



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

CARRERA HOTELERÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO DE
EMPRESAS HOTELERAS**

**TEMA: DISEÑO DE UN PROCESO, PARA EL MANEJO EFECTIVO DE NO SHOWS
DEL HOTEL SHERATON QUITO**

AUTOR: RENATO FRANCISCO VÁSCONEZ TIMM

DIRECTORA: ING. MARIA DE LOURDES LARREA

Quito - Ecuador

Mayo 2015

AUTORÍA

Expreso que el siguiente Trabajo de Titulación fue realizado en su totalidad con el esfuerzo e investigación del autor, sin ningún tipo de material o información plagiada.

Renato Francisco Vásquez Timm

CI: 1714570825

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Certifico que el contenido del siguiente proyecto ha sido elaborado en su totalidad por:

Renato Francisco Vásquez Timm

María de Lourdes Larrea

Directora del Trabajo de Titulación

AGRADECIMIENTO

Mi extenso agradecimiento a Nicole Sevilla, David Gómez, Karem Vásquez, Michel Thorin,
Alejandra Orozco, Kelvin Valencia, Ana Flores y Ana Saa Jaramillo.

DEDICATORIA

A la memoria de tres grandes personas

Darío Váscquez

Guillermo Timm

Jaime Swoboda

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
II. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	ii
III. OBJETIVOS	ii
IV. JUSTIFICACIÓN	iii
V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	v
CAPÍTULO I	1
1.1. MARCO TEÓRICO	1
1.1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.2. hotelERÍA	3
1.1.3. SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL ECUADOR	4
1.1.4. HOTEL CATEGORIA 5 ESTRELLAS DORADAS ECUADOR	7
1.1.5. SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN UN hotel 5 ESTRELLAS DORADAS ...	8
1.1.6. DEPARTAMENTOS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO	9
1.1.8. NO SHOW	15
1.1.9. PROCESOS	19
1.1.9.1. Calidad	19
1.1.9.2. Definición de proceso.....	21
1.1.9.3. Elementos de un proceso según GHIL (2013) son:	21
1.1.9.4. Tipos de Proceso	22
1.1.9.5. Factores de un proceso	22
1.1.9.6. Gestión, realización e implementación de un proceso.	23
1.1.9.6.1 La Matriz FODA	23
1.1.9.6.2. Planeación:	25
1.1.9.6.3 Organización.	27
1.1.9.6.4 Dirección:	28
1.1.9.6.5 control:	28
1.2 GLOSARIO.....	29
CAPÍTULO II.....	34
2.1. hotel SHERATON QUITO COMO ACTIVIDAD hotelERA	34
2.2. ALOJAMIENTO.....	38
2.2.1. DEPARTAMENTOS DEL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL hotel SHERATON QUITO.....	40
2.2.1.1. Departamento de Ama de Llaves	40

2.2.1.2. Departamento de Ventas o mercadeo	40
2.2.1.3. Departamento de Recepción	43
2.2.1.4. Auditoría Nocturna.....	67
2.3. PROCESO DE MANEJO LOS no showS EN EL hotel SHERATON QUITO	71
2.3.1. ANÁLISIS FODA DEL PROCESO ACTUAL EN EL MANEJO DE no showS DEL hotel SHERATON QUITO.....	77
2.3.1.1. Análisis Externo.....	77
CAPÍTULO III: PROPUESTA.....	81
3.1. DISEÑO DE PROCESO PARA EL MANEJO EFECTIVO DE no show EN EL hotel SHERATON QUITO	81
3.1.1. Objetivo general del proceso	81
3.1.2. Objetivos específicos para el diseño del proceso.....	81
3.1.3. Políticas.....	82
3.1.4. Hoja de proceso.....	82
3.1.4.1 Nombre del proceso:	82
3.1.4.2. Objeto.....	82
3.1.4.3. Alcance	82
3.1.4.4. Responsable del Proceso.....	82
3.1.4.5. Políticas del proceso	83
3.1.4.6. Recursos principales para el diseño del proceso.....	83
3.1.4.7 Flujograma ver flujograma 1	85
3.1.4.8. Actividades, ejecutores y recursos para cada ejecutor.....	86
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Análisis FODA	24
Tabla 2. Restaurante las fragatas.....	36
Tabla 3. Restaurante Cook's.....	36
Tabla 4. Coffee & Sanck's	37
Tabla 5. Bakery & Deli.....	37
Tabla 6. Room Service.....	37
Tabla 7. Sheraton club Lounge o Piso Ejecutivo	37
Tabla 8. Cuadro histórico no show 2009	73
Tabla 9. Cuadro histórico no shows 2010.....	73
Tabla 10. Cuadro histórico no shows 2011	74
Tabla 11. Cuadro Histórico no shows 2012.....	74
Tabla 12. Cuadro histórico no shows 2013.....	75
Tabla 13. Cuadro histórico no shows 2014.....	75
Tabla 14. Cuadro resumido de los no shows sobre la venta de alojamiento.....	75
Tabla 15. Matriz FODA.....	78
Tabla 16. Matriz FODA.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Institucional	2
Figura 2. Control no shows Auditoria Nocturna.....	87
Figura 3. Control no shows mercadeo	90
Figura 4. Control de archivo	93

RESUMEN

En hotel Sheraton Quito, ubicado en el centro financiero de la capital del Ecuador, se evaluó la situación actual en el manejo de las reservas no efectivas, más conocidas como “No shows”, y se encontró muchas falencias como la falta de control, registros históricos y el mal manejo de la información. Esto se debe a la existencia de un manual de funciones y no de un proceso efectivo y bien estructurado, que permita conocer las causas y efectos que ayuden a la toma de decisiones en la optimización de las ventas de alojamiento.

Se diseñó un proceso basado en una “Hoja de Proceso” que contiene un flujograma, la descripción de actividades, ejecutores y recursos; en el que involucra a los departamentos de Recepción, auditoría Nocturna, auditoría Ingresos, Reservas y mercadeo, donde se realiza un registro y análisis diarios de las reservas no shows, permitiendo la recuperación de las ventas perdidas con el adecuado manejo en el cobro de penalidades.

ABSTRACT

In Sheraton hotel Quito, located in the financial center of the capital of Ecuador, the current situation was assessed in the management, better known as "No shows" not effective reserves, and many shortcomings such as the lack of control was found records historical and mismanagement of information. This is due to the existence of a manual of functions and not of an effective and well-structured process that allows the causes and effects that help decision making in optimizing sales of accommodation.

A process based on a "road process" that contains a flow chart, description of activities and resources designed executors; which involves the departments Front Desk, Night Audit, Audit Income, Reserves and Marketing, where a record and daily analysis of reservations no shows are performed, allowing the causes and recover lost sale with proper collection of penalties.

INTRODUCCIÓN

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

▪ ENUNCIADO DEL PROBLEMA:

La administración del hotel Sheraton Quito, en la búsqueda de optimizar la venta de habitaciones, observó en la base de datos del sistema de Gestión hotelero Zeus, que del total de sus reservas del año, alrededor del 3% no arribaron. Las cuales son conocidas por el nombre técnico no shows o reservas no efectivas.

Al momento de realizar el análisis del manejo de no shows, el departamento de mercadeo determinó que el proceso no está bien estructurado y que presenta falencias como las que se describen a continuación:

- La escasez de datos estadísticos no permiten analizar detalladamente el impacto que ejercen los no shows sobre las ventas de habitaciones.
- No existe un adecuado control que permite conocer si se está llevando de manera efectiva los no shows y el cobro adecuado de los mismos.
- El proceso actual no permite conocer las causas de los no shows y los efectos que generan en la venta de alojamiento.
- El personal al no tener un proceso estandarizado y bien estructurado, realiza las tareas de manera desordenada sin alcanzar un buen resultado.

Por los motivos antes mencionados y las necesidades actuales del hotel, se propone diseñar un proceso que sea más efectivo, para el manejo de no shows, que permita un mejor control

y genere información más clasificada, con la finalidad de ayudar a la administración a conocer la situación real, y para la toma de mejores decisiones y así optimizar la venta de habitaciones.

II. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

▪ PREGUNTA GENERAL:

¿Qué proceso podría ayudar a la administración del hotel Sheraton Quito, a tener mayor control e información, para el manejo efectivo de no shows, y así puedan tomar las mejores decisiones que aporten a la optimización de la venta de habitaciones?

▪ PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

¿Cuáles conceptos y documentos relacionados al tema de los no shows de varios autores, servirían como base para análisis y el diseño de un proceso del efectivo de los mismos?

¿Cuál es la información necesaria que se debe obtener y clasificar, para conocer las causas de los no shows y necesidades que tiene la administración del hotel Sheraton Quito sobre el tema?

¿Qué proceso podría satisfacer las necesidades de la administración del hotel Sheraton Quito en el manejo efectivo de los no shows?

III. OBJETIVOS

a) OBJETIVO GENERAL

Diseñar un proceso para el manejo efectivo de los no shows del hotel Sheraton Quito, basándose en los problemas y necesidades actuales de la empresa, con la finalidad de ayudar

a la administración a conocer la situación real y pueda tomar las mejores decisiones, obteniendo una herramienta que ayude a optimizar la venta de habitaciones.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar varias obras y documentos de distintos autores que estén relacionados a los no shows, y sirvan como base para analizar y diseñar un proceso que ayude a la administración del hotel Sheraton Quito en el manejo efectivo de los mismos.
- Recopilar y clasificar datos históricos e información del proceso en el manejo actual de no shows, tanto del sistema informático Zeus como información manual de las áreas, que permitan determinar las causas por lo que se generan y las necesidades que tiene el hotel para el manejo efectivo de las reservas no efectivas.
- Diseñar un proceso para realizar el manejo y control de los no shows en el hotel Sheraton Quito, mediante la utilización de los recursos de la empresa.

IV. JUSTIFICACIÓN

En los últimos 30 años, Quito se ha convertido en la segunda ciudad con mayor oferta de habitaciones del Ecuador, debido a que es la capital, sede de gobierno, su privilegiada situación geográfica y por ser reconocida patrimonio cultural de la humanidad (Carrión, 2001). Por este motivo, en la ciudad existen varios hoteles de primera categoría, y entre los más destacados está el hotel Sheraton Quito.

Desde el año 2007 dejó de ser Four Points y se convirtió en Sheraton (Paredes, 2014). Gracias a este cambio de categoría el hotel incrementó sus ventas. Al estar ubicado en la zona comercial de la ciudad de Quito, hacen que de lunes a viernes el hotel reciba entre 60 y 80 reservas diarias, mientras que sábado y domingo entre 30 y 40, generando así una ocupación arriba del 73%. Del número total de reservas confirmadas generadas en una semana el 2 al 5% son el número de reservas que no llegan a hospedarse, generando así una pérdida en la venta de habitaciones.

La administración del hotel Sheraton en su búsqueda de mejorar las ventas de habitaciones, encontró la posibilidad de mejorar sus ingresos analizando un proceso que para muchos hoteles no es considerado un punto de suma importancia, haciendo que el hotel Sheraton lo vea como una oportunidad.

Un nuevo diseño de proceso en el manejo de los no shows que demuestre llevar un mejor control, procedimientos estandarizados y estadísticas fáciles de analizar, permitiendo el remplazo del proceso antiguo y logrando una optimización en los resultados de las ventas de habitaciones.

Adicionalmente, esta investigación no solo beneficiará al hotel en sí, también fomentará la realización de análisis e investigaciones a temas considerados de baja importancia a nivel de América del Sur, pero que son consideradas de alta importancia en Norte América y en Europa, demostrando así que todo detalle es importante para ellos.

V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

a) TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.

Se utilizó el método científico que analiza un proceso, mediante estadísticas y datos históricos obteniendo un diagnóstico para la solución al problema.

▪ MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

- Método deductivo:

Este método analizó el proceso de los no show, y lo desglosó a cada una de sus particularidades (Newman, 2006).

- Método analítico sintético:

Este es el método que más se utilizó, la investigación se basó en estudiar cada parte del proceso y se obtuvo la mayor información posible de cada una, luego de unir las y se dió un diagnóstico y de esta forma se propuso las mejoras a la situación actual del proceso (Falcón, 2013).

- Método histórico-comparativo:

Se recopiló información histórica de seis años, haciendo comparaciones anuales y mensuales (Muñoz, 1978).

- Métodos de investigación cuantitativa:

Se realizó una recopilación de datos históricos de los no shows y se lo expreso en manera de porcentaje sobre el valor de las ventas. (López y Sandoval, 2005).

- **TÉNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

- **Fuentes Secundarias:**

- Utiliza documentos de la red, documentales de revistas como hotel News Now, e información web de hoteles de igual categoría al hotel Sheraton Quito (Silvestrini, 2008).

- **Fuentes Primarias:**

- La información que se obtuvo, para el análisis se lo facilitó el hotel Sheraton Quito. (Silvestrini, 2008).

- **Observación:**

- Se observó todos los datos informativos que se otorgaron incluyendo registros históricos del hotel, en su mayor parte la que ofrece el sistema de gestión hotelera Zeus; adicionalmente información de registro manuales que lleva cada departamento involucrado.

- **Cuestionarios, entrevistas y sondeos:**

- Se realizó encuestas al jefe de recepción, para conocer el proceso actual como se lo lleva y saber que necesidades o falencias tiene el mismo. Adicionalmente se realizó una entrevista al gerente de mercadeo, quién nos ayudó con la realidad de conocer a fondo las necesidades estadísticas que tiene el hotel Sheraton Quito que le faciliten en la toma de decisiones comerciales y financieras (CPEIP, 2005).

- **Focus Group:**

Se usó esta técnica para conocer de mejor modo cómo el equipo de trabajo a nivel departamental, tanto en recepción como auditoría, manejan el tema y que procesos se deberían mejorar.

CAPÍTULO I

1.1. MARCO TEÓRICO

1.1.1 ANTECEDENTES

Desde la prehistoria, los humanos se desplazaban de un lugar a otro para intercambiar y comercializar productos, creando la necesidad del hospedaje ocasionando que la gente negociara para poder pernoctar en un sitio que sea dominio de otro. Después de siglos los comerciantes y viajeros se alojaban en sitios deplorables a cambio de dinero. No es sino hasta el siglo XVIII que la hotelería aparece como la industria que proporciona alojamiento, alimentación y otros servicios. Al principio sólo personas de alto nivel económico lograban conseguir hospedaje pero al pasar los años el mercado se abrió para toda clase social (Montas, F. 2008).

La hotelería en el Ecuador se establece como una industria grande al culminar la segunda guerra mundial. Migrantes provenientes de Europa, trajeron su capital y fundaron hoteles importantes como el hotel Colón, Savoy Inn y hotel Quito (Pallares).

Quito es la ciudad con mayor oferta de habitaciones del Ecuador, debido a que es la capital, sede de gobierno, su privilegiada situación geográfica y por ser reconocida Patrimonio Cultural de la Humanidad. Por este motivo, inversionistas deciden traer grandes franquicias hoteleras como Best Western, Marriot, Radison, Dan Carlton, Swissotel Howard Johnson y Sheraton para la satisfacción de la demanda, en especial al segmento corporativo. (Cárdenas J, 2014).

El 27 de agosto de 1998 un grupo de inversionistas forman un fideicomiso en Ecuador llamado Fideicomiso Hit, adquirieron la franquicia Four Points by Sheraton de la cadena de

hoteles y resorts Starwood. Para la administración de los activos y patrimonio contratan a la empresa Fiducia y para la operación a la cadena colombiana de hoteles GHL.

En el año 2008, gracias a la reinversión y cumplimientos de estándares de calidad y servicio, el hotel logró subir de categoría y adquirir la marca Sheraton, esto hizo que el hotel se posicionara entre los cinco mejores hoteles de cinco estrellas de la ciudad de Quito.

De los hoteles que dominan el mercado corporativo, el hotel Sheraton Quito ofrece servicios de alta calidad como: alojamiento u hospedaje, alimentación, recreación, lavandería y otros servicios; representado con el 57% de los ingresos el servicio de alojamiento (Recursos Humanos, 2013).

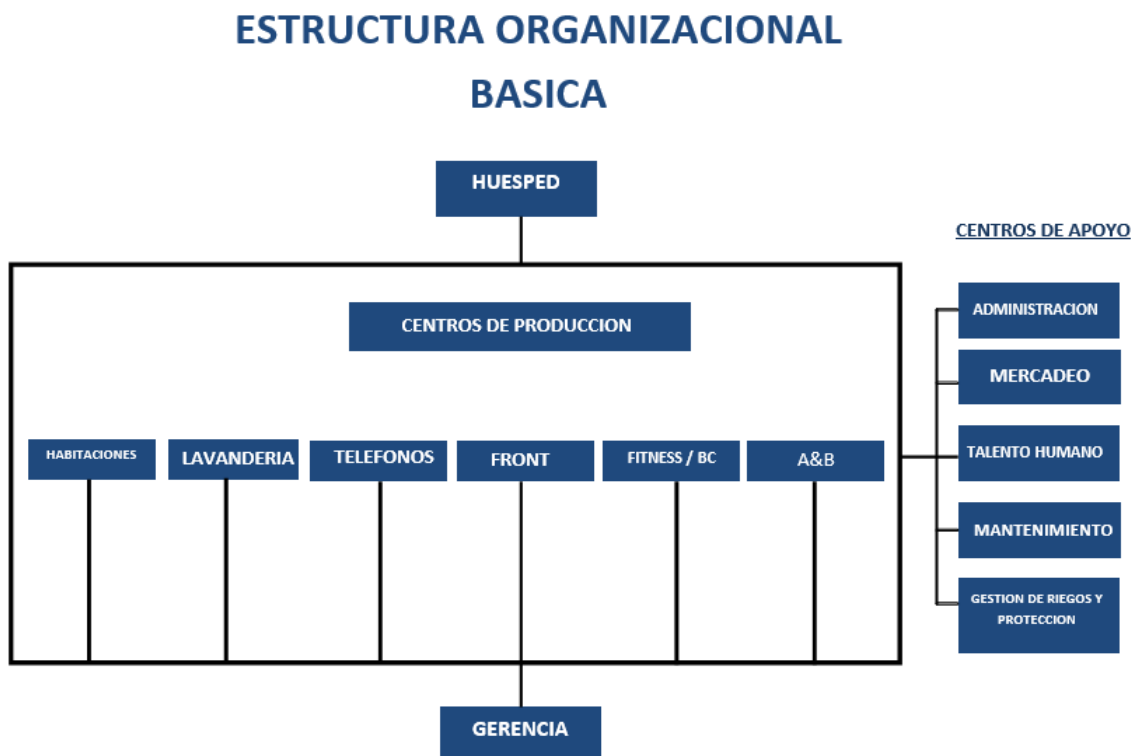


Figura 1. Organigrama Institucional

Fuente: Grupo de hoteles Limitada (2014).

Elaborado por: GHL hoteles

1.1.2. HOTELERÍA

La hotelería es la actividad económica que presta servicios relacionados directamente al alojamiento y alimentación esporádicos (Alcaraz, Hughes y Campos, 2006).

El servicio de alojamiento también conocido como hospedaje, consiste en brindar un espacio donde una o varias personas puedan pernoctar a cambio de una tarifa. Mientras que el servicio de alimentación consiste en la preparación de comida y bebidas por un precio determinado. Además, existen otros servicios complementarios que brinda la hotelería, como los de ocio y recreación. Sin embargo, el giro del negocio se basa principalmente en los dos servicios mencionados al inicio (Martínez, H. 2008).

Dentro de la hotelería hay establecimientos que sólo brindan los servicios de alimentación y son conocidos como restaurantes, bares, cafeterías, discotecas, etc.; otros sólo brindan servicio de alojamiento. Sin embargo, hay empresas que brindan los dos principales, alimentación y alojamiento, y además, todos los servicios complementarios en un mismo establecimiento, como por ejemplo hoteles, resorts, cruceros, etc. (Ministerio de turismo Perú, 2004).

La Organización Mundial de Turismo es la encargada de determinar y unificar los criterios para que los locales comerciales que realizan estas actividades reciban diferentes nombres según su categoría y su finalidad, aunque el gobierno de cada país asigna una entidad para que realice esta labor. En el caso de Ecuador es el Ministerio de Turismo quien clasifica, califica y categoriza cada una de las empresas que brinda servicio de alojamiento, alimentación y otros servicios relacionados (UNWTO, 2013).

En base a lo anteriormente mencionado, se puede definir a la hotelería como a la actividad económica que se dedica principalmente a la prestación de servicios de alojamiento y alimentación esporádicos.

Los establecimientos que prestan los servicios antes mencionados son categorizados por una entidad asignada por el gobierno de cada país, basándose en los criterios establecidos por La Organización Mundial de Turismo. Debido a esta situación, la categorización de los establecimientos difiere entre cada país, siendo las cadenas hoteleras internacionales, como Starwood, quienes establecen y controlan los estándares de servicio y calidad de todos los hoteles de la cadena.

1.1.3. SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL ECUADOR

Según el decreto 3400 del Reglamento General de Actividades Turísticas Sección 1 define: “Art. 1.- Alojamientos: Son alojamientos los establecimientos que dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios.

El Ministerio de Turismo autorizará la apertura, funcionamiento y clausura de los alojamientos”

El artículo 2 del decreto indica que la categorización de los establecimientos hoteleros será identificada el número de estrellas de 5 a 1 correspondiendo a la categoría del establecimiento de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categoría.

A continuación se detalla un breve concepto y categorización de los principales establecimientos hoteleros del Ecuador basados del artículo 3 al artículo 34.

- **Hotel:**

Es el establecimiento que preste al público servicios de alojamiento, comida y bebida, y que tenga las condiciones generales para la categoría que le corresponda. Adicionalmente, el edificio debe demostrar independencia de negocio y disponer de un mínimo de 30 habitaciones. La categorización va de 5 a 1 estrellas doradas y la tarifa por alojamiento es diaria (Ministerio de turismo, 2008. Art 8).

- **Hoteles Residencia:**

Establecimiento hotelero que ofrece alojamiento y desayuno y como mínimo deberá tener 30 habitaciones. Categorización de 4 a 1 estrellas doradas y la tarifa por alojamiento es diaria (Ministerio de turismo, 2008. Art. 13).

- **Hoteles apartamento:**

Establecimiento que ofrece al público servicio de alojamiento con todos los servicios de hotel en apartamentos que constan de habitación, cocina, sala y comedor con su respectivo menaje. Categorización de 4 a 1 estrellas doradas y la tarifa de alojamiento es mensual, semanal o diaria. (Ministerio de turismo, 2008. Art 16).

- **Hostal:**

Establecimiento hotelero que brinde servicio de alojamiento y alimentación, cuya capacidad es de máximo 29 habitaciones y mínimo 12 habitaciones. Categorización de 3 a 1 estrellas plateadas y la tarifa por alojamiento es diaria. (Ministerio de turismo, 2008. Art 17.).

- **Pensión:**

Establecimiento hotelero que da servicio de alojamiento y alimentación cuya capacidad no sea mayor de once ni menor de seis habitaciones. Categorización de 3 a 1 estrellas plateadas y la tarifa por alojamiento es diaria. (Ministerio de turismo, 2008. Art 21.).

- **Hostería:**

Establecimiento hotelero que fuera de los núcleos urbanos dotado de jardines, zonas de recreación y deportes, mediante un precio preste servicios de alojamiento y alimentación cuya capacidad no debe ser menor a seis habitaciones. Categorización de 3 a 1 estrellas plateadas y la tarifa por alojamiento es diaria. (Ministerio de turismo, 2008. Art 24.).

- **Refugio:**

Establecimiento hotelero situado en zonas de alta montaña, brinda servicio de alojamiento y alimentación. Puede constar con habitaciones privadas o habitaciones comunes con varias camas. Categorización de 3 a 1 estrellas plateadas y la tarifa por alojamiento es diaria (Ministerio de turismo, 2008. Art 24.).

- **Motel:**

Establecimiento hotelero que fuera de los núcleos urbanos próximos a las carreteras, ofrece servicio de alojamiento en departamentos con entradas y garajes individuales cuya capacidad no debe ser menor a seis departamentos. Categorización de 3 a 1 estrellas plateadas y la tarifa por alojamiento es diaria (Ministerio de turismo, 2008. Art 25).

- **Cabañas:**

Establecimiento hotelero que fuera de los núcleos urbanos preferentemente ubicados en zonas vacacionales, cuyas edificaciones deben ser individuales no menor de seis y sus elementos

decorativos deben ser acordes a la zona. Categorización de 3 a 1 estrellas plateadas y la tarifa por alojamiento es diaria (Ministerio de turismo, 2008. Art 26).

1.1.4. HOTEL CATEGORIA 5 ESTRELLAS DORADAS ECUADOR

Según el censo realizado por el INEC año 2010, el Ecuador posee dos ciudades principales que son Guayaquil y Quito, siendo esta última su capital con 2239199 millones habitantes.

Los hoteles del Ecuador de categoría 5 estrellas doradas deben brindar los siguientes servicios que son regularizados y calificados por el Ministerio de Turismo del Ecuador.

- Servicio de recepción y conserjería, en los cuales su personal deberá hablar inglés y español, y el jefe de recepción deberá conocer un idioma adicional a los dos anteriores.
- Para la limpieza y preparación de las habitaciones deberá constar con un departamento de ama de llaves, cuya cantidad de personal dependerá del número de habitaciones disponibles, teniendo una camarera como mínimo por cada 12 habitaciones.
- Deberá tener servicio de alimentación a las habitaciones las 24 horas del día.
- Constará con un comedor dirigido por un “Maître” bilingüe, donde se sirva variedad de platos de comida internacional y típica ecuatoriana, una carta amplia de vinos y un menú con más de cinco especialidades. La capacidad del comedor y el número de personal deberá abastecer la capacidad de alojamiento del hotel.
- Existirá una central telefónica con 10 líneas como mínimo, siendo atendidas las 24 horas del día por una persona que hable inglés y español y que tenga la capacidad de brindar un servicio rápido y eficaz.
- Servicio de lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes.
- Servicio médico profesional las 24 horas que será cargado al huésped en caso de requerirlo

- En el caso de hoteles ubicados en la región andina deberán constar con máscaras y equipos de oxígeno.

En base a la investigación realizada, se concluyó que el decreto 3400 emitido por el Ministerio de Turismo del Ecuador, para la categorización de un hotel 5 estrellas es antiguo. Observando los estándares establecidos de las cadenas internacionales como Starwood, se puede observar que los diferenciadores como habitaciones cómodas que garanticen el descanso del huésped, tecnología de punta tanto hardware como software, equipo de gimnasio de punta, salones de reuniones, servicio personalizado y servicio de alimentación de calidad son los indicadores que hoy en día se toman en cuenta para categorizar un hotel con 5 estrellas doradas.

1.1.5. SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN UN hotel 5 ESTRELLAS DORADAS

El alojamiento u hospedaje en un hotel 5 estrellas, refiere a permitir que una o varias personas utilicen una habitación y las instalaciones del hotel por una tarifa diaria. El valor de la tarifa se puede asignar por un tipo de habitación, un valor por persona que usa la habitación, inclusive una combinación de ambas. Lo más común en esta categoría de hotel se cobra una tarifa por el tipo de habitación y se le agrega un valor por el tipo de acomodación.

El proceso en si del alojamiento según el GHL, en el documento control de Operaciones (2014) indica que el proceso del servicio de alojamiento tiene tres etapas.

- Check In:

Término hotelero en inglés que se refiere a la formalización y atributo de “HUÉSPED” que se da a un pax que solicita el servicio, permitiendo y autorizando el uso de la habitación y los otros servicios que preste el hotel.

- **Estadía:**

Es el periodo en que el huésped hace uso de las instalaciones y servicios del hotel. La estadía se mide por el número de noches o room nights en que el huésped pernocta en el hotel.

- **Check Out:**

Término hotelero en inglés que se refiere a la formalización y autorización de la salida del huésped del hotel, garantizando que este se encuentra a paz y salvo y por consiguiente todos los servicios han sido debidamente cancelados.

1.1.6. DEPARTAMENTOS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO

En el proceso de alojamiento y su control Scheel (2010) indica que los departamentos directamente involucrados en el servicio de alojamiento son:

1.1.6.1. Front Desk o recepción:

Es el departamento del hotel que se encuentra ubicado en el lobby cerca de la entrada principal de un hotel, y realiza los servicios relacionados con el check in y check out de los clientes además de controlar la ocupación, coordinar y brindar otros servicios complementarios del hotel durante su estancia como huésped (Mesalles, 2005. Pág. 53).

Entre las funciones principales de la recepción encontramos las siguientes:

- Check in de huéspedes.
- Atención y manejo de las llamadas telefónicas.
- Venta y asignación de habitaciones.
- Control de la ocupación de las habitaciones.
- Manejo de la cuenta huésped durante su estadía.
- Ingreso de dinero al hotel por el concepto de alojamiento, alimentación y otros servicios complementarios de los huéspedes.

- Cobro de facturas por medio de las diferentes formas de pagos permitidas en el establecimiento.
- Cambio de divisas.
- Control de cajas de seguridad.
- Check out de huéspedes.

1.1.6.2.Ventas

Román del Monte (2011) nos dice que el departamento de Ventas es el que se encarga de las negociaciones para la optimización de las ventas del hotel. Esta área se encarga de asignar el valor a la tarifa mediante un estudio de mercado y planes de negociación.

En el estudio de mercado el departamento de ventas realiza un análisis de los posibles consumidores, más conocida como demanda, para establecer una estrategia que les permita satisfacer sus necesidades y generar ingresos potenciales a la empresa.

Una herramienta muy utilizada por el departamento de ventas es la segmentación de mercado, que consiste en dividir en grupos más pequeños a la demanda de acuerdo a sus características y variables para que puedan influir en el comportamiento de la compra, facilitando la realización de estrategias acordes a cada segmento y generen resultados rentables para la compañía.

1.1.6.3.Auditoria de Ingresos:

De acuerdo con Díaz L, Mérida V. (2013) se define a auditoría de Ingresos de un hotel como el departamento que se encarga de la verificación de las ventas totales del hotel, buscando obtener resultados precisos y confiables para el registro y control de la información referente a los ingresos. Dentro del departamento de auditoría se encuentra un sub departamento llamado auditoría Nocturna que verifica todos los valores registrados a la cuenta huésped

correspondan a los servicios prestados por el hotel y consumos generados en los diferentes puntos de facturación (débitos), así como los pagos realizados durante el día (créditos).

1.1.6.4. Ama de Llaves:

Es el departamento con el objetivo de mantener en óptimas condiciones de limpieza y buen funcionamiento las habitaciones, pasillos y áreas de circulación de huéspedes y empleados (Uzcátegui, 2012).

1.1.7. ADQUISICIÓN DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO

Los hoteles poseen una capacidad limitada de alojamiento, la persona o grupo de personas que deseen adquirir el servicio lo hacen arribando directamente al hotel en la fecha que requiere hospedarse, o por una reserva previa. El término hotelero que se usa para categorizar a los clientes que no realizan una reserva previa es walk in (Sheel, 2010).

Los hoteles 5 estrellas doradas tienen un departamento para el manejo de reservas que dependiendo la capacidad, se maneja independientemente o pertenece al departamento de recepción. Este departamento utiliza dos herramientas principales que son el computador y el teléfono, siendo su objetivo principal realizar las reservas según la disponibilidad y planificar la ocupación buscando siempre alcanzar el nivel máximo.

1.1.7.1. Reservas

Una reserva o booking es el proceso en que una persona –en su nombre, o en nombre de otra u otras-, solicita una o varias habitaciones para hospedarse en una fecha determinada y que adquiere un compromiso en el que el hotel garantiza la habitación y el cliente el uso de la misma (Sánchez, 2005). Para efecto estadístico las reservas son contabilizadas de igual manera que la estadía, como Room nights o número de noches.

1.1.7.2. Factores del proceso de la reserva

Según Editorial Vértice, (2004). En el proceso de realización de una reserva se deben tomar en cuenta los siguientes factores.

Canales de reservas, que son los medios por donde se percibe una reserva, siendo de manera verbal (teléfono o personalmente) o escrita (e-mail, carta, página web o fax).

- Fuentes principales de clientes o segmento de mercado
 1. Clientes particulares.
 2. Agencias de viajes.
 3. Operadores turísticos.
 4. Central de reserva.
 5. Sistemas internacionales de reservas o portales de internet.
 6. Empresas particulares.
 7. Entidades públicas.
 8. Otras.

Esto varía dependiendo de la segmentación que establezca el hotel

- Tipos de precios o tarifas:

1. Rack:

Precio establecido por el hotel para todo público.

2. Agencias de viajes:

Recibe una comisión de acuerdo a una negociación previa.

3. Grupos:

Precio especial que se da grupos bajo un contrato.

4. Membresías:

Precio especial a los clientes que poseen una membresía.

5. Negocios:

Es la tarifa rack con descuento.

6. Corporate rate:

Precio negociado con una empresa.

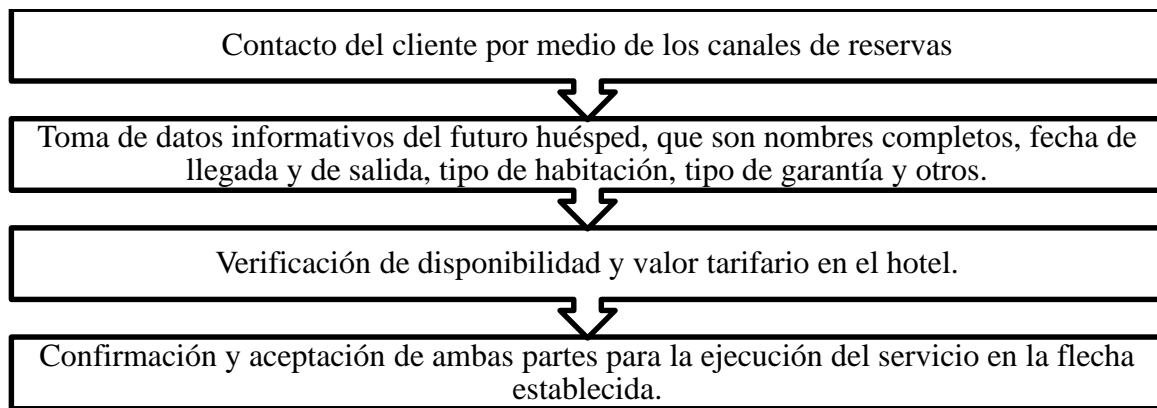
- Tipos de garantía:

1. Depósitos en efectivo o transferencias bancarias.
2. Cheques.
3. Traveler Check.
4. Tarjeta de crédito visa, mastercard, dineros, discover, american express.

Los tipos de garantías dentro de la hotelería, se usan en las reservas para asegurar al cliente la recepción del servicio y al hotel el cobro del mismo, caso contrario la reserva quedará regida a la disponibilidad del hotel.

1.1.7.3.Pasos para la realización de una reserva.

El proceso de la reserva se lo ejecuta mediante los siguientes pasos.



1.1.7.4. Tipos de reserva

Dentro de las reservas existen varios tipos:

- Reserva activa:

Es la reserva que tiene vigencia hasta la fecha de acuerdo de adquisición del servicio.

- Reserva cancelada:

Es la reserva que cancela la adquisición del servicio momentos antes de la fecha establecida.

- Reserva modificada:

Es la reserva que cambia la fecha de adquisición del servicio siendo antes o posterior a la establecida inicialmente (Corral, 2006)

Después de la realización de la reserva, llega la fecha convenida y el cliente arriba al hotel y percibe el servicio solicitado. Ocasionalmente, hay momentos en que el cliente, pese a tener ya una reserva no se presenta a percibir el servicio. Este fenómeno es conocido como no show.

1.1.8. NO SHOW

1.1.8.1. Concepto

Para conceptualizar de mejor manera el término de no show a nivel de un hotel 5 estrellas, se expondrá conceptos de diferentes autores y documentos que expliquen e involucren directamente a un no show.

A nivel turístico y hotelero, el término no show, es el nombre técnico que viene del inglés y se refiere a la situación que un cliente no se presente a la prestación de un servicio previamente contratado, por lo general implica la pérdida y el cobro del mismo (Alcaraz, Hughes, Campos 2006). Para el análisis de estadísticas (Scheel, 2010, p. 446) señala “No Show: del total de reservas del movimiento se lleva la estadística no efectivas y se calcula la proporción con respecto al total de las reservas”. Por lo que, específicamente en los hoteles, el termino no shows se maneja como reservas que no llegan en la fecha indicada, llevándose las estadísticas basadas en el número de reservas y las habitaciones que estas no ocuparon.

En conclusión se define al no show en un hotel como la reserva del servicio de alojamiento que no es adquirida por el cliente en la fecha solicitada, puede esta ser o no ser sujeta al cobro de un valor por motivo de penalidad.

1.1.8.2. No Show como un proceso

Operaciones de recepción (Parrilla, 2008), explica que los hoteles deben tener un proceso para el manejo de los no shows y se debe asignar actividades y tareas a los departamentos involucrados:

- Reservas:

Al ser el departamento encargado de la realización cancelación y modificación de las reservas, este debe procurar garantizar las reservas, e ingresar información que nos permita el cobro de penalidades en el caso de haber un no show. Obteniendo así una mejor probabilidad de cobro y optimización en las ventas (Sánchez, 2005).

- Auditoría Nocturna:

Revisión de Reservas antes del cierre del sistema, verificando si existe duplicidad y si son garantizadas o no (Parrilla, 2008. p74).

- Recepción:

Se encarga del llamar a confirmar que se realizara el cargo por no show y tratar de obtener información sobre la causa del mismo. En el aspecto de cobro vale recalcar las siguientes citas. “Las reservas no shows deben ser tratadas con mucha atención a la hora de iniciar el proceso de cobro. Normalmente es tarea responsable de recepción encargarse de la gestión. Se suele empezar avisando al cliente, empresa o agencia que se realizará el cargo de esa reserva con el fin de asegurar que efectivamente el cliente no se presentó”. “a la hora de facturar un no show se debe apelar al sentido comercial, pues muchas veces se trata con agencias o empresas muy importantes (Parrilla, 2008. p.76 - 78).

Como se puede observar los autores Sánchez y Parrilla no muestran un proceso claro del manejo de no shows, pero considerando que el porcentaje de los no shows en el hotel Sheraton quito son del 2% al 5% de las reservas diarias volviendo a este un punto de importancia.

1.1.8.3.Penalización por no show

En términos legales, los no shows cumplen con ciertos requisitos para su cobro; uno de ellos es que la cancelación o modificación de la reserva debe ser en un periodo de 72 horas antes de la fecha de la reserva, conocida en inglés como deadline. Adicionalmente, cuando las reservas efectivas fueron garantizadas con las tarjetas de crédito visa, mastercard, american express, permiten el cobro del valor de la primera noche más los impuestos de ley, y se debe firmar el comprobante con la palabra no show (The Visa Reservation Service, 2011). Mientras que, la tarjeta diners y discover en Ecuador, manejan el programa pague solo lo que firme, lo que hace que no se use esta tarjeta como garantía a menos que haya un voucher manual firmado por el propietario de la misma.

Cada establecimiento consta con sus propias políticas de deadline, y puede variar dependiendo del canal de reservas que se haya utilizado para hacer la misma. Mediante llamadas telefónicas realizadas el día 8 de agosto del 2014, se concluyó que la mayoría de los hoteles de 5 estrellas en Quito constan con un periodo de 48 horas para la cancelación o modificación de una reserva.

1.1.8.4.Causas del no show

Para determinar las mayores causas por las que se genera un no show, la institución The Visa Reservation Service, realizó una investigación para Rentar Payment Management, quienes crearon el documento Prevent and Handle “No shows”. A guide for hotel Owners & Managers. Donde expone que las mayores causas por las que se genera un no show son:

- Hotel:

Cuando se realiza mal una reserva y se coloca datos equivocados como nombres o fechas, no se envía la confirmación de la reserva al cliente y la cancelación errónea de la reserva.

- Intermediarios:

Agencias, empresas y otros no envían la cancelación de la reserva a tiempo, tampoco envían una confirmación de la reserva al cliente, entregan información errónea al hotel sobre la reserva, aerolíneas retrasan o cancelan vuelos y conexiones.

- Cliente:

Motivos personales, se realiza reservas en varios hoteles, escogen la marca del hotel pero se equivocan de ciudad o lugar, llaman a cancelar pasada la fecha del deadline.

En síntesis, el no show en un hotel es una reserva en que el cliente no percibió el servicio en la fecha convenida, ya sea por no presentarse, o realizar la cancelación o modificación fuera del periodo establecido (deadline).

En caso del Ecuador no existe un estudio formal que especifique las mayores causas de los no shows. Para conocer cuáles son los motivos más comunes se consultó con María Landázuri quién trabajó en el departamento de reservas del hotel Sheraton Quito por 12 años e indicó que un 80% se desconocen los motivos. Entre el 20% de los motivos que se conocen son las duplicidades de reservas, error en la información de la reserva, la no cancelación de la reserva por parte del personal del hotel, el cliente tuvo problemas con el vuelo, el cliente no arribó a la ciudad.

En lo expuesto anteriormente sobre el no show, se puede observar que es un impacto directo sobre las ventas de alojamiento y debe ser manejado de forma adecuada que permita un buen control y manejo para una optimización en las ventas. Lo mejor en estos casos es tener un proceso estructurado y organizado mediante una buena gestión del mismo.

1.1.9. PROCESOS

Como se puede observar la hotelería es una actividad económica que presta servicios de alojamiento y alimentación de manera esporádica, el éxito y la calidad de la misma se basa en el manejo de procesos eficientes y bien estructurados que basan en una buena gestión de procesos.

Para entender que es un proceso y la gestión de procesos se debe conocer primero que es calidad.

1.1.9.1. Calidad

Para entender la calidad y su evolución hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La calidad se controla
- La calidad se auto gestiona
- La calidad se asegura
- La calidad se gestiona

Sin embargo ¿qué es calidad?, a continuación, algunas definiciones de los entendidos en el tema:

Según Deming (1989), la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. Lo que significa que para mantenerse en el mercado el camino a seguir es la calidad.

Como se puede ver existen varias definiciones de calidad

Según la Norma ISO 9001 (2008) los 8 principios básicos de la calidad son:

- Enfoque al cliente:

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes

- Liderazgo:

Crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización

- Participaciones de las personas:

El personal es el activo más importante de la empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- Enfoque basado en procesos:

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- Enfoque de sistema de gestión:

Mejorar la eficacia de la empresa mediante la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionado.

- Mejora continua:

Un propósito permanente para la empresa.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- Relaciones mutuamente beneficiosa con el proveedor:

Los proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

En resumen para que un hotel pueda ser exitoso y brindar un servicio de calidad debe tener una excelente gestión de proceso.

1.1.9.2. Definición de proceso

La ISO 9000 define como proceso al “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Velasco, 2010, pág. 54)

Para acotar a este concepto el autor menciona que las actividades deben ser repetitivas y tener una secuencia ordenada.

Las actividades “es un conjunto de tareas que son necesarias para la obtención de un resultado”. (Velasco, 2010, pág. 54).

En sí, un proceso es un conjunto de actividades ordenadas con las que se busca obtener un resultado.

Para entender de mejor manera un proceso se debe conocer los elementos que lo conforman.

1.1.9.3. Elementos de un proceso según GHL (2013) son:

1. Input (entrada principal) parte inicial donde comienza el proceso.
2. Secuencia de actividades.
3. Output (salida) parte final o resultado del proceso.

Para que los elementos de un proceso interactúen entre sí, debe existir un procedimiento el cual indica cómo y en qué orden se deben realizar las actividades para alcanzar el resultado.

En conclusión, un proceso es el conjunto de actividades ordenadas y relacionadas entre sí, que mediante un procedimiento transforman un elemento de entrada en un resultado.

1.1.9.4. Tipos de Proceso

Existen tres tipos diferentes de procesos dentro de una empresa.

1. Unipersonales, proceso el cual todas sus actividades las realiza una sola persona
2. Funcionales o interdepartamentales, proceso el cual las actividades son realizadas por varias personas de un mismo departamento.
3. Internacionales o interdepartamentales: proceso en el cual las actividades son realizadas por personas de diferentes departamentos.

1.1.9.5. Factores de un proceso

Fernández de Velasco (2010), pág. 57 en su libro gestión por procesos explica que los factores del proceso son los siguientes:

- Personas:

Se las conoce como los responsables y miembros del equipo de proceso, quienes deben tener el conocimiento, habilidades y aptitudes adecuadas para realización de las actividades.

- Materiales:

Son la materia prima y la información adecuada para el uso en la realización de las actividades.

- Recursos físicos:

Son las instalaciones, hardware, software, maquinarias, herramientas etc. que deben estar en condiciones adecuadas para su uso.

- Métodos/planificación del proceso:

Más conocido como el método de trabajo, es la descripción de uso de los recursos, asignación de responsabilidades y, cuándo y cómo realizar las actividades.

- Medio ambiente:

Es el entorno en el que se desenvuelve el proceso.

1.1.9.6. Gestión, realización e implementación de un proceso.

Para una correcta gestión de procesos, Velasco (2010) sugiere realizar primero un análisis exhaustivo de la organización, en el que se conozcan y estudien los procesos que se llevan a cabo en el momento en el que se inicia la gestión. Como parte de este análisis, es imprescindible conocer a profundidad cada uno de los departamentos implicados en el proceso, así como las políticas establecidas en ellos. Para un mejor análisis, la herramienta más recomendada es la matriz FODA.

1.1.9.6.1 La Matriz FODA

La matriz FODA o DAFO tiene el nombre por sus siglas que significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una metodología didáctica que permite estudiar y comprender la situación actual y global de una organización o proyecto que expone la situación externa e interna.

De esta manera, se realiza un cuadro con cuatro cuadrantes en el que las variables internas se presentan en los cuadrantes de debilidades y fortalezas, así como las situaciones externas o ajenas a la organización se presentan en los cuadrantes de amenazas y oportunidades.

Las fortalezas corresponden a aquellos elementos internos y positivos con los que cuenta la organización, mientras que las oportunidades son los factores también positivos que se generan en el entorno e influyen en ella.

Por otro lado, las debilidades son los elementos internos, pero negativos que se identifican en la organización, mientras que las amenazas son los componentes que llegan del exterior y atentan contra la organización.

Para entender de mejor manera la matriz FODA, a continuación se presenta un cuadro explicativo que resume lo mencionado anteriormente:

Tabla 1. Cuadro de Análisis FODA

	Positivas	Negativas
Externas	Fortalezas	Debilidades
Internas	Oportunidades	Amenazas

La matriz FODA permitirá realizar estrategias y, por lo tanto, tomar decisiones acorde a las necesidades, objetivos y políticas de una organización.

Una vez revisado y analizado la situación actual de los procesos de la empresa, se puede realizar un mejoramiento o la creación de un nuevo proceso; para esto se debe realizar una planeación.

1.1.9.6.2. Planeación:

“Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos” L.J. Kazmier

“La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos” L.J. Kazmier

De acuerdo con (Velasco, 2010)(Medina, 1992)..... Lo primero que se debe realizar dentro de la planeación es la asignación de los objetivos del proceso, los cuales deben ser claros y de conocimiento de todos los miembros del equipo que lo integran. Dependiendo del proceso, el alcance de los objetivos puede ser desde anuales hasta diarios.

Con los objetivos ya planteados se debe determinar las actividades que se deben realizar para alcanzar los mismos.

Cuando ya se determine los objetivos y las actividades se procede a la normalización del proceso, que en sí, es crear un procedimiento documentado el cual regule y ordene las actividades y alcancen el resultado deseado. Para esto (Velasco, 2010, pág. 91) sugiere como herramienta de normalización la “Hoja de Proceso”.

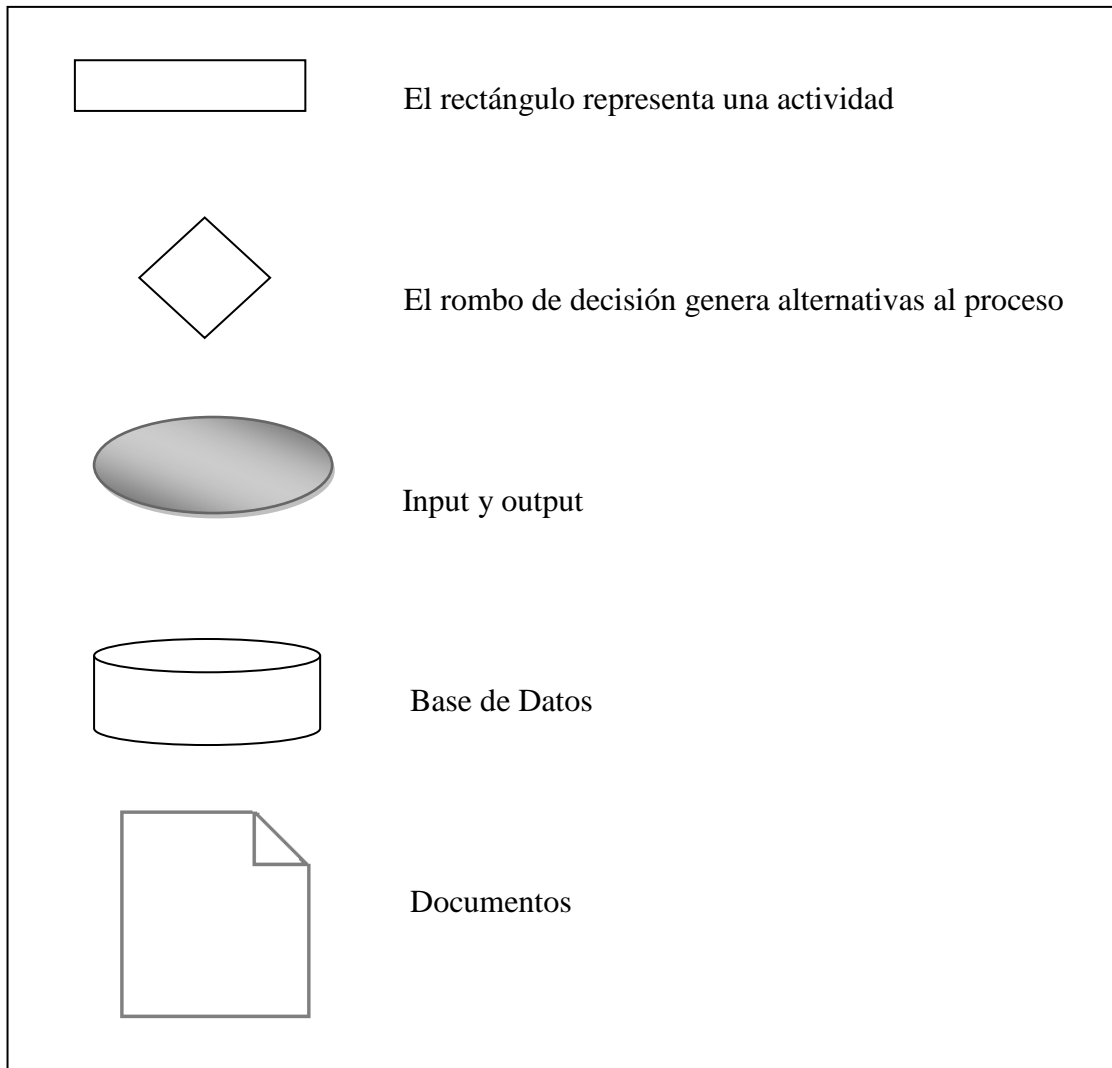
La Hoja de Proceso consta de las siguientes partes:

1) Encabezamiento:

Se le da el nombre y código del proceso, el objeto y el alcance del mismo.

2) Diagrama de flujo del proceso:

Es una representación gráfica que limita el proceso dándole un inicio y un fin para que exista una sola interpretación. La simbología que se usa es la siguiente:



3) Descripción de actividades y controles del proceso:

Se realiza una descripción de cada una de las actividades y se establece los métodos de control de las mismas.

4) Ejecutor:

Es la persona que realiza cada una de las actividades, cabe recalcar, que una persona o varias pueden realizar una misma actividad o a su vez varias. Por lo general al responsable del proceso se trata de que no ejecute actividad alguna.

5) Recursos:

Establecer los recursos y herramientas que se entregaran al ejecutor para la realización de las actividades y tareas.

En el caso de que se vaya a implementar una mejora o un nuevo proceso se debe realizar la organización, dirección y control de acuerdo a la planeación ya establecida.

1.1.9.6.3 Organización.

La organización se divide en los siguientes pasos:

- Selección de ejecutor:

Se realiza una selección de personal que esté capacitado para realizar las actividades y tareas planeadas

- Inducción:

Se da una breve explicación de los objetivos ya planteados y los resultados que se esperan.

- Entrega de recursos:

Se entrega las herramientas necesarias al ejecutor para la ejecución de las actividades y tareas.

- Delegación de funciones:

Se asignan las actividades y tareas que deberán ser realizadas

- Entrenamiento:

Se capacitará al ejecutor en el uso de los recursos y los procedimientos para la realización de las actividades y tareas establecidas (Introducción a las Habilidades Administrativas, GHL, 2013)

1.1.9.6.4 Dirección:

En la dirección del proceso es la ejecución de las actividades y tareas del proceso. En esta etapa se aplican actividades para motivar, entrenar, evaluar y disciplinar al ejecutor (GHL, 2013).

1.1.9.6.5 control:

Son las actividades que se deben realizar para asegurar que los resultados reales concuerden con lo planificado (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Tipos de control:

- Control preliminar:

Este tipo de control se lo realiza más en las etapas de planeación y organización del proceso. Se corrobora que el recurso humano tenga las capacidades físicas e intelectuales para realizar las actividades y tareas asignadas. Los materiales de trabajo deben estar siempre en buen estado y disponible en todo momento, y finalmente debe existir un financiamiento necesario para capacitaciones, remplazo de equipos y eventualidades.

- Control concurrente:

Como su nombre lo indica, se lo realiza en la dirección del proceso, éste vigila sobre la marcha si los procedimientos se están siguiendo según lo planificado mediante la supervisión de las actividades.

- **Control de retroalimentación:**

Dicho control se enfoca directamente en los resultados. Gracias a los registros históricos se realiza una revisión de los objetivos antes planteados, y se los compara con los resultados finales. De esta manera se realizarán mejoramientos, correcciones y se tomarán decisiones futuras.

1.2 GLOSARIO

- **Amenities:**

Es el término hotelero utilizado para nombrar a las gratuidades que tiene una habitación de hotel especialmente en los baños. Estos pueden shampoo, jabón, agua en botella, etc.

- **A paz y a salvo:**

“Documento emitido por la oficina de financiación y cartera, en el cual se le certifica la inexistencia de obligaciones financieras pendientes de pago”.

- **Acomodación:**

La acomodación representa el número de personas que hacen uso de la habitación.

- Single o Sencilla – 1 pax
- Double o Doble – 2 paxs
- Triple o Triple – 3 paxs

Pax o paxs es el término hotelero para persona o personas.

- **Cliente:**

Persona caracterizada por utilizar los servicios de un profesional o de una empresa, con el objeto de realizar un pedido o compra de un determinado producto o servicio (Muñoz, L, 2008).

- **Flujograma de actividades:**

Permite clasificar los procesos lineales, paralelos, divergentes, convergentes o árboles de decisiones, esta herramienta indica la secuencia global del proceso y simbología de cada paso que se describe en la hoja de trabajo” (Suhail, 2010. pág. 3).

- **Fideicomiso:**

Es un ente jurídico por medio el cual las personas naturales o jurídicas entregan su patrimonio a una administradora fiduciaria, para que esta cumpla con las instrucciones instituidas en el contrato (Ramos, 2003).

- **Franquicia:**

Bermúdez Guillermo explica que es conjunto de derechos de propiedad industrial o - comercialización de la misma bajo estándares determinados a cambio de una regalía (Muñoz, 2010).

- **Habitaciones Disponibles:**

Son las habitaciones que constan en el inventario del hotel para la venta del servicio de alojamiento.

- **Habitaciones Ocupadas:**

Como su nombre lo indica, son las habitaciones que fueron utilizadas para la venta del servicio de alojamiento.

- **GHL:**

Cadena hotelera fundada en Bogotá, Colombia la cual es propietaria y administra varios hoteles en Colombia, Panamá, Costa Rica, Perú, Ecuador, Chile, Argentina y Curaçao.

- **Global Brand Standars:**

Son los estándares de calidad y servicio que establece la cadena Starwood para todos los hoteles alrededor del mundo que lleven el nombre de la marca.

- **Mercado:**

Se trata de un lugar físico especializado en las actividades de vender y comprar productos y servicios. En este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios, en tanto que ahí concurren los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios (González, M, 2002).

- **Mistery Shopper:**

Conocido como también como huésped fantasma. Es una persona asignada por la cadena Starwood y se hospeda en el hotel para auditar, evaluar y calificar los estándares servicios establecidos por la franquicia.

- **Overbooking:**

Nombre técnico en hotelería que se da a la sobreventa de habitaciones disponibles para la venta.

- **Paid Out:**

Avance en efectivo que se da a un huésped del hotel y lo cancela al momento de su salida. Normalmente los hoteles cobran una comisión por este servicio.

- **Reserva Check in:**

“Del total de check in habitaciones se recopila la estadística de los registros de entrada de habitaciones que proceden de reservas” (Scheel, 2010, p. 446).

- **Reserva No Garantizada:**

Reserva que no posee una garantía, ya sea tarjeta de crédito, depósito o cheque, y que la cual el huésped no tiene garantizado su espacio en el hotel (Parrilla, 2008.Pag. 76 y 78).

- **Segmentación de Mercado:**

Es la recopilación de estadísticas por segmentos que sirven para orientar las estrategias de comercialización, promoción y publicidad (Scheel, 2010).

- **Sheraton:**

Empresa fundada por Ernest Henderson y Robert Moore en 1937 en Springfield, Massachusett, que fue adquirida en 1998 por Starwood® hotels & Resorts Worldwide, Inc. y que actualmente costa con más de 400 hoteles en 70 países del mundo.

- **Starwood:**

Cadena hotelera que es propietaria, opera, gestiona, franquicia de más de 800 hoteles a nivel mundial, ubicándose en el cuarto puesto de las mayores cadenas hoteleras del mundo. A su cargo están las marcas Four Points, Westin, Sheraton, W hotels, Aloft, Luxery Collection, Le Méridien y St. Regis. Plan de membrecías.

- **Tarifa Promedio Habitación:**

Mide la apropiación de la venta de habitaciones por habitación ocupada. Resulta al dividir la venta de habitaciones entre las habitaciones ocupadas” (Scheel, 2010).

La tarifa promedio es un indicador que permite conocer en cuanto se está vendiendo una habitación y tener un referente con respecto a la competencia.

- **Tarifa REVPAR (Revenue per Available Room)**

Es el indicador que permite saber en cuanto se está vendiendo las habitaciones disponibles del hotel y uno de los puntos referentes en la gestión gerencial para la revisión de costos fijos. Resulta de la división de la venta de alojamiento para las habitaciones disponibles.

- **Tarifa GREVPAR (Gross Revenue per Available Room)**

Es la división de las ventas totales del hotel para las habitaciones disponibles. Este indicador es un referente en la gestión gerencial para la revisión de costos variables.

- **Walk in:**

Persona o personas que llega a ocupar una habitación sin haber realizado una reserva previa (Parrilla, 2008. Pág., 70).

CAPÍTULO II

2.1. HOTEL SHERATON QUITO COMO ACTIVIDAD HOTELERA

En la industria hotelera, llamado así al colectivo de empresas que su giro de negocio es brindar hospedaje y alimentación esporádica, los hoteles son el tipo de establecimientos iconos de esta industria. Cuando se habla de la categoría de un hotel, se califica normalmente por el número de estrellas, que van desde la 1 hasta las 7. La Organización Mundial de Turismo es la encargada de determinar y unificar los criterios, para la calificación de los hoteles, pero son los países los que asignan una entidad para calificar a los hoteles, en el caso de Ecuador, el Ministerio de Turismo.

Normalmente un hotel permite el uso de una habitación a cambio de una tarifa por noche. El valor de la tarifa se le adjudica a la habitación, a cada persona que se vaya alojar o la más común una combinación de las dos anteriores.

En el Ecuador, la mayor cantidad de hoteles cinco estrellas avalados por el Ministerio de Turismo se ubican en las ciudades de Quito y Guayaquil. En cada una de las ciudades mencionadas, existe un hotel de la franquicia Sheraton, que son operados por GHL, pero son de distintos dueños. Al tener los mismos estándares de calidad y procesos operativos muy similares, forman una alianza no oficial la cual facilita el intercambio de información y un comparativo directo.

El método tarifario que utilizan los hoteles 5 estrellas en la ciudad de Quito es primordialmente por el tipo de habitación y un adicional por la acomodación, la misma se cobra por noche ocupada y estadísticamente se la cuenta como noches o *Room Night*. La tarifa varía de acuerdo a la negociación que se tiene con las diferentes segmentaciones que los hoteles propiamente los califican, en muchos casos significan lo mismo. En el caso del

hotel Sheraton Quito la segmentación del mercado es establecida por la operadora, y el área de mercadeo bajo la autorización de la gerencia establece la tarifa de la habitación de acuerdo a la segmentación y negociaciones previas.

El hotel Sheraton Quito, se localiza estratégicamente en el centro financiero de la ciudad, enfocando su fuerza de mercado al segmento corporativo, teniendo como competidores directos los hoteles JW Marriott, Swissotel, Radisson, Dan Carlton, Hilton Colón. De acuerdo al Share Market de Diciembre del 2014 el hotel Sheraton se encuentra en primer lugar en cuanto a Tarifa Promedio y Revenue Per Available Room (REVPAR) seguido por JW Marriot y Swissotel y tercer lugar en cuanto a porcentaje de ocupación después del Hilton Colón y JW Marriott. La competencia directa entre los seis hoteles se debe principalmente a que sus mayores ingresos provienen del segmento corporativo sobrepasando el 55%.

A nivel nacional el hotel Sheraton Quito es categorizado 5 estrellas doradas por el Ministerio de Turismo del Ecuador, mientras que, a nivel internacional es avalado hotel 5 estrellas por la cadena hotelera Starwood. El gerente de calidad indica que el hotel recibió la visita del Mystery Shopper 2 veces en el año, y se alcanzó un cumplimiento del 92% de los Global Brand Standars para Sheraton hotels & Resorts.

Dentro de los servicios que exige Starwood para la categorización y poseer la Franquicia Sheraton, es la diferenciación con los productos Sheraton Sweet Slippery Bed, Link Sheraton, Sheraton Fitness Center by Core Performance y Sheraton Club.

- La Sweet Slippery Bed, es una cama con un colchón únicamente fabricado para los hoteles Sheraton en el mundo, estos garantizan la comodidad para el descanso del huésped.
- El Link Sheraton es una sala personalizada, que consta con equipos Microsoft de última generación para el uso único de los huéspedes.

- El Sheraton Fitness Center es un gimnasio con equipos de punta, que ayudan al huésped a mantenerse en forma y saludable. El servicio va atado a un programa de alimentación especial para viajeros y gente de negocios, llamado Color Your Plate, que muestra varios platos en las cartas de los restaurantes del hotel de alto valor nutritivo y saludable.
- El Sheraton Club es un pequeño lounge donde los huéspedes pueden disfrutar de una sala de reuniones privada, servirse diferentes alimentos como desayunos y picadas con bebidas soft y moderadas y una sala de esparcimiento con aparatos de videojuegos de última generación.

Dentro de la categorización de 5 estrellas por el Ministerio de Turismo el hotel Sheraton Quito consta con los siguientes servicios.

El servicio de alimentación y bebidas del hotel dispone de diferentes áreas ver *Tabla 2. Tabla 3. Tabla 4. Tabla 5. Tabla 6. Tabla 7.*

Tabla 2. Restaurante las fragatas

Horarios	-De lunes a viernes de 06h00 a 15h00 -De sábado a domingo de 06h00 a 11h00
Servicios	-Desayunos buffet, americano, continental y típico ecuatoriano -Almuerzos buffet
Disponible	-Para huéspedes y clientes

Tabla 3. Restaurante Cook's

Horarios	-De lunes a domingo de 12h30 a 23h00
Servicios	-Platos a la carta de comida internacional y ecuatoriana
Disponible	-Para huéspedes y clientes

Tabla 4. Coffee&Sanck's

Horarios	-De lunes a domingo de 14h30 a 23h00
Servicios	-Picadas, bebidas suaves, bebidas alcohólicas y cocteles -Música en vivo
Disponible	-Para huéspedes y clientes

Tabla 5. Bakery& Deli

Horarios	-De lunes a domingo de 07h00 a 20h00
Servicios	-Cafetería -Pastelería -Panadería
Disponible	-Para huéspedes y clientes

Tabla 6. Room Service

Horarios	-De lunes a domingo 24 horas
Servicios	-Platos a la carta con servicio a la habitación
Disponible	-Solo para huéspedes

Tabla 7. Sheraton club Lounge o Piso Ejecutivo

Horarios	-De lunes a domingo de 06h00 a 22h30
Servicios	-Restaurante para servicio de desayunos de 06h00 a 10h30 y picadas y bebidas suaves de 18h00 a 22h30 -2 Salas de reuniones con capacidad de 12 personas cada una -Sala con televisor de 65 pulgadas con consolas de juegos de videos y DVD
Disponible	-Solo para huéspedes con beneficios de piso ejecutivo

- Business y Link

El hotel cuenta con dos áreas de computadoras con servicio de internet, impresión y copiado.

El área Business es para uso público y el área Link es exclusiva para huéspedes.

- **Sheraton Fitness by Core Performance:**

Sheraton Fitness posee gimnasio 24 horas, sauna, turco, hidromasaje y una sala de masajes.

2.2. ALOJAMIENTO

Para este servicio el hotel consta con 136 habitaciones y 28 apartamentos.

Las habitaciones del hotel pueden disponer de 1 cama King de 2 metros de largo y 1.93 metros de ancho conocida comúnmente como matrimonial; también puede haber 2 camas Queen de 2 metros de largo por 1.43 metros de ancho y además se puede adicionar una cama Twin de 1.90 metros de largo y 1.13 metros de ancho.

Tipos de habitación:

1. Estándar:

Es la habitación más sencilla que posee el hotel y la de menor precio. Los servicios que ofrece son, baño privado con agua caliente, 5 tipos de toallas más 1 bata, cama con colchón Slippery Bed patentado por la marca Sheraton, escritorio de trabajo, sillón de descanso, cafetera, televisor LED de 42 pulgadas con servicio de cable, mini bar, closet de 2 puertas con casilla de seguridad, plancha de ropa con su respectiva mesa, reloj despertador con reproductor de iPod, teléfono, servicio de internet alámbrico e inalámbrico y alfombra hipo alérgica. Los amenities que posee esta habitación son los básicos que son jabón, shampoo, rinse, gorro de baño y lustra calzado.

2. SPG:

Es una habitación estándar con más amenities como, kit dental, enjuague bucal, hilo dental, pantuflas, kit de costura y se asigna preferentemente a las personas que tengan la tarjeta de membresía Starwood.

3. Club Room:

Es una habitación estándar con acabados más lujosos, ofrece los mismos amenities que la habitación SPG más un kit de afeitado, gorro de baño y crema para el cuerpo. Estas habitaciones tienen acceso al Sheraton Club Lounge más conocido como Piso Ejecutivo.

4. Suites:

Son habitaciones con los mismos servicios y prestaciones que las Club Room pero poseen un comedor y sala pequeños con un sofá cama.

5. Apartamentos:

Tipo A: 50 metros cuadrados, tiene 1 habitación con cama King y baño, sala y cocina

Tipo B: 70 metros cuadrados, tiene 1 habitación con cama King, 2 baños, sala, cocina y comedor

Tipo C: 74 metros cuadrados, tiene 1 habitación con cama King, 2 baños, sala, cocina y comedor

Tipo D: 110 metros cuadrados, tiene 1 habitación con cama King y otra con dos camas Twin, 2 baños, cocina, sala y comedor

6. Acomodación:

Recordando el capítulo I, el hotel maneja una acomodación en cada habitación de la siguiente manera:

- Sencilla: 1 pax
- Doble 2: pax
- Triple 3: pax
- Cuádruple: 4 pax (esta acomodación solo aplica a los departamentos tipo D)

2.2.1. DEPARTAMENTOS DEL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL hotel SHERATON QUITO

Para el manejo de alojamiento el hotel Sheraton Quito cuenta con los siguientes departamentos.

2.2.1.1. Departamento de Ama de Llaves

Es el departamento encargado de la limpieza y mantenimiento adecuado de las 136 habitaciones y los 28 apartamentos. Para esta función el departamento consta de 1 jefe de ama de llaves, 4 supervisores y 10 camareras.

2.2.1.2. Departamento de Ventas o mercadeo

El departamento de ventas consta de 1 gerente de mercadeo, 4 vendedores y 1 asistente que también está a cargo del funcionamiento del business center.

Una de las principales funciones del departamento es la creación y asignación de un valor a los diferentes tipos de tarifa.

En el hotel Sheraton Quito la tarifa es el valor que se le da al uso de la habitación por noche, este valor es neto sin los impuestos de ley que son actualmente el 12% de Impuesto al valor agregado (I.V.A.), 10% de servicio y 2 dólares de tasa municipal.

Tipos de tarifas Sheraton Quito:

- Rack:

Es la tarifa más alta sin descuentos que establece el hotel a una habitación estándar.

- Corporativa:

Es la tarifa especial que se ofrece a una empresa en específico, para la asignación de la misma se toma en cuenta el número de noches que la empresa usará en un año, es decir, mientras más noches que la empresa solicite el servicio de alojamiento más bajo será el precio de la tarifa

- Individual:

Es la tarifa más cambiante, ya que dependiendo de la ocupación esta varía, y se asigna, por lo general, al segmento individual.

- Starwood:

Tarifa asignada a las reservas que llegan por los portales de internet y varía según la ocupación del hotel.

- Complementaria:

Es la tarifa asignada a una gratuidad, es decir el hotel no cobra la tarifa por noche.

- Club:

Tarifa asignada a las habitaciones que tengan acceso al piso ejecutivo con los beneficios complementarios de desayuno, picadas y bebidas suaves, 30 minutos de uso de la sala de reuniones y uso de la consola de video juegos.

Para llevar el control y estadísticas de la venta de habitaciones, la operadora GHL segmenta el mercado de la forma que se detalla a continuación y con el fin de obtener una homogeneidad entre los hoteles que opera, además de llevar un mejor control y ayuda al manejo efectivo de cada una de las empresas a su cargo. El departamento de ventas está encargado de la negociación y asignación del valor y tipo de tarifa para cada segmento, que finalmente es autorizado por la gerencia.

- Corporativo:

Es el segmento de mercado enfocado a las empresas, quienes envían gente a hospedarse en el hotel. Mientras más noches generen el valor de la tarifa baja.

Entre el año 2009 al 2014 este segmento representa el 66.81% de ventas de alojamiento.

- Individual:

Se refiere al segmento particular, es decir, a los que solicitaron el servicio directamente sin el uso de intermediarios.

Entre el año 2009 al 2014 este segmento representa el 8.13% de ventas de alojamiento.

- Gobierno:

A este segmento pertenecen las entidades públicas. Entre el año 2009 al 2014 este segmento representa el 0.24% de ventas de alojamiento.

- Tour and Travel:

A este segmento pertenecen las agencias de viajes que al manejar grupos de personas tienen tarifas económicas garantizando más números de noches en un solo día. Cabe recalcar que no tienen preferencias en días de alta ocupación. Entre el año 2009 al 2014 este segmento representa el 15.80% de ventas de alojamiento.

- Aerolíneas:

Las aerolíneas por lo general tienen contratiempos con los vuelos y envían a sus pasajeros a distintos hoteles, por lo general son grupos de 10 ha 250 personas. A este caso en particular se lo conoce como *Lay Over*. Si la aerolínea desea enviar algún funcionario de su empresa o

tripulantes entran en el segmento corporativo. Entre el año 2009 al 2014 este segmento representa el 1.31% de ventas de alojamiento.

- Prefered:

Pertenecen a este segmento a las personas que visitan el hotel por medio del portal de internet de la cadena hotelera Starwood. Entre el año 2009 al 2014 este segmento representa el 7.71% de ventas de alojamiento.

Adicionalmente, el departamento de mercadeo realiza contratos con grupos que deseen hospedarse en el hotel, asignándoles un plan similar al de tour and travel, esto depende de la negociación que se acuerde y la segmentación será asignada de acuerdo al tipo de cliente que contrate el servicio. Por ejemplo, si una empresa requiere alojamiento para un grupo, se realiza un contrato previo donde se negocia la tarifa y los beneficios, y entraría en la segmentación corporativa.

Como se mencionó anteriormente, GHL es la cadena de hoteles que opera el hotel Sheraton Quito. Esta compañía elaboró un manual de procesos operativos llamado SICO (Sistema Integral de control de Operaciones). En base a este manual se realiza el análisis de funciones del departamento de recepción y auditoría nocturna ya que el hotel se basa directamente del SICO para el manejo de los procesos operativos del servicio de alojamiento.

2.2.1.3. Departamento de recepción

El departamento de recepción desempeña varias tareas dentro de este hotel por lo que se divide en 3 sub departamentos los que están a cargo del jefe de recepción.

- **Teléfonos**

El área de teléfonos debe facilitar la gestión de comunicación a huéspedes, clientes externos y personal autorizado del hotel. Concentra la prestación y agilización de comunicación telefónica y fax, además del registro y control de la venta como reflejo de la prestación del servicio a huéspedes y a particulares.

• **Recursos y herramientas**

- Equipo telefónico Alcatel (conmutador) y fax Panasonic, software compatible con Zeus para rastreo y facturación de llamadas, equipo de cómputo para la facturación.

• **Funciones**

- **Mensajes**

El operador de teléfonos además de atender las llamadas telefónicas es la persona encargada de tomar los mensajes que llegan a través del servicio telefónico para los huéspedes del hotel y el personal administrativo.

- **Cobro Revertido (llamada por cobrar)**

Es muy usual que se le solicite a Guest Service o Recepción, llamadas de larga distancia con cobro revertido. En este caso el funcionario debe seguir el procedimiento establecido. La primera opción es comunicarse con el operador nacional de telefonía el cual maneja el servicio y le solicita la llamada de larga distancia aclarando que el cobro se hará en el sitio de destino. La otra opción es marcar un teléfono 018000, establecido para cada país, el cual brinde el servicio, se deberán seguir las indicaciones de la línea.

Una vez lograda la comunicación, se transfiere la llamada al huésped o cliente. La facturación que liquida el hotel equivale únicamente al servicio de utilización de los canales y los impuestos que se generen.

- **Despertador**

El conmutador da la posibilidad de programar los números de las habitaciones en las cuales se encuentran alojados los huéspedes que solicitan ser despertados a una hora determinada. Para el cumplimiento de esta actividad, se requiere digitar el número de la habitación, y la hora en la cual debe timbrar el teléfono de la habitación para la llamada despertador. La solicitud de parte de los huéspedes, para ser despertados a una hora determinada debe ser plasmada por parte del funcionario en la “Planilla Para Despertada, siendo muy cuidadoso al registrar el número de la habitación, nombre del huésped y la hora en que solicita el servicio. Con esta información se procede a programar el sistema telefónico para atender la petición del huésped en la hora requerida. Cuando es la hora de la llamada el sistema timbra directamente a la habitación con un mensaje de despertada, luego el funcionario de turno reconfirma la despertada, llamando a la habitación, y siguiendo el protocolo establecido.

- **Control de Tráfico a través del Conmutador**

Una de las mayores ventajas de poseer un programa de facturación de llamadas telefónicas, es que permite hacer el rastreo de todas las llamadas que salen a través del conmutador, logrando así un mayor control en esta área.

El sistema “Zeus” emite la “relación de llamadas generadas por el conmutador y sus respectivos anexos”. Con esta relación el auditor nocturno revisa y verifica las llamadas generadas durante el día contra el cobro de las mismas.

- **Facturación Servicio Telefónico - Huéspedes**

El huésped realiza una llamada (local, larga distancia, o celular) desde la habitación, el sistema automáticamente carga la llamada a la cuenta del huésped.

- **Liquidación y facturación a través del programa de facturación de teléfonos**

Mediante el sistema se habilitan las extensiones desde las cuales se pueden realizar llamadas a larga distancia para que el sistema pueda ejecutar el rastreo de la llamada y cargar el valor.

Si el servicio es utilizado por una persona usuaria de algún evento o particular se debe abrir un folio (cuenta de cobro) y realizar el cargo respectivo para la facturación.

- **Servicio Telefónico Interno**

El proceso se inicia cuando se solicita el servicio por parte de algún empleado del hotel previamente autorizado. El operador debe exigir la autorización del jefe de sección o departamento para proceder a efectuar la comunicación

Para los departamentos o áreas del hotel que posean servicio telefónico con línea directa, el sistema genera una planilla con cada una de las llamadas realizadas de las diferentes áreas. Dicha planilla es entregada al auditor nocturno quien realiza un informe de las llamadas que excedan los 10 minutos y lo hace llegar al contralor.

- **Recopilación de información**

Al terminar el día, el operador de teléfonos anexa en consecutivo los tiquetes de llamada en la “relación llamadas generadas por el conmutador”
Todos los documentos antes relacionados con sus respectivos soportes deben ser entregados al auditor nocturno para su verificación

- **Front desk:**

El propósito de éste es establecer los procesos de información requeridos para consolidar la ocupación y la disponibilidad de habitaciones, es decir, registro huésped, control de ocupación y salida huésped.

La recepción está ubicada en el lobby del hotel, siendo el primer contacto del huésped y después de su estadía es el sitio final donde se genera el check out, es el mejor recurso que tiene el huésped, debido a que la información y servicios se centran aquí.

El hotel Sheraton Quito opera con 7 recepcionistas en horarios rotativos las 24 horas al día.

- **Relación huésped – recepción**

El control de ocupación es efecto del propio registro y asignación de habitaciones, consolidados con la estadía y las salidas de huésped que determinan aquellas habitaciones disponibles para la venta.

El registro y asignación de habitación también es causa efecto de la gestión y efectivización de reservas o de los denominados walk ins, que son aquellos que llegan a alojarse en el hotel sin previa reserva.

El pre-registro nace de la necesidad de agilizar el check in. Aunque no es un proceso obligatorio, es muy importante realizarlo en cuanto se pueda hacer, en el hotel lo usan con los grupos.

La estadía está conformada por toda la permanencia del huésped en el hotel y los servicios que utiliza.

La salida o check-out es el momento en que se cierra el ciclo y se genera nuevamente la disponibilidad de la habitación.

Pre registro » Registro y asignación habitación-check-in » estadía » Salida huésped-check-out

- **Funciones**

- **Registro Huésped**

- **Información requerida**

1. Reservas del día:

La coordinadora de reservas deja el paquete listo para las llegadas del siguiente día. Los cuales incluyen listado de llegadas, récord de reservas con sus correspondientes soportes, como; garantías, VIP, noches de boda, y ordenes de cortesía.

2. Tarifas:

El personal de recepción tiene conocimiento de la política tarifaria y posee la suficiente autonomía para definir una tarifa. En caso de que no se tenga el conocimiento el personal puede acudir directamente al sistema y realizar la consulta.

3. Estado de habitaciones del hotel:

También se lo conoce con el nombre de "room-status". Este es un formato que simula el estado de cada una de las habitaciones identificando las que están disponibles para la venta, habitaciones check out y las ocupadas. A medida que se efectúan los check in/ check out en recepción y la actualización de la ama de llaves mediante los teléfonos ingresan un código que va directo al sistema de teléfonos y está ligado al programa de Gestión hotelero Zeus, para realiza la actualización del estado de la habitación.

- **Parte integrantes del registro huésped**

El registro huésped como tal, es la acción de dar entrada formal de un huésped al hotel y permitir que este haga uso de los servicios del mismo.

Este proceso está compuesto por la aplicación de varias etapas, las cuales se describen a continuación.

- **Bloqueo:**

El hotel lo define como proceso mediante el cual se pre asigna una habitación a un huésped que tiene su reserva para el día.

- **Asignación de tarifa, de habitación y forma de pago:**

La definición del valor de la tarifa es asignada por mercadeo en base a la segmentación de mercado y sus distintas negociaciones. La asignación de tarifas se aplica desde el proceso de reservas, en cuyo caso a la llegada del huésped ya se tiene definida. En el caso de los pasajeros que llegan sin reserva, la tarifa se asigna en el del check in. En relación a la forma de pago, se define generalmente en la reserva, y si es walk in en el registro. Con respecto a la asignación de habitaciones, este proceso se efectiviza en el momento en que el huésped recibe la llave o tarjeta de acceso a la misma.

- **Formalización del registro:**

Este se crea con el diligenciamiento del "registro hotelero" en el sistema, que debe estar lo más completo y actualizado posible a la llegada del huésped, dependiendo si es su primera visita al hotel o si es frecuente.

- **Registro y apertura:**

Lo constituye el ingreso de la información al sistema.

- **Asignación de tarifa, habitación y forma de pago**

En el momento de la llegada de un huésped al hotel el recepcionista define si es walk in o dispone de la reserva respectiva. Para el primer caso, el recepcionista determina rápidamente si existe o no disponibilidad. Si hay disponibilidad define la tarifa, asigna la habitación, y forma de pago (efectivo, tarjeta de crédito, traspaso a particulares y tarjeta de débito). Si el huésped hizo reserva, el recepcionista procede a ubicar el récord de la misma o a través del apellido del huésped, verifica la información y asigna la habitación.

Si esta se encuentra pre bloqueada, asigna la que se ha definido, de lo contrario asigna una nueva. La tarifa y su forma de pago se establecen en el momento de la reserva, de acuerdo al convenio pactado entre el cliente y el hotel. En el caso de que esta información no esté consignada en el récord de la reserva debe buscar en el sistema.

Cuando el pax asegure tener reserva y esta no se encuentre en el archivo respectivo, el hotel asignará una habitación, claro, si está disponible. El problema se presenta en el caso de no haber disponibilidad; Se establecerá el grado de responsabilidad del hotel, averiguando por el nombre de la persona que confirmó la reserva, día y hora, puesto que puede suceder que la reserva esté a nombre de otra persona, que la fecha no corresponda o cualquier otro error en los datos de la reserva. Una vez obtenida esta información y después de agotar todas las alternativas para aclarar la situación, si hay responsabilidad del hotel, se debe solucionar el problema al pax, así sea que haya que enviarlo a otro hotel, facilitándole el medio de transporte. En el caso que se demuestre que el hotel garantizare el servicio, se cancelará la estadía del cliente en dicho establecimiento.

Identificación del huésped; para tener seguridad que la persona con la que estamos hablando sí es el huésped, se le debe solicitar un documento de identificación, para los nacionales solicitar cédula, para los extranjeros el pasaporte.

- **Manejo de Garantías y formas de pago**

Todo huésped y cliente debe entregar al hotel una garantía que respalde la cancelación de los servicios utilizados Estos son los siguientes.

a) **Depósito** (anticipo):

Corresponde a un prepago con más de un día de anticipación por un monto específico (se puede realizar en dólares, tarjeta de débito, tarjeta de crédito presencial y no presencial, transferencia bancaria o cheque). Este es realizado a una reserva o a un evento. El

repcionista digita el depósito en el sistema y genera el "comprobante de depósito y entrega el original al cliente como medio de prueba de los montos entregados al hotel y se deja un registro de la operación en las observaciones de la reserva o folio de eventos varios.

Los depósitos no generan crédito a la cuenta huésped si nó hasta que se aplica a un folio, esto es en el momento de check in o confirmación del evento.

b) Para el caso de alojamiento:

El huésped hace entrega del monto solicitado por el hotel (generalmente es el 100% del alojamiento) generando una factura o recibo, haciendo entrega de la copia usuario (dependiendo el caso, sea persona natural o jurídica), al cliente. El día de la llegada del huésped, este se registra, y se le realizan los cargos de alojamiento y sus consumos con normalidad, al realizar el check-out, el recepcionista realiza un primer pago utilizando la opción de anticipo por el valor de la factura de anticipo (que corresponde al alojamiento), luego el huésped cancela la diferencia (que generalmente corresponde a sus consumos extras), generando así la factura final, y esta es entregada al huésped.

c) Abono a folio:

Es cuando se realiza la transacción en el momento del check-in (generalmente se calcula un número de noches), o el día del evento (se puede realizar en efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito presencial y no presencial, transferencia bancaria y cheque). El recepcionista digita el abono en el sistema y genera el "recibo de caja" y luego entrega el original al cliente como medio de prueba de los montos entregados al hotel, finalmente se deja un registro de la operación en "observaciones" en el registro hotelero del sistema o folio de eventos. Los abonos generan un crédito a la cuenta huésped de inmediato. Para la devolución de un abono se hace un paid out.

d) **Crédito empresa:**

Su presentación es mediante una carta, orden de compra, voucher de una agencia de viajes o aerolínea. Estas especifican qué consumos y montos se cubrirán. Para que esta garantía sea real la empresa debe tener crédito aprobado con el hotel y el documento (carta o voucher) debe cumplir con el estándar aprobado por la compañía emisora y el hotel. El pago crédito empresa genera un crédito a la cuenta huésped solamente cuando se factura (check out).

e) **Tarjeta de débito:**

Corresponde a dinero electrónico nacional o extranjero su valor siempre es en moneda local, es transferido al banco del hotel por parte del banco emisor de la tarjeta de débito de forma inmediata, dándole carácter de liquidez inmediata. Este valor es representado a través de un voucher de datafono, el cual debe estar diligenciado en su totalidad, con los valores solicitados debidamente discriminados, es importante al solicitar la tarjeta de débito verificar el nombre que consta en la tarjeta con el documento de identificación del huésped. Este valor se puede depositar (anticipo) y abonar solamente. No queda en custodia. Si se comete un error y se debe anular, se debe seguir el procedimiento en el datafono que indica el emisor del mismo. Imprimiendo el soporte de anulación de la operación y entregándole copia al tarjeta habiente.

f) **Tarjeta de crédito presencial:**

Corresponde a dinero electrónico nacional o extranjero su valor siempre es en moneda local, es transferido al banco del hotel por parte de la franquicia emisora de la tarjeta generalmente al día siguiente de la transacción, su carácter no es líquido de inmediato, es importante al solicitar la tarjeta de crédito, verificar el nombre en la tarjeta con el documento de identificación del huésped y que las firmas coincidan. Existen tres tipos de ejecución de estas operaciones:

1. La utilización de un voucher manual, lo cual es un proceso antiguo pero todavía vigente y consiste en solicitar al huésped o cliente la tarjeta de crédito y el documento de identificación, se pasa la tarjeta de crédito por la rastrilladora, se hace firmar el voucher al huésped, se anota el número de seguridad de la tarjeta al reverso del voucher y se devuelve inmediatamente la tarjeta al huésped.

Para depositar o abonar se debe diligenciar y solicitar un código de autorización a la institución emisora, vía telefónica, luego se entrega la copia al tarjeta habiente y se envían las copias restantes a tesorería para que consigne en el banco el comprobante, el dinero queda disponible solo hasta que el banco acepte el comprobante, así que su forma no es líquida de inmediato. Para dejarlo en custodia que es lo que comúnmente se hace, el recepcionista deposita en una caja con el registro hotelero. Al momento del check out el recepcionista entrega el voucher al cliente o lo destruye cerciorándose que el huésped lo esté constatando.

Al recibir este tipo de garantía se debe verificar la disponibilidad de cupo realizando una pre autorización por el monto estimado de acuerdo a la estadía. Si es un cliente frecuente, conocido y con un historial confiable o la reserva la haya realizado una empresa que tenga convenio con el hotel se puede omitir el paso de

pre autorización. Al afectar la disponibilidad de crédito al huésped, y si él no está enterado de este procedimiento, corre el riesgo de tratar de utilizar su tarjeta y no tener suficiente cupo disponible para utilizarla en otro establecimiento, generando malestar, así que se debe informar para que tome la decisión de dejar la tarjeta como garantía o realizar un abono.

Si el huésped decide realizar un abono se registra en el sistema, además debe dejar un voucher de la tarjeta de crédito sin pre autorización como valor en custodia, para garantizar gastos extras.

2. La utilización del datafono registrando en su totalidad los valores que solicita, se hace diligenciar y firmar el voucher que imprime y se entrega una copia al tarjetahabiente. Este valor se puede abonar.

3. La utilización de un datafono con opción de pre autorización.

g) Opción de Pre autorización;

Se solicita al huésped la tarjeta de crédito, verificando que el nombre y la firma correspondan al del documento de identificación, posteriormente se calcula el monto de acuerdo al número de noches, y un valor por consumos, se solicita la pre autorización del datafono, arrojando un voucher con el original y una copia, el cual debe ser firmado por el huésped, el original se entrega al huésped, y la copia se anexa a la TRH (Tarjeta registro hotelero).

h) Tarjeta de crédito no presencial:

Corresponde a dinero electrónico nacional o extranjero, su valor siempre es en moneda local, es transferido al banco del hotel por parte de la franquicia emisora de la tarjeta, generalmente al día siguiente de la transacción, su carácter no es líquido de

inmediato. Para la ejecución de este proceso se requiere tener la opción de venta no presencial por parte de la franquicia, esta opción se realiza a través de un datafono. Para que el proceso sea válido se debe tener una copia ampliada de la tarjeta de crédito por ambos lados, copia ampliada del documento del titular, una carta firmada por el titular donde especifica y autoriza el monto a cargar a su tarjeta de crédito.

h) Consignación o transferencia bancaria:

Puede realizarse a nivel nacional o internacional.

Nacional corresponde a dinero efectivo, electrónico o en cheque, consignado de manera física en un banco o transferido de banco a banco a través de internet de manera virtual. Su disponibilidad líquida depende; si es efectivo, la disponibilidad es inmediata, si es transferencia electrónica nacional la disponibilidad es hasta el día siguiente, Si es transferencia electrónica internacional, la disponibilidad es aproximadamente cinco días hábiles y se debe realizar un proceso de nacionalización, si es mediante cheque la disponibilidad es hasta que haga canje el mismo y toma aproximadamente tres días hábiles.

La presentación de este tipo de garantía ocurre en dos escenarios:

1. Cuando el departamento de reservas ha recibido el soporte de consignación o transferencia bancaria se verifica con el departamento de tesorería, y la entrega al cajero para que realice un depósito o abono y se deja registro en las "observaciones" de la reserva, registro hotelero del sistema o folio de eventos varios, para que cuando llegue el huésped o cliente se disponga de dicha información y el cajero o recepcionista en el momento de solicitar la garantía concluya si debe solicitar garantía adicional o si el monto de la consignación o transferencia son suficientes.

2. Cuando el cliente presenta el soporte de consignación o transferencia bancaria en el momento del check in; para este caso, el jefe de recepción o Ejecutivo de Ventas (para evitar que se duplique el registro), verificará con reservas, además, el encargado verificará con tesorería la validez del depósito o transferencia bancaria, dará el visto bueno, y se procederá realizar un deposito (anticipo) o abono, (nunca queda como valor en custodia) y queda un registro en las "observaciones" en la reserva, registro hotelero del sistema o folio de eventos, así el recepcionista podrá concluir si es garantía suficiente o si debe solicitar garantía adicional. Se debe tener especial cuidado cuando la consignación es con cheque debido a que el cheque tiene unos días de canje, se debe prever esta situación. Si ocurre un fin de semana y no hay tesorero que verifique el ingreso del dinero a la cuenta bancaria del hotel, se debe solicitar una garantía adicional mientras hay certeza de la veracidad de la consignación y disponibilidad del dinero en la cuenta bancaria del hotel.

La consignación o transferencia bancaria internacional tiene la misma práctica que la transferencia nacional y ocurre en los mismos dos escenarios, pero hay unas particularidades muy importantes, primero el proceso tarda más de cinco días hábiles y segundo existen requisitos legales específicos.

- **Cheque:**

Es un título valor que representa dinero en moneda local y, no tiene liquidez inmediata, para que sea líquido, se debe primero autorizar por vía telefónica a una entidad llamada Telecheck, y luego según su uso deposito (anticipo) o abono se envía a tesorería para realizar la consignación del mismo. Esto ocurre únicamente cuando son cheques personales y existen motivos de fuerza mayor. Por lo general, únicamente se receptan cheques certificados o de gerencia.

- **Formalización del Registro:**

Simultáneamente a la asignación de la tarifa y definición de la forma de pago se entrega la " tarjeta de registro hotelero, para que el huésped complete la información que no se pudo captar en el proceso de reservas. El huésped responsable de la habitación (cabeza de cuenta) ratifica los datos y la firma.

La "tarjeta de registro hotelero- TRH " contiene la suficiente información para identificar a los huéspedes y constituye la base de información estadística necesaria para definir el perfil de la demanda y a la vez se interpreta como el "contrato de alojamiento". La información que contiene este documento generalmente es: nombre, número y tipo de documento, fecha de llegada, fecha de salida, nacionalidad, correo electrónico, residencia, procedencia, destino inmediato, motivo de viaje, medio de transporte, ocupación o profesión y otros datos de carácter estadístico (como la segmentación).

Es importante solicitar algunos datos adicionales en el momento del check in, tales como la fecha de nacimiento con el fin de llevar un historial y manejar ciertas cortesías que ayudan a obtener lealtad del mercado corporativo y personas naturales.

El procedimiento para los reingresos es similar al manejo que se le da a los huéspedes frecuentes, es decir que la mayoría de los datos, ya se encuentran registrados en la ficha, prácticamente lo único que hace el huésped es firmar.

Para finalizar el proceso de registro, se hará entrega al huésped de los elementos y documentos necesarios para hacer uso de los servicios del hotel durante su estadía tales como el porta tarjeta de acceso con su llave magnética, guía de seguridad, etc.

Una vez efectuado el registro del huésped y el de los acompañantes se procede a llamar al botones para que acompañe al huésped a su habitación.

Antes de retirarse el huésped del counter el recepcionista lo despide deseándole una feliz estadía, le indica el nombre del botones que lo acompañará hasta la habitación e indica los servicios del hotel.

- **Control de Ocupación**

- Forecast, es un formato que indica cuántas habitaciones fueron ocupadas un día antes, cuántas están reservadas para el día de chequeo, cuantas habitaciones están por hacer check- out, cuántas estarán ocupadas al cierre del día del chequeo y cuántas habitaciones quedan disponibles para la venta. De la misma manera brindará la misma información sobre la cantidad de huéspedes alojados.
- Habitaciones según estado resumido - Room status (Formato VCA303 de Zeus), informa el estado de cada habitación de la siguiente manera:
 - a) Habitaciones ocupadas
 - b) Habitaciones vacías pre asignadas para las reservas del día.
 - c) Habitaciones vacías disponibles para la venta para reservas o llegadas walk ins.
 - d) Habitaciones bloqueadas o habitaciones que se encuentran en mantenimiento y fuera de servicio.
- Cuando se hace check out en el sistema a una habitación o se realiza un cambio de habitación automáticamente queda vacía sucia.
- Huéspedes y sus acompañantes por habitación indica los huéspedes en casa en el momento.
- Listado de entradas de huéspedes (huéspedes check in) indica los huéspedes que ingresaron ese día.

- Listado de salidas huéspedes del día en curso (huésped chek out), indica los huéspedes que realizaron check out.
- Listado salidas pendientes a hoy (check out pendiente), indica los huéspedes que faltan por realizar el check-out.
- **Salida del Huésped o Check out**

La finalidad primordial del check out es formalizar y autorizar la salida del huésped del hotel, garantizando que este se encuentra a paz y salvo y por consiguiente, que todos los servicios han sido debidamente cancelados.

EL check out es realizado por el cajero de recepción quien:

- Verifica los huéspedes que tienen salida para el día (chek out pendiente), verifica el estado de cuenta del huésped, lo organiza, dejando lista la cuenta para el momento de salida del huésped, entrega de la habitación y permite que pueda realizar un ágil proceso de check out.
- Según la forma de pago pre establecida, ya confirmada, cuando el huésped ha verificado su cuenta, se procede a realizar los respectivos créditos a la cuenta huésped.
- Se pregunta al huésped o cliente como estuvo la estadía y se le informa que se enviara una encuesta por correo para saber cómo estuvo su estadía, se pregunta al huésped como se sintió y si habría alguna queja, verificar si se requiere alguna acción e informar al superior en caso de ser necesario.
- Se emite la factura correspondiente.

El check out debe ser ágil, puesto que la mayoría de huéspedes salen con muy poco tiempo de anticipación a tomar su vuelo, y los que viajan por vía terrestre tampoco desean demorarse en el trayecto. Un excelente servicio durante toda la estadía del huésped puede dañarse en el

momento del check out, si en éste se presentan demoras o falta de claridad en las cuentas. Para agilizar este proceso se imprime el estado de cuenta la noche anterior al día de salida del huésped, y se deja debajo de la puerta en la madrugada, así el huésped tiene la oportunidad de revisar detalladamente los cargos y abonos a su cuenta.

Una vez el huésped se retira del counter de caja de recepción, el cajero organiza la información que reposa en el folio del huésped como la "tarjeta de registro hotelero", comprobantes de pago, copia del documento de identificación y entrega a recepción los elementos que pueden ser reutilizados como por ejemplo la tarjeta de la habitación (llave magnética).

Cuando se genera la factura y se realiza el check out en el sistema, automáticamente queda la habitación en aseo y todas las áreas disponen de la información inmediatamente.

- **Reservas**

Es el área de responsabilidad, que hace parte del control de alojamiento, que tiene por objeto dar a conocer los servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades solicitadas por los futuros huéspedes, garantizando que se cumpla la aplicación de procesos para asegurar la venta de habitaciones a través de una adecuada asignación y conocimiento de la capacidad instalada.

- **Información proveída por personal de reservas**

- Tipo de habitaciones.
- Servicios que ofrece el hotel.
- Listados con códigos de empresas y el detalle de la información (nombre, identificación, plan, tarifas, segmentación, estado del crédito, fecha de remisión, contactos y teléfonos).

Esta información es ingresada y modificada en el sistema por el personal de mercadeo.

- Parámetros de negociación de tarifas (política tarifaria) información entregada por mercadeo.

Forecast.

Sistema de reservas Zeus.

- Políticas de garantía.
- Políticas de crédito.
- Información o contratación de transporte aeropuerto – hotel.

- **Tipos de Reservas**

El hotel Sheraton clasifica las reservas en dos tipos.

- **Reserva Garantizada**

Son reservas de la que se tiene la certeza que van a ser efectivas y, están respaldadas con algún medio de pago ya mencionado en el proceso de Front Desk (Garantía y Formas de Pago)

- **Reserva no Garantizada**

Esta reserva no está respaldada por ningún medio de pago de las anteriormente mencionadas, o simplemente se encuentra solicitada por cualquier medio el cual opera sólo como reserva, y se sujeta a disponibilidad del hotel.

En temporadas de alta ocupación y la disponibilidad se vuelve muy limitada, como medida el hotel Sheraton Quito, empieza a recibir sólo reservas garantizadas y las cambia por las que no poseen garantía.

- **Canales de reserva**

- **Carta:**

Cuando se realiza una reserva a través de este medio se está asegurando la veracidad y claridad de la información. El original (si la garantía es crédito empresa) de ésta se envía al departamento de créditos como soporte del proceso de recaudo y una fotocopia se anexa a la reservación.

- **Fax:**

No es muy común pero aún opera, se recibe la solicitud e información con respecto a la reserva, y su forma de pago. Este medio lo utilizan empresas, personas (muy pocas), agencias y algunas reservas de internet que envían el soporte vía fax.

- **Correo electrónico:**

Es cuando al correo electrónico del departamento de reservas, recepción o ventas, ingresan los datos y especificaciones de una reserva. Esta se debe canalizar a través del responsable del departamento de reservas para que haga la respectiva gestión.

- **Portales de internet:**

El hotel ha incrementado el uso de esta herramienta, ya que han surgido empresas como Booking.com, Despegar.com, Expedia, Starwood como la más importante, entre otras. Estas son recibidas y confirmadas por los portales, pero al no ser compatibles con el sistema Zeus, estas se las ingresa manualmente en el sistema.

- **Teléfono:**

Es el medio más utilizado, es rápido y permite confirmar la reserva en el momento en que se solicita. Tiene la desventaja de no asegurar la veracidad de la información a menos que se reconfirme vía correo electrónico o fax.

Personal:

No es una situación muy frecuente pero ofrece todas las ventajas que ella implica, ya que se estipula con claridad las necesidades del cliente, y se confirma inmediatamente y se imprime el récord de reserva para el huésped.

- **Solicitud y Confirmación de la Reserva**

El proceso se inicia en el momento en que el interesado solicita el servicio de alojamiento para una determinada fecha, al ser recibida la solicitud el encargado de reservas debe conocer la disponibilidad y tipo de habitaciones en la fecha requerida, siendo este punto el más importante, ya que una mala información puede generar una sobreventa o dejar de vender la habitación.

De acuerdo a los procedimientos establecidos las reservas realizadas se deben ingresar de manera inmediata al sistema Zeus, mediante este procedimiento se minimiza el error de vender una habitación que no está disponible para la venta.

Puntos importantes al momento de digitar la reserva:

- **Asignación de tarifa:**

Se asignará la tarifa correspondiente al segmento de mercado que pertenezca y la que se encuentre vigente.

- **Código de la Empresa:**

Es el consecutivo numérico que se le ha asignado previamente a cada una de las empresas con las que se ha pactado alguna negociación.

- **Garantía:**

Se debe especificar si esta existe; en el momento de tomar la reserva es muy importante preguntar por la forma de pago, con el fin de establecer las garantías que soportan la cuenta.

- **Datos de la persona que realiza la reserva:**

Nombre, teléfono, y fax de la persona quien solicita la reserva.

- **Observaciones:**

Se digita información adicional como: cuál es la garantía, que cubre la garantía, e información adicional como; gustos, tratamiento, etc. (ejemplo: garantía cuenta por cobrar por alojamiento + cena por valor de 30 USD, el fin de semana cambia la tarifa, etc.).

Para cerrar el ciclo de la reserva, se ingresa toda la información de la reserva, documento de identificación, nombres y apellidos del cliente, tarifa acordada, plan, fecha de llegada y salida, forma de pago, garantía, e información extra (como gustos y solicitudes especiales).

Al ingresar la información y generar un récord de reserva, automáticamente afecta la disponibilidad y los usuarios de recepción, además, otras terminales tendrán acceso a la información.

• **Pronóstico de habitaciones**

Al ingresar una reserva en el software, el forecast es actualizado de manera automática, es por esta razón que el procedimiento de realización de reservas se hace en línea, de no ser posible hay un tiempo establecido para cumplir con la labor de ingresar el software la información, cuyo objetivo es conocer el pronóstico de ocupación del hotel en un período determinado. Esta información constituye una herramienta fundamental para la gestión de ventas. La generación de este documento depende del sistema de reservas que utilice el hotel.

Para obtener el forecast del sistema se debe tener en cuenta que la información ingresada en el sistema esté completa. Para que esta información sea fidedigna, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La información del sistema debe estar actualizada con todas las reservas.
- El estado de habitaciones del hotel debe corresponder al físico. Debe estar actualizada la fecha prevista de salida de los huéspedes, revisando diariamente el “listado salidas pendientes a hoy (chek out pendiente)”. Esto garantiza que el pronóstico de habitaciones sea correcto.

- **Responsabilidades básicas del encargado de reservas**

Diariamente el encargado de reservas debe:

- Revisar las reservas del día siguiente con el listado de llegadas por listado de llegadas por reservas del día- (check in esperados) verificando la tarifa asignada.
- Revisar que todas las reservas se encuentren confirmadas o de lo contrario llamar a la persona que hizo la reserva para que la confirme.
- Verificar los respectivos soportes que garantizan la cuenta.
- Tener especial cuidado con las reservas que han sido tomadas por otras personas, y comunicarse con la persona que hizo la reserva en caso de que tenga alguna duda, para evitar malos entendidos y errores.
- Verificar que la segmentación de las reservas realizadas estén conforme al estándar establecido por la empresa.

- **Cambio y Cancelación de Reservas**

El proceso de cambio, se inicia en el momento en que el interesado solicita hacer modificaciones a la reserva que ha sido confirmada para una determinada fecha. Al ser recibida la solicitud de cambio, el encargado de reserva antes de confirmar el cambio debe consultar la disponibilidad de habitaciones en el forecast.

Los cambios más frecuentes son:

- Fecha de entrada.
- Fecha de salida.
- Tipo de habitación y tarifa.
- Número de habitaciones.
- Número de personas
- Después de consultar la disponibilidad, se procede a hacer los cambios.

Una vez se hayan efectuado los cambios en el sistema, se debe informar a recepción y otros departamentos, solamente si es información importante, que afecta la operación del mismo día, de lo contrario, por medio del software el personal accederá a la información. Si no hay disponibilidad no se puede confirmar la reserva, pero se informa a la persona que está solicitando el cambio y la alternativa que puede quedar en lista de espera.

El proceso de cancelación, se inicia en el momento en que el interesado informa al hotel, que no va a hacer uso del servicio que había solicitado, y para el cual tenía una reserva que había sido confirmada para una determinada fecha. La reserva puede ser cancelada por teléfono, fax, correo electrónico, a través del proveedor de la reserva de internet o personalmente.

La persona encargada de reservas procederá a cancelar la reserva buscando el récord de la misma en el sistema, procede a registrar el nombre de la persona que hizo la solicitud, y la razón, confirma en el sistema la cancelación de la reserva, luego tomará los soportes de la reserva del fuelle a la cual le escribe la expresión "CANCELADA" y procede a archivar los documentos.

Al anular la reserva en el sistema, éste actualiza automáticamente el forecast quedando la disponibilidad real.

En el momento de solicitud de cancelación de una reserva, es importante tener en cuenta los siguientes datos:

- A nombre de quién está hecha la reserva.
- Nombre y teléfono de quién cancela.
- Fecha y hora de la cancelación de la reserva.
- Motivo de la cancelación

La Política de penalidad de cancelación y modificación de una reserva esta descrita dentro del correo enviado al cliente confirmando su reserva. El hotel Sheraton Quito establece que el deadline es de 48 horas antes de la fecha de ingreso del futuro huésped.

2.2.1.4. Auditoría Nocturna

El último departamento es el de auditoría nocturna que es un sub departamento de auditoría de ingresos.

El objetivo de auditoría de ingresos es revisar y validar todos los débitos y créditos de la cuenta huésped, y la venta diaria del hotel y, además, transferirla al sistema contable, logrando que la información de los ingresos sea veraz y sin error alguno.

La auditoría nocturