
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



VERIS CON
FALLA DE ORIGEN

"ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE UNA
INDUSTRIA HOTELERA"

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

María Guadalupe Madrigal Valdovinos

GUADALAJARA, JAL., ENERO DE 1988.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

NATURALEZA Y ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

CAPITULO II

LA INDUSTRIA HOTELERA EN PERSPECTIVA.

CAPITULO III

ASPECTOS LEGALES EN HOTELES.

CAPITULO IV

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN HOTELES.

CAPITULO V

ORGANIZACION DE LAS OPERACIONES HOTELERAS POR DEPARTAMENTO.

CAPITULO VI

PERSPECTIVAS DE CARRERAS QUE OFRECE LA INDUSTRIA HOTELERA.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

I N T R O D U C C I O N

EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES Y LA CERCANIA ENTRE LOS PUEBLOS Y SUS HOMBRES, HA PRODUCIDO EN LOS ULTI MOS DECENIOS UN NUMERO SIGNIFICATIVO DE NUEVAS PROFESIONES, ENTRE LAS QUE DESTACAN POR SU INFLUENCIA Y DEMANDA LAS RELATIVAS AL SECTOR HOTE LERO: POR LO CUAL EN EL PRESENTE TRABAJO SE EXPOHEN SISTEMAS FUNCIONA LES Y PRACTICOS QUE A TRAVES DE VARIOS AÑOS SE HAN ESTADO OBSERVANDO EN LA INDUSTRIA HOTELERA.

NO SE HA SEGUIDO NINGUN MANUAL DE UN HOTEL ESPECIFICO SINO QUE - SE HA ESCOGIDO LO MEJOR DE CADA UNO DE LOS HOTELES MAS PRESTIGIADOS - QUE EXISTEN EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA, JALISCO. TALES COMO LOS CLA- SIFICADOS DENTRO DE CINCO ESTRELLAS.

SE CONSIDERA INDISPENSABLE AÑADIR ALGUNOS PROCEDIMIENTOS CON EL- FIN DE PROPORCIONAR MAYOR INFORMACION AL ESTUDIO DEL TURISMO A LA VEZ QUE INCREMENTAR LA VOCACION DE NUEVOS PROFESIONALES EN LA CARRERA DE- HOTELERIA.

EL TRABAJO PRETENDE QUE ESTE SEA UNA AYUDA PARA AQUELLAS PERSO-- NAS QUE LABORAN DENTRO DE ESTA INDUSTRIA, PARA ALUMNIOS DE LA ESCUELA DE TURISMO O BIEN PARA AQUELLOS QUE INICIAN O QUIEREN SEGUIR SUPERAN- DOSE, CON CONOCIMIENTOS MAS AMPLIOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE OTRAS- AREAS CONEXAS AL CITADO SECTOR, TAN IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO ECO

NOMICO DEL PAIS, YA QUE SE CONSIDERA LA SEGUNDA INDUSTRIA. POR SU CAP
TACION DE DIVISAS TAN NECESARIAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE AC--
TUALMENTE CONFRONTA MEXIC.

C A P I T U L O I

NATURALEZA Y ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA HOTELERA

A. DESARROLLO E HISTORIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

1. PRIMEROS ALBERGUES
2. EL HOTEL NORTEAMERICANO
3. ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN EL MUNDO
4. ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN MEXICO

B. ADOPCION DE TECNICAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

1. CRECIMIENTO DE LAS OPERACIONES DE LAS CADEMAS

C. PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS ALIMENTOS Y LAS BEBIDAS EN LOS HOTELES.

D. HOSPEDAJE.

1. ESTABLECIMIENTOS NO DOTADOS DE COMEDOR

E. MOTELES.

1. ORGANIGRAMA GENERAL DE UN MOTEL

F. ANEXOS.

A. DESARROLLO E HISTORIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA

La hotelería se remonta a muchos siglos atrás y su evolución a través de las épocas ha surgido debido a los cambios y al desarrollo económico e industrial de Gran Bretaña. Durante los siglos VII y VIII fueron los monasterios los que proporcionaron hospedaje a los forasteros, como no había pago alguno por estos servicios, se esperaba que todos los viajeros contribuyeran a los fondos de la abadía, de acuerdo a sus posibilidades. Conforme empezaron a viajar más y más personas, se agrupaban no solo para hacerse compañía, sino también para protegerse mutuamente de los salteadores de caminos, y de los bandidos. Consecuentemente, llegaban los viajeros en grupos a los monasterios y con frecuencia era difícil hospedar a todos. Para superar esto se crearon casa especiales de huéspedes llamadas *Inns* o Mesones. La palabra *Inn* llegó a significar casa de huéspedes, y hasta que se aprobó el acta de propietarios de hoteles en 1956, siguió siendo el término legal para *hotel*. En los siglos XIII y XIV, fueron las casas solariegas los lugares que voluntariamente dieron hospedaje a los viajeros, ya que no se esperaba pago alguno. Durante el primer reinado de la reina Isabel, se establecieron las *Posting Houses*, casas de postas, donde los viajeros a la vez recibían refrigerios y podían cambiar caballos antes de continuar su jornada. El siglo XVII trajo grandes mejoras en los caminos, por lo que más personas vieron la posibilidad de viajar en carretas, y en el segundo cuarto del siglo se creó un servicio de carretas públicas, permitiendo viajar aún a más gente. Los *Coahing Inns*, o mesones para diligencias se populariza

ron y rapidamente aumentaron en cantidad. El invento de la máquina de vapor tuvo efectos de gran alcance en la industria hotelera de Inglaterra. El surgimiento y desarrollo de los ferrocarriles permitio que viajara mas gente: Produjo el crecimiento de los centros turisticos - en las costas. El fin y principio del siglo trajo una era que fué llamada la *Belle Epoch*, bella época, al florecer los grandes y lujosos hoteles. La siguiente etapa en el ciclo de evolución de la industria hotelera fué la llegada del automóvil, esto permitió a la gente visitar aquellas partes del país que no habian sido alcanzadas por -- los ferrocarriles. Comenzaron a florecer los centros turisticos en el interior del país. Los viajes aéreos internacionales han motivado a -- crear el moderno hotel *de tránsito* o de escala. Con el crecimiento de este medio de transporte, la cantidad de hoteles contruidos cerca de los aeropuertos se ha multiplicado.

Otra tendencia en la hotelería ha sido el motel, que es la versión del siglo XX al antiguo *Coaching Inn* o Mesón para diligencias. La gente que viaja en automóvil, haciendo paradas de noche por aquí y por allá, necesita no sólo de refrigerios, sino también un establecimiento seguro para sus autos. El aumento del turismo, las demandas - cambiantes de alojamiento y el crecimiento de las grandes empresas hoteleras, han llevado a la formación de consorcios de hoteles con propietarios independientes, principalmente para fines de comercialización. Un consorcio permite a estos hoteles utilizar la pericia de la mercadotecnia que de otra forma resultaría demasiado costosa. A cambio, esto les ayuda a alcanzar una mayor clientela, a compartir gas--

tos de publicidad y programas promocionales, y a beneficiarse del uso de un sistema centralizado de reservaciones. El hotel de hoy en una - unidad comercial altamente organizada, ya se trate del pequeño hotel- cuyo dueño es el gerente, o de uno de una gran cadena hotelera. En es te último, los diferentes especialistas requeridos, las líneas de comunicación y autoridad, así como su complejidad, pueden observarse al estudiar el organigrama de una empresa.

La organización de un hotel grande consta de departamentos opera tivos que son necesarios para conformar la parte hotelera del negocio y para hacer frente a todas las necesidades y requerimientos de los - huéspedes; y departamentos de apoyo que comprenden los conocimientos- y habilidad de los especialistas que hoy en día constituyen un respaldo esencial para cualquier empresa comercial grande bien manejada, en la organización departamental de un hotel pequeño (50 cuartos) se encuentra el trabajo de las *Front Offices* u oficinas de reservaciones por adelantado, recepción y cuentas de clientes, se lleva a cabo por los recepcionistas, mientras que el papel de los departamentos de apoyo lo comparten el gerente y los jefes de los departamentos de servicio. Mientras más pequeño el hotel, menos departamentalizada será su organización. El gerente, que en muchos casos es el propietario, a--- tiende la administración y control de toda la operación. Los jefes de departamento probablemente sean asistidos por el personal eventual y- de medio tiempo cuando sea necesarios, con la ayuda adicional del ge- rente y del recepcionista cuando se requiera. Aunque la estructura de la industria y la organización administrativa de los hoteles pueden -

cambiar de cuando en cuando, así como, los métodos usados pueden variar de establecimiento a establecimiento, pero el objetivo principal sigue siendo el mismo: Ofrecer una bienvenida amistosa y atención a las necesidades de aquellos que requieran alojamiento, alimentos, bebidas y descanso.

1. PRIMEROS ALBERGUES:

Para ser absolutamente completa, una historia de la industria hotelera tendría que remontarse necesariamente unos 12 000 años en el pasado; sin embargo, por razones prácticas, el manejo de albergues como tales no fue posible hasta la adopción de un medio normalizado de intercambio. Con la aparición de la moneda hacia el siglo VI A.C. se produjo el primer impulso real para que las personas comerciaran y viajaran. Entonces, al ampliarse el radio de acción de los viajeros, fue haciéndose mayor su necesidad de alojamiento. Los primeros albergues no eran más que partes pequeñas de residencias privadas. Típicamente, estos eran instituciones de autoservicio, rara vez limpias, y dirigidos casi siempre por propietarios poco progresistas y de mala reputación. Esas condiciones, con pocos cambios, prevalecieron durante varios siglos. Durante la era de 1750 a 1820, los albergues británicos se ganaron la reputación de ser los mejores del mundo; sus primeros desarrollos se centraron en Londres y en torno a esta ciudad, donde los hoteleros aumentaron los servicios, mantuvieron altos niveles de limpieza y, hasta cierto punto, se encargaron de dar provisiones a sus clientes. A medida que fueron mejorando las carreteras, las nuevas ideas que se habían originado en las zonas metropolitanas fueron adoptadas por los albergues campesinos. En las colonias, los primeros albergues fueron situados en las ciudades portuarias y siguieron directamente el modelo de los de las metrópolis. Poco después de la revolución, los albergues de los Estados Unidos eran los mayores del mundo y estaban a punto de ofrecer los mejores servicios que po-

dian encontrarse en cualquier parte del orbe. Hacia 1800, era evidente que los Estados Unidos tomaban la delantera en el desarrollo de -- los hoteles modernos de primera clase, hubo además otros factores que influyeron en el crecimiento rápido de la industria hotelera en norte america. Mientras que los hoteles europeos funcionaban de acuerdo con la premisa de que sólo los miembros de la aristocracia tenían derecho a las comodidades y los lujos, los hoteles norteamericanos funcionaban de acuerdo con normas de igualdad. Otro factor fue el hábito de - lo estadounidense de vivir permanentemente en hoteles. Un factor mas, quizá el mas importante de todos, fue el hecho de que el norteamericá no medio viajaba considerablemente mas que los residentes de otros -- países. En realidad, ese hábito intenso de viajar de los estadounidenses ha seguido ejerciendo una gran influencia, incluso en la actualidad, sobre toda la industria hotelera.

2. EL HOTEL NORTEAMERICANO.

En 1794 se inauguro en Nueva York el City Hotel primer edificio construido en norteamerica con fines especificamente hoteleros. Dicho hotel fue, de hecho, un albergue de gran tamaño; pero con sus 73 habitaciones era considerado como un *inmenso establecimiento* que rapidamente se convirtió en el centro social de Nueva York. En Boston fué - la Exchange Coffee House; en Baltimore, el City Hotel, y en Filadelfia, la mansión House; todos los cuales se transformaron en lugares - de moda para reuniones. Es interesante observar que el primer rascacielos que se construyo en Nueva York fue el del Adelphi Hotel, un edificio de seis pisos. La era de los albergues gigantes se extendió - durante un período de 35 años y preparó el escenario para la primera edad de oro de los hoteles en los Estados Unidos. En 1829 se contruyo en Boston el primer hotel de primera clase, el Tremont House. La intensa competencia entre ciudades y hoteleros para contruir los mayores y mejores hoteles dió como resultado una desviación considerable de la tradición norteamericana de hoteles con normas de igualdad. A fines del siglo XIX hubo muchos establecimientos elegantes y lujosos, de los que eran típicos el Waldorf - Astoria de Nueva York, el Brown Palace de Denver y el Palace de San Francisco. En el otro extremo se encontraban los hoteles pequeños, contruidos cerca de las estaciones de ferrocarril; eran poco mas que albergues crecidos y, por sus incomodidades, generalmente no eran lugares muy convenientes para que los viajeros los consideraran como sus centros de operaciones. A fines -- del siglo pasado, hubo otros dos desarrollos en los Estados Unidos --

que iban a influir en el funcionamiento de los hoteles en el siglo XX. En primer lugar, conforme se amplió la economía del país, los agentes de comercio fueron cada vez más importantes en el mundo de los negocios. Al aumentar este grupo en número, se desarrolló una necesidad correspondiente, y cada vez mayor, de obtener tanto habitaciones adecuadas en los hoteles, como comodidades a su servicio. En segundo lugar, los mejoramientos en los transportes hicieron que los viajes resultaran más fáciles y menos costosos; ese desarrollo condujo inmediatamente a un enorme aumento en el número de viajeros. Una vez que los gastos de viaje estuvieron dentro de las posibilidades económicas de la clase media de la sociedad estadounidense, se convirtió en un sector enteramente nuevo del público viajero. Al iniciarse el siglo XX, la industria hotelera se enfrentó al problema de servir a una nueva población de viajeros.

Ellsworth M. Statler había previsto el desarrollo de esta situación y estaba dispuesto a enfrentarse al reto personalmente; mientras que los líderes del ramo estaban todavía debatiendo los pros y los contras de algunas sugerencias, él trazaba planes para contruir su primer hotel. Hacia 1907, se estaba contruyendo ya el Statler Hotel, en Buffalo, Nueva York.

La apertura de este hotel el 18 de enero de 1908, marco una nueva época en la industria hotelera norteamericana, ese fue el nacimiento del hotel comercial moderno. Muchos servicios y numerosas comodidades que se dan por sentados en la actualidad, pero que eran innovacio

nes en aquella época, se implantaron por primera vez en ese hotel: -- Puertas contra incendios que protegían las dos escaleras principales; una cerradura de puerta con el ojo exactamente por encima de la manija, de tal modo que pudiera localizarse de inmediato cuando el vestíbulo estuviera sumido en la oscuridad; un interruptor de luz precisamente al lado de la puerta, para no tener que desplazarse a oscuras -- por la habitación; un baño privado, un espejo de cuerpo entero y agua helada corriente para cada habitación, además de un periódico matinal gratuito para cada huésped. Después de la conmoción originada por el primer Statler Hotel, hubo una época de inactividad relativa en el desarrollo de la industria hotelera, esto se debió en parte a la primera guerra mundial; no obstante, el período de 1910 a 1920 resultó tan sólo la calma antes de la tormenta porque la prospera década de 1920-1930 hizo que se iniciara la segunda edad de oro de los hoteles. Fue entonces cuando la construcción de hoteles alcanzó el punto máximo de todos los tiempos, tanto en el número de edificios como en el dinero gastado. En la misma forma en que los hombres de negocios pensaban -- que no había límites para la prosperidad de la nación, los hoteleros consideraban ilimitada la demanda de espacio y servicios en los hoteles y, durante ese período se construyeron muchos de los hoteles que son famosos en la actualidad. El hotel Pennsylvania de Nueva York --- (hoy día el Statler) era el mayor del mundo cuando se inauguró.

No obstante en 1927 se inauguró en Chicago el gigante de la industria hotelera: El Stevens Hotel. Con sus 3 000 habitaciones este hotel (que desde hace poco se llama Conrad Hilton) adoptó el título -

de *el mayor de los hoteles del mundo*, manteniendo esa distinción -- hasta la fecha. Sin embargo cuando se estaban preparando planes mayores y mejores, la burbuja estallo y los hoteles se desplomaron de una edad de oro al periodo mas infortunado de toda la industria hotelera. En 1930, cuando Estados Unidos sufrió la gran depresión, las habitaciones de los hoteles estaban vacias y los negocios alcanzaron el punto más bajo de todos los tiempos.

Los efectos de la depresión fueron tan graves que el 85% de los hoteles fueron sometidos a alguna forma de liquidación entonces fué preciso conceder créditos a los administradores de hoteles aunque la mayoría de ellos nunca perdieron la fé y se quedaron para guiar a la industria en sus momentos más difíciles. La prosperidad de los años de guerra prosiguió hasta 1947, con los hoteles funcionando con una ocupación de más del 90%. En 1948 se observó una tendencia descendiente de los negocios. A diferencia de lo ocurrido en la década de 1920, la de 1950 no dió origen a un gran auge de la construcción de hoteles importantes, el campo más relevante de crecimiento fué el de los moteles y los motor hoteles.

El Statler Hilton de los Angeles inaugurado el 27 de octubre de 1952, fué considerado como iniciador de una nueva tendencia en la construcción de hoteles, la década de 1950 pasará a la historia como la época en que los moteles y los motor hoteles alcanzaron realmente la mayoría de edad. En retrospectiva, resulta fácil explicar el crecimiento fenomenal y el éxito de esa porción de la industria hotelera.

3. ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN EL MUNDO:

Es difícil precisar la fecha en que surgió el primer establecimiento dedicado a proporcionar el servicio de hospedaje. Sin embargo, puede decirse que su antigüedad es muy similar a la del hombre mismo; este se veía en la necesidad de viajar constantemente y, en ocasiones no encontraba un lugar adecuado donde pasar la noche ni personas conocidas a quienes pedir refugio. Así nació en los pueblos primitivos la costumbre de dar albergue gratuito al viajero por una noche, continuando este su viaje al día siguiente. La necesidad de crear establecimientos dedicados exclusivamente a la prestación del servicio de hospedaje fue surgiendo a medida que se fueron desarrollando las relaciones sociales entre los individuos. Primero, entre tribus y clanes; después, entre pueblos, regiones y ciudades; por último, entre distintos países. Con la aparición de la moneda se impulsó notablemente el comercio, y en consecuencia, el número y la duración de los viajes. Muchos comerciantes, al ampliar el radio de acción, ya no podían regresar a sus casas el mismo día, viéndose en la necesidad de pasar la noche en los establecimientos de hospedaje. En la antigua roma encontramos un tipo de hospedaje denominado posta y destinado a albergar tanto a civiles como a militares que regresaban de sus incursiones por los dominios de el imperio. Ya en aquella época y como una muestra más de su capacidad administrativa, los romanos crearon un sistema de hospedaje dentro de una estructura turística tal, que permitía a sus ciudadanos el viajar no sólo por motivos belicos, religiosos o de comercio, sino también por simple esparcimiento. Se construyeron -

caminos empedrados, alojamientos de varios tipos y centros de recreo-
en playas, lograndose de esta manera hacer más cómodos los viajes con
los carruca dormitorio, carruajes especialmente adaptados para que pu
dieran dormir en ellos los pasajeros.

4. ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN MEXICO:

En el México primitivo, como en otros pueblos de la antigüedad, no existían lugares públicos donde alojarse. La hospitalidad era considerada un deber sagrado, mezclado con el temor supersticioso hacia los extranjeros, quienes tal vez fueron Dioses peregrinos dispuestos a repartir el bien o el mal, según la acogida que se les dispensase. Elio explica el recibimiento que tuvo Hernán Cortés a su llegada a la gran Tenochtitlan. Sin embargo, hacia el año 1500 D. de J.C. y como consecuencia de la gran cantidad de viajeros que se dirigían periódicamente a la ciudad con el deseo de asistir a las ceremonias religiosas o bien para realizar intercambios comerciales, surgieron los primeros establecimientos de hospedaje en México, denominados por los Aztecas Coacallis. Se trataba de construcciones de un sólo piso situadas normalmente cerca de los mercados o a la entrada de las poblaciones, con acceso directo desde la calle o bien a través de un embarcadero privado. Tenían un patio central, con un altar dedicado a Yacatecutli, "Señor que guía", y a su alrededor se distribuían las habitaciones para los viajeros y las grujías destinadas a guardar sus mercancías y pertenencias, así como las oficinas administrativas y las del intendente, los baños, la cocina, el comedor y un lugar para la venta del pulque. Se podían encontrar coacallis que recibían al pueblo en general y otros que estaban reservados para las clases superiores. La diferencia radicaba en el tipo de material utilizado para su construcción, en los acabados y en la decoración, así como en los baños, disponiendo las clases superiores de temascallis o baños de va--

por y el pueblo unicamente de baños de agua fria. Los coacallis eran propiedad del estado, quien proporcionaba el alojamiento gratuitamente, pero no así la alimentación que corria por cuenta del viajero, y su administración se encomendaba a estudiantes egresados de los Tepochcalli o escuelas especiales donde se enseñaba expresamente la forma de administrar dichos establecimientos.

Después de la conquista, la ruta que más se frecuento fue la --- unia a Villa Rica, esto es Veracruz, con la ciudad de México; el Peimer Mesón Solonial se estableció el 20 de junio de 1525, siendo su -- propietario Francisco de Aguilar, quien paso así a la historia como - el primer mesonero de la Nueva España.

El 10 de octubre del mismo año, solicito y obtuvo licencia para abrir un segundo mesón en el camino de Medellín a Veracruz, creando - de ese modo la primera cadena hotelera mexicana. Fue hasta el 10. de diciembre de 1525 cuando se estableció el primer mesón dentro de la - ciudad de México, obra de Pedro Hernández Paniagua quien obtuvo licencia para instalarlo en la que se denominaria con toda propiedad Calle de Mesones. El 26 de julio de 1525 se autorizó a Juan de la Torre el establecimiento de una venta en despoblado en el camino de Michoacan, entre Taxiomaroa e Ixtalavaca:

El 14 de septiembre de 1526 Juan Paredes, a nombre de Rodrigo -- Rengel, solicitaba licencia para abrir un mesón en el pueblo de Cholula y el 12 de octubre del mismo año Juan de la Torre obtenía nuevo -- permiso para un mesón en Cuernavaca, crando así su propia cadena meso

nera.

El acta del Cabildo de la ciudad de México fechada el 9 de enero de 1526 es un valioso documento que podría ser considerado como el -- primer reglamento de establecimientos de hospedaje en México. Las características generales de los albergues no sufrieron variaciones notables durante toda la época de la colonia. Tanto las ventas como los mesones no se caracterizaban precisamente por dar un servicio de lujo si bien aquellas, al ser utilizadas necesariamente por la nobleza en sus desplazamientos, ofrecían mayores comodidades; pero luego el siglo XIX trayendo consigo grandes y significativos cambios. Una mañana de 1818 los habitantes de la ciudad de México se encontraron con una palabra totalmente desconocida para ellos: Hotel. Estaba sobre la fachada de un caserón ubicado precisamente en la esquina de las calles del Refugio y del Espíritu Santo dentro de un gran rótulo que decía - "Hotel de la gran Sociedad". De esa forma la Nueva España se anticipaba a los mismos Estados Unidos en poner fin a la era de los mesones - con diez años de diferencia.

Ya para el año 1898 había en la ciudad de México 21 hoteles funcionando y varios más en construcción, sobresaliendo el "Hotel de la Bella Unión".

En 1910 con motivo de las fastuosas celebraciones por el centenario de la Independencia, la ciudad de México disponía para sus visitantes de 53 hoteles y 6 casas de huéspedes. Pero en el mes de noviembre de ese año estalló la revolución, provocando un estancamiento lógico en la industria de hospedaje, la cual duraría diez años.

En 1920 el país entro en la fase de afianzamiento de un gobierno

institucional que garantizaba las condiciones imprescindibles para un desarrollo económico y social. Como consecuencia resurgió entonces la industria hotelera que en 1921 ofrecía ya 400 cuartos de calidad turística apropiada en todo el territorio nacional. En 1922 Don Lucas de Palacio creó la "Asociación de Administradores y Propietarios de Hoteles", que más tarde se convertiría en la "Asociación Mexicana de Hoteles", iniciándose de este modo lo que podríamos llamar la etapa turística en la historia de la hotelería en México.

Dicha etapa se caracterizó por la importancia que se empezó a dar al turismo procedente de otros países hasta el punto de que en 1926 el gobierno promulgó la ley de emigración, donde por primera vez se define el concepto de turista como persona extranjera que visita la república por distracción y recreo y cuya permanencia no exceda de seis meses. En 1929 se crea la comisión mixta pro-turismo, dependiente de la secretaría de gobernación, con el fin de fomentar y desarrollar el turismo en el país, lográndose en dicho año una afluencia turística de 19 164 visitantes. A partir de ese momento el gobierno no dejó de impulsar este tipo de actividad, lo que benefició grandemente a la industria hotelera, llegándose en 1936 a recibir 100 226 turistas.

Después de la segunda guerra mundial los establecimientos hoteleros empezaron a polarizarse en dos tipos bien definidos, los destinados a huéspedes en viaje de negocios y aquellos propios para huéspedes en vacaciones; los primeros surgieron en aquellas localidades que se veían favorecidas por circunstancias de tipo económico, como las ciudades capitales de los estados o aquellas donde se instalaba la in

dustria petrolera. Los hoteles propios para vacaciones aparecieron -- fundamentalmente en las costas del pacífico, siendo el puerto de Aca-pulco uno de los ejemplos más reveladores al respecto.

Para terminar este breve recorrido histórico podemos decir que los primeros coacallis de la hotelería Azteca se ha convertido en cerca de 8 000 establecimientos que actualmente ofrecen casi 250 000 --- cuartos a los visitantes que recorren continuamente los confines de - México.

B. ADOPCION DE TECNICAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

1. CRECIMIENTO DE LAS OPERACIONES DE LAS CADENAS:

La operación de cadena no es nueva en la industria hotelera. La administración de varios hoteles por una sola organización ha sido -- práctica común desde hace más de cincuenta años. El tremendo creci--- miento de las cadenas cobro impulso durante los últimos años de la se gunda guerra mundial e inmediatamente después de ella. Fue entonces - cuando comenzaron a desarrollarse con rapidez las tres principales ca denas: Statler, Hilton y Sheraton. El grupo Statler de Washington y - los Angeles e inició la construcción de otros en Dallas y Hartford. - Hilton y Sheraton pensaron que el método más rápido para crecer era - adquisición de hoteles ya existentes.

La mayor transacción financiera de la historia de la industria - hotelera redujo los tres grandes a los dos grandes. Desde hace mucho- tiempo se ha reconocido que los hoteles Statler son los hoteles más - lucrativos y mejor administrados de Estados Unidos.

Aunque los dos gigantes Hilton y Sheraton, han tenido el mayor - volumen de crecimiento, existen otras muchas cadenas que estan aumen- tando también el número de sus propiedades, entre las más importantes estan: Albert Pick Hotels, Knott Hotels, Hotel Corporation Of America Marriott Motor Hotels, Schimmel Hotels, Western International Hotels, Intercontinental Hotels, American Hotels Corporation, Loews Hotels, - Treadway Inns, Dinkler Hotels y Jack Tarr Hotels.

