de subir o bajar la calidad según lo ameriten las condiciones.

- **SEGUROS**

- El seguro, como otras mercancías, es más barato y fácil de uniformar y controlar mediante la centralización. Como resultado, la mayor parte de las cadenas mantienen un departamento de seguros dirigido por un corredor autorizado. La cobertura del tipo y la cantidad determinados por el ejecutivo de la oficina matriz, es adquirida para cada hotel, y las primas pueden reducirse mediante negociación con diferentes compañías.

- **PUBLICIDAD**

- Hilton, Sheraton, Loews, Holiday Inns, Ramada Inns, Howard Johnson`s, y otras cadenas de mayor importancia, tienen algo en común: la mayor parte de su publicidad está dirigida a la popularización de su nombre. La teoría consiste en que la mayoría de los viajeros permanecen o se detienen en un hotel cuyo nombre les es familiar. Las habitaciones, las bebidas no son diferentes de cualquier producto nacionalmente promocionado. La repetición constante es la única forma de asegurar que el público reconozca y compre un producto cuando lo busca en el mercado. De ahí la necesidad de un departamento central de publicidad. Toda publicidad, nacional o local, busca proyectar una imagen; en este caso la del hotel. El gerente general es la persona que tiene la responsabilidad de desarrollar y mantener esta imagen. Por lo que, independientemente del tipo de propiedad, éste debe ser y normalmente es consultado antes de que cualquier material sea finalmente aprobado para su publicación. En el nivel local, el gerente general es la persona lógica y más calificada para establecer contactos personales con líderes políticos, ciudadanos influyentes, miembros de organizaciones cívicas y de caridad, la prensa y otros medios. Es invaluable para conseguir la publicidad del hotel y para crear y proyectar la imagen deseada. Añádase un conocimiento funcional y una familiaridad con las costumbres regionales, y el gerente general estará en posición de iniciar, recomendar, supervisar y asumir la plena responsabilidad de colocar y dar seguimiento a toda la publicidad local.



- El costo de este tipo de publicidad sería prohibitivo para un solo hotel, tratase del que se tiene la propiedad o de una cocesion por parte de una de las cadenas. Sin embargo, es necesaria cierta publicidad local para cada propiedad, no solo de sus salones para banquetes, restaurantes especializados para salones, cocteles y bares, sino para rentar las habitaciones mismas del hotel. Por lo tanto, debe hacerse una provisión en el presupuesto de cada hotel individual destinada a la publicidad local. Toda publicidad, nacional o local busca proyectar una imagen, en este caso la hotel el gerente general es la persona que tiene la responsabilidad de desarrollar y mantener esta imagen. Por lo que, independientemente del tipo de propiedad, este debe ser y normalmente es consultado antes de que cualquier material sea finalmente aprobado para su publicación. En el nivel local, el gerente general es la persona lógica y mas calificada para establecerse contactos con lideres políticos, ciudadanos influyentes, miembros de organizaciones civicas y de claridad, la prensa y otros medios.

## ○ CONTABILIDAD

- La única uniformidad realmente necesarias es la de la contabilidad. Se exige la mayoría de los hoteles proporcionados pronósticos como informes, estadísticas y resultados de operación a la oficina central. A menos que estos sean uniformes en cuanto a contenidos y métodos utilizados para reunir información, la comparación no tendrá significado alguno y la alta dirección nsera privada de una valiosa herramienta para juzgar la operacion de cada propiedad.
- El contador general o contralor es uno de los jefes mas importantes y un miembro primordial del equipo administrativo. Sin embargo puesto que es normalmente contratado por el contralor de la empresa o el vicepresidente de finanzas, el puesto tiene una doble responsabilidad hacia el ejecutivo de la oficina matriz y hacia el gerente general.

## ◉ CREDITO

- ◉ La mayoría de las cadenas importantes tienen una política de crédito general. Exceptuando un área, la aceptación de tarjetas de crédito nacionales, esa política debe ser lo suficientemente flexible para ir de acuerdo con las costumbres locales. A todos los hoteleros de grupo se les pide generalmente aceptar ciertas tarjetas de crédito, principalmente por razones financieras: la tasa de descuento cargada por las compañías y bancos nacionales en bancos nacionales en tarjetas de créditos, depende en gran medida del volumen de negocios que le generan sus clientes. Otra consideración importante es la publicidad, todas las compañías importantes de tarjeta de crédito tienen una extensa publicidad para solicitar nuevos miembros y popularizar el uso de sus tarjetas. Estos objetivos pueden alcanzarse mediante la frecuente mención de los nombres de la compañía que aceptan la tarjeta.

## ◉ VARIOS

- ◉ Sería casi imposible enlistar todas las funciones que podrían ser centralizadas en cualquier cadena de hoteles. Sin embargo la mayoría de las listas incluirían, además de las enumeradas anteriormente, tanto las diversiones legales como las de reservaciones. Además sería financieramente prohibitivo mantener un departamento legal independiente en cada hotel, aunque los ejecutivos necesitan abogados para conducir negocios y adquirir o vender propiedades. Una oficina central de reservaciones para complementar los departamentos de reservaciones de los hoteles individuales. Procesa.

# EL GERENTE GENERAL

- Después de leer sobre las operaciones de un hotel que pueden centralizarse en la oficina matriz, usted puede muy bien preguntarse qué hace el gerente general, si es que hace algo. ¿Se trata simplemente de un intermedio diario entre un propietario o ejecutivo de la oficina matriz ausente y los jefes de departamento, contratado solamente para transmitir órdenes? Definitivamente no. La administración del hotel es una operación de tiempo completo, de 24 horas al día durante 7 días a la semana. El hotel nunca cierra sus puertas, es decir, no tiene tiempo libre ni vacaciones. Algún representante de la dirección y ciertos miembros del personal de operación deben estar en funciones cada hora y cada día del año. Ninguna política considerable podría hacer frente a las muchas y diversas situaciones que ocurren diariamente en cualquier hotel, o para el efecto cubrir incluso todas las variaciones en las circunstancias mismas para las que fue destinado.
- El gerente general es el responsable de definir e interpretar las políticas establecidas por la dirección. Además, el gerente con éxito debe aplicarlas y mejorarlas, y ocasionalmente verse obligado a omitirlas por completo. El correcto desempeño de estas obligaciones requiere de un conocimiento funcional de todas las fases de la operación del hotel. Nadie puede dar o explicar una orden correctamente sin tener alguna idea de lo que se trata. La forma más rápida y fácil de que un ejecutivo pierda el respeto de los empleados es dando instrucciones sin comprender sus implicaciones o la cantidad de tiempo necesario para realizarlas. De hecho, es imposible supervisar a nadie en forma correcta e inteligente sin tener por lo menos una idea general de los deberes y responsabilidades de esa persona

# EL PERSONAL: DEPARTAMENTOS PRINCIPALES

- Un hotel, salvo que sea muy pequeño, es como cualquier otra empresa de negocios, en cuanto a que es físicamente imposible que una persona super-vise personalmente todas las diferentes fases de la operación. Por lo tanto, una de las responsabilidades primordiales del gerente es reunir el equipo que le ayudará a administrar el hotel. Para estos fines, el personal se divide en cuatro categorías principales:
- < 1. El equipo que se encargará de elaborar y aplicar las políticas de la administración, el cual esté integrado por el gerente general y sus principales jefes de departamento.
- Los subjefes de departamento.
- Los asistentes de los jefes de departamento.
- El personal general y el personal operativo.
- Esta agrupación se ilustra mejor en la figura 5.1 que es un diagrama de organización. Este diagrama ilustra la cadena de mando identificando a los principales jefes de departamento (los que informan directamente al gerente.

