

## RESUMEN FINAL ORGA I

### Capítulo 1: Origen y evolución de los hoteles

Los primeros hoteles no eran más que casas privadas abiertas al público.

Actualmente, puede viajar a cualquier lugar del mundo y encontrarse con hoteles de todo tipo y estilo. Sea donde fuere, todos estos hoteles tienen algo en común, la hospitalidad, que se define como la amabilidad en el recibimiento de extraños o invitados.

#### Historia de los hoteles: los primeros tiempos

En Egipto el turismo, en el sentido de viajes por placer, fue evidente desde el 1500 AC. En Grecia entre los años 1000 y 500 AC, se realizaron acuerdos entre estados para realizar intercambios comerciales, que se tradujeron en la apertura de alojamientos libres para los comerciantes. Pero es con Roma que el turismo tomara una nueva dirección a través de la red de caminos construidos con ladrillos a lo largo de Asia Menor y Europa. Las tabernas eran generalmente pequeñas y ofrecían alojamiento.

En la época renacentista en 1539 Enrique VIII suprimió los monasterios lo que dio lugar a la proliferación de las posadas.

En la revolución industrial las tabernas europeas comenzaron a combinar hospedaje con servicios de comida y bebida.

En América durante la época colonial las posadas en EEUU surgieron como el modelo europeo y luego fueron mejorando y ampliando en tamaño.

Luego de la II GM se consolida el transporte aéreo y se da la aparición de los hoteles turísticos.

#### Tendencias del siglo XXI

El nuevo siglo encuentra a la hotelería con un huésped más experto y exigente. Surgen los hoteles boutique, los hoteles temáticos con más espacios comunes y habitaciones decoradas y ambientadas a dicho fin, los hoteles feng shui.

#### Hotelería en Argentina

Los primeros fueron postas que brindaban alojamiento al viajero mediante el pago de una suma de dinero. Con la revolución de mayo, los gobiernos patrios fomentaron la inmigración creando los primeros hoteles en Argentina.

En el interior del país, el Tigre Hotel permitió el crecimiento de grandes casas quintas. El ferrocarril impulsó el crecimiento de Mar del Plata.

A fines del S XXI se da un crecimiento del turismo en Córdoba, centros de salud y descanso.

Hoteles termales: se construyeron bajo el esquema funcional de los centros termales europeos.

Hoteles para el turismo social: Chapadmalal y Embalse.

Entre 1920/1930 se difundió la práctica del campamentismo. Colaboro con el hotelería mediante la publicación de guías de hoteles.

Década del 70': surge la categorización en estrellas.

Década del 90': cadenas hoteleras con presencia en Argentina.

Los 2000: Inversiones realizadas por empresarios argentinos en nuevos hoteles con marcas de reconocimiento internacional. En contraposición, surgen los alojamientos alternativos, hoteles, residencias universitarias, Bed and Breakfast.

## **Capítulo 2: tipología de alojamiento hotelero**

### **Clasificación Hotelera:**

Si bien existen distintas tipologías para la clasificación de las empresas hoteleras se presentan las siguientes:

#### **Por el tipo de establecimiento:**

- Alojamiento hotelero: es un establecimiento que presta al turista un servicio de alojamiento en unidades habitacionales independientes.
- Alojamiento extra hotelero: comprende las casas o departamentos y las casas de familia.

#### **Por su localización:**

- De ciudad: su público suele estar formado por personas que se desplazan por trabajo.
- De costa y playa: se frecuentan para vacaciones de larga duración.
- De montaña
- De carretera
- De aeropuerto

#### **Por la categoría de los servicios prestados:**

- Sistema de vocablos descriptivos: de lujo, superior de primera, etc.
- Sistema de claves de letras: AA, A, B, C y D.
- Sistema de diamantes: AAA.
- Sistema de estrellas.

#### **Por el segmento al que se dirigen:**

- Comercial
- Convenciones
- Resort
- Casino
- Deportivo
- Spa Salud
- Monasterios

#### **Por la dimensión:**

- De gran tamaño: más de 500 hab.
- De tamaño intermedio, entre 100 y 500 hab.
- De tamaño pequeño: menos de 100 hab.

### **Los hostels y albergues juveniles**

Son aquellos establecimientos con habitaciones y baños de uso común, separados por sexo o no y/o habitaciones y baños privados. En algunos casos puede haber una cocina y salones de uso común

**Bed and Breakfast:** Estos establecimientos brindan un servicio personalizado, de tipo artesanal y sabor local, incluye el servicio de desayuno. Deben contar con 10 plazas como máximo.

**Alojamiento turístico rural:** Establecimientos en que la actividad se encuentra basada en el desarrollo, aprovechamiento y disfrute de nuevos productos presentes en el mercado e íntimamente relacionados con el medio rural.

- Estancias
- Chacras

- Quintas-Granjas

Campings: espacios de terreno debidamente delimitados y acondicionados para su ocupación temporal con capacidad para más de 10 personas que pretenden hacer vida al aire libre. Los tipos de campings pueden ser: camping agreste, dormis.

Requisitos: no podrán instalarse en terrenos susceptibles de ser inundados, en lugares próximos a monumentos, captaciones de agua potable, o próximas a industrias molestas, insalubres, peligrosas o nocivas. Estarán cerrados en todo su perímetro. Obligatoriamente estarán equipados.

### Refugios de Montaña

### Residencias para turismo social

Tiempo compartido: El tiempo compartido se define como vender anticipadamente espacios vacacionales a través de membresías en las cuales se especifican previamente el período, tipo de uso, unidad y capacidad de cada intervalo. Los objetivos consisten en proporcionar a los socios una amplia variedad de excelentes alojamientos, en toda una gama de destinos, por un periodo de tiempo, que se adapte a sus necesidades.

### Intercambio de viviendas o interhome

Es el intercambio gratuito de segundas residencias para fines vacacionales. Surge en Centroeuropa en los años 50. Un grupo de agencias públicas difunde a través de catálogos y folletos las segundas residencias de propietarios dispuestos al intercambio.

## **Capítulo 3: el negocio hotelero, inversión y gestión hotelera**

Negocio hotelero: un inversor puede decidir invertir en hotelería por dos razones:

- Obtener un beneficio económico generado por la revalorización del terreno o del inmueble. A este negocio denominamos negocio inmobiliario o real State.
- para obtener un beneficio económico generado por la operación y gestión del hotel. a este negocio denominamos negocio de la gestión hotelera.

Gestión hotelera: La gestión de un hotel puede ser realizada por: El propietario del Hotel, una franquicia, cuando la operación del hotel se realiza mediante un contrato de franquicia, un gerencador, cuando el dueño del hotel contrata una empresa que se ocupa del funcionamiento diario del hotel.

Gerenciamiento: se refiere a las operaciones del día a día que se llevan a cabo en el establecimiento. La empresa gestora supervisa la operación hotelera en todos sus aspectos asistiendo y orientando a la dirección y a la propiedad del hotel en medidas más eficientes, productivas y oportunas de tomar. La supervisión puede ser directa o indirecta.

### Inversión hotelera:

La inversión en el sector hotelero queda sujeta a riesgo e incertidumbre, principalmente por las características propias de la demanda y las formas de financiamiento. La evaluación de la inversión implica la recopilación y creación de información que luego se sistematiza para poder evaluar, en base a diferentes criterios, la rentabilidad.

El estudio de mercado permite obtener información sobre precios e ingresos, y, de allí, del ingreso total estimado. Se debe proyectar la demanda para lo cual se utilizan métodos como el análisis de tendencia, la regresión simple o múltiple y el método Delphi. También se analiza la oferta, tipo y cantidad de competidores, etc.

El estudio técnico tiene como objetivo determinar la posibilidad y características del proceso de producción. Los datos obtenidos se refieren a los costos relativos a la construcción, diseño, dotación y puesta en marcha del hotel. Se analiza el macro producto y el micro producto; el diseño o layout.

El estudio legal y organizacional contempla todos los requerimientos impuestos al proyecto por las leyes, normas y disposiciones vigentes. Se debe analizar el tipo de forma societaria a elegir según las disposiciones existentes; la legislación que afecta a la localización, transporte, marco laboral, etc.

La sistematización de la información se realiza en el Estudio Financiero sobre cuyos datos se puede analizar la rentabilidad del proyecto.

#### **Capítulo 4: cadenas hoteleras**

Durante la segunda mitad del siglo XX es típica la conformación de cadenas hoteleras. Luego de la Segunda Guerra Mundial las empresas hoteleras adoptaron políticas de expansión en una economía crecientemente interconectada a nivel mundial. Y, desde los 80, se ha acelerado el proceso de concentración e integración horizontal que ha potenciado la importancia de pertenecer a una cadena para la gestión, comercialización y promoción. Las primeras cadenas surgieron en los 50, Hilton fue la primera al inaugurar un hotel en San Juan de Puerto Rico. En Estados Unidos se consolidaron las primeras fusiones hoteleras.

Las cadenas se pueden definir como un conjunto de mini organizaciones que básicamente realizan las mismas actividades, y que están vinculadas en conjunto a una organización de orden superior.

Existen diferentes tipos de cadenas. Un holding agrupa a las marcas en las que la toma de decisiones sobre estrategias generales es centralizada. Las propietarias son las que operan hoteles propios; otras franquician uno o más marcas hoteleras. Además, algunas otras poseen hoteles propios operando simultáneamente hoteles de terceros. El control es mayor en las cadenas propietarias, es elevado en el caso de un contrato de gestión o de administración (management contract) y en el caso de mediar un alquiler (leasing contract).

La cadena de franquicia consiste en propiedades que tienen el mismo nombre y diseño, pero pertenecen a diferentes propietarios. Estas cadenas tienen menor control sobre las operaciones; las franquicias consisten en un contrato mediante el cual una empresa (franquiciador) cede a otra (franquiciado) la utilización del nombre comercial, su imagen de marca y métodos de producción a cambio de unos honorarios o canon.

Los consorcios hoteleros o la cadena de afiliación están formada por hoteles, propiedad de particulares, gestionados y administrados bajo la firma de una cadena cuyo objetivo es aprovechar las ventajas relacionadas con las reservaciones y ventas, siendo el resto de la operación y administración en sí bastante independiente.

Según el ámbito de su operación, las cadenas pueden ser multinacionales, transnacionales, si operan en diversos países; nacionales si operan en el país; regionales si operan en regiones o áreas específicas de un país o varios países; cadenas locales o especializadas.

Las ventajas son varias, en general las cadenas se convierten en empresas globales con ventajas competitivas derivadas de sus actividades a escala mundial, en pocas palabras del control que tienen sobre el know-how en el sector hotelero. Las ventajas para los usuarios se relacionan con la garantía de obtener servicios de calidad a precios razonables.

Las desventajas, entre otras, se relacionan con un posible abuso de predominio en el mercado, trato estandarizado hacia el cliente, menor capacidad de decisión de los directores y menor participación de los empleados en la toma de decisiones. Asimismo, existen problemas de coordinación, motivación, control y comunicación. Aún más, existe la capacidad de canibalización de la cadena que deriva de la homogeneización de la cadena que hace que los competidores del hotel de la cadena sean el resto de los hoteles que conforman la misma.

En la Argentina se ha dado un incremento de las cadenas hoteleras, particularmente desde los 90, que se fueron concentrando en el segmento de 5 estrellas.

## **Capítulo 5: La organización del hotel, organigramas**

### Características de la empresa hotelera

Produce servicios, intangibles, y se produce al mismo tiempo que se consume.

- Imposibles de almacenar.
- La propiedad es intransferible.
- Persona se acerca al lugar, imposible el cambio de ubicación
- Carencia para su devolución por inconformidad del servicio.
- Existe dificultad en la estandarización
- Participación activa por parte del cliente (minibar)
- Reconversión del espacio físico es difícil
- Producción limitada por la cantidad de habitaciones
- Fuerte incidencia del capital humano (30-40) de la cifra de ingreso y de 2 a 8 empleados por habitación
- Alto costo inicial (terreno, edificación, equipamiento, etc)
- Producción sensible a factores externos, gustos, seguridad, nuevos destinos
- Prestación del servicio afectado x la temporalidad (temporada vacacional)
- 

Los objetivos de todo hotel es planificar la actividad en el corto y el largo plazo son planificar la actividad en el corto y largo plazo, mantener una imagen positiva y un servicio de buena calidad, implantar políticas y procedimientos operativos, mantener al máximo la ocupación de las habitaciones por medio de la promoción, la publicidad y el pronóstico preciso de ventas, mantener comunicación efectiva entre los departamentos del hotel: asegurar que el hotel tenga el personal adecuado, debidamente entrenado y capacitado y supervisado

## Formas de organización empresarial

-Sistema de órdenes: organiza la producción mediante la jerarquía gerencial, las órdenes bajan a través de esta jerarquía y la información sube.

-Sistema de incentivos: programa de remuneración que inducirá a los trabajadores a desempeñarse en formas que maximicen los beneficios de la empresa.

-Mix de sistemas: de órdenes e incentivos, elección de la combinación que maximice sus beneficios.

- Lineal, Jerárquica o Fayoliana: forma más sencilla, consiste en líneas de autoridad directa desde la cabeza ejecutiva hacia las distintas jerarquías inferiores. Se necesita de poco personal para su implementación o con funciones poco complejas.
- Funcional, Tayloriana o Staff: la autoridad se ejerce sobre las actividades, no sobre las personas. desaparece el principio de unidad y centralización de mando. Necesita de la especialización, coordinación de las actividades, implantación de sistemas y procedimientos y canales de comunicación. Surgen los asesores externos o internos (staff).
- Mixta organización lineal y staff: combina la jerárquica y la funcional, necesita del agregado de organismos asesores que tienen la función de colaborar con los funcionarios de línea en tareas de rutina. El staff no puede tomar decisiones ni emitir órdenes, solo asesora a la línea o lleva a cabo actividades de rutina que esta le delega. Los tipos de Staff que pueden presentarse son: Asesoría-Apoyo-Control

La empresa hotelera debe tener una estructura organizativa y las relaciones internas deben tener cierto grado de flexibilidad. Cada empresa hotelera determina la necesidad de una organización departamental propia. La empresa de servicios, tal es el caso del hotel, se encuentran mucho más cerca del cliente. Este se desenvuelve en el mismo entorno que se ofrece el servicio. Esto requiere una organización mucho más descentralizada y flexible formada por pequeñas unidades o departamentos.

## Estructura por departamentalización

Consiste en crear departamentos dentro de una organización.