La respuesta al crecimiento tan considerable de las operaciones-

en cadenas es la eficiencia. Al enfrentarse a la difícil competencia de una cadena eficiente, un operador independiente de hotel tenía --- tres alternativas: Podía tratar de compensar la disminución en los negocios reduciendo los costos de mantenimiento y elevando las tárifas de las habitaciones. Si el operador poseía capital, podía aventurarse e invertir en mejoramiento, modernización y promoción. Este método -- era adecuado y ha hecho que muchos hoteles hayan permanecido independientes. El tercer recurso era vender la propiedad, esperando obtener algún beneficio antes de que fuera demasiado tarde. Esta es la razón por la cual las cadenas pudieron extenderse sin efectuar muchas construcciones nuevas.

Las principales ventajas del funcionamiento en cadena son:

1) Compras; al adquirir todo en volúmenes enormes, desde los alimentos hasta los muebles, las cadenas obtienen descuentos importantes

2) Personal; una cadena puede permitirse el empleo de los mejores especialistas en todas las fases de la administración, simplemente al repartir los costos entre sus numerosas unidades. Pocos son los hoteles independientes que pueden permitirse esa especialización.

3) Promoción; las campañas nacionales de publicidad en periódicos y revistas resultan generalmente prohibitivas para los hoteles independientes; pero pueden ser muy provechosas cuando los costos se dividen entre 41 hoteles, de modo que cada uno de ellos obtenga los máximos beneficios de la compañía nacional, pagando tan sólo una fracción de los costos.

4) Reservaciones; el servicio gratuito de reservación por teletipo permite a una cadena encauzar a los clientes, si no enviarlos directamente, a los diversos hoteles del grupo. Dado que cerca de la cuarta parte de la reservación total de habitaciones se lleva a cabo por medio de ese servicio, esto hace que haya una parte considerable del negocio que queda automáticamente fuera del alcance de los hoteles independientes.

5) Financiamiento; un grupo encuentra mayores facilidades para obtener capitales importantes para mejoramientos o expansión, puesto que los suscriptores pueden evaluar mejor los riesgos financieros estudiando la eficiencia actual y pretérita de la administración empresarial de una cadena.

Sin embargo los grandes hoteles independientes de primera clase contraatacaron a las cadenas, celosos de su independencia y justamente orgullosos de su reputación de buen servicio, buscaron diversos medios para obtener ventajas propias de las cadenas, sin sacrificar su autonomía. Esta actitud se ilustra por medio de los "Hoteles Distinguidos".

Trabajando como grupo, los hoteles tienen probabilidades de igualar la eficiencia de las cadenas en esos tres campos, pero tienen buen cuidado de señalar que la firma "Hoteles Distinguidos" no constituye una cadena.

El crecimiento y la expansión de las cadenas pueden haber alcanzado su punto máximo durante los últimos años de la década de 1950 y los primeros de la de 1960 pero desde luego no se ha detenido. En la actualidad, la naturaleza y el tipo de los hoteles., en la última expansión han cambiado ligeramente. Hiltón construyó varios hoteles en aeropuertos y otras zonas. Hay un gran número de hoteles Hiltón y Sheratón que han surgido ultimamente, que se encuentran en construcción, o, cuando menos, que están en período de diseño.

Los hoteles Hiltón y Sheratón más recientes son operaciones de franquicia no obstante, deben considerarse en general como hoteles administrados en cadena. Aunque dentro de unos cuantos años no existirán ya hoteles independientes en la actualidad entre los más famosos dentro de esta categoría en los Estados Unidos están el Pierre, el Essex House, el Carlise y el Tuscany, en Nueva York; el Drake Hotel en Chicago; el Muhlebach en Kansas City; el Chase-Park plaza en San Luis; el Brown Palace en Denver; el Fairmont y Mark Hopkins en San Francisco; el Warwick en Houston y el Ambassador en los Angeles.

A largo plazo en el futuro las cadenas volverán a ser sumamente lucrativas; sin embargo incluso esta predicción debe aclararse: Volven a prosperar, a condición de que administren bien sus negocios en los días críticos que se avizoran.

C. PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS ALIMENTOS Y LAS BEBIDAS EN LOS HOTELES.

Durante la mayor parte de la primera mitad del siglo XX, los alimentos y las bebidas ocuparon una posición de menor importancia en las mentes de la mayoría de los administradores de hoteles. En algunos casos, era un servicio que debía encontrarse disponible por si -- los clientes lo solicitaban.

Desde el punto de vista económico, se hacía hincapie en tratar de no perder o de mantener las pérdidas tan bajas como fuera posible; por otra parte se enfatizaba la calidad tanto de los alimentos como de los servicios sobre todo las habitaciones, porque era ahí donde se ganaba dinero.

Durante la década de 1950 este concepto cambio de modo radical, -- hubo numerosos factores que influyeron en el cambio y quizá el más importante de todos fue el crecimiento y la expansión de los moteles y los motor hoteles.

Al aumentar la ocupación de habitaciones de moteles, disminuyó la de los hoteles, esta disminución de la ocupación se reflejo en los estados contables de pérdidas y ganancias de los hoteles. La redu----cción de las ganancias se habia presentado y la administración tuvo -- que realizar una detallada evaluación de sus operaciones .

Los propietarios de hoteles pequeños fueron los que más resistieron ese estado de cosas, porque los moteles los afectaron principalmente a ellos. La alternativa era cerrar sus puertas y dedicar el espacio ocupado por el edificio a estacionamiento de automóviles o a otro fin.

Cuando el ciudadano medio pensaba en "ir a comer fuera", raramente consideraba hacerlo en el comedor de un hotel; en su opinión eso era "costoso", "demasiado de la clase superior".

Los hoteles se han esforzado mucho por hacer cambiar esa imagen, y afortunadamente han obtenido éxito. Muy pronto se descubrió que el consumidor exigía una gran variedad de opciones en cuanto a los tipos de estacionamientos en los que podía comer. Era necesario un servicio rápido de cafetería, una fuente de sodas, un salón de aperitivos con una atmósfera distintiva o un restaurante especializado.

Hoy día, las cafeterías estándar y los comedores especializados están aumentando con rapidez. Es posible que el éxito más espectacular de todos haya sido el logrado por los restaurantes Trader Vic, -- que existen en muchos hoteles Hilton. Marriott obtuvo mucho éxito con sus Kona Kai, y Sheraton tiene con frecuencia los restaurantes Kon -- Tiki.

Actualmente los clubes de llaves e incluso los restaurantes especializados son comunes en los hoteles. Es interesante observar que, en la mayoría de los casos, se entra al restaurante directamente de la calle. En muchas ocasiones, el cliente ni siquiera comprende que el restaurante está asociado con el hotel o se encuentra bajo su administración.

Desde el punto de vista social es muy importante el hecho de que ya no sea necesario recorrer el vestíbulo del hotel para ir al restaurante. Los hoteles han logrado avances enormes en lo que se refiere al incremento de los alimentos y las bebidas. La mayor parte de los análisis de los hábitos culinarios de los huéspedes de hotel revelan-

que la mayoría de ellos desayunan en el hotel, que pocos comen en el y que la cena atrae al menor número de ellos.

Lo que resulta aún más importante es el hecho de que se instaura ron nuevas ideas y métodos. Se desarrollaron normas de compras y recepción, así como especificaciones; se adoptaron varios sistemas de -predicción de costos y precontrol, se realizaron pruebas de rendimien to, se utilizó como instrumento de administración la predicción y se crearon y siguieron guías para la contratación de personal. El resultado ha sido un cuadro mucho más positivo en los estados financieros.

Cualquier administrador dira que obtener ganancias en los alimen tos es difícil y que se requiere experiencia y procedimientos científicos que no se adquieren con facilidad ni con rapidez. Hoy día, en -ese campo, hay una enorme demanda de especialistas competentes en alim mentos y bebidas.

Aunque las cifras nacionales muestran todavía el alquiler de habitaciones como la fuente principal de ingresos, hay muchos hoteles - en la actualidad que producen más ingresos de alimentos y bebidas que de de alquiler de habitaciones. Cada año los alimentos y las bebidas- incrementan su porcentaje de los ingresos totales de los hoteles.

U. HOSPEDAJE.

Son aquellos establecimientos hoteleros cuyas instalaciones no -- llenan las condiciones exigidas a los de categoría superior. Para clasificar un establecimiento como hospedaje, deberá cumplir las normas -- sanitarias vigentes.

1. ESTABLECIMIENTOS NO DOTADOS DE COMEDOR:

Estos establecimientos no dotados de comedor se denominan hotel -- residencial o residencias de apartamentos.

Tienen esta definición los apartamentos similares en los que de -- modo habitual se ejerce la actividad de facilitar alojamiento a las -- personas mediante un precio. Se considera que se ejerce la actividad a que se refiere el párrafo anterior cuando se ceda el uso y goce de la -- totalidad del apartamento, "Bungalow" o villa en condiciones de mobiliario, equipos, instalaciones y servicios que permitan su inmediata -- utilización.

Se permitira cuando se haga publicidad por cualquier medio o cuan -- do por tiempo que en conjunto exceda de un mes.

Para clasificar como hoteles-residencias-apartamentos se debere -- cumplir con el programa de arquitectura siguiente:

1.- ESTACIONAMIENTO - Lo dispuesto para la zona por la ordenanza de zonificación o según lo exigido por la oficina de planeación urbana

2.- Depósitos generales - Para lencería, muebles, equipo de man -- tenimiento.

3.- Area de servicio - Vestuario para el personal (hombres y mujeres), disposiciones de basuras, tanque hidroneumatico, etc.

4.- Areas comunes que comprenderan - Recepción y oficina de administración, central telefónica.

5.- Cada residencia o apartamento debera comprender - Salón, comedor, trinchero con mínimo de una unidad (fregadero, nevera, cocina, dormitorio (s) baño completo).

E. MOTELES.

Son moteles los establecimientos situados fuera de los núcleos urbanos y en las proximidades de las carreteras, en donde se facilita alojamiento para estancias normales, generalmente no superiores a 24 horas, en departamentos, con entradas independientes desde el exterior, compuestos de dormitorio y cuarto de baño, y con garajes o cobertizos para automóviles, contiguos o próximos a aquellos.

1. ORGANIGRAMA GENERAL DE UN MOTEL:

H A B I T A C I O N E S

Administración

Caja

Conserjería

Recepción

ACCESO _____ HALL _____ SALÓN COMEDOR _____

Estacionamiento

Taller

AUTOSERVICIO _____ BAR _____ PANTRY _____ COCINA _____ ACCESO PERSONAL _____

Los moteles se clasifican de acuerdo con las características correspondientes al hotel equivalente, simplificándose las áreas sociales y brindando mayor atención al viajero que se desplaza en vehículo

Para clasificarse como motel, se debera cumplir con el programa de arquitectura siguiente:

- Recepción
- Salón de descanso
- Servicio de bar
- Comedor y anexos
- Estacionamiento y facilidades para el --
servicio de vehículos
- Areas de servicio

Habitaciones: Sus caracterisitcas seran las mismas que las del hotel equivalente. Se recomienda facilitar comunicaciones directas en tre las habitaciones y la zona de estacionamiento. Además del funcionamiento del motel, según el organigrama antes expuesto, puede tam--- bién diseñarse en forma tal que las habitaciones esten constituidas - por el "bungalow" con todos sus servicios, dentro de un espacio limitado y cercado.

Estos "bungalows" tendran facilidades para cocinar y para recibir grupos de familiares independientes; existira el bar-restaurante y el edificio central. La recepción y control del motel estaran en el sitio clave de entrada y salida. El organigrama simplificado de este tipo de establecimiento es el siguiente:

	Bar-restaurante
Control de entradas y salidas	Venta de comestibles
	Bungalows

CAPITULO I I
LA INDUSTRIA HOTELERA EN PERSPECTIVA

A. TAMAÑO Y ALCANCE DE LA INDUSTRIA.

B. CLASIFICACION DE LOS HOTELES.

1. ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

- a) HOTEL DE LUJO
- b) HOTEL DE PRIMERA "A"
- c) HOTEL DE PRIMERA "B"
- d) HOTEL DE SEGUNDA
- e) HOTEL DE TERCERA

C. CARACTERISTICAS DE LOS HOTELES.

- 1. HOTEL DE LUJO
- 2. HOTEL DE PRIMERA
- 3. HOTEL DE SEGUNDA
- 4. HOTEL DE TERCERA

D. EL HOTEL Y LA COMUNIDAD.

E. NATURALEZA DEL TRABAJO HOTELERO.

F. ANEXOS.

A. TAMAÑO Y ALCANCE DE LA INDUSTRIA.

Pueden encontrarse hoteles en todos los países del mundo, en --- cualquier ciudad que tenga una población de más de 10 000 habitantes--- y, de manera muy común, en lugares con menos de 500 habitantes. No es sorprendente que la hotelería se clasifique en un nivel muy alto entre las mayores industrias del mundo. Aunque no se dispone de cifras estadísticas mundiales confiables, la revisión general de la industria proporcionarera un buen cuadro de la magnitud de esa industria.

En los Estados Unidos por ejemplo, la hotelería esta clasificada en séptimo lugar, entre las industrias de servicios inmediatamente -- después de los transportes públicos y la administración de restaurantes. En este país hay aproximadamente 22 100 hoteles, con un total de 1 300 000 habitaciones. Los hoteles norteamericanos pueden dar acomodo a más de 2 millones de huéspedes cada noche del año y ofrecer servicios de comida a más de un millón de personas. Los ingresos totales de los hoteles son en la actualidad de aproximadamente 3 190 millones de dolares al año, y tienen gastos anuales de nómina de 1 300 millones de dolares.

No obstante, aunque los hoteles grandes y famosos desempeñan un papel importante en la vida norteamericana, no son típicos de la industria hotelera de los Estados Unidos o del mundo. Sólo el 6% del total de los hoteles norteamericanos tienen mas de 300 habitaciones y el 70% de ellos tienen menos de 100; el 24% restante va en tamaño de entre 100 a 300 habitaciones. Así pues, nos ocupamos de una industria - de un tamaño y un alcance general enormes, pero cuya espina dorsal es

ta constituida por hombres de pequeños negocios, con hoteles de 50 a 100 habitaciones.

Tradicionalmente, la industria hotelera ha sido una propiedad individual y, debido al tamaño promedio de los hoteles, los hombres de negocios han logrado financiar individualmente los hoteles y conser--var unidas la propiedad y la administración. En los últimos años, el aumento meteórico de los costos ha dado como resultado una tendencia a la propiedad empresarial; sin embargo, incluso en la actualidad, la mayoría de los hoteles son de propiedad individual, el 20% de sociedades y el 30% de empresas. La tendencia a la propiedad empresarial ha producido una nueva clase de hoteleros: Las personas con preparación universitaria, que escogen como profesión a la administración hotelera.

Debido a esto, la propiedad empresarial de los hoteles ha sido una de las fuerzas primordiales para el desarrollo de la capacitación a nivel universitario en el campo de la administración hotelera.

B. CLASIFICACION DE LOS HOTELES.

Hay cuatro clasificaciones principales de hoteles norteamericanos en la industria actual: a) El hotel comercial o de tránsito, b) el hotel de vacaciones, c) el hotel residencial, y d) el motel o motor hotel.

Entre los 22 100 hoteles aproximadamente el 75% son comerciales el 16% de vacaciones y el 9% residenciales. Hay cerca de 61 500 moteles y motor hoteles.

El hotel comercial se ha diseñado primordialmente para los individuos que viajan por razones de negocios, estos hoteles dependen en la actualidad, en general, de los ejecutivos y los ingenieros y cada vez más de los individuos que viajan por placer.

El huésped de un hotel comercial puede esperar una habitación -- con baño privado, teléfono, aparato de radio y, con frecuencia, una televisión sin costo adicional. Por lo común, el hotel dispondrá de una cafetería que sirva menús a precio popular; para quienes deseen una atmósfera más formal, presentando la cocina clásica y servicios de alto nivel. En los estados en que está permitido, habrá un salón de cocteles para proporcionar a los clientes un servicio de bebidas. En los grandes hoteles metropolitanos suele haber un club nocturno completo, que presenta espectáculos de renombre. Se proporcionan servicios de lavado, limpieza, planchado y otros similares, además de que con frecuencia se dispone en el hotel de servicios dentales y médicos profesionales. Para los huéspedes que viajan en automóvil, se dispone de instalaciones de estacionamiento y garaje, aunque es posi-

ble que no se encuentren directamente bajo el control del hotel.

Dos de las innovaciones más recientes de los hoteles comerciales son la habitación tipo estudio y el mostrador de registro y la entrada de automóvil. En la habitación estudio, las camas están diseñadas de tal modo que durante el día son divanes cómodos, haciendo así que las habitaciones regulares de los huéspedes sean lugares ideales para las pequeñas conferencias de negocios. Las entradas para automóviles son resultado directo de la tendencia que tienen las familias a viajar en sus vehículos.

La mayoría de los hoteles de vacaciones funcionan por temporada y se habren en verano o en invierno. Los hoteles de vacaciones dan -- servicio a quienes desean descansar o divertirse. Aunque la mayoría - de los huéspedes pasan de una semana a toda una temporada completa en un hotel de vacaciones, los negocios de fin de semana de los hoteles de vacaciones suelen representar la diferencia entre el hecho de que el administrador registre ganancias o tenga pérdidas. Situados por lo común en la costa, en las montañas o en un balneario, los hoteles de vacaciones están libres de la agitación de las grandes ciudades.

Tanto los hoteles de vacaciones de verano como los invernales ofrecen los servicios hoteleros habituales, pero, puesto que su clientela se compone principalmente de vacacionistas, deben proporcionar - entretenimiento a los huéspedes.

Sin embargo, los huéspedes de un hotel de vacaciones esperan que se les trate como miembros de la familia y que se les entretenga de - manera completa dentro de las instalaciones del hotel. En consecuencia, en los hoteles de vacaciones existe una relación personal entre-

los huéspedes y la administración y, a menudo, el personal incluye a un director social, a un director de recreaciones o a un director de espectáculos

Los hoteles residenciales se encuentran principalmente en los Estados Unidos. Muchos norteamericanos desarrollaron desde hace mucho tiempo el hábito de vivir de modo permanente en los hoteles y esta rama de la industria evolucionó primordialmente para proporcionar servicios a esos clientes. De manera esencial, un hotel residencial es un edificio de apartamentos que ofrece servicios domésticos, un comedor, servicios de comidas en las habitaciones y quizá un salón de cocteles. El departamento de alimentos y bebidas suele ser muy pequeño y existe más por comodidad de los residentes que como fuente verdadera de ingresos.

Los hoteles residenciales van desde los lujosos, que ofrecen suites completas para familias hasta los moderados, que ofrecen habitaciones simples, ya sea para hombres o para mujeres jóvenes, aún cuando representan solamente una porción de la industria.

Los moteles y los motor hoteles en realidad se clasifican en dos categorías similares a las de los hoteles. Un motel puede ser primordialmente comercial o puede funcionar de acuerdo con las temporadas de vacaciones. El aspecto distintivo es el estacionamiento gratuito en los terrenos del motel. Pocos hoteles pueden ofrecer esta característica a todos los huéspedes, la fuente principal de huéspedes de dichos moteles la constituyen las personas que viajan por placer con sus familias.

Otra característica distintiva de los moteles modernos es la al-

berca ya que el campo de las preferencias de los clientes se distingue por los pensamientos ilógicos e irracionales.

1. ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS:

a) HOTEL DE LUJO:

El servicio de comida y bebida a las habitaciones será permanente, diurno y nocturno (Room - service). El personal del hotel deberá mostrar su capacidad profesional mediante título o certificado o comprobación de los servicios de la dirección de turismo, y en su mayoría poseera, además del español, dos idiomas más, uno de los cuales será el inglés, el horario de cada comida será de tres horas, y el me nú permitira elegir entre cinco o más especialidades en cada grupo de platos.

b) HOTEL DE PRIMERA "A":

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones funcionará entre las 6 a.m. y las 22:00 horas. Los jefes de comedores y recep cionistas hablarán inglés además del español. El menú permitira elegir tres o más especialidades en cada grupo de platos, y el horario de ca da comida será de dos horas como mínimo.

c) HOTEL DE PRIMERA "B":

Los servicios de comidas y bebidas en las habitaciones operaran entre las 6 a.m. y las 21:00 horas. Los jefes de comedor, así como -- los recepcionistas, deberan poseer algunos conocimientos de inglés. El menú permitira escoger entre dos o más especialidades por cada a-- grupo de platos.

d) HOTEL DE SEGUNDA:

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones funcionara-- entre las 6 a.m. y las 20:00 horas. El menú permitira elegir entre -- dos o más especialidades de cada grupo de platos.

e) HOTEL DE TERCERA:

No es obligatorio que el comedor sea atendido por el jefe de co-- medor. Tampoco existe la obligación de servicio de alimentos y bebi-- das en las habitaciones.

C. CARACTERISTICAS DE LOS HOTELES.

1. HOTEL DE LUJO:

Situación.- Debe ser saneada, con los servicios necesarios para-- garantizar su funcionamiento, debiera estar alejado de las fábricas -- que produzcan malos olores. De ser posible, se protegiera el estableci-- miento por medio de una franja verde con arboles.

Hall de entrada o vestíbulo.- Debera ser lujoso de materiales tales como marmol, maderas finas, etc. su dimensión mínima se calculara a razón de 1.50 metros cuadrados por habitación para establecimientos de 100 habitaciones o menos; y para más de 100 habitaciones se calculara 50 metros cuadrados por habitación adicional.

Salas de fiestas.- Serán decoradas lujosamente con sus correspondientes guardarropa y servicios sanitarios públicos. Puede ser un gran salón con facilidades para subdividirse según sea necesario.

Bar.- Debera ser decorado lujosamente y ofrecer toda clase de bebidas al cliente. Tendra servicio sanitario propio, así como depósito para botellas y demás útiles necesarios para el servicio.

Comedores.- Además del comedor principal, el hotel de lujo debera incluir otros de menor tamaño, se debera prever uno independiente para niños, así como el personal del hotel.

Cafetería.- Se debera incluir en el hotel de lujo, además de los comedores principales, una cafetería para el servicio de comidas rápidas y ligeras.

Salones.- Se debera incluir en el diseño del hotel de lujo algunos salones para el descanso, lectura, etc. estos salones deberan albergar comodamente el 40% de la capacidad máxima de sus clientes y -- tendran sus servicios sanitarios propios.

Cocina.- Debera servir a los comedores, cafeterías y el servicio de cuartos. Aparte del espacio para cocinar propiamente, las siguientes dependencias deben ser integradas en el espacio de cocina: Preparación para el servicio de cuartos; control de inspección; depósito - refrigerado de desperdicios; congeladores para carnes; depósitos de -

vegetales y frutas; viveres secos, vinos y licores; cerveza y gaseosas; botellas vacías y gaveras; porcelana y vajillas.

Talleres.- Comprenden oficina: Taller de reparaciones de mantenimiento, depósito de material eléctrico, plomería y pintura, cuartos para calderas (agua caliente para habitaciones y cocina), tanque hidroneumático.

Lavandería.- Comprende el recibo y clasificación de ropa, depósito de lencería limpia y existencias; lavado, secado y planchado; oficina para entrega de uniformes; lavado y secado (servicio para huéspedes).

Habitaciones.- Por su amplitud y sus instalaciones, deben brindar máxima comodidad. Algunas tendrán salones privados. El 75% de ellas dispondrán de baño completo, ducha y bañera. El 25% tendrá w.c.-lavamanos y ducha. Servicio de agua fría y caliente permanente en todas las habitaciones. El teléfono, debe ser obligatorio en todas las habitaciones y servicios anexos, así como también televisión y varios canales musicales a elección del huésped. Serán alfombrados en su totalidad y las ventanas llevarán cortinas.

Instalaciones.- Serán de primera calidad, se dispondrá de ascensor, montacargas, motaplatos, etc., en todo el establecimiento de más de una planta. Los servicios deberán estar equipados con aparatos y grifería de lujo, paredes de sanitarios y baños recubiertos de mármol o azulejo en toda su altura. Dispondrán de aire acondicionado graduable, si lo justifica el clima, en todas las habitaciones y las áreas públicas. Depósitos de agua suficiente que garanticen el servicio en caso de interrupción del servicio público. Se dispondrá de aparatos -

protectores de incendios en todas las dependencias del hotel, ya sean extinguidores manuales o fijos. Los muebles, alfómbas y cuadros, seran de tipo lujoso y de gran calidad.

2. HOTEL DE PRIMERA:

Situación.- Igual a lo expresado en el hotel de lujo.

Hall de entrada o vestibulo.- Igual a lo expresado para el hotel de lujo. La superficie mínima sera de 1.30 metros cuadrados por habitación.

Salas de fiestas.- Igual a lo expresado para el hotel de lujo. - Como mínimo de vera tener dos con facilidades para ser integradas.

Bar.- Igual a lo expresado para el hotel de lujo.

Comedor.- Igual a lo expresado para el hotel de lujo.

Cafetería.- Igual a lo expresado para el hotel de lujo.

Salones.- Igual a lo expresado para el hotel de lujo, como mínimo dos y una sala de lectura.

Cocina.- Igual a lo expresado para el hotel de lujo.

Talleres.- Igual a lo expresado para el hotel de lujo.

Lavandería.- Este servicio es opcional en un hotel de primera, - puede ser contratado un tercero garantizado en todo caso un servicio eficiente y permanente.

Instalaciones.- Ascensores, motacargas y montaplatos obligatorios, cuando el hotel sea de más de una planta, grifería y aparatos sanitarios de calidad, recubierta de azulejos o porcelanas en baños -

hasta la altura total. Aire acondicionado en el 75% de las habitaciones y en todas las áreas comunes, si lo justifica el clima. Depósito de agua suficiente. Aparatos protectores contra incendios en todas las dependencias del hotel. Los muebles, alfómbas, etc., serán de gran calidad y confort.

Habitaciones.- Serán amplias y confortables. Algunas tendrán salón privado. El 60% de ellas dispondrán de baño completo, ducha y bañera; el resto tendrá w.c. lavamanos y ducha. Servicio de agua fría y caliente permanente en todas las habitaciones y servicios anexos, se dispondrán también de varios canales musicales a elección del huésped. La televisión es opcional, pudiéndose instalar un aparato portátil; las habitaciones serán alfombradas y tendrán equipos de calidad.

3. HOTEL DE SEGUNDA:

Para que un establecimiento pueda calificarse como hotel de segunda deberá cumplir con las disposiciones y programas de arquitectura siguientes:

Situación.- Igual a lo expresado para el hotel de primera "B".

Hall de entrada.- Será de dimensión mínima de 1.00 metros cuadrados por habitación y con una superficie mínima de 25 metros cuadrados y oficina de administración.

Sala de fiestas.- No se requieren en el hotel de segunda.

Bar.- Es opcional en el hotel de segunda.

Comedor.- Es posible un sólo comedor con capacidad del 50% de la ocupación máxima del establecimiento.

Cafetería.- No se requiere en el hotel de segunda.

Salones.- Un salón social con capacidad para albergar comodamente al 50% de la capacidad total de huéspedes.

Cocina.- Espacio aceptable para cocinar igual a lo expresado para el hotel de primera "B", y además con las modificaciones siguientes se requiere una sola nevera amplia para el servicio de carnes, pescados y legumbres. Las ensaladas y postres se preparan en el propio ambiente de cocina. No se requiere panadería propia. No se requiere depósito refrigerado para desperdicios.

Talleres.- Igual a lo expresado para el hotel de la "B", la caldera para el agua caliente podrá ser eliminada.

Lavandería.- Igual a lo expresado para el hotel de primera "B".

Inclinadores y depósitos de basura.- Igual a lo expresado para el hotel de primera "B".

Instalaciones.- Los ascensores son obligatorios si el hotel se desarrolla en más de tres pisos. El equipo sanitario será de buena calidad y se cumplirán las normas de construcción vigentes en todos sus aspectos, para garantizar una obra de buen acabado. Equipo contra incendio.

Habitaciones.- Serán claras y bien arregladas. Ventanas con persianas o cortinas gruesas. El mobiliario de buena calidad, alfombra pequeña en el piso. Como mínimo tres luces independientes: una para el techo, otra para la cama y otra para el lavabo. El 70% de las habitaciones podrá tener baño privado; en el resto se exigirá un lavamanos en cada habitación, el cual deberá situarse preferiblemente contra la pared de porcelana hasta la altura del 150 cm y a 50 cm del --

w.c. deberá preverse además un cuarto de ducha para cada 5 habitaciones. Un w.c. común para cada 5 habitaciones y como mínimo 2 por piso. Algunas habitaciones tendrán teléfono y habrá un teléfono común en cada piso de habitaciones.

4. HOTEL DE TERCERA:

Situación.- Igual a lo expresado en el hotel de lujo.

Hall de entrada o vestíbulo.- Será de dimensión mínima de .70 metros por habitación. La superficie mínima será de 20 metros cuadrados. Se requiere un local para la oficina de administración.

Salones.- Un local común que comprenda un salón a disposición de la clientela. Será instalada en el hall de entrada.

Comedor.- Un comedor para albergar el 50% de la capacidad total de huéspedes.

Cocina.- Igual a lo expresado para el hotel de segunda.

Talleres.- No se requieren.

Incinerador o depósito de basura.- Un depósito de basura es suficiente, de buen tamaño y protegido contra roedores.

Instalaciones.- Ascensores si el establecimiento se desarrolla en más de tres plantas, teléfono a disposición de la clientela en el pasillo.

Habitaciones.- Serán claras y bien arregladas. Ventanas protegidas por cortinas gruesas. Mobiliario de buena calidad y alfombras pequeñas. Equipo eléctrico completo que debe comprender tres interruptores distintos, uno para el techo, otro para la cabecera de la cama y

otro para el lavabo. Agua corriente caliente y fría en todas las habitaciones. El 50% de las habitaciones con baño privado y al menos 50% con un lavamanos según lo expresado para el hotel de segunda. Un cuarto de baño o ducha común por cada 15 habitaciones, y al menos 2 por piso.

D. EL HOTEL Y LA COMUNIDAD.

La relación entre un hotel y su comunidad se expresa mejor parafraseando la observación de calvin coolidge: "Lo que es bueno para -- los negocios lo es para los Estados Unidos", así "Lo que es bueno para el hotel, lo es también para la comunidad". Desde los tiempos coloniales, el crecimiento de los hoteles norteamericanos guarda un paralelo directo con el crecimiento de los poblados y de las ciudades de los Estados Unidos. De hecho, el tamaño y la comodidad de los hoteles de una ciudad se ha reconocido desde hace mucho tiempo como una medida de su posición y su importancia.

En los últimos años, las ciudades se han dado mejor cuenta de la cantidad de negocios que pueden obtenerse a partir del público viajero. Muchas ciudades llevan a cabo campañas activas para atraer visitantes y han descubierto que no es probable que se sienta atraído por la capacidad recreativa o escénica de la zona por sí sola. Las grandes ciudades han construido oficinas de convenciones para atraer a -- los convencionalistas regionales y nacionales. El éxito de esas oficinas depende de su capacidad para ofrecer a los visitantes acomodo suficiente y apropiado.

Muchas comunidades inicialmente se han mostrado poco dispuestas a gastar fondos para atraer visitantes, puesto que les parecía que -- los hoteles serían los únicos negocios que obtendrían beneficios de esa empresa; sin embargo, la experiencia ha demostrado que lo que ocurre es precisamente lo contrario.

Las ciudades donde se celebran convenciones reciben un promedio de 132 dolares en "dinero nuevo" de cada delegado asistente; los hoteles reciben 41 centavos de cada dolar; pero los 59 centavos restantes van a parar a los otros negocios.

Las pequeñas comunidades han reconocido también la conveniencia de tener un buen hotel, y en muchas de las ciudades más pequeñas los hombres de negocios llevan a cabo campañas de recaudación de fondos para financiar un hotel de la comunidad. Esos hombres obtienen beneficios mucho más bajos sobre sus inversiones que los que recibirían al invertir su dinero en otros campos; pero consideran que la presencia de un hotel realizara a la comunidad e impulsora indirectamente a todos los negocios locales.

Otros dos factores que fomentan una estrecha relación entre el hotel y la comunidad son las tendencias arquitectónicas para la construcción de casas más pequeñas y compactas y la escasez creciente de servicios domésticos.

La escasez de servicio doméstico ha hecho que las fiestas se --- trasladen de los hogares a los hoteles, acelerando el hábito que tienen los norteamericanos de comer fuera de casa, es común ver a una familia completa que come en la cafetería o en el cenador del hotel local.

Las líneas de vapores, los ferrocarriles y, más recientemente -- las líneas aéreas, han reconocido la necesidad de que haya alojamientos y alimentos aceptables a lo largo de sus rutas y en sus puntos de destino; como resultado de ello, muchos de los mejores hoteles y restaurantes son de propiedad y administración de las compañías de transportes. Como ejemplo de ello tenemos las Santa Fé S Harvey Houses, -- los Pan American World Airways Intercontinental Hotels, los hoteles comerciales y de vacaciones del Canadian National Railways.

E. NATURALEZA DEL TRABAJO HOTELERO.

Ventajas e inconvenientes: Para obtener un buen cuadro de una industria de miles de millones de dolares, cuyo producto más importante es intangible, se requiere un alto grado de imaginación. Es cierto -- que muchos productos hoteleros habitaciones, alimentos y bebidas, son tangibles, pero el principal factor que determina la actitud de los -- huéspedes hacia el hotel es el servicio recibido. La naturaleza misma de la hotelería hace gran hincapié en las personas.

Los servicios verdaderamente personales no pueden mecanizarse ni automatizarse e incluso, cuando se están intituyendo ciertas técnicas' de producción en masa por los hoteleros con el fin de realizar las tareas rutinarias, el elemento humano es el determinante en los nego---cios hoteleros.

Como la mayoría de las empresas, la administración hotelera tiene sus propias ventajas y sus inconvenientes característicos. Hay -- ciertos aspectos de la profesión que son únicos; por ejemplo, bajo -

un mismo techo puede haber de cinco a nueve negocios separados, esa situación garantiza empleos interesantes y diversificados; otro factor que fomenta el interes y proporciona un desafio es la presencia del elemento humano que acabamos de analizar -el consumidor mismo. -- Por supuesto, no todos los puestos proporcionan contacto con los huéspedes, pero quienes lo hacen les aseguran a los empleados una relación con personas de todos los niveles de vida. Se encontraran y servirán a pobres y ricos, famosos y notables, personas simpáticas y molestas, cooperativos y difíceles. Cada persona que entre a un hotel ofrecerá a los empleados una oportunidad para aprender algo sobre la naturaleza humana y el reto de proporcionar un servicio que realce la permanencia del huésped en el establecimiento.

En una era de especialización y mecanización la industria hotelera ofrece al trabajador no solo la responsabilidad de su trabajo, sino también la satisfacción adicional de comprobar el agrado de los clientes y recibir personalmente su aprobación. Desde el punto de vista de las condiciones de trabajo, un hotel ofrece un ambiente limpio, seguro y agradable. Desde el punto de vista de los ascensos, los gerentes de hoteles y los directores de departamentos se han abierto -- tradicionalmente un camino ascendente en la jerarquía; la industria se presta a la capacitación académica; pero de todos modos no es posible reemplazar la experiencia.

La hotelería es una industria variable que refleja con rapidez cualquier cambio de la economía nacional. Es un tipo de negocio en el que las técnicas, las ideas y los modos de operación sufren modificaciones continuas; el hecho de que un hotel permanezca estático equiva

le, en realidad, a que se deteriore.

La cooperación es esencial; prácticamente todos los servicios - ofrecidos a los huéspedes requieren los esfuerzos de dos o más departamentos; por ejemplo, para conducir a un huésped que llega, desde el vestíbulo o su habitación recién limpiada, es necesaria una oficina - de recepción, los servicios uniformados y el departamento de limpieza

Tanto si se trata de servir una comida simple en la cafetería o manejar una gran convención, deben coordinarse los esfuerzos conjuntos de varios departamentos para asegurar servicios apropiados y satisfactorios a los clientes. La falla de cualquier departamento o --- cualquier persona de un departamento significa un servicio insatisfactorio y un cliente descontento; esta necesidad de cooperación individual y departamental realza todavía más lo inevitable que es comprender al elemento humano, no solo desde el punto de vista del consumidor, sino también del empleado.

Requisitos: La mayoría de los trabajos de los hoteles que se pagan por hora son de naturaleza semiespecializada, y por lo general -- las personas que desean ocupar esos puestos pueden aprender con facilidad las operaciones motoras y las rutinas regulares que se necesitan. El hecho de si esas personas poseen o no las dotes emocionales y metales apropiadas es algo muy distinto. Al ascender en la jerarquía-administrativa, los administradores daran muestras de tener capacidades de dirección y cualidades de persuasión y analíticas, que les harran obtener la cooperación y el respeto de sus subordinados. Las posiciones más elevadas exigen conocimientos técnicos especiales; pero el principal rasgo necesario a ese nivel es la capacidad, por medio de -

la cooperación, para lograr que los empleados hagan lo que se deba hacer, del modo que se desee y cuando se quiera.

Una última característica muy conveniente es el interés y la dedicación sincera al negocio hotelero.

La industria hotelera funciona veinticuatro horas diarias, siete días a la semana; por tanto, esto quiere decir que a los empleados se les exige con frecuencia que trabajen cuando otras personas descansan o gozan de días de asueto. Puesto que se trata de una industria de --servicio, los contactos personales son frecuentes y los empleados deben aceptar a veces abusos de los huéspedes, por una situación sobre la cuál el empleado no ejerce ningún control. La escala general de salarios de los hoteles es más baja que la de las profesiones de fabricación y otras industrias. En los últimos diez años se ha producido --un aumento sustancial de los salarios, además en la actualidad los hoteles serán muy pronto competitivos con otros empleados comparables --en la industria.

El trabajo de un hotel, por naturaleza, se caracteriza por alzas y bajas en el volúmen de los negocios; como resultado de ello, hay --cierto grado de tensión que prevalece en la atmósfera, por consiguente, quien no pueda ajustarse con facilidad a los ciclos de mucha y poca actividad en el trabajo, no debiera dedicarse a la mayor parte de --las fases de la administración hotelera.

C A P I T U L O I I I

ASPECTOS LEGALES EN HOTELES

A. REGLAMENTOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE.

1. QUE ES UN INN
2. QUIEN ES EL HUESPED
3. EL TRABAJO DEL INNDEEPER PARA RECIBIR A LOS HUESPEDES
4. RESPONSABILIDADES DEL INNKEEPER

B. REGLAMENTOS DE LOS RESTAURANTES.

C. REQUISITOS LEGALES PARA LA APERTURA Y FUNCIONAMIENTO DE HOTELES EN MEXICO.

D. ANEXOS.

A. REGLAMENTOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE.

Innkeeping. Probablemente tuvo su origen cuando el encargado de las cajas de vinos decidió cobrar por la cama y el agua que daba al viajero. Los hoteles modernos en Inglaterra lo llaman "Inn", esta es una palabra sajona usada para designar una casa donde se alojaban los extranjeros y huéspedes. Con la invasión normanda viene el término -- Frances "Hosteleries", y más tarde "Inn", en 1756. La palabra "Hotel" llega a ser usada en Londres por una gran casa que tiene apartamentos amueblados para alquilar por día, semana o meses.

1. QUE ES UN INN:

La ley hace tiempo definió el "Inn" como casa pública y deja las responsabilidades sociales del viajero sobre el innkeeper. La corte -- que dice que el innkeeper debe recibir a todos los viajeros que se -- presenten y que esten en condiciones de pagar un precio razonable por acomodación. Cuando los viajes eran lentos y peligrosos, habia muchos ladrones esperando una oportunidad; era cosa de vida o muerte hospedar por la noche en un inn.

El establecimiento que proveia de cama y baño durante; la noche prestaba un servicio público, pero no era responsable del viajero y -- de lo que pudiera pasarle durante la noche.

Hay muchas historias sobre los "inn" por ejemplo en 1820, el caso del señor Lacy, que operaba en la "Globe Tavern" y casa de café. Daba cama y alimentación a todas las personas que pagaban el precio --

en otro establecimiento, pero la taberna no tenia conexión con este establecimiento.

El señor Thompson (la víctima del caso) se hospedo 83 noches y se fue sin pagar la cuenta. Cuando el Sr. Lacy alento a su innkeeper para que retuviera su equipaje del señor Thompson, este llevo la acción a la justicia del King's Bench, alegando que el señor Lacy no tenia derecho a retener su equipaje, y argumento que Lacy no era innkeeper porque no tenia establos para su callo y no podia ofrecer entretenimiento para los viajeros.

La corte amparó los derechos de Thompson dando la definición de inn: Una casa en la que el propietario debe mostrarse capaz de recibir a todod viajero y huésped que pueda pagar el precio adeucado; o sea proporcionar alojamiento y estar en una situación en la cual se pueda recibir.

En los tiempos modernos llego a ser una necesidad para la corte considerar los estatutos legales del establecimiento.

Algunas leyes de corte dicen que un motel se diferencia de un hotel. La aplicación legal de "Innkeeping" o ley de hotel para el campo del motel esta bien establecida.

"Un motel es un desenvolvimiento moderno de un inn u hotel, sirve a los transeuntes". En 1953, en el estado de Kentucky Han Vs. Bandevrr Et Al, el juez definió: En el proceso del tiempo, "inn y motel se tornan sinónimos.

2. QUIEN ES EL HUESPED:

Los derechos y responsabilidades de un dueño dependen de las relaciones del establecimiento con el huésped. Antes de que estas relaciones puedan ser establecidas, es necesario definir la legalidad del "huésped".

1. El huésped es un viajero.

El viajero es una persona que viene o va para su casa; la movilidad y su permanencia son importantes, pero hay circunstancias bajo -- las cuales un ciudadano de la comunidad en la que esta establecido un hotel, adquiere estatutos de viajero.

2. El huésped debe venir con propósitos legales.

La corte insiste en que hay que hacer una relación entre lo que -- este fuera de la ley y la razón que es estatuto del huésped establezca, para que sea desmentido.

3. El huésped debe ser recibido como tal.

El consentimiento del innkeeper y el huésped es necesario para -- calificar a la persona como huésped. Se torna huésped si recibe el -- trato como tal, y esa intención debe ser comunicada al gerente o su -- asistente.

4. El huésped viene para tener acomodación.

Una persona que camina por el hall de un hotel no es considerada como un huésped; una persona que esta sentada en el hall es considerada como visita. Su estancia en el establecimiento puede hacer que, en cualquier momento, se le pida que se retira, la definición final de -- quien es un huésped o quien no lo es depende en gran parte de la especificación de las circunstancias.

3. EL TRABAJO DEL INNKEEPER PARA RECIBIR A LOS HUESPEDES:

El innkeeper debe recibir a todas las personas que cumplan con los requisitos para ser huéspedes, si tiene acomodaciones para ellos. Si se niega a recibirlos podrá ser llevado ante la justicia para responder por los daños y perjuicios que podría causar.

El innkeeper no puede seleccionar a sus huéspedes, no tiene derecho a decirle que se marche a otro inn. Debe recibir a cualquier persona que llegue y tratarle de la manera más apropiada, ya que tiene derecho a ser recibida, no importa la hora; esta no debe ser una excusa para el innkeeper. El innkeeper puede pedir el pago por adelantado y si el cliente se niega, no tendrá obligación de darle alojamiento.

Tampoco el innkeeper puede subir los precios para evitar alojar al viajero. Los innkeeper deben tener tarjetas de los precios, y no pueden alternarlas sin consentimiento de la organización mayor. Se puede negar alojamiento cuando el viajero no está en condición de ser recibido; si está ebrio, si crea una situación molesta.

Hay casos en que el huésped puede ser rechazado, por ejemplo, -- cuando se tiene mala información sobre él, pero esto se puede hacer -- sin faltar al respeto ni insultarlo: Debe hacerse en tiempo apropiado de manera que no se excedan los límites de la educación más de lo necesario, y con buenas maneras.

Si el huésped enferma y esta enfermedad puede llegar a contaminar a los otros huéspedes, el innkeeper puede trasladarlo, cuidando -- que este cambio no lo ponga en peligro de muerte. Esto debe hacerse -- con cuidado, y el huésped debe ser trasladado a un lugar seguro.

Hay muchos casos o circunstancias en las cuáles el innkeeper puede o no aceptar un huésped; solo menciono algunos para que usted no se aparte de los aspectos legales en la responsabilidad de la recepción de los huéspedes.

4. RESPONSABILIDADES DEL INNKEEPER:

1. El innkeeper es responsable de los incidentes ocurridos a los huéspedes; por ejemplo, los resbalones en el piso, ventanas en mal estado, luz insuficiente y muchos otros casos que suceden por casualidad. La corte dice que en los casos en que el innkeeper conozca, o pudieran ser de su conocimiento los peligros potenciales existentes y los descuidos, y no toma las debidas precauciones, puede ser responsable de los daños.

2. El innkeeper es responsable por la seguridad y el servicio correctos para sus huéspedes. Un servicio mal hecho o grosero al huésped, usualmente es por una acción del empleado, pero el innkeeper es responsable para este acto. Debe verificar las informaciones sobre los empleados.

3. El innkeeper es responsable de las propiedades de los huéspedes durante su alojamiento en el inn. Es recomendable que usted escriba a las asociaciones de reglamentos de hoteles y moteles para que le sea remitida una copia de las reglamentaciones, y las estudie cuidadosamente.

4. El innkeeper es responsable de la propiedad de los huéspedes después que ellos salgan del hotel; esta responsabilidad varía según la

situación:

a) Cuando el huésped se va temporalmente y va a regresar, la responsabilidad del innkeeper depende de:

1. Que el huésped haya informado al innkeeper su intención de regresar.
2. El regreso del huésped sea definido por un tiempo razonable.
3. El despacho del innkeeper de cargar a la cuenta del huésped - los cargos que incluyen la guarda de su equipaje.

b) Cuando el huésped se va, y deja en el hotel una parte de sus cosas con el consentimiento del innkeeper, con la intención de llamar para decir que reclamara sus pertenencias en un período corto.

C A P I T U L O I V

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN HOTELES

A. LA ORGANIZACION DE UN HOTEL.

1. COMO ESTA ORGANIZADO UN HOTEL
2. QUE ES UN HOTEL DE CINCO ESTRELLAS

B. ELEMENTOS DE ORGANIZACION.

1. CONCEPTO
2. CONCEPTOS DE ORGANIZACION
3. DIEZ MANDAMIENTOS DE ORGANIZACION
4. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION
 - a) FUNCIONES DE LINEA
 - b) FUNCIONES DE STAFF

C. ALTA DIRECCION.

D. DIRECCION OPERATIVA.

E. ORGANIGRAMAS DE LOS HOTELES.

1. TIPOS DE ORGANIGRAMA

F. ANEXOS.

A. LA ORGANIZACION DE UN HOTEL.

En México, hay cerca de 8 000 hoteles con aproximadamente un cuto de millón de cuartos en total. Casi la mitad de los hoteles se encuentran en centros vacacionales junto a la costa, y la mayoría de -- los restantes están en el Distrito Federal y en otras ciudades. Un alto porcentaje de estos hoteles cuenta con 25 cuartos o menos y de estos más de la mitad tiene 10 cuartos o menos. Con base en esto, es -- probablemente correcto decir que el hotel más típico es un pequeño hotel en la costa. Sin embargo parece que la mayor parte de los jóvenes que se entrenan para trabajos especializados en la industria hotelera trabajan, al menos durante varios años, en los hoteles más grandes, y en particular en aquellos operados por las compañías más grandes. Esto se debe a una serie de razones; una muy importante es que las compañías más grandes son capaces de proporcionar entrenamiento, en tanto que la mayoría de los hoteles pequeños no están equipados para proporcionarlo. Otra razón es que los hoteles más grandes, así sean operados por grandes compañías o no, son capaces de reducir los efectos de la demanda temporal para hospedaje, mediante el servicio de suministro de alimentos para conferencias, cenas-bailes y eventos similares, en tanto que los hoteles pequeños no pueden proporcionar dichos servicios.

1. COMO ESTA ORGANIZADO UN HOTEL:

Toda una variedad de factores determinan la organización especí-

fica de cada hotel, y es probablemente seguro decir que no existen - dos hoteles que tengan precisamente la misma organización. Algunos ho- teles son marcadamente temporales, muchos incluso cierran durante el- invierno. Otros estan en el centro de ciudades de mucho movimiento y- proporcionan servicio a hombres de negocios, cuya estancia es de tan- sólo una o dos noches. Otros se encuentran en centros turisticos y -- proporcionan servicio a grandes grupos que pueden permanecer ya sea - por una noche o por una semana, y que llegan en autobuses totalmente- cargados dado el tamaño de los grupos. Otros mas se especializan en + el negocio de convenciones y tienen que ser expertos en proporcionar- servicios a grupos muy grandes en periodos de tiempo muy corto.

Otros factores influyen también en la organización de un hotel,- si el negocio es constante y es posible contratar a personal especia- lizado, el hotel tendra una alta proporción de personal de tiempo com- plete. Por otro lado, si el negocio fluctua mucho, la gerencia trata- ra de depender de un equipo de personal "eventual", o sea que trabaje unicamente cuando se le necesita.

Todos estos factores, además de muchos otros, como los puntos de vista particulares de la gerencia respecto a la organización hotelera tendran influencia en cuanto a la cantidad y tipo de personal que se- emplee en cada hotel.

Por lo tanto, no es posible decir que exista una organización ho- telera típica. Sin embargo existen dos formas de organización hotele- ra, una, es la del hotel de una ciudad con mucho movimiento, que pue- de ofrecer servicio a casi todo tipo de convencionistas. La otra es -

la organización del pequeño hotel de veinte cuartos, que proporciona-- servicio unicamente a hombres de negocios y a familias en vacaciones.

2. QUE ES UN HOTEL DE CINCO ESTRELLAS:

Algunos hoteles, que proporcionan una gran variedad de servicios-- tienen asignadas cinco estrellas, en tanto que en el otro extremo se - encuentran los hoteles que proporcionan solo servicios muy básicos, a los cuales se asigna una sola estrella, o quizá no califiquen para ninguna. El sistema de clasificación ha sido muy criticado, debido a que-- indica la cantidad de servicios más que la calidad de los mismos. Por-- ejemplo, para la determinación del número de estrellas es de mayor im-- portancia el número de habitaciones con baño que la calidad de los alimmentos en ese restaurante. Sin embargo, la clasificación es muy impor-- tante para la industria hotelera, una que esta directamente relaciona-- da con el "mercado" o tipo de clientela que estara dispuesta a alojar-- se en el hotel. Un hotel de cinco estrellas proporcionara servicios -- principalmente a personas que consideren la calidad más importante que el precio, en tanto que el hotel de tres estrellas recibira a aquellos cuyos presupuestos son más limitados. Los estandares en un hotel de -- cinco estrellas o de lujo son generalmente de nivel internacional, comuparables con los estandares de los mejores hoteles en el mundo entero.

Los alimentos servidos en los hoteles, sin embargo, se clasifican de forma diferente.

Desde el punto de vista de alguien que esta considerando seguir - una carrera en la industria hotelera, estos esquemas de clasificación--

son de gran importancia, puesto que en algún momento de su carrera -- tendra que decidir en que tipo de hotel o de empresa hotelera le gustaria trabajar. Algunos sentiran que su ambición es trabajar en hoteles de lujo, que ofrecen lo mejor de todo a clientes ricos y famosos. Indudablemente que a muchos les parecera atractivo el glamour de los hoteles de primera clase, pero es importante darse cuenta de que el - glamour en si es muy temporal y que detras de esta hay gran cantidad de trabajo duro, largas jornadas y entrenamiento intensivo. Otros sen tiran que obtendran mayores satisfacciones proporcionando servicios - más modestos al hombre de negocios comun y corriente y a las personas que se encuentran disfrutando de sus vacaciones. Como regla general, - sin embargo, a la mayoría de la gente que entra apenas al mundo de la hotelería se le recomienda que busque un entrenamiento básico que --- muestre los mejores estandares posibles de servicio.

Cualquiera que sea el tipo de hotel que usted escoja para trabajar, tendra como meta satisfacer las necesidades de sus clientes. Estos podran ser, en un hotel de lujo, los, más exigentes y frecuentemente extravagantes, si se les califica bajo estandares normales.

En forma alternativa, los requerimientos de los clientes pueden ser de lo más modestos y sencillos, en cualquier caso, sin embargo, - la función del hotel es satisfacer las necesidades de los clientes, y si usted llega a formar parte de este mundo, de eso tratara su trabajo.

B. ELEMENTOS DE ORGANIZACION.

1. CONCEPTO:

Cuando el hombre necesitó el esfuerzo de sus compañeros para realizar tareas que no podía llevar a cabo con su esfuerzo individual, creó estructuras corporativas muy sencillas.

Sin embargo, a medida que crecían las necesidades de la humanidad, la organización se fue haciendo más necesaria para la satisfacción de tales necesidades, y en consecuencia más compleja.

Ante el gran desarrollo que ha alcanzado la civilización en todos sus órdenes, la buena organización es el principal factor de éxito en las organizaciones.

Las investigaciones en esta materia han encontrado una serie de principios y procedimientos que determinan el éxito de una organización. Siempre que dos o más personas trabajen juntas para lograr un objetivo común, establezcan un orden en sus relaciones y decidan cómo combinar sus esfuerzos y habilidades en pro del objetivo común. Este orden normalizador de dichas relaciones constituye lo que se conoce como organización.

La finalidad de la organización interna es la exitosa, pronta y económica realización de todas las operaciones de la empresa, tanto internas como externas. La forma más antigua de organización humana está en la familia primitiva.

La organización comprende:

- Personas que trabajan
- Cargos que ocupan
- Jerarquías de autoridad y responsabilidad

- Relaciones entre unas y otras
- Mecanismos a través de los cuales se realicen estas relaciones

2. CONCEPTO DE ORGANIZACION:

El hombre, a través de la historia, ha probado muchos métodos para dirigir el esfuerzo de grupos cuyos miembros trabajan en formas -- coordinadas en pro de un objetivo común.

Estos métodos han ido evolucionando y pasado por la esclavitud, el feudalismo, el paternalismo, hasta la moderna dirección en la que tan importante papel desempeña la psicología aplicada.

A finales del siglo pasado, un ingeniero francés llamado Henri Fayol se hizo cargo de una empresa al borde de la quiebra y logro --- transformarla en una organización exitosa. Sostenía Fayol que su éxito como director se debía a los principios de organización por el desarrollo, y que cualquiera podía tener éxito aplicando estos mismos métodos.

3. DIEZ MANDAMIENTOS DE ORGANIZACION:

Después de Fayol, otros investigadores de la materia señalaron principios de organización semejantes; sin embargo, los principios de organización son la base de partida de las ciencias administrativas.

La organización norteamericana de dirección, la más grande organización de directores de empresas dedicados al estudio y la enseñanza del arte y la ciencia de la administración de empresas, ha formula

do los siguientes "diez mandamientos".

1. A los ejecutivos se les deben asignar responsabilidades precisas y definidas.
2. La responsabilidad debe ir acompañada de la autoridad correspondiente.
3. No se deben hacer cambios en el alcance o en las responsabilidades de un puesto, sin un conocimiento preciso de esto por parte de todas las personas interesadas.
4. Ningún ejecutivo o empleado que ocupe un solo puesto en la organización debiera estar sujeto a ordenes de más de una persona.
5. Nunca deberan darse ordenes a los subalternos pasando por encima del ejecutivo que los dirige en su trabajo.
6. Siempre que sea posible, se debe criticar en privado a los subalternos. En ningún caso debe criticarse a un empleado en presencia de ejecutivos o empleados de igual o menor categoría.
7. Ninguna controversia sobre autoridad o responsabilidad entre -- los ejecutivos o los empleados debe considerarse trivial, y haya que decidirla pronta y cuidadosamente.
8. Los ascensos, los cambios de salarios y las medidas disciplina-- rias siempre deben ser aprobadas por el ejecutivo inmediato superior a aquel que tiene la responsabilidad directa.
9. No se debe esperar que un ejecutivo o un empleado sea a la vez ayudante y critico de otro.
10. A todo ejecutivo cuyo trabajo esta sujeto a inspección regular, se le deben proporcionar la ayuda a los medios que le sean necesarios para llevar su propio registro de la calidad de su trabajo

4. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION:

Al igual que la estructura de un edificio, los componentes de -- una organización deben arreglarse de manera que se sostengan mutuamente. Con mínima fricción interior y máxima resistencia al exterior, -- son el resultado de un plan estructural adecuado al propósito del edificio. La estructura de una organización ha de ser planeada de antemano, y como se trata de seres humanos, no de objetos inanimados, debe ser flexible para adaptarse a los cambios de las condiciones que la rodean. El desarrollo de la estructura de la organización debe planearse etapa por etapa, y en cada intermedio hay que elaborar un esquema de organización especificando las funciones de línea y de ---- "staff" correspondientes. Cada función debe ser descrita con exactitud y hasta el más mínimo detalle, con objeto de evitar cualquier omisión o duplicidad, y al mismo tiempo para prevenir división o carencia de autoridad en las funciones especificadas.

a) FUNCIONES DE LINEA:

Estas son las que comprende el trabajo de oficina, las compras, la fabricación, el control de los trabajadores de producción, etc. Aquí no van incluidos los trabajos de investigación, de orientación, o aquellos que señalen la política de expansión que se va a seguir.

b) FUNCIONES-DE STAFF:

Estas son las zonas de operación indirecta que incluyen: Trabajos consultivos, críticas constructivas, análisis financieros y de costos, estudio de mercados, etc.

Aún cuando el esquema de organización y la descripción de las obligaciones son útiles para ayudar a ordenar los hechos y aclaran los conceptos, no basta para organizar una buena organización. Las personas que ejercen alguna autoridad dentro de los límites descritos de cada función deben ser parte integral del planeamiento y del programa de expansión para su organización.

A fin de anticiparse a ellos, es necesario poner en práctica --- tres cosas para crear una organización eficaz:

Estas son las zonas de operación indirecta que incluyen:

a) Determinar las clases y el número de puestos que van a necesitarse, definir las obligaciones y especificar la autoridad que tendrá cada uno de sus ocupantes.

b) Encontrar el personal que ocupará cada uno de estos puestos.

c) Finalmente, establecer procedimientos administrativos y de supervisión con el objeto de regular las funciones que vayan a desempeñarse.

Sería impropio pretender imponer un modelo específico de organización hotelera, cada hotel tiene el suyo propio que no necesaria

mente daríabuenos resultados en cualquier otro. Ahora bien, existen - principios básicos al respecto que siempre se deben tomar en cuenta:

a) Determinación del trabajo que debe realizarse para alcan-
zar los objetivos.

b) La agrupación de dicho trabajo en puestos relacionados y
equilibrados lógicamente dentro de unidades o departamentos.

c) Delegación de autoridad y responsabilidades para evitar-
una excesiva centralización.

d) Comunicación entre los diversos puestos dentro de cada -
unidad y entre las diversas unidades o departamentos para facilitar -
el trabajo armónico en equipo.

e) Control preciso de los empleados.

El hotel, como empresa, tiene por única finalidad el lucro, es -
decir, obtener dinero a través de la venta de un servicio. Por eso es
el organigrama se debe reflejar claramente dicha finalidad, resaltan-
do la importancia del departamento de ventas y de aquellos que inte-
gren el área de producción. Ello se puede lograr, por ejemplo, otor-
gando a dichos departamentos la calidad de línea y considerando a to-
dos los demás como staff.

C. ALTA DIRECCION:

Esta incluye aquellos puestos que tienen como denominador común-
la responsabilidad de tomar decisiones cuyas consecuencias pueden a--
fectar la estructura en sí de la propia empresa:

* Consejo de administración

* Director general, con su asesor financiero

* Gerente general, con su coordinador y su contralor

El consejo de administración es elegido por los accionistas para que, en su nombre, tome las decisiones financieras de la empresa, pudiendo concretarse sus funciones específicas de la manera siguiente:

- Nombrar al director general de la empresa
- Fijar los planes generales de la misma
- Determinar los dividendos a repartir entre los accionistas.
- Decidir el porcentaje sobre beneficios que debe ser destinado a amortizar deudas contraídas.
- Aprobar reinversiones dentro de la misma empresa.

El director general es el responsable de llevar a la práctica -- los planes fijados por el consejo de administración y conseguir así -- que el dinero de los accionistas rinda los beneficios previstos, sus funciones, entre otras, serán las siguientes:

- Fijar los objetivos, las políticas, los programas y los -- presupuestos de la empresa en general y de cada uno de -- los departamentos en particular.
- Decidir el sistema de organización más apropiado para la empresa.
- Proponer al consejo de administración la modificación o -- ampliación de los planes.

El asesor financiero es un staff del director general y su función principal consiste en aconsejarle desde un punto de vista técnico cada vez que este debe tomar una decisión de carácter económico --

dentro de la empresa.

El gerente general tiene como responsabilidad fundamental llevar a la practica los objetivos, políticas y programas establecidos por - el director general así como supervisar el presupuesto asignado, resu-
miendose sus funciones como sigue:

- Representar al hotel ante las autoridades y entidades ofi-
ciales y ante las diversas cámaras o asociaciones de las-
que el hotel sea miembro.
- Vigilar el cumplimiento de todas las leyes laborales y ad-
ministrativas.
- Establecer las normas a seguir por parte del hotel con --
sus empleados o sindicatos.
- Conseguir el óptimo rendimiento de cada uno de los em---
pleados y departamentos del hotel, coordinando sus diver-
sas actitudes y delegando oportunamente responsabilidades
en los jefes departamentales.
- Firmar cualquier tipo de contrato necesario para el desen-
volvimiento normal de las actividades del hotel.
- Dirigir el servicio de vigilancia, bomberos u otros que -
sean necesarios para la protección del hotel y de los ---
huéspedes.

El coordinador general es un staff del gerente general y su fina-
lidad primordial consiste en aunar los diversos esfuerzos individua--
les para obtener un único esfuerzo colectivo que multiplique la capa-
cidad operativa del hotel, pudiendo sintetizarse sus funciones como -
sigue:

- Programar meticulosamente las actividades de aquellos departamentos que estén relacionados entre si, con el fin - de aprovechar al máximo los medios de que se dispone para alcanzar los objetivos, evitando asimismo las interferencias dentro que puedan poner en peligro su integración -- dentro de esa unidad productiva que viene siendo el hotel
- Promover una comunicación eficiente a todos los niveles - jerárquicos, dentro y fuera de los departamentos.
- Supervisar la correcta aplicación de los medios neces--- rios para que los empleados puedan realizar adecuadamente su trabajo.

El control general también es un staff del gerente general y, co mo su propio nombre lo indica, tiene como misión fundamental establecer y llevar a la practica sistemas de control apropiados para medir la eficacia de la actuación de las unidades de la empresa. Informando de los resultados al gerente general para que este, a través de la li nea, efectúe las correcciones oportunas. Independientemente de lo anterior creemos conveniente poner bajo su dependencia directa los de-- partamentos de almacén, cajas departamentales, crédito y contabilidad mismos que requieren un control administrativo-contable particularmente estricto. En cuanto a sus funciones más concretas del contralos ge neral podemos citar:

- Centralización de datos contables y estadísticos para de-- terminar la situación financiera del hotel y los resulta-- dos de explotación.
- Elaboración de informes solicitados por las diversas enti

dades oficiales y fiscales.

- Protección, mediante la auditoría interna, en todos los bienes propiedad del hotel, manteniendo al día los diversos contratos de seguros, fianzas y similares.
- Control de los asuntos legales del hotel, sirviendo así mismo de enlace entre este y el auditor externo.

D. DIRECCION OPERATIVA.

La dirección operativa incluye aquellos puestos directivos que tiene la responsabilidad directa sobre las actividades del hotel, encaminadas a la prestación de servicios que le van a permitir a este obtener los beneficios que como empresa, esta buscando:

- * Gerente de operaciones
- * Gerente de ventas
- * Director de cuartos
- * Director de alimentos y bebidas

El gerente de operaciones de un hotel viene a ser el equivalente del gerente de producción en una fábrica. Por eso su función principal consiste en lograr que el producto alcance la calidad adecuada, según los costos previstos, para poder competir con éxito en el mercado.

Ahora bien, como el hotel es una empresa de servicios, es en la forma de presta estos últimos donde se debe conseguir la calidad deseada y para ello no basta que las instalaciones sean lujosas o que haya televisión a color y aire acondicionado en cada uno de los cuar-

tos, sino que resulta absolutamente imprescindible el complemento con empleados que esten siempre dispuestos a trabajar con autentico espíritu profesional y no con la mente fija en las propinas.

El gerente de ventas, al igual que cualquier otra empresa, tiene como función específica lograr que se obtenga el volumen de ventas fijado por el director general para un período de operaciones determinado y que el gerente general ira desglosando en metas a corto, mediano y largo plazo. Es muy importante tener en cuenta que el hotel no puede almacenar su mercancía (los cuartos), en una bodega para irlos desechando poco a poco. El cuarto desocupado por un día tal vez se ocupe al siguiente, pero ya se ha perdido irremisiblemente una cierta -- cantidad de dinero pues los ingresos dependen del tiempo de ocupación de los cuartos y es bien sabido que el tiempo, una vez transcurrido -- ya no se recupera.

El director de cuartos se responsabiliza directamente de que los servicios propios y exclusivos del hotel, en cuanto tal, se proporcionen de acuerdo a las políticas fijadas por el director general. No se debe olvidar que la obligación de un hotel de que voluntariamente --- preste otros servicios no debe confundirse al respecto.

El director de alimentos y bebidas se responsabiliza de la correcta prestación de aquellos servicios que, sin ser finalidad de dar mejor atención a los huéspedes y obtener ingresos complementarios.

E. ORGANIGRA DE LOS HOTELES.

1. TIPOS DE ORGANIGRAMA:

Pueden proponerse cuatro tipos de organigramas, dependiendo del tamaño del hotel y de la categoría de este.

1. Organigrama funcional de un hotel americano de primera.
2. Organigrama funcional con accionistas.
3. Organigrama funcional de un gran hotel de estructura compleja
4. Organigrama funcional familiar.

Para una capacidad de más o menos 500 habitaciones.

Comentarios sobre el organigrama del gran hotel. Este organigrama de una esquematización del cuadro de la unidad hotelera; del tipo de este son las cadenas integradas. En este caso. La sede de la cadena esta alejada de la mayoría de las unidades. fija sus conceptos de explotaciones, su estrategia comercial y dicta sus aplicaciones a distancia. El control de la gestión es organizada de la misma manera y a su vez sera exhaustivo para limitar las iniciativas del director general.

Esta formula centralizadora de las decisiones tiene aspectos positivos. Aunque alejada. Por su sistema facilita la aplicación útil para la orientación de la explotación en función de los datos circunstanciales del lugar, muchas veces difíciles de entender a larga distancia.

C A P I T U L O V

Organización de las operaciones hoteleras por departamento.

A. RECEPCION Y MANTENIMIENTO.

1. INTRODUCCION
2. RECEPCION
3. SEGURIDAD
4. SERVICIO UNIFORMADO
5. MANTENIMIENTO

B. DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTOS.

1. FUNCION DE ALIMENTOS
2. FUNCION DE LAS BEBIDAS
3. CONTROL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
4. COORDINACION CON OTROS DEPARTAMENTOS

C. PERSONAL Y CONTABILIDAD.

1. DEPARTAMENTO DE PERSONAL
2. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

D. DEPARTAMENTO DE VENTAS.

1. DESARROLLO
2. ORGANIZACION
3. NEGOCIO DE LAS HABITACIONES
4. ESPACIOS PUBLICOS

5. PROMOCION DE SERVICIOS

E. ANEXOS.

A. RECEPCION Y MANTENIMIENTO.

1. INTRODUCCION:

No existe ningún modelo de organización hotelera. El plan para un hotel particular surge por la influencia de numerosos factores, -- los principales de los cuales son la ubicación, el tipo de servicio o frecido, la disposición estructural de un hotel, los antecedentes y - la preparación del gerente, la personalidad y las aptitudes de todo - el grupo administrativo y el tipo de propiedad.

Sea como sea que esten divididos en departamentos, todos los hoteles desempeñan las mismas funciones básicas.

En el lenguaje hotelero, una persona trabaja ya sea "al frente - de la casa" o "en la parte posterior". Estos dos son terminos muy uti lizados y es probable que sigan siendolo en el futuro; sin embargo, - recientemente se ha observado la tendencia a eliminar el último termi no y sustituirlo por el de "departamento de abastecimientos". La ra-- zón para este cambio es que la parte posterior de la casa puede consi derarse que implica una posición de importancia secundaria; por otra- parte, el departamento de abastecimientos indica una mayor igualdad - de categoría y posición.

Las operaciones del frente de la casa abarcan una gran variedad- de departamentos, cuyas funciones se integran primordialmente con el- fin de alojar a los huéspedes de la manera más cortés y satisfactoria que sea posible. Los departamentos habituales del frente de la casa - son la recepción. El servicio uniformado y el departamento de manti nimiento.

2. RECEPCION:

No debe exagerarse la importancia de la recepción. Es el centro-principal, el punto de contacto el enlace entre los huéspedes y el hotel. El famoso hotelero Charles O'toole describe a los hoteles como una rueda, de la cuál la recepción es el eje. Este departamento es el primero que entra en contacto con los huéspedes que llegan, es el centro de información durante la permanencia de estos en el hotel y el último punto de contacto a la salida. Si un huésped comienza su permanencia en forma agradable, debido a los buenos servicios y la cortesía del recepcionista, habra muchas probabilidades de que se sienta favorable dispuesto hacia los demás servicios del hotel; no obstante en caso de que la recepción cometa errores, se retrase o se muestre indiferente, los efectos se dejaran sentir en todo el hotel.

FUNCION Y SUPERVISION:

Las funciones básicas de la recepción son a) procesar las reservas y todas las comunicaciones con las personas que buscan alojamiento en el hotel, b) registrar a los huéspedes y asignarles habitaciones; c) manejar todos los mensajes, la correspondencia y los telegramas para los huéspedes; d) Proporcionar arreglos financieros y crédito, y e) brindar información sobre el hotel, la comunidad y cualquier atracción o evento interesante.

La responsabilidad de supervisión de esas funciones varia en los diferentes hoteles; pero su naturaleza y la mecanica de desempeño son

comunes a todas las oficinas de recepción.

FUNCIONAMIENTO:

Para ilustrar el funcionamiento de la recepción, analizaremos -- los procedimientos utilizados por un hotel mediano de primera clase.

1. Llegada de reservaciones. las peticiones de reservaciones llegan por teléfono, telégrafo, telétipo o directamente a la recepción. Se envían inmediatamente hacia la oficina del subgerente general, donde los empleados las procesan, verifican el archivo de historial de huéspedes y toman las notas apropiadas sobre la correspondencia. La mayoría de las peticiones de rutina las maneja el personal de la oficina general, para recibir atención personal.

2. Hoja de control. A continuación se envía la correspondencia al empleado de reservaciones, cuya primera operación consiste en anotar la reservación en la hoja de control, registrando el tipo de habitación deseada y la fecha de salida. Una vez asignado el número de control, el empleado deberá llenar la hoja de reservación. Se llenan todos los espacios y se anota el número de control, a continuación, se archiva la hoja de reservación en forma alfabética en la carpeta de reservaciones, para la fecha de llegada del huésped.

Después de llenar la hoja de reservación. Los empleados llenan la "hoja amarilla", sellan la correspondencia con la información en la casilla denominada "registros", fijan la hoja amarilla a la correspondencia y devuelven esta a la secretaría, para que le de respuesta y la archive. Todas las cartas de confirmación contienen número de --

control. Cuando en una petición de reservación no se menciona la dura ción de la estancia prevista, el hotel confirma la reservación solo - para un día. Si el cliente en perspectiva piensa permanecer durante - más tiempo, deberá notificarlo inmediatamente al hotel y la reserva-- ción se hará sobre la base de la nueva información completa.

3. FORMA DE RESERVACIONES.-

En la oficina de reservaciones, los empleados preparan formas de reservaciones en dicha gráfica en cuanto se registra. Tales formas -- pueden prepararse con tanta anticipación como lo desee el hotel. El - examen rapido de la forma indica al empleado si puede atender o no -- cualquier solicitud de reservación.

4. REGISTROS EN EXCESO.-

El manejo de las reservaciones hoteleras no es tan sencilla como puede parecer a primera vista. Habitaciones registradas, aceptando to das las reservaciones. Naturalmente, ningún hotel puede esperar que -- sea total la ocupación de sus habitaciones durante todas las noches - del año. Pero cuando se dispone de clientes, es pococ económico mante ner una o más habitaciones vacías, por no decir otra cosa, sin embar- go como proteger un hotel contra las cancelaciones de última hora y - de "los que no se presentan"? esto es mediante el registro en exceso, de acuerdo con estimaciones hastantes confiables, registros previos y suposiciones. La experiencia nos indica que podemos esperar aproxima- damente un 5% de incumplimiento y de 8 a 10% de cancelación. Como re- sultado de ello, el hotel tendra un registro en exceso por esa canti- dad, menos un 5% que se ha calculado que es un margen típico para los huéspedes que permanecen en el hotel más de lo previsto. No obstante,

como en la mayoría de esas operaciones, hay veces en que las cosas sa len mal; nadie efectúa las cancelaciones, ni se cumplen todas las reservaciones, o bien, una fuente nevada mantiene en tierra todos los vuelos y se triplican las solicitudes de permanencia. Estos son tan solo algunos de los incidentes que pueden llenar un hotel por completo, sin embargo, en la mayoría de los casos, el cliente solo comprende que tiene una reservación confirmada, y no hay habitación disponible para él. Naturalmente, esas situaciones pueden hacer con facilidad, que los hoteles pierdan clientes. El registro en exceso es arriesgado; pero es preciso aceptarlo, para que el hotel pueda producir los ingresos que esperan obtener sus propietarios. Es preciso com prender que esas prácticas rara vez tienen efectos contraproducentes.

5. BLOQUEO.-

Una vez que se ha hecho la reservación en la gráfica, confirmando, no se necesita efectuar ninguna otra acción hasta una semana o diez días antes de la llegada del huésped. En el casillero de habitaciones de la recepción. Puede utilizarse cualquiera de varios tipos de tarjetas o "bloques", dependiendo de las normas del hotel y del tipo de casillero. Se empela un bloque azul para el tipo de habitación del que hay varias disponibles en el hotel; el recepcionista, al tratar de asignar una habitación a un nuevo huésped, sabe que los bloques azules pueden desplazarse con facilidad a lo largo de la lista de habitaciones. Un bloque anaranjado solo puede desplazarse en caso de que el empleado pueda encontrar otros alojamientos de la misma naturaleza exacta. Un bloque amarillo no podrá retirarse por ninguna razón: Estos bloques se utilizan para las suites y para los alojamen-

tos reservados para huéspedes importantes. Una vez bloqueada la lista concluye el procedimiento de reservación excepto en el caso de las -- cancelaciones que siguen la misma trayectoria que las solicitudes de reservaciones.

6. RECEPCIONISTA.-

Cada mañana, el archivo de reservaciones para el día se le envía al empleado de la recepción. Cuando el del encargado nocturno, examina el libro de anotaciones de la recepción y recibe el conteo de reservaciones hechas por el empleado nocturno en su trabajo. Este último inspecciona la lista y cuenta el número de salidas para el día, agregando a ese total el número de habitaciones vacías. Al restar el número de reservaciones para el día, sabe cuantas habitaciones se encuentran disponibles para su alquiler en el mostrador o cuantas habitaciones le faltan al hotel; por ejemplo, para un día dado, el empleado nocturno cuenta 69 salidas esperadas y 3 habitaciones vacías. Las reservaciones para ese día ascienden a 96. a menos que haya salidas inesperadas o cancelaciones, el recepcionista no podrá alquilar ninguna habitación a las personas que acuden a solicitarlas, sin tener reservaciones.

7. INFORME DE MANTENIMIENTO.-

Dentro de las dos primeras horas del turno del día, llega a la recepción el informe de mantenimiento. El recepcionista debe verificar cuidadosamente los datos que figuran en dicho informe, comparando los con el casillero de habitaciones. Se señalan las discrepancias entre ambos al subgerente ejecutivo, investigandose inmediatamente; por ejemplo, el informe de mantenimiento puede incluir dos habitaciones -

son reservaciones garantizadas, que se consideran siempre como ocupadas, puesto que el hotel recibira el pago tanto si se utiliza el espacio como si no es así. Las personas que duermen fuera (quienes se registran en el hotel, pero no duermen en su habitación durante una noche dada, con o sin equipaje, y las habitaciones ocupadas por huéspedes sin equipajes se verifican siempre, puesto que la mayoría de los hoteles se enfrentan todavía al problema de cierto porcentaje de "huídas" (las personas que no dan su salida ni pagan lo que deben antes de abandonar el hotel).

8. REGISTROS, TARJETAS DE HABITACIONES.-

Una vez en orden y verificada la lista, el recepcionista estara dispuesto a ocuparse de los huéspedes que llegan, a responder a las preguntas y las quejas y a ocuparse de todos los detalles incluidos en el libro de anotaciones. Su principal tarea durante el día sera -- dar habitaciones a los huéspedes.

9. FECHA DE HABITACION.-

Esta tiene varios fines. Una copia se le entrega al huésped, para que verifique si escribieron correctamente su nombre, el número y la tarifa de la habitación y la fecha de partida. La otra copia queda en poder del "botones", quien anota si hay o no equipajes y si las maletas son o no ligeras, regresando después la ficha a la recepción. Si no hay equipajes. Se le pedira al cliente que pague por adelantado, a menos que sea una persona conocida en el hotel. En cuanto el cliente abandona el mostrador de recepción, el empleado envía la tarjeta de registro a la secretaria que desempeña el papel doble de empleada de información y mecanografa. Escribe a máquina una ficha de información

por triplicado y un folio de contabilidad por duplicado, incluyendo - en ambas formas el nombre y la fecha de salida. Las tarjetas de infor mación van al casillero de habitaciones, a la lista de información y - a la del departamento de teléfonos; el folio de contabilidad va a la - caja de la recepción. A continuación, se llena la tarjeta de registro que requiere la ley. Una excepción menor es la de que el recepcionis- ta colocara un rotulo en el espacio que ocupa en la lista la habita- ción asignada, dejandolo allí hasta que la tarjeta de información re- grese de la mecanografía. Esto es así, simplemente, para evitar que - el recepcionista alquile la misma habitación a dos personas diferen- tes, durante un período agitado de registro. Una vez que el huésped - tiene su habitación, su principal contacto con la información. En los grandes hoteles metropolitanos hay un grado mas elevado de especiali- zación y, con frecuencia, puede haber recepcionistas, encargados de - la correspondencia, encargados de información y encargados de llaves. Cualquiera que sea el número de puestos, lo importante es que el hués- ped reciba todos esos servicios con rapidez y eficiencia.

10. DEPARTAMENTO DE TELEFONOS.-

Hay un departamento que el huésped no vera a menudo, pero con el cuál se pondra frecuentemente en contacto, que es el de teléfonos, -- puesto que hay cargos por servicios telefónicos, un operador debere - registrar todas las llamadas y procurar que los movimientos se envíen a la caja de recepción, para incluirlos en las cuentas apropiadas de- los huéspedes.

11. CUENTAS DE LOS HUESPEDES -PARTIDA-

Durante su permanencia en el hotel, el huésped medio hace que se

incluyan varias cosas en su cuenta. Es cierto que los registros del -
cajero los verifica diariamente el auditor nocturno; sin embargo, hay
muchas ocasiones en que la verificación es demasiado tardía para po--
der remediar un error cometido. Aunque el huésped se haya ido ya el -
procedimiento en la recepción no se habra completado todavía. El cajer
o notificara al recepcionista que la habitación se ha desocupado. Es
te último doblara la ficha de habitación pero la dejara en su casilla
una tarjeta doblada indica que el huésped se ha ido, pero que la habit
tación no ha sido señalada todavía como en órden por el encargado de-
la limpieza. El empleado de información, el encargado de la limpieza-
y el operador en jefe reciban también una notificación en el senti-
do de que se ha desocupado la habitación dada. En cuanto el encargado
de la limpieza señale que la habitación esta en órden, se retirara de
la casilla la ficha de información. Indicar que una habitación esta -
vacía, pero no ordenada, le permitira al recepcionista alquilarla; no
obstante, generalmente, no se permite a un nuevo huésped ocupar la hab
bitación en tanto no este en órden.

12. ENCARGADO NOCTURNO.-

Este empleado que ocupa el turno de las 11 de la noche a las 7 -
de la mañana, por lo común se encarga muy poco de asignar habitacio--
nes a los huéspedes, aún cuando toma a su cargo todas las llegadas --
tardías que entran al hotel durante su turno de trabajo. La primera -
tarea del encargado nocturno es preparar su informe de ingresos tan -
pronto como sea posible, después de llegar al trabajo. Utilizando una
forma regular, que incluye todas las habitaciones de cada habitación--
tomando su información de la lista de habitaciones. Además, compara -

su informe con las cifras del auditor nocturno, deben coincidir, cualquier discrepancia se verifica minuciosamente, hasta encontrar el error y lograr la exactitud total, el encargado nocturno efectúa un conteo de reservaciones antes de salir de su turno de trabajo, pasando esa información al encargado de día. Asimismo, registra en el libro de anotaciones todos los sucesos importantes o desacostumbrados, encargándose de responder a todas las preguntas. Durante la mayor parte de su turno de trabajo, el encargado nocturno se retira generalmente a medianoche, no obstante, el gerente vive en el hotel, de modo que si se presenta alguna situación grave durante la noche, el encargado nocturno sabrá que podrá ponerse inmediatamente en contacto con él.

3. SEGURIDAD:

El oficial de seguridad, como se le llama a veces, el detective del hotel, desempeña una función de importancia vital, dentro de la escena. Tiene la responsabilidad doble de proteger contra todo daño a los huéspedes y al hotel. Los hoteles y sus huéspedes son blancos vulnerables para los merodeadores, ladrones, rateros y otros indeseables

En consecuencia, el oficial de seguridad y su personal de vigilancia deben mantenerse alerta en todo momento del día. Por razones evidentes, los hoteles prefieren que no se publiquen los métodos y las técnicas de sus fuerzas de seguridad; sin embargo, aquí analizaremos brevemente los tipos de problemas a que se enfrentan.

El problema más persistente para el departamento de seguridad es el que combina el hecho de que las puertas se mantienen abiertas o se dejan las llaves pegadas en la cerradura, por la parte exterior, las-

estadísticas confiables indican que, todas las noches, quedan sin cerrar del 10 al 20% de las puertas de un hotel. Otro problema al que se enfrentan los hoteles es la elección de sus establecimientos como centro de operaciones para los estafadores. El oficial de seguridad debiera descubrir a esas personas con tanta rapidez como pueda y, si es legalmente posible, expulsarlas del hotel.

Todos los oficiales de seguridad han experimentado el problema de los huéspedes a los que es imposible satisfacer y que se quejan -- sin cesar. Son los tipos que antagonizan a todos los empleados que les sirven y que, en general, mantienen al hotel en agitación, puesto que son completamente perjudiciales se les pide que abandonen el hotel.

Uno de los peligros más temidos por los hoteles de todo el mundo es el fuego. Los hoteles modernos tienen todas las características de construcción a prueba de incendios, utilizándose todas las técnicas conocidas de prevención del fuego; sin embargo, algunos de los hoteles más antiguos, sobre todos los de centro de vacaciones, construidos de madera, se enfrentan a enormes problemas de prevención de incendios. Por muy a prueba de fuego que sea un edificio, ese peligro estaría siempre presente, siendo los huéspedes mismos la causa principal de ellos. La fuerza de seguridad debiera mantenerse siempre alerta para descubrir cualquier riesgo potencial o cualquier indicación de que se haya desencadenado un incendio. Se anima incluso a los miembros de la fuerza para que no fumen, con el fin de que puedan detectar mejor los incendios.

Existe siempre el problema de los ebrios. Nunca es fácil manejar

a alguien que haya bebido demasiado; pero cuando la persona es un --- huésped del hotel, la situación se torna muy delicado. El oficial de seguridad debe razonar, rogar, consolar y, en caso necesario, uti---lizar la fuerza para detener a los ebrios, impedir que molesten a otros huéspedes o que se dañen ellos mismos, por lo común la primera étapa---consisten en suspender los servicios a los huéspedes en sus habitacio---nes.

Otra situación que debe manejarse con gran cuidado es la investi---gación de las personas que pueden encontrarse en una habitación ile---galmente, un movimiento en falso o una acusación no justificada, he---cha por el oficial de seguridad, puede resultar perjudicial para el - hotel; sin embargo, este empleado debe de mostrarse firme y eficiente para expulsar a los individuos que no tengan derecho a estar en una - habitación. Que tipo de individuo puede ser un buen oficial de seguri---dad? aún cuando el adiestramiento policiaco especial no se considera---obligatorio, la mayoría de los oficiales de seguridad de los hoteles---tienen antecedentes policiacos, deben conocer detalladamente todas -- las leyes estatales y locales relativas a los hoteles y deben coope---rarse activamente con las autoridades policiacas. Otros de los requisi---tos convenientes para un oficial de seguridad son un temperamento un---forme, una mente despierta y un alto nivel de ética y valores persona---les.

Debe ser capaz de obtener la cooperación de las personas, tanto---huéspedes como empleados, y su éxito dependera de esta cualidad, más---que de cualquier otra característica simple.

4. SERVICIO UNIFORMADO:

El único producto de este departamento son los servicios. Quienes trabajan en él desempeñan sus deberes ante la mirada de los huéspedes y tienen más contacto con los clientes que cualquier otro departamento. Ninguno de los trabajos es complejo; pero sus funciones son importantes, puesto que los miembros del servicio uniformado son los primeros que reciben a los clientes y en los últimos que se encuentran en contacto con ellos, en todo el hotel.

El servicio uniformado incluye al portero, los "botones", los inspectores de ascensores y los encargados de ascensores o ascensoristas, en este departamento pueden incluirse a los porteros de la puerta principal que, con frecuencia, forman parte del departamento de mantenimiento, en los grandes hoteles, hay un superintendente de servicios, que puede tener un ayudante y que es el encargado de dirigir el servicio uniformado. En los hoteles pequeños, los dos jefes de "botones" supervisan ese departamento. Pero se encuentran bajo la supervisión del subgerente o del subgerente ejecutivo.

El portero es la persona que acoge a los clientes en el hotel. A postado en la entrada principal, recibe a todos los huéspedes que llegan y les ayuda a descargar sus equipajes, pide taxis para los clientes y, por lo común, supervisa el estacionamiento de los automóviles de los huéspedes.

El principal deber de los "botones" es conducir a los huéspedes a sus habitaciones, el "botones" principal se dirige a la recepción para recoger las llaves y las fichas de las habitaciones. Vera si el huésped tiene mensajes o correspondencia, llevara el equipaje y acompañara al cliente al ascensor y hasta su habitación. Un buen "boto---

b) Cuando los equipajes del huésped contengan animales o se pretenda dar un uso distinto al servicio de hospedaje.

ARTICULO 45. El prestador podrá cancelar los servicios de hospedaje al huésped si durante su estancia en el establecimiento su conducta afecta a la moral o a las buenas costumbres o realiza actos que afecten la tranquilidad del establecimiento o causen molestia al resto de los huéspedes, así como violar el convenio celebrado con el prestador de servicios turísticos respecto del número de personas a hospedarse.

ARTICULO 46. Los servicios complementarios que se presten en el establecimiento de hospedaje se regirán por las disposiciones aplicables para cada caso.

TRANSITORIOS

ARTICULO PRIMERO. El presente Reglamento entrará en vigor a los quince días de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

ARTICULO SEGUNDO. Los prestadores de servicios turísticos de hospedaje que estén operando en la fecha en que entre en vigor el presente Reglamento dispondrán de un plazo de noventa días hábiles contados a partir de esa fecha para solicitar su calidad turística, y su inscripción en el Registro Nacional de Turismo, en su caso, conforme a lo previsto en este Reglamento.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintinueve días del mes de junio de mil novecientos ochenta y dos.—José López Portillo.—Rúbrica.—La Secretaria de Turismo, Rosa Luz Alegría.—Rúbrica.

REGLAMENTOS DE LOS RESTAURANTES

CAPITULO I

Disposiciones generales

ARTICULO 1o.—En el Distrito y Territorios Federales y en las zonas, islas e inmuebles federales a que se refiere el libro cuarto, capítulo único, del Código Sanitario, así como a largo de las vías generales de comunicación a que alude la fracción IV del artículo 3o. del propio código, los restaurantes, cafés, fondas, loncherías, taquerías, neverías, ostionerías, salones de té y demás establecimientos en que se sirvan al público alimentos preparados o cocinados en los propios establecimientos, deberán sujetarse a las prevenciones de este Reglamento.

La Secretaría de Salubridad y Asistencia será la única autoridad competente para determinar si un establecimiento se encuentra o no comprendido dentro de la enumeración

a que se refiere el párrafo anterior, y si debe clasificarse entre los que trata el capítulo II, o a los que se refiere el capítulo III de este reglamento.

ARTICULO 2o.—Los establecimientos a que se refiere el primer párrafo del artículo anterior, estarán situados en locales independientes y que no tengan comunicación directa con habitantes ni con los establecimientos comerciales o industriales, hoteles o peligrosos.

Quedan prohibidos los puestos móviles y semifijos en que se preparen alimentos destinados para su venta al público.

ARTICULO 3o.—Para construir, reconstruir o modificar un edificio destinado a los establecimientos objeto de este reglamento, es necesario remitir a la Secretaría de Salubridad y Asistencia, para su previa aprobación, los planos y proyectos y; en su caso, la memoria descriptiva que se refiere el capítulo I del Reglamento de Ingeniería Sanitaria relativo a Edificios.

ARTICULO 4o.—Cuando se trate de instaurar un establecimiento de esta naturaleza en locales de edificios ya contruidos y destinados a otros usos, debe dirigirse solicitud por duplicado a la Secretaría de Salubridad y Asistencia, en la que se hagan constar las modificaciones, reparaciones, etc., que traten de llevarse a cabo para que, si la Secretaría de Salubridad y Asistencia lo juzga necesario, previa visita de inspección, se remitan los planos y proyectos de que habla el artículo anterior.

ARTICULO 5o.—Por lo que se refiere a su construcción e instalaciones sanitarias, los establecimientos deberán llenar los requisitos especificados en el Reglamento de Ingeniería Sanitaria relativo a Edificios, y los que se halle en cada caso, la Secretaría de Salubridad y Asistencia en el instructivo correspondiente.

ARTICULO 6o.—La ventilación de los diversos locales de establecimiento, podrán ser natural, artificial (mecánica) o mixta, y llenará los requisitos siguientes:

a).—La ventilación natural de todo el local, incluyendo cocinas y gabinetes sanitarios, será directa del exterior por medio de puertas y ventanas convenientemente repartidas y cuya superficie total no será menor de la quinta parte de la superficie de las paredes de cada local. Por excepción, la Secretaría de Salubridad y Asistencia permitirá, en los casos en que no sea posible arreglar la ventilación natural, exclusivamente por puertas y ventanas, que se complete por los medios que la propia autoridad sanitaria apruebe.

b).—En las cocinas, la salida de los humos, gases y olores producidos con motivo de la preparación de los alimentos, se hará por medio de "campanas" colocadas sobre los braseros, hornillas o estufas, y provistas de chimeneas de ventilación o por cualquier otro procedimiento aprobado por la Secretaría de Salubridad y Asistencia y en tal forma que dichos humos, gases y olores, tengan flujo y pronta salida y que no invadan los demás locales del establecimiento.

ARTICULO 7o.—Todos estos establecimientos deben contar con iluminación, ya sea natural o artificial. La iluminación artificial se hará por cualesquiera procedimientos usuales, pero que produzcan luz en proporción de 100 watts para cada nueve metros de superficie.

ARTICULO 8o.—La superficie de las cocinas será de un mínimo de cuatro metros cuadrados por los dos primeros trabajadores, y por cada uno adicional, deberá ampliarse metro y medio cuadrado.

ARTICULO 9o.—Todo establecimiento, antes de funcionar, deberá recabar una autorización provisional, que se denominará "de Apertura", para el efecto de que la Secretaría de Salubridad y Asistencia, señale los requisitos que deban cumplirse y que establece este reglamento.

ARTICULO 10.—Todo establecimiento, para funcionar, deberá recabar, además, licencia sanitaria que se concederá previa comprobación de que no significan riesgos para la salud pública la calidad de las materias primas, los sistemas de elaboración y manejo de los alimentos, etc.

Dicha licencia tendrá la vigencia que ella misma fije, pero podrá ser cancelada cuando dejen de cumplirse los requisitos de este reglamento.

ARTICULO 11.—Todos los establecimientos comprendidos en este reglamento, deberán cumplir lo dispuesto por el capítulo IV del mismo.

ARTICULO 12.—El personal que trabaje en la preparación y confección de los alimentos, así como el encargado del servicio al público en los establecimientos objeto de este reglamento, deberá estar provisto de tarjeta sanitaria, y quedará sujeto, además a los exámenes médicos y de laboratorio que la Secretaría de Salubridad y Asistencia considere necesarios y en la forma en que ella determine. Será obligatorio para los propietarios de los pisos dar facilidades para que el personal reciba capacitación específica sobre manejo de alimentos conforme y cuando dicha Secretaría lo determine.

ARTICULO 13.—En los casos de venta, permuta, traspaso y, en general de cualquier operación que signifique cambio de propiedad de los establecimientos a que se refiere el Artículo 1o. de este reglamento, los interesados deberán dar aviso a la Secretaría de Salubridad y Asistencia en un plazo de quince días a partir de la fecha en que se verifique la operación.

ARTICULO 14.—Los locales de los establecimientos objeto de este reglamento, así como los muebles, enseres y demás útiles que en ellos existan, se hallarán en perfecto estado de aseo y conservación.

ARTICULO 15.—En todos estos establecimientos se colocará la licencia sanitaria en lugar visible, así como los avisos de propaganda sanitaria que indique la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

CAPITULO II

De los restaurantes, cafés, fondas, cocinas económicas y servicio de comedor en casas de huéspedes

ARTICULO 16.—Los restaurantes, cafés, fondas, cocinas económicas y servicio de comedor en casas de huéspedes constarán, cuando menos, de los locales siguientes:

- a).—Comedor;
- b).—Cocina;
- c).—Servicios sanitarios;
- d).—Para despensa y vestidores para empleados, según la magnitud del giro.

ARTICULO 17.—Estas dependencias deberán llenar los requisitos que se fijan en el presente reglamento.

ARTICULO 18.—Los mostradores, mesas, armazones, gabinetes, puertas y cortinas metálicas que se utilicen en estos establecimientos, deberán estar pintados al óleo o con esmalte o pintura a base de piroxilina, barniz impermeable o cualquier otra material aceptado por la Secretaría de Salubridad y Asistencia. Las puertas y ventanas metálicas estarán pintadas por ambos lados.

ARTICULO 19.—Los manteles y servilletas serán de lienzo, papel u otros materiales aceptados por la Secretaría de Salubridad y Asistencia. Si los manteles o servilletas son de papel u otros materiales no lavables, serán proporcionados nuevos, cada vez que se use el servicio de mesas; pero en todo caso, tanto unos como otros estarán siempre limpios.

ARTICULO 20.—Las botellas, botellones o jarras para el agua serán de vidrio, porcelana, barro vidriado, aluminio u otros materiales aceptados por la Secretaría de Salubridad y Asistencia. Estarán provistos de tapón de cierre automático y deberán ser fácilmente aseptables. No podrán emplearse utensilios de zinc, antimonio, cadmio o plomo, ni aquellos que estén rajados o desportillados.

ARTICULO 21.—Los saleros, azucareros para azúcar granulada y los frascos y botes para salsas serán de un modelo que impida el contacto de los dedos con alimentos y que permita que estos últimos salgan al exterior por medio de orificio u orificios dispuestos en tal forma que los insectos no puedan penetrar al interior de los frascos.

ARTICULO 22.—Los alimentos serán servidos al público en tal forma que no sean tocados por el personal encargado de esta labor.

ARTICULO 23.—Los condimentos, el azúcar cúbica y dominó, las servilletas de papel, los popotes, etc., se suministrarán protegidos, por aparatos o dispositivos, del polvo e insectos y de manera que sólo las manos del consumidor directo los toque.

ARTICULO 24.—La exhibición de productos alimenticios sólo podrá hacerse en vitrinas en cuyo interior habrá una temperatura máxima de ocho grados sobre cero para asegurar la conservación de los mismos, y protegidos con vidrios, telas metálicas o en forma que no puedan penetrar los insectos.

ARTICULO 25.—Cuando la cocina y el comedor consten de locales propios y separados, habrá comunicación directa entre ellos, para que se haga el servicio de paso de alimentos al público.

ARTICULO 26.—Las cocinas, además de llenar todos los requisitos que en cuanto a construcción, iluminación, ventilación, etc., señale el capítulo I, deberán satisfacer los siguientes:

a).—Estarán una superficie mínima de cuatro metros cuadrados y su menor dimensión no será inferior a una metro sesenta y cinco centímetros lineales en cualquier sentido. Por cada persona de las que trabajan dentro de la cocina que exceda del número de dos, se calculará una superficie adicional mínima, de un metro y medio cuadrado.

b).—Las puertas y ventanas estarán provistas de cierre automático y los claros de ventilación deberán estar cubiertos de malla de alambre de doce a dieciséis hilos por cada dos y medio centímetros lineales.

c).—En las cocinas sólo podrán guardarse las sustancias alimenticias y demás materiales para la confección de los alimentos; los utensilios para la preparación de los mismos, así como los muebles y enseres que se requieran para esa labor.

d).—Estarán dotadas por lo menos, de un fregadero reglamentario, provisto de llave de agua corriente y desagüe; así como de caja de grasa y conectados a la red de atarjeas a fosas sépticas en la forma que previene el Reglamento de Ingeniería Sanitaria relativo a Edificios.

e).—Por ningún motivo podrán ser utilizadas como habitación, ni de día ni de noche, ni destinadas a algún otro uso distinto del que se les señala en el presente reglamento.

f).—Tendrán botes para basura y desperdicios accionados con el pie para su funcionamiento.

g).—No deberá haber animales vivos sea cual fuere su especie y sirvan o no para el consumo; deberán mantenerse libres de insectos y roedores, conforme lo previene el Reglamento Federal de Desinfección.

h).—Todo el personal usará equipo blanco, reglamentario, compuesto de mandil y gorra, el que deberá conservarse siempre limpio.

i).—Todos los recipientes que se utilicen para la confección y preparación de alimentos, tendrán superficie interior lisa y unida, de fácil acceso y estarán siempre en buen estado de conservación.

j).—Durante las horas de labor no deberá haber más personal que el encargado de la confección de los alimentos.

k).—El personal encargado de la confección de alimentos no manejará el dinero de cobro a la clientela.

ARTICULO 27.—El material de mesa y cocina, antes de ser utilizado, será sometido a lavado con agua, jabón y cepillo o estropajo, y a un proceso de limpieza por medio de inmersión durante dos minutos en agua a temperatura mínima de 80°C; por acción del vapor o por cualquier otro procedimiento aprobado por la Secretaría de Salubridad y Asistencia. Será secado por aire caliente o por lienzos limpios renovados con la frecuencia suficiente para que llenen constantemente esa condición o por cualquier otro procedimiento aprobado por la autoridad sanitaria. Los establecimientos con cupo de ciento cincuenta o más personas, tendrán equipo mecánico para dicho objeto.

Los desinfectantes o detergentes usados deberán estar debidamente registrados en la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

ARTICULO 28.—La harina, azúcar granulada, cereales, especias, etc., se guardarán en casilleros que tendrán tapa fija que abra hacia arriba y cierre automático.

ARTICULO 29.—La carne, pescado, mariscos, leche y en general todos aquellos alimentos de fácil alteración, deberán ser guardados en refrigeradores cuya temperatura máxima será de 8° sobre cero.

ARTICULO 30.—Las latas de manteca que ya hayan sido abiertas deberán estar dentro de un cajón o vitrina que tenga puerta provista de tela de malla de alambre de doce a dieciséis hilos por dos y medio centímetros lineales, o bien de tapa provista de pequeños orificios que no permitan el paso de insectos.

ARTICULO 31.—El pan y los pasteles estarán en vitrinas o recipientes con tapa y cerrados.

ARTICULO 32.—Los establecimientos a que se refiere este capítulo estarán dotados de agua potable en la forma que previene el Reglamento de Ingeniería Sanitaria relativo a Edificios y en la cantidad mínima de cincuenta litros diarios por persona, calculándose el número de éstas a razón de dos metros cuadrados de la superficie correspondiente al local para comedor o comedores, por cada persona.

El agua de bebida deberá proceder del servicio oficial mediante toma directa o derivación inmediatamente después de la boquilla; en su defecto, de garrafones de agua purificada debidamente registrada en la Secretaría de Salubridad y Asistencia, envasa-

dos el mismo día de su consumo, con tapón irrellenable y accionado por aparatos que viertan el agua por gravedad automáticamente.

ARTICULO 33.—Los mismos establecimientos deberán estar provistos de un excusado y un mingitorio para hombres y un excusado para mujeres, los cuales estarán instalados en locales independientes, debiendo llenar los requisitos fijados en el Reglamento de Ingeniería Sanitaria relativo a Edificios. Los gabinetes sanitarios estarán dotados de toallas de papel o secadores automáticos de aire caliente, así como de jabón y papel higiénico.

ARTICULO 34.—Por cada cincuenta lugares para clientes, se agregará un excusado y un mingitorio para los hombres y un excusado para mujeres.

CAPITULO III

De las loncherías, torterías, neverías, ostionerías, salones de té y establecimientos similares

ARTICULO 35.—Las loncherías, torterías, neverías, ostionerías, salones de té y establecimientos similares, constarán por lo menos de un local independiente donde se suministren al público comestibles y bebidas.

ARTICULO 36.—El local de los establecimientos a que se refiere el artículo anterior, así como los muebles, útiles, enseres y demás objetos que en ellos se utilicen, deberán satisfacer los requisitos que en sus respectivos casos se señalan en el capítulo anterior.

ARTICULO 37.—Si en alguno de estos establecimientos existe local para cocina, deberá llenar los requisitos fijados en el capítulo anterior.

ARTICULO 38.—Los establecimientos en que se utilicen lámparas o estufillas que quemen carbón, gas, petróleo, gasolina y otros combustibles, o bien parrillas eléctricas, deberán encontrarse protegidas del público por medio de tabiques o cancelés de material incombustible, con altura mínima de ochenta centímetros, contada a partir de la base de sustentación de las lámparas o estufillas.

ARTICULO 39.—Estos establecimientos estarán abastecidos de agua potable en la forma que se previene en el capítulo anterior y dotados de servicios sanitarios completos por lo menos de un excusado y lavabo reglamentarios, provistos de toallas de papel o secadores automáticos de aire caliente, así como de jabón y papel higiénico; tendrán por lo menos un fregadero con llave de agua corriente y desagüe reglamentario.

ARTICULO 40.—En los establecimientos a que se refiere el presente capítulo y que estén situados en locales de edificios no destinados en su totalidad a este objeto, se permitirá que se haga uso del servicio de agua potable y de los servicios sanitarios del mismo, siempre que a juicio de la Secretaría de Salubridad y Asistencia no se perjudiquen los servicios de agua y sanitarios destinados a las personas que habitan dicho edificio; y

que estos servicios sanitarios estén situados de manera que las personas que concurren a estos establecimientos tengan fácil acceso a ellos.

ARTICULO 41.—Si en alguno de estos establecimientos se da al público un servicio que a juicio de la Secretaría de Salubridad y Asistencia sea equiparable al que proporcionan los restaurantes, cafés, fondas, etc., dichos establecimientos llenarán los requisitos señalados en el capítulo II, especialmente respecto a refrigeración y manejo de alimentos y desinfección de utensilios.

No podrán expendirse alimentos elaborados en otro giro, si éste carece de licencia sanitaria de funcionamiento. Se hará constar en lugar visible, el giro o giros de que procedan los alimentos elaborados.

CAPITULO IV

De los manipuladores de alimentos

ARTICULO 42.—Con el nombre genérico de manipuladores de alimentos se designará a todas las personas que se dediquen a la elaboración, preparación, manejo o suministro de comestibles y bebidas.

ARTICULO 43.—Sólo podrán dedicarse a las actividades enunciadas en el artículo anterior, las personas que hayan obtenido tarjeta sanitaria, según lo estipulado en los artículos relativos del Código Sanitario en vigor y del Reglamento para la Expedición y Uso de dichas tarjetas.

ARTICULO 44.—Los manipuladores de alimentos que se dediquen a las actividades señaladas en el artículo 42, deberán proveerse de un certificado de pericia en el manejo de los mismos.

La validez del certificado de pericia en el manejo de alimentos estará sujeta al estricto cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a).—Uso de un equipo sanitario de trabajo.
- b).—Mantenimiento constante del buen estado de uso personal y del equipo de trabajo.
- c).—Hacer conocer, si están informados, a las autoridades sanitarias, de enfermedades, convalecencia o contacto reciente con personas que padezcan enfermedades transmisibles.

ARTICULO 45.—Los manipuladores de alimentos comprobarán sus conocimientos acerca del cuidado sanitario que implica el correcto manejo de comestibles y bebidas, de acuerdo con el programa formulado por la Secretaría de Salubridad y Asistencia. Los

interesados presentarán examen ante las autoridades sanitarias, previa asistencia regular a cursos o especiales o por la adquisición privada de tales conocimientos.

ARTICULO 46.—La falta de cumplimiento de cualesquiera incisos a que se refiere el artículo anterior, determinará la invalidación temporal o definitiva de la autorización para el manejo de alimentos.

ARTICULO 47.—Los manipuladores de Alimentos cumplirán los siguientes requisitos:

- a).—Conservación permanente de las manos en buen estado de aseo y con las uñas cortadas al ras.
- b).—Que no se humedezcan los dedos con saliva para facilitar el empleo del papel de envoltura.
- c).—Que no se utilice papel impreso, usado o sucio para envoltura de alimentos no lavables, que son de consumo inmediato o directo.
- d).—Empleo sistemático y correcto, cuando el caso lo amerite, de tenacillas, cucharones, etc., en el manejo de los alimentos a que se refiere el inciso anterior.
- e).—Preservación sistemática y eficiente del contacto del polvo y los insectos con los comestibles no lavables.
- f).—Conservación correcta de los alimentos llamados "perecederos", por refrigeración a temperatura máxima a 3°C.
- g).—Lavado conveniente de frutas y legumbres y desinfección, con los productos y procedimientos aprobados por las autoridades sanitarias.
- h).—Empleo inmediato, al retiró del refrigerador, de los alimentos conservados por este medio.
- i).—Prohibición del uso de alimentos en descomposición.
- j).—Se prohíbe la venta y consumo de piezas de pan enmohecidas.
- k).—En todos los giros comerciales, en donde se almacenen y expendan o consuman carnes frescas, estas ostentarán los sellos de inspección sanitaria, en las regiones anatómicas acostumbradas.
- l).—No serán utilizados productos no registrados, ni refrescos embotellados que tengan colorina usada y sedimentos extraños a una elaboración correcta y original; lo mismo las conservas enlatadas, cuyo envase esté abombado o muestre perforaciones por

m).—Queda prohibida la venta de alimentos preparados con muchas horas de anticipación, cuyo medio y temperatura favorezcan el desarrollo de germenés patógenos.

n).—Lavado correcto y rutinario de los utensilios destinados al público, con estricto apego a los procedimientos autorizados por las autoridades sanitarias.

o).—Lavado obligatorio de las manos, después del uso del gabinete sanitario.

p).—Queda prohibido el manejo directo, aun ocasional, de los comestibles por parte del público o por intermedia persona que no satisfaga los requisitos de manipuladores de alimentos.

q).—No se permitirá el manejo de papel moneda o dinero en metálico por los manipuladores de alimentos.

r).—El certificado oficial de los manipuladores de alimentos debe ser de uso exclusivamente personal y su no presentación se equipará en su falta de expedición y en el caso de pérdida sólo podrá recibir una copia oficial, aquel manipulador de alimentos que justifique que no le ha sido previamente invalidada.

CAPITULO V

Disposiciones especiales

ARTICULO 48.—Los planos y proyectos de los restaurantes, cafés, fondas y demás establecimientos a que se refiere el artículo 10., así como las solicitudes para la apertura y explotación de los mismos, se tramitarán en la forma prevista por el artículo 156 del Reglamento de Ingeniería Sanitaria; directamente ante la Secretaría de Salubridad y Asistencia, si aquellos están ubicados en el Distrito Federal, o ante la Delegación Sanitaria o Jefatura de Servicios Coordinados correspondiente, si la ubicación está fuera de dicha circunscripción territorial.

ARTICULO 49.—De acuerdo con lo dispuesto en los artículos 276 y 277 del Código Sanitario, la Secretaría de Salubridad y Asistencia cuando la considere justificada, podrá conceder excepciones a las disposiciones de este reglamento, a fin de atender a las condiciones especiales de los Territorios Federales, vias, zonas, etc., de que trata el artículo 277 citado, siempre que no afecte directamente la salubridad e higiene de los establecimientos de que se trata, oyendo en cada caso, la opinión de la Delegación Sanitaria o de la Jefatura de Servicios Sanitarios Coordinados que corresponda.

En el Distrito Federal, las excepciones serán aplicadas únicamente para las áreas suburbanas o rurales y previa disposición especial de la Dirección de Salubridad en el Distrito Federal.

2.3. REQUISITOS LEGALES PARA LA APERTURA Y FUNCIONAMIENTO DE HOTELES EN MEXICO

Como es natural, cada país tiene establecidos distintos requisitos al respecto, pero en este libro dirigido a los estudiantes de México, se presentarán muy someramente los que exige este país.

Dos son los organismos que intervienen a la hora de construir y poner en funcionamiento un hotel, FONATUR y SECTUR. El primero, cuyas siglas significan Fomento Nacional del Turismo, autoriza los créditos que el Estado destina a tal efecto, por lo que se reserva la potestad de aprobar o no los proyectos presentados en cuanto a su edificación. El segundo, esto es, la Secretaría de Turismo, autoriza y supervisa el funcionamiento del hotel otorgando la clasificación que por localidad de sus instalaciones y servicios, le corresponda, impone sanciones, inclusive su clausura, cuando aquél no cumpla los reglamentos y normas establecidos al respecto.

En términos generales podemos decir que para la apertura y funcionamiento de un hotel en México se necesitan:

1. Constituirse en Sociedad Mercantil, previa autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
2. Conseguir las licencias de construcción:
 - a) en la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas;
 - b) en el Distrito Federal o en el Gobierno del Estado correspondiente.
3. Recabar la aprobación de la Secretaría del Mejoramiento del Ambiente, así como de la Junta de Vecinos.
4. Conseguir las licencias de la Secretaría de Salubridad y Asistencia:
 - a) Ingeniería Sanitaria, en cuanto a la construcción;
 - b) Dirección de Licencias Sanitarias, para el funcionamiento del hotel y del área de alimentos y bebidas.
5. Conseguir las licencias de funcionamiento
 - a) en la Secretaría de Gobernación;
 - b) en el Departamento del Distrito Federal o en el Gobierno de la Entidad Federativa correspondiente;
 - c) visto bueno del Departamento de Bomberos.

6. Presentar en la Secretaría de Industria y Comercio las solicitudes respectivas:
 - a) para instalaciones eléctricas;
 - b) para instalaciones de gas;
 - c) para instalaciones de anuncios.
7. Realizar los trámites ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:
 - a) obtención del Permiso de Alcoholes para el área de Alimentos y Bebidas;
 - b) inscripción en el Registro Federal de Causantes.
8. Darse de alta en las Cámaras respectivas:
 - a) Cámara Nacional de Comercio, para el hotel;
 - b) Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, para el área de Alimentos y Bebidas.
9. Dar de alta a los trabajadores
 - a) en el Instituto Mexicano del Seguro Social;
 - b) en el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores, INFONAVIT.
10. Realizar los trámites correspondientes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:
 - a) Firma y Registro del Contrato Colectivo de Trabajo;
 - b) Registro de la Comisión Permanente de Seguridad e Higiene;
 - c) Registro del Reglamento Interior del Establecimiento;
 - d) Registro y numeración de las calderas, con la obligación de llevar una bitácora de su funcionamiento.
11. Realizar los trámites oportunos ante la Secretaría de Turismo. (Ver anexos PAgt. 45-103.)
 - a) para obtener la Calidad Turística y el Registro Nacional de Turismo;
 - b) para la aprobación de las tarifas del hotel;
 - c) para la aprobación de las tarifas del Área de Alimentos y Bebidas.
12. Enviar a la Secretaría de Programación y Presupuesto la Manifestación respectiva con los datos estadísticos del establecimiento.

No se incluyen los análisis de Puestos para evitar cualquier confusión, ya que las actividades cambian de un Hotel a otro, principalmente en Hoteles de Categoría de 5 estrellas.

NOTA ACLARATORIA: (*) Cuando se trate de una Auditoría Financiera, esta sera revisada por el Departamento de Asesoría de la empresa.

nes" verificara si la habitación esta en orden, si las luces funcionan adecuadamente, explicara a los clientes todo lo relativo a los servicios, respondera a sus preguntas y dejara la llave colocada en la cerradura de la puerta, por la interna. Su cortesia, su tacto y su eficiencia pueden hacer que se consolide en sentimiento de bienvenida generado por el recepcionista. Otros deberes incluyen ayudar con su equipaje a los huéspedes que abandonan el hotel, ocuparse de los recados y los mensajes, acompañar a los huéspedes y llevar su equipaje cuando se cambien de habitación. En diversos momentos, se les pide a los "botones" que muestren habitaciones a los clientes o que dirijan giras en grupo por el hotel.

Los inspectores de elevadores supervisan a los encargados de estos, regulan la velocidad y el uso de los artefactos y los examinan, para verificar su limpieza. En los momentos de mucho movimiento, resulta muy importante que los elevadores se desplacen eficientemente. En los hoteles pequeños se utilizan cada vez más los elevadores de autoservicio, tratando de evitar que aumenten los costos de la nómina.

5. MANTENIMIENTO:

EJECUTIVO DE MANTENIMIENTO Y SUPERVISOR DE ROPA BLANCA.-

Uno de los jefes de departamento más ocupado e importante es el ejecutivo de mantenimiento, en él recae la responsabilidad por la limpieza de la mayor parte del hotel, así como por el orden de las habitaciones de los huéspedes.

Debe indicarse que la mayoría de los jefes del departamento de -

mantenimiento esperan que sus supervisores trab ajen y, al mismo tiempo. Que den ordenes. Puesto que el departamento tiene varias divisiones de trabajo, se describiran todas ellas individualmente.

El centro de operaciones del departamento de mantenimiento es la sala de ropa blanca, la oficina esta a cargo de los supervisores de la ropa blanca, que trabajan en tres turnos, durante las 24 horas del día. Todas las ordenes y las peticiones relativas al mantenimiento pasan por la sala de ropa blanca, efectuandose la mayor parte de las comunicaciones con la recepción. Todas las ordenes se asientan en el -- cuaderno de notas de mantenimiento y, al completarse cualquiera de -- ellas, se tacha con una línea.

LAVANDERIA Y ROPA BLANCA.-

No todas las actividades de la sala de ropa blanca se centran en la oficina de mantenimiento. Se necesitan muchas sabanas, almohadas, toallas servilletas y manteles para manejar un hotel, lo que implica la necesidad de contar con una gran lavandería. Un hotel grande puede contar con su propia lavandería; pero la mayoría utiliza establecimientos comerciales. Dejaremos a disposición de los técnicos las cuestiones relativas al método que resulte más barato y en que momentos -- justifica el volumen el que el hotel se encargue de su propia lavan-- dería. Baste decir que, con cualquiera de los métodos, el departamento de mantenimiento tiene su parte de trabajo. Toda la ropa blanca su cia se envía a la habitación de conteo, mandandose los totales al departamento de mantenimiento, que conserva los registros en su oficina La ropa llega directamente a la sala de ropa, donde se cuenta, se ins pecciona y se clasifica, para controlar las pérdidas a los gastos ex-

cesivos, para localizar ropa blanca manchada (que se devolviera) y para verificar los rasgones, las roturas y otros daños a los que se debe prestar atención, antes de poner nuevamente en servicio esa ropa.- La ropa blanca se clasifica como "de primera, de segunda y de tercera La ropa de tercera se utiliza en las habitaciones de precio más bajo, la de segunda en las de precio medio, y la de primera en las habitaciones mejores; la ropa de comedor se cuenta, inspecciona y envía a las salas, conforme lo solicita el encargado del comedor. Los informes se les entregan a los empleados en la oficina de ropa limpia. Todas las tardes. Las camareras recorren las habitaciones de cada piso, con ropa blanca, para que tengan un suministro listo a la mañana siguiente. Hay costureras que remiendan la ropa blanca en la sala correspondiente. En algunos hoteles, el departamento de mantenimiento produce sus propias prendas, aunque la práctica no es muy común. Donde se hace así. Hay una persona que dedica su tiempo casi exclusivamente.

CAMARERAS Y AFAHADORAS.-

Todos los hoteles deben emplear camareras de día; pero las prácticas varían con respecto a las de la noche. Algunos hoteles, generalmente los de los tipos más lujosos, emplean un personal completo y proporcionan un servicio que se turna en todas las habitaciones; otros dan ese servicio solo en las mejores habitaciones, y algunos otros no lo brindan en absoluto.

Una camarera al llegar al trabajo, se presenta primeramente en la oficina de mantenimiento, donde firma para recibir las llaves y recoge las fichas de salida que muestran cuales son las habitaciones de

su piso que estan ya desocupadas, al llegar al piso que le ha sido asignado, realiza inmediatamente un "inventario", utilizando un informe diario, este informe se envía al encargado de mantenimiento y proporciona los datos con los que se prepara el informe de mantenimiento que analizamos ya al ocuparnos del funcionamiento de la recepción. A continuación, la camarera comienza su limpieza regular de las habitaciones, manteniendo un registro general de su trabajo en una forma -- (por lo común, una camarera se ocupara de catorce a dieciocho habitaciones al día). Antes de salir de trabajar, realizara un conteo de ropa blanca limpia. La camarera de noche dedicara la mayor parte de su tiempo al servicio de cambios y a proporcionar toallas extras, atendiendo a todas las necesidades de los huéspedes.

Los afanadores trabajan en estrecha cooperación con las camareras. El personal habitual del hotel permite un afanador por cada dos pisos. De manera regular, el afanador limpia todas las alfombras de los pasillos en sus dos pisos y, al menos una vez por semana, se ocupa de la limpieza de los rodapiés, las persianas y las alfombras de todas las habitaciones de sus pisos. Las alfombras de las habitaciones las barre todos los días la camarera con una aspiradora ligera, de modo que una limpieza semanal hecha por el afanador con su aspiradora pesada resulta suficiente para mantener un alto grado de limpieza.

MANTENIMIENTO Y REDECORACION.-

El jefe de mantenimiento trata de programar una habitación cada día para la limpieza.

Aún cuando el jefe de mantenimiento se concentra en las habita--

ciones de los huéspedes, su responsabilidad no concluye ahí. Es preciso limpiar los vestibulos, todos los corredores, los espacios públicos y las oficinas, mantener en orden los baños y preparar los salones de reuniones. Para realizar todos esos deberes, el personal de mantenimiento incluye limpiadores de vestibulos, limpiadores de comedores, - limpiadores nocturnos, afanadores de tocadores y encargados de los baños.

Como ayuda para planear el trabajo, el jefe de mantenimiento recibe una hoja de actividades semanales y diarias, en la que se incluyen todas las funciones o los arreglos especiales que se requieren. - Además de dirigir las actividades que hemos mencionado, el jefe de -- mantenimiento lleva a cabo todas las compras para el departamento y - participa activamente en la decoración de interiores. Podríamos esperar que el jefe tuviera muchos contactos con los huéspedes; pero no es así, por lo común, los únicos huéspedes a los que ve son los que - se enferman o presentan quejas pertinentes a su departamento.

B. DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTOS.

El término "abastecer" significa suministrar, en un hotel, el departamento de abastecimientos proporciona tres cosas: alimentos, bebidas y servicios. Los dos primeros artículos son tangibles y, con cierta cantidad de especialización y supervisión, pueden proporcionarse a satisfacción de los clientes. El tercero -los servicios- es intangible y requiere algo más que conocimientos o versatilidad. Por supuesto, los conocimientos son esenciales para producir un buen servicio; pero el factor simple más importante es que el empleado que preste el servicio sea amable y cortés, además de competente, porque por muy delicioso que sean los alimentos o las bebidas, un huésped no gozará -- con una comida cuando el servicio sea deficiente.

1. FUNCION DE LOS ALIMENTOS:

COMPRAS Y RECEPCION:

A partir de la gráfica de organización se observará que las compras y la recepción de los alimentos están a cargo de una misma persona que, por supuesto, recibe la ayuda de otras.

COMPRAS:

En la división de alimentos del departamento de abastecimientos, la persona que inicia las operaciones es el empleado encargado de las compras. Es el primero que llega por las mañanas, puesto que gran parte de su trabajo se lleva a cabo antes de que se inicie la preparación real de los alimentos, y cada día debe seguir una rutina estable

cida.

Al llegar al trabajo, el encargado de las compras realizara primeramente un inventario de los productos lecheros y los que deben adquirirse todos los días. A continuación, verificara los menus de banquetes y los diarios, así como las predicciones del número de cubiertos a los huéspedes a los que sera preciso servir en ese día, calculando las cantidades y los tipos de alimentos que debe adquirir.

El encargado hara una lista con los diversos nombres de los proveedores, frente a cada artículo, además de que citara la cotización de precios para ese día. Llamara por lo menos a tres proveedores, a fin de obtener cotizaciones de precios. Los precios se revisan cada día, porque el mercado cambia constantemente y debido a que, a veces, un proveedor puede haber realizado alguna adquisición relativamente ventajosa de un artículo, presentando al hotel un mejor precio, después de que el encargado haya obtenido tres cotizaciones para cada artículo, comparara los precios y hara sus compras de acuerdo con el precio más conveniente.

Los artículos corrientes de consumo se adquieren dos o tres veces al mes, para esos artículos se mantiene un inventario tope. Así cuando un artículo esta por debajo de un nivel dado, se adquiere la cantidad necesaria para hacer que llegue el volumen adecuado. La carne se adquiere diariamente, pero tres días con anticipación al momento en que va a utilizarse, puesto que practicamente toda la carne debe ser sometida a alguna preparación por el carnicero antes de cocinarla. El cocinero es quien toma las decisiones relativas a las cantidades necesarias de carne, indicandole al comprador las porciones y -

los diversos cortes que debe pedir.

Los artículos avícolas se adquieren el mismo día o un día antes de su utilización, dependiendo de las cantidades necesarias para los banquetes, todo el pescado fresco se debe comprar el mismo día en que va a servirse.

Hay muchas variaciones en los métodos de adquisición, debido a la ubicación y la disponibilidad de las mercancías; no obstante, los métodos anteriores constituyen un procedimiento generalmente aceptado

RECEPCION:

Como se indico anteriormente, el comprador se encarga también de la recepción de alimentos y, una vez más, utiliza la forma de especificaciones. Cada artículo recibido se cuenta o pesa, dependiendo de la unidad de compra, verificandose luego su calidad. Esto se hace mediante el examen visual, de modo que es muy importante la experiencia de compras y recepción. Una vez que el encargado de las compras esta satisfecho con la calidad y la cantidad y una vez que haya verificado que el precio de los artículos sea el cotizado, firmara la factura. Se hace un registro de la recepción de los artículos en una hoja especial.

Esos artículos alimenticios se utilizan, por lo general dentro de las veinticuatro horas siguientes a la recepción. Se envían directamente a la cocina y se cargan a los costos de alimentos correspondientes a ese día.

Se sigue un sistema especial para recibir carne, pescado y productos avícolas. Todos se incluyen en la hoja de recepción; sin embargo, además de ello, se utiliza una etiqueta para la carne, que es una

forma de inventario corriente. en cada una de ellas hay un número, la fecha, el tipo de carne, el nombre del proveedor, el precio unitario- y el precio total, una parte de la etiqueta se sujeta al trozo de carne y la otra se le envía al contralor de alimentos. Cuando se usa la carne, el contralor de alimentos recibe la mitad de la etiqueta que - estaba sujeta a la carne y carga el precio de los costos de alimentación.

Una vez que se hayan adquirido o recibido los alimentos apropiados, habra concluido el trabajo del encargado de las compras.

ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION:

Los alimentos se mantienen en varios tipos de almacenamiento: al macenes en seco, verduras, productos lecheros, carne y productos congelados. Todos ellos se encuentran bajo la supervisión del almacenista en jefe, quien toma los alimentos del recibidor y los envía a su - almacenamiento propio. De allí, se mandan los alimentos a las cocinas para su preparación.

En todos los hoteles hay un sistema fino para la distribución de alimentos o cualquier otro artículo enviado a las cocinas. En primer lugar, se escribe una requisición que debe llevar la firma del jefe - de cocina o de uno de sus ayudantes. A continuación, el almacenista - fija precio a esas requisiciones y las envía al contralor de alimentos. El último día de cada mes se hace un inventario físico y se verifica de acuerdo con las requisiciones para ese mes. Dos de los deberes más importantes del jefe de almacén son procurar que los artículos salgan solo mediante solicitud y que los más antiguos del almacén sean los que utilicen en primer lugar.

PREPARACION:

La fase siguiente del manejo de los alimentos tiene lugar en la cocina, donde se preparan las comidas. La cocina principal, el centro de toda la división de alimentos, esta constituida por muchos grupos-pequeños.

La carnicería es uno de los lugares más importantes de la cocina porque es allí donde se inicia el procedimiento. Por lo común, la carnicería se divide en dos ramas: La sección de carne y la del pescado y carne de pollo, y los deberes de carniceros consisten en preparar - para los cocineros toda la carne, el pescado y las aves que reciben - del almacén.

Todas las demas secciones de la cocina desempeñan funciones particulares en la preparación de los alimentos que deben servirse. Una-sección puede preparar entremeses y canapes, mientras que otra prepara ensaladas y postres. La sección principal se subdivide además en - varios grupos: Uno que prepara sopas, salsas y caldos; otro puede encargarse de los asados y las frituras; otro más, de la cocción y en - el desayuno, hay un grupo que se encarga de las ordenes pequeñas. Además, hay personas que se dedican a preparar las verduras para los cocineros; por ende, puede comprenderse con facilidad el modo en que di versas personas pueden contribuir a la preparación de un solo platillo. Un cocinero puede hacer una salsa, que se usara con la carne asa da por otro, sirviendose con verduras preparadas por un tercero.

JEFE EJECUTIVO.

La persona responsable de la preparación de todos los alimentos- es el jefe ejecutivo; no obstante, esa responsabilidad no es más que-

una faceta de sus muchos deberes después del gerente de abastecimientos, el jefe ejecutivo tiene una mayor variedad de deberes.

Las responsabilidades del jefe se inician con la adquisición de los diversos alimentos. Debera indicar el encargado de compras lo que desea y las cantidades que necesita; sera preciso verificar los artículos cuando se reciben, procurar las carne se corte y prepare de manera apropiada, con el fin de lograr el mejor rendimiento y obtener los mejores costos posibles de alimentos, manteniendolos bajos. Además, el jefe ejecutivo redactará los menus.

Para ayudar al jefe ejecutivo en partes de sus deberes, se utiliza frecuentemente un sistema que se conoce como "plan de rotación de menus de 21 días", en el cual se hacen variar continuamente los menus a lo largo de 24 días.

Las horas de trabajo de un jefe ejecutivo son muy largas, pero un empleado competente puede obtener un salario muy atractivo y su valor para el hotel es muy alto.

MAYORDOMO EN JEFE.

Después del jefe ejecutivo, la persona más importante en la cocina es el mayordomo en jefe. Sus deberes incluyen todas las fases del funcionamiento de la cocina, con excepción de la preparación real de las comidas.

El jefe de piso, en la cocina principal, tiene la responsabilidad general por el lavado de platos y la limpieza de la cocina. El mayordomo de banquetes tiene muy pocos trabajadores regulares a sus ordenes; pero si el deber de organizar banquetes, lo que implica preparar vajillas de planta, cristal y porcelana y otros equipos en los sa

lones para banquetes, a fin de que los camareros puedan poner las mesas, casi todos los lavaplatos se contratan como extras; por ende, requieren una gran cantidad de supervisión. El mayordomo en jefe es responsable de los pagos hechos a sus empleados y debe programar su trabajo cuidadosamente, con el fin de no tener trabajando a demasiadas - personas; así, puede utilizar las predicciones y las guías del personal de manera muy provechosa. El mayordomo en jefe compra los equipos de porcelana, cristal y otros tipos, y cuando realizara su trabajo correctamente, puede hacer que el hotel ahorre grandes cantidades de dinero. Además, siempre trata de encontrar mejores métodos para lavar - los platos y se esfuerza en reducir la rotura de las vajillas y la -- pérdida de artículos de plata.

CONTRATACIONES.

La persona que se encarga de contratar banquetes. Dentro de la - división de ventas, hay varios representantes que efectúan las contrataciones de banquetes, bodas, bailes, fiestas de cocteles y otros eeventos sociales. Sus deberes son los mismos que los de cualquier otro vendedor: escribir cartas, hacer llamadas telefónicas, llevar a cabo - visitas personales y seguir los indicios obtenidos a partir de diversas fuentes. Los representantes de ventas disponen tanto de productos tangibles como intangibles. Los primeros son alimentos y las bebidas - y el espacio de funcionamiento; los intangibles son los servicios y - la buena voluntad. El personal debiera poder ofrecer también nuevas ideas relativas a las disposiciones y los menus.

Una vez que el huésped toma una decisión respecto a la fecha y - la hora adecuada para una recepción, el representante de ventas debe-

ra formular recomendaciones sobre el menú y las bebidas. Cuando se to ma una decisión final, se llegara a un acuerdo y se dara toda la in--formación necesaria: Menú, precio, disposición de las mesas y número de personas esperadas. El contrato lo firmara pro duplicado el cliente, quien recibira una copia, enviandose el original a los archivos - del hotel.

Una semana antes de la fiesta se mecanografiara la información - en el menú, que se enviara a todo el personal del hotel interesado en las operaciones para esa fiesta. Además, se enviara un plano del piso al jefe de camareros para banquetes, a fin de permitirle instruir a - sus empleados sobre como poner las mesas. Dos días antes de la oca--sión, el representante de ventas verificara la lista con el cliente, - para ver si no hay cambios de última hora, averiguando también el número exacto de personas esperadas, El cliente debera garantizar ese número. Y por lo común se ponen de un 5 a un 10% más cubiertos que -- los necesarios. El día de la fiesta, el representante de ventas que - se encargo de contratarla, verificara el salón para asegurarse de que se haya preparado de acuerdo con los planes y que todos los demas detalles, talés como las flores, las instalaciones de recepción y los - baños, se encuentren en orden, es de la mayor importancia que cuando llegue el huésped anfitrión, se reuna con el representante de ventas - a fin de mostrarle el salón, y volver a verificar todos los detalles de última hora, para asegurarse que se ha hecho todo lo posible para que la fiesta constituya un éxito.

SERVICIOS.

Una vez que se registra una fiesta y se toma todas las disposi--

ciones "de reservaciones", el grupo encargado de los servicios de banquetes entra en acción. Como antes se menciono, el jefe de camareros recibe un plano del piso, con el cual da instrucciones a los camareros sobre como preparar el salón. A partir del menú, obtiene información relativa al tipo de servicio y el número de personas a las que hay que atender, lo cual le permite conocer la cantidad de camareros adicionales cuyos servicios debiera contratar. El jefe de camareros verifica también el menú, para saber qué vinos se serviran con la comida; las flores, los licores, etc., que se utilizaran averiguando si habra discursos después de la comida, una pelicula o algo especial -- que pueda modificar los arreglos de servicio.

A los camareros se les asignaran varios puestos por parejas, constituidas generalmente por un empleado regular y otro temporal. El camarero regular sabe donde se guardan las vajillas de porcelana y plata, así como los vasos y otros objetos de cristal, el modo en que seponen las mesas y el tipo de servicio que exige el jefe de camareros. Al trabajar por parejas, el camarero regular puede ayudar al temporal lo cual dara como resultado un servicio mucho mejor para los clientes

El jefe de camareros tiene un empleo muy importante y es responsable de una gran variedad de deberes. Además de supervisar la disposición del salón, debe asegurarse de que el mayordomo de banquetes -- tenga el tipo apropiado y las cantidades de equipos de cristal, porcelana y plata disponibles para la fiesta. Debera determinar si se ha reservado ropa blanca en la lavandería y que cada camarero desempeñe adecuadamente su trabajo. Debera coordinar con el anfitrión todos los cambios posteriores, verificar la llegada de las flores y tomar nota-

de todos los pequeños detalles que puedan hacer que la cena se inicie tarde o que se les causen molestias a los clientes. Debera trabajar - de acuerdo con el jefe de cocina, para hacerle saber cuando se inicia ría el servicio y el número real de personas a las que es preciso ser vir.

Es necesario que el anfitrión trabaje estrechamente de acuerdo - con el jefe de cocina, puesto que de esa manera podra hacer que se re duzcan los costos de los alimentos, al asegurarse de que los camare-- ros devuelvan a la cocina todos los alimentos utilizables. Además, a-- ayudara al mayordomo en jefe, al reducir la rotura de vajillas y las - pérdidas de artículos de plata, antes de que se retiren de las mesas-- todo el servicio de plata, antes de que se recojan los manteles. Fi-- nalmente, pero no lo menos importante, el jefe de camareros, en el -- restaurante, es uno de los mejores vendedores del hotel.

2. FUNCIONES DE LAS BEBIDAS:

COMPRAS Y RECEPCION:

Los principales responsables de la división de bebidas del depar tamento de abastecimientos son el jefe de bar y el mayordomo de vinos (sommelier). Este último se encarga de la adquisición y la recepción-- de las bebidas, lo que constituye un proceso más simple que el equiva-- lente de la división de alimentos. La industria de las bebidas esta - muy regulada. Los licores se embotellan en recipientes de determina-- dos tamaños y deben satisfacerse las normas para cumplir con los re-- glamentos federales, de modo que el gobierno federal, por medio de --

sus leyes, hace que las compras de licores resulten bastante sencillas.

En algunos estados, los licores solo pueden comprarse en tiendas de propiedad del estado y, por supuesto, es el gobierno quien establece los precios. En otros estados, los proveedores deben presentar los precios de los licores que venden con dos meses de anticipación. Por tanto, en la mayoría de los casos no vale la pena buscar precios. El problema real, al adquirir licores, es saber lo que querran los huéspedes y cuando estarán dispuestos a pagar por ello.

Resulta práctico adquirir solo lo que se necesita para un período dado, a fin de evitar que se acumule un inventario demasiado grande, puesto que todos los licores se venden al contado y las existencias en bodega no producen ingresos.

La recepción de las bebidas, como la compra, es un proceso directo. Después de hacer el pedido se devuelve la solicitud al mayordomo de vinos, con los precios y las cantidades de las diversas marcas que se hayan solicitado. Cuando se reciban los licores, el mayordomo verificará la factura con el pedido, a fin de comprobar el precio y la cantidad; asimismo, verificará el número de cajas y se asegurará de que no haya en ellas botellas rotas. En una forma de recepción se registran los datos y se envían las facturas, junto con aquella, al contralor de alimentos y bebidas. El mayordomo de vinos sellará el número de bodega para cada marca dada en cada una de las botellas, que se colocan en su lugar correspondiente.

ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION:

Todos los licores y los vinos se almacenan en la bodega y se en-

tregan mediante solicitud, la cual debera hacer y firmar el jefe de bar o el gerente de abastecimientos. Se mantiene cierto nivel de existencias en los bares que sirven a los diversos restaurantes. Cuando se cierra el bar cada día, se envían todas las botellas vacías a la bodega, y al día siguiente se manda al bar un número correspondiente de botellas llenas para reemplazar cada una de las vacías devueltas al día anterior; por ende, siempre hay en el bar aproximadamente el mismo número de botellas, se hace una solicitud para cada botella reemplazada, pero se utiliza el número de bodega, en vez del nombre de marca y el tamaño, puesto que cada número corresponde a determinadas botellas. En el bar de banquetes no se mantienen existencias.

Las requisiciones que abarcan los licores necesarios para los bares de banquetes incluyen no solo la cantidad requerida, sino también el salón y el momento en que se deben entregar las bebidas.

PREPARACION:

El jefe de bar tiene la responsabilidad de procurar que todas las bebidas se mezclen adecuadamente y, asimismo, de mantener el costo de bebidas en el porcentaje establecido por la administración. Debera trabajar en estrecha colaboración con el contralor de bebidas, puesto que se necesitan pruebas continuas y se hace un inventario físico cada diez días.

VENTA Y SERVICIO:

Las bebidas las venden y sirven los jefes de camareros, los camareros y los cantineros; todos ellos pueden contribuir considerablemente a estimular las ventas de bebidas.

En la sesión de información que precede a cada comida, se anali-

za la bebida especial para ese día y el modo en que debe servirse. En un salón en el que se venden vinos, el capitán y el jefe de camareros reciben instrucciones para recomendar vinos para cada comida, una vez que el huésped haya presentado su orden.

El huésped que tomó un coctel antes de la cena tendrá siempre -- probabilidades de tomar vino con los alimentos. Para ayudar a los camareros y las camareras a vender vino. Se celebran reuniones de promoción de vinos, tres o cuatro veces al año. En esas reuniones, un experto analiza varios tipos de vinos, su sabor y el número de platos con los que debe ir. Se ha descubierto que después de esas clases, las ventas de vinos aumentan.

3. CONTROL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:

EL CONTROL DE ALIMENTOS-DEBERES PRINCIPALES:

El control de alimentos y bebidas es una forma particular de contabilidad, utilizada exclusivamente por las divisiones de alimentos y bebidas, el contralor de alimentos y bebidas es responsable solo ante el gerente de abastecimientos, y no tiene a nadie bajo su mando. Su trabajo principal consiste en proporcionar información a los otros jefes de departamento. Reune información y hace recomendaciones a diversas personas, a partir de ella; sin embargo, es el gerente de abastecimientos quien decidirá si se aceptan o no esas recomendaciones. Esto no hace que se reduzca la importancia del puesto de contralor de alimentos, ya que los precios de las comidas cambian constantemente, - con mayor rapidéz que lo que puedan ajustarse los precios de los me--

nós para que vayan de acuerdo con ellos, y cualquier recomendación -- del contralor de alimentos que sirva para reducir los costos y que ayude a mantener el nivel de beneficios siempre se recibirá con beneplacito.

El control de alimentos, como la mayoría de los demás jefes de departamento de la división de alimentos del departamento de abastecimientos, tiene una gran variedad de deberes. Algunos de ellos están relacionados directamente con los alimentos, y otros lo están en menor proporción; pero todos son importantes para el buen éxito de las operaciones.

PREDICCIÓN.

Una de las más importantes en relación al control de alimentos y bebidas es cuantos cubiertos se sirvan la semana próxima? la respuesta apropiada asegura, casi automáticamente, un costo adecuado de alimentos y nóminas. El contralor de alimentos trata de proporcionar las respuestas adecuadas, mediante la predicción. El sistema utilizado para llegar a una predicción final no es mágico; se trata simplemente de reunir los datos y las cifras para un período dado, determinándose a partir de esos datos un factor basado en el número de cubiertos servidos, en relación con el número de personas que hay en el hotel.

Mediante el sentido común se puede determinar, por ejemplo, el número de cubiertos que se sirvan en la cafetería el jueves, en el desayuno: Supongase que el contralor de alimentos utiliza un factor de 0.4 para los cubiertos del desayuno en la cafetería. El conteo de la casa es de 1 400, pero la oficina de banquetes ha dado información

de que un grupo de 200 personas, huéspedes del hotel, desayunaran en uno de los salones para banquetes. A partir de esa información puede realizarse una predicción preliminar como sigue:

Huéspedes en el hotel	1 400
Menos banquetes	<u>200</u>
	1 200
Factor	<u>0.4</u>
Cubiertos para el servir	480

Por supuesto, una predicción hecha con una semana de anticipación puede resultar obsoleta; pero se trata simplemente de una predicción preliminar, finalmente el día anterior lo que es algo tan cercano como se puede desear la mayoría de los departamentos.

Se toman factores de los registros de cubiertos servidos y de los huéspedes del hotel en el año anterior y se verifican constantemente para mantener la exactitud, realizando los ajustes necesarios. Otros datos que deben tenerse en cuenta al determinar el número de personas a las que se servirá es el clima y el día mismo. Los viernes suele ser pequeño el número de huéspedes que cenara, debido a que la mayoría de las personas de los hoteles toman por lo común un desayuno tardío y una cena temprana, sin comer al mediodía.

Todos los jefes de grupo de la división de alimentación utilizan la predicción. Primeramente se emplea para cubrir las vacantes de personal de los diversos grupos. Como ejemplos, el jefe de camareros utiliza la predicción para determinar cuantos camareros y mozos se necesitara, y el jefe de cocina decide, con la ayuda de la predicción, el

número de cocineros y despenseros que empleara. Es esencial que se --
contraten los servicios del número correcto de personas. A continua--
ción, se usa la predicción para determinar las cantidades de alimen--
tos que deben adquirirse y las cantidades necesarias de ropa blanca,--
servicios de plata y porcelana. El jefe de cocina emplea la predi---
cción para estimar las cantidades de alimentos que deben prepararse.

El gerente de abastecimientos puede emplear la información pro--
porcionada por la predicción para planear otras compras. Al conocer -
cuales son los ingresos aproximados que cabe esperar, es posible de--
terminar los gastos y llegar a una cifra de ganancias que indique cual
les son las cantidades que pueden erogarse. El contralor de alimentos
verifica su cifra de predicciones con el número total de cubiertos --
servidos en realidad.

La predicción diaria es la base para todos los vaticinios, tanto
si son semanales, como mensuales o anuales. Con la tendencia al amen
to de los hoteles administrados en cadena, es una práctica común la--
predicción de los ingresos y los egresos para el año,

VENTA Y COSTO DE ALIMENTOS:

Como antes se menciona, los deberes principales del contralor de
alimentos son reunir datos y compilar información a fin de enviarlos-
a los diversos departamentos para su utilización. De donde proceden -
esos datos y a donde o a quien se envían?, un resumen de los costos -
de alimentos y los ahorros potenciales, debiera servir para aclarar es
to. En seguida se examinara esa forma de punto por punto, analizando-
los orígenes de la información, quienes reciben copias del resumen y-
como se utilizaran los datos .

Las facturas de comidas pasan diariamente al auditor nocturno y uno de sus ayudantes. El contralor de restaurantes, efectúa el conteo de cubiertos de todos los comedores, tomándolos del informe nocturno de restaurantes. Que valor tiene esta información? en primer lugar, - da el número real de huéspedes servidos, lo cual se compara con el número previsto, y los resultados se utilizan para hacer otras predicciones. En segundo lugar, se usa para determinar la cantidad promedio de las cuentas de restaurantes que, como se recordara se emplea para predecir los ingresos en dolares.

Por otra parte, las facturas se emplean para efectuar comparaciones con los datos del último mes o del último año. y se observa cuidadosamente si se hacen o no ajustes de precios o si se incluye o no algún tipo nuevo de menú en uno de los restaurantes.

"Ventas reales" son los ingresos en dolares de los cubiertos del día, esta información se obtiene también de las cuentas de restaurante y del informe del auditor nocturno. Se usa junto con el conteo de cubiertos, para determinar la cuenta promedio, para ayudar a supervisar los aumentos o las disminuciones de las ventas o para hacer cualquier otro cálculo para el que se utiliza la cuenta promedio, con excepción de que, por supuesto, se da en dolares, en vez de un número de cubiertos. Las ventas totales se utilizan también para determinar el porcentaje de costo de los alimentos.

El costo por dolar de ventas suele denominarse costo de alimentación. Se determina dividiendo el costo de los alimentos entre las ventas en dolares.

"Costo bruto" es el costo de todos los alimentos utilizados du--

rante el día, tanto si se venden a los clientes como si se usan en la cafetería para empleados; este concepto se incluye en la columna de - "hoy". Esta información procede de tres fuentes:

- a) Las compras directas
- b) Las etiquetas para la carne
- c) Las solicitudes de salida establecidas y firmadas por el jefe de cocina.

"Comidas de empleados" es el costo de los alimentos utilizados - para los empleados del hotel; se calculan a partir de la información dada por el jefe de cocina. Todos los alimentos que se envían a la ca fetería de empleados se sacan por medio de solicitudes. Estas últimas se valúan al costo, y a continuación el contralor de alimentos resta la cantidad total del costo bruto, lo que da el costo neto.

"Costo neto real" es el costo de los alimentos vendidos, lo que a su vez significa los alimentos vendidos en el restaurante.

"Costo neto potencial" es el calculado para el mes o la meta que se trata de alcanzar en lo que se refiere al costo de los alimentos.- La diferencia entre el costo neto y el potencial es el costo en exceso o los ahorros potenciales.

Observese que se predice un costo neto potencial para todos los restaurantes y para la cocina principal, en caso de que el costo neto real del resumen sea excesivamente alto o bajo, las cifras del costo neto potencial ayudaran a la administración a determinar el punto en que haya algun problema.

En conclusión, se prepara diariamente el informe resumido, por medio del contralor de alimentos, quien los distribuya entre las per-

sonas pertinentes. Este empleado maneja también otros informes que se preparan periódicamente, la mayoría de ellos preparados al final del mes cuando se toman los inventarios, lo que le permite calcular los - costos reales para el mes.

4. COORDINACION CON OTROS DEPARTAMENTOS:

En el departamento de abastecimientos es necesario tener un ejecutivo que vincule su trabajo con la administración superior, con todos los demás departamentos del hotel y dentro del departamento de abastecimientos propiamente dicho.

El gerente de abastecimientos es ayudante del gerente general -- del hotel y es responsable ante este del funcionamiento del departamento de abastecimientos. Sus principales deberes consisten en procurar que se apliquen las *normas* de la administración y que su departamento obtenga las ganancias deseadas. El gerente de abastecimientos - debiera cooperar con los jefes de todos los departamentos, supervisar los costos de alimentos y bebidas, controlar las nóminas y decidir -- cuando es necesario trabajar tiempo extra. Debera decidir cuando deban adquirirse nuevos equipos y si se necesitan otros artículos.

Asimismo, le corresponde decidir cuando deba aumentar los precios y si algún cambio del menú será o no favorable para el negocio. -- El gerente de abastecimientos debiera asistir a diversas reuniones, como las del comité de quebrantos y el comité de seguridad, puesto que su departamento se ve afectado directamente.

Debera presentar recomendaciones y aplicar nuevas ideas que ayu-

den al negocio. Debera hablar con los vendedores sobre nuevos productos que puedan reducir los costos y hacer aumentar los negocios. Tendrá que vigilar los inventarios de alimentos, bebidas, vajillas de -- porcelana, cristalería y plata, para asegurarse de que no sean tan -- grandes que incluyan dinero del hotel que pudiera invertirse en otros lugares, obteniendo intereses. Debera visitar todos los restaurantes, las salas de banquetes, los salones de baile y las cocinas, todos los días para asegurarse de que los alimentos y los servicios vayan de acuerdo con las normas establecidas. Debera celebrar reuniones de alimentos varias veces a la semana, para analizar todos los problemas -- que puedan presentarse. Necesariamente, el gerente de abastecimientos debera prestar atención a muchos detalles nimios; pero su principal - responsabilidad consiste en procurar que todos los empleados de su departamento hagan correctamente su trabajo y que todo funcione de manera adecuada.

C. PERSONAL Y CONTABILIDAD.

1. DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

La observación de los organigramas de los hoteles pequeños, medianos y grandes revelara que solo en las operaciones cuantiosas hay alguna persona que tenga específicamente a su cargo los deberes de la administración del personal. La industria hotelera es típica de la antigua paradoja; "quienes más necesitan un servicio, son los que menos lo utilizan". Se trata de una industria hotelera en el que el factor principal es el elemento humano que hemos analizado; sin embargo, no basta ni siquiera una porción del tiempo o del dinero o el cuidado --

que se dedica a los equipos electricos y mecanicos de los hoteles, pa
ra ocuparse de los recursos humanos.

En muchas ocasiones nos preguntamos por que los hoteles dan tan poca importancia al personal, es dificil responder a esta pregunta y las razones que hemos podido encontrar no proporcionan una respuesta definitiva. Muchos hoteleros creen que su industria tiene numerosos aspectos únicos que no permitiran la adopción de técnicas y prácticas de personal que se emplean comunmente en las otras industrias.

Hay también algunos que se resisten a aceptar las ideas sobre personal, simplemente porque son nuevas en la industria.

Por supuesto, este último grupo se opone a los cambios de cualquier tipo: Pero afortunadamente representa una pequeña minoria. Otros ejecutivos se muestran suspicaces ante cualquier filosofía sobre personal, debido a que les parece que se trata de mimos excesivos y representa un criterio opuesto al que han seguido con éxito durante muchos años. Cuando se tengan en cuenta los logros alcanzados recientemente por los sindicatos laborales en los hoteles, podra comprenderse con facilidad esa actitud.

Estos hechos pueden ser bastante engañosos. La dirección de personal es una función vital de la administración. La función misma debe desempeñarse, hasta cierto punto, para que pueda existir la administración. La falta de un puesto que se denomine de manera específicamente director de personal no significa necesariamente que no se es ten desempeñando esas funciones.

Por lo común una organización que cuenta con 100 habitaciones o menos no podra tener un director de personal de tiempo completo.

Aunque es posible que se haya rebajado en el pasado a la administración de personal, se ha afirmado en la actualidad y se encuentra - en el primer plano en toda la industria hotelera. Hay dos factores -- que han contribuido a este desarrollo. En primer lugar, la tendencia a la organización en cadena, que ha absorbido a muchos de los hoteles independientes, y una operación de cadena pueda permitirse emplear a especialistas en personal, ya que los costos se pueden distribuir entre numerosos hoteles, en segundo lugar, los principales problemas de la administración del mundo hotelero actual se centran en los empleados y en las funciones del personal.

RECLUTAMIENTO, SELECCION Y COLOCACION:

El director de personal debe superar los obstaculos de la falta de conocimiento sobre la naturaleza del trabajo en los hoteles y la diversidad de aptitudes ocupacionales que se necesitan, debido a que tiene a su cargo el reclutamiento de empleados en todos los niveles - que se requieren. Debera conocer su mercado laboral, local y debera - establecer un programa que atraiga a grandes números de empleados competentes a su hotel. Cuando la mano de obra escasee en el mercado, dicha tarea resultará verdaderamente interesante.

Si tiene éxito en su tarea de reclutamiento, contara con varios- candidatos para cada puesto. La selección final puede depender del director del departamento; pero el servicio de personal debera seleccionar a cada candidato para proporcionarles a los jefes de departamento los datos pertinentes que les permitan efectuar su propia selección.- Los encargados del personal deberan tener conocimientos detallados sobre entrevistas, requisitos del empleo, pruebas y mediciones de las -

habilidades humanas y otras especialidades.

La colocación consiste primordialmente en situar a las personas en los puestos apropiados. Cuando mejores sean los dispositivos de selección y las especificaciones y descripciones de los puestos, tanto más sencilla será la tarea de situar a las personas adecuadas en los puestos apropiados. Debe señalarse que otros de los deberes de la oficina de personal es supervisar la redacción de las descripciones de puestos y el desarrollo de especificaciones de labores.

2. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:

La importancia de la contabilidad en el negocio hotelero no puede exagerarse, todos los gerentes deben tener conocimientos sobre los procedimientos de contabilidad. Sin embargo, se entendera que toda la contabilidad es un medio para alcanzar un fin y no un fin en si mismo. El trabajo del departamento de contabilidad, supervisado por el auditor, se divide en cuatro categorías: Ingresos, egresos, nóminas e informes estadísticos; quizá el mejor modo de iniciar una descripción de los ingresos sea tener en consideración a un huésped que utiliza los servicios del hotel y los carga a su cuenta.

El registro de los huéspedes contiene todas las cuentas de las personas que permanecen en el hotel, mientras que el de clientes de la localidad contiene las cuentas de hombres de negocios locales y las cuentas de tarjetas de crédito de personas que no residen en el hotel. Si un huésped abandona el hotel y le pide a este que le envíe la factura, su cuenta se transferirá del registro de huéspedes al o--

otro.

Al concluir los negocios de cada día, se necesita un resumen completo del tipo y la cantidad de negocios realizados, departamento por departamento. Quien copila este informe es el auditor nocturno. Sus fuentes de información son los informes de los cajeros de cada departamento que produzca ingresos.

El auditor nocturno comienza con el resumen de los alimentos y las bebidas. Verifica los registros, y el total de ventas de alimentos y bebidas que se indica debe ir de acuerdo con los totales obtenidos.

Si existe alguna discrepancia, el auditor nocturno debe encontrar el error e iniciar una acción para corregirlo. Si el error lo cometió el mismo en sus calculos, podra corregirlo con facilidad. Otros errores pueden ir de menores a graves y ser equivocaciones accidentales o intentos hechos por algún empleado para defraudar al hotel. -- Cualquiera que sea el error, será preciso localizarlo y explicarlo.

La tarea siguiente del auditor nocturno consistira en completar los ingresos por habitaciones, pasara todos los gastos de las habitaciones a las cuentas de los huéspedes, trabajando con el encargado -- nocturno, que estar preparando su informe; como se indicó, los dos informes deben ir de acuerdo en lo que se refiere a los gastos indivi--duales por habitación y los ingresos totales de habitación. El audi--tor nocturno hara pasar también todos los gastos finales que puedan -- llegar después de la salida del trabajo del cajero de las recepción, -- quien abandona su puesto a las 11 de la noche.

EROGACIONES:

La segunda categoría de trabajo de contabilidad incluye el manejo de las erogaciones. Todas las adquisiciones hechas por el hotel deberan ser registradas, certificadas y pagadas. Los grandes hoteles -- tienen un agente de compras y todas las adquisiciones se hacen a través de su oficina; sin embargo, puesto que la mayoría de los hoteles no son suficientemente grandes para justificar ese puesto, no se in-cluiren en este análisis.

Un sistema de ordenes de compra proporciona un control estricto de los gastos, pero implica también mucho mayor papeleo que el de o-tros sistemas. El sistema que se emplee dependerá totalmente de las normas de la administración de cada hotel individual.

SUELDOS Y SALARIOS:

El tercer campo principal de trabajo de contabilidad incluye la preparación y el pago de los sueldos y salarios. En la industria hote-lera, es práctica casi universal es la de pagar dos veces al mes. El período de la nómina suele ir de día 1 al 15 y del 16 al 30, pagándose les a los empleados el día 5 y el 20 de cada mes.

El encargado de las nóminas establecerá un registro individual de salarios y llenará una ficha de tiempo para cada empleado. Deben l-lenarse las formas habituales de impuestos federales. anotándose todas las deducciones por seguros, bonos o beneficencia. Durante el pe-ríodo de la nómina, el encargado de las nóminas preparará la hoja de resumen de nómina que incluiren una lista de todos los empleados por -departamentos. El día quince del mes se sacan las tarjetas de tiempo y se comparan con los libros de tiempo que mantienen los jefe de de--

partamento. El encargado de las nóminas calculara el pago bruto para cada empleado, e inscribirá esas cifras en el libro de tiempo. En este punto, deberán calcularse y registrarse todas las deducciones, así como la cifras netas de pago para cada empleado.

El encargado de las nóminas verificara y volvera a verificar la hoja de resumen de nóminas. Se haran pasar los cheques por el protector, y el día de pago se les entregara a los empleados. Los totales de nóminas, por departamentos, se incluiran en el libro mayor. Los diversos impuestos federales y estatales causan problemas adicionales al departamento de contabilidad. Los impuestos sobre la renta y la segurada social requieren que se liven trimestralmente informes sobre el dinero retenido a los empleados, pagandose las cantidades cada mes en el caso de la seguridad social, deberá indicarse y pagarse también la aportación del patrón.

Al comienzo del año, se estima la cuota que se paga trimestralmente, y al finalizar el año se calcula la tasa actual, ajustandose de acuerdo con ella el último pago trimestral. El seguro de desempleo requiere un pago máximo del 3% de la nómina total. De esta cantidad, el 0.3 del 1% se le paga al gobierno federal y el resto al estatal. en la actualidad, la mayoría de los estados tienen una forma de calificación que determina la parte del 2.7% que deberá pagar el patrón.

El período más activo de la oficina de contabilidad se inicia al comenzar cada mes, puesto que se cierran los libros a final de mes y es preciso preparar a continuación los estados financieros.

D. DEPARTAMENTO DE VENTAS.

La administración de ventas hoteleras es, relativamente una acti
tud nueva en el campo de la administración de hoteles. A pesar de su-
novedad, las ventas se han convertido en una de las funciones primor--
diales de la hotelería, y en la actualidad se considera como parte in
tegrante de la administración, no todos los hoteles tienen un departa-
mento o un gerente de ventas; pero la función de ventas se lleva a ca
bo en la gran mayoría de ellos.

1. DESARROLLO:

La mayor competencia ha proporcionado el mayor impulso al desa--
rrollo de la administración de ventas en los hoteles, no es un secre-
to que los moteles han absorbido una porción del negocio de las habi-
taciones del hotel, y si agregamos a esto el aumento de la competen--
cia entre los mismos hoteles, resulta evidente que deben tomarse medi
das inmediatas para contrarrestar esa situación, a fin de que los ho-
teles puedan seguir obteniendo utilidades. Recuperar los per
didos en favor de los moteles o reemplazarlos con otros nuevos, es un
trabajo de ventas.

Otra razón para el desarrollo de la administración de ventas en-
la idustria hotelera puede encontrarse en el papel variable que desem
peñan los gerentes de hoteles.

Como resultado de este cambio, los deberes de relaciones públi--
cas los ha tomado a su cargo el departamento de ventas. Hoy día, el -
gerente de ventas y su personal son los principales contactos de la -

Industria hotelera con los clientes.

2. ORGANIZACION:

La organización del departamento de ventas de un hotel depende de numerosos factores, tales como el tamaño y la ubicación del hotel, las capacidades y las responsabilidades del personal y las normas del gerente. En los hoteles pequeños, el administrador es el gerente de ventas, supervisa los trabajos de ventas y, en la mayoría de los casos, asigna los trabajos reales que deben efectuar otras personas de la organización. Esta es la situación ideal, porque la planeación y la administración del programa de ventas por una persona debe garantizar un esfuerzo de ventas coordinado y cohesivo. En un gran hotel, el gerente no puede dirigir ya el programa de ventas, el esfuerzo de ventas se dispersa entre varios departamentos y aumenta el peligro de -- que haya un programa poco coordinado. Si se establece un programa no coordinado, se creara un mal enlace entre el gerente de banquetes y el de convenciones o entre la publicida en la prensa y la correspon--dencia directa, para evitar esas dificultades, los principales expertos en ventas recomiendan una organización en la que todos los departamentos siguientes se encuentran bajo la responsabilidad directa del director de ventas:

Recepción

Departamento de banquetes

Departamento de convenciones

Promoción general de alimentos y bebidas

Departamento de historial de clientes
Oficina de publicidad
Oficina de anuncios
Todas las ventas internas

Una sola persona -el gerente de ventas o reservaciones o cualquier otro que haya sido designado por la administración general- debe tener autoridad absoluta sobre estos departamentos, para producir el programa bien establecido que resulta esencial. Muchas veces, varios grupos pueden desear reservar la misma fecha para una convención y entonces el jefe del departamento de ventas debe tener la responsabilidad de los registros y la toma de decisiones, respecto al grupo -que resulte más valioso. Si no es capaz de hacerlo así, la decisión -debera corresponder al gerente general.

3. NEGOCIO DE LAS HABITACIONES.

Un hotel tiene tres productos para vender: Habitaciones, alimentos y bebidas. De los tres, el más productivo es el de las habitaciones. Ya hemos visto que la ocupación de habitaciones tiende a disminuir y que casi todos los hoteles tienen períodos de bajas en los negocios, tanto semanal como anualmente.

CONVENCIONES:

Una de las mejores respuestas a la disminución en la ocupación de habitaciones son las convenciones. Los departamentos de ventas de los hoteles están siempre alerta ante la posibilidad de llevar alguna convención a su empresa y, en este campo, es imperativa la cooperación

ción entre los hoteles de una ciudad y la camara de comercio local. - Como mencionamos antes, las ciudades comprenden el valor de los negocios de convenciones y muchas de ellas han cpnstituido oficinas para-promover activamente ese negocio.