- te general), los subjeses a su mando, sus asistentes y el personal general. Ob-sérvese que el número de empleados en un departamento no guarda relación con la clasificación de su jefe. El ejecutivo de mantenimiento tiene que super-visar al mayor número de personas, aunque esta subordinado al gerente re-sidente. El director de personal tiene el personal más pequeño, no obstante esté subordinado al gerente general y es un importante miembro del equipo a cargo de elaborar las políticas administrativas.
- El diagrama refleja la cadena de autoridad generalmente aceptada. Ésta puede ser modificada por algún propietario, organización o el gerente gene-ral, para adherirse a cualquier política o concepto de operación dados. Por ejemplo, los operadores de algunos hoteles con grandes instalaciones para banquetes que producen una porción sustancial del ingreso total han ascen-dido al puesto de gerente de banquetes. Esto se logra fácilmente al hacer que el gerente de banquetes informe directamente al gerente general. En efecto, crea otro miembro del equipo administrativo.

- Para exponer las áreas de responsabilidades del gerente general necesitamos solamente analizar el diagrama organizacional y resaltar las obligaciones de los principales jefes de departamento. Aunque estas obligaciones y responsabilidades difieren, ya que las de cada departamento están restringidas a un área general, existe un común denominador en todas sus funciones, y éste es el huésped. Puesto que no puede existir hotel alguno sin el patrocinio de sus huéspedes, se deduce que la única razón para la existencia de personal es brindarle comodidad y conveniencia. Por tanto, el gerente general debe no sólo reunir un equipo, sino moldearlo para lograr un grupo de personas coordinado y cooperativo capaz de trabajar conjuntamente hacia una meta común, que es la creación de un huésped satisfecho.
- No se intenta enfatizar la importancia de ninguno de los jefes de departamento, cada uno realiza una función que sería ejecutada personalmente por el gerente general de ser esto posible. Sin embargo, todos son miembros del equipo administrativo y en ese sentido son igualmente importantes



- Habitaciones
- La principal responsabilidad para el bienestar de los huéspedes se delega al jefe del departamento de habitaciones, conocido como gerente residente. Éste dirige el departamento más grande del hotel, cuyos miembros ejitan en contacto directo con los huéspedes. De hecho, puede decirse que desde el momento de su llegada y hasta su partida alguien de ese departamento realiza un servicio directo para ellos. La capacitación, un deber para todos los empleados del hotel, asume una importancia adicional para los miembros de este personal. Frecuentemente, los empleados que entran en contacto personal con los huéspedes no sólo deben ser capacitados en las funciones y responsabilidades de sus puestos, sino que deben ser instruidos en cuanto a lo que deben decir a los huéspedes y la manera de decirlo.
- El gerente residente realiza lo que puede ser la responsabilidad más importante del gerente general, es decir, la operación de las habitaciones de los huéspedes día con día.



- En capítulos subsecuentes describiremos detalladamente las responsabilidades de los diversos subjefes de departamento, como son el ejecutivo de mantenimiento, el asistente ejecutivo del gerente, el gerente de recepción. El operador de jefes en teléfonos y el gerente de garaje. Basta decir que registran al huésped, se encargan del mantenimiento y limpieza de la habitación y brindan información sobre las instalaciones del hotel y los lugares de interés, sean de naturaleza cultural recreativa o de esparcimiento. También manejan todas las quejas de los huéspedes.

- El agente de compras no fue incluido en la lista de los sub jefes de departamento por dos razones. La primera, y tal vez la mas obvia, es porque no realiza servicio alguno que afecte directamente al huésped. La otra es que la importancia del puesto varia según el tamaño, tipo y propiedad del hotel. En un hotel el mediano a pequeño y del que solamente un individuo es propietario, el puesto puede ser un poco mas que el de un empleado encargado de la mecanografía de una orden de compra de artículos previamente solicitados, cotizados por los jefes de departamento y aprobados por el gerente general. En un hotel grande que n o parte de una cadena, y excluyendo por el momento alimentos y bebidas, el puesto puede requerir la obtención de cotizaciones y posiblemente el establecimiento de especificaciones para la mercancía necesaria. En cualquier hotel de buen tamaño que forma parte de un grupo, el puesto nuevamente excluyendo alimentos y bebidas, a menudo implica un poco mas que el procesamiento de requisiciones a la oficina central de la mercancía ordenada por los jefes de departamento. Es importanterrecordar que esta es otra responsabilidad

- de la dirección.por tanto,todas las requisiciones y ordenes de compra deben requerir la aprobación del gerente general o del representante por el designado. La compra de alimentos y bebidas representa un campo por si solo, y el procedimiento será revisado plenamente en su capitulo subsecuente.En este punto, solo mencionaremos que en mucho hoteles las compras las realiza una persona ,bajo el control y dirección del gerente de alimentos y bebidas supervisa la preparación de los alimentos y el servicio ,recomienda o de hecho establece las especificaciones y determina las cantidades necesarias.No debe tener necesariamente la autoridad de elegir al proveedor y el precio que tiene que pagarse por los alimentos.El diagrama de organización muestra que el agente de compras depende del gerente residente y actúa, desde luego, como representante designado por el gerente general.



## ○ ALIMENTOS Y BEBIDAS

- El gerente de alimentos y bebidas dirige un departamento que también interfiere en las relaciones con los huéspedes. El personal del servicio de restaurantes, cafeterías, bares y salones para banquetes entra en contacto directo no solo con los huéspedes residentes, sino con miembros del público en general que realiza las instalaciones del hotel además de sus habitaciones y que son igualmente importante en la operación total.
- Este es el departamento que tal vez demuestra con la mayor claridad el famoso y antiguo proverbio hotelero: el servicio es nuestro producto mas importante. La comida integrada por un buen alimento bien cocinado y bella mente presentado puede arruinar su imagen fácilmente por un mesero o una mesera descuidados o sucios. La debida atención en el arreglo de la mesa en cuanto a cubierto, vajillas, cristalería, etc. , además de una atención correcta a las necesidades de los huéspedes de artículos como pan , agua y licores, son tan importantes como la comida misma. Amenudo escuchamos la queja "desavamos otra ronda de bebidas pero el mesero jamás aparecio". La atención proporcionada de los huéspedes mientras están comiendo, puede ser tan importante como tomarles rapiudamente la orden inicial. A nadie le gusta sentirse apresurado, pero la mayoría de la gente necesita sentir que alguien se encuentra cerca para ayudarle en caso de desear algo.

- Se ha dicho que en el negocio de alimentos y bebidas sean perdido más clientes por el mal servicio que por un alimento pobre o mal cocinado. Además, el lograr que el cliente regrese a los restaurantes, salones para banquetes y habitaciones es el factor más importante para el éxito o fracaso del hotel como empresa que desea obtener utilidades. En el análisis final, todo lo que la publicidad puede lograr es la atracción de nuevos huéspedes. Solo los esfuerzos concertados del personal pueden crear un huésped satisfecho; el que regresa, la persona que habla entre amigos y socios del maravilloso hotel en el que estuvo. La publicidad oral es el medio más poderoso en la industria del servicio para bien y para mal. Muchos propietarios de hoteles han descubierto que es muy fácil lograr una buena reputación y muy fácil arruinarla, enfatizando una vez más la necesidad de organización, capacitación y supervisión.