Puede ser:

- Funcional: separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades.
- Por Producto: se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios;
- Territorio: basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura.

## Ventajas de la departamentalización:

- Identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- Incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización.
- Personal más calificado
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida.

### Desventajas de la departamentalización:

- Las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende.
- Las personas que realizan diferentes funciones se encuentran separadas, afectando la coordinación.

### **Organigramas**

Herramienta estática que retrata el esqueleto organizacional. Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado.

Su objetivo es informar en general sobre los puestos que se desarrollan en la empresa, quienes lo representan, que comunicaciones se establecen, cual es la estructura jerárquica, que actividades se desarrollan, etc

En forma amplia, el organigrama, que debe poseer las características de exactitud, realidad, claridad y sencillez, tiene como propósitos los siguientes temas:

1. Dar a conocer el ámbito de competencia de directivos y responsables, y el personal en general su posición en la empresa.
2. Estudiar detenidamente la estructura de la empresa para poderla plasmar gráficamente.
3. Facilitar la realización de modificaciones para mejorar la estructura.
4. Poner de manifiesto los fallos, tales como superposiciones, duplicidades, dependencia múltiple, incomunicación, etc.
5. Establecer la denominación y en casos el nombre del responsable de cada división, área, departamento, sección, etc.
6. Dar el grado de jerarquización y dependencia.
7. Esquematizar las funciones asignadas a cada unidad.
8. Identificar a todos los integrantes de la organización (nombre, puesto, número de personas a cargo, etc.)

#### Ventajas:

- Simplifica la representación mediante la utilización de símbolos.
- Es una herramienta eficaz de comunicación y análisis.
- Facilita la comparación entre dos o más modelos alternativos.
- Permite identificar incoherencias y errores en la organización del trabajo.
- Fácil actualización y comprensión

#### Limitaciones:

- Representa parcialmente la estructura formal de la organización.
- Por razones de conveniencia gráfica no detalla cierto tipo de información.
- Sólo muestra relaciones de autoridad formal.

## Tipos de Organigrama

Los organigramas pueden clasificarse:

1. Según el fin perseguido
  - Informativos: se confeccionan con el objeto de informar al público en general sobre la empresa o institución de que se trate, con el objeto de contar con un esquema simplificado, sin detalle. Por ejemplo, un organigrama del Ministerio de Hacienda.
  - Analíticos: debe contener con detalle toda la estructura de una empresa.
2. Según amplitud
  - General: cuando abarca el conjunto completo de la organización de que se trate.
  - Parcial: cuando se limita a reflejar sólo una parte de la estructura de la organización
3. Según el contenido
  - Estructurales: se limitan a poner de manifiesto los nombres de los elementos, su colocación en la línea jerárquica y las relaciones de autoridad entre ellos. -
  - Funcionales: reflejan las funciones o contenidos que tienen asignados los distintos órganos.
  - De personal: se refieren a cargos o puestos de trabajo.
4. Según representación gráfica
  - Verticales: representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente
  - Horizontales: es una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha.
  - Radiales
  - Circulares: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera.
  - Mixtos: utiliza combinaciones verticales y horizontales

## Factores a considerar en la construcción de un organigrama

Es difícil definir un modelo organizativo común a todos los hoteles ya que la composición estructural puede ser diferente dependiendo de muchos factores tales como:

1. Propiedad, tipo de administración: Según se trate de un hotel independiente o de si el establecimiento pertenece a una cadena hotelera o a un holding de empresas turísticas.
2. Perfil del hotel: El organigrama será distinto según se trate de hoteles vacacionales, hoteles de negocios, hoteles boutique, hoteles rurales, etc.
3. Tamaño: Se puede observar que, cuanto más grande es el hotel, mayor es su especialización departamental. Un hotel de pequeñas dimensiones, con 10 habitaciones y de carácter familiar, no requerirá una estructura organizativa con grandes dosis de jerarquización y el número de empleados será mucho menor que los necesarios en un hotel de 100 habitaciones.
4. Categoría: Los establecimientos de categoría más alta suelen contar con una plantilla numerosa que les permite racionalizar y dividir el trabajo fácilmente. Sin embargo, en los hoteles de menor categoría y tamaño los trabajadores suelen

asumir actividades correspondientes a distintos departamentos: desde atender una reserva a cumplimentar una entrada.

5. Ubicación: Lo mismo ocurre respecto a la ubicación del establecimiento: los hoteles urbanos, en los que se producen continuas entradas y salidas de clientes, necesitan contar con un mayor número de empleados. En los hoteles de playa donde las estancias son más prolongadas, la plantilla es más reducida, sobre todo, si se utilizan sistemas informáticos que agilizan e incrementan la eficiencia del trabajo.
6. Tipo de clientes: Teniendo en cuenta el tipo de clientela, los hoteles cuyos huéspedes son fundamentalmente grupos tienen menores necesidades de personal puesto que los trámites se reducen.
7. Tipo de servicios y sus variantes
8. Sistema de trabajo

La mayor o menor complejidad del hotel, debido a su tamaño, categoría u otros factores, influye directamente en la dimensión y extensión de los departamentos. Los hoteles urbanos de los segmentos medio-alto y alto ofrecen múltiples servicios específicos, por lo que especializan más las tareas, tendiendo a crear más departamentos. La estructura se hace más compleja y el organigrama más ramificado.

También hay una organización informal que surge sola y define la estructura paralela y puede llegar a ser más eficaz que la formal (la cual es complejo de separar dado a su estrecha relación)

#### ORGANIGRAMA DEL HOTEL VACACIONAL

Los hoteles vacacionales, especializados en turismo de ocio y de vacaciones, mantienen una estructura simple, como se refleja en su organigrama: En el hotel vacacional tipo (hotel de costa de mediano y gran tamaño, orientado a grupos) las funciones departamentales se deben adecuar a los servicios ofrecidos:

- La oferta de restauración, casi siempre buffet o menú pensión, determina un tipo de servicio y unos procesos más sencillos y fácilmente planificables que en un hotel comercial. -
- Lo mismo ocurre en cocina y economato. La existencia de, como mínimo, dos bares (cafetería y bar piscina) determina un funcionamiento autónomo de esta área, que suele diferenciarse del comedor.
- Por otra parte, se debe contar con un departamento de animación, propio de los hoteles vacacionales.
- Las tareas de lavandería son, casi siempre, externas y las de limpieza de zonas nobles suelen ser llevadas a cabo por el equipo de pisos, lo que también simplifica la organización departamental. Estos hoteles basan su organización en el encargado de departamento. Éste responde directamente a la dirección.

#### ORGANIGRAMA DEL HOTEL COMERCIAL

El hotel comercial, por lo general, es urbano. Se dirige al turismo de negocios, turismo vacacional de estancia corta y al alojamiento de viajeros en tránsito, pudiendo especializarse en uno y otro tipo. A su vez presenta varias tipologías. Los hoteles urbanos de los segmentos medio-alto y alto ofrecen múltiples servicios específicos, por lo que

especializan más las tareas, tendiendo a crear más departamentos. La estructura se hace más compleja y el organigrama más ramificado:

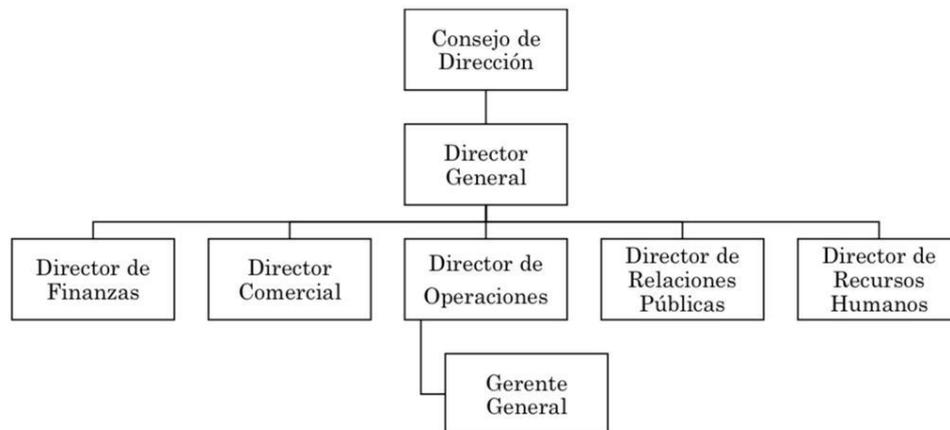
- Suelen disponer de varios restaurantes, con servicio a la carta, servicio de habitaciones, salones para banquetes y convenciones y varios bares. Tanto la oferta como los procesos de servicio son más complejos y requieren personal especializado.
- En la cocina deben elaborarse diversas ofertas culinarias (carta, banquetes). Se suele contar con un área de repostería propia, y debe existir un área específica para la atención del servicio de habitaciones.
- El economato debe almacenar y distribuir un número mayor de variedades de productos, por lo que necesita más recursos.
- Suelen contar con lavandería interna, para el tratamiento de la ropa de los huéspedes, por lo que necesitan más espacio y personal.
- Los procesos de atención al cliente son más complejos y más personalizados, lo que determina la creación de otros departamentos (conserjería, teléfonos, etc.).

Solo es posible la dirección basada en jefes de departamento cuando tienen un pequeño tamaño. La complejidad de hoteles de tamaño medio o grande hace necesarios puestos directivos específicos, particularmente el director de alojamiento y el director de restauración, que son los responsables de las áreas de explotación ante la dirección general.

## **Capítulo 6: dirección hotelera y departamento de alojamiento**

### **LA DIRECCIÓN HOTELERA**

La Alta Dirección hotelera incluye aquellos puestos que tienen como denominador común la responsabilidad de tomar decisiones cuyas consecuencias pueden afectar la propia estructura de la empresa.



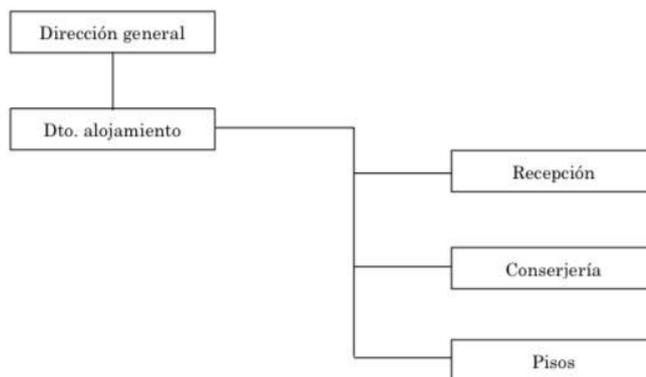
Las funciones de la Dirección son:

- **Planificación** La Dirección debe seleccionar las acciones que se van a llevar a cabo y cómo se van a realizar en función de las metas u objetivos preestablecidos. La planificación se puede asociar con el horizonte temporal, el cual puede ser de corto, medio o largo plazo.
- **Organización:** la Dirección debe determinar qué puestos son necesarios, cuáles son los niveles de responsabilidad y qué actividades desarrollará cada uno.

- **Gestión** La gestión implica conducir o guiar un grupo humano, para lo cual es necesario:
  - Conocer las aptitudes, actitudes y experiencia de su equipo.
  - Formar al personal.
  - Establecer canales abiertos de comunicación.
  - Favorecer la creación e integración de equipos de trabajo.
  - Motivar al personal.
  - Delegar eficazmente.
- **Coordinación** Agrupar los esfuerzos de todas las unidades, buscando un acoplamiento de las tareas realizadas en el tiempo previsto y realizando los ajustes necesarios.
- **Control** :Es la última fase del esquema general del proceso de dirección. Poner en marcha un sistema de control implica dos aspectos:
  - Medir el grado de cumplimiento de los objetivos marcados
  - Establecer el nivel de desviación.

## EL DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO

El Departamento de Alojamiento depende de la Dirección General y está constituido por la Recepción, la Conserjería y el Departamento de Pisos. Es el departamento más importante del hotel dado que genera la mayor parte de los ingresos. Su organigrama es el siguiente:



## RECEPCIÓN

Su principal actividad consiste en la venta de habitaciones, teniendo un papel fundamental en la relación con los otros departamentos. El objetivo primordial es la implementación de la política de atender siempre con espíritu de servicio y hospitalidad.

Los sub departamentos de la Recepción son:

1. Reservas
2. Mostrador o Conserjería
3. Mano Corriente
4. Caja.

## 1-Reservas

Este sub departamento debe hacer su tarea conociendo perfectamente la oferta del hotel, las fuentes y sistemas de reservas, el control de disponibilidad, los archivos, los contratos, etc. Las funciones de este Sub departamento son:

- Vender correctamente las habitaciones. -
- Controlar las ventas realizadas.
- Contestar a la petición de reservas vía correo, teléfono, fax, correo electrónico, etc.
- Confeccionar las hojas de reservas, el planning, el libro de reservas.

Hojas de reservas: toma de datos concernientes a la reserva. Puede ser individual, de grupos o de servicios varios.

Planning: presenta de forma gráfica la disponibilidad de plazas de un alojamiento hotelero en un tiempo futuro (soporte informático).

Libro de reservas: documento ordenado cronológicamente en el que se anotan distintos datos sobre una determinada reserva. Consta de entradas y salidas. Los conocimientos necesarios que debe tener el personal son:

- Cantidad de habitaciones.
- Capacidad máxima de las mismas.
- Situación en la que se encuentran.
- Decoración, características y servicios de cada una.
- Servicios del hotel con precios y horarios.

Los tipos de reservas pueden ser:

- Garantizada: el PAX (pasajero) realiza un depósito o seña y se le da una fecha límite para realizarla.
- No Garantizada: reserva provisoria; cuando el PAX (pasajero) no da seña se le da una hora límite de llegada.
- VIP: hechas por personas con algún reconocimiento social.
- De Grupos: Son varias habitaciones reservadas para una misma fecha, por una misma persona o empresa.
- Denegadas: es aquella reserva que no fue posible aceptar, aún después de haberla colocado en la Lista de Espera.
- Cancelada: por el cliente o por el hotel.
- Cambio de Reservación: puede haber ocasiones en que nos veamos precisados a efectuar un cambio en una reservación, ya que los clientes por distintas razones así lo solicitan.