Por tanto, los hoteles y la oficina de convenciones de la ciudad deben trabajar estrechamente de acuerdo y unir sus esfuerzos, con el fin de desarrollar un programa que sea suficientemente atractivo para venderse a los organizadores de cualquier convención en su ciudad.- El registro y la reservación de hoteles a las convenciones es un campo muy competitivo, puesto que hay ciudades en todo el país que se es fuerzan en atraer negocios a su zona.

RELACION CON LOS CLIENTES:

Mientras que las convenciones representan una parte importante - del negocio de las habitaciones, el mayor volumen de los ingresos de-habitaciones procede todavia de los clientes individuales. El gerente de ventas y los miembros de su personal se esfuerzan constantemente - en ganar negocios de repeticiones por parte de los clientes antiguos- y en encontrar nuevos clientes para el hotel. Ningún departamento de-ventas hoteleras deja cabos sueltos en sus esfuerzos por hacer que to dos los visitantes de la ciudad tengan presente a su establecimiento- y los buenos servicios que proporciona. Se trata de un trabajo impor- tante, que nunca puede completarse; pero el personal de ventas se es- fuerza siempre por llegar a esa meta inalcanzable.

La repetición de los negocios es conveniente y además le indica- a la administración que sus servicios, en el pasado, fueron satisfac- torios. Es especialmente conveniente convertir en clientes regulares-

a las personas que visitan con frecuencia la ciudad. El mejor modo de lograr esto es que el personal de tan buenos servicios que ningún cliente piense siquiera en irse a otro hotel. Sin embargo, un buen -- vendedor nunca da por sentada esa satisfacción y se mantiene siempre en contacto con los huéspedes, teniendo buen cuidado de ocuparse inmediatamente de las quejas. Muchos hoteles les piden incluso sus comentarios a los huéspedes, por medio de formas colocadas en las habitaciones. El manejo rápido y correcto de las quejas es muy importante, porque es humano que una persona poco satisfecha haga conocer sus sentimientos a todos con cuantos se encuentre.

PUBLICIDAD:

Al buscar nuevos clientes para el hotel, el departamento de ventas emplea muchos instrumentos, procedimientos y técnicas. Si deben - hacerse esfuerzos de ventas a que campos deberan dirigirse para obtener los máximos resultados? Donde se encuentran los clientes potenciales de un hotel dado? Para responder a estas preguntas, el archivo de historial de clientes y todos los demás indicios que pueda encontrar. - Una vez señalada la zona de mercado, entrara en acción el departamen- to.

Otro tipo de publicidad muy empleada por los hoteles es la de -- las pancartas en las carreteras estrategicamente situadas en las ca- rreteras principales que llegan a una ciudad, esas pancartas exte- riores pueden ser muy utiles para realizar negocios de habitaciones, alimentos y bebidas. Puesto que los hoteles luchan en la actualidad con- los moteles para atraer a las familias, esos letreros se hacen cada - vez más importantes, porque el programa del hotel se les presenta a -

las familias conforme van entrando a la ciudad. En esos letreros, muchos hoteles aseguran, tanto mediante ilustraciones como en el texto, que es establecimiento es un lugar perfecto para toda la familia.

La mayoría de los vendedores hoteleros están de acuerdo en que este tipo de publicidad es a la vez eficiente y de costo razonable. Los hoteles utilizan también los anuncios por radio, pero generalmente solo lo hacen así para los anuncios breves, como la televisión, ese medio también es muy costoso, similares a los anuncios gratuitos - por televisión son los artículos de periódicos y revistas que mencionan al hotel.

Los gerentes de ventas deben estar siempre alerta para descubrir situaciones que sean noticia y que puedan beneficiar al hotel, mediante su publicación.

OTRAS FUENTES DE NEGOCIOS:

Los empleados de ventas deben vender constantemente en persona y buscar otros contactos que puedan proporcionarle negocios al hotel. Los contactos con todas las compañías de transporte que sirvan a la ciudad son particularmente importantes.

Muy parecidas a las agencias de viajes son las compañías que organizan excursiones de todos los tipos, la mayoría de los cuales tienen lugar durante los meses estivales, cuando los negocios son bajos. Una compañía de excursiones espera obtener tarifas bajas pero a su vez puede garantizarle a un hotel cierto volumen de negocios y, por lo común, una o dos comidas para el grupo de gira.

La mayoría de los departamentos de ventas hacen hincapié actualmente en las "reservaciones garantizadas". Esto significa que los re

presentantes de ventas del hotel se ponen en contacto con grandes compañías que envían periódicamente vendedores. Ingenieros o representantes a una ciudad en viajes de negocios y le ofrecen a la compañía un contrato que les garantiza habitaciones en el hotel (y generalmente garantiza ciertas tarifas). Si se ponen en contacto con suficientes compañías, se asegurara un buen flujo de negocios de habitaciones.

4. ESPACIOS PUBLICOS:

El espacio público consta de comedores privados, salones de banquetes, salones de reuniones o cualquier otra zona del hotel que pueda ser productiva desde el punto de vista financiero. La mayor parte del potencial de negocios para ese espacio es local y los representantes de ventas, al tratar de alquilar el espacio, deben atraer a los hombres de negocios para las reuniones de ventas y empresariales, ofrecer servicios de banquetes a los ejecutivos de todo tipo de organizaciones y esforzarse en convencer a los individuos de las ventajas de celebrar determinadas reuniones o fiestas en el hotel. Los bailes deben buscarse ansiosamente, y muchos hoteles se especializan en recepciones de bodas. Los representantes de ventas de los hoteles deben buscar también activamente otros negocios, tales como las cenas de las compañías, las fiestas de oficinas y las celebraciones de los días festivos.

El tamaño y la naturaleza del espacio público de un hotel son los factores de control de la promoción de fiestas por el departamento de ventas. Por supuesto, la escasez de espacio, la falta de gran-

des salones para banquetes y la carencia de un salón de reuniones con gran capacidad de asientos, pueden ser obstaculos enormes. Raramente puede un hotel sufrir los cambios necesarios para modificar esos obstaculos; por ende, con demasiada frecuencia, el departamento de ventas de que hay negocios importantes que los gana un competidor, simplemente porque un hotel tenga tanto espacio público que no se pueda llenar constantemente; pero la gran mayoría de los hoteles disponen de muy poco espacio, en vez de mucho. Mientras que, generalmente las convenciones ayudan a todos los hoteles de una ciudad, el hotel con el mejor espacio público es el que se transforma en cuartel general de los convencionistas y el que mayores beneficios obtiene.

5. PROMOCION DE SERVICIOS:

Los deberes del departamento de ventas no concluyen con el alquiler de habitaciones y espacios públicos. Los principales servicios -- que deben venderse incluyen recreaciones, servicios de tintorería y habitaciones, restaurantes, sala de cocteles, salones de especialidades y tiendas del hotel y, en el caso de las operaciones en cadena, otros hoteles del grupo. Los huéspedes del hotel constituyen un auditorio cautivo para este tipo de promoción de ventas.

La reunión de restaurantes, merenderos, bares y, en menor grado, tiendas, en las cercanías inmediatas de los hoteles, no es una coincidencia. Los propietarios de esos negocios buscan activamente y obtienen las preferencias de los huéspedes de los hoteles.

Muchos huéspedes de hoteles suelen tener la impresión, correcta-

o incorrecta de que los comedores del hotel son demasiado caros o formales; como resultado de ello, durante las horas de las comidas, se produce un pequeño exódo de clientes de los hoteles a los restaurantes cercanos. Conservar o recuperar esos negocios de comedor para el hotel es una de las tareas de las ventas internas, y los hoteles han tomado disposiciones positivas, ofreciendo servicios de alimentos en una gran variedad de ambientes y a todos los niveles de precios.

En realidad, las ventas internas tienen el ambiente más ideal de todos aquellos en los que trabaja el departamento de ventas.

Otras compañías hoteleras emplean constantemente a los "ganchos" para atraer a los clientes potenciales, sabiendo que cuando una persona acude, por lo general es posible venderle otros artículos, en las ventas internas, el cliente no solo está presente, sino que puede utilizarse el mejor método de ventas: El contacto personal. El posible - que la principal ventaja de las ventas internas consista en que cada dólar de ventas representa ingresos adicionales con poco o ningún costo adicional de promoción.

En un día, esos empleados hablaban con cien veces más huéspedes que el gerente en todo un mes. Al comprender esto, muchos hoteles dan a los empleados preparación en ventas y desarrollan campañas centradas en las ventas hechas por los empleados. La meta es hacer que cada empleado sea un vendedor.

C A P I T U L O V I

PERSPECTIVAS DE CARRERAS QUE OFRECE LA INDUSTRIA HOTELERA.

- A. NIVELES DE EMPLEO.
- B. HOTELES PEQUEÑOS DE LA COMUNIDAD.
- C. DESARROLLO EN EL TURISMO.
- D. DESARROLLO FUTURO DE LOS MOTELES.
- E. VISION DEL FUTURO.
- F. ANEXOS.

A. NIVELES DE EMPLEO.

Los empleos representativos en hotelería se basan en tres niveles distintos de capacidad y preparación. El primer nivel contiene -- los empleos no especializados y semiespecializados, que no requieren experiencia previa ni preparación especializada. El segundo nivel contiene los empleos especializados, que requieren experiencia y/o preparación especializada. El tercer nivel o superior contiene los puestos de supervisión, ejecutivos y administrativos, que exigen la mayor cantidad de experiencia, preparación y educación.

Los individuos con instrucción secundaria o inferior y que no -- han tenido experiencias hoteleras o conexas, deben concentrarse en -- los empleos de entrada o iniciales, como punto de partida para realizar una carrera en la industria hotelera. Todos los departamentos tienen una o más clasificaciones de empleos a este nivel. Nadie debe pensar que el comenzar en ese nivel impide que sea posible progresar y -- llegar muy lejos en la escala de la organización. Puesto que la mayoría de gerentes y ejecutivos hoteleros actuales comenzaron a trabajar a ese nivel. La experiencia obtenida en esos puestos iniciales, más -- los conocimientos alcanzados mediante programas de adiestramiento y -- los contactos con otros empleos, son escalones que permiten ascender a puestos de segundo nivel de empleos de los hoteles, el especializado.

Los empleos iniciales representativos se incluyen a continuación por departamentos:

RECEPCION

"Botones"

Elevadorista

Aprendiz de telefonista

Portero

PREPARACION DE ALIMENTOS

Preparador de verduras

Ayudante de cocina

Dispensero

Ayudante de almacén

Lavaplatos

SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Ayudante de restaurante

Mozo de bar

INGENIERIA

Ayudante de plomero

Ayudante de electricista

Ayudante de lubricador

SECRETARIAL

Empleado de oficina

Mecanografa

LAVANDERIA

Lavador

Exprimidor

Planchador

CONTABILIDAD

Controlador

Archivista

Los candidatos a ocupar los puestos del segundo nivel, el especializado, proceden de una gran variedad de fuentes, muchos de esos puestos los ocupan empleados que proceden de los diversos trabajos iniciales. Otras personas aprenden un oficio especializado en otra in-

industria, y luego buscan un puesto similar en el hotel. Los graduados de escuelas técnicas y colegios que imparten instrucción hotelera ocupan cierta cantidad de esos puestos, mientras que otros proceden de escuelas de administración.

Los empleos de los departamentos de cenas y banquetes radican casi totalmente en la experiencia; la trayectoria habitual es de ayudante de restaurante. La mayoría de los empleados de bar son antiguos camareros, aunque en algunas escuelas especializadas puede obtenerse adiestramiento en la mezcla de bebidas. Los empleados de registro de habitaciones y reservaciones proceden de las filas de los "botones" y de las escuelas técnicas; el adiestramiento para los empleos mecánicos del departamento de ingeniería y el de limpieza se puede obtener tanto en la industria hotelera como fuera de ella. Quien busque empleo en esos campos deberá consultar a los sindicatos locales o a contratistas que den empleo a especialistas en esos oficios. La mayoría de los candidatos a esos puestos en los hoteles obtienen la maestría en su oficio antes de buscar trabajo en la industria hotelera.

La lista siguiente contiene una muestra representativa de clasificaciones de empleo a nivel especializado:

Secretario	Cocinero de verduras
Ayudante de contabilidad	Encargado de bar
Tenedor de libros	Electricista
Ayudante de mayordomo	Lubricador
Plomero	Mayordomo de cocina
Contador	Representante de ventas
Empleado del registro de	Tapicero

Habitaciones	Cocinero de asados
Empleado de reservaciones	Gerente de guardia
Mayordomo de piso	Mayordomo de vinos
Panadero	Carpintero
Camarero	Capitan de camareros
Anfitrión	Empleado de la recepción
Jefe de camareros	Pintor
Auditor nocturno	Telefónista
Cocinero de frituras	

La preparación, la experiencia y la iniciativa individual son -- las claves para los niveles ejecutivo y administrativo, en la actuali-
dad, hay tendencia a cubrir esos puestos con personas que hayan reci-
bido educación universitaria; pero nunca se les cerrera la puerta a -
los individuos competentes que se hayan abierto camino desde abajo en
la organización.

Que tipo de empleos obtienen los graduados de escuelas hoteleras
las grandes cadenas hoteleras tienen programas de adiestramiento de -
graduados para los que reclutan a graduados universitarios, un aprendi-
z pasaba cerca de un año en el programa durante el cual obtiene cono-
cimientos y experiencias sobre cada departamento. Al concluir el pro-
grama, se le asigna un empleo regular en el hotel y comienza el ascen-
so hacia las responsabilidades administrativas y ejecutivas. Aunque -
este tipo de programa organizado de adiestramiento existe primordial-
mente en las cadenas metropolitanas, muchos gerentes de hoteles tie-
nen deseos de obtener y desarrollar materiales administrativos jove-
nes.

nes.

El joven graduado que no asista a un programa de adiestramiento-generalmente comenzara en un de los empleos siguientes: Mayordomo, --sub-gerente, representante de ventas, controlador de alimentos y bebidas gerente de restaurante.

Los puestos representativos del nivel administrativo o ejecutivo de la gerencia hotelera son:

Gerente de recepción	Gerente general
Controlador	Gerente de abastecimientos
Gerente ejecutivo de limpieza	Mayordomo
Gerente de créditos	Gerente de alimentos y bebidas
Subgerente ejecutivo	

BEBIDAS

Gerente de convenciones	Gerente de ventas
Auditor	Gerente residente
Jefe de cocina	Director de personal
Ingeniero en jefe	Gerente de banquetes

Hoteles grandes o pequeños?

Es mejor que obtenga mi experiencia en un hotel grande o en uno-pequeño? esa es la pregunta que plantean con mayor frecuencia los es-tudiantes de las escuelas hoteleras. Aunque no puede darse una res---puesta fija, esa pregunta merece una atención especial.

Los hoteles pequeños sobre pasan a los grandes en sus ventajas - para quienes aspiran al papel de empresario. A la larga, las oportunidades para ser independientes y nuestros propios patrones, con mucho-mayores en los hoteles pequeños. Muchos jovenes se preocupan innecesa

riamente por donde iniciar su carrera hotelera. Cual es la mejor rama hotelera para comenzar después de la graduación?, en realidad se ha demostrado muchas veces que nos importa mucho como se comienza, lo -- que cuenta es como se termina.

Cuando los jóvenes se preparen adecuadamente para desempeñar el papel de empresario, deben hacer planes y esperar tener que servir un periodo de aprendizaje después de salir de la escuela. No es razonable apresurarse demasiado y esperar tenerlo todo desde el principio. Como los doctores, los buenos estudiantes hoteleros deben esperar trabajar en una especie de internado moderado, puesto que en esa etapa es primordial aprender el lado practico del negocio. Periódicamente, los hoteleros deben verificarse a si mismos, en función de las teorías idoneas aprendidas en los libros; entonces, si creen estar en la línea apropiada, pueden seguir adelante a toda velocidad.

Un buen plan es trabajar para algún hotelero reconocido o para una cadena conocida durante unos cuantos años, con el fin de suplir un poco la inexperiencia. Luego, cuando llegue el momento de dar el gran salto independientemente, es aconsejable que se conviertan en administradores, y no en profesionales de los hoteles. En realidad, esto es generalmente lo que da mejores resultados a la larga, y no hay tantas probabilidades de quedar atrofiados por la expansión excesiva o por el subfinanciamiento.

Es cierto que todo hotel que tiene éxito, pequeño o grande, lo alcanza y lo conserva mediante la coordinación de esfuerzos individuales; no obstante, la diferencia real entre ambos me parece que radica entre un equipo en el que el capitán puede dirigir a cada individuo y

otro en el que el capitán debe influir en varios niveles y grupos de supervisores -cada uno de los cuales, a su vez, aplica y extiende la dirección-, contribuyendo en esa forma a la producción de los resultados finales.

En este tipo de hoteles se tiene la oportunidad de aprender con mayor rapidez. Debido a la multiplicidad de las funciones, los jóvenes graduados puede probar cada una de ellas y utilizar las oportunidades para descubrir tanto los campos de verdadero interés para ellos como el área de la administración que se ajuste mejor a sus capacidades.

La descripción de la experiencia en los grandes hoteles estaría incompleta sin el enunciado de esos problemas, en forma muy breve son

1. Es preciso aprender a dirigir a grandes grupos de empleados.
2. Las comunicaciones con el personal se complican por el tamaño mayor de la organización.
3. Para obtener buenos resultados, es preciso reconocer que existe la posibilidad de fracasar en una compañía grande.

Si nos grada tener el sentimiento de participar en un trabajo en equipo, la satisfacción de la aceptación en el grupo y el reto de las ejecuciones logradas mediante el adiestramiento y el animo de grupos de personas. creo que encontraremos el mejor modo de desarrollarnos plenamente en un gran hotel.

B. HOTELES PEQUEÑOS DE LA COMUNIDAD.

Los hoteles viejos de las ciudades requeños y de las comunidades

de poco tamaño han sido dados de baja como pérdidas totales por la mayoría de los miembros de la industria. Algunas de esas propiedades parecen merecer un mejor futuro que la demolición. Prácticamente en todos los casos, las habitaciones ya no son competitivas y se encauzan hacia otros usos; sin embargo; la comunidad necesita un punto central donde puedan celebrarse, con un servicio adecuado, las recepciones, los banquetes y las reuniones. Hay razones sentimentales que fundamentan los intentos hechos por mantener esos hoteles en funcionamiento. aparentemente alguien ha perdido una buena apuesta en el campo de los alimentos y las bebidas, en esos hoteles.

En muchos casos, existe un mercado para negocios alimenticios, de bebidas y banquetes, el hotel está razonablemente bien equipado para manejar los volúmenes apropiados. Lo que se necesita es una administración joven y progresista; tarde o temprano uno o más jóvenes inteligentes formaran una compañía destinada a manejar las instalaciones de alimentos y bebidas de esos hoteles, bajo contratos con la administración, o posiblemente, con arreglos de cesión. La compañía preparará un programa completo que vaya de la mercadotecnia a la planeación de los menús y de la decoración a los procedimientos normalizados. ya hay administraciones contractuales de servicios alimenticios en plantas industriales, en hospitales, tiendas de departamentos y en universidades y escuelas. La extensión lógica de ese mismo concepto es a los hoteles de la comunidad; este desarrollo ya se ha hecho realidad.

Las últimas predicciones de potencial humano para la industria hotelera indican una necesidad de 250 000 nuevos empleados cada año.

en el futuro previsible; 185 000 de ellos se necesitaran en puestos-semiespecializados o de nivel inferior. Reclutar a este número de empleados sera un desafio casi insuperable, a menos que se produzcan - cambios económicos inportantes y lamentables. Sin embargo, aunque la industria econtrara a esos empleados, es probable que no pudiera permitirse su contratación. Si la productividad de los empleados siguiera al nivel actual y los sueldos continuaran aumentando al mismo ritmo.

El reto consiste en retener el servicio personal y la hospitalidad de los hoteles, automatizando todo lo que sea posible.

Aunque algunos de los servicios se despersonalicen, estos se -- llevara a cabo con tanta rapidez, mejor y con mayor exactitud, que - los huéspedes los aceptaran de buena gana como progreso. La tenden-- cia a la automatización se ha establecido y se acelerara en los pró-- ximos años.

Todas las predicciones anteriores han estado bien fundamentadas en las tendencias en desarrollo. La mayoría de ellas deberan cumplir se. Ahora, avancemos un poco en el futuro: imaginemos el año 2015; - los científicos estan describiendo ya lo que sera la vida en ese pe-- ríodo, habra robots computarizados que realizaran muchas de las ta-- reas que en la actualidad efectuan los humanos. Esos robots prepara-- ran alimentos, lavaran los platos, se encargaran de la mayor parte - de la limpieza del hotel, extirparan las malas hierbas, cuidaran los jardines y realizaran varios tipos de trabajo de oficina.

Se habran producido algunos desarrollos bastantes significati-- vos de los transportes.

vos de los transportes.

Con los viajes regulares a la luna, tendra que haber un hotel lu
nar.

Hoy día resulta atractivo el proyecto de adaptar terrenos y hoteles de vacaciones con aire totalmente acondicionado en todas las partes del mundo; Imaginemonos un desierto tropical situado en pleno centro de Londres o Nueva York, la temperatura variaria un máximo de 2 - grados, no habria niebla, ni contaminación atmosferica, sino solo aire puro y acondicionado. Recuerdese que todo esto es ya posible. Para el año 2015, esos dos desarrollos seran probablemente cosas anticua--das; sin embargo, los viajes espaciales seran suficientemente escasos como para ser distintivos de posición.

Indudablemente, el futuro encierra muchos retos imprevisitos. -- Cualesquiera que sean, parecen absolutamente seguro que la industria-hotelera sabra enfrentarse a ellos.

C. DESARROLLO EN TURISMO.

Hoy día, el turismo es la mayor industria del mundo, a la vez -- que la de crecimiento más rápido, debido a este crecimiento, hay un - gran número de factores que se estan enfocando adecuadamente; así vemos que lo que se ha considerado siempre como industrias separadas -- son actualmente, en realidad, partes integrantes de una industria mucho mayor - el turismo. Aunque ha existido siempre alguna relación, - el futuro vera a las lineas aereas y a los hoteles tan estrechamente-relacionados y coordinados que se necesitara algo más que una observau

ción superficial para poder separarlos.

El crecimiento de este sistema hotelero va casi exactamente de acuerdo con el desarrollo del turismo en el mundo. Los últimos cinco años revelan una aceleración enorme: otra buena prueba de lo conveniente de esta relación la dio recientemente la trans world airlines, al adquirir la Hilton international company, que manejaba más de cuarenta hoteles en todo el mundo. En el futuro cercano es seguro que se producirán otras muchas funciones de este tipo.

Muy pronto, el turista viajara a todas partes con servicio completo y recibiera solo una factura cuando regresara a casa. En el hotel se le daría información actualizada sobre los vuelos y se le indicaría que se le conduciera hasta el aeropuerto. Preparara su equipaje, saldrá del hotel, entrara a la limosina para dirigirse al aeropuerto, se instalara en su asiento designado en el avión y despegara para su destino siguiente. En cuanto aterrice, lo recibirá el personal del nuevo hotel, que lo llevará hasta su establecimiento y lo conducirá a sus habitaciones, donde encontrará su equipaje esperándolo. No habrá esperas, colas, retrasos, ni necesidad de utilizar dinero en efectivo.

Como resultado directo del desarrollo del turismo, está evolucionando un nuevo concepto de la administración. Tradicionalmente, ha habido diferencias considerables entre el método norteamericano y el europeo para abordar la profesión de la administración hotelera.

Es muy probable que el turismo produzca resultados que la diplomacia nunca ha podido alcanzar.

D. DESARROLLO FUTURO DE LOS HOTELES.

El futuro de los moteles norteamericanos se analizó en el capítulo inicial: sin embargo que ocurrirá fuera de los límites de los Estados Unidos? cuando los viajes en automóvil se hagan importantes en todos los países del mundo, los moteles comenzaran a surgir. Ambas cosas van unidas, el verdadero periodo de auge para los moteles, en Europa, ha sido la década de 1970. Los fundamentos se encuentran ya en su lugar y el desarrollo está cobrando rapidez. Las principales compañías petroleras están proporcionando la asesoría y el dinero para el desarrollo de los moteles europeos. La conocida marca ESSO, de la Standard Oil o New Jersey, aparece en la actualidad en 14 moteles situados en Suecia, Dinamarca, Alemania, Italia e Inglaterra. La compañía proyecta construir diez nuevos moteles anuales durante varios años y la expansión a Noruega, Holanda, Bélgica y Austria. Además de la firma ESSO, está el grupo italiano Agrip como precursor del movimiento de desarrollo de los moteles en Europa, Rank Motor Inns.

La mayoría de las otras partes del mundo no parecen estar todavía preparadas para el desarrollo de los moteles, solo cuando haya buenas carreteras llenas de automóviles, con vehículos que trasladen a hombres de negocios y familias enteras a distancias considerables, comenzaran a aparecer los moteles en el paisaje. Eventualmente, el resto del mundo llegará a conocer los moteles, si no se han hecho ya obsoletos para entonces.

E. VISION DEL FUTURO.

Aunque el cambio y la obsolescencia han sido siempre parte integrante de la industria hotelera, los administradores de hoteles no se habían enfrentado nunca antes a la enorme aceleración del cambio que se ha ido produciendo todos los días durante los últimos años. En consecuencia, mirar hacia el futuro se convierte más en una necesidad para los negocios, menos en un simple pasatiempo agradable.

Independientemente de los períodos de crisis por los que atraviesa el turismo internacional, la industria de la hospitalidad por su propia naturaleza, posee un espléndido futuro. Pero dicho futuro depende, en gran medida, de los propios trabajadores del sector hotelero, quienes además de profesionalismo, deben demostrar, cada vez más talento, don de gente, técnica y maestría.

BIBLIOGRAFIA

- ENCICLOPEDIA - De hotelería y turismo. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Calz. de Tlalpan No.4620, México 22, D.F. Editoria
CECSA 1985
Tomos I,II,III,IV,V,VI,X
- ADMINISTRACION DE PERSONAL - Arthur W. Sherman Jr.
Cía Editorial Conhnental, S.A. de C.V. México
Editorial CECSA X impresión
Marzo de 1986.
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS - Terry.
Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.
Tercera edición.
- ANALISIS DE PUESTOS-Herbert J. Chruden
Compañía editorial continental, S.A. de C.V. México.
Calz. de Tlalpan No.4620, México 22, D.F.
8va. impresión 1984
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Fernando Arias Galicia
Rfo Churubusco 385, Col. Pedro Ma. Anaya.
Deleg. Benito Juárez 03340 México, D.F.
Editorial Trillas.
Decimotercera edición Jun. 1983
- ORGANIZACION HOTELERA
S. Medlik
Cometa, S.A. Cta. Castellón Km3400, Zaragoza
Paraninfo, Madrid
Impreso en España 1978.