

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA TURISMO



**“Análisis del manejo de la información recibida en el
departamento de recepción de un hotel para coadyuvar en la
generación de ventajas competitivas, a partir de la evaluación de
una experiencia laboral en la Gestión 2017”**

Memoria Laboral para obtener el título de Licenciatura

POR: FANOR ORLANDO DELGADILLO LUNA

TUTOR: LIC. ILSÉN GUTIÉRREZ CASTELLÓN

LA PAZ – BOLIVIA

2020

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA TURISMO

**“Análisis del manejo de la información recibida en el
departamento de recepción de un hotel para coadyuvar en la
generación de ventajas competitivas, a partir de la evaluación de
una experiencia laboral en la Gestión 2017”**

Presentado por: Fanor Orlando Delgadillo Luna

Para optar al grado de Licenciado en Turismo

Nota Numeral:

Nota Literal:

Ha Sido:

Directora de la Carrera de Turismo: Lic. Doris Arias Pérez

Tutor: MSc. Ilsen Gutiérrez Castellón

Tribunal: MSc. José Hidalgo Quezada

Tribunal: MSc. Edith Pamela Escobar Lima

Fecha:

*Se lo dedico a quienes me inspiraron, a quienes me ayudaron a llegar
donde he llegado, a mis padres, a mi hijo, a mis héroes.*

ÍNDICE

RESUMEN DOCUMENTAL.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
2.1 JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS ACADÉMICO Y PROFESIONAL.-	5
2.2 JUSTIFICACIÓN SOCIAL.-	6
2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.-.....	7
3. OBJETIVOS	8
3.1. OBJETIVO GENERAL.-	8
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-	8
4. MARCO INSTITUCIONAL.....	8
4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y/O FUNCIONES DE LA EMPRESA Y ÁREA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL SUSTENTANTE.....	11
5. REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS.....	13
5.1. ANTECEDENTES DE LA HOTELERÍA.	13
5.2. LA HOTELERÍA.	14
5.3. LA HOTELERÍA EN BOLIVIA.	15
5.3.1. TIPOLOGÍAS HOTELERAS Y DEFINICIONES.....	16
5.3.2. ORGANIZACIÓN HOTELERA.-	19
5.3.3. JEFE DE RECEPCIÓN Y RESERVAS.	21
5.4. LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.	23
5.5. INFORMACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO.	25
5.6. MANEJO DE LA INFORMACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO.....	26
5.7. VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL TURISMO.	28
5.8. LA MEJORA CONTINUA.	31
5.8.1. LINEAMIENTOS PARA LA MEJORA CONTINUA.....	32
6. REFERENTES METODOLÓGICOS	34
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
6.3 PERFIL DE LA POBLACIÓN.....	38
7. DESARROLLO DESEMPEÑO / EXPERIENCIA ACADÉMICO LABORAL.....	39

APARTADO I	39
7.1 CONTEXTO LABORAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL	39
APARTADO II	42
6.2. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA/ O DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL.	42
8. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.....	44
8.1. DESARROLLO DE LOS APORTES Y SUS RESULTADOS.	47
8.2. RESULTADOS ALCANZADOS.	52
8.3. VENTAJA COMPETITIVA ALCANZADA.....	57
APARTADO IV	59
9. EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES.....	59
10. CONCLUSIONES.-	68
ANEXOS	76
11. BIBLIOGRAFÍA.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categorización de los establecimientos de hospedaje	17
Tabla 2. Proceso de la información	27
Tabla 3. Seguimiento y evaluación.....	38
Tabla 4. Propuesta de solución	44
Tabla 5. Mejora de servicios del área de recepción.....	50

RESUMEN DOCUMENTAL

Título: “Análisis del manejo de la información recibida en el departamento de recepción de un hotel para coadyuvar en la generación de ventajas competitivas, a partir de la evaluación de una experiencia laboral en la Gestión 2017”

Descripción del estudio: Se realiza la descripción de la intervención del trabajador del departamento de hospedaje en un hotel en la ciudad de La Paz, respecto al análisis del manejo de la información interna de este departamento y su afectación para generar ventajas competitivas sostenibles. Así, se describe de forma sistemática todos los sucesos que se atribuyen a la búsqueda de una solución al problema desde su identificación para pasar por un diagnóstico y determinar las acciones, método de intervención del trabajador.

Métodos empleados: Para los propósitos del presente trabajo se aplicó el método cualitativo, esta metodología se aplicó de manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema planteado es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introdujo satisfactoriamente. Es así que, el tipo de investigación es descriptiva y consiste en un estudio de caso, ya que se observa y analiza una unidad específica de un universo, como es el del establecimiento de hospedaje Stannum.

Se consideró que el método y técnica de intervención más acorde a la labor realizada por el trabajador es el de “Desarrollo y Método de entrenamiento de equipos”

Las técnicas utilizadas; Observación directa, Cuaderno de apuntes.

Resultados: Es evidente el aporte de los resultados encontrados a partir del análisis del problema en estudio, generándose a partir de esta evaluación un “Manual de procedimientos de recepción para el Hotel Stannum”

Conclusión: Se logra precisar una metodología de trabajo de los equipos que conforman el área de recepción del hotel Stannum, concretándose un manual de procedimientos de esta área que funge como lineamiento básico para brindar una atención al cliente de mayor calidad.

Palabras clave: **Hotelería, Información en las organizaciones, Calidad, Ventajas Competitivas.**

1. INTRODUCCIÓN.

La emergencia sanitaria ha significado una crisis sin precedentes en la era de la globalización que exige reflexionar y prepararnos frente a los retos que enfrentará la economía global en el corto, mediano y largo plazo.

Dicho esto, sin duda, el turismo es uno de los sectores productivos que más se ha visto y se verá afectado por los impactos del COVID-19. Por tanto, el sector requerirá de mayor protección, cuidado y proyección para iniciar su recuperación en un futuro cercano, de manera que cuando la crisis se vea controlada las dinámicas de consumo del turista habrán cambiado para siempre, instigadas por la desconfianza, la austeridad y la incertidumbre; variables que seguirán influenciando la toma de decisiones del consumidor, especialmente en las lógicas de los viajeros. Desde las oficinas de promoción turística, marca país, universidades y empresas privadas del sector turismo debemos afrontar los retos de manera consistente y prolongada para evitar el colapso de uno de los motores de la economía nacional. En Bolivia, el turismo representa aproximadamente un 4% del Producto Interno Bruto (PIB) y produce unos 360.000 empleos directos e indirectos. A nivel global, el turismo representa el 10.4 % del PIB mundial, sin embargo, tras la pandemia el turismo verá un realce cuando todos los que se involucran en la actividad puedan apoyar su recuperación.

En este contexto en el que se refleja la complicada situación que ha vivido el sector turismo y, en concreto, la industria hotelera, y ante la preocupación por una lenta recuperación frente a este tipo de situaciones económicas difíciles de superar que conforman el entorno de los establecimientos hoteleros, la presente memoria laboral describe la propuesta de solución a un problema específico en un establecimiento hotelero que como apoyo ante situaciones de cambio que la crisis económica está produciendo, sirva de herramienta para potenciar la calidad de los servicios en los establecimientos hoteleros, ante la necesidad de construir organizaciones con una alta capacidad competitiva y oferta de servicios aún más adecuados a

las nuevas exigencias que se establecerán, no solamente para sobrevivir ante los nuevos retos del entorno, sino para adaptarse y anticiparse con éxito a los mismos.

En este sentido, la rentabilidad y supervivencia de la industria del turismo depende de su capacidad para anticiparse y adaptarse al futuro (Cotec, 2007).

En un marco definido por la extrema volatilidad del mercado y por la poca confianza de los turistas, el trabajador describe que a través de un cambio en el comportamiento organizativo de un establecimiento hotelero enfocado al aprendizaje, las empresas hoteleras pueden alcanzar mayor eficiencia y eficacia necesarias para ser competitivas y alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La nueva crisis, el incremento de la competencia y la necesidad de ser sostenible demuestran que las organizaciones hoteleras deben contraer la capacidad de anticiparse a cambios del entorno y de aprovechar las oportunidades económicas que surjan y adaptarlas a la realidad de la empresa.

Con el fin de alcanzar un nuevo manejo organizativo de la información orientado a su correcta explotación, la industria turística está experimentando notables transformaciones a nivel global, que se manifiestan en un aumento importante del número de potenciales destinos, con un aumento del grado de competencia, y en cambios en las preferencias de los turistas y en los modos de viajar otorgados por la crisis. Dado el peso que este sector tiene en la generación de producto y empleo en la economía boliviana, dichos cambios hacen especialmente oportuno el análisis de su posición competitiva.

En el Departamento de La Paz existe una variedad de establecimientos de hospedaje, donde los turistas nacionales y extranjeros pueden hospedarse, esta cantidad de establecimientos de hospedaje se ha incrementado considerablemente, por lo que estas empresas requieren una gestión sólida y un control adecuado para el desarrollo de sus actividades. En estos establecimientos se alberga a las personas temporalmente y a su vez se proveen diferentes servicios como restaurante, cafetería, salones de eventos, spa, conexión a internet, información de atracciones turísticas en el lugar, etc.

El presente trabajo en un primer contexto, presenta, a modo de introducción general la descripción de las actividades desarrolladas por el postulante en su tiempo y espacio laboral, así es que, este capítulo desarrolla los conceptos y definiciones que engloban los estudios realizados; la hotelería con énfasis en los procesos del departamento de recepción, la administración en su brazo específico de la dirección de recursos humanos, y un análisis del manejo de la información en las organizaciones, también analizamos como repercuten las TIC's en el proceso de comunicación en las empresas hoteleras.

Habiendo abordado los conceptos anteriores, un primer capítulo describirá la actividad laboral del postulante la misma donde se realiza este estudio de caso, su contexto laboral, requiriendo un análisis de la empresa donde se llevó a cabo esta experiencia, abordando en detalle los objetivos, actividades, funciones del departamento o área específica donde se realizó la actividad laboral, es necesario el desarrollo de un marco teórico y normativo que sustente los aportes científicos del trabajo.

En un segundo capítulo, se presentan dos apartados principales, primero, la determinación del Problema o Caso de estudio real que se suscita a partir del trabajo desarrollado como jefe de Recepción el Hotel Boutique Stannum; segundo, se realiza un profundo análisis del problema, ***“el hotel Stannum no realiza el adecuado manejo de la información interna que posee el departamento de recepción, para generar ventajas competitivas”***.

En el tercer capítulo se abordan las experiencias en cuanto a las propuestas de solución para el problema encontrado, lo anterior responderá al perfil de estudios del postulante que como profesional en Turismo en la Universidad Mayor de San Andrés debe contribuir de manera eficiente en la búsqueda de soluciones a la actividad turística. Desarrollando en detalle las acciones y estrategias planteadas para la solución de los problemas, considerando la descripción del caso en cuanto al lapso de tiempo, las personas de la organización involucradas y los materiales físicos o financieros que fueron utilizados para generar las posibles soluciones.

El capítulo IV corresponde a la Evaluación de los resultados, explicando los logros de la intervención realizada, denotando cómo el perfil profesional en Turismo del postulante responde o no de manera adecuada a las exigencias del trabajo en el Hotel Stannum y si son determinantes a la hora de encontrar soluciones para con la organización en bien de todos los grupos de interés¹. A partir de ello en un capítulo final podremos desarrollar conclusiones y alternativas que fueron o no planteadas en su momento, como también una descripción de toda la experiencia colectada, contrastándola con la formación recibida en la Universidad Mayor de San Andrés, planteando finalmente elementos, acciones o conceptos clave que podrían ser considerados en el Plan de estudios de la Carrera.

¹ Grupos de Interés: Gobierno, socios accionistas, clientes, proveedores, comunidad y personal interno. Esteban Alstchul, (2016).

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS ACADÉMICO Y PROFESIONAL.-

El turismo es un conjunto de actividades que se desarrollan tanto por empresas privadas como por instituciones públicas. Compañías de transporte, hoteles, restaurantes, operadores y agencias de viaje, sistemas de distribución, comercio, son, entre otros, los encargados de poner a disposición del turista las actividades y servicios que éste demanda. Los diversos niveles de la administración pública, por su parte, tienen las competencias para regular la actividad turística, ordenan el territorio y dotan a los destinos de las infraestructuras, equipamientos y servicios públicos (seguridad, limpieza, sanidad, etc.) necesarios para dar por cumplida la satisfacción a las expectativas de la demanda de turistas que visitan nuestro país.

En ese sentido, el lugar donde se generan los valores humanos que encaran con la mejor predisposición el desafío de esta profesión muy gratificante son las unidades académicas y profesionales, en nuestro país denotan las carreras de Turismo y/o administración turística que han cobrado mayor importancia las últimas décadas, y nos permite generar la reflexión de todas sus ramas multidisciplinarias.

El documento aborda de manera concreta la aplicación del conocimiento adquirido por el trabajador en las áreas de hotelería, administración, que componen parte de la formación profesional de la Carrera Turismo en la Universidad Mayor de San Andrés, pudiendo el trabajador aplicar de manera asertiva estos saberes generando una mejora objetiva en los procedimientos y actividades de la empresa hotelera, con el fin de producir una ventaja competitiva que consiste en la personalización de servicios ofrecidos por la empresa hotelera, mejorando su oferta de servicios y su posición frente a la competencia.

Para ello se procederá a revisar datos, así como mantener un contacto directo con la literatura, libros, revistas, legislación, reglamentos, artículos, que hayan abordado teóricamente temas relativos al manejo de la información en las organizaciones, haciendo hincapié en el sector Hotelero.

2.2 JUSTIFICACIÓN SOCIAL.-

El estudio del manejo de la información por parte de las empresas hoteleras en el país y por supuesto en nuestra ciudad es de suma importancia en zonas donde la afluencia turística y su relación con el crecimiento y aporte al desarrollo del país es inminente, así es que la ciudad de La Paz es un claro núcleo turístico ² de gran afluencia de la actividad, donde el crecimiento con fines económico-productivos definitivamente tiene influencia directa en el desarrollo social y económico de la población. El crecimiento del turismo en Bolivia bordeaba el 10% al año hasta el 2019 y generaba \$us 802 millones anuales de ingresos, que implica casi la mitad del aporte del sector de hidrocarburos a la economía, según el Ministerio de Culturas y Turismo.

El presente trabajo se justifica desde el punto de vista social, considerando los puntos anteriores expuestos acerca de la actividad turística y hotelera es de suma importancia para el desarrollo del país y de sus habitantes, pretendiendo mejorar la calidad de vida tanto de los empleados del sector, así como también de los empresarios, al contar con un estudio de caso del área de recepción se generan beneficios para los diferentes actores que conforman la actividad turística en el país, estudiantes que encuentren en el documento una primera reflexión de estudio para este tema, profesionales del turismo que pueden encontrar la aplicación de este escrito para con su desarrollo y mejora laboral, turistas tanto nacionales como extranjeros que a partir de una mejora de los servicios en el sector hotelero puedan disfrutar plenamente de su estadía, terminando en mayores ingresos para los empresarios hoteleros y afines.

A los hoteles que podrían tener la misma problemática, a partir de esta memoria laboral puedan implementar de manera metodológica y planificada un sistema para el manejo de la información que les ayuda a generar ventajas competitivas, en un tiempo adverso para la industria donde la competencia y el robustecimiento del negocio hotelero son inminentes.

² Núcleo Turístico.- Lugar geográfico que genera una actividad turística emisora o receptora, por sus características climáticas, culturales, naturales, históricas o artísticas.

2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.-

La investigación también se justifica desde el punto de vista metodológico buscando que los hoteles con la misma problemática, a partir de esta reflexión puedan implementar de manera planificada u organizada un sistema de manejo de la información que les permita acceder de manera eficiente a la generada por sus colaboradores, clientes internos, proveedores, clientes externos, todo ello en la búsqueda de una ventaja que les otorgue espacios de competitividad.

Acerca del método inductivo partiendo de casos particulares para llegar a una proposición general. El uso del razonamiento inductivo en este estudio de caso será de gran importancia en el trabajo en general, ya que realizada la recolección de datos sobre este caso específico se genera un nuevo espacio de aplicación y análisis para crear teorías o hipótesis relacionadas al tema de estudio en cuestión.

El tipo de investigación cualitativa permitió al trabajador aplicar la técnica de la observación participante, como principal ventaja poder observar en directo el escenario que se ha de estudiar, así como a los sujetos que serán objeto de la investigación. De igual modo para lograr la objetividad, el observador estuvo en contacto con el objeto de estudio pudiendo identificar la problemática. Por otro lado, las técnicas deben ser aplicadas de acuerdo al criterio del investigador en este caso el trabajador, ya que sólo él, mediante el planteamiento de su objeto de estudio, fue capaz de determinar que técnica cualitativa es la más adecuada para el desarrollo de su investigación conforme evolucionaba su reflexión respecto a la problemática abordada.

Así finalmente, se podría construir un instrumento adecuado para abordar el manejo de la información de los hoteles, ofreciendo el último una directriz o línea de acción a seguir por estas empresas en fe de un mejor desarrollo del turismo en nuestro país.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL.-

- Sistematizar los lineamientos que se utilizaron para el manejo de la información recibida por el departamento de recepción a ser usada en la generación de ventajas competitivas, todo ello en el marco de la formación académica en Turismo y aplicando la determinación, análisis y evaluación de la intervención del trabajador.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-

- Mostrar las necesidades del personal que se identificaron en el departamento de recepción a la hora de manejar la información.
- Determinar el nivel de conocimiento que tenía el personal de recepción acerca de los procesos y procedimientos de del hotel.
- Exponer las estrategias que se implementaron en el hotel para el manejo de la información y el establecimiento de lineamientos que coadyuvaron a generar ventajas competitivas.
- Destacar la importancia de la capacitación al personal del área de recepción para el proceso de captación y posterior manejo de la información.
- Valorar la importancia de orientar a los empleados del Hotel Stannum a estar bien informados acerca de los objetivos de la Empresa.

4. MARCO INSTITUCIONAL

En este Capítulo referimos los datos de identificación de la empresa donde el postulante ha logrado el desempeño profesional, considerando todos los aspectos en el siguiente orden:

- ✓ **Stannum Boutique Hotel & Spa**, categoría 5 estrellas, perteneciente a INVERSIONES DRAG S.A.

- ✓ **Ubicado** en el centro económico y cultural de La Paz, Bolivia.

Av. Arce 2631, Torre Multicine,

Piso 5 y 12, La Paz, Bolivia

Tel: (591) 2-2148393

Celular: (591)7-6790220

Email: reservations@stannumhotels.com

- ✓ **Misión**

“Creamos experiencias que van más allá de lo que el viajero espera”.

- ✓ **Visión**

“Ser el Hotel Boliviano referente en el mundo gracias a nuestros colaboradores, excelencia en el servicio y resultados extraordinarios”.

Valores; Vocación de servicio, Trabajo en equipo, Atención al detalle, Integridad, Espíritu de superación.