# INGENIERIA

- El jefe de ingenieros se ocupa de la apariencia y condiciones físicas del edificio. Si se tiene personal limitado, depende de otros, principalmente del personal del departamento de habitaciones, detectar e informar de las malas condiciones físicas y de los aparatos descompuestos en las habitaciones de los huéspedes. Este es un pequeño ejemplo del trabajo de equipo, necesario para operar con éxito un hotel.

# VENTAS

- No es necesario insistir en la importancia de un buen departamento de ventas. Los grandes hoteles se encuentran con instalaciones para convenciones y banquetes , no podrán existir sin el negocio generado por su personal de ventas y convenciones.

# PERSONAL

- La única responsabilidad del jefe de personal es proveer el hotel de recursos humanos. Los empleados son los que se ocupan de los huéspedes, y el buen servicio es el ingrediente más importante para el éxito de la operación .

# CONTABILIDAD

- Como se mencionó previamente, el contralor o jefe de contadores cuando se trata de operaciones múltiples, tiene una doble responsabilidad hacia el gerente general y hacia el jefe de ejecutivos financieros en la oficina central. La responsabilidad de la sociedad sirve definitivamente y ayuda en el desempeño de las responsabilidades del contralor .

- el título sugiere una persona que controla y no simplemente registra el ingreso y los gastos del hotel. Por lo que a ingresos se refiere, el puesto implica verificar la exactitud de las cantidades informadas, asegurando así que el hotel reciba el 100 % del dinero gastado por los huéspedes. La verificación de gastos requiere más que la simple revisión de la exactitud matemática de las facturas de los acreedores la legitimidad de los cargos, en relación con la cantidad recibida y el precio cargado, deben verificarse también. Puesto que



- todas las compras deben ser aprobadas por el gerente general o el representante designado por el, el contralor de hecho supervisa al gerente general. Es mas fácil revisar el trabajo de una persona que no tiene únicamente la autoridad para emplear o despedir. Sin embargo, esto no altera de ninguna forma la función primordial del contralor, que es cooperar plenamente con el gerentme general y presentarle todos los informes y estadísticas requeridos y necesarios para evaluar y operar adecuadamente la propiedad. La mayoría de los hoteles operan bajo un presupuesto cuya preparación es responsabilidad del contralor. A pesar de los muchos elemtos tomados en consideración al conjuntar las cifras, el presupuesto es eventualmente solo una estimación, una adivinanza refinada del ingreso y los gatos para un periodo determinado en el futuro. Los jefes de los departamentos principales, con ayuda de sus asistentes y subjefes de departamento, con la persona mas calificadas para hacer estos pronósticos. Con sus cifras como guias, el contralor prepara el presupuesto y los presenta a la dirección, al gerente general, y en operaciones multiples, al funcionario designado por la sociedad para su aprobación. Una vez obtenida esta, cada miembro del equipo administrativo esta obligado a adherirse al presupuesto y a mantener los gastos de su departamento en la cantidades designada.

## ○ RESUMEN

- Se han destacado estos seis departamentos porque los hombres y mujeres que los dirige constituyen el equipo directivo, aconsejan y ayudan al gerente general y la formulación de la política de operación y se encargan de que se cumpla. Por tanto, supervisan y compraten la responsabilidad de las funciones diarias de todo el personal del hotel.
- En los capítulos siguientes se tratara con mayor detalle el trabajo en equipo, las reuniones y discusiones entre el personal necesarias para la operación exitosa del hotel.

- . Es responsabilidad del gerente general no únicamente reunir a este equipo, sino solucionar cualquier controversia o conflicto jurisdiccional entre los miembros. Las diferencias de opinión deben ser no solo toleradas sino alentadas. La mejor solución se logra mediante un dialogo franco, abierto y de ser necesario, acalorado . el jefe de una cadena hotelera siempre daba la bienvenida a los nuevos miembros del equipo administrativos con palabras como estas: en estas reuniones se invitan, mas no se espera que todos emitan su opinión. Si es diferente de la mía o a la de cualquier otra persona, luche por lo que cree es la solución correcta. Exponga todas sus razones y los hechos o datos que tiene para respaldarlas , pero nunca quiero escuchar “siempre se ha hecho asi”tengan en mente, no obstante, que cuando hayan sido representadas y discutidas todas las opiniones dejaremos de ser una democracia para convertirnos en una dictadura . a menos que todos hayamos coincidido en el rumbo a seguir, tomare yo la decisión final . se espera que todos ustedes la acepten, olviden sus diferencias y dirijan sus esfuerzos a alcanzar el éxito .

- FUNCIONES DEL PERSONAL SUSCEPTIBLE
- Aunque todos los departamentos y funciones son importantes para la operación en general, algunos se consideran particularmente susceptibles, y los ejecutivos tienden a participar más en ellos. Los siguientes tienen algo en común, pues de alguna forma afectan la imagen del hotel.
- Ventas: el departamento de ventas ha sido llamado la arteria de la organización, pocas personas ajenas a él se percatan de que al director de ventas es a quien se le pide tomar más decisiones, que no solo afectan las ganancias actuales sino también las futuras, que a cualquier otro jefe de departamento.

- Los hoteles y de hecho las ciudades, compiten ferozmente por atraer a grandes grupos, compañías u organizaciones. Las convenciones se reservan algunas veces con años de anticipación y se insta a los hoteles a garantizar las tarifas de los cuartos y a dar algunos incentivos, como salones gratuitos para reuniones y posiblemente descuentos en banquetes. Estas son las decisiones que deben tomarse solo con el conocimiento y consentimiento del gerente general.
- Mano de obra: las relaciones laborales son a menudo responsabilidades del gerente de personal, quien normalmente maneja los problemas y mas pequeñas controversias con y entre los empleados que se presentan en la diaria operación del hotel . cuando esta de por medio un sindicato y el empleado acude en busca de ayuda ,

- el gerente de personal se entrevistara con el delegado del sindicato y resolverá la mayoría de estas diferencias.
- Tiendas y concesiones: aunque el propietario o propietarios del hotel establecen ciertas pautas sobre renta, las negociaciones propiamente dichas, particularmente en la renovación de los contratos de arrendamiento, son manejadas por el gerente general o el representante por el designado.
- Diversiones: muchos hoteles ofrecen música en sus restaurantes, durante la cena, o alguna forma de entretenimiento en el bar o salón para cocteles, y muchos cuentan con centros nocturnos. La contratación de músicos y comerciante normalmente sería responsabilidad del gerente de alimentos y bebidas o, en las operaciones múltiples, de un ejecutivo de la oficina central asignado a esta función. Sin embargo, nunca se han conocido una gerente general que no consintiera por lo menos el derecho de rechazar una diversión antes de su aprobación final.

- Existen diversas razones muy validas para esta actitud. La primera es el costo en comparación en el ingreso proyectado y todos los factores relativos, por ejemplo, los posibles aumentos en los precios del menú o las bebidas; en un centro nocturno, la imposición de una cantidad mínima o cargo. Otra razón, posiblemente mas importante, se refiere a las responsabilidades principales del puesto. Un gerente general debe estar familiarizado con el mercado local, comprender y conocer las preferencias de los huéspedes, construir, proyectar y proteger la imagen que se desea del hotel. Se deduce entonces que debe estar en la mejor posición para elegir un músico, un comerciante o equipo de diversión que seria popular entre los huéspedes, manteniendo al mismo tiempo la imagen del hotel.
- Esta sección a puesto un relieve las funciones normalmente supervisadas en forma personal en los gerentes generales. No todos los gerentes participan con el mismo grado en todas o en alguna de estas áreas sensibles. Estas decisiones dependen del tipo de hotel, de las prioridades establecidas y del antecedente e intereses especiales del gerente.



- APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN HOTEL: EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- La creación del departamento de personal y su importancia posición en los hoteles puede considerarse realmente como un fenómeno moderno. Lejos están los días en que el propietario o un gerente contratado directamente por el propietario. Seleccionaba personalmente a los jefes de departamento, quienes a su vez contrataban a su propio personal . las primeras políticas administrativas se aplicaban libremente y raras veces se ponían por escrito, método simple y directo que resultaría imposible en la compleja tecnología de hoy.





# Contratación inicial

- En la primera fase deben establecerse, por parte de la alta dirección, las pautas para las políticas laborales del hotel. En una operación múltiple o en cadena, la recepción establece amplias políticas, las cuales se aplican a ser lo suficiente flexibles para que puedan adaptarse a las condiciones locales. Los salarios deben ser competitivos. El salario mínimo y la retribución por tiempo extraordinario varían según las leyes estatales. Si esta o estará de por medio un sindicato, el horario, las condiciones de trabajo y los sindicales existentes. Finalmente, las cualidades establecidas para cada clasificación de labores deben depender en gran medida de la disponibilidad de fuerza de trabajo.

- Dependiendo de la dimensión y tipo de hotel, la definición de cada puesto y sus responsabilidades es simple rutina y sigue procedimientos que son aplicables a toda la industria . no obstante, incluso en esas definiciones ,las costumbres locales y las reglas del sindicato deben tomarse en cuenta.
- El programa para este reclutamiento y la fecha de inicio de actividades ,tanto para los jefes del departamento como para el personal, debe fijarlos la posibilidad de ayuda experimentada ,menor será el tiempo para las sesiones de capacitación de anteriores a la inauguración)y en cierto grado de la posición financiera del propietario u operador. Para una operación bien planeada y eficiente, se sugiere el siguiente itinerario (los periodos enlistados se refieren al transcurso de tiempo antes de la fecha de apertura )

- ◉ . Gerente general, por lo menos un año.
- ◉ .Gerente de personal y contralor , un año.
- ◉ .Gerente de ventas y banquetes , de seis meses a tres años.
- ◉ . Jefes de departamento , de cuatro a seis meses.
- ◉ .Personal del departamento de personal, inmediatamente después de los jefes de departamento.
- ◉ .Personal general, de dos a ocho semanas, dependiendo de la cantidad necesaria de capacitación para la inauguración.

- La mención para los gerentes de ventas y banquetes puede parecer extraña; de 6 meses a tres años hay una considerable diferencia de tiempo. Sin embargo, si se necesita uno o ambos gerentes, dependiendo de las instalaciones y dimensión del hotel y en cierto grado de tipo de propiedad propietario individual o cadena, el periodo es exacto. Las propiedades de tamaño pequeño o mediano hasta de 800 habitaciones pueden fácilmente combinar los dos puestos o posiblemente eliminar ambos, pero las propiedades mayores como instalaciones para banquetes deben ser de buen tamaño necesitan un ejecutivo que dirija cada departamento.

- Los grandes hoteles pueden operar en forma rentable sin ingreso procedentemente de una ocupación adicional de los banquetes y los alimentos y de bebidas generados por convenciones y ventas a grupos. los arreglos y las convenciones para los grupos locales o regionales se hacen mucho antes de llevarse a cabo esto eventos algunas veces con dos o tres años de anticipación . la mayoría de las grandes ciudades cuentan con una oficina de visitantes y convenciones activamente apoyada por los hoteles que a su vez trabaja con los departamentos de convenciones y ventas de los grandes hoteles para atraer ala ciudad las convenciones nacionales. Un propietario individual también debe iniciar una tarea de ventas y promoción con algunos años de anticipación a la inauguración formal del hotel e inmediatamente contratar al personal necesario . una cadena normalmente cuenta con un departamento central de ventas y promoción que puede encargarse del asunto hasta que alguien sea transferido o contratado para que la nueva propiedad posiblemente concluyendo poco después de la asignación de gerente general .

- se ha dicho que un hotel es tan bueno como sus empleados puesto que pone realmente sus servicios a la venta todo hotel moderno tienes habitaciones totalmente amuebladas y normalmente adquieren alimentos de la mejor calidad los cuales son preparados por los mejores chef y representados en formas agradables a los huéspedes. No absolutamente uno de los hoteles tendrá mas éxito que la competencia en la misma área ¿Por qué? ¿debido a la publicidad? Posiblemente para empezar , pero es necesario que el cliente regrese.la publicidad por si sola no puede asegurar el éxito. Únicamente las personas (la dirección , los jefes de departamento y el personal que trabaja en equipo pueden cumplir con las glamorosas promesas de anuncios de trabajo. La única responsabilidad del departamento del personal es la gente , de allí su importancia . por tanto también la necesidad de una planeación cuidadosa en el programa de inauguración .

- Un buen gerente personal debe iniciar dirigir y de ser necesario conducir las sesiones de capacitación debe promover activamente el trabajo en equipo entre los departamentos y a través de las reuniones de los jefes de departamento y las discusiones en grupo debe organizar y por medio de los jefes de departamento conducir sesiones de prueba a escala total del proceso completo de registro, finalmente tal vez considere necesario instruir a los jefes de departamento deben conducir las sesiones de prueba a escala total de registro y alojamiento alimentación y salidad de los huéspedes imaginarios finalmente tal vez considere instruir a los jefes de departamento con la buena relación con los empleados muy importante en industria hotelera puesto que un empleado satisfecho y feliz es el ingrediente mas importante del servicio



# REEMPLAZO DE PERSONAL

- los párrafos precedentes establecieron las herramientas disponibles y los pasos a seguir en una obtención inicial de recursos humanos para un hotel nuevo . la segunda fase las satisfacciones a causa de la rotación de los empleados también requiere de decisiones a un alto nivel .al abrir un hotel nuevo algunas organizaciones consideran aconsejable tener personal de mas esto permite en los primeros meses de operación dar servicio a los huéspedes con el personal inexperto y a los jefes de departamento y el tiempo y la

- flexibilidad para trabajar con el personal inexperto , eliminar a los trabajadores indeseables indeficientes y pocos cooperativos y moldear el equipo de trabajo tan necesario para la operación deficiente exitosa del hotel por esta razón se necesita las dos decisiones independientes por partes de la dirección en cuanto al numero de empleados que se contratan el numero necesario para la apertura y el numero necesario para el personal permanente este el ultimo obviamente se encuentra siempre sujeto ala revisión dependiendo primordialmente de volumen de negocios una vez que se toman estas decisiones se formulan las políticas del departamento personal que puede empezar su trabajo .

# ENVIO A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

- Los solicitantes que calificaron a juicio del entrevistador son enviados al jefe de departamento para su disposición final el entrevistador debe proporcionar la solicitud , las referencias y un comentario sobre su experiencia habilidades o cualidades especiales que consideraron importantes. El jefe de departamento conduce la entrevista final y toma una decisión. Todos los solicitantes contratados deben enviarse nuevamente a un personal. En la mayoría de las solicitudes de empleo existes un espacio donde puede anotarse la disposición para el aceptado, se anota la fecha de inicio de labores y cualquier otra forma de no registrada en la requisicion de los solicitantes debe registrarse la razón del rechazo. Esto es importante en cuanto al entrevistador otro indicio del tipo de empleo deseado por un jefe de departamento en particular .

# PROCESAMIENTO DE LAS SOLICITUDES ACEPTADAS

- Aquí empieza el papeleo necesario para un control correcto y para nuestros sistemas modernos computarizados de nominas. A continuación se citan algunas de las formas mas utilizadas y una breve explicación de cada una de ellas .
- Forma del envío al medico . Algunos hoteles requieren una revisión física previa al empleo un empleado del personal hace una cita para el solicitante con el doctor del hotel y llena una forma . esta sirve tanto para representar al solicitante como para proporcionar el espacio para el informe del doctor declaración física con costos en asenso a muchos hoteles descontinuaron o nunca instituyeron las revisiones medicas previas al empleo.

- En el lugar de ello se pide al solicitante brindar de haberlos y anterior operaciones o enfermedades que hubieran requerido hospitalización también se pide al solicitante contestar si o no en relación con las enfermedades que ha contraído .contrato de empleo tanto al nuevo empleado como al gerente de personal que suscriben un contrato del empleo y el reglamento especial del hotel W4 esta es una forma o fácil y oficial que necesita el departamento de nominas como autoridad para retener impuestos que contiene el nombre del empleado su numero de domicilio su numero de seguro social y su numero de personas que depende de el económicamente y la fecha y debe de ser suscrita ´por el empleado .

- Tarjeta de asignación del empleado, esta forma enviada al departamento de nóminas junto con el w-4 autorizándole incluir al empleado el número de seguro social del empleado la fecha del inicio de actividades el salario y otras remuneraciones como alojamientos alimentos . en un sistema de nóminas computarizado los empleados que reciben propinas deben ser declarados para que su computadora registre las reclamaciones de registro de propinas por tanto esta tarjeta debe mostrar una clasificación de propinas según el empleado es importante para hacer las declaraciones correctas y pagar impuestos sobre la nómina el patrón no paga impuestos sobre las propinas declaradas , recordar que las propinas se dividen en dos categorías las declaradas y las convenidas de ante mano . las primeras son las propinas que voluntariamente el huésped de ante mano les brinda en su realización de servicio como sucede con un mesero o mesera al final de una comida las segundas se refieren a las propinas convenidas anticipadamente tratándose de una cantidad fija digamos en un grupo que paga una cantidad estipulada al maletero por cada maleta transportada en la llegada y la partida, o como porcentaje de los cargos totales la cual normalmente convenido al reservar para un banquete o por otro servicio.

# PROGRAMAS DE CAPACITACION

- La capacitación durante el periodo de preapertura, mencionado anteriormente, es solo el primer programa en establecer y probablemente el más simple. El servicio es el producto más importante de un hotel no ocurre espontáneamente. Es un trabajo en equipo que requiere de atención y capacitación y supervisión constantes. El gerente personal es el coordinador, el capitán del equipo quien se cerciora que el jefe de departamento trabaje conjuntamente y dediquen el tiempo y el esfuerzo suficiente al capacitación de la marcha de su personal. Donde son necesarias o deseables las sesiones de capacitación de tiempo completo el departamento de personal puede tomar el mando y conducirlos.

- Desde el momento en que los huéspedes entran en contacto con el portero hasta que liquidan su cuenta con el cajero su comodidad , felicidad y bienestar esta en manos de cada empleado con el que se hacen contacto en un saludo agradable del portero, un servicio rápido y cortez del empleado encargado del registro y saludos agradables y amistosos del maletero son muy importantes para crear una imagen adecuada del hotel .



# PROGRAMAS DE SEGURIDAD

- La seguridad también implica un programa de capacitación que requiere del trabajo en equipo por parte de los jefes de departamento, la cooperación de todos los empleados del hotel y el interés y apoyo de la alta dirección en forma activa . un buen programa de seguridad es importante por dos razones 1.- humanitaria y la otra financiera los accidentes pueden ser dolorosos dejar a los empleados permanentemente incapacitados o incluso ocasionar la muerte si un accidente causa daños graves y perdida de tiempo los empleados y las familias pueden sufrir dificultades financieras. Finalmente las primas de seguro contra accidente compensación para los empleados , responsabilidad publica para los huéspedes son muy caras y se ven afectadas directamente por las tasas de accidentes .

- Mucho se ha escrito sobre el pecado de la restauración, pero muy poco sobre la reservación por debajo de lo normal, la que desde el punto de vista del hotel es probablemente el crimen más serio. Una saturación continua afectara la reputación del hotel y eventualmente su situación financiera. Sin embargo, la reservación por debajo de lo normal no solo produce quejas de los huéspedes que no pudieron ser alojados, sino que tiene un impacto inmediato sobre la rentabilidad del hotel por pérdidas de ventas.

# CONFIRMACIÓN DE LA RESERVACION

- Una vez que la confirmación ha sido confirmada por la oficina de reservaciones, generalmente se enviara la reservación al huésped dándole los detalles de ésta, la tarifa, la fecha de llegada, la pertenencia y cualquier petición especial. Además, se proporciona al huésped un papel que puede presentar en la recepción a su llegada, indicando que tiene una reservación confirmada. Sin embargo, si el tiempo entre la aceptación de la reservación y la fecha de llegada del huésped es tan breve que imposibilita el recibo de la confirmación, ésta normalmente no se enviará al menos que sea solicitada específicamente por el cliente.

- Las confirmaciones de reservación son formal impresas con cuatro o cinco copias. El original se envía al huésped, la segunda y tercera copia son para el hotel y la cuarta se retiene en los archivos de la oficina de reservaciones. Cuando interviene una agencia de viajes, la quinta copia es para los archivos de ésta.
- Los sistemas computarizados de reservaciones pueden producir confirmaciones automáticamente como producto directo de la información previamente ingresada. Para equilibrar la carga en el tiempo de la computadora, las confirmaciones normalmente se imprimen al final del día, cuando la actividad de reservaciones de la computadora es muy baja. En un sistema no computarizado, las formas impresas de confirmación deben llenarse asentando a máquina la información sobre la reservación previamente aceptada.

# OFICINA DE RESERVACIONES DEL HOTEL

- Algunas cadenas que utilizan sistemas de computarizados de reservaciones cuentan, como se ha mencionado, con terminales en las oficinas de reservaciones de los propios hoteles. Esto permite al hotel utilizar el sistema computarizado no solo para manejar las reservaciones que se originan a través del sistema, sino para almacenar y controlar su estado en forma íntegra. Las reservaciones recibidas directamente en el hotel son ingresadas a la computadora por el encargado de reservaciones. Esto significa que en cualquier momento el hotel puede obtener de la computadora el total de sus reservaciones.

# PERSONAL

- El departamento de reservaciones se un hotel normalmente esta a cargo de un gerente de reservaciones, el cual se encuentra subordinado al gerente de recepción. En los hoteles más pequeños estos puestos a menudo se combinan con muchos otros. El resto de departamento, nuevamente variable de acuerdo con el tamaño de hotel, estará integrado por quienes efectúan las reservaciones por teléfono o por correo, los archivistas que manejan el archivo y control de reservaciones y por una o más secretarias.

# METODOS Y CONTROL

- Cuando las reservaciones se reciben por teléfono, el proceso es muy similar al de las oficinas centrales de reservaciones. Los detalles de la reservación son registrados en una hoja de reservación que se utiliza después para preparar la confirmación. Cuando las reservaciones se reciben por correo, la hoja de reservación normalmente no es necesaria y la confirmación puede prepararse directamente de la correspondencia. Debe mantenerse el control diario de todas las reservaciones aceptadas. Esto puede hacerse en diversas formas, de las cuales las siguientes son las más comunes:

- ◉ LIBRO DE RESERVACIONES
- ◉ PIZARRONES
- ◉ KÁRDEX
- ◉ SATURACIONES Y RESERVACIONES POR DEBAJO D ELLO NORMAL



# RESERVACIONES PARA GRUPOS

- Aunque el manejo de reservaciones individuales es la principal función de la oficina de reservaciones de un hotel, las reservaciones para grupos son muy importantes y requieren de ciertos procedimientos específicos.
- Las reservaciones para grupos se hacen con bastante anticipación a la fecha propuesta de llegada. Consecuentemente, la reservación inicial es de naturaleza preliminar y estimativa, y debe definirse en varios pasos a medida que se acerca la fecha real de llegada.
- Aunque es responsabilidad del departamento de ventas preparar la hoja original de reservación para los grupos y obtener un convenio por escrito con los organizadores, el departamento de reservación es aun responsable de vigilar las diversas fases.
- Puesto que el pre-registro de un grupo requiere de la previa asignación de habitaciones, es necesario que el hotel reciba, con anterioridad a la fecha de llegada, la lista de habitaciones, incluyendo el nombre, el domicilio y los requisitos exactos de alojamiento para cada miembro.

# RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS

- Todas las actividades de la oficina de reservaciones del hotel requieren de trabajo conjunto y colaboración con todos los departamentos del hotel. Esto es particularmente importante en lo que se refiere a las ventas. Debe haber una comunicación continua y estrecha entre los departamentos de ventas y reservaciones para cerciorarse de que coinciden los registros de ambos en relación con futuros negocios derivados por grupo.
- El departamento de reservaciones debe brindar también a los otros departamentos una estimulación de la ocupación esperada.
- El pronóstico es extremadamente importante, puesto que brinda a los departamentos de mantenimiento, alimentos y bebidas y otros.
- Puede decirse que el pronóstico y la planeación son las bases para la operación con éxito del departamento de reservaciones de un hotel.

- Darán conferencias, cartelones y películas para mostrar la forma correcta de realizar diversas tareas, como hacer las camas, vaciar los cestos de basura, levantar objetos pasados pesados y similares. Los cartelones deben exhibirse en aquellos en aquellos lugares del en donde los empleados, cuyo trabajo implica estas tareas del hotel en donde los empleados, cuyo trabajo implica estas tareas, puedan verlos, asimismo presentarles películas acompañadas por explicaciones de los conferencistas.
- Sin embargo, el ímpetu para un programa de seguridad con éxito puede venir solo de un comité de seguridad activo y bien capacitado. El comité debe estar integrado solo por miembros del personal, entre los que estará por lo menos un elemento de cada departamento. El presidente puede ser el representante designado por el gerente de personal. Igualmente, debido a que el éxito continuo del programa requiere del interés y cooperación de la alta dirección, su representante (posiblemente otro jefe de departamento) puede estar presente en cada reunión del comité.
- Un miembro de la dirección no solo debe estar presente, sino que debe seguir todas las recomendaciones del comité. No hay nada más alentador para la gente que ser ignorado. Si los empleados tienen el suficiente entusiasmo e interés por la seguridad y hacen recomendaciones, lo mínimo que la dirección puede hacer es seguirlas, o dar al comité una explicación de por qué la recomendación no puede ser adoptada. Solo así puede mantenerse en las ganancias liquidadas del hotel.

# Programas de Prestaciones

- En esta área, el departamento de personal necesita la cooperación y colaboración estrecha del departamento de contabilidad. Para fines de hospitalización, gastos médicos mayores, seguro de grupo y planes de ahorro o pensión, las listas de los empleados y sus correspondientes datos de respaldo deben presentarse y actualizarse con frecuencia, normalmente cada mes. De ser necesarias las contribuciones por parte de los empleados, también se requerirán los detalles de estas cantidades. A medida que se contratan nuevos empleados o se sustituyen los antiguos, la compañía de seguros, el agente fiscal o el banco que administra el programa deben recibir la notificación correspondiente. También es necesario conocer los cambios en la posición del empleado, como ocurre con su puesto, salario, domicilio, número de personas que dependen de él, etc. De acuerdo con el programa, cualquiera de estos cambios puede afectar el costo o importe de las prestaciones. Los empleados elegidos para los planes de retiro pueden ser notificados de sus derechos y opciones, de tenerlos, y en muchos casos ayudados a tomar decisiones sobre ellos. Igualmente, los jubilados pueden recibir otras

- prestaciones. Los empleados elegidos para los planes de retiro pueden ser notificados de sus derechos y opciones, de tenerlo, y en muchos casos ayudados a tomar decisiones sobre ellos. Igualmente, los jubilados pueden recibir otras prestaciones independientemente de pensiones, como el seguro de vida o una póliza de gastos médicos mayores totalmente cubiertos, las cuales requieren del contacto con el patrón y una actualización continua del antiguo expediente del empleado.
- Las responsabilidades del administrador de prestaciones incluyen el establecimiento del programa inicial y la actualización de la información constantemente requerida para su administración.

# Relaciones con el sindicato

- La mayoría de los contratos con el sindicato son negociados por los hoteles a través de sus asociaciones locales del ramo. Los hoteles sin membresía normalmente esperan un acuerdo y después adoptan términos similares. Una vez firmado el contrato, la interpretación de las condiciones aplicados a los problemas de los empleados del sindicato se convierte en una de las funciones más importantes del gerente de personal. Muchas de las cuestiones suscitadas requieren solamente de una simple decisión. Sin embargo, otras pueden requerir de una reunión con el empleado (quien normalmente va acompañado por el delegado del sindicato) y con el jefe del departamento si se considera aconsejable o necesario por el representante de personal. Finalmente, para las controversias o problemas de mayor envergadura que no pueden arreglarse en reuniones informales, el hotel y el sindicato deben someterse a arbitraje o a cualquier otro procedimiento formal de arreglo estipulado en el contrato. En estas audiencias formales, el gerente de personal o el representante del departamento presentara el punto de vista del hotel y tendrá la autoridad para contar con la ayuda necesaria, incluyendo en casos extremos la asesoría legal.

# Leyes y Reglamentos Laborales

- Las leyes laborales varían de una identidad a otra, por lo que no pueden hacerse declaraciones específicas en cuanto a las obligaciones legales de un hotel. El Gobierno Federal tiene una ley de salarios mínimos que incluye el número de horas que se pagaran por un horario corrido y estipulaciones sobre tiempo extraordinario para los empleados no administrativos. Sin embargo, la ley Federal establece únicamente mínimos absolutos, cuya intención es servir de guía para las entidades. Las entidades mismas pueden, y de hecho así suceden, aprobar legislaciones que sobrepasen estos límites.



- Las entidades cuentan con las leyes que cubren la contratación, el horario y los salarios mínimos para menores y reglamentos especiales sobre la contratación de mujeres. Algunas entidades exigen inclusive un número mínimo de horas libres cada semana para los empleados no administrativos. Los organismos establecidos por los gobiernos estatales y locales, por ejemplo, los consejos para el control de bebidas alcohólicas y los departamentos de salud, pueden contar con sus reglamentos especiales y emitir normas que afectan directamente la contratación y condiciones de trabajo de algunos empleados del hotel.
- Las leyes laborales en todos los niveles del gobierno y las reglas y normas de los muchos organismos gubernamentales involucrados son constantemente actualizadas y modificadas para satisfacer las actuales necesidades sociales y políticas. Solo un especialista en asuntos laborales, el gerente de personal, puede estar al tanto de estas condiciones cambiantes en las normas de empleo y trabajo. Es por tanto responsabilidad del departamento de personal encargarse de que las leyes laborales locales, estatales y federales y las normas y reglamentos de los organismos no sean violados por el Hotel.



# RESERVACIONES: SISTEMAS Y OPERACIONES

- En los años recientes, los sistemas computarizados de reservaciones han sufrido importantes avances que serán tratados en diversas secciones de este capítulo. Aunque la computarización brinda ciertas ventajas a estos sistemas, no cambia los principios de operación de los sistemas de reservaciones.
- La principal función de un sistema de reservaciones es brindar a los hoteles que dan servicio, un número máximo de reservaciones a un costo mínimo para el sistema y por lo tanto para los sistemas en sí.
- Grupos independientes ha hecho varios intentos en desarrollar sistemas de reservaciones para dar servicio a hoteles de propiedad individual, pero los avances reales en los sistemas se han dado en las cadenas. Compañías como Holiday Inn Sheraton no solo han desarrollado sus sistemas, sino que los han utilizado como una herramienta de venta para ampliar todavía más el alcance y la capacidad de las cadenas, particularmente en el campo de la franquicia. Tanto a través de un control directo, como mediante la estructura de sus convenios de franquicia, las cadenas han podido ejercer la disciplina adecuada sobre los participantes en sus sistemas de reservaciones. Al mismo tiempo han logrado alcanzar en las áreas de facturación y cobranzas (Principales fuente de problemas con que tropiezan los independientes) el éxito necesario para operar sobre las bases financieras sólidas.

- ◉ Donde los propietarios y directores de los hoteles participantes son variados y se encuentran diseminados, se concluye naturalmente que los procedimientos de operación utilizados en los hoteles son variados también. Un sistema de reservaciones opera bajo la premisa de que todos los hoteles del sistema se comunicaran y lo utilizaran de la misma forma, con un vasto número de procedimientos divergentes, es muy difícil de lograrlo o controlar.
- ◉ Sin embargo, a largo plazo el proceso de facturación y cobranza a resultado un obstáculo mucho mayor. Los cargos a un hotel individual que utiliza el sistema son generados en su mayoría por las reservaciones tomadas opera esa propiedad específica. No obstante, la mayoría de los hoteles se rehúsan a pagar por una reservación cuando el huésped nunca se presenta, por lo que en muchos casos, la facturación a los hoteles participante permitían la deducción de cargos por las personas que nunca llegaban. La validez de tales deducciones pueden verificarse únicamente mediante la exanimación de los registros del hotel o la comunicación directa de reservación; sin embargo, por cualquiera de los dos métodos, el gasto de verificación del as deducciones por la personas que nunca llegaban era demasiado abrumador para la mayoría de los sistemas de reservaciones. Como resultado, estas deducciones las hacían los hoteles a menudo, válidamente o no, sin prestarse a dudas por parte del sistema de reservaciones. Inclusive cuando estas deducciones se ponían en duda o se examinaban, los hoteles tenían justificaciones para objetar las facturas o demorar su liquidación. Por ello varios de los intentos por crear sistemas independientes encallaron debido a la incapacidad para generar un flujo de caja adecuado o ejercer una administración financiera correcta.

- No se duda la posibilidad de crear un sistema de reservaciones independiente, solo se subraya la necesidad de una planeación adecuada, así como disciplinar a los clientes para una operación con éxito. Estas metas pueden alcanzarse por lo menos parcialmente a través de convenios de reservaciones financieramente sólidos que brinden la protección adecuada a los propietarios del sistema. Reconocemos que existen varias opciones abiertas a los sistemas para alcanzar estas metas,. Pero se recomienda enfáticamente que cada convenio incluya la causa mínima garantizada, pagadera por adelantado por los hoteles participantes.
- Varios sistemas diseñados para cadenas han extendido con éxito sus ramas hacia el área de las reservaciones independientes. No solo la existencia de la cadena a brindado el poder de organización y administración necesario, si no que los hoteles que la integran han formado una solida base financiera sobre la cual a podido ampliarse al sistema de reservaciones.
- Al principio de este capítulo se indica que los principios de operación de los sistemas computarizados y no computarizados son los mismos.

# OFICINA CENTRALES DE RESERVACIONES

- Comúnmente conocida como OCR, son el corazón de un sistema de reservaciones y, de mayor importancia, el método mediante el cual el público tiene acceso al sistema. Primero debe tomarse la decisión de si se usara un OCR para cobertura nacional o si se establecerán varias oficinas. Cada opción tiene sus ventajas y desventajas.
- El uso de una gran oficina única brinda ahorros potenciales en tiempo y gastos de nomina: 1° Esta oficina puede encontrarse en un área del País donde los niveles de salario sean bajos; 2° Mediante el uso de un sistema único, por ejemplo el 800-325-3535 del Sheraton , las llamadas para reservaciones procedentes de todo el país van a la misma oficina donde son manejadas por un grupo de personas que hacen reservaciones y 3° La concentración de todos los que hacen reservaciones en el mismo lugar al que acuidan todos las llamadas de reservaciones permite lo último en flexibilidad y planeación de personal, no disponible en las oficinas regionales con un personal pequeño que da servicio a regiones geográficas específicas.

- Otra ventaja del sistema de número único es el papel que puede jugar en las campañas de publicidad de una cadena. El sistema brinda un factor constante, el número telefónico que puede utilizarse como tema o punto focal para toda la publicidad de la cadena. Por otro lado el que todas las llamadas de reservaciones se dirijan a un destino hace que el sistema total depende de la efectividad del sistema telefónico del área. En caso de que los circuitos estén sobrecargados o el sistema telefónico deje de funcionar por cualquier razón, todo el proceso del sistema de reservaciones simplemente se detendrá.
- Las oficinas regionales brindan ciertas ventajas en cuanto a mercadotecnia. Muchos sistemas de reservaciones ofrecen a sus clientes o participantes apoyar las ventas, además del procesamiento de las reservaciones, y este apoyo es mucho más efectivo cuando se realiza a través de oficinas regionales.
- El personal de las oficinas regionales normalmente está integrado por un gerente y una o más personas encargadas de las reservaciones. Tanto el gerente como los demás miembros de la oficina realizan dos funciones: ayudan en el proceso de la reservación en la temporada alta y, en otras ocasiones, hacen llamadas de ventas a agencias de viajes y otros clientes potenciales en el área. De esta forma, la agencia de viajes tiene un contacto personal con el sistema de reservaciones, que a menudo da como resultado una buena relación de negocios con esa agencia. Donde se usa una oficina única de reservaciones, el procesamiento de las mismas tiende a convertirse en un negocio extremadamente personal.

# Aceptación de las Reservas

- El elemento más importante en el manejo de las reservas es el tiempo. La aceptación de una reserva debe tomar un tiempo mínimo al teléfono, permitiendo así el manejo de un gran volumen de llamadas de reserva. Por esta razón, las técnicas involucradas en el manejo de las reservas son muy importantes.
- Al responder a una llamada en la que se solicita una reserva, la persona encargada debe anunciar primero que se está hablando a la oficina de reservas y posteriormente debe identificarse. Después debe escuchar cuidadosamente a la persona que llama y mostrarse entusiasta, amistoso y sincero. Dirigirse al huésped por su nombre en la conversación puede ser una herramienta de venta. Lo más importante, la venta no debe perderse.

- La figura 7.1 muestra el tipo de hoja de reservaciones que se usa en un sistema no computarizado. Las áreas marcadas con letras indican donde debe insertarse la siguiente información (el orden en que se solicitan y anotan los datos es importante)
- Nombre del hotel.
- Fecha de llegada.
- Fecha de salida.
- Hora de llegada.
- Medio de transporte.
- Apellido del huésped.
- Nombre del huésped.
- Domicilio del huésped (si la reservación no la hizo el huésped, el domicilio al que se enviara la confirmación).
- Número de habitaciones.
- Tarifa (consultar la parte subsiguiente que trata de tarifas).
- Cantidad de depósito requerida.
- Fecha en la que se requiere el depósito.
- Instrucciones especiales, por ejemplo VIP, cama adicional, vista al mar, etc.



- En este punto, se ha obtenido del cliente toda la información necesaria y la llamada telefónica puede incluir. Sin embargo, la hoja de reservación debe complementarse con la siguiente información:
- Numero de noches.
- Una marca si la reservación se hizo a través de una agencia de viajes.
- Fecha en que se hizo la reservación.
- Una marca si la reservación llego al hotel vía télex.
- Oficina de reservaciones que acepto la reservación.
- Persona que acepto la reservación.
- Encerrar en un circulo el día de la semana para tener doble verificación de la fecha de llegada.
- Quien hace la reservación no solo ha tomado una reservación sino que de hecho ha realizado una función de venta; por lo tanto, la manera de tomar la reservación es importante. Las siguientes son ciertas técnicas clave en el manejo de una llamada de reservación.



- Quien hace la reservación nunca debe decir “estamos llenos”, “tenemos todo vendido” o “ya no tenemos nada”. En lugar de ello deben utilizarse las frases “tenemos cupo lleno” o “no hay disponibilidad”
- Debe utilizarse siempre el plural nosotros en lugar del singular yo.
- Nunca debe utilizarse la frase “tiene que” al solicitar el depósito. En lugar de ello debe decir que el hotel exige un depósito.
- Si se pregunta por qué no hay disponibilidad, nunca debe darse la impresión de que el hotel tiene cupo lleno a causa de alguna convención o de algún grupo. No es deseable dejar la impresión con un huésped prospecto de que el hotel atiende primordialmente este tipo de negocios sin dejar lugar para los huéspedes regulares. En lugar de ello debe indicarse solo que no hay disponibilidad a causa de una gran demanda.
- Todas las reservaciones deben ser aceptadas y llenadas antes de dar las tarifas, a menos que el huésped específicamente pida primero la tarifa. Al proporcionar las tarifas se reduce el número de ventas perdidas. Nunca debe darse la tarifa mínima y tampoco solo una tarifa. Deben darse las tarifas normales y máximas y, a menos que el cliente solicite la más baja, hacer la reservación con la tarifa más alta. En lo que concierne a tarifas, políticas y procedimientos, las explicaciones deben ser claras pero breves. Estas técnicas no solo darán como resultado tomar una reservación en forma ordenada, sino mejorar la técnica general de ventas del sistema de reservaciones.

# Condición de las Reservas

- Cuando se recibe una solicitud de reservación en la OCR, el encargado debe estar en condiciones de informar a la persona que llama si se confirma o no la reservación. Por esta razón, cada oficina debe conocer en todo momento el estado de cada hotel para el cual está aceptando reservaciones. La estructura de tarifas de un hotel normalmente está integrada por cinco niveles que se refieren a las diversas calidades del alojamiento: mínima, normal, superior, de lujo y suites. Cada tipo de alojamiento representa una tarifa diferente, tanto para la categoría de sencillo como para la de doble. Día a día el hotel debe analizar el número de reservaciones que tiene a la mano o en proyecto, y tomar una determinación en cuanto a cerrar o no las reservaciones en ciertos niveles de tarifa. Cuando se proyecta una ocupación alta, un hotel puede simplemente no aceptar reservaciones en una o más de las categorías de tarifas inferiores. En otras situaciones, la decisión sobre los niveles de tarifas aceptables se hace como resultado de la acumulación de reservaciones para una fecha en particular, un hotel cerrará (ya no aceptará) las reservaciones empezando por la categoría mínima, después seguirá con normal, la superior y tal vez aceptará finalmente solo las reservaciones empezando por la categoría mínima, después seguirá con la normal, la superior y tal vez aceptará finalmente solo las reservaciones para suites. El estado de las reservaciones de un hotel puede, por tanto, clasificarse como sigue:

- Tarifa mínima: Se aceptan todas las reservaciones
- Tarifa normal: Se aceptan reservaciones solo de tarifa normal para arriba.
- Tarifa máxima: Se aceptan reservaciones solo de tarifa máxima para arriba.
- Suite únicamente
- A solicitud: Se pide a quien hace las reservaciones verificar con el hotel antes de confirmar o declinar una reservación.
- Cierre de llegadas: Ya no se aceptan reservaciones para llegadas en una fecha específica.
- Reservaciones después de un límite, nulas: no se aceptan reservaciones cuando la permanencia del huésped se prolongara hasta después de una fecha específica.
- En la clasificación cierre de llegadas, debido a que las reservaciones están muy saturadas, el hotel puede determinar que no se aceptara ninguna llegada en una fecha específica aun cuando encuentre preparado para aceptar reservaciones para una llegada en fecha anterior para que traspasa esa fecha. En la categoría reservaciones después de un límite, nulas, el hotel informa a las oficinas de reservaciones que no acepten ninguna reservación que traspase una fecha específica, pues la fecha se encuentra ya con un fuerte volumen.

# GRACIAS

- HERRICK NICOLE KARI
- VAZQUES OJEDA RAYDA
  - DESPOSORIO ROBLES  
JOSELYN
- CASTRO CASTRO RUDY
  - Giomar diaz bojar