Los datos requeridos en una reservación son los que siguen:

- Check in/Check out
- Cantidad y tipo de habitaciones
- Ubicación de las mismas
- Contacto de quien formula la reservación
- Fecha en que se tomó la reserva
- Observaciones

Las reservas pueden realizarse de varias maneras, a saber:

- Personalmente
- Telefónicamente
- E-mail
- Internet
- Centrales de reservas

Los grandes hoteles, principalmente las cadenas, tienen centrales de reservas internacionales que les permiten optimizar la gestión del Subdepartamento. Existe una variedad de sistemas para gestionar la reserva, entre ellos pueden mencionarse los siguientes:

- Apollo –United Airlines
- Arine- Central communications for all airline
- Hilton- Hilton Hotels
- Holidex- Holiday Inn
- Mars-Marriot
- Sunburst- Westin Hotels
- EGate (Amadeus, Eurostar, Galileo, Holiday, Autos, Pegasus, Sabre y Worldspan)
- Reservation III- Sheraton
- Room Finder-Ramada Inn

## **2-Mostrador o Conserjería**

En los hoteles pequeños la Conserjería se halla unida a Recepción, no así en los hoteles categoría 4 o 5 estrellas. La Conserjería o Mostrador es la cara del hotel, siendo el primer y último contacto entre el huésped y el hotel. Se encuentra ubicado en el lobby del hotel; su atención al público debe ser continua, las 24 hs. del día.

Las funciones de Conserjería son:

- Recibir y dar la bienvenida al huésped.
- Dar y recibir llaves de las habitaciones del "Rack de llaves".
- Acompañar al huésped y llevar su equipaje hasta la habitación - Comunicar a los distintos departamentos la llegada del huésped.
- Repartir la correspondencia y mensajes del huésped y para el huésped.
- Servicio de despertador.
- Reservas de actividades para el huésped (excursiones, paseos, cine, etc.).
- Manejo de Grupo de Huéspedes.

Los documentos utilizados por este Subdepartamento son:

- Ticket de equipaje.
- Planning de reservas.
- Room rack (instrumento que muestra la situación actual en la que se encuentra la habitación).
- Lista de llegadas.

## **3-Mano Corriente (Main Courante)**

La Mano Corriente hacía referencia al impreso en el que se reflejaban todos los consumos realizados por el cliente. En español sería "cuenta corriente del cliente". Actualmente, está sustituido por programas informáticos para ahorrar tiempo y personal.

Las funciones son:

- Cargo de los consumos del cliente en sus facturas.
- Cuadro de las liquidaciones de los distintos departamentos del hotel.
- Control de facturas.
- Cálculo de comisiones: agencias de viaje, compañía de crédito.
- Cálculo de deducciones.
- Cierre de facturas luego de ser cobradas por caja.
- Cierre diario.

Los documentos utilizados son:

- Vale de servicio.
- Hoja de mano corriente.
- Factura.

#### **4. Caja**

Este sub departamento tiene las siguientes funciones:

- Cobro de facturas.
- Cambio de moneda extranjera.
- Control de los cofres de seguridad.
- Confección de las liquidaciones cobradas por efectivo y crédito.

### **RESERVAS Y OVERBOOKING**

El overbooking es una política implementada por hoteles que consiste en la sobreventa de habitaciones; se origina en las anulaciones de reservas y no presencial o no-show que perjudican el grado de ocupación. Las características que justifican esta política son:

- Capacidad fija
- Capacidad perecedera
- Mercado segmentado
- Venta de capacidad por anticipado
- Demanda incierta
- Costos marginales de venta bajos y costos de adición de capacidad muy altos.

El overbooking tiene costos asociados. En el caso de que el hotel no haya sobrevenido la habitación y el huésped no se presente, esto es, un no-show, entonces la habitación queda vacía y se produce un costo de oportunidad o costo directo. Para evitar esta situación, el hotel puede sobrevender la habitación. Pero puede suceder que los huéspedes se presenten. En dicho caso, el hotel debe derivar a uno de ellos a un hotel de la misma categoría y hacerse cargo de los costos

Dichos costos incluyen:

- Costo del alojamiento
- Costo del transporte
- Costos de invitaciones, up-grades, premios, etc.,
- Penalizaciones impuestas por el Estado o derivadas de contratos firmados.
- Costos de personal.
- Pérdida de imagen.

Se deben tener en cuenta algunos conceptos relevantes a la hora de hablar de las reservas. Así, la tasa de ocupación (TO) es el porcentaje de habitaciones ocupadas de las habitaciones que están disponibles. También están los walk-in, se trata de clientes de paso; son aquellas entradas que llegan sin reserva. Luego, los huéspedes que prolongan su estancia producen un overstay. Y los clientes que pernoctan sólo durante algunas horas por la tarde producen lo que se denomina Uso Día o Day Use.

### ¿CÓMO CALCULAR LOS NO-SHOWS?

Se elige un día y se analiza: Domingo.

Si se analizan 20 fechas y en 10 de ellas ha habido 3 no-shows, en 5 de ellas 1 no-show y en las otras 5, 4 no-shows, se pueden establecer razones en base al número de fechas.

3 no shows para las 20 fechas analizadas;  $\frac{10}{20} = 0.5$

1 no show para las 20 fechas analizadas;  $\frac{5}{20} = 0.25$

4 no shows para las 20 fechas analizadas;  $\frac{5}{20} = 0.25$

Según estas previsiones se tiene:

Un 50 % de probabilidad de que un domingo haya 3 No-Shows.

Un 25 % de probabilidad de que un domingo haya 1 No-Shows.

Un 25 % de probabilidad de que un domingo haya 4 No-Shows

Un no-show alude a clientes que, a pesar de tener reserva, no se presentan en el hotel. Como este dato es vital para poder determinar la cantidad óptima de habitaciones a sobrevender en el sentido de minimizar los costos, el hotel lo debe calcular. Para ello debe contar con datos históricos, entre ellos requiere el número de reservaciones, el número de no-shows, el número de walk-in. Esto permite calcular la probabilidad de que se presenten no-shows, la cual es igual a la frecuencia relativa que indica la cantidad de veces que se repite un hecho.

Para disminuir los no-shows se puede tener en cuenta adoptar alguna o todas de las siguientes medidas:

- Solicitar una tarjeta de crédito como garantía
- Solicitar un depósito no reembolsable
- Llamar al cliente para recordarle su reserva

Para el cálculo final del overbooking tenemos que tener en cuenta el costo beneficio entre los costos de derivación y los costos directos.

#### Cálculo del *Overbooking*

La fórmula que permite calcular el overbooking es:  $Q = N \left[ \frac{C_o}{C_o + C_d} \right] P(ns)$

Donde:

Q: número óptimo de habitaciones a sobrevender (overbooking)

N: número de habitaciones disponibles

$C_o$ : Costo de oportunidad (de ocupación de habitaciones)

$C_d$ : Costo de derivación en caso de derivar huéspedes

P(ns): probabilidad de *no-shows* (obtenida en base a datos históricos).

Para calcular la disponibilidad:

$N^{\circ}$  habitaciones del hotel –  $N^{\circ}$  de habitaciones fuera de servicio –  $N^{\circ}$  de habitaciones ocupadas  
–  $N^{\circ}$  de habitaciones reservadas +  $N^{\circ}$  de habitaciones reservadas  
× Porcentaje de No – show +  $N^{\circ}$  de salidas previstas +  $N^{\circ}$  de salidas imprevistas  
–  $N^{\circ}$  de habitaciones que prolongan estancia

## EL CICLO DEL HUESPED



El huésped es uno de los actores claves en la producción hotelera, ya que es el consumidor de los servicios ofrecidos por el hotel. Este consumidor sigue un patrón de comportamiento denominado Ciclo del Huésped, constituido por las etapas de Pre-arribo, Arribo, Ocupación y, finalmente, Partida. Dentro de cada etapa pueden identificarse y analizarse importantes tareas relacionadas con los servicios y cuentas de los huéspedes.

### Pre-arribo:

El huésped elige un hotel, elección que se ve afectada por experiencias previas, publicidad, recomendaciones de agencias de viajes o amigos. También se basa en cómo el agente le describe el hotel y sus instalaciones, tarifas, etc.

### Arribo:

Incluye las funciones de registración y entrega de la habitación. Una vez que el huésped llega al hotel establece una relación de negocio con el personal de recepción. Los procedimientos de ingreso pueden ser la recepción de pasajeros individuales o de grupos de pasajeros, en cualquier caso el huésped debe registrarse, lo cual se denomina Check In o Early Check In, dependiendo de lo establecido por el hotel. Ocasionalmente, la registración puede ser tipo Day Use, en caso de que el huésped utilice la habitación sólo por unas horas. A la llegada del cliente a Recepción se plantean tres casos: que el cliente tenga una reserva, que el cliente no tenga reserva o se trate, según lo expuesto, de un grupo de pasajeros.

1. En caso de ser un cliente con reserva, la ocupación estará dentro de las previsiones. Toda la documentación que se ha producido con antelación a su llegada debe estar en Recepción. Si es un cliente habitual el history card o cardex nos sirve para determinar qué habitación asignarle. El procedimiento consiste, a la llegada del huésped, en que el recepcionista, después de tomar los datos necesarios para el hotel, llamará al botones por medio de un timbre especial. El botones de turno deberá tomar una posición cerca de Recepción para estar listo en cualquier llamado. Luego, el recepcionista le entrega al botones la llave de la habitación para que lo acomode.

2. En caso de ser un cliente sin reserva (walk in), se plantea el problema de la disponibilidad o denegación por falta de habitaciones. El room rack (muestra la situación actual de las habitaciones) y el planning de reservas darán la solución.
3. En caso de un grupo, según el número que lo componga, serán atendidos en el propio mostrador de Recepción o se preparará un hospitality desk. La relación y los problemas que surjan serán tratados siempre a través del guía o tour leader. La rooming-list será el punto de referencia y cualquier variación será tomada en cuenta.

### **Ocupación:**

La Recepción es responsable de la coordinación de los servicios al huésped. Debe responder a los requerimientos en el menor tiempo posible y con la mayor exactitud para maximizar la satisfacción del cliente. El hotel debe conocer la queja del huésped para poder resolverla y darle al cliente la mayor seguridad posible en relación al servicio de alojamiento brindado.

### **Partida:**

Registro de salida: el huésped deja la habitación, recibe su estado de cuenta para efectivizar el pago, devuelve las llaves y abandona el hotel. Mientras más información tenga el hotel sobre sus clientes, mejor podrá anticipar y cubrir sus necesidades y de esta forma desarrollar las estrategias para mejorar el negocio.

1. En caso de las partidas individuales, el Concierge recibe la llamada del cliente para solicitar que un botones lo asista a su salida del hotel. El Concierge le da la orden al botones más próximo, quien pasará a la caja de Recepción a pedir la “salida de caja” para verificar pago de cuenta; preguntará si el cliente tiene recados o correspondencia; subirá por el cliente y le notificará que está listo para ayudarlo en su salida.
2. En caso de las partidas grupales, con la lista del grupo actualizado, el capitán enviará a los botones a recoger el equipaje a determinadas secciones o pisos del hotel. Cada uno de ellos llevará una lista de los cuartos del grupo en los que les corresponderá recoger el equipaje. El botones anota en su reporte los cuartos atendidos y las piezas de equipaje. El capitán anotará en su reporte los números de cuartos del grupo y el total del equipaje; verificará que todas las llaves sean entregadas y si todas las cuentas fueron pagadas por los huéspedes. Finalmente, pasará las “salidas de caja” al recepcionista.

El egresado puede efectivizarse a través del procedimiento de:

### **Check Out:**

- Express Check Out, cuya ventaja es evitar aglomeración de salidas de huéspedes en las horas pico, además de proporcionar al huésped un servicio más rápido al momento de abandonar el hotel. Este servicio deberá ser ofrecido a todos los huéspedes que paguen su cuenta con tarjeta de crédito, o
- Late Check Out o Medio day Rate. El siguiente es el esquema del ciclo del huésped del Hotel Hilton, en relación con su sistema de calidad OnQ. Se observa que, a lo largo del ciclo, el sistema sigue conectado al cliente, con el fin de garantizar la calidad en cada una de las etapas.

## **Capítulo 7: Departamento de pisos**

### **Organización del departamento de pisos: organigrama**

El departamento de pisos está dirigido por una ama de llaves ejecutiva, acompañada por supervisores, la encargada de ropería, un jefe de lavandería.

**LA GOBERNANTA O AMA DE LLAVES** La Gobernanta o Ama de Llaves principal es la responsable directa ante su jefe inmediato (Gerente General o Gerente de habitaciones). Además, es la responsable de todo el mobiliario de los cuartos y áreas públicas del hotel; también es responsable de toda la ropa, blancos y uniformes utilizados en cualquier departamento del hotel; establece el esquema de trabajo de aquellos que supervisa.

**LAS MUCAMAS** La mucama es la responsable de la limpieza, servicio y atención de las habitaciones. En general, la jornada laboral de las mucamas es de 8 horas. Este departamento se coordina con: Seguridad, Compras, Lavandería, Restaurante y Cocina, Personal y Recepción.

El **Bloqueo** de una habitación es la clausura temporal de habitaciones acordada por el hotel con el fin de reparar averías y desperfectos graves o simplemente para proceder a su remodelación.

**La cobertura** consiste en una serie de tareas destinadas a preparar las habitaciones para la noche. Tiene dos objetivos: Repasar la habitación y preparar la habitación para que el cliente pase la noche. En caso de haber objetos olvidados, la camarera, antes de iniciar la limpieza de la habitación de salida, debe efectuar una inspección, comprobando que el cliente no ha dejado nada.

**LOS MOZOS** son los responsables de la limpieza en determinadas áreas del hotel. Disponen de todos los suministros de limpieza en estaciones cerca de su área de trabajo. Existen dos tipos de mozos, de pisos y de áreas públicas. Los mozos de las áreas públicas son los responsables de la limpieza de áreas públicas como el lobby, las salas de estar, los pasillos, los salones etc.

**LA SUPERVISORA** se encarga de inspeccionar las habitaciones, corredores, escaleras, etc., dos veces al día. También es la encargada de chequear las habitaciones para verificar que no falte ningún suministro.

### **REPORTES DEL DEPARTAMENTO DE PISOS**

Este departamento debe realizar ciertos reportes, en función de las actividades que tiene a su cargo. Así, se cuentan:

- Lista de asistencia del personal: es conveniente que el ama de llaves lleve un control interno del personal que trabaja a su cargo.
- Reporte de Ama de Llaves: se elabora dos o tres veces al día. Y, según el tipo de hotel, se hace un original y 3 copias.
- Informe de Inspección de Habitaciones: se presenta de forma detallada el estado interno de la habitación, así como sus accesorios.
- Reporte de Mucamas: elaborado por cada mucama con el objetivo de conocer el estado físico de ocupación de cada habitación
- Orden de Pedido

## LAVANDERÍA, ROPERÍA Y TINTORERÍA

Este sub departamento se encarga del control de la ropa de todos los departamentos, la limpieza y el cuidado de los blancos y el servicio de ropa de los clientes

## PAUTAS DE RECHAZO EN LA ELECCIÓN DE UN HOTEL

Uno de los puntos clave por los cuales el hotel puede ser rechazado es la falta de limpieza. Además, se pueden presentar quejas y/o rechazo por:

- Problemas con el control de temperaturas.
- Equipamiento diario insuficiente.
- Ruidos. - Camas incómodas.
- Problemas con el Televisor.
- Falta de lista de precios por los servicios adicionales.
- Falta de privacidad por la intromisión en la intimidad del cliente por el personal de planta
- Detección periódica en los pasillos de bandejas con comida.
- Mantenimiento inadecuado.

## **Capítulo 8: departamento de ventas y marketing**

### Organización del departamento de marketing

Un hotel, como toda empresa, necesita posicionarse en un entorno cada vez más competitivo como única alternativa para maximizar su rentabilidad. Detrás de todo proyecto, hay altísimas inversiones que para ser rentables necesitan desarrollar un Plan de marketing y Ventas.

El marketing turístico es aquel conjunto de métodos y técnicas basados en una actitud de investigación, de análisis y de constante revisión, que van encaminadas a satisfacer en las mejores condiciones las necesidades de los turistas. El encargado de llevar a cabo la gestión del mismo es el Departamento de Marketing.

El Director de Comercialización es el ejecutivo de más alto grado en la división. Es responsable de supervisar, coordinar y evaluar el desempeño del personal.

El Director de Ventas está a cargo de la investigación de mercados con el objetivo de obtener información, para lo cual aplica técnicas estadísticas y análisis de datos a la información obtenida.

Se diseña un Plan de Ventas. Este documento define los mercados y objetivos.

El Gerente de Viajes y Excursiones, quien debe tener experiencia en la negociación de tarifas y en la promoción de excursiones, debe generar ventas de grupos. Asimismo, es el responsable de desarrollar y mantener contactos en la industria de viajes.

El Gerente de Ventas a Grupos y Convenciones es el responsable de buscar nuevos negocios en el segmento de grupos. Se le requiere una coordinación estrecha con grandes organizaciones y grupos.

El Auxiliar de Servicio para convenciones es el contacto principal entre la organización, el cliente y los diversos departamentos del hotel que estarán involucrados en la actividad.

El Ejecutivo de Cuentas es el responsable de comercializar el hotel mediante la apertura de cuentas corporativas. Negocia tarifas especiales con los clientes corporativos. Gestiona ventas para grupos pequeños. A menudo es el contacto principal con el cliente.

Gerente de Publicidad es el responsable de planear, implantar y determinar los programas de publicidad y relaciones públicas. Debe identificar los medios de comunicación más efectivos para promover el hotel a los clientes más prometedores.

### EL PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es un documento operativo donde se definen los objetivos a alcanzar en un período de tiempo determinado detallando las acciones concretas que son necesarias para alcanzarlos. Es una herramienta de uso permanente.

### LA FASE ESTRATÉGICA: BASES DE SEGMENTACIÓN

El objetivo en este paso consiste en diseñar estrategias para alcanzar las metas propuestas. Previo a ello es necesario organizar la información sobre la posición del hotel en el mercado, lo cual lleva a segmentar el mercado.

### LA FASE ESTRATÉGICA: POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es la manera en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia.

### MARKETING DIGITAL

El uso de internet para desarrollar estrategias de marketing conduce al denominado Marketing Digital. El marketing digital puede definirse como el uso de medios digitales, información y tecnología de forma integrada con las estrategias de comercialización tradicionales para alcanzar los objetivos que se plantea el marketing.

Se pueden identificar tres estrategias de comercialización online, a saber:

- Marketing de Masas (Mass Marketing): Conjunto de acciones de promoción que tienen como objetivo generar tráfico a nuestro sitio web (p.ej. alta y posicionamiento en buscadores y directorios).
- Marketing objetivo (Target Marketing): Acciones de promoción que nos permiten asegurarnos tráfico segmentado (emailings, campañas de pay per clic, diseminación en newsgroups, etc.).
- Marketing Interactivo (Interactive Marketing): Acciones de promoción que nos permiten interactuar con el cliente

### Economía colaborativa:

La Economía Colaborativa cubre una gran variedad de sectores y está emergiendo rápidamente.

Entre las definiciones de Economía Colaborativa encontramos “La interacción entre dos o más individuos, a través de medios digitales o no, que satisface una necesidad real o potencial a una o más personas”.

El auge de la Economía Colaborativa está impulsado por un conjunto de tendencias que se aceleran:

- el aumento de la densidad poblacional, tendencia que se traduce en más puntos de suministro en la economía colaborativa.
- la sostenibilidad ambiental y la creciente conciencia sobre el impacto ambiental en los hábitos de consumo.

- el deseo de pertenecer a una comunidad y conectarse con personas en un contexto de cambio cultural donde las personas apuestan a confiar en las personas, no solo empresas;
- el altruismo o la tendencia a compartir y colaborar.

La Economía Colaborativa se fundamenta en la confianza entre extraños “.

### **Capítulo 9: departamento de animación**

La animación emerge en los hoteles como forma de diferenciación de la oferta hotelera.

Surge en los años 80 con La Iniciativa del Club Med.

se puede definir como un conjunto de técnicas derivadas de la recreación que permiten, planificar, organizar y desarrollar diferentes actividades o juegos, con el objetivo de crear un ambiente favorable en un grupo, contribuyendo al incremento de las relaciones sociales en el mismo y la satisfacción de los intereses y necesidades de las personas en su tiempo libre.

La animación debe ser ajustada, variada y creativa, rítmica e integrada, flexible y coherente. comprende actividades deportivas, recreativas, y culturales.

La animación permite obtener beneficios cuando los huéspedes pagan por las mismas, sin embargo, existen otras totalmente gratuitas.

El actor clave es el animador o recreador, quién debe poseer cualidades específicas que posibiliten entablar relaciones interpersonales fluidas, incluyendo la mayor cantidad de huéspedes de diferentes lugares.

Un programa recreativo es el conjunto de actividades que se planifican y programan para que influyen de manera positiva en el participante, mejoran su nivel sociocultural y ampliando los intereses del mismo orientándolos hacia experiencias más positivas y satisfactorias.

### **Capítulo 10: departamento de mantenimiento**

Toda edificación, con el tiempo, sufre un deterioro del cual es necesario hacerse cargo. En hoteles, el Departamento de Mantenimiento es el que tiene a cargo dicha función. El mismo intenta evitar las quejas de los huéspedes mediante la planificación de sistemas y programas de mantenimiento. Esto se logra haciendo una distribución del trabajo de manera tal que se organicen las tareas con el recurso humano de planta y los servicios externos.

#### **Desventajas de la falta de mantenimiento:**

Aumentos en los costos de producción, habitaciones bloqueadas por reparaciones, aire acondicionado, bares, salones desocupados y desperdicio de agua.

#### **Tipos de mantenimiento:**

- Mantenimiento preventivo: debe especificar el área del edificio e instalaciones a reparar; tener datos sobre la operación requerida, partes y componentes de cada equipo; dispones de manuales de revisión.
- Mantenimiento correctivo por reporte: cuando en un departamento del hotel, se detectan fallas en el funcionamiento de alguna máquina o instalación. Para su arreglo se debe solicitar por escrito la reparación. Esto se denomina reporte de mantenimiento, orden de trabajo o reparación urgente.
- Mantenimiento correctivo por revisión: en este tipo de mantenimiento se contempla:  
Habitaciones: cada semana o quincena los operadores de mantenimiento de las habitaciones deben hacer una revisión basada en una lista elaborada con

anterioridad. Cocina: cada semana se debe hacer una revisión de todo el equipo de cocina. Resto de los equipos.

- Mantenimiento contratado: elevadores, fumigaciones, aire acondicionado, calderas.

#### Modelos de gestión:

- Autogestión: ventajas y desventajas  
Autosuficiencia total del departamento. Suele ser económicamente rentable. Gran carga de trabajo en el jefe de mantenimiento. Gran responsabilidad al no delegar. Gestión en casos complicados de los RRHH en el departamento.
- Facility Management: descarga de trabajo al jefe de mantenimiento. Reducción de los costes del personal. Diversificación de las responsabilidades. Económicamente menos rentable.

### **Capítulo 10: departamento de seguridad**

El departamento de seguridad vela por la seguridad de los huéspedes y de las personas que trabajan en el hotel, vela por la seguridad de los objetos personales y da consejos sobre cómo mantenerlos seguros. También está a cargo de la realización y dirección de salvatajes en el caso de incendios, amenazas de bomba, terremoto, entre otras catástrofes.

La vigilancia tiene como objetivo fundamental el evitar robos en las habitaciones y en los estacionamientos. También debe evitar incendios; detectar a los huéspedes no registrados; controlar a los huéspedes escandalosos; regular el comportamiento del personal del hotel y controlar el orden en los eventos celebrados en el hotel.

La seguridad edilicia es el conjunto de las acciones destinadas a la reducción de la probabilidad de un acontecimiento posible no deseado. Se implementa porque es un requisito legal y porque el huésped lo requiere, a veces inconscientemente. No se debe olvidar que siempre pueden ocurrir accidentes.

Entre las formas de garantizar la seguridad se halla la prevención, la protección, el manejo de información clara y asequible y medios de evacuación fáciles.

### **Capítulo 12: departamento de recursos humanos**

En sus orígenes, era el departamento de personal, este departamento es una unidad de staff de la dirección. Su función principal consiste en contratar al personal idóneo para cubrir los puestos que se requieren para el buen funcionamiento de la empresa.

El proceso de selección de empleados sigue diferentes pasos; la explicación de la necesidad del puesto; la descripción del mismo y elaboración del perfil profesional requerido; el reclutamiento interno o externo; la solicitud; las entrevistas previas y posterior a las pruebas; la selección y contratación.

El personal, una vez en su puesto, sigue un entrenamiento permanente lo cual garantiza su mejor desempeño a través de su fidelización. El entrenamiento puede ser a través de training o rotting. Luego, se le faculta para la toma de algunas decisiones.

Los empleados son testeados a través de diversos procedimientos. El control puede ser interno o externo, en este último caso, profesionales externos son los encargados de llevar

a cabo la tarea, una de las formas es el mystery shopper. También el cliente puede hacer este trabajo; en general se utilizan para ello encuestas o la comunicación directa. El departamento realiza la plantilla de trabajo, el presupuesto anual mensualizado del personal entre otras funciones.

### **Capítulo 13: departamento de contabilidad**

Es una técnica que consiste en registrar, clasificar y resumir las operaciones. Estos datos permiten conocer la capacidad financiera del hotel ya que constituyen los cobros por venta de las habitaciones y los pagos a factores productivos que intervienen en este proceso. Su objetivo es proporcionar información acerca del valor de los activos del hotel, de las deudas y operaciones realizadas en base a registros técnicos

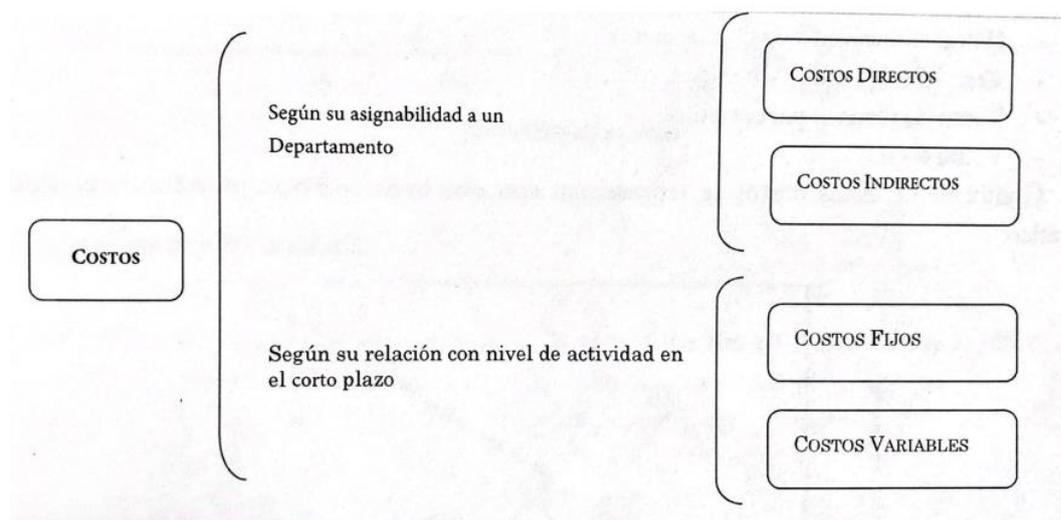
-Funciones del departamento-

- Realiza un minucioso control y registro de todas las operaciones que involucren dinero dentro o en nombre de la empresa
- Se utiliza para la toma de decisiones en compras, para la evaluación de los costos de venta y de los ingresos

El trabajo del depto se divide en : Ingresos, costos, sueldos y salarios, estadísticas y auditorías (externa, interna).

-Ingresos y costos en hotelería-

\*Costos: Clasificación



-Costos fijos en hotelería-

Son aquellos en que se incurre independientemente del nivel de actividad del hotel. En este caso, se tendrían bajo dicho concepto:

- Nómina de trabajadores (salarios)
- Suministros de papelería.
- Contratos (mantenimiento y seguridad).
- Honorarios
- Amortizaciones.
- Gastos financieros.

Gráficamente, los costos fijos se representan con una línea horizontal al nivel que suman costos.

#### -Costos variables en un hotel-

Son aquellos cuyo monto varía con el nivel de producción hotelera. La característica más importante de los costos variables es que deben expresarse de acuerdo con la actividad que se asocie. Entre estos, se pueden citar los costos asociados a:

- Habitaciones vendidas
- Venta de alimentos y bebidas.
- Venta de otros departamentos.
- Venta total

Gráficamente, estos costos se representan con una línea creciente.

El costo total viene determinado por la suma del costo fijo y del costo variable.

#### -Costos medios en hotelería-

El costo medio es uno de los conceptos más importantes, ya que, si se compara con el precio medio, permite conocer el beneficio que está obteniendo la empresa. Los costos medios se obtienen dividiendo el Costo Total por el nivel de ocupación.

#### -Los ingresos en un hotel-

El objetivo del hotel, es la maximización de beneficios; el empresario hotelero debe conseguir los mayores ingresos posibles en cada momento. Se obtienen principalmente de la venta de productos y servicios. Pueden ser de tres tipos: explotación, financieros o extraordinarios.

Estos ingresos se perciben a través del cobro de precios que en los hoteles se denominan tarifas. Existen distintos tipos de habitaciones, existen diferentes tarifas.

#### -Los ingresos de explotación-

Están relacionados con la actividad habitual de la empresa. En el caso del hotel suelen tener tres orígenes:

- Servicios principales: Habitaciones, restaurante y bar.
- Servicios relacionados con el bienestar del huésped: teléfono, fax, lavandería, parking, piscina, etc.
- Otras actividades normalmente alquiladas a otras empresas: tiendas, agencias de viajes, alquiler de coches, etc.

#### -Los ingresos financieros-

Proviene de las inversiones que la empresa realiza (participaciones en capital, valores de renta fija y créditos a corto o largo plazo, descuentos por pronto pago en compras o diferencias positivas por tipos de cambio).

#### -Los ingresos extraordinarios-

Derivan fundamentalmente de las ventas de inmovilizaciones (venta de cartera de valores o subvenciones de capital entre otros). Venta de patentes, proyectos de construcción a futuro.

## -Gestión de la producción-

En este apartado calculamos los principales indicadores de gestión de la producción:

- Ingreso medio por habitación ocupada/ tarifa diaria promedio PESOS

Es un indicador que se calcula de forma diaria

$$\text{Ingreso medio por habitación ocupada} = \frac{\text{Ingreso por la venta de habitaciones}}{\text{N}^\circ \text{ habitaciones ocupadas}}$$

En el caso de un hotel con habitaciones individuales y dobles:

$$\text{Ingreso Medio por habitación} = \frac{(\text{N}^\circ \text{ hab. individuales ocupadas} \times \text{Tarifa hab. individual}) + (\text{N}^\circ \text{ hab. dobles ocupadas} \times \text{Tarifa hab. doble})}{\text{N}^\circ \text{ hab. individuales ocupadas} + \text{N}^\circ \text{ hab. dobles ocupadas}}$$

- Porcentaje de habitación ocupadas. PORCENTUAL

Relación entre habitaciones ocupadas y las habitaciones vacías. La importancia de saber los porcentajes de ocupación es que en estos casos habrá una disminución del costo operacional de ese día, aunque esta sea mínima. Muestra la proporción de habitaciones vendidas en relación a las habitaciones disponibles. Las habitaciones se pueden clasificar en: disponibles, bloqueadas, ocupadas.

El número de habitaciones vendidas es menor o igual al número de habitaciones disponibles.

$$\text{Porcentaje de habitaciones totales ocupadas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones totales ocupadas}}{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones totales disponibles}} \times 100$$

Este indicador se aplica al total de las habitaciones que tenga el hotel. Sin embargo, es posible que el hotel calcule este indicador para cada tipo de habitación que tenga. Por ejemplo, si un hotel tiene habitaciones individuales y dobles calcularía:

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje de habitaciones individuales ocupadas} \\ = \frac{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones individuales ocupadas}}{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones individuales disponibles}} \times 100 \end{aligned}$$

$$\text{Porcentaje de habitaciones dobles ocupadas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones dobles ocupadas}}{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones dobles disponibles}} \times 100 \quad 2$$

- Porcentaje de plazas ocupadas. PORCENTUAL

Cada habitación tiene una determinada cantidad de plazas.

$$\text{Porcentaje de plazas ocupadas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de plazas ocupadas}}{\text{N}^\circ \text{ de plazas disponibles}} \times 100$$

- Porcentaje de producción monetaria. PORCENTUAL

Indica la proporción del ingreso realmente obtenido por el hotel derivado de la venta de habitaciones en relación con el ingreso potencial que el hotel percibiría si ocupa todas sus habitaciones disponibles. Si esta ratio es cercana al 100% significa que el ingreso real del hotel se aproximó a su ingreso potencial.

$$\text{Porcentaje de producción monetaria} = \frac{\text{Ingreso real}}{\text{Ingreso potencial}} * 100$$

Es decir,

$$\text{Porcentaje de producción monetaria} = \frac{(\text{N}^\circ \text{ hab. individuales ocupadas} \times \text{Tarifa hab. individual}) + (\text{N}^\circ \text{ hab. dobles ocupadas} \times \text{Tarifa hab. doble})}{(\text{N}^\circ \text{ hab. individuales disponibles} \times \text{Tarifa hab. individual}) + (\text{N}^\circ \text{ hab. dobles disponibles} \times \text{Tarifa hab. doble})} * 100$$

- Tasa de variación de habitaciones ocupadas.

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ hab. ocupadas}_{\text{año } n} - \text{N}^\circ \text{ hab. ocupadas}_{\text{año } n-1}}{\text{N}^\circ \text{ hab. ocupadas}_{\text{año } n-1}} * 100$$

Referencia temporal: cada uno de los indicadores debe referirse a un determinado periodo de tiempo. Si se quiere calcular indicadores anuales deberá multiplicarse la variable correspondiente por 365 días.

## **Capítulo 14: Yield management**

Es un sistema para optimizar la gestión que permite aplicar en cada momento el precio más adecuado, con el objeto de optimizar los ingresos, a través de la relación entre los índices de venta y rentabilidad. Incluye variedad de índices como habitaciones vendidas, tarifas, ocupación efectiva, etc.

El YM sirve para:

- saber cuánto está dispuesto a pagar el cliente,
- analizar las solicitudes,
- saber cuándo se podrán rechazar ventas a tarifas inferiores para poder vender más adelante a precios superiores
- Conocer el gasto total en habitaciones y otros servicios de cada segmento
- Predecir cuándo se debe de aceptar a un precio más bajo sino se espera una demanda a precios superiores.
- Controlar el precio de venta.
- Saber cuándo se debe lanzar una oferta de descuento.

-Requisitos para la aplicación del YM-

### 1. Capacidad relativamente fija:

apropiados para empresas de servicio que tienen una capacidad relativamente fija a corto plazo. puede ser modificada a largo plazo con una importante inversión de capital.

### 2. Posibilidad de segmentar el mercado

Supone la aplicación de diferentes tarifas a diferentes grupos de clientes. La empresa debe poder identificar diversos segmentos de clientes. el servicio que adquieren los clientes varía en función de diversos factores, siendo algunos de ellos el momento en el que se efectúa la reserva, la duración de la estancia en días, el tipo de habitación reservada, entre otros puntos el tiempo de antelación de reserva es uno de los factores que producen una gran variación en la tarifa. La variación en las tarifas se encuentra relacionada con el hecho de responder a necesidades o

requerimientos diferentes, aunque parezcan servicios similares es importante que los clientes no perciban la variación de los precios como algo deshonesto.

3. Inventario perecedero

Ya que si no es consumido durante dicha unidad de tiempo se pierde el beneficio.

4. Posibilidad de vender el producto anticipadamente:

Conocer las reservas permite saber con anticipación la capacidad del Hotel que será necesaria en el futuro, pero tiene a su vez la desventaja que es la propia incertidumbre de decidir sobre los grupos de habitaciones a ofrecer a los diferentes grupos de clientes a largo tiempo.

5. Demanda variable en función del momento en el tiempo

Variación de la demanda que varía según las épocas del año, día del mes, de la semana ya está en ocasiones en las diferentes horas del mismo punto por esto la importancia de conocer el comportamiento futuro de la demanda para la obtención de un mayor rendimiento. Para que el YM funcione correctamente se necesitan datos de la demanda histórica previstos y actuales que permiten estimar variaciones de precios de forma correcta

6. Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos

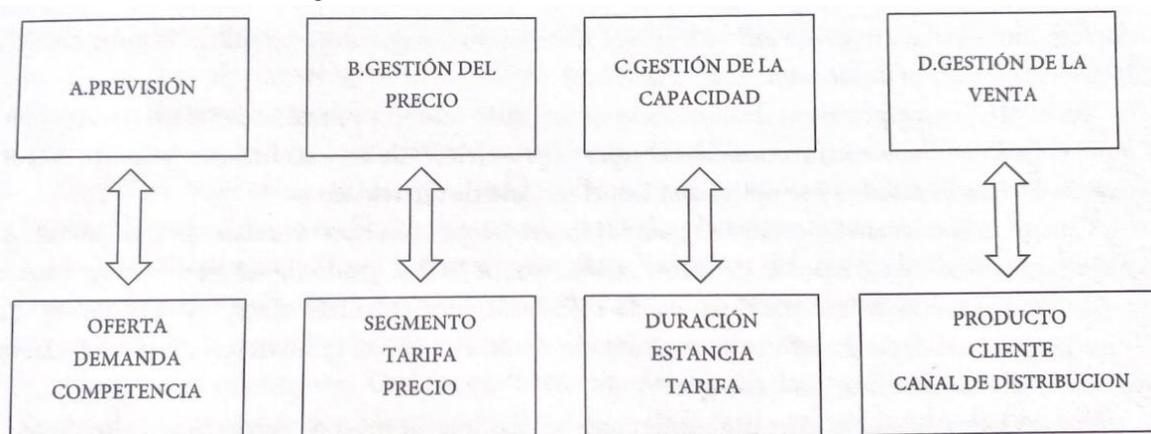
Este factor pertenece a las empresas con capacidad limitada y se caracteriza por dos circunstancias especiales.

- Costes marginales de venta bajos una vez alcanzado el punto muerto.
- Costos marginales de incremento de la capacidad altos cuando el nivel de producción iguala la capacidad de la empresa.

7. Demanda predecible

Es crucial que la demanda de la empresa sea predecible para esto se debe disponer de información detallada del número de clientes que realizaron reservas y aquellos que llegaron al hotel sin registrarse.

-Gestión del Yield management en el sector hotelero-



## 1. Previsión

(Análisis de la competencia, Fases del benchmarking en el proceso de Yield Management, Segmentación)

En el proceso de previsión de clientes se tiene una reserva ya realizada ROH (reserve on hand) u OTB (on the books), y unos clientes que se producirán en los días futuros.

Las previsiones pueden ser a largo, medio, y corto plazo. El objetivo principal es determinar la demanda. Mientras que el del presupuesto, realizar una previsión de los ingresos, gastos y necesidades futuras de la empresa. El presupuesto se elabora teniendo en cuenta entre otras variables la previsión de la demanda.

Los datos utilizados en las previsiones hoteleras cuentan con dos dimensiones, el momento en que se realiza la reserva y cuando se consume la habitación. Por otro lado, los modelos de previsión pronostican la demanda en función del estado actual y/o el histórico de reservas.

Cuanto más relevante y correcta resulte la información, más exacta serán las previsiones. A mayor capacidad de agregación de información mayor será el grado de acierto. Cuanto más cercano se encuentre el día de referencia más correcta serán las previsiones. Es conveniente considerar la información teniendo en cuenta el día, la duración de la estancia, la tarifa, el canal de distribución y el segmento.

Existen tres modelos de previsión diferentes en función del nivel de agregación de los datos:

- 1) Macro: supone agregar la demanda total, un ejemplo puede ser la proyección de la demanda anual de habitaciones. GENERAL
- 2) Micro: Previsión específica para un nivel desagregado cómo puede ser una fecha una clase de tarifa determinado. La información manejada por estos sistemas se refiere datos históricos, perfiles de reservas, reservas efectuadas etcétera. Cinco métodos en el nivel micro: ajuste exponencial, medias móviles, regresión lineal, modelo aditivo de pick-up, modelo factorial de pick-up. SEMANA SANTA
- 3) Comportamiento del cliente: este nivel predice la demanda futura considerando la influencia de determinadas variables en el comportamiento de los clientes basados en factores socioeconómicos y en las características de la competencia.

El método de previsión no es el único elemento a tener en cuenta. Deben considerarse en cuestiones adicionales como la variable a pronosticar, el nivel de agregación, el tipo de dato, el número de periodos incluidos en la previsión, los datos a utilizar y los outliers o datos atípicos, así como las medidas de exactitud de la previsión ya que los hoteles suelen contar con gran cantidad de datos atípicos.

Las fases de la previsión hotelera en el proceso de YM son:

1. Recopilación de datos históricos junto con los datos actuales
2. Conocer y entender las causas de las delegaciones, rechazos, cancelaciones, y no-shows para desarrollar la estrategia
3. Se debe analizar los patrones de comportamiento de la demanda en función de los datos históricos.

4. Las reservas actuales (On the books) que se van realizando se deben comparar (por precios y segmentos) con las reservas del año anterior para elaborar la curva de reservas o tendencias pick up.
5. Evaluar la probabilidad de error overforecasting o underforecasting.
6. Ajustar las previsiones en función de la competencia, los objetivos de la empresa, el análisis del entorno y las consideraciones de juicio.
7. Determinación del margen de error de las previsiones.

#### **-Análisis de la Competencia-**

Análisis de la fijación del precio Posicionamiento Características del producto.

Para realizar el proceso de previsión de manera adecuada es necesario un profundo análisis de la demanda, la competencia y la oferta. El estudio de la competencia se efectúa en función de los horizontes temporales de largo y corto plazo. La comparación entre las competencias y su rápido ajuste se llama benchmarking, en la mayoría de los casos se limita a considerar el precio y no se implementa ningún proceso como consecuencia de ello. Sin embargo, el correcto análisis de la competencia no debe limitarse exclusivamente al precio, se recomienda medir otros factores claves que den una visión más real de los competidores. La aplicación del benchmarking es realizar una comparación de los procesos propios con respecto a otros hoteles que se consideran como los mejores y que realice una actividad similar. Determinadas las ventajas, el proceso culmina con su implantación y mejora.

-Fases del benchmarking en el procesos de Yield Management-

El objetivo principal del YM es el análisis de las estrategias de precios de la competencia. Como punto de partida se deberá conocer el posicionamiento de los productos de la competencia.

Las fases del proceso son:

- Identificación y valoración de la competencia. En esta etapa el hotel se compara con hoteles de similar categoría localización.

La evaluación comparativa debe darse en función de los factores principales que determinan la elección de un hotel por parte del cliente como la categoría la localización los precios de los servicios y sus acciones de marketing. Actualmente el Geomarketing permite la localización de la competencia y determinación de sus áreas de influencia. luego se debe escoger el grupo competitivo para evaluar los parámetros más importantes como son categoría localización precios y servicio.

- Análisis de precios y cuotas de mercado para determinar las estrategias de la competencia

Existen empresas especializadas en la comparación de precios en tiempo real en todos los canales de distribución online y en su propia web. ofrecen servicios adicionales como la posibilidad de cambiar los precios automáticamente en todos los canales simultáneamente en cuyo caso se les denomina gestor de canales. Esta herramienta facilita información sobre la estrategia de precio de la competencia aportando datos sobre el canal, el tipo de canal utilizado y distribución los segmentos, y la política de discriminación de precios.

Es necesario conocer la cuota de Mercado de la competencia, que ofrece una comparación de la productividad del Hotel respecto de los competidores directos. Para esto se confrontan los datos de ocupación precio medio y RevPAR.

- Implementación y mejora de aquellas ventajas de la competencia que sean idóneas para la empresa.

El resultado no debe limitarse a una simple copia de los precios sino el análisis de las estrategias de aquellos competidores que sean líderes del mercado aprender de ellos y a estudiar si existe la posibilidad de implementar estas acciones teniendo en cuenta las características y circunstancias propias del hotel

### **SEGMENTACIÓN:**

Herramienta de marketing para definir mercados y distribuir los recursos eficazmente. La previsión de la demanda facilitará el conocimiento de los distintos segmentos del mercado. Segmentar es subdividir un mercado en grupos homogéneos de clientes que demandan los mismos productos y reaccionan de una forma similar a las acciones del marketing mix. Un segmento representa una parte de una población dada, fraccionada con la ayuda de un cierto número de criterios.

Segmentación: Condiciones para que sea eficiente:

- Los segmentos deben responder de manera diferente a la estrategia de marketing de la empresa.
- SER medibles. Si bien es fácil segmentar el mercado en función de variables sociodemográficas (edad, sexo, ingresos, etc.).
- Considerar la posibilidad de concentrar los esfuerzos de marketing y de comunicación de la empresa sobre los segmentos escogidos.
- Tener en cuenta la sustancialidad del mercado.

### **Beneficios:**

- Aumenta los ingresos por segmentos de mercado.
- Posibilita la diferenciación de precios por segmentos.
- Contribuye a plantear mejor las estrategias de marketing.
- Ayuda a seleccionar los grupos de clientes más rentables
- Aumenta la calidad del servicio.
- Permite diseñar diferentes servicios para los distintos grupos de segmentos y tomar decisiones sobre el lanzamiento, reorientación o ampliación de los servicios.

### **Características de la Segmentación en la industria hotelera útil a los fines del Yield**

- Clientes de negocio individuales.
- Clientes de ocio individuales.
- Grupos de clientes de negocios (congresos, convenciones, etc.).
- Grupos de clientes de ocio (grupos de viajes y sociales).

<b>Vacacional</b>	<b>Negocios</b>
Capaz de hacer reservas anticipadamente	Difícilmente puede realizar reservas con antelación
Acepta diversos tipos de calidad de servicio	Desea una calidad alta
Es flexible la elección del destino	Insiste en un lugar en concreto
Indiferente respecto al prestigio del hotel	Le preocupa la imagen, el prestigio del hotel elegido
Elasticidad respecto al precio	Inelasticidad respecto al precio
Mayor estancia media	Menor estancia media

## **2.GESTIÓN DEL PRECIO:**

Es una de las funciones principales del YM .Su objetivo se centra en dividir eficazmente los precios por segmentos de demanda, determinar las reglas de los distintos precios y conseguir que los clientes perciban positivamente las políticas de precios. El pricing en el sector hotelero implica el desarrollo de una política lógica de diferenciación de precios. Los hoteles utilizan actualmente tarifas diferenciadas en función de las características de la demanda y de los propios clientes, del volumen contratado, etc. Las tarifas varían de acuerdo con variables como: con el momento en que se realiza la reserva, las restricciones impuestas, el hecho de formar parte de un grupo o una empresa, el nivel de ocupación del hotel, etc.

Características de la actividad hotelera:

- Alta elasticidad del precio en los segmentos de viajes de vacaciones, ocio y placer. - Distancia temporal significativa entre el momento de la fijación del precio y el momento de venta al cliente final.
- Uso regular de promociones, a causa del carácter no almacenable del servicio y diferencias en el riesgo asumido por el mayorista de viajes y la agencia de viajes.
- Alta dependencia de factores impredecibles del entorno, como puede ser el tipo de cambio o la inestabilidad política o UNA PANDEMIA MUNDIAL.
- Certeza casi absoluta de que los competidores usan las rebajas de precios como un arma competitiva si la oferta supera la demanda.
- Altas probabilidades de que haya guerras de precios en algunos sectores que produzcan una rentabilidad negativa, al menos a corto plazo.
- Necesidad de fijar precios estacionales para asegurar un volumen mínimo de ocupación. Elevados costos fijos.
- Alta implicación psicológica del cliente que puede suponer que un mayor precio se asocia a una mayor calidad.

Métodos de Fijación de PRECIOS

1. Los precios hoteleros en función de los costos

Precio Objetivo =  $CVMe + CFMe + \text{Retribución al capital invertido por unidad vendida.}$

Precio Técnico =  $CVMe + CFMe$ . En este caso se considera nula la retribución del capital invertido por unidad vendida. Para un precio determinado, el volumen de ventas que se obtiene de la ecuación anterior será el punto muerto o umbral de rentabilidad, para el cual la empresa no obtiene ni beneficio ni pérdida.

Precio Mínimo =  $CVMe$ .

2. Los precios varían en función de la elasticidad de la demanda. La demanda hotelera es muy elástica aunque su comportamiento difiere según la tipología de los segmentos. Los clientes de ocio tienen una alta elasticidad respecto al precio, al contrario de lo que ocurre con los clientes de negocios. La razón principal es que los viajes de ocio son pagados por los propios viajeros mientras que los de negocios lo son por las empresas. Los clientes de ocio no dependen tanto de la localización como de los negocios. Si un destino se vuelve demasiado caro, el turista normalmente cambia a otro. El viajero de negocios sin embargo no tiene alternativa. Además los patrones de comportamientos son distintos en cuanto a la reserva, puesto que los clientes de ocio realizan las reservas con mucha antelación, mientras que los de negocios las suelen realizar pocos días antes de la llegada.

3. Los precios en función del consumidor. El estudio para fijar el precio debe partir de la investigación de mercado ya que es en dicho estudio donde se obtienen los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales de un hotel. Para obtener dicha información, se construye una muestra representativa y se diseña un cuestionario en el que cada persona debe indicar el intervalo de precios que asignaría al servicio propuesto. Se obtienen dos curvas: una de precio mínimo y otra de precio máximo, representando gráficamente para cada uno de los precios el porcentaje de personas que lo considera aceptable.

4. Los precios en función de la competencia.

La empresa debería considerar el precio de su competidor más cercano.

-Precios elevados o skimming. El precio constituye el factor de diferenciación, promoviendo la idea de una calidad y un prestigio superior que justifique precios más altos.

-Precios bajos o market penetration. Esta opción suele aplicarse en el lanzamiento de un producto. Implica una reducción importante de los precios de venta en el mercado, de tal manera que a los competidores les resulta difícil responder con los suyos. La estrategia consiste en vender más bajo a cambio de un mayor volumen en las ventas.

-Precios de mercado. La mayoría de las empresas que no disponen de elementos diferenciales muy definidos, no suelen tener capacidad para fijar precios muy elevados ni para buscar una penetración a través de precios bajos. En general, deben basar sus estrategias de precios en límites que se ajusten a los precios medios de mercado, es decir, en una alineación con la competencia.

### **3.OPTIMIZACIÓN DE LA CAPACIDAD**

La principal función operativa del YM es la optimización de la capacidad que requiere el cálculo y actualización periódica de los límites de reserva. Estos límites fijan el número máximo de plazas que se pueden reservar en una determinada clase de tarifa y que sirven como referencia al sistema de reservas para determinar las que se aceptarán o negarán.

Hay tres tipos de problemas distintos:

-Distribución de la capacidad: se fundamenta en determinar el número de clientes de diferentes clases que deberían ser aceptadas. Su objetivo es determinar el número de habitaciones que se permiten a una tarifa baja cuando existe la posibilidad de colocarlas a tarifas superiores.

-Gestión del conjunto de recursos: consiste en gestionar las reservas a través de una red de recursos que implique, en el caso del hotel, la gestión de múltiples estancias.

-Gestión del overbooking

### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN:**

Es un mecanismo que ofrece suficiente información a la persona adecuada, en el momento preciso, en el sitio conveniente, para posibilitar la toma de decisiones a la hora de adquirir un producto o servicio, y que permite al consumidor realizar una reserva y pagar por el producto adquirido. Es decir, es el camino que pone en contacto al productor del servicio con el consumidor final.

### Canales directos:

- Personal de contacto en recepción.
- Teléfono o call center.
- Web Site: Web corporativa: si el alojamiento dispone de página web, existe la posibilidad de incluir un servicio de reservas o, al menos, un formulario en el que nuestros clientes puedan enviar su solicitud de reserva (que será confirmada posteriormente). Este canal de venta puede ser muy económico, si no se necesita de los servicios de terceros (empresas externas de desarrollo que implementen el servicio de reserva).
- Correo Electrónico.
- Central de Reservas de las propias cadenas

### Canales Indirectos:

- Agencias de viajes mayoristas
- Agencias de viajes minoristas
- Touroperadores
- Brokers hoteleros, (GDS)
- Centrales de reservas que no pertenecen al hotel o la cadena
- Internet Distribution System.

Los medios de comunicación tecnológicos y humanos se pueden clasificar en tradicionales y actuales. Los medios tradicionales son el teléfono y el contacto personal. Los medios actuales más utilizados son el personal directo, el teléfono e internet.

### Principales indicadores de medición del Yield Management:

Tarifa diaria promedio: las tarifas del hotel nunca son rígidas e inflexibles. Ningún establecimiento hotelero trabaja con una sola tarifa inalterada.

$$\text{Tarifa diaria promedio} = \frac{\text{Ingreso por la venta de habitaciones}}{\text{Nº habitaciones ocupadas}}$$

Índice Yield: compara el ingreso obtenido (actual, real) con el ingreso potencial que supondría la venta de todas las habitaciones disponibles por su precio máximo (tarifa rack)

$$YM = \frac{\text{Ingreso Actual}}{\text{Ingreso Potencial}}$$

Otra versión de la fórmula anterior sería

$$YM = \text{ratio de ventas} * \text{ratio promedio de precio de ventas}$$

Donde:

$$\text{ratio de ventas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones vendidas}}{\text{N}^\circ \text{ máxima posible de habitaciones}}$$

$$\text{ratio promedio de precio de ventas} = \frac{\text{precio medio de ventas}}{\text{precio medio potencial}}$$

A modo de ejemplo para hotel con habitaciones simples y dobles:

$$\begin{aligned} \text{Indice Yield} &= \frac{\text{Ingreso Total}}{\text{Ingreso Potencial}} \\ &= \frac{(\text{N}^\circ \text{ hab. simples ocupadas} \times \text{tarifa hab. simple}) + (\text{N}^\circ \text{ hab. dobles ocupadas} \times \text{tarifa hab. doble})}{(\text{N}^\circ \text{ hab. simples disponibles} \times \text{tarifa rack simple}) + (\text{N}^\circ \text{ hab. dobles disponibles} \times \text{tarifa rack hab. doble})} \end{aligned}$$

El resultado de este índice es un valor que se encuentra entre 0 y 1. Un mayor valor del índice, indica mayor éxito en la operatoria del hotel.

Índice por habitación disponible (RevPar):

Es la principal herramienta utilizada en el Yield Management. Sirve para comparar los ingresos procedentes de la venta de habitaciones de un hotel. Representa los beneficios por habitación disponible.

El RevPar se puede calcular como:

$$\text{RevPar} = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones}}{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones disponibles}}$$

### **Resultado operativo bruto por habitación disponible (GopPar)**

El índice GopPAR (*Gross Profit Per Available Room*) permite, a diferencia del RevPar, conocer la rentabilidad por habitación considerando los costos totales que emergen de dicha ocupación.

$$GopPAR = \frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{N}^\circ \text{ Habitaciones disponibles por año}} = \frac{\text{Ingreso Total} - \text{Costo Total}}{\text{N}^\circ \text{ habitaciones disponibles por año}}$$

#### Beneficios de la implantación del yield management en hotelería:

- Comprobar su impacto económico es difícil.
- Se deben analizar largos intervalos de tiempo (pre y post aplicación, al menos 3 años).

#### Beneficios no económicos:

- Conocimiento del mercado y del producto.
- Mejora del proceso de toma de decisiones. Mejora en la imagen del hotel.
- Aumento de la motivación, la formación y capacidad de reacción del personal.

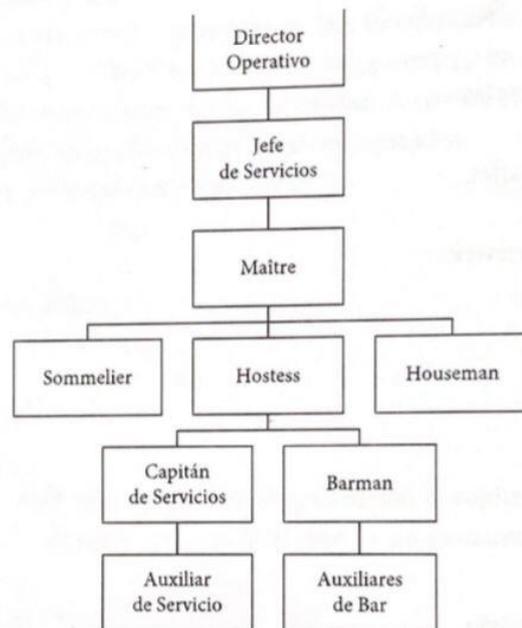
#### Dificultades de la implantación del yield management en hotelería:

- Necesidad de información en tiempo real sobre el estado de las reservas y sobre la demanda existente.
- Dificultades en la gestión de la capacidad.
- Falta de tiempo.
- Exceso de confidencialidad y flexibilidad de los directivos.

### Capítulo 15: restauración

## ORGANIGRAMA DEL RESTAURANTE

El siguiente es el organigrama que muestra la organización interna de un restaurante:



Las funciones de cada uno de sus miembros son:

- **Maitre o Jefe de Comedor:** distribuye los turnos, controla y coordina tareas con otros departamentos.
- **Hostess:** realiza la bienvenida.
- **Sommelier:** experto en vinos.
- **Capitán de Servicios o Jefe de Rango:** encargado del servicio al cliente.
- **Auxiliar de Servicio o Commis**
- **Cajero:** confecciona facturas y cobra en algunos casos.

La historia de la cocina se remonta al origen del hombre mismo. En la prehistoria se destaca el uso de la vasija de barro. En Egipto y Roma hay indicios de la existencia de tabernas y comedores. Se considera a Apicius gastrónomo romano, como el autor del primer libro de cocina, De re coquinaria. En la Edad Media las comidas, de un solo plato, incorporan la carne, frutas, potajes y platos dulces elaborados. Destacado en esta época es Guillaume Tirel. El Renacimiento se caracteriza por la refinación, la vajilla de porcelana, el uso de cubiertos, la presencia de la cocina italiana.

El negocio de la restauración implica analizar, antes de poner en marcha el proyecto, diversas alternativas, tales como, comprar, construir, adquirir una franquicia o dirigir un restaurante es muy compleja pues el producto tiene el componente de la elaboración del plato y del servicio. El tamaño de un restaurante no tiene una pauta fija, lo importante es

que cuenten con los servicios básicos para ofrecer la mayor comodidad a los clientes, además de una cómoda y amplia cocina.

Se debe equipar al restaurante de forma distinta según se piense para comida rápida o lenta. En cada caso el mobiliario y diseño es diferente. Luego, se deben cubrir ciertos gastos con el capital inicial, antes de la puesta en marcha. También debe prepararse el producto a ofrecer que implica el conocimiento del cliente, la competitividad dentro del sector, etc.

Un menú está conformado por el conjunto de platos que constituyen una comida, ofrecidos por el restaurante a sus clientes a un precio determinado. El fin primario del restaurante es ofrecer un servicio de comidas y bebidas al público en general.

Una carta es el conjunto de platos, cada uno con su precio, que pueden ser preparados. Constituye la bienvenida para el cliente al restaurante. La carta informa de los platos disponibles, la manera en que se preparan y el costo. Las cartas especializadas y reducidas disminuyen los costos. Existe gran variedad de menús, entre estos se pueden diferenciar el menú de comida del menú de desayunos.

La mise en place se refiere a la preparación previa de los elementos necesarios para la puesta a punto del comedor. Luego, se siguen una serie de pasos en la prestación del servicio que incluyen la comanda.

En el restaurante se pueden ofrecer los alimentos y bebidas de variadas formas, lo cual también esta función del tipo o estilo del restaurante. Así, se puede utilizar el servicio de emplatado, el servicio a la inglesa, a la francesa y el servicio en gueridón o a la rusa.

Los servicios de comidas y bebidas tienen gran importancia para el hotel ya que se ofrece al cliente un producto hotelero más amplio. El hotel puede incrementar considerablemente sus ingresos al disponer de más puntos de venta dentro del establecimiento.

Una de las formas de ofrecer comidas en algunos hoteles es el buffet. Este puede ser de distintos tipos y ofrece ciertas ventajas, como mayor planificación y desarrollo del trabajo en cocina, disminución de costes de materia prima, vista de la producción hotelera. La preparación de los banquetes sigue una serie de pasos que es conveniente observar.

La restauración extrahotelera se puede dividir en restauración institucional y restauración comercial. La Neo restauración comprende nuevos tipos de servicios; son establecimientos de implantación reciente y que han surgido como consecuencia de diversos cambios sociales. Dentro de este tipo de servicio se cuentan los fast food, vending, creperías, restauración institucional y restauración social- comercial.

## **Capítulo 16: departamento de alimentos y bebidas**

Es el encargado de la gestión del servicio de restauración.

Sus tareas son: Recepción, almacenamiento de materias primas y artículos. Preparación y servicio de alimentos y bebidas

A cargo de este departamento se encuentra el **DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**.

Está compuesto por 3 subdepartamentos que se asocian con las operaciones de:

- Comprar (Subd.Economato y Bodega)
- Recibir (Subd.Economato y Bodega)
- Almacenar (Subd.Economato y Bodega)
- Preparar (Subd. Cocina)
- Vender (Subd.Restaurant)

**Subdepartamento COCINA: OBJETIVO y DISEÑO** Ofrecer la máxima calidad culinaria al mejor precio posible. Diseño: Ubicada próxima al comedor y al economato y bodega. Suelos antideslizantes. Iluminación natural. Extractores. Disponer de un office y cámaras frigoríficas.

**EL CHEF:** deberá conocer con antelación:

El número de servicios a prestar:

- En hotel: nº de pax por régimen alimenticio
  - En restaurante: Previsión de cubiertos según presupuesto de ventas
- Servicios Extras: Grupo solo almuerzo...  
Banquetes

#### **FUNCIONES DEL JEFE DE COCINA o CHEF:**

Se responsabiliza del personal a su cargo. Controla el cumplimiento de normas de higiene y seguridad. Establece los menús del personal. Propone y controla la compra de productos. Controla la salida de platos al comedor. Confecciona el parte de consumos diarios. Calcula el coste diario de cocina y su acomodación al presupuesto. Realiza el inventario de cocina.

#### **Segundo chef Sub chef o Segundo Jefe de cocina:**

Suple y auxilia al chef en todas aquellas misiones en que se reclame su ayuda

Generalmente suele ser jefe de alguna partida, colaborando estrechamente con el jefe de cocina.

Funciones: Prevé necesidades de las distintas partidas. Supervisa la llegada de mercancías. Compone platos fríos y fiambres si es requerido para ello Refuerza la partida más recargada de trabajo. Realiza la función de cantador.

#### Distribución del trabajo en cocina: las Brigadas o Partidas

Es el cocinero o grupo de cocineros que son responsables de la elaboración de una serie de platos concretos. La partida puede estar compuesta por un jefe de partida y uno o varios ayudantes que junto al resto del personal, pinches, aprendices, y el jefe de cocina, conforman lo que se denomina brigada de cocina. Esta distribución del trabajo requiere en el personal una mayor especialización, sobre todo del cocinero.

#### **Jefe de partida:**

Debe dominar los estilos de cocina nacional e internacional, así como el arte de presentar los manjares y montajes de piezas.

#### Funciones:

Reparte, organiza y dirige el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos de la partida. Confecciona el "relevé", o inventario de los artículos sobrantes en el cuarto frío, al terminar la jornada. Elabora y termina los platos específicos de la partida de la que es responsable. Completa los vales para realizar el pedido de mercadería a economato, bodega, etc.

#### **BRIGADAS EN COCINA:**

- Salsero.

- Parrillero.
- Rotisseur o Asador.
- Entremetier o entradero.
- Pescadero.
- Potajero.
- Cuarto frío.
- Repostero o Pastelero.

**PLANIFICACIÓN:** Prever los servicios que tendrá al día siguiente. DOCUMENTOS

USADOS: Listado de ocupación. Servicios contratados en banquetes. Previsión histórica de ventas. Minuta u oferta diaria.

**PEDIDO DE PRODUCTOS:** Solicitud de suministros a proveedores. DOCUMENTO USADO

Propuesta de pedido: detalla los productos que necesita, cantidades y especificaciones.

**ELABORACIÓN DE LOS PLATOS:** El jefe de cocina comprueba cantidades, calidades y pedidos que provienen del economato y da el OK para el comienzo de la elaboración.

DOCUMENTOS USADOS: Receta estándar. Ficha de rendimiento del producto.

**RECETA ESTÁNDAR:** Es una lista detallada de los ingredientes necesarios para la preparación de un plato en un formato especial. Debe incluir cantidades, la unidad que se utiliza para MEDIR LA CANTIDAD DEL COSTO UNITARIO Y COSTO TOTAL. El desarrollo de la receta estándar tiene como objetivo, determinar el costo potencial del plato y la fijación de los precios, estandarizar el proceso productivo y la presentación al cliente de los platos.

**La estandarización de las recetas, o confección de la “receta magistral”, es uno de los aspectos claves en el éxito de un establecimiento gastronómico.** Permite costear los platos, fijar precios de acuerdo a la expectativa de rentabilidad, reducir costos ocultos y optimizar la operación de cocina. Garantiza un servicio óptimo al cliente ya que todos los platos tendrán el mismo tamaño y presentación, y sirve al área de compras para una gestión.

#### **APLICACIÓN DE LA RECETA ESTÁNDAR EN EL MENÚ:**

La cocina deberá planear la producción diaria de platos que conforman su carta o menú, con el fin de evitar sobrantes de producción, mala presentación y pérdidas de materiales que incrementen el costo del día.

La planeación se hace en base a una revisión diaria de producción que se deriva de las comandas, las cuales indican día a día el número de platos que salen de cada uno de ellos y lo que se tiene en la carta.

**SALIDA DE PLATOS:** Debe existir sincronización entre cocina y restaurante. El jefe de cocina debe distribuir el trabajo. Recepcionará las comandas que provienen del restaurante y las pondrá en un lugar para que todos puedan observar.

**FINALIZACIÓN DEL SERVICIO:** Hoja de costo: es la valoración económica de la receta estándar. Para obtener el costo de los alimentos es necesario concretar los elementos y utilizar siempre la misma composición y cantidad.

**FINALIZACIÓN DEL SERVICIO:** Cuando se trata del último servicio (cena), es necesario hacer los siguientes controles: Relevé o parte de consumos de cocina: inventario de materias primas existentes en cocina que permite conocer su consumo diario. Para esto debe sumarse al inventario inicial las entradas del día y restar el inventario final.

**Inventario inicial + compras – inventario final = consumo**

CÓMO CONTROLAR LOS COSTOS: Debemos conocer el rendimiento aprox. de cada comida para saber el costo aprox. de cada plato en el menú. En los costos debe estar incluido todo, desde el alquiler del local, pasando por el costo de los servicios públicos hasta los beneficios laborales de los empleados.

### **MÉTODOS SUBJETIVOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE UN PLATO**

**Método de precio razonable.** Se calcula el precio en función de lo que el gerente cree que estaría dispuesto a pagar por un plato.

**Método de precio gancho.** Se fija un importe mucho más bajo para los precios del menú. Se basa en la suposición que los clientes serán atraídos por los números bajos y acabarán seleccionando platos con un valor más alto. Método de precio intuitivo. El precio final se fija por intuición.

**Método de fijación de precios por la eliminación de errores.** Su funcionamiento se basa en la corrección de precios anteriores.

### **MÉTODOS OBJETIVOS DE FIJACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DE UN PLATO**

Para poder determinar la cantidad a cobrar por un plato, de manera que cubra los costos, se requiere conocer el costo de los alimentos que intervienen en él y el porcentaje que se quiere obtener por encima de este costo.

MÉTODO DEL SUPLEMENTO: Costo de materias primas + x% de dicho costo.

### **PRECIO DE VENTA:**

MÉTODO DEL COSTO VARIABLE EL COSTO DE VENTA representa lo que se paga por las materias primas.

EL GASTO DE OPERACIÓN, incluye todos los gastos en que se incurre para la producción del plato (salarios, servicios, reposición de equipo, rentas, alquileres, etc.).

UTILIDAD: lo que se considera necesario para que el negocio sea rentable.

**Precio Venta:** Costo de mat. primas\*100/ % de costo de mat. Primas. En general el costo de los alimentos (materia prima utilizada) es aproximadamente entre 30 y 40% del costo total. Por lo tanto: **Precio Venta =  $K(\text{costo mat.primas}) * 100 / 40\%$**

### **COSTE DE LA COMIDA QUE SE PIERDE DEBIDO A MALAS PRÁCTICAS DE COMPRA:**

La compra debe ajustarse a sus propias especificaciones en todos los pedidos.

EN RECEPCIÓN Y ALMACÉN: supervisar el producto que entra, comprobar su valor, evaluar precios y registrar los movimientos del producto en la empresa.

EN PRODUCCIÓN: se debe estandarizar el tamaño de las raciones (despilfarros).

EN EL SALÓN: Los camareros y mozos de comedor también pueden causar pérdidas.

## RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES:

- De restaurante a cocina.
- De restaurante a economato : relación unidireccional. El restaurante solicita previa presentación de vale los ingredientes y materiales para el desarrollo de sus funciones.
- De restaurante a bodega: idem anterior
- De restaurante a pisos: room service.
- De restaurante a lavandería: relación unidireccional. Mediante presentación de vales es retirada toda la ropa necesaria para el servicio.
- De restaurante a eventos
- De restaurante a recepción: Diariamente el departamento de recepción le pasará un listado con la ocupación prevista.

**MENÚ ENGINEERING:** La ingeniería de menú o menú engineering es una **herramienta** de gestión para evaluar y **aumentar la rentabilidad** potencial de los menús. La técnica de menú engineering permite **diseñar el menú y la presentación de la carta** de forma tal de **optimizar los beneficios económicos del restaurante**, en función de los costos y la estructura de precios vigente. La ingeniería de menús consiste en **analizar la rentabilidad y popularidad de los platos** de la carta para colocarlos de forma estratégica con la ayuda de un **correcto diseño para que los clientes escojan aquellos platos** de la carta que **más beneficios** aportan al restaurante.

También ayuda con otro tipo de procesos como:

- La Planificación de la carta
- El Cálculo del coste total de un plato
- La Creación de fichas de recetas
- Fijar precios

Esta técnica crece en popularidad y se utiliza para CLASIFICAR los platos del menú, en términos de:

**RENTABILIDAD** (margen bruto de beneficio o beneficio bruto individual)

**POPULARIDAD** (volumen de ventas).

De este modo, cada plato se clasifica de acuerdo a su nivel de rentabilidad y su grado de popularidad en relación al resto de los platos.

## LOS PLATOS DE ACUERDO A SU RENTABILIDAD:

Para cada plato se calcula el BB o MBI que es igual a:

**precio del plato - costo del plato= BBI**

Si el BBI es mayor al Beneficio Bruto Promedio es un plato con **RENTABILIDAD ALTA**

Si en BBI es menor al Beneficio Bruto Promedio es un plato con **RENTABILIDAD BAJA**

**LOS PLATOS DE ACUERDO A SU POPULARIDAD:** El cálculo de la popularidad de CADA PLATO se basa en:

La “**popularidad real**” de cada plato, calculada como el N° de unidades vendidas del plato dividido el N° de unidades vendidas del total de los platos.

Un “**Mix Ideal Corregido**” que puede definirse como aquella situación donde todos los platos se venden por igual, no hay platos con mayor número de ventas y platos menos vendidos.

Si la Popularidad (real)  $\geq$  Mix Ideal Corregido ..... **SE TRATA DE UN PLATO DE POPULARIDAD ALTA**

Si la Popularidad (real)  $\leq$  Mix Ideal Corregido..... **SE TRATA DE UN PLATO DE POPULARIDAD BAJA**

RENTABILIDAD	POPULARIDAD		CATEGORÍA
ALTA	ALTA	=	ESTRELLA
BAJA	ALTA		CABALLO DE BATALLA
ALTA	BAJA		PUZZLE
BAJA	BAJA		PERRO

**Platos Estrella:** Son los platos que merecen la máxima atención dada su popularidad y rentabilidad. La mayoría de los clientes acuden al restaurante exclusivamente para probar los platos estrella, por lo que deben de ser chequeados periódicamente con el fin de mantener una alta calidad. Conviene convertirlos en la propuesta de valor del restaurante, y para ello, posicionarse en un lugar privilegiado de la carta y usarlos como producto reclamo en la estrategia de Marketing Online. No deben sufrir alteraciones en su calidad, deben estar ubicados siempre en la parte más visible de la carta. Se recomienda usar técnicas sugestivas para desviar la demanda hacia los mismos. Evaluar si se trata de platos con una demanda inelástica al precio.

**Platos Caballo de Batalla:** No es necesaria una excesiva promoción de este producto ya que, si los clientes lo quieren, ellos se encargaran de buscarlos. El objetivo es conseguir hacerlos más rentables. Para ello, podemos tomar las siguientes decisiones: **Reducir los costes del plato y Aumentar su precio.** Se puede optar por añadirle algún complemento extra (guarnición, decoración, etc.) al plato que le aporte más valor, y también, si el objetivo es subir por ejemplo un 10% su precio, hacerlo poco a poco, observando la reacción de los clientes. Los platos caballo de batalla y puzzle se complementan. Por lo se pueden crear promociones en las que el producto gancho sea el Caballo de Batalla (popular) y con el que obtengamos el beneficio y en su caso el nuevo cliente, sea el puzzle (rentable). Pueden ser

reubicados dentro de la carta con perfil más bajo, de forma tal de guiar al cliente hacia los platos estrella; pueden ser combinados con productos de menor costo de forma tal de aumentar su margen de beneficio individual o reducir cuidadosamente la porción.

**Platos Puzzle:** Son aquellos que tienen apenas popularidad entre los clientes, pero de los cuales obtenemos más beneficios. Se debe investigar cuál es la pieza que falta en el rompecabezas, para lograr vender más estos platos. En este caso, es necesario hacer varias preguntas como, por ejemplo: ¿La presentación del plato es lo suficientemente atractiva? ¿Invita la descripción del plato en la carta a pedirlo? ¿Tiene un precio demasiado elevado? Se pueden elaborar estrategias para incrementar la popularidad, tales como reposicionarlos en sectores más visibles de la carta; cambiarles el nombre; utilizar técnicas de venta sugestiva; desarrollar campañas de publicidad; destacar los platos en pizarras en la entrada del restaurante, agregar valor al plato a través de un aumento de las porciones o de su calidad o agregando guarniciones. Otra opción es aumentar su precio.

**Platos Perros:** lo más lógico sería quitarlos de la carta. Sin embargo, debemos de tener cuidado. Los podemos dejar en la carta, sin darles excesivo protagonismo para que no interfieran con los otros productos. se puede incrementar sus precios si se eliminan del menú ofrecen una oportunidad para innovar con nuevos platos que utilicen, por ejemplo, productos de temporada. Así, si requieren mucha mano de obra y además, es perecedero, la mejor opción es eliminarlo y dejar hueco a nuevas propuestas.

**CONCLUSIÓN:** reducir al mínimo posible el número de perros limitar los puzzles tener el máximo de estrellas, el resto de los platos serán caballos de batalla encargados de aumentar la rentabilidad de la carta.

**SUBDEPARTAMENTO DE ECONOMATO Y BODEGA:** Es el encargado de la recepción, almacenamiento, conservación y control de toda clase de productos que será parte del stock y que luego serán distribuidos al resto del hotel.

**ECONOMATO:** encargado de la recepción, almacenamiento, conservación y control de los productos alimenticios.

**ALMACÉN:** realiza las mismas funciones, cuando se trata de artículos de reposición o productos distintos a los alimenticios.

**BODEGA:** departamento responsable de vinos y licores.

TIPOS DE PRODUCTOS: NO PERECEDEROS No necesitan frío para su conservación.

- Conservas: Son productos enlatados o en tarros de cristal: conservas de pescado (atún, mejillones, sardinas, etc.), vegetales (espárragos, alcaucil, arvejas, etc.), otros preparados (mermeladas, frutas en almíbar, salsas embotelladas, mostazas, etc).
- Otros: Especias, harinas, vinos, licores, leche en polvo, productos lácteos esterilizados, etc.

NECESITAN FRIO PARA SU CONSERVACION

- Frescos: Son aquellos que se presentan sin tratamiento previo de conservación y se tienen que consumir en un período corto de tiempo. (frutas, hortalizas, carnes, pescados, productos lácteos no esterilizados (quesos, yogures, manteca, etc.).
- Congelados: han sido sometidos a temperaturas bajo cero para prolongar su vida útil (pescados, mariscos, carnes, verduras, etc.)
- Semi-conservas: vienen envasados y preparados y necesitan frío para su mantenimiento, como anchoas, ahumados, etc.

#### **Personal del Departamento**

- ENCARGADO DE ECONOMATO (dirección, control y supervisión)
- AYUDANTE DE ECONOMATO
- BODEGUERO
- JEFE DE ECONOMATO Y COMPRAS (Elegir los proveedores. Realizar pedidos y compras. Controlar calidades, precios)
- AYUDANTE DE ALMACÉN (repcionista – controlador)

#### PROCESO DE COMPRAS:

Se trata de obtener los productos a un precio justo en la cantidad y calidad pactada. Propuesta de pedido. Hoja de pedido a proveedores. Ficha de proveedores. Ficha de productos. Contrato y acuerdo con proveedores.

#### PROCESO DE RECEPCIÓN Y CONTROL:

Es complejo debido a la diversidad de las mercaderías (productos perecederos – productos que se almacenan)

**Albarán o Remito:** emitido por el proveedor al entregar la mercadería en el hotel.

**Resumen de entradas diarias:** controla el total de las entradas diarias de productos, imputando a cada departamento la cantidad que corresponda .

#### GESTIÓN Y VALORACIÓN DE STOCKS.

- Existencia máxima: cantidad por encima de la cual se considera una pérdida o derroche mantener más cantidad del mismo producto. just in time: elaborar solo los productos necesarios, en el momento preciso y al menor coste posible (stock 0).
- Existencia Mínima: cantidad por debajo de la cual se considera arriesgado el no almacenar más cantidad de ese artículo (ya que nos podemos quedar sin existencias).
- Stock de seguridad: margen o cantidad prevista sobre el stock mínimo para evitar problemas derivados de retrasos en la entrega de pedidos y/o aumento anormal de la cantidad demandada. Se calcula incrementando un porcentaje la existencia mínima (entre un 15 y un 25%).

**Gestión de Stocks** Inventario mensual: recuento detallado de todos los productos existentes para determinar el consumo. Consumo mensual= **existencia inicial +compras del mes- existencia final**

### INVENTARIO DE ARTÍCULOS DE COMIDAS Y BEBIDAS:

Determinar el valor exacto del inventario es de gran importancia. Una valoración inadecuada lleva a cálculos inexactos de los costes y de los beneficios brutos.

Dado que el inventario final de un mes es el inventario inicial del mes siguiente, cualquier error repercutirá igualmente en el cálculo de los costes brutos de comida y bebida y en el beneficio bruto del mes siguiente.

### INVENTARIO FÍSICO:

Se realiza utilizando listas impresas de todos o la mayoría de los artículos que se encuentran en el lugar que hay que inventariar con espacios en la lista para introducir las cantidades reales de cada artículo.

Conviene organizar las hojas en el mismo orden en que están colocados los artículos en las estanterías.

### **MÉTODOS DE VALORACIÓN DEL INVENTARIO:**

- Lo primero en entrar es lo primero en salir (FIFO),
- Lo último en entrar es lo primero en salir (LIFO),
- Método del promedio.

SUMINISTRO DE MERCADERÍAS: Este proceso debe realizarse con eficiencia y rapidez.

Parte de consumos diarios: a través de los vales pedidos se imputan los consumos a los departamentos.

Vale: es la justificación a economato para dar salida a las mercaderías y para imputar el consumo al departamento que corresponde.

### **Capítulo 17: departamento de cocina internacional**

La gastronomía de la Argentina, y del cono Sur en general, se caracteriza por la influencia europea. Hay comidas comunes como asados, churrascos, dulce de leche, empanadas y mantes. En la región central y pampeana se destacan las comidas basadas en carnes rojas, aviares, lácteos y pastas, teniendo así la población una dieta muy rica en proteína. En la región del noroeste y cuyo, además de la carne vacuna se consumen carne de caprinos, ovinos y porcinos. A ello se le suma la papa, la quinua y el amaranto, en las zonas más húmedas abundan los porotos, tomates, zapallos, ajíes, el pimentón, la palta, el coyote, etc. En la región Noroeste, la yerba mate, la mandioca, el pescado, la carne carpincho y yacaré, son ingredientes esenciales de las comidas. Es abundante en frutas y palmitos. La región austral aporta tortas negras, queso Chubut, postres y dulces en base a frutas rojas y frutas agrias, confituras y postres como el chocolate de Bariloche.

La gastronomía de Alemania varía mucho de una región a la otra del territorio y está muy influenciada por el entorno cultural y social. Es más conocida por las raciones abundantes en sus platos que por la diversidad de ingredientes en su preparación. Las regiones del sur de Baviera y Suabia comparten muchos estilos y platos con los vecinos suizos y austriacos. En el oeste las influencias con la cocina francesa son bastante más pronunciadas, mientras que en las zonas costeras se pueden encontrar platos con pescado en abundancia. Las carnes más empleadas en la cocina alemana son la carne de cerdo, la carne de ternera y las aves de corral. Existe una amplia variedad de verduras entre las que se pueden nombrar

zanahorias, nabos, espinacas, espárragos, judías, lentejas, tomates, rábanos picantes. La panadería alemana es conocida internacionalmente y existen muchas variedades de pan. La cocina árabe resulta ser una mezcla equilibrada de características gastronómicas mediterráneas y de cocina hindú en el empleo de las especias. Son importantes la carne de cordero, el yogurt, la menta, el tomillo, el sésamo, especias, el ajo, el arroz, el couscous, el pescado. Se prefiere la verdura a la carne.

La cocina china distingue entre el caí (verduras cocinadas y por extensión todo lo que acompaña los cereales) y los cereales en sí. La comida principal consta de arroz, pastel o mantou; el acompañamiento es de vegetales, pescado, carne u otros artículos. El arroz es básico en el centro y sur de China, el trigo se utiliza en el norte donde se cuecen pastas y panecillos al vapor.

La cocina española nace de lo popular, es histórica, tradicional y se enriquece con los diversos medios regionales de cocinar. Es una variada forma de preparar platos, que se ve enriquecida por las aportaciones de las diversas regiones. Fue influenciada por los pueblos que han conquistado al país peninsular, así como los pueblos conquistados. Actualmente, convive la cocina clásica, con raíces religiosas muy profundas, con la cocina actual. Dada su diversidad muchos hablan de las cocinas de España. En la cocina tradicional se alaba, más que la preparación culinaria, el ingrediente concreto; por lo tanto, los platos suelen llevar la denominación del lugar donde proceden los ingredientes principales. El jamón es un ingrediente clave en esta cocina. El color por excelencia en esta cocina es el rojo.

La gastronomía de Francia, considerada como una de las más importantes del mundo, se caracteriza por su variedad, fruto de la diversidad regional francesa, tanto cultural como de materias primas, pero también por su refinamiento. Su influencia se deja sentir en casi todas las cocinas del mundo occidental, que han ido incorporando a sus bases conocimientos técnicos de la cocina francesa. Cada región posee su propia cocina. La alta cocina de los grandes restaurantes es lo que más se aprecia en el extranjero, pero no es la cocina preparada en la vida diaria.

La cocina griega, típicamente mediterránea, ha sido influenciada por la cocina de Italia, del Oriente Medio y de los Balcanes. No es una cocina refinada. Los ingredientes principales son el aceite de oliva, trigo, cebada, carne ovina, pescados, entre otros.

La cocina Hindu, fue incorporando prácticas culinarias de las diversas colonizaciones acaecidas. Es significativo el uso de especias.

La historia nos cuenta que la comida italiana recibió influencia de otros países, como Grecia, África y los países asiáticos. La gastronomía de Italia es magnífica. Es una comida rica ya que está compuesta de frutas, legumbres, cereales, y especias que dan sabor. Y es una comida bella ya que hay una historia y un significado detrás de cada plato.

La comida japonesa ha evolucionado desde el influjo de la comida china en la Edad Antigua, hasta el de la comida occidental en la Edad Moderna. La comida japonesa es conocida por su énfasis en la estacionalidad de los alimentos, calidad y presentación de sus ingredientes.

La comida de México se caracteriza por su gran variedad de platillos y recetas, así como por la complejidad de su elaboración. Resultado de una combinación de la cultura indígena y europea, africana y del Oriente Medio, presenta una variedad de platos en los que nunca faltan ingredientes de la cocina indígena. En el último tiempo ha surgido el movimiento denominado Nueva Cocina Mexicana, que combina recetas, técnicas e ingredientes nacionales con los propios de la alta cocina internacional.

Un enfoque conceptual del tema ruta alimentaria requiere abordar tres temas, a saber, los alimentos regionales como parte del patrimonio cultural; el posicionamiento de los alimentos regionales y el turismo como instrumento de promoción de los alimentos regionales.

Una ruta alimentaria se puede definir como un itinerario que adquiere la forma de un circuito turístico que permite conocer y disfrutar de forma organizada del proceso productivo agropecuario e industrial y de la degustación de la cocina regional, expresiones de la identidad cultural de las regiones típicas de un país. Las rutas alimentarias pueden ser por producto, por plato y étnico-gastronómicas.

Un pueblo rural turístico consiste en la concentración de una oferta turística es un espacio reducido, que incluye atractivos y servicios turísticos, que se caracterizan por ser prestados por los habitantes del mundo rural con participación de la familia del productor agropecuario.