- ✓ **OBJETIVOS INSTITUCIONALES O EMPRESARIALES.**

Con relación al trato de nuestros pasajeros

- Lograr que el hospedaje un producto intangible, haga que nuestros huéspedes sientan que se han llevado algo valioso de nosotros, como lo es la experiencia de haber vivido sensaciones que los gratifiquen.
- Brindar un asesoramiento para quienes nuestra ciudad sea un destino desconocido, que les permita eliminar todas las incógnitas y de esta forma puedan optimizar el rendimiento de su estadía.
- Ofrecer durante las 24 horas del día la presencia activa de personal que pueda atender sus requerimientos, como así también los imprevistos incluyendo las emergencias.

- Asegurar la posibilidad de contacto con la Dirección o su representante cuando se lo desee o cuando el requisito exceda las capacidades y / o responsabilidades del recepcionista.
- Agotar los esfuerzos para comunicar una correcta información de nuestros servicios, para evitar así la generación de falsas expectativas de difícil resarcimiento. Vale para los que nos elijan en forma directa o a través de intermediarios.
- Esforzarnos por superar sus expectativas.

CON RELACIÓN A LOS SERVICIOS:

- Priorizar siempre la calidad por sobre el costo de operación de todos los servicios ofrecidos dentro de nuestro hotel.
- Chequear permanentemente el estado, forma de presentación y conservación de los mismos.
- Ofrecer en lo que alimentos se refiere, una oferta de productos que además de satisfacer el gusto de los pasajeros sean de naturaleza saludable y guarden desde su preparación, hasta su consumo, los requisitos de higiene que garanticen su buena condición.

CON RELACIÓN A LAS INSTALACIONES

- Mantener en perfecto estado de uso y conservación todas las instalaciones del edificio.
- Mejorar en la medida de las posibilidades en forma continua la oferta de servicios de acuerdo a los resultados de los análisis de las expectativas de los pasajeros, debidamente sondeadas.
- Constituir en meta cotidiana la higiene del equipamiento, las instalaciones y los ambientes.
- Contar con Instalaciones y alarmas para detectar y combatir incendios; y el personal capacitado para atender situaciones de emergencia.

CON RELACIÓN A LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN.

- Proveerles la capacitación y actualización necesaria para cumplir con eficacia los objetivos propuestos y al mismo tiempo, contribuir a su desarrollo personal.

- Lograr la participación en la confección, implementación, reedición y uso de los documentos específicos de las tareas a realizar.
- El compromiso en no discontinuar las actividades, manteniendo efectivos los recursos humanos todo el año, siendo esta una actividad estacional, tiene por objetivo potenciar la motivación y compromiso para cumplir con la política, objetivos y metas.

Notas extraídas del Manual de planificación estratégica del Stannum Boutique Hotel, pags. 4-7, manual aprobado por Duby Nelkenbaum Brajtman, Founder&CEO, 2016.

4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y/O FUNCIONES DE LA EMPRESA Y ÁREA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL SUSTENTANTE

Stannum Boutique Hotel empresa de servicios hoteleros con base en la ciudad de La Paz, cuenta con una estratégica ubicación en la avenida Arce, a pocos pasos del centro histórico y financiero de La Paz, con áreas de interés cultural y atractivos turísticos.

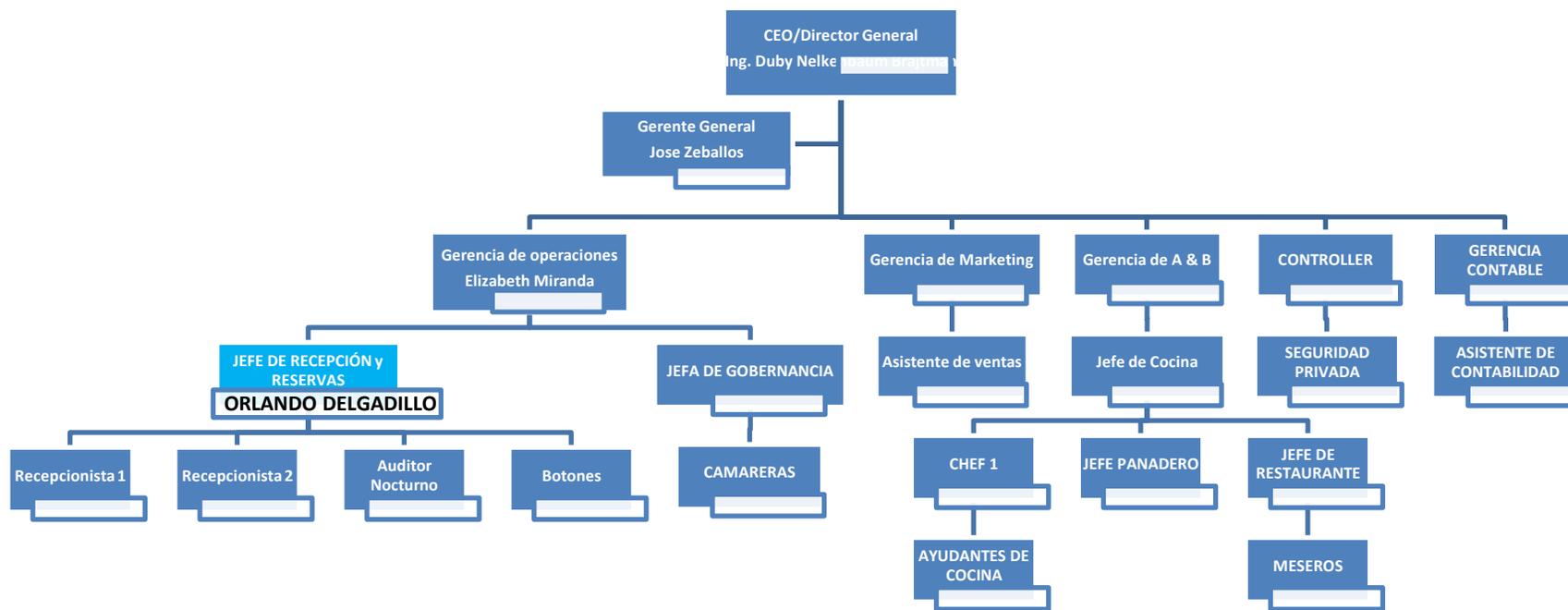
Además, forma parte de la Torre Multicine, uno de los centros de entretenimiento más concurridos de la ciudad. Situados en el piso 5 y 12, cuenta con una magnífica vista del Illimani y un panorama de la ciudad de 360 grados. La meta está clara, consentir e ir más allá de los intereses de los huéspedes con un nuevo concepto de “Boutique Hotel” y una atención completamente personalizada, cumpliendo a cabalidad con las expectativas de turistas y altos ejecutivos acostumbrados a exigentes estándares de calidad.

El diseño y la decoración fueron especialmente creados para Stannum Boutique Hotel, donde se fusionan la elegancia y sofisticación con la riqueza cultural de la ciudad maravilla.

El área de desempeño profesional del postulante responde al departamento de Recepción y Reservas, en el cargo de Jefe o encargado de Recepción.

En esta posición el trabajador debe, realizar de manera cualificada y responsable la realización, control y seguimiento del conjunto de tareas que se desarrolla en el Departamento de **Recepción**: Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo. Dirigir, supervisar y planificar el conjunto de actividades del Departamento.

HOTEL BOUTIQUE STANNUM ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia.

5. REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS

En esta sección se elabora una revisión bibliográfica de los conceptos generales a partir de los cuales se sustenta el análisis textual de; Establecimiento Hotelero, Hotelería, Departamento de Recepción, Recursos Humanos en el área de recepción, Información en las Organizaciones, Manejo de la Información, Ventajas competitivas, Procesos de mejora continua y los referentes normativos para el desarrollo de la actividad Hotelera en el país.

5.1. ANTECEDENTES DE LA HOTELERÍA.

El desarrollo del turismo ha influido considerablemente en la Hotelería, ha sido precisamente la evolución creciente del turismo, lo que ha ido propiciando el aumento en la demanda de los establecimientos tales como hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, campings, etc. Nuevamente Eduardo Villena, con su libro Técnico en Hotelería y Turismo indica que: El turismo como tal nace, entre finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, básicamente a raíz de la Revolución Industrial ello trajo consigo la mayor cantidad de dinero en manos privadas, más tiempo libre y facilidad en el desplazamiento, gracias al enorme desarrollo de los medios de transporte.

Con la revolución industrial, surgen las grandes fortunas y una clase social; la burguesía, que pasa a ostentar un gran poder adquisitivo. Esta revolución también permite grandes avances en el transporte, con el descubrimiento de la máquina de vapor, por su influencia desde el primer momento en la evolución de los trenes y barcos que facilitaron el traslado a diferentes lugares.

Durante el siglo XIX se dan las circunstancias para el inicio de los viajes turísticos, de diferente índole como el conocer lugares diferentes o exóticos, grandes paisajes, gente con diferentes culturas o recibir tratamientos en balnearios, estos últimos eran los destinos más populares en el inicio en la actividad turística. La atracción de los juegos de azar contribuyó a la creación de ciudades, donde se puede jugar libremente, esto generó una muy importante

llegada de viajeros. A lo largo de los años, ha aumentado el número de personas que viajan, por motivos tan diversos como el descanso, el trabajo, las visitas familiares o personales, el afán por conocer algo diferente como culturas, gastronomía etc. Es precisamente por la existencia de todos estos desplazamientos, por lo que aparece la necesidad de abrir establecimientos que puedan ofrecer a los viajeros alojamiento, comida, distracción y otros servicios complementarios a cambio del pago de una cantidad de dinero, estratificada en distintos niveles, para que puedan adaptarse a los diferentes presupuestos que reclame el mercado.

Los principales factores que han beneficiado al desarrollo creciente del sector hotelero son: - Los ingresos personales que han crecido notablemente en los países industrializados. - Los medios internacionales de transportación (especialmente el aéreo), reduciendo los tiempos para realizar los trayectos a precios cada vez más accesibles y con mayor comodidad. “Se han ampliado los períodos de descanso y ocio en los países desarrollados, con lo que se dispone de más tiempo para viajar” (Villena, 11-14).

5.2. LA HOTELERÍA.

Existen muchas definiciones distintas de lo que es el servicio hotelero, ya que va destinado al tipo de hospedaje al cual acuda el cliente.

Según el autor Eduardo Villena, sostiene que hotelería, es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que de forma profesional y habitual, prestan servicios de hospedaje y restauración, ya sean habitaciones o apartamentos, con o sin otros servicios complementarios, y de acuerdo con las especificaciones que según su localización, determine la legislación vigente en cada país.

Acerenza nos dice que: “El servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros”.

Establecimientos Hoteleros, son los establecimientos a proporcionar de forma temporal y mediante un precio, habitación o residencia, con o sin servicios complementarios, en épocas, zonas o situaciones turísticas (Muñoz, 1994: 221)

Según Eduardo Ramos, se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje.

Según la OMT, Hostelería, hotelería o posada es el nombre genérico de las actividades económicas consistentes en la prestación de servicios ligados al alojamiento y la alimentación esporádicos, y ligados al turismo.

5.3. LA HOTELERÍA EN BOLIVIA.

Ley 292 “Bolivia te Espera” se define el concepto de establecimientos de hospedaje en Bolivia. Esta Ley tiene por objeto establecer políticas generales del turismo en Bolivia.

En el Artículo 6. Un prestador de Servicios Turísticos. Son todas aquellas formas de organización económica comunitaria, pública y privada, referidas a servicios de hospedaje, intermediación, traslado, transporte, información, asistencia, guiaje, o cualquier otro servicio conexo o complementario al turismo, que se encuentren debidamente registrados y autorizados. En el marco de esta Ley se consideran prestadores de servicios turísticos a:

Empresas operadoras de turismo receptivo, establecimientos de hospedaje turístico en todas sus modalidades y categorías, empresas de viaje y turismo en todas sus modalidades y categorías, empresas de transporte turístico exclusivo, empresas organizadoras de congresos y ferias internacionales de turismo, guías de turismo, servicios gastronómicos turísticos y otros servicios afines que adquieren la categoría de servicios turísticos.

Los aspectos inherentes a los prestadores de servicios turísticos se establecerán a través de reglamentación expresa.

5.3.1. TIPOLOGÍAS HOTELERAS Y DEFINICIONES.

La hotelería, pues, puede definirse como el “sistema comercial compuesto de bienes materiales e intangibles dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso y alimentación de los usuarios fuera de su domicilio” OMT, (2002).

Ahora bien, nos introducimos al sector hotelero con conceptos y clasificaciones que nos permitirán comprender de mejor manera las tipologías de la hotelería. El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamientos a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario. Podríamos clasificar a los establecimientos hoteleros de manera muy áspera en los siguientes grupos:

1. Hoteles.- Son aquellos establecimientos que facilitan alojamientos con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras modalidades.
2. Hoteles apartamentos.- Son aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento.
3. Moteles.- Son aquellos establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración.

Sin embargo, esta clasificación queda escasa a la hora de analizar la clasificación que se realiza de manera interna en cada país receptor del Turismo, es decir, en el caso de Bolivia, contamos con la Ley 292 LEY GENERAL DE TURISMO, y un reglamento específico para el sector Hotelero “*Resolución Ministerial 185/01 Reglamento de hospedajes turísticos, que en sus 16 capítulos especifica las normas necesarias para diferentes servicios y control de establecimientos de hospedaje*”. A continuación revisamos el artículo 3.

Artículo 3.- (**Categorización de los Establecimientos de Hospedaje**) La Autoridad

Competente en Turismo del nivel central del Estado en el marco de sus competencias y responsabilidades, establece en los módulos técnicos las siguientes clasificaciones y categorías para Establecimientos de Hospedaje:

Tabla 1. Categorización de los establecimientos de hospedaje

CLASE	CATEGORIA
Hoteles	DE 1 A 5 ESTRELLAS
Apart Hoteles	DE 3 A 5 ESTRELLAS
Resorts	DE 3 A 5 ESTRELLAS
Hoteles Boutique	DE 4 A 5 ESTRELLAS
Hostales y/o Residenciales	DE 1 A 3 ESTRELLAS
Alojamientos	TIPO A & B
Lodges	CATEGORIA UNICA
Hotel Rural	CATEGORIA UNICA
Hostería	CATEGORIA UNICA
Áreas de Camping	CATEGORIA UNICA

Fuente: Reglamento Específico de Establecimientos de Hospedaje Turístico, Estado Plurinacional de Bolivia. (Ley 292).

La anterior clasificación y categorización de los establecimientos hoteleros en nuestro país nos permite analizar de mejor manera las facultades y objetivos de las diferentes tipologías, en el estudio específico del hotel en el que realizamos este estudio de caso contempla la clase de Hoteles Boutique, las misma que revisamos en el artículo 6 a continuación.

ARTÍCULO 6 (DEFINICIONES).-

En el punto cuatro tenemos, **Hoteles Boutique:** Establecimientos de hospedaje que poseen concepto y estilo propios, servicios innovadores y diseño exclusivo, en ambientes que ofrecen confort e intimidad al huésped en un marco de servicios personalizados.

Acerca de los Hoteles Boutique Ian Schrager define, “Hotel boutique Tipo de establecimiento hotelero de pequeñas dimensiones que posee características arquitectónicas especiales y de estilo refinado, dispone de unidades alojativas y ofrece servicio de alimentación y otros complementarios de carácter especial y exclusivo”.

Entonces, como podríamos definir a un Hotel Boutique, consideramos que los hoteles boutique se caracterizan por ofrecer un servicio personalizado, un diseño excepcional y una alta cocina. Estos hoteles son de mucho carácter que se han calificado como boutique por su tamaño íntimo y su servicio muy personalizado, con estilos diversos y características muy particulares.

Pertenecer al grupo de Hoteles boutique en Bolivia debería suponer una distinción de buen gusto, que abarca desde el detalle de la decoración hasta su cocina, estos hoteles son pequeños, la mayoría tienen menos de 50 habitaciones lo que garantiza una gran atención y buen servicio, pueden variar de estilos, algunos se encuentran en edificios históricos, y otros en edificios muy modernos como es el caso del Hotel Stannum.

Conociendo que la ciudad de La Paz, es uno de los centros turísticos y/o principal ciudad receptora del total de llegadas de extranjeros al país, es de suma importancia identificar a este tipo de Hoteles ya que su demanda a nivel internacional ha crecido de manera exponencial la última década, así es que, los Hoteles Boutique, en el mercado latinoamericano son probablemente una de las novedades que mayores resultados satisfactorios ha conseguido, incluso se espera que esta modalidad se expanda, llegando cada vez a más hoteles.

En gran medida, esto es producto de **viajeros cada vez más informados** que saben con exactitud lo que desean. En consecuencia, exigen cualidades específicas a los hoteles que brindan experiencia exclusiva con servicios que vayan más allá. Todo esto sin dejar de sentirse como en casa.

5.3.2. ORGANIZACIÓN HOTELERA.-

La función de organización en un Hotel se encarga de la identificación de cada una de las actividades a realizar, de su agrupamiento por departamentos, de la asignación a cada grupo de un administrador o supervisor y de establecer las medidas necesarias para la coordinación horizontal y vertical en la empresa. La designación de áreas o departamentos puede variar de hotel a hotel, a continuación tenemos los cinco más remarcables, y posteriormente analizamos el departamento de Hospedaje/Habitaciones donde también se encuentran las áreas de Recepción y Reservas que es pieza vital en este estudio de caso.

- Hospedaje/Habitaciones.
- Alimentos y bebidas.
- Marketing/Ventas.
- Contabilidad.
- Gobernancia/Housekeeping.

DEPARTAMENTO DE HOSPEDAJE/HABITACIONES.

Es un departamento muy importante dentro del hotel ya que de este depende muchos otros sub-departamentos descriptos a continuación:

Recepción: Es el departamento que además de darle la bienvenida al huésped es el encargado de darle check in y check out, además de generar todas las respuestas a las necesidades de los clientes, normalmente todo el personal de este sub departamento debe tener dominio de lengua extranjera orientarlos en cualquier momento durante su estancia.

Reservas: Es el departamento que se encarga de registrar todas las reservas del hotel, amenidades a clientes VIP, manejo de grupos, No Shows etc.

Botones: Se encarga de manejar el equipaje del huésped a su llegada y a su salida. Se recibe el equipaje desde la llegada del huésped al hotel, transportando su equipaje hacia el lobby y finalizado el proceso del check in, se lleva al huésped a su habitación. A la hora de la salida, el huésped llama solicitando el servicio a través de recepción o teléfonos y estos se encargan de enviarles un botones que les asiste con su equipaje.

Teléfonos: Es el encargado de transferir todas las llamadas que entran al hotel, asistir peticiones, necesidades y quejas de clientes con la mayor brevedad posible. Centro de negocios: Su función es ofrecer a los huéspedes servicios de Internet, impresión, faxes, Fotocopiadora, envío de correspondencia y paquetes etc. Además de contar con un salón de reuniones a disposición del huésped.

Servicio de limpieza -Gobernanta: Es el departamento encargado de mantener todas las áreas del hotel limpias y bien equipadas. La gobernanta es la encargada de responder por cada pertenencia que sea olvidada por un huésped y de mantener a la recepción informada del estado de las habitaciones y disponibilidad para su venta y de hacer colocar por medio de las camareras las amenidades en las habitaciones.

Lavandería: Es el encargado de lavar y mantener en buen estado la vestimenta de los huéspedes. Ofrece los servicios de lavandería, planchado, doblado de ropa y lavado en seco. Además mantener en perfecto estado la lencería de la institución como lo son sábanas, mantelería, servilletas entre otros.

Mantenimiento: Se encarga de reparar las instalaciones de las habitaciones como las áreas comunes del hotel.

La anterior descripción de todas las áreas o sub departamentos que se encuentran a cargo del Departamento de Hospedaje/Habitaciones nos permite guiar la conclusión de que este departamento en una primera intervención es aquel donde se generan la mayoría de los

contactos directos con los clientes/huéspedes. En una segunda instancia también observamos que el mismo departamento agrupa a la mayor cantidad de sub ejes departamentales donde se concentran gran porcentaje de los trabajadores del establecimiento hotelero.

Es así que, en un primer análisis, encontramos un cargo que genera total vitalidad en la cooperación y coordinación de todos estos ejes para el proceso de prestación de servicios del establecimiento, el mismo que en la mayoría de los casos es el *Jefe o Encargado de las operaciones en recepción y reservas*.

Estas dos últimas sub áreas a través de los empleados que las componen generaran el flujo de trabajo del otro sub-departamento restante. De manera que, por ejemplo el área de recepción solicitará al área de gobernancia la revisión de las habitaciones en caso de proceder a un check in o check out, de igual forma en el caso de que algún cliente requiera asistencia con cualquier operación en las instalaciones del hotel el personal de mantenimiento debe responder a la solicitud generada en la recepción. En el caso del departamento de Reservas, existe un trabajo similar y totalmente conectado, el personal del área mantiene constante comunicación con los otros departamentos para generar la mejor organización de habitaciones para los huéspedes en su arribo.

5.3.3. JEFE DE RECEPCIÓN Y RESERVAS.

Para los fines del presente trabajo, hemos de analizar de manera crítica el papel del Jefe de operaciones en recepción y reservas, mismo que puede variar de acuerdo al tamaño y tipología de hospedaje en el que se encuentre, es decir en el caso específico del Stannum Boutique Hotel, como ya apreciamos con anterioridad los hoteles Boutique poseen características especiales una de ellas es el tamaño de los mismos, en dicho hotel tendríamos 40 habitaciones distribuidas en dos pisos de la edificación. De acuerdo a lo anterior, el puesto del Jefe de Recepción y Reservas es ocupado por una sola persona que debe responder al manejo de esa

capacidad hotelera en todas las tareas asignadas a su espacio de trabajo. Así es que, analizamos algunos conceptos acerca del Jefe de esta área.

Según Fernández Nuria, Jorge Alberto y Martha Mollón en su aporte para: *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. PEARSON EDUCACIÓN. S.A. (Madrid, 2002). El Jefe de recepción y reservas en hoteles pequeños se encarga de organizar y controlar las tareas propias del departamento, elaborando el horario del personal a su cargo. También es el encargado de gestionar las quejas, de la comunicación con otros departamentos organizando las reuniones que sean precisas. Se encuentra a cargo de los Recepcionistas mismos que son los encargados de la atención al cliente gestionando la recepción y salida de los clientes y resolviendo las dudas que pudieran presentarse durante la estancia. En el caso de no existir un servicio de reservas propio también se encargan de la gestión de reservas y cancelaciones. Se convierten en el principal contacto con el cliente.

Entonces el jefe de recepción se convierte en el factor humano principal para articular el trabajo del sector con los demás departamentos del hotel considerando los requerimientos de atención continua al huésped, y todo lo anterior responderá al grado de satisfacción de la estadía del cliente por ende a la calidad de los servicios del establecimiento. Pero, ¿cómo se pueden o deben realizar estas tareas de manera eficiente?, por supuesto que el jefe de recepción supondrá tener las competencias y criterios para desarrollar el mismo.

El jefe de recepción y reservas tendrá a su cargo la gestión de ambas áreas, así como la supervisión de las actividades del personal del sector. El trabajador tendrá a su cargo la organización de las actividades del área, así como supervisará los procesos de atención a los huéspedes, la aplicación de reglas de cortesía, las acciones de registro de la información, el cumplimiento de datos generales de la ocupación, ello entre muchas otras tareas. No obstante, se presenta una situación ventajosa en este trabajador, el mismo posee una herramienta poderosa que de manera fluida, continua y específica circula a su alrededor, misma que debe ser utilizada de la mejor manera para alcanzar los fines del cargo y de la organización, hablamos de “*la información*”.

Este último concepto que desarrollaremos a continuación ya que se compone como el sujeto de análisis en el caso específico de nuestro estudio, como se usa esta información y como puede generar ventajas competitivas para nuestro establecimiento hotelero.

5.4. LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Algunas definiciones,

- Según Idalberto Chiavenato, información "Es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones".
- Alvin y Heidi Toffler, en su libro «La Revolución de la Riqueza» nos brindan la siguiente diferencia (muy entendible) entre lo que son los datos y lo que es información: "Los datos suelen ser descritos como elementos discretos, huérfanos de contexto: por ejemplo, «300 acciones». Cuando los datos son contextualizados, se convierten en información: por ejemplo, «tenemos 300 acciones de la empresa farmacéutica X»".
- Según Koontz y Weihrich (1999), "La información es un conjunto de datos que al ser procesados de manera ordenada crean un mensaje el cual es transmitido con el objetivo de modificar el conocimiento y la percepción del receptor y por lo tanto tiene una influencia al momento de tomar decisiones".

Itami, profesor japonés estudioso sobre la importancia de la información en la empresa moderna, considera que la información en la empresa tiene tres características: puede ser utilizada simultáneamente, no se gasta con el uso, y sus trozos pueden ser combinados para generar más información (Cornellá, Alfonso, 1994: 78). Para Itami, los recursos que realmente cuentan son los que denomina invisibles, como por ejemplo, la capacidad para aprender, de asimilar y crear tecnología. Estos activos se nutren gracias a los flujos de información básicos:

el de la información que entra en la empresa procedente de su entorno (la información ambiental), la información que fluye por la empresa (información interna), y la información que la empresa proyecta hacia el exterior (información corporativa).

La información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una organización es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interaccionan intercambiando información. Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa.

Las direcciones de las entidades, en la mayoría de las ocasiones, no disponen de una información que les resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones, ya que estas son muy voluminosas o no son veraces, o inoportunas, es por ello que, uno de los subsistemas que se estudian durante el perfeccionamiento empresarial, es el relativo a la información, partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta "cualquier información", o "mucho información", sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones.

En este sentido, para los objetivos académicos de nuestro trabajo identificamos dos tipos de información que son los que consideramos en **nuestro estudio de caso**, a continuación.

- **Información Interna**, La información interna es aquella que circula en el interior de una empresa u organización. Tiene como finalidad poder llevar un mensaje, que permita la coordinación entre los diferentes departamentos; proporcionando la introducción, divulgación y acatamiento de pautas para el correcto desarrollo de la empresa
- **Información externa**, Esta información se refiere a los datos que ingresan a una empresa o institución determinada. No toda la información que ingresa en este ámbito es relevante o necesaria, es por esto que debe ser seleccionada antes de efectuar el procesamiento de los datos

5.5. INFORMACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO.

Muchos factores determinan que la administración de hoteles sea no solo práctica y funcional, sino que genere resultados e impulse el cumplimiento de los objetivos de las empresas turísticas.

Uno de los elementos más importantes para lograrlo es la información. Debemos saber que para que se puedan crear formas operativas y comerciales exitosas, es necesario definir qué datos sobre y en los hoteles es conveniente recopilar, cómo y cuándo se pueden obtener, y de qué forma se van a utilizar. Con esto en mente, y para que un hotel conserve su rentabilidad y competitividad, es importante que quien lo dirija tenga como una prioridad el gestionar la información que llega y es absorbida en el hotel.

Así es que, el sector turismo es un negocio intensivo en conocimiento (Sheldon, 2007). La búsqueda de información para luego ser convertida en conocimientos mediante la comunicación es principal. Por lo tanto, la industria hotelera, como un producto característico del turismo o como un subsector de la actividad económica, denominado servicio de alojamiento por Castejón y Méndez (2003), se presenta como un sector en el que se produce una continua búsqueda y transmisión de información mediante el uso de estrategias de absorción y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

La información es una herramienta clave para el desarrollo de cualquier tipo de organización. *“Los modos de hacer negocios y el entorno competitivo han cambiado”* de acuerdo con Buhalis (1998) y la capacidad de crear y aplicar nuevo conocimiento es considerada una de las principales fuentes de ventaja competitiva (Leonard-Barton, 1990; Nonaka, 2003). Por lo tanto, los establecimientos hoteleros, como organizaciones en permanente conexión con la información y el conocimiento y por la necesidad de buscar, observar y conocer cómo se está desarrollando el entorno, precisan aprovecharlo al máximo, actuando como organizaciones que aprenden. Esta industria está en cambio permanente, ya que los clientes persistentemente demandan mejores servicios.

Por lo tanto, los directivos y empleados del sector turismo consideran que todos los elementos que forman parte de su negocio, incluyendo los cambios en la sociedad y en las preferencias de los clientes, son cuestiones vitales que hay que analizar, recopilando la mayor información y conocimiento posible sobre ellos (Ruhanen y Cooper, 2004).

El turismo ha estado asociado con el desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones estructurales y organizativas (Stamboulis y Skayannis, 2003). Este sector es uno de los que más ha potenciado el desarrollo del uso de las aplicaciones de Internet y éste ha sido el motivo de la generación de nuevas formas de hacer negocio y del desarrollo de diferentes procesos de actuación y canales de distribución, lo cual ha permitido lograr nuevas ventajas respecto a las formas tradicionales de operar en el sector. Las nuevas tecnologías configuran un sistema integrado de redes y *software*, el cual permite un procesamiento efectivo de datos y comunicación (Buhalis y Law, 2008) y es precisamente la información que circula por estas la clave de ello.

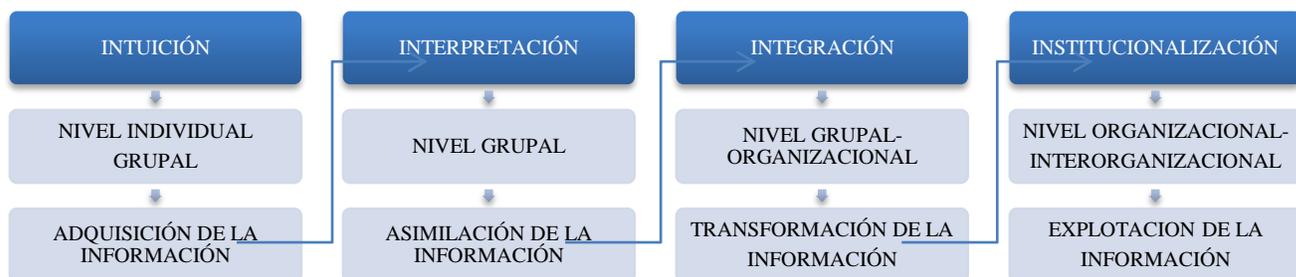
5.6. MANEJO DE LA INFORMACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO.

Según Auliana Poon, la información es una herramienta clave dentro del turismo, “en pocas áreas de actividad se da una generación, agrupación, tratamiento, uso y transmisión de información tan importante en el día a día como en la industria del turismo” (Poon, 1993).

Las organizaciones pueden aprender de la propia empresa y del entorno; en este sentido, Yang (2004) considera estos dos tipos de aprendizaje -interno y externo, dentro de las organizaciones. Así la absorción de la información tiene lugar a través de tres diferentes niveles o bloques -**individual, grupal y organizacional**, según los sujetos que lo lleven a cabo (Antón y Trujillo, 2007). Entonces, el manejo de esta información por parte de la empresa debe ser convertido en un stock de conocimiento para al mismo tiempo, difundir ésta a otros departamentos estimulando la organización sistemática de la información.

Las compañías tienen que ser conscientes de la necesidad de controlar y utilizar sus recursos de información tanto de aquella que se produce en el interior como en el exterior. Si esta información no puede ser completamente absorbida y dirigida por las organizaciones, no será empleada. En el caso del conocimiento procedente de los agentes internos, hay que indicar cómo los empleados poseen conocimiento en algunos casos sin compartirlo. Esta información se puede perder cuando los empleados dejen de ocupar sus puestos o sean transferidos a otras posiciones o departamentos y, por supuesto, si se van a otras empresas. Adicionalmente, no se tiene que descuidar el conocimiento que procede de fuentes externas. Para dirigir el conocimiento tanto externo como interno, éste necesita ser procesado mediante actividades de adquisición, asimilación, transformación y explotación (Zahra y George, 2002; Sun y Anderson, 2008).

Tabla 2. Diagrama proceso de la información recibida en la recepción de un hotel.



Fuente: (Elaboración propia).

De acuerdo a Zahra y George (2002) las fases descritas en el cuadro anterior llegan a componer la capacidad de absorción³ de la información en una organización. Esta capacidad dinámica⁴ da a la organización la capacidad de clarificar, extender y mantener las

³ La capacidad de absorción consiste en las capacidades para reconocer el valor del nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo con fines comerciales. Esta capacidad depende de las fuentes de conocimiento de la empresa y del conocimiento anteriormente poseído. ACAP- (Cohen y Levinthal, 1990).

⁴ La capacidad dinámica se distingue de la organizacional. La capacidad dinámica refleja la capacidad de la organización para responder ante un cambio estratégico (Teece et al., 1997) al reconstruir sus capacidades principales (Wang y Ahmed, 2007) y la capacidad organizacional se refiere al establecimiento de actividades

competencias existentes o crear nuevas mediante la incorporación de la información obtenida y transformarlo en operación de la organización. (Sun y Anderson, 2008) El papel del manejo efectivo de la información como una herramienta competitiva ya ha sido reconocido por diversos autores (Penrose, 1958; Polanyi, 1958; Simon, 1968; Drucker, 1995; Nonaka y Takuchi, 1995; Spender y Grant, 1996 entre otros) los cuáles muestran cómo la información juega un papel vital en el funcionamiento de las organizaciones (Drucker, 1992).

Por otra parte, debemos ser muy críticos y responsables a la hora de analizar cuál es el manejo de la información que se está dando en el sector hotelero de nuestro país, sin embargo, nos permitimos adelantar que este manejo va a ser totalmente distinto de una a otra empresa en el rubro. Es decir, como habíamos visto con anterioridad justamente este manejo y uso de la información posibilita de cierta manera crear ventajas en algunas de nuestras empresas hoteleras, las mismas que seguramente podrían lograr resultados positivos en diferentes áreas de acción.

Por último, la adecuada dirección de la información adquirida por la organización hotelera va a posibilitar la obtención de unas ventajas competitivas sostenibles, que son posible fuente de mejores resultados en distintos objetivos de la empresa. En este sentido, ¿qué tipo de ventajas competitivas se podrán alcanzar? Para poder responder a la anterior cuestionantes debemos ahondar en los tipos de ventajas competitivas que pueden ser medibles en el sector hotelero, las cuales analizaremos en el subtítulo siguiente en cuestión.

5.7. VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL TURISMO.

“En el entorno internacional, el número de países que consideran el turismo como una fuente potencial de beneficios y que estimulan el desarrollo de esta actividad con carácter prioritario se ha ampliado significativamente. Ello ha supuesto un aumento del número y del atractivo de

llevadas a cabo por una compañía, la cual produce *outputs* para determinar su supervivencia y mejora dentro de su actual estrategia (Winter, 2003).

los destinos turísticos y una creciente dificultad para **competir** en el mercado global de forma sostenible” OMT, (2002).

A continuación algunas definiciones.

Según Max Ebro, “Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás”.

Dentro de la importancia que, en general, se otorga al análisis de competitividad del ámbito sectorial, el turismo merece una atención específica por la relevancia que esta actividad tiene en la estructura socio-económica y cultural de Bolivia. Ello hace que la búsqueda de la competitividad turística se encamine a valorar la capacidad del sector para adaptarse a un entorno cambiante y para seguir contribuyendo al crecimiento económico del país así que merece un interés especial.

Diversos autores que han abordado el tema de la competitividad turística han subrayado la necesidad de adaptar el concepto a las características específicas de esta actividad y a su forma de comercialización.

De manera que, en el caso del sector turístico, los determinantes de la competitividad residen tanto en su ventaja comparativa como en su ventaja competitiva. Los factores que determinan la ventaja comparativa están en su mayoría relacionados con la dotación de recursos del destino turístico, entre los que se encuentran el clima, el paisaje, la riqueza cultural y la distancia a los países emisores. Por su parte, la ventaja competitiva viene determinada por un conjunto de factores que van desde los niveles de precios a la estructura del sector turístico, la calidad, la gestión de sus empresas y las características del entorno en el que estas operan. WTO, (1992).

Entre los elementos esenciales de la ventaja competitiva, la literatura destaca la importancia estratégica de la calidad, entendida como el modo en el que los operadores son capaces de

proveer de forma eficiente el producto turístico⁵, minimizando sus efectos negativos en el entorno. Otro determinante de la ventaja competitiva es la creación de la imagen del destino turístico⁶. En la medida en que la satisfacción del turista depende de la relación entre experiencia y expectativa, un diseño realista de la imagen de un destino determinará su capacidad para satisfacer a los visitantes. Por último, existen diversos factores, tales como la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructuras, la disponibilidad de capital humano y el entorno macroeconómico e institucional, que condicionan asimismo la competitividad turística. Go y Gowers, (2000).

En este contexto, el análisis de las fuerzas y de los factores que determinan la capacidad para competir de un destino turístico ha adquirido una gran importancia. En reconocimiento de estas tendencias, la OMT ha orientado toda una línea de trabajo a la competitividad turística y al desarrollo competitivo del sector. La Comisión Europea también considera esenciales estos aspectos, así como la protección de los turistas y del entorno, y en el contexto de la “Agenda 21”⁷ Europea ha propiciado el diseño de un conjunto de métodos y de medidas para evaluar la calidad de los servicios turísticos; a su vez, y en el marco del Consejo Europeo de Lisboa, ha designado al turismo como área prioritaria para la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). También el Consejo Mundial del Turismo y Viajes (conocido por sus siglas inglesas como WTTC), que tiene encomendadas tareas de promoción y evaluación del turismo, recopilan y elaboró un conjunto de indicadores de competitividad turística a nivel internacional. WTTC, (2004).

⁵ El **producto turístico** se presenta como un conglomerado, una amalgama, una constelación de elementos tangibles e intangibles en particular de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores. OMT, (1996).

⁶ Un **destino turístico** es un espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino incorpora a distintos agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud. Es además inmaterial, con una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el mercado. UNWTO, (2012).

⁷ La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo celebrada en Río de Janeiro en 1992 aprobó la **Agenda 21**, un programa global para el desarrollo sostenible que abarca cuestiones económicas, sociales y culturales, así como las relativas a la protección del medio ambiente

En este sentido, la capacidad para competir de las industrias turísticas que engloban distintas ramas de servicios, entre ellas las de alojamiento, restauración, transportes, agencias de viaje y de alquiler, y servicios recreativos radica en el modo en que estas actividades interactúan entre sí y con el entorno en el que operan.

El producto comercializado es fundamentalmente la «experiencia turística», y está compuesto no solo por la cesta de bienes y servicios que consumen los turistas, sino también por el grado de satisfacción de las expectativas que albergan cuando eligen un determinado destino. La complejidad y la dificultad de cuantificar algunos de estos aspectos, de naturaleza tanto objetiva como subjetiva, es sin duda una de las razones que explican la importante brecha existente entre las numerosas aproximaciones teóricas a la competitividad turística y las escasas referencias a una metodología práctica para valorarla. Exceptuando los indicadores tradicionales, que miden los saldos y flujos turísticos y la evolución de los precios, el número de indicadores orientados a caracterizar otros aspectos de la competitividad, tanto de tipo cuantitativo como cualitativo es relativamente escaso.

Como ya se ha comentado, la apertura de nuevos destinos turísticos y la penetración de los mercados nacionales por operadores internacionales, en un contexto de creciente globalización, ha dado lugar a una intensificación de la competencia en el sector turístico, y el interés por analizar los factores que determinan su competitividad.

5.8. LA MEJORA CONTINUA.

La mejora continua es un modelo de calidad; el cual está basado en la renovación constante de sus procesos, con el objetivo de impulsar el cambio para el beneficio de la empresa y sus clientes, disminuyendo costos y elevando productividad. Este modelo fue desarrollado a partir de la gestión de calidad total y en busca del perfeccionamiento constante de los negocios para alcanzar el estado de cero defectos.

Como lo menciona Deming, 1982, “al proceso de eliminar defectos se le denomina mejora, y

este mismo autor bautizó el término como mejora continua, la cual está orientada a facilitar, en cualquier proceso, la identificación de nuevos niveles de desempeño para poder alcanzar el estado de cero defectos y satisfacer así al cliente en forma plena”.

5.8.1. LINEAMIENTOS PARA LA MEJORA CONTINUA.

Cuando se implementa un sistema de calidad, la gerencia de una organización debe asegurarse que el sistema facilitará y fomentará la mejora continua de la calidad. Un objetivo constante de la gerencia en todos los niveles de una organización debe ser lograr la satisfacción del cliente y la mejora continua de la calidad.

La mejora continua de la calidad es necesaria para mejorar la posición competitiva de una organización. La motivación para la mejora de la calidad viene de la necesidad de brindar un mayor valor agregado y una mayor satisfacción a los clientes. Cada miembro de una organización debe realizar un conocimiento consciente de que cada proceso se puede realizar con mayor efectividad y mayor eficiencia con menos desperdicio y consumo de recursos.

Los incrementos en la efectividad y la eficiencia benefician a los clientes, a la organización y sus miembros, y a la sociedad en general. La mejora continua de la calidad aumenta la capacidad competitiva de una organización y la oportunidad de que sus miembros contribuyan a la misma, se desarrollen y se superen. A partir de ello existen normas internacionales que se encargan de estos temas en calidad.

ISO 9001.

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

ALCANCE.

Esta parte del ISO 9001 proporciona lineamientos a la gerencia para implementar la mejora continua de la calidad dentro de una organización. Las maneras en que se adopten e implementen estos lineamientos dependen de factores como la cultura, el tamaño, la naturaleza de la organización, los tipos de productos o servicios ofrecidos, y las necesidades de los mercados y los clientes atendidos. Por lo tanto, una organización debe desarrollar un proceso de mejora adecuado para sus propias necesidades y recursos.

6. REFERENTES METODÓLOGICOS

6.1 ENFOQUE CUALITATIVO.

Para Gregorio Rodríguez el enfoque cualitativo es un proceso que aborda cuatro fases fundamentales: La fase preparatoria, el trabajo de campo, la fase analítica y la fase informativa. Para los propósitos del presente trabajo esta metodología consta de tres fases esenciales: observar, pensar y actuar, las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente.

El enfoque cualitativo nos permite desarrollar un proceso de investigación con diferentes fases, mismas que abarcan la elección del tipo de investigación, la compilación de datos, el procesamiento de los mismos y el estudio de los resultados.

El análisis cualitativo para el trabajador permite de forma sistemática interpretar la realidad y de entendimiento de los fenómenos sociales que acontecen en el espacio del estudio convirtiéndolos en instrumentos que proporcionan la visión de la realidad de los participantes en la investigación. Para el presente estudio la investigación cualitativa va más allá y constituye en sí misma un instrumento importante para los objetivos del documento, con el fin de poder introducir mejoras y generar cambios en la organización hotelera.

6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación desarrollada es Descriptiva y consiste en un Estudio de Caso, ya que se observa y analiza una unidad específica de un universo, como es el del establecimiento de hospedaje Stannum.

Durante la intervención y al iniciar la investigación, fue en un primer momento exploratoria, al buscar la identificación de las causas que generaron la problemática del objeto de estudio; después descriptiva al dar cuenta de los diversos aspectos

involucrados en el tema investigado, sistematizándolos y clasificando de acuerdo con las categorías de análisis utilizadas; posteriormente, explicativa al determinar las razones por las que se da el problema estudiado para por último describirse las propuestas de solución realizadas por el trabajador.

Para los fines de la memoria laboral se realizan de manera organizada las fases o etapas que se desarrollaron en el ámbito laboral respecto al problema de estudio y la generación de resultados. Existen varios modelos para abordar la resolución de problemas en las organizaciones, los cuales la mayoría de ellos obedecen a una estructura que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica. Así tenemos el siguiente procedimiento que fue realizado por el trabajador;

a) La observación y a partir de la misma la identificación de la problemática dentro de la empresa hotelera:

Se realiza una observación crítica a las operaciones internas⁸ y de servicio al cliente en el departamento de recepción, todo ello a partir de la formación profesional en Turismo y el aporte de la experiencia.

b) Recolección y Análisis de datos de las causas y efectos que determinan la naturaleza de la problemática:

Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico de la situación del departamento de recepción. Se trata de identificar las preocupaciones, problemas, y sus consecuencias, contrastándolos con las prioridades y objetivos de la empresa.

c) Discusión:

A partir de un primer diagnóstico por parte del trabajador y habiéndose evidenciado algunas problemáticas se denota la necesidad de generar un espacio de discusión, en primera instancia se realiza el mismo con la Gerente

⁸ Conglomerado de funciones básicas y actividades realizadas por el personal del área de recepción y reservas en el establecimiento hotelero. Eduardo Villena, (2008).

de Hospedaje para posteriormente de los hallazgos encontrados ampliar la discusión con las personas y entornos involucrados al departamento de Recepción

d) Diagnóstico conjunto:

Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de diagnóstico comenzó con la observación, ésta es seguida por entrevistas no estructuradas⁹ al personal a cargo, y es completada entrevistas con los jefes de departamento de las otras áreas, para intentar medir los problemas identificados y su afectación o conocimiento en las otras áreas del hotel. Asimismo, la reflexión y las discusiones grupales ayudan a generar puntos de vista y soluciones nuevas y mejores para la organización (Saray, 1997).

e) Planes de Acción:

Se trabaja en la definición de actividades concretas para solucionar la problemática, se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar este problema particular organizacional.

f) Acción de intervención:

La intervención del trabajador se realiza en los siguientes niveles;

- 1 Empezó en la gerencia (en el nivel organizacional más alto).
- 2 Fase dos donde haya problemas.
- 3 Fase tres con todas las personas del departamento involucrado.

⁹ La entrevista no estructurada o libre es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. Corbetta, (2007).

DEL MÉTODO Y TÉCNICA DE INTERVENCIÓN.

Existe un amplio número de métodos de intervención diseñados por consultores y expertos en la búsqueda de soluciones en las empresas, revisando las fuentes consideramos que el método y técnica más acorde a la labor realizada por el trabajador se da a continuación.

✓ Desarrollo y método de entrenamiento de equipos.

Para el trabajador poder aplicar una intervención en el grupo de trabajadores del área de recepción y reservas del establecimiento hotelero, que está conformado por grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas. Se trabaja a partir de la reunión de equipos bajo la coordinación del jefe de área y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminan las barreras interpersonales de comunicación y aclaran y comprenden sus causas. El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de reuniones departamentales e interdepartamentales. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, y al mismo tiempo **atender los objetivos de la organización.**

g) Seguimiento y evaluación:

Para el desarrollo de la etapa de evaluación se requirió la identificación por parte del trabajador de algunas variables de la calidad del servicio y que pueden estar afectadas de forma directa por la problemática que se estudió, estas variables están directamente relacionadas con los procesos y trabajo del área de recepción y reservas, así tenemos: La fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles.

Tabla 3. Seguimiento y evaluación

VARIABLES	
Tangible	Apariencia del departamento
Tangible	Limpieza y orden del departamento
Sensibilidad	Atender las necesidades del cliente
Sensibilidad	Comunicación constante con el cliente
Empatía	Preocupación por las inquietudes del cliente
Fiabilidad	Materiales de trabajo
Empatía	Interés en la solución de sus necesidades
Seguridad	Confianza en las habilidades del personal
Fiabilidad	Cumplimiento en tiempo de tareas.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, para poder evaluar si la intervención realizada por el trabajador coadyuva a solucionar la problemática del establecimiento en cuestión, se realizó el seguimiento a todas estas variables por un periodo de 2 meses.

h) Documentación:

Se elabora la presente memoria de experiencia profesional en el área de Hotelería para la carrera de Turismo.

6.3 PERFIL DE LA POBLACIÓN.

La investigación se realizó en un establecimiento de hospedaje de clasificación Hotel Boutique con categoría de 5 estrellas, propiamente Stannum Boutique Hotel, el cual se encuentra conformado por las gerencias que se encargan de la operación diaria de

la empresa, a su vez estas gerencias están integradas por diversos departamentos que están enfocados a realizar actividades específicas dentro del hotel. El Departamento de Recepción que es motivo de esta investigación, se encuentra ubicado en la Gerencia de Hospedaje y se encarga de brindar la atención a los clientes y huéspedes del establecimiento; así como a dar servicio de información, atención a quejas y solución o canalización de las mismas.

Para la presente investigación se considera a los equipos de trabajo del área de recepción y reservas como la población total que fue analizada y donde se canalizaron las intervenciones por parte del trabajador correspondiente al periodo Abril – Diciembre de 2017, para los que se consideraron agentes internos del establecimiento hotelero y que su motivo principal es el de realizar todas las actividades enmarcadas en su espacio de desarrollo laboral.

7. DESARROLLO DESEMPEÑO / EXPERIENCIA ACADÉMICO LABORAL

APARTADO I

7.1 CONTEXTO LABORAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL

La empresa donde se realiza este estudio de caso es propiamente el Hotel Stannum, mismo que realiza actividades del rubro turístico en el área de hospedaje, Hotel con la característica de Boutique Hotel¹⁰, con categoría de cinco estrellas, teniendo como último logro el premio de los World Travel Awards siendo nominado como el Mejor Hotel Boutique líder en Bolivia y Mejor Hotel Business en Bolivia. “Es un orgullo tener esta nominación, estamos seguros que tiene un significado muy grande no solo para el hotel sino que a la vez se nombra a Bolivia y eso es un impulso para el turismo” dijo la gerente, Elizabeth Miranda. (minculturas.gob.bo).

¹⁰ Hoteles Boutique: Establecimientos de hospedaje que poseen concepto y estilo propios, servicios innovadores y diseño exclusivo, en ambientes que ofrecen confort e intimidad al huésped en un marco de servicios personalizados. (Cámara Boliviana de Hotelería, reglamento específico de establecimientos de hospedaje turístico)

Para Bolivia el turismo constituye un sector económico de máxima importancia tanto por los ingresos de divisas que aporta como el considerable volumen de empleo directo e indirecto que genera y los hoteles juegan un papel muy importante en el mismo.

El profesional en Turismo, tiene la capacidad para desempeñarse en la administración de servicios turísticos y hoteleros, diseño de programas, paquetes y planes turísticos, gestión, operación, planificación y promoción del desarrollo turístico y hotelero.

Dentro las funciones que se desempeñaron en el Hotel estuvieron el trabajo en el puesto de Recepcionista bilingüe y para posteriormente ascender al puesto de Jefe de Recepción, en esta nueva posición abarca los siguientes campos de acción; la gestión del departamento de recepción y reservas, el manejo de recursos humanos del mismo, la capacitación y desarrollo del capital humano, todos ellos enmarcados en la cualidad de vocación de servicio que es primordial para todo aquel que se dedique a esta carrera.

Se considera que las siguientes aptitudes como Liderazgo, buenas relaciones con los colegas, organización, excelente nivel de idioma inglés (escrito y hablado), excelente trato con los clientes más exigentes, pro actividad, buen manejo de efectivo monetario (cajas chica, cobros, pagos, cobros electrónicos, cambio de moneda), buen conocimiento del sistema informático de redes y hardware para poder dar soluciones rápidas a problemas leves que se presentan, motivaron a la dirección del Hotel para promover el nuevo cargo como Jefe o Encargado de Recepción.

También se desarrollaron actividades como responsable de la dirección, control y seguimiento del conjunto de tareas que se desarrolla en el Departamento de Recepción: personal a cargo (receptionistas, auditor nocturno, botones, telefonista), excepcionalmente se rotaban cargos de MOD (Management On Duty) o gerencias de turno que también debía realizar, la tarea consistía en permanecer 24 horas en el hotel, coordinando y verificando todas las tareas de recepción y otros departamentos, normalmente el postulante quedaba en este cargo cuando se

tenía conocimiento de ingresos o salidas nocturnas de gran número de huéspedes lo que podría presentar problemas para el auditor y recepcionista nocturno.

Igualmente el departamento que regentaba, poseía un grado de dependencia directa con la Gerencia de Operaciones que en ese entonces ocupaba la Lic. Elizabeth Miranda, actual Gerente General.

Tareas como la asignación de habitaciones para generar las reservas, apoyar con el manejo del sistema PAO en situaciones como Overbooking, back to back, overnight, day use, tarifas corporativas, manejo de clientes conflictivos, el idioma Inglés resulta fundamental para realizar las tareas que no se puedan resolver por los recepcionistas, de esa manera las siguientes tareas describen de manera general el desempeño profesional en el cargo,

- ✓ Persona Bilingüe de contacto directo con los clientes para solucionar problemas que no se puedan manejar con el personal de recepción.
- ✓ Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- ✓ Dirigir, supervisar y planificar el conjunto de actividades del Departamento.
- ✓ Coordinar y participar con otros Departamentos en la gestión del establecimiento.
- ✓ Colaborar con la dirección del establecimiento y/o con otros departamentos.
- ✓ Colaborar en la instrucción del personal a su cargo.
- ✓ Solucionar los problemas que puedan suscitarse en cuanto a relaciones con los clientes.
- ✓ Solucionar los posibles problemas que se susciten el área de recepción o con el personal a cargo.

APARTADO II

6.2. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA/ O DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL.

Habiendo el postulante desarrollado un trabajo dinámico en el sector hotelero, con una mejor madurez y participación en el desarrollo del trabajo en el hotel Stannum se generan varias interrogantes en base a la experiencia colectada; la más relevante y que genera grandes cuestionantes se describe de la siguiente manera, ¿actúa el Hotel Stannum como una organización que aprende?, es decir, ¿es el Hotel Stannum una organización que aprende de la información que surge en su interior como de las relaciones con los agentes externos involucrados, para generar una ventaja competitiva?

En lo que respecta a la identificación del problema, en los años de trabajo en el Hotel Stannum se han podido detectar debilidades en los procesos de captar, almacenar, transmitir y aplicar conocimiento para generar una serie de ventajas competitivas que pueden ser sostenibles para la empresa.

La industria hotelera puede utilizar la información para mejorar la eficiencia de operaciones, reducir costos y mejorar la calidad del servicio. La gestión de esa información es vital y puede proporcionar grandes ventajas para la empresa que pueda llevarlas correctamente. En el caso específico del Hotel Stannum en la ciudad de La Paz, se observó el problema en virtud a que se vieron las siguientes falencias;

- a) **Captación de la información**, poca frecuencia en las reuniones departamentales, no se realizan reuniones interdepartamentales que colaboren con la circulación de la información; la gerencia o dirección no fomentaba la comunicación abierta y continúa, no existe un lugar físico donde los clientes puedan dejar la información acerca de su estadía, los clientes pueden hacerlo de manera digital en redes como Facebook y la

página web, si los reclamos se suscitan en recepción son resueltos pero no archivados y/o almacenados.

- b) **Almacenamiento**, se pone al descubierto la falta de una base de datos de la información lograda por los empleados.
- c) **Inexistencia de un manual de procedimientos en el área de recepción**, el manual de funciones y procedimientos es un documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control.
- d) **Transmisión**, se generan comunicados vía correo electrónico cuando debe imperar la conversación directa; no toda la información del Hotel se encuentra accesible en papel para los empleados; no se mantienen colaboraciones entre los diferentes departamentos, no existe sistema que reconozca la contribución hecha por los empleados al proceso de captación de información.

La Visión, Misión y Valores de la empresa no son encontrados en documentos formales o visibles (cuadros) para los empleados; es posible que la recepción no pueda utilizar la información del pasado para mejorar el servicio actual ofrecido; se evidencia que el personal nuevo no cuenta con herramientas o soluciones a problemas rutinarios debido a la falta de un manual de procedimientos.

El problema se plantea de la siguiente manera, **“el Hotel Stannum no realiza el adecuado manejo de la información interna que posee el departamento de recepción, para generar ventajas competitivas”**.

APARTADO III

8. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.

Habiendo realizado un análisis crítico de los sucesos en el entorno laboral donde se identificó como principal problema, “el Hotel Stannum no realiza el adecuado manejo de la información interna que posee el departamento de recepción, para generar ventajas competitivas”.

A continuación, describimos las propuestas de solución realizadas por el trabajador, así como los impactos y dificultades asumidas en el momento de la intervención.

Para ello se genera el siguiente esquema contemplando los procesos y acciones durante la solución del problema en cuestión, que sirva de síntesis del proceso realizado pero que es descrito de manera analítica y específica en la redacción posterior.

Tabla 4. Propuesta de solución

PROBLEMA	CONSECUENCIA	APORTES DE SOLUCIÓN	RESULTADOS
Inadecuado manejo de la información interna lograda en el departamento de recepción del Hotel Stannum.	Baja calidad del servicio ofrecido por el departamento de recepción y los departamentos donde existe colaboración directa.	Intervención del trabajador a través del método de entrenamiento de equipos, se trabaja a partir de las reuniones bajo la coordinación del jefe del área. Institucionalización de las reuniones de la organización. Se ampliaron los instrumentos de recolección de información. Mejora en el proceso de inducción de personal.	Se logró generar un entorno laboral más saludable ¹¹ . Una cultura de colaboración de los departamentos. Un manejo de la información de manera eficaz y de uso abierto y sencillo para todos los empleados del hotel.
		Generando	Logrando

¹¹ Un entorno de trabajo saludable, en el sentido extenso del término es también una organización próspera desde el punto de vista de su funcionamiento y de cómo consigue sus objetivos. La salud de la empresa y la del empleado están estrechamente vinculadas. OMS, (2012)

		<p>La colecta de toda la información importante para la organización y su posterior sistematización. Creación del “Manual de operaciones para Recepción”</p> <p>La promoción del desarrollo personal y organizacional.</p> <p>Se generaron espacios de colaboración mutua de los actores del hotel.</p> <p>Se concretó liderar el ranking de hoteles en La Paz, respecto a la plataforma Trip Advisor, como el hotel número 1. En la dimensión mejor Calidad-Precio</p>	<p>El alcance de una Ventaja Competitiva que es la: PERSONALIZACIÓN¹²</p> <p>Dejando de lado la estandarización¹³.</p> <p>Lo último nos permitió elevar la calidad de los servicios en el departamento de recepción que también repercute en los otros equipos del hotel, a tiempo de atender los objetivos de la empresa.</p>
--	--	---	---

¹² La **personalización** es el conjunto de estrategias y acciones que nos permiten ofrecer una oferta de productos y servicios diferenciados para cada cliente.

¹³ La **estandarización** es el proceso de ajustar o adaptar características en un producto, **servicio** o procedimiento; con el objetivo de que éstos se asemejen a un tipo, modelo o norma en común

8.1. DESARROLLO DE LOS APORTES Y SUS RESULTADOS.

En una primera fase, acerca de las reuniones en el interior de la empresa, al momento de la intervención las reuniones solamente tenían realización cuando se habían presentado problemas relevantes en el hotel o en cualquiera de sus departamentos. **Las reuniones departamentales e interdepartamentales requieren institucionalización**¹⁴, es decir, deben ser frecuentes y convertirse en rutinas por ejemplo semanales, así las sugerencias aportadas por los clientes capturadas por el personal no pueden ser tomadas a la ligera, las mismas si representan resultados favorables pueden ser incorporadas a los productos y servicios del hotel. Las reuniones semanales se constituyen en la estrategia más importante para la captación de la información generada en el área de recepción.

El conocimiento social o colectivo incluye el conocimiento de equipos, el conocimiento organizacional y, también, como se ha mencionado anteriormente, el conocimiento interorganizacional (Bueno et al., 2008).

Acerca del problema que representa no llevar un registro de la información suscitada en recepción que pudieran ser sugerencias, opiniones o problemas que los huéspedes tuvieron y acudieron a recepción para subsanarlos, trabajamos de la siguiente manera; se contaba con un cuaderno de novedades, que era usado para redactar estos sucesos más importantes, aunque existían varias limitantes en la comunicación entre el personal de recepción pudieron ser subsanadas gracias a las reuniones más frecuentes logrando el Jefe de recepción explicar la importancia del **trabajo en equipo**¹⁵ en el Hotel, así comprendieron que de la conducta de cada uno dependería el futuro de la empresa.

¹⁴ "Las acciones habitualizadas retienen, por supuesto, su carácter significativo para el individuo, aunque los significados que entrañan llegan a incrustarse como rutinas en su depósito general de conocimientos que da por establecido y que tiene a su alcance para sus proyectos, allí la importancia de la institucionalización". (2009) Peter Berger.

¹⁵ "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general". (2016) Luis Riquelme Fritz.

Una segunda acción que logramos incorporar en el área de recepción ha sido el establecimiento de un buzón de sugerencias acompañado de un cuaderno con la misma misión, se comprende que la mejor forma de resolución de conflictos es con el diálogo pero ello no nos limita a generar un espacio donde los clientes pueden o no depositar comentarios favorables o negativos. El ánfora no tuvo tanto impacto hasta que consideramos discutir en cada reunión departamental e interdepartamental el contenido de este buzón que resulto muy favorable ya que al realizarse estas reuniones con dicha frecuencia el personal nuevo asimila y observa los problemas del pasado para poder generar una mejor atención en el futuro próximo, así también se mejoró el proceso de inducción de personal¹⁶.

En ese sentido nos permitimos analizar un dato importante el cual es el decreciente promedio de permanencia de empleados, existen varias razones pero ya en el contexto que nos encontramos ser un **Job Hopper**¹⁷ es bastante normal, e incluso puede conllevar mayor éxito en los objetivos propios o de ciertas empresas que aprecian este comportamiento, volviendo al estudio de caso en particular el hotel Stannum poseía alta frecuencia en el cambio de personal en todas las áreas, de allí que existe una fuga de información importante, y si la empresa no ha podido retenerla de manera óptima se habría perdido la misma.

A partir de todo lo anterior, se realizaron los esfuerzos necesarios para socializar a todo el personal del departamento la importancia de retener la información y experiencia de los empleados en el área de recepción. Los agentes internos constituyen el mayor activo de las organizaciones (Williams, 2001). Además, los empleados también representan una importante fuente de conocimiento tanto en el propio contexto de la organización como a la hora recopilar información externa (Shaw y Williams, 2009). En este sentido, Caddy et al. (2001) señalan que las compañías tienen que ser conscientes de la necesidad de controlar y utilizar sus recursos de conocimiento interno, por ello, los procesos para captar dicho conocimiento son

¹⁶ La **Inducción** de los nuevos empleados de toda empresa se constituye entonces, como el primer paso para ubicarlos de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, ya que se trata de posicionarlos en sus labores y darles a conocer cuál será su rol dentro de ésta. CHIAVENATO, (2002).

¹⁷ El **Job Hopping** es un comportamiento cada vez más habitual entre las nuevas generaciones de profesionales. Consiste, principalmente, en ir cambiando con relativa frecuencia de trabajo o profesión. <https://dictionary.cambridge.org/>

considerados en esta hipótesis como básicos para captar información de los agentes internos y poder aprender.

Así es que, aunque los empleados del Hotel Stannum puedan poseer información útil para el desarrollo de un mejor funcionamiento de la empresa, es necesario que se pongan los medios adecuados para que esta información pueda manifestarse y podamos aprender de ella. En este sentido, hay que señalar como el conocimiento empírico de los empleados no generaría ventajas competitivas en la organización sino se convierte en explícito y se explota.

Los beneficios de la mejora de la calidad se acumulan de manera constante cuando una organización realiza proyectos y actividades para la mejora de la calidad en una serie de pasos consistentes y disciplinados basados en la recolección y el análisis de datos.

Analizamos un poco los ámbitos de **servicios del hotel que fueron afectados positivamente** con la intervención del trabajador, para poder comprender lo que es el servicio al cliente, revisamos alguna definición, *“El servicio a los clientes está relacionado con políticas y operaciones y se distingue de las relaciones con los clientes debido a que éstas comprenden los contactos diarios. El servicio a los clientes establece claramente el nivel de servicios que se espera que el cliente reciba, mientras que las relaciones con los clientes se encargan de entregar dicho servicio”*, planteado de esa manera por Marcela Rojas Ortega (2007).

En el sector Turismo tendremos claramente dos características del servicio turístico. La heterogeneidad: el resultado del servicio depende de quien lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de la persona que lo contrata, y la inseparabilidad: este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo. Ahora bien, procedemos a utilizar el esquema de variables que encontramos viable para medir la prestación de servicios ofrecida por el departamento de recepción, en el siguiente cuadro se reflejan las variables que si son afectadas positivamente por la mejora del servicio debido al buen manejo de la información.

Tabla 5.Mejora de servicios del área de recepción

RESULTADOS		
	Variables	Afectación
Tangible	Apariencia del departamento	Negativa Nula
Tangible	Limpieza y orden del departamento	Positiva “baja”
Sensibilidad	Atender las necesidades del cliente	Positiva “alta”
Sensibilidad	Comunicación constante con el cliente	Positiva “alta”
Empatía	Preocupación por las inquietudes del cliente	Positiva “alta”
Fiabilidad	Materiales de trabajo	Negativa Nula
Empatía	Interés en la solución de sus necesidades	Positiva “alta”
Seguridad	Confianza en las habilidades del personal	Positiva “alta”
Fiabilidad	Cumplimiento en tiempo de tareas.	Positiva “media”

Fuente: Elaboración propia.

Resultados en las variables identificadas.

Las siguientes variables fueron afectadas de forma positiva por la solución de la problemática establecida, las mismas que están plasmadas en el “Manual de operaciones para Recepción”. Elaborado en la gestión 2017 por el trabajador.

- ✓ **Limpieza y orden del departamento.** Para esta variable tangible, tenemos una afectación positiva baja, es decir la solución del problema afectó positivamente esta dimensión pero en una escala menor, logrando que los equipos de trabajo de recepción puedan tener una mejor organización su área de trabajo, sin embargo, la total incidencia en esta variable es más bien tomada por el departamento de la gobernanta.

- ✓ **Atender las necesidades del cliente.** En varias reuniones del departamento logramos crear una lista de los aspectos que debemos cumplir con los equipos de recepción para poder atender de la mejor manera a nuestros clientes, así las incluimos dentro del manual de operaciones del área y tenemos un lineamiento de 10 aspectos que deben tratar de ser alcanzados por el personal de contacto en recepción:

- ✓ **Comunicación constante con el cliente.** Para esta variable la afectación es positiva alta, ya que mientras mayor información del cliente se tenga es más fácil predecir sus requerimientos a la hora de su llegada, estadía y partida del hotel. Sin desmerecer la habilidad del equipo en la labor del dominio del idioma inglés.

- ✓ **Preocupación por las inquietudes del cliente.** Para esta variable que se reconoce como positiva alta, el departamento de recepción trabaja con la prontitud y honestidad total, es decir se debe ser franco con los tiempos y condiciones de las posibles solicitudes de servicios de los clientes que están dentro o fuera de ser parte de los servicios ofrecidos en el hotel, como por ejemplo, reservas en restaurantes, reservas de vuelos, reservas de transporte, reservas de tours, compra de artículos, etc. En el caso mayor se solicita de forma activa la colaboración de su par el área de reservas para que ese equipo en back office pueda dar prontitud y exactitud a la necesidad del cliente.

- ✓ **Interés en la solución de sus necesidades.** De la misma manera que la variable que antecede la afectación es positiva alta, los equipos de recepción y reservas se colocan en la situación del cliente y trabajan de forma conjunta para dar las soluciones esperadas a cualquier problemática referida a los servicios del establecimiento hotelero para los clientes en cualquier aspecto que así lo requieran.

- ✓ **Confianza en las habilidades del personal.** Esta variable tiene una aceptación positiva alta, es la variable que coloca a el departamento de hospedaje en la situación de dar seguridad al cliente, en esta dimensión el personal debe demostrar todo el profesionalismo

y capacidad para atender las necesidades del cliente, existen muchos errores normalmente a la hora de ejecutar requerimientos o peor aún a la hora de cerrar estados de cuenta, son ejemplos cruciales para la supervivencia de una servicio de alta calidad en el tiempo de estadía total del cliente, el nuevo manejo de información nos permite planificar de mejor manera las actividades y actitudes del personal para siempre estar listos para el cliente, un claro ejemplo se da cuando tenemos grupos grandes que realizaran el check out de forma conjunta, así, al establecimiento el adecuado manejo de esta información nos permite tomar acciones como el apoyo de recepcionistas de turno o de la ayuda de mayor personal en áreas de gobernancia y seguridad para dar prontitud a la salida de los clientes. En cualquier situación de trabajo que sobrepase al equipo de recepción el jefe de área siempre coadyuva a dar prontitud a los requerimientos.

- ✓ **Cumplimiento en tiempo de tareas.** Esta variable tiene una afectación positiva media, las tareas asignadas para el departamento de recepción en la mayoría responden también a las colaboraciones de los otros departamentos, es decir, si el cliente solicito un servicio de transfer al aeropuerto, el mismo también dependerá de la eficiencia de la empresa de transporte asignada y no solo así de la pronta reserva que el personal realizó. La misma situación se da en los servicios complementarios o no del hotel, áreas de restaurante, spa, entre otras dependen mucho del personal de estas áreas. Se comprobó que las reuniones interdepartamentales nos facultaron a optimizar todo el proceso de comunicación entre departamentos y ser más eficientes en la atención, pero a pesar de ello, la afectación positiva aun no es totalmente controlada por el grado de dependencia explicado.

8.2. RESULTADOS ALCANZADOS.

En ese criterio, de manera organizada los resultados pueden dividirse en dos avances significativos y un tercer efecto positivo.

El primero refiere a que se logra **precisar una metodología de trabajo de los equipos que conforman el área de recepción del hotel Stannum, esta manera de canalizar el trabajo de los equipos que conforman el área se hizo posible gracias al sistema de reuniones implementados.**

Un segundo aporte se hace visible en la necesidad de contar con **un manual de procedimientos del área de recepción que funge como lineamiento básico para brindar unos servicios de mayor calidad al cliente,** dicho manual queda adjunto a este trabajo de grado.

Inmediatamente se logran los primeros dos avances se puede hacer tangible el tercero como un **EFEECTO** del trabajo realizado por los equipos del área de recepción, de manera que **se logró liderar el ranking de hoteles en La Paz, respecto a la plataforma Trip Advisor, como el hotel número 1, en la dimensión mejor Calidad-Precio.** Este último logro fue muy importante, primero debido al impacto que tiene esta plataforma de viajeros en el mundo para el logro de ventas. Y segundo que fortaleció el compromiso de todas las áreas del hotel.

Para la dirección del hotel este sitio en la plataforma Trip Advisor, significó mucho en temas económicos ya que la misma ayuda a canalizar el segmento de mercado que requiere y desea el hotel que son los viajeros que realizan sus reservas de manera directa y no así los grupos de tour operadores. Logrando mayor volumen de ventas a un mejor precio con las denominadas tarifas rack o de mostrador y no las de dominio corporativo sujetas a negociación, esta estrategia también responde en el caso del hotel Stannum a la capacidad de habitaciones pequeña en un número de 40, que justamente expresan las características de un Boutique hotel donde los servicios son de excelencia.

Si bien este logro fue alcanzado es necesario evaluar la identificación de ventajas competitivas que se manifiesten de forma real en el espacio laboral y geográfico que ocupa nuestra empresa en estudio, propiamente el Hotel Boutique Stannum, encontramos coherente utilizar aquellas

dimensiones o factores que suponen Ventajas directas a la hora de la comercialización de habitaciones u otros servicios por parte de dicho hotel. Así, enfocamos nuestro análisis a aquellas dimensiones que utiliza la mayor **plataforma digital** de referencia para **Viajeros en el mundo. “Trip Advisor”**.

La importancia de Trip Advisor para hoteles y viajeros radica en que se ha convertido en la referencia número uno de millones de viajeros en el mundo a la hora de investigar sobre un nuevo destino o planear un viaje, consideramos absolutamente acertado utilizar las dimensiones utilizadas por esta plataforma para medir la competitividad de las empresas hoteleras respecto a otras, algunos datos nos muestran que con sus 14 años a las espaldas y con unos números que asustan, 150 millones de críticas y opiniones, con un aumento de un 50% año tras año. TripAdvisor se ha convertido por méritos propios en la plataforma referente de viajeros para consulta de opiniones.

Uno de sus principales valores es la gran cantidad de establecimientos y elementos singulares que ha aglutinado en su plataforma, son más de 3,7 millones de alojamientos, restaurantes y atracciones, que lo hacen en una de las mayores webs de consulta antes, durante y después de realizar la visita a cualquier lugar que se aprecie. Según un informe encargado recientemente realizado por PhoCus Wright, en nombre de TripAdvisor, más de la mitad de los encuestados no quieren hacer un compromiso de reserva hasta que lee los comentarios y averiguar lo que otros viajeros piensa de cualquier alojamiento. El 80% de los encuestados se sienten más confiados y en el resultado satisfactorio del viaje, tras realizar los viajes en base a comentarios de Tripadvisor.

Ahora la clasificación de establecimientos se efectúa con datos exclusivos de Tripadvisor, que incluyen las calificaciones de los viajeros respecto a la calidad de servicios, la disponibilidad confirmada por sus socios, los precios, la popularidad de reservación, la ubicación y las preferencias personales del usuario. De manera que, tenemos estas dimensiones:

1. Calidad-Precio (Best Value)
2. Clasificación de los viajeros
3. Precio (Mayor a Menor)
4. Distancia al centro de la ciudad

Comenzamos el desarrollo de estas dimensiones con la segunda en el orden anterior, ello debido a que dejaremos la primera dimensión para el análisis final.

La “**clasificación de viajeros**” es la dimensión que responde al ranking de los hoteles mejor valorados de acuerdo a la opinión de los viajeros. Esta clasificación utiliza las **puntuaciones “estrellas” que han sido asignadas por los visitantes “en la página”** de tripadvisor para con un hotel y realiza un ejercicio matemático para asignar una valoración en una escala del 1 al 10. Es decir, refleja los últimos datos estadísticos que adquiera el establecimiento hotelero para de esa manera otorgar la puntuación, esta dimensión se sitúa en segunda posición cuando un viajero decide realizar una búsqueda debido a que tripadvisor no puede controlar la veracidad de todas las puntuaciones efectuadas, mismas que podrían carecer de una validez total.

La dimensión “**Precio (mayor a menor)**” existe en las opciones de tripadvisor para facilitar la búsqueda de establecimientos hoteleros en el orden como indica la referencia; precios de mayor a menor o viceversa de acuerdo a la necesidad del viajero, es decir, esta dimensión ha sido adjuntada con el solo fin de mejorar el filtro de búsquedas en este portal. Si el viajero selecciona la opción, podrá ver en el orden de precios a los establecimientos hoteleros de su próximo destino.

La cuarta dimensión “**Distancia**” puede aplicarse como distancia al centro de la ciudad o distancia al atractivo turístico ambas son válidas de acuerdo a la búsqueda del viajero. Esta dimensión está orientada también a un fin concreto que son los viajes de negocios, de manera que, permite la fácil búsqueda de establecimientos hoteleros con la mejor posición respecto al centro de las ciudades destino. Empero, no es ninguna de las anteriores dimensiones la más

utilizada por los viajeros, la dimensión y filtro más utilizado por los viajeros es la de “Calidad-Precio o mejor valor”, Las razones serán expuestas a continuación.

Los establecimientos hoteleros son clasificados utilizando datos exclusivos de Tripadvisor, que incluyen calificaciones de viajeros, disponibilidad confirmada de los socios, precios, popularidad de reserva, ubicación y preferencias personales de los usuarios. Todos estos filtros suponen una forma de filtro que permite presentar al viajero los hoteles en forma de **mejor valor (best value)**, que confirma y alberga en sus primeras posiciones a los hoteles que han destacado en todos estos ámbitos pudiendo obtener este sitio.

Ahora bien, la dimensión de **Calidad-Precio** responde a la conocida importancia de la calidad en todos los aspectos del servicio hotelero. Es así que, al lograr que el Hotel Boutique Stannum ocupe el primer sitio de la búsqueda para establecimientos hoteleros en el destino ciudad de La Paz identificamos a la dimensión **Calidad** respecto al **Precio** como el área de mejora continua que se desarrolla a partir de la intervención del trabajador en el estudio de caso específico que venimos desarrollando, sin embargo las acciones, estrategias y establecimiento de ventajas competitivas reales las podremos revisar en los capítulos de **Identificación del problema, y Propuestas de solución.**

Por último, el logro más relevante fue poder contribuir al alcance de algunos de los objetivos de la empresa, el cual es, atender a la estrategia de ventas que posee el hotel que se basa en dar preferencia a los clientes que hacen su reserva de forma directa con la empresa, respondiendo a mayores ingresos para el establecimiento hotelero. Esta se cumplió al mejorar la calidad y así el ranking en las plataformas web generando un mayor flujo de reservas ya no potenciales sino reales.

8.3. VENTAJA COMPETITIVA ALCANZADA.

Pero, ¿cuál fue la Ventaja que posicionó a este establecimiento hotelero en este estratégico sitio?, justamente todo lo adquirido con el proceso de manejo de la información y posterior comunicación logro crear una ventaja competitiva que en este caso es la **PERSONALIZACIÓN DE SERVICIOS**¹⁸.

La atención de en grandes grupos de turistas se ha reducido notablemente la última década, dando paso a grupos reducidos con necesidades específicas, donde la **competitividad** y la tecnología que posibilitan tener el producto/servicio adecuado, en el momento adecuado y para el cliente adecuado. **Es así que, identificamos a “la personalización del servicio” como la ventaja competitiva obtenida por el proceso en el cual se maneja la información de forma eficiente.**

Consideramos que a la hotelería le ha costado romper con sus estrategias rígidas y anquilosadas en favor del uso de estrategias más dinámicas y adaptadas a las necesidades. Esto resulta más sorprendente de cara al conocimiento del cliente ya que se ha trabajado la excelencia en cuanto a servicio. Ahora, simplemente se trata de poner en práctica todo este conocimiento.

La situación es la que es, la personalización pasa a ser algo básico y no se considera un lujo. La talla única para hotelería ya no es lo más productivo. Los comparadores, encargados de cotejar toda la información de los establecimientos hoteleros, y la guerra por realzar la percepción del viajero, nos permite sumergirnos en una “guerra de reputación online” que debe revertirse en un mayor número de reservas si detrás hay un buen producto. La situación es tal que los viajeros ya no se conforman y esperan que los hoteles utilicen sus historiales para ofrecer un mejor servicio. **Ya no se venden camas, se distribuyen experiencias dentro de un conjunto de acciones que pueden centralizarse desde el hotel.**

¹⁸ La **personalización** es el conjunto de estrategias y acciones que nos permiten ofrecer una oferta de productos y servicios diferenciados para cada cliente.

Los datos son la base para ofrecer una experiencia personalizada al viajero. Los datos son fundamentales para desarrollar un producto adaptado a las necesidades de los clientes y ofrecer un servicio verdaderamente personal. Hay un importante número de puntos de contacto donde los clientes comparten información con el hotel y esta puede ser aprovechada para personalizar la experiencia. Este apartado es todo un reto tanto a nivel de concepto como a nivel tecnológico. La recopilación de datos y la sintetización de estos en información útil son algunas de las problemáticas que surgen. Así esta ventaja competitiva deja de lado a la estandarización¹⁹, que más aun hoy en día se verá debilitada por una baja en la demanda de grupos grandes de turistas tras una época de crisis en salud.

Actualmente, vivimos en la época en la que los viajeros valoran la capacidad de adaptación de los hoteles, en el momento de realizar la reserva, los huéspedes deben ser capaces de proporcionar más información con respecto a su visita, así como de sus niveles de interés sobre determinados servicios. Identificar el segmento de mercado correcto y condicionar aspectos tan básicos como el canal de comunicación que consideramos adecuado al propio viajero nos será de ayuda. El foco debe dirigirse a presentar las fuentes de datos adecuadas con las que tener la imagen del viajero más acorde a la realidad.

Existen muchas tecnologías que ahora pueden ayudarnos para alcanzar la personalización, sin embargo, el teléfono móvil ha supuesto una revolución en el consumo de información y en la interacción que se establece entre viajero y hotel. La personalización y la tecnología móvil van completamente de la mano. Hay datos tan reveladores como que el 90% de los viajeros revisa el móvil 133 veces al día. Por lo tanto, este es un canal claro y la clave estará en saber adecuar la estrategia del hotel a la forma de consumir información por parte del turista. El jefe de recepción en este análisis poseía un teléfono celular corporativo donde atendía cualquier necesidad de los clientes así ellos no requerían llamar a recepción o visitarla por la congestión de llamadas o personas.

¹⁹ La **estandarización** es el proceso de ajustar o adaptar características en un producto, **servicio** o procedimiento; con el objetivo de que éstos se asemejen a un tipo, modelo o norma en común

La tecnología entre el hotel, el Smartphone y el viajero mejora diariamente, pudimos aplicar los servicios de habitaciones *online* como la reserva del spa o incluso el contacto directo con el personal del hotel, haciendo de la tecnología móvil un factor diferencial para determinados segmentos de mercado. La tecnología no solo está para facilitar determinados servicios al hotel, sino para comprender mejor las realidades de los huéspedes. Encontrar el equilibrio entre tecnología y humanización a partir del conocimiento, es la esencia de la personalización. Formalizando el aprovechamiento del celular como fuente de información inmediata, en tiempo real y específica para la captación de necesidades y requerimientos de los huéspedes.

En ese contexto, lo último nos permitió elevar la calidad de los servicios en el departamento de recepción que también repercute en los otros equipos del hotel, a tiempo de atender los objetivos de la empresa en el área de comercialización y recursos humanos.

APARTADO IV

9. EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES

Ante estos resultados anteriormente explicados, se puede concluir que las propuestas de solución abarcan de gran manera el problema en cuestión, sin embargo, existen nuevas relaciones no esperadas como la correcta conclusión de que no bastará con mejorar los canales de captación de la información, sino también se debe ineludiblemente potenciar los procesos de aprendizaje organizativo.

Siguiendo con la evaluación de resultados, se recomienda que el Hotel Stannum potencie y fortalezca los factores como la cultura organizativa, la estructura organizativa, la historia organizativa, las actitudes y valores y los equipos de trabajo ya que condicionan favorablemente no solamente los procesos de aprendizaje organizativo, sino también las ventajas competitivas sostenibles.

En relación con la captación de información, se sugiere que el hotel desarrolle los mecanismos, medios y procesos que favorezcan la captación de información procedente de

agentes internos de la empresa, lo cuales puede potenciar la captación de información de los agentes externos. Para abordar esta evaluación de forma ordenada la dividiremos en dos secciones, la R1, que observaremos los agentes internos que conforman el Hotel Stannum de los que se capta información; Empleados de *front Desk*, empleados de *Back office*, responsables de departamento y alta dirección.

En la sección R2, estará compuesta por los procesos a través de los cuales se capta dicha información – tecnologías, reuniones departamentales, reuniones interdepartamentales, colaboración, rutinas.

R1.- Acerca de los agentes internos, en esta sección se llegaron a las siguientes resultados luego de realizar un análisis en el tiempo laboral del postulante, se observó a los diferentes actores dentro de la organización, se considera que los miembros de la empresa donde se capta mayor información son los responsables de departamento es decir los Jefes de área, observamos que los responsables de departamento son los agentes internos de los que más información obtiene el hotel Stannum , ya que se sitúan en una posición intermedia entre los empleados los cuales obtienen información de los clientes, y los directivos que continuamente están proporcionando información sobre el mercado, los resultados a los que se quiere llegar y los que realmente se están obteniendo. Todo ello nos lleva a generar la hipótesis de que la mayor fuente de información interna en los hoteles procede de los responsables de departamento frente al resto de empleados del hotel.

Así es que, afirmamos que al estar en una situación intermedia en jerarquía de la organización, son los que recopilan una mayor información procedente tanto de los gerentes como de los empleados de front Desk. Así, Cooper (2006) indica que son los responsables de departamento los que representan a aquellos empleados que proporcionan más información distinguiendo aquellos responsables que facilitan conocimiento operacional y aquellos otros que sirven de vínculo de comunicación entre los agentes internos y externos de información. En relación a este tipo de miembros de la organización, hay que destacar cómo los responsables de departamento poseen una gran cantidad de información, que a veces les resulta difícil

transmitir al resto del equipo si no se encuentra las herramientas y el dialogo adecuado (Yang y Wan, 2004).

En ese enfoque, los empleados del front desk (repcionistas) poseen una alta capacidad para ser fuente de conocimiento que proviene del exterior mayormente en el idioma inglés, debido a que comparten conocimiento relacionado con el cliente, con el producto, resuelven algunos problemas y negocian situaciones de forma bidireccional con los clientes, en este punto podemos nuevamente recalcar que no existe gran interés por parte de los últimos en esforzarse para almacenar o retener conocimiento, ya que existe una extremada movilidad de estos empleados en el sector.

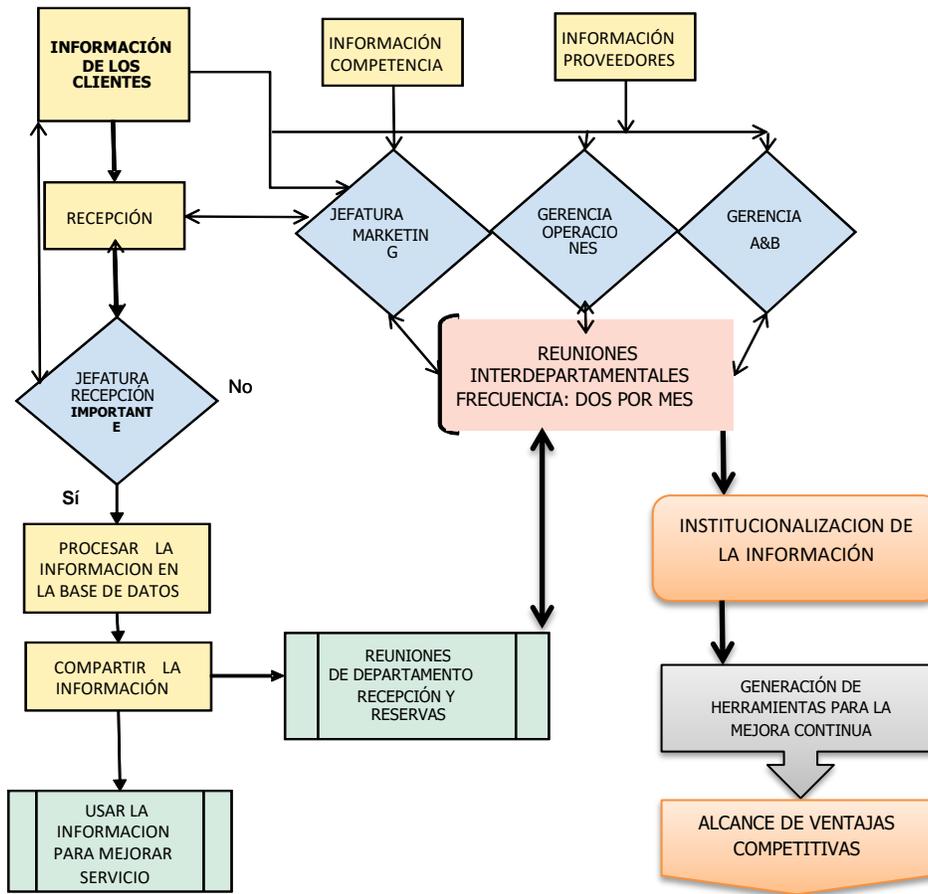
En una tercera posición encontramos a los gerentes o gerencias de las diferentes áreas del Hotel Stannum los mismos que tienen varios conocimientos que van compartiendo de manera estratégica y bidireccional con los responsables de departamento y pueden llegar a recolectar información de manera directa de clientes en el caso de las gerencias de marketing, mercadeo, restaurante, y en el caso de recepción si el problema suscitado requiera la intervención de la gerencia de operaciones. Por último, en cuarta instancia se encuentran los empleados del back office, normalmente es personal encargado de reservas y operaciones de ventas vía internet, que son empleados que normalmente tienen un bajo aporte con la información nueva para el Hotel y la búsqueda de la ventaja competitiva.

R2.- Acerca de los procesos a través de los cuales los agentes internos captan información, de acuerdo a la experiencia en el trabajo observar que las colaboraciones es decir las reuniones interdepartamentales pueden llegar a generar incluso nuevas formas de trabajo. Las reuniones entre empleados de distintos departamentos, son el proceso de prácticas compartidas que genera grandes resultados en las organizaciones (Easterby-Smith, 2000). En el mismo análisis, tras las colaboraciones, que son el proceso a través del cual se capta la mayor información de los agentes internos, en un segundo puesto podemos afirmar que las TICs pueden llegar a ser herramientas muy efectivas a para mejorar el control, la evaluación, el proceso, la reflexión y la entrega de información, mas no, son muy usadas por los empleados a la hora de captar información o compartirla, las reuniones siempre dieron mejores resultados.

Por último, señalar como el proceso de aprendizaje organizativo incide en la generación de mejores resultados sobre todo para la fidelización de los clientes, mejora de la calidad de los servicios ofrecidos y la competitividad de la empresa por lo que es un aspecto que el Hotel Stannum no puede obviar, el cual puede transformar la organización positivamente. Por otra parte, en esta memoria de la experiencia laboral no se considera el desarrollo conceptual y análisis de las TICs, principalmente internet, correo electrónico y página web, que claramente son ventajosas e imprescindibles ya que potencian enormemente los fines comerciales, ventas y gestión de la empresa, pero su uso para la transmisión de información dentro del Hotel no sería el más preferido, tratemos de usar los canales propuestos en las soluciones en el punto anterior.

A continuación el diagrama de flujo de la información percibida en el área de recepción para el Hotel Stannum.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA INFORMACIÓN



Fuente: Elaboración propia, 2020

Para el contexto profesional, nos encontramos en la obligación de analizar el perfil del estudiante en la carrera de Turismo de la Universidad Mayor de San Andrés que en este estudio de caso abordaremos de la manera ordenada, en un primer aspecto que refiere a la contratación de profesionales idóneos para el área de recepción, reservas o posiciones del mismo departamento, consideramos, que la capacidad o competencia fundamental más exigida es el dominio del idioma inglés, por supuesto que el dominio de más lenguas es valorado a mayor escala.

Los procesos de contratación de nuevo personal en los que el postulante se encontraba a cargo como Jefe de Recepción sugerían que la evaluación de los postulantes comprometía su posible contratación a los conocimientos de idioma Inglés y su dominio. Es decir, es el valor fundamental para encarar los puestos de área ya que las habilidades de comunicación hacia los clientes son las más importantes. La capacidad de organización y liderazgo determinan al menos en el Hotel Stannum cuál es el personal de recepción que asume una promoción como Jefe de Recepción o área, a continuación se describe una reseña de los desafíos y habilidades que un Jefe de Recepción debe afrontar y como proceder según la experiencia laboral abarcada.

Algunos aportes para la búsqueda de un perfil profesional para el puesto jefe de recepción para un establecimiento hotelero:

a) Experiencia como recepcionista.-

Este trabajador tiene que saber que los protocolos están para seguirlos y saltárselos cuando es necesario, tiene que saber que es un checkin, un checkout y un cliente conflictivo, todo ese tipo de cosas que te enseñan los años en una recepción.

Qué hacer y qué no hacer en cada situación. Primero en su cabeza y luego en un documento, una hoja de ruta, un manual de consulta donde, en caso de duda, poder mirar sino tenemos claro qué hacer. La recepción es un mar de consultas, problemas y quebraderos de cabeza. Ya que sin una previa experiencia en el trabajo de recepcionista, un jefe de recepción vendrá sin ideas y experiencia que transmitir. Por mucho que nos hayan enseñado en la Universidad, institutos y/o cursos, la experiencia y vivir los problemas de primera mano te da a la vez la solución. *Experiencia.*

b) Organizar el caos.

La recepción, siempre es un pequeño caos. Un caos ordenado y con sentido para los que están allí, pero un caos para personal de nueva incorporación, eres nuevo y no sabes qué hay en cada

cajón, donde se guardan los documentos, donde se archivan las llegadas. Volviendo a lo dicho en el punto anterior, todo jefe debería tener ordenado al máximo las cosas, y velar por ese orden caótico que supone el mostrador y el back office de una recepción.

Organización.

c) Plan de acople.

Un jefe de recepción debe crear un equipo, el postulante no concibe la recepción de otra manera que como “un todo”, será lo que sea, pero los trabajadores en la recepción deben ser un equipo. Mi experiencia me lo dice. Lo mejor para que el departamento funcione es acoplar lo antes posible al nuevo candidato, y para ello debería haber un documento o varios, creado por los propios trabajadores, con las habituales tareas a desarrollar, con las actividades más básicas sobre el sistema PAO/OPERA, y con las actuaciones que cuando eres nuevo, podrías hacer para quitar algo de trabajo a tus compañeros mientras te capacitas en tareas, tales como:

1. Explicar qué decir al levantar el teléfono, como transferir llamadas y extensiones de las gerencias más usadas.
2. Ver disponibilidad y precios.
3. Cómo realizar una reserva.
4. Datos necesarios del hotel, datos opcionales y datos obligatorios, y a quien se puede o no transmitir esa información.
5. Comisiones de agencias y métodos de pago.
6. Tipos de habitación y características especiales.
7. Normas especiales respecto habitaciones de fumadores, mascotas, camas supletorias, horarios, cosas que varían de hotel a hotel y que debemos adaptarnos a ellas lo antes posible para poder ayudar.
8. Identificar clientes nuevos y habituales.

9. Políticas de asignación de habitaciones en función a él PAO/OPERA, etc.
10. Horarios de trabajo de los otros departamentos
11. Explicar cómo proceder con los pagos en "cash" y mediante tarjeta de crédito y la post facturación a ello (facturación para nacionales o facturación turística).
12. Manejo de la caja chica, cambios de moneda, etc.

Después de establecerse por escrito la visión y políticas relacionadas con los clientes externos se debe difundir y explicar adecuadamente. Esta labor debe hacerse en el proceso de inducción del personal nuevo, en las acciones de capacitación, en las relaciones jefe-subordinado, en las reuniones de trabajo, en los puestos de trabajo, en los puntos de venta y de servicio al cliente, etc. Pero lo más importante es asegurar su aplicación.

Un buen plan de inducción de personal²⁰, hace que el nuevo trabajador sea valioso para el hotel desde el día uno, y que, tras observar y anotar ciertas cosas que considere de especial relevancia para su manera de trabajar, pueda empezar a incorporarse al ritmo normal de trabajo en una semana o menos.

Desarrollar la cohesión²¹ en el departamento, Cuando tienes un EQUIPO trabajando, a nadie le importará hacer un poco más de trabajo en un día porque sabe que otro día se lo harán a él. A nadie le importará quedarse un rato más a ayudar al siguiente, porque sabe que la otra persona haría lo mismo. La cohesión en este caso viene del compromiso del compromiso de unos con otros trabajadores en el área de recepción y en las otras del Hotel.

²⁰ "La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa", y también, "orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino." CHIAVENATO, Adalberto (2002).

²¹ "La importancia de la **cohesión** dentro de los trabajadores. En una **empresa**, todos los trabajadores deben funcionar como un equipo, si no lo hacen en conjunto, probablemente el caos no demoraría en presentarse" Ferrell y Hirt (2004).

Tener un equipo detrás del mostrador es todo a lo que un jefe de recepción debería aspirar.

Trabajo en Equipo.

d) Empatía

Saber e interesarte un poco por las personas a tu cargo. Mostrarles el respeto que hace falta y que cualquier persona debe recibir de su jefe de área. Saber que hay gente con diferentes inquietudes y que debes hacer un esfuerzo para entenderlas, respetarlas e intentar adaptarte a ellas. Hay gente que prefiere trabajar por la tarde, otros por la mañana. Hay quien tiene hijos, hay quien no y solo piensa en salir pronto de allí. Hay quien lleva trabajando allí desde que abrieron, hay quien debería ocupar tu puesto, y tienes que conocer al máximo, todos estos detalles para poder amoldarte al equipo, y hacerles la vida, dentro y fuera de la recepción, más fácil.

Como anticipamos, cada recepción es un mundo, cada hotel tiene sus características y debemos ser capaces de llevar el sentido común a la práctica del día a día en el mostrador de la recepción. ***Pensar en los otros.***

La transición de lo antiguo a lo nuevo, no se puede ver como una lógica lineal ni secuencial, se trata de una ruptura y como tal, es decir, es conflictiva, agudiza las contradicciones entre las fuerzas que buscan la estabilidad, el Statu quo organizacional, y las que promueven el cambio.

10. CONCLUSIONES.-

Ante estos resultados anteriormente explicados, se puede concluir que el trabajador mantiene la línea planteada inicialmente como el problema de estudio y sus resultados, aunque con algunas relaciones nuevas no esperadas. En este sentido, se destaca cómo el manejo de la información en su desarrollo se llega a convertir en un proceso de aprendizaje organizativo, que queda explicado como los procesos donde agentes externos a la organización proporcionan información, que a su vez es captada por los agentes internos y por los factores que potencian los procesos de manejo de la información; que son las TIC's y las herramientas implementadas en el hotel con ese propósito. Para posteriormente iniciar el ciclo de manejo de esta información que es a su vez potenciada por la experiencia de los trabajadores y directivos puede concluir con el alcance de los objetivos personales y de los de la organización.

A continuación la tabla comparativa del antes y después de la implementar el proceso de la información dentro del establecimiento hotelero.

ANTES	DESPUÉS
 Problemas en la captación de la información generada en el área de recepción.	 Capacitación constante al personal del departamento para con la captación de información generada por los clientes y otros grupos de interés.
 Deficiencia de un proceso formal para el almacenamiento de la	 A través del trabajo en equipo la información es transmitida y

información colectada.

almacenada por el jefe de recepción en el CRM²² de la empresa constituyéndose este último en la herramienta que potencie el uso de la información de los clientes para ser explotada por todos los integrantes del hotel.

✚ **Deficientes herramientas que posibiliten el uso de la información.**

✚ Optimización del manejo de la información a través del CRM, es una herramienta que permite a la empresa gestionar y analizar las interacciones con los clientes y los datos que se generan. El objetivo es mejorar las relaciones de servicio, fidelizar e impulsar las ventas.

✚ **Escasos canales para la comunicación entre el personal.**

✚ Formalización de un calendario de reuniones de los departamentos del hotel, es totalmente necesario generar los espacios para que la información fluya de manera continua e ininterrumpida, estos logros son alcanzados viéndose la cohesión de los equipos de trabajo, optimización de procesos del hotel.

²² La definición de CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes) es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes. El software CRM, por definición, permite compartir y maximizar el conocimiento de un cliente dado y de esta forma entender sus necesidades y anticiparse a ellas. Por definición, el CRM recopila toda la información de las gestiones comerciales manteniendo un histórico detallado.

Las reuniones se muestran como los espacios más productivos para el desglose de una comunicación bidireccional abierta.

✚ **Sistema de mejora continua debilitado por mal uso de la información**

✚ La información se sistematiza y comparte en las reuniones, la cual se configura como base para asegurar la personalización de los servicios y una continuada detección de errores o áreas de mejora.

✚ **Baja posibilidad de generar una nueva ventaja competitiva**

✚ Implementación de un proceso para la mejora de la competitividad del hotel respecto a sus pares, a través de una personalización del servicio significando el alcance de una serie de objetivos de la empresa,

Fuente: Elaboración propia, 2020

CONCLUSIONES PARA LAS VARIABLES DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN.

Conclusiones acerca de la captación de información.

Que los establecimientos hoteleros reconocen que los elementos que componen su mercado en relación a los agentes externos, son los agentes más importantes para aprender. Por eso, resulta vital conocer principalmente toda aquella información que proviene tanto de los clientes finales como de los canales de distribución. Igualmente, es necesario conocer que están haciendo los competidores. Ante la gran captación de información procedente de este tipo de

agentes externos, se recomienda a los establecimientos hoteleros que aprendan de ese nuevo conocimiento captado para generar mejores relaciones y no solamente se queden en la fase de la captación de información.

Entonces en relación con la captación de información, se sugiere que el hotel desarrolle los mecanismos, medios y procesos que favorezcan la captación de información procedente de los agentes internos de la empresa, lo cual potencia la captación de información de los agentes externos.

Conclusiones acerca del personal que realiza la captación de información.

Se ha defendido que los responsables de departamentos son los agentes internos de los que se obtiene una mayor información, debido a que en la literatura se le ha dado más importancia al capital intelectual procedente de los empleados con una mayor responsabilidad que el proveniente de aquellos empleados del *front office*. Aunque hay que señalar que esta tendencia está cambiando, ya que gracias a este último tipo de empleados se pueden alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Shaw y Williams, 2009), como lo muestra el hecho que pueden obtener información valiosa proveniente de los clientes al tener un contacto más directo con ellos. Por lo tanto, se puede concluir que en esta investigación se muestra, al igual que en los estudios previos, que los empleados con más responsabilidades son los más valorados para captar información por parte de los establecimientos hoteleros. Esto es debido principalmente a:

1. El hecho de valorar más su capital intelectual;
2. Por ser agentes establecidos en una posición intermedia entre los directivos y los empleados del *front office*, posición que les permite recopilar una gran cantidad de información relativa a los hoteles en los que trabajan y
3. Porque al tener un puesto con una mayor estabilidad que los empleados del *front office*, presentan una menor posibilidad de movilidad hacia otras empresas.

Por lo tanto, en esta investigación se sugiere a los establecimientos hoteleros **que se anime a los responsables de departamento a captar información procedente de todos los empleados de la empresa y a transmitirla verticalmente.** En esta investigación no se aprecia indicios de la nueva línea académica de investigación que defiende que hay que intentar retener el conocimiento procedente de los trabajadores del front office o front line en el sector turismo “*knowledgeable tourism worker*”, posiblemente porque este tipo de trabajadores presentan una alta movilidad en el trabajo, lo que dificulta que la información que captan la compartan con sus compañeros o superiores y, por lo tanto, no se quede en el hotel.

Conclusión acerca de la Institucionalización de las reuniones.

Para la observación y luego de la intervención de acuerdo a los resultados obtenidos, la institucionalización ha sido el proceso socio-psicológico más valorado, por lo que se corrobora que los sistemas, estructuras y procedimientos son recursos organizativos que constituyen activos básicos para que los individuos puedan aplicar todas las intuiciones e ideas procedentes de ellos y de los grupos, por lo que se sugiere que los establecimientos hoteleros deberían potenciarlos. Una forma de hacerlo podría ser, **facilitando la comunicación entre los diferentes departamentos mediante reuniones, colaboraciones** tal y cómo se ha mencionado antes y entre diferentes niveles de la dirección a través de una estructura más descentralizada que permita a los individuos estar más motivados para una mayor participación y un mayor compromiso o mediante una organización de las actividades y de los flujos de comunicación no muy compleja.

En esta misma línea y desde un punto de vista práctico, se recomienda a los establecimientos hoteleros que dentro de estas reuniones y colaboraciones potencien y fortalezcan los factores como la cultura organizativa, la estructura organizativa, la historia organizativa, las actitudes y valores y los equipos de trabajo ya que condicionan favorablemente no solamente los procesos de manejo de la información, sino también las ventajas competitivas sostenibles. Así, el reto

estratégico estará relacionado con lo que la empresa quiere ser y con la propia razón de la organización, que se divulga a todo el personal y se comparte.

Conclusión acerca de la sistematización de la información colectada.

Ante estos resultados, esta investigación también afirma que el conocimiento explícito, el cual es fácil de transmitir y codificar, es básico en aquellas organizaciones en las que el aprendizaje a nivel organizacional e interorganizacional tiene prevalencia sobre aquellas en las que se da una mayor importancia al nivel individual o grupal. Por lo tanto, **se sugiere a los establecimientos hoteleros que hagan de forma explícita la codificación de conocimiento útil para la compañía en manuales, programas informáticos, informes y rutinas organizacionales**, donde el logro final será poseer un **CRM** que permita la explotación de la información lograda.

Estas acciones inciden en el desafío al que se enfrenta la dirección de los hoteles de proporcionar una mayor calidad de servicios, que como conocemos, supone uno de los resultados que se busca a partir del proceso de manejo de la información. En esta investigación se muestra que el hecho de conocer y aprender de las expectativas de los clientes cuando se alojan en un establecimiento hotelero puede propiciar una mejora de la calidad de servicio hacia dichos clientes, por lo que se recomienda a los establecimientos hoteleros conocer en profundidad las preferencias y gustos de los clientes. De esta forma se podrá alcanzar unos rendimientos superiores a través de potenciar los servicios de calidad.

Se recomienda a los establecimientos hoteleros que intenten no solo **obtener una mayor información de los agentes externos, sino además buscar formas prácticas de que esa información esté disponible y aplicada en el interior de la organización** para incrementar los niveles de aprendizaje organizativo. Por lo tanto, los establecimientos hoteleros para seguir mejorando y consiguiendo unos buenos resultados necesitan desarrollar procesos de manejo de

la información a nivel organizacional por ejemplo, a través de rutinas organizativas, mediante la creación de un clima de confianza y compromiso entre los empleados.

Conclusión acerca de las ventajas competitivas

La ventaja competitiva más importante generada por el eficiente proceso de manejo de la información, **señala a la mejora de la calidad traducida en la estrategia de Personalización de servicios como la ventaja competitiva sostenible más significativa derivada de este proceso.** El valor del cliente y la calidad de los servicios han sido conceptos de gran interés para las investigaciones en los establecimientos hoteleros (Ekinci et al., 2003; Kim y Oh, 2004) y es que la principal responsabilidad de los hoteleros es la entrega de servicios de calidad a los clientes (Su, 2004). En suma, en los establecimientos hoteleros se necesita poner más énfasis en mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen e informarse para ello de las necesidades y expectativas de sus clientes (Haywood, 1983).

Además, el resultado de alcanzar buena calidad de servicio en un establecimiento hotelero permite aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad (Oh y Parks, 1997). En la industria hotelera actual altamente competitiva, la cual ofrece productos y servicios homogéneos, los hoteles deben de encontrar formas para **diferenciar sus productos y servicios** (Rodríguez Antón y Alonso Almeida, 2008).

Ante todos estos cambios, el Hotel Stannum apuesta por la personalización para seguir siendo competitivo y seguir atrayendo a turistas. Y en este sentido, las tecnologías vuelven a entrar en juego. La única manera de personalizar un servicio o una experiencia es conocer al cliente, conocer sus gustos y preferencias y ser capaces de ofrecérselas en un formato atractivo. Hoy en día, los datos se han convertido en el eje del sector turístico, tanto para la toma de decisiones por parte de las empresas como del destino, como muy especialmente para obtener esa información del cliente que le va a permitir atraerlo y fidelizarlo.

El turista digital produce y comparte datos continuamente, y tanto de manera consciente como inconsciente ofrece esa información al destino. Su movilidad dentro de un hotel o de un

destino, sus hábitos de compra, sus preferencias culturales, sus horarios de comidas y ocio, y todo ello a través de diferentes fuentes de datos que produce o utiliza empezando por el propio dispositivo móvil. **La personalización, y el éxito de una empresa o destino turístico residen actualmente en la capacidad de recoger y analizar esos datos**, de tal manera que permita ofrecer servicios personalizados al cliente que aseguren su fidelización.

ANEXOS

MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS

RECEPCIÓN DEL HOTEL

STANNUM

RESPONSABILIDAD GENERAL DEL PUESTO

El o la recepcionista es la persona que trabaja en un hotel, donde realiza el registro de huéspedes, controla la asignación, así como la entrada y salida de huéspedes.

El o la recepcionista (front desk) es responsable de registrar a las personas que se hospedarán en el hotel, ya sea de manera individual o en grupo, con reservación o sin ella, efectuar los cambios que le soliciten los huéspedes, así como la información y atenciones especiales que se le demanden, y registrar las entradas y salidas de los huéspedes del hotel. Asimismo, debe elaborar y verificar los reportes e información que proporciona a sus compañeros de trabajo de otros turnos y departamentos a su inmediato superior, también es responsable de mantener en perfecto orden el área de trabajo en que realiza sus funciones y actividades.

PERFIL DE RECEPCIONISTA.

Dentro de un marco de referencia ideal el recepcionista debe contar con las siguientes características:

➤ Personales:

- Amable y cortés
- Pulcro y de excelente presentación
- Puntual
- Apariencia agradable
- Discreto
- Honesto

➤ De relaciones humanas

- Buen fisonomista
- Discreto en su trato
- Consciente de lo que su labor representa en la imagen del Departamento de Recepción y del hotel.

- Trato fino.
- Técnicas y experiencia:
 - Conocimientos sobre hotelería y turismo en general
 - Dominar idioma inglés
 - Conocimientos sobre técnicas de ventas
 - Conocimientos sobre políticas de operación

FUNCIONES DEL PUESTO DE RECEPCIONISTA.

El recepcionista lleva a cabo, en el desempeño diario de su labor, una serie de funciones, desglosándose en las actividades que a continuación se enlistan.

- Registro de huéspedes.
 - Individuales
 - De grupo
- Cambios
 - De habitación
 - De renta o tarifa
 - De registro
- Salida de huéspedes
- Atención a huéspedes.
- Elaboración y verificación de reportes.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN	
	OP.M.01	

OBJETIVOS.

- ✚ Que el recepcionista conozca el procedimiento de rutina para realizar el Check in a los huéspedes del hotel, ya sea que lleguen en grupo o individualmente.
- ✚ Que el recepcionista sepa manejar el sistema operativo PAO y la papelería que debe utilizar para el registro de huéspedes en los diferentes casos.
- ✚ Que el recepcionista conozca el proceso para realizar la atención a peticiones de los clientes del hotel.
- ✚ Que el recepcionista conozca el procedimiento de rutina para realizar el Check out de los huéspedes en el hotel.

ENTRADA DE HUSPEDES (CHECK IN)

El huésped es la persona más importante. Gracias a él existe el hotel. De la calidad del servicio que reciba dependerá que regrese y lo recomiende con amistades y otras personas.

El recepcionista debe tener presente que un huésped individual o de grupo al llegar al hotel puede estar cansado por el viaje, nervioso o presionado por el traslado, malhumorado, etc.; por tanto, el huésped debe ser atendido siempre:

- AMABLEMENTE
- RÁPIDAMENTE
- EFICIENTEMENTE

El registro es la función por medio de la cual el huésped y el hotel formalizan la estancia de aquél en este, y el hotel lleva a su vez un control estadístico de las características y frecuencia de la estancia del huésped.

El registro se puede dividir básicamente en dos tipos:

- ✓ Individual
- ✓ De grupo

Ambos pueden originarse en una reservación, y en el caso del primero también por personas que acuden sin ella al mostrador de la recepción del hotel.

REGISTRO INDIVIDUAL.

Es el que se produce por una persona, pareja o familia que hacen uso del hotel individualmente al viajar, sea cual fuere el motivo (placer, negocios, etc.)

PROCEDIMIENTO:

Saluda y da la bienvenida al huésped.

- Sé atento y amable
- No lo hagas esperar.

Pregunta si tiene reservación, Si dice tener reservación...

Pregunta a nombre de quién está registrada ésta, verifica los datos en el sistema "PAO", si la

reserva es correcta solicite al cliente su documento de identidad o pasaporte ambos son válidos, escanee cualquiera de los anteriores.
Devuelva los documentos.

Si no tiene reservación...

Verifica la disponibilidad en el sistema “PAO”.

Si existe disponibilidad, preguntar al huésped el tipo de habitación que desea y el número de personas que son.

Si no existe disponibilidad infórmasele amablemente al cliente.

- Infórmale acerca de otros hoteles
- Sé cortés. Es un futuro huésped.

Anota en el reporte de reservaciones los datos del huésped registrado basándose en la tarjeta de registro.

Si tenía reservación...

Anota el número de la habitación que se le asigno

Si no tenía reservación...

Completa todos los datos del cliente en el sistema “PAO”, si el cliente desea puedes añadir el NIT para su futura facturación cuando deje el hotel.

Comunica al botones que el cliente está listo para ingresar a su habitación, y puede ayudarlo.

REGISTRO DE GRUPOS.

Se entiende por grupos varios huéspedes que requieren un número considerable de habitaciones, en virtud de un evento o motivo común a ello. Para nuestro hotel un número significativo de cuartos es aquel que promedia 5 habitaciones.

PROCEDIMIENTO:

Verifica en el reporte de reservaciones la llegada de grupos. Revisa la lista de integrantes y el instructivo de grupos en ambos viene descrito claramente tanto el número de componentes de grupo como las indicaciones de servicios y condiciones contratadas con el hotel.

Bloquea las habitaciones en el sistema” PAO” con el color respectivo (ROJO).

Anota en la lista de integrantes el tipo y número de la habitación asignada a cada huésped.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN
	OP.M.01

Cuando en una habitación se hospeden dos o más personas anota este dato en la tarjeta de registro.

Para el registro contable:

- ✓ Solicitar al encargado de grupo a que cuenta o habitación se cargara la facturación total de las habitaciones.
- ✓ En caso de los consumos de cada cliente este debe registrarse como la cuenta de extras de cada cliente.
- ✓ Todos y cada uno de los clientes debe llenar su tarjeta de registro y entregar su documento de identidad para ser escaneado.

Con la ayuda de la asistente organiza las llaves magnéticas y orienta a los clientes a llegar sus habitaciones con la ayuda del botones, recomendando el uso correcto de la llave magnética.

Normalmente los extras son pagados por cada integrante del grupo. Si ese es el caso.

Si es con tarjeta de crédito...

Procesa el pago (Voucher) respectivo y solicita que lo firme.

IMPORTANTE, no olvidar bloquear en el sistema PAO las habitaciones que ya fueron ocupadas por los clientes, para no cometer el error de una falsa disponibilidad.

FORMATOS.

REPORTE DE RESERVACIONES. FINALIDAD:

Este reporte se elabora diariamente en la recepción y es el recepcionista para llevar a cabo los pre registros del día, anoten además las llegadas de los huéspedes sin reservación.

PAPELETA DE RESERVACIONES. FINALIDAD:

Es el documento que contiene todos los datos del futuro huésped y las condiciones de los servicios contratados.

TARJETA DE REGISTRO. FINALIDAD:

Esta tarjeta es llenada por el huésped al momento de registrarse y posteriormente servirá de base para elaborar los demás documentos inherentes a su estancia en el hotel.

ESTADO DE CUENTA. FINALIDAD:

El recepcionista utiliza este formato para llenar los datos del huésped basándose en la información de la tarjeta de registro y solicita su firma como identificación; posteriormente, lo envía a la Caja para que lleve el control de consumos.

TARJETA DE IDENTIFICACIÓN. FINALIDAD:

El recepcionista elabora la tarjeta de identificación y la entrega al huésped que tiene crédito en el hotel una vez que se ha registrado. Esta tarjeta le servirá al huésped para identificarse en los

centros de consumo y que con solo presentarla y firmar su nota de cargo su consumo sea cargado a su cuenta.

LISTA DE INTEGRANTES. FINALIDAD:

Es un listado que entrega ventas a recepción, el cual contiene los nombres de los integrantes de un grupo que llegará al hotel.

INSTRUCTIVO DE GRUPOS. FINALIDAD:

Este instructivo es elaborado por el departamento de ventas con los datos del grupo que llegará al hotel.

CAMBIOS.

Por diversas razones puede ser necesario realizar cambios de habitaciones o de las condiciones de hospedaje del huésped, ya sea porque inicialmente fueron provisionales y deben ser definitivas, o bien por alguna circunstancia contingente.

Los cambios que pueden producirse son:

- Cambio de habitación
- Cambio de tarifa
- Cambio de registro de huésped CAMBIO DE HABITACIÓN.

El huésped puede solicitar cambio de habitación debido a que:

- Requiere de otra de distintas características.
- Está instalado provisionalmente
- La habitación actual no está en buenas condiciones o no es de su agrado.

CAMBIO DE TARIFA, Y DE REGISTRO DEL HUÉSPED.

Puede suceder que el cambio que se realice no sea solo de habitación físicamente sino también de la tarifa diaria de la misma, o bien que el huésped sea acompañado de familiares o personas que arribarán al hotel posteriormente a su llegada, lo que motiva la necesidad de cambiar los datos del primer registro y de habitación, según sea el caso, cuando aquéllos se presente en el hotel. CUALQUIER CAMBIO a realizarse debe ser coordinado y aprobado por el jefe de recepción o gerente de recepción.

ATENCIÓN A HUÉSPEDES.

El departamento de recepción es el lugar al que por lo general los huéspedes se dirigen cuando tienen algún problema o requieren información y/o servicios especiales.

El recepcionista es el encargado de proporcionar la atención y servicios que requieran los huéspedes, tales como:

- Toma de mensajes y recados.
- Recepción y entrega de llaves.
- Atención de requerimientos de información, reservación de tours, transporte, spa, gimnasio y/o, otros servicios.

TOMA DE MENSAJES Y RECADOS.

Los mensajes o recados son de gran importancia para los huéspedes y por esto se debe poner especial atención al recibir uno de ellos, llenando la forma de mensajes.

Los mensajes pueden ser recibidos por teléfono o personalmente en el mostrador de recepción.

RECEPCIÓN Y ENTREGA DE LLAVES.

Otra de las funciones del recepcionista es controlar las llaves de las habitaciones.

Verifica que las llaves estén programadas con los números de habitaciones asignadas, en el caso de que no hayan sido realizadas, informa al controller para que realice ese trabajo.

No olvides entregar al huésped los mensajes o correspondencia que se encuentren en su casillero.

Entrega la llave de la habitación cuando el huésped así lo solicite.

ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS E INFORMACIÓN.

¡IMPORTANTE! EL HOTEL STANNUM NO OFRECE SERVICIOS DE TOURS GUIADOS, ALQUILER DE VEHICULOS TURISTICOS, VISITA A LOCALES NOCTURNOS, OTROS QUE NO ESTEN DENTRO DE LA OFERTA DE LA EMPRESA.

SI EL CLIENTE REQUIERE UNO DE ESTOS, SE TIENE EN LA BASE DE DATOS LA INFORMACION SOBRE ESTOS PROVEEDORES DE SERVICIOS, EL RECEPCIONISTA PUEDE AYUDAR AL CLIENTE A TENER CONTACTO, PERO DEBE INFORMAR AL CLIENTE QUE SON SERVICIOS EXTERNOS Y EL HOTEL NO ES RESPONSABLE POR LA CALIDAD Y DESARROLLO DE LOS MISMOS.

En el departamento de recepción se reciben solicitudes de servicios o información por parte de los huéspedes, y el recepcionista debe atenderlas.

Recibe la petición ya sea telefónicamente o personalmente.

Pon atención en la petición.

Anota en cuaderno diario la petición del huésped para darle seguimiento No olvides

mencionar cualquier detalle de la petición.

Si el huésped o personal del hotel solicitan información...

- Proporciona toda la información requerida.
- Sé amable y eficiente.
- No proporciones información errónea.

Para mejorar la atención a los huéspedes procura recordar sus nombres y tratarlos de una manera personalizada. Esto beneficiaría al hotel, a tu desarrollo personal.

Brindar de la mejor manera las atenciones a huéspedes que éstos te soliciten, llevándolas a cabo paso a paso con sus diferentes alternativas, y con una perfecta coordinación con tus demás compañeros de trabajo, departamentos y áreas del hotel, harán que la estancia del huésped sea más placentera y se sienta como en casa.

SALIDA DE HUÉSPEDES (CHECK OUT)

El huésped es la persona más importante del hotel, por tanto, debe ser atendido amable y eficientemente desde su arribo, durante su estancia y a su salida.

Cada vez que un huésped termina su estancia en el hotel es el momento de borrar cualquier mala impresión y reafirmar la buena imagen que se lleve del hotel. En la mayoría de los casos es al recepcionista a quien corresponde despedir al huésped cuando éste abandona el hotel, y es entonces cuando, en coordinación con otros departamentos, procesa internamente la salida respectiva.

PROCEDIMIENTO:

Confirmado el aviso de salida del huésped por parte de la camarera o ama de llaves preparar la factura del cliente, revisando detalladamente los consumos realizados.

Informa al botones y al personal de seguridad para que revisen el consumo de la habitación y cotejen los consumos de la misma.

Una vez realizada la verificación en la habitación informar al cliente de sus consumos otorgándole la factura.

Con la conformidad del cliente proceder al cobro de cuenta mediante el modo de pago que se desee.

Procede a informar al botones que acompañe al cliente hacia el vehículo que servirá a cliente para su transportación.

Efectúa la más calurosa y atenta despedida al cliente deseándole un buen viaje y un pronto

retorno.

Reporta que la habitación ya se ha desocupado al personal de limpieza para que proceda con su trabajo.

Registra

Anota los datos de la tarjeta de registro en el registro de salidas.

Recuerda que el registro de salidas se cierra en el tercer turno.

Durante el primer turno del día siguiente...

Envía la tarjeta de registro al departamento de reservaciones para sus archivos y estadísticas.

ELABORACIÓN Y VERIFICACIÓN DE REPORTES.

La elaboración y verificación de reportes es una función de suma importancia, ya que en ellos se resumen las actividades desarrolladas por los recepcionistas de cada turno.

PROCEDIMIENTO:

Recibe el reporte.

Verifica la información del reporte. Comparándolo con el rack numérico.

Si existe discrepancia...

Anota en el reporte de discrepancias las diferencias encontradas al comparar el reporte, con el rack numérico.

Utiliza las claves correctas No retrases la información.

Notifica las discrepancias que encuentre y manda a verificar físicamente las discrepancias con el botones.

Haz las correcciones necesarias en el rack con base en la información que el botones te proporcione, después de revisar nuevamente las discrepancias.

Coloca el reporte de Discrepancias en la papelera para su posterior archivo.

Si eres recepcionista del tercer turno...

Archiva el reporte de Discrepancias en el folder correspondiente del archivo de recepción.

REPORTE DE CONTROL DE FOLIOS.

El reporte de control de folios lo elaboran los recepcionistas de los tres turnos y sirve para

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN
	OP.M.01

llevar, un control de folios utilizados en cada registro.

PROCEDIMIENTO:

Anota en el reporte de control de folios los datos de cada estado de cuenta que utilices.

Anota en el reporte de control de folios los datos de los estados de cuenta que hayas cancelado.

Anota en el reporte de control de folios los datos de los estados de cuenta que se utilizan para continuación de uno inicial.

Guarda el reporte de control de folios junto con los estados de cuenta cancelados para entregarlos posteriormente.

Si eres recepcionista del tercer turno...

Entrega el reporte de control de folios junto con los estados de cuenta cancelados al departamento de contabilidad.

REPORTE DE CONTEO DE OCUPACIÓN

El reporte de conteo de ocupación lo elaboran los recepcionistas de los tres turnos y sirve para llevar un control de la ocupación del hotel por cada turno.

PROCEDIMIENTO:

Cuenta en el rack numérico expresado en el sistema PAO las habitaciones ocupadas según el tipo de habitación y anota las cantidades en el reporte. (EN ROJO)

Cuenta en el rack numérico expresado en el sistema PAO las habitaciones vacías según el tipo de habitación y anota las cantidades en el reporte. (EN VERDE)

Cuenta en el rack numérico expresado en el sistema PAO las habitaciones fuera de servicio según el tipo de habitación y anota las cantidades en el reporte. (EN AMARILLO)

Hasta aquí el resultado de la suma de los tres conceptos anteriores debe ser en total de habitaciones del hotel

Habitaciones ocupadas + habitaciones vacías + habitaciones fuera de servicio = total de habitaciones.

Cuenta en el reporte de reservaciones las reservaciones garantizadas, según el tipo de habitación, y anota las cantidades en el reporte.

Cuenta en el reporte de reservaciones, las reservaciones límite, según el tipo de habitación, y anota las cantidades en el reporte.

Cuenta en el reporte de Reservaciones los registros de huéspedes sin reservación, según el tipo de habitación, y anota las cantidades en el reporte.

Cuenta en el reporte de reservaciones las habitaciones que ya han sido desocupadas.

Cuenta en el registro de salidas, el total de salidas, según el tipo de habitación, y anota las cantidades en el reporte.

Suma cuartos vacíos, total de reservaciones, entradas sin reservación y compara el resultado con el total de habitaciones; si el resultado de la suma supera el total de habitaciones anota la diferencia en el renglón de cuartos de sobreventa. (OVERBOOKING) DEBE REPORTARSE AL JEFE DE ÁREA DE INMEDIATO.

Anota tu nombre en el reporte.

Si eres recepcionista del tercer turno...

Archiva el conteo de ocupación en el folder correspondiente en el archivo de recepción.

Archiva por fecha consecutivamente.

REGISTRO DE ENTRADAS.

El registro de entradas lo elabora cada uno de los recepcionistas de cada turno, y en él se resumen los datos más importantes de cada huésped registrado. Al recepcionista del tercer turno le corresponde cerrar el registro de entradas.

El objetivo del registro de entradas es el concentrar en un solo formato las entradas del día con fines estadísticos. A continuación, los otros turnos llenarán los respectivos partes de ocupación que son exigidos por la CAMARA DE HOTELERA, para generar datos estadísticos.

REGISTRO DE SALIDAS.

El registro de salidas lo elabora cada uno de los recepcionistas de cada turno, y en él se resumen los datos más importantes de cada huésped que estuvo hospedado en el hotel. Al recepcionista del tercer turno le corresponde cerrar el registro de salidas.

El objetivo del registro de salidas es concentrar en un solo formato las salidas del día con fines estadísticos.

REGISTRO DE CAMBIOS.

El registro de cambios lo elabora cada uno de los recepcionistas de cada turno y en él se asientan los cambios efectuados durante el día tanto de tarifa, habitación, nombre o número de personas. TODOS LOS CAMBIOS DE TARIFA DEBEN SER CONFIRMADOS CON EL

JEFE DE ÁREA, LOS CAMBIOS EN HABITACIONES SI SON POSIBLES DE IGUAL MANERA DEBEN SER COORDINADOS CON EL RESPONSABLE.

Al recepcionista del tercer turno corresponde cerrar el registro.

El objetivo del registro es concentrar en un solo formato, con fines de control y estadísticas, los cambios del día.

LISTA DE HUÉSPEDES, REPORTES DE OCUPACIÓN.

La lista de huéspedes es extraída de forma impresa del sistema PAO y debe ser otorgada al siguiente personal a primera hora en el turno del recepcionista diurno, ama de llaves, camareras, jefe A&B, jefe de recepción. Todo lo anterior con el fin de que se organicen las habitaciones, cantidad de desayunos, recados y check out de grupos. **TODOS LOS TRABAJADORES DEL HOTEL PUEDEN SOLICITAR EL REPORTE DE OCUPACIÓN Y EL RECEPCIONISTA DE TURNO DEBE COLABORAR CON LOS MISMOS.**

AUDITORÍA NOCTURNA:

La auditoría nocturna la elabora el recepcionista del tercer turno en el transcurso de este, y sirve para obtener estadísticas sobre los ingresos y ocupación de cada día y establecer comparaciones competitivas con otros hoteles.

REPORTE DE TRABAJO:

Si durante el desempeño o al finalizar tus labores encuentras alguna falla generada en algún otro turno de recepción.

PROCEDIMIENTO:

Elabora el reporte correspondiente.

Solicita a tu jefe inmediato que firma el reporte para dar autorización a la misma.

Comparte la información con tu compañero del turno siguiente.

En tu nuevo turno verifica que el trabajo solicitado sea realizado correctamente.

QUE HACER CUANDO SE PRESENTAN PROBLEMAS:

TODOS O CUALQUIER PROBLEMA REFERENTE A LOS SISTEMAS, falta de material de escritorio, fallas de hardware y software deben ser informados de inmediato al Gerente de Operaciones o en su ausencia al Controller directamente o vía teléfono, el último dispondrá de los profesionales inmediatos para corregir la falla.

TODOS O CUALQUIER PROBLEMA REFERENTE A LAS INSTALACIONES DEL HOTEL, deben ser informados de inmediato al personal de mantenimiento para su rápida solución, si no son posibles informar al gerente de turno/operaciones.

TODOS O CUALQUIER PROBLEMA REFERENTE AL AREA DE LIMPIEZA Y OCUPACION DE HABITACIONES, infórmese de inmediato a la ama de llaves para que pueda subsanarse, en caso de ser un cliente el que genera esta información realizar el reporte y comunicar al Jefe de Recepción.

TODAS LAS QUEJAS O PROBLEMAS QUE EL CLIENTE MANIFIESTE EN SU ESTANCIA EN EL HOTEL, deben ser de inmediato atendidas por el recepcionista de turno y posteriormente comunicadas al Jefe de Recepción mediante reporte, para que el último colecte esa información.

CLIENTES CONFLICTIVOS, el sistema de recepción posee en la base de datos la lista de clientes conflictivos que visitan el hotel, exigir al Jefe de Recepción que dé a conocer esta información es vital para estar preparado e informado.

11. BIBLIOGRAFÍA

GUARDIA, T. (2004). «El mercado de trabajo en la industria turística», 7th Internacional Forum on Tourism Statistics.

BRAVO, S. y E. GORDO (2003). “Los factores determinantes de la competitividad y sus indicadores para la economía española”, Boletín Económico, abril, Banco de España.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Republica de Argentina. “Certificación de Competencias Jefe de recepción” N° de registro: 21902127.

FAYOS, E., (1993): “El Turismo cómo Sector Industrial: La Nueva Política de Competitividad”, Economía Industrial, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, España.

Ley N° 292 General de Turismo “Bolivia Te Espera” y el Decreto Supremo N° 2609. “Reglamento Específico de Establecimientos de Hospedaje Turístico”

OMT (2009a): Barómetro OMT del turismo mundial, vol. 7 (1). Enero 2009. http://www.unwto.org/index_s.php

OMT (2010c): “Turismo internacional 2010: Recuperación a diferentes velocidades”, Comunicados de prensa, en: <http://www.unwto.org/media/news/sp/press>

Pérez Bustamante, G. (1999): “Gestión del conocimiento en las alianzas tecnológicas”, Dirección y Organización.

Pons, J. (2009): “El papel del marketing en el sector turístico de la Comunidad de Madrid: estrategias y nuevas técnicas. El marketing en medios sociales para el cliente”, Revista del Instituto de Estudios Económicos, n° 1.

Rodríguez Antón, J.M. (coord.) (2004): Aprendizaje organizativo, Documento Intelectos. Madrid: n° 7, IADE-CIC.

Rodríguez Antón, J.M. et al., (2008): “Conocimiento y Aprendizaje en las Grandes Cadenas Hoteleras Españolas en Iberoamérica: Internet como Herramienta de Aprendizaje Organizativo”, Cuadernos de Turismo, vol. 21.

Rodríguez Antón, J.M. y Almeida Alonso, M.M. (2008): Organización y dirección de empresas hoteleras. Madrid: Edición Síntesis.

www.beonprice.org/ “La personalización como ventaja competitiva en la hotelería del futuro”

Bormann, Arthur. 2012. (Berlín, 1930). Citado por: Gobernación de Boyacá. Plan Departamental de Desarrollo “Boyacá se atreve” 2012-2015. p. 32.

Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Cab International Oxon

Do Céu Almeida, M. (2005). & quot; La empresa socialmente responsable: estudio empírico en el sector hotelero & quot; Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión.

“La generación de ventajas competitivas para el sector turismo, un compromiso que va a pasos seguros”, Revista La Razón especial 23/04/16

“Estructuras de propiedad y gestión en El Sector Hotelero” Tesis doctoral presentada por Pedro A. Rivas Yarza, departamento de Economía de la Empresa de la UIB, Palma de Mallorca, diciembre, 2012.

“Estrategias De Gestión Hotelera Para Mejorar El Servicio Del Hotel Mangos Pucara” Autora: Bach. Rioja Vargas Jessica Cecilia, Línea de Investigación: Investigación de mercados y Marketing turístico Pimentel – Perú 2018

“Servicio Al Cliente En Hoteles De La Ciudad De San Marcos” Tesis presentada por Dorys Esther Quiróa Maldonado, Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Campus de Quetzaltenango, México 2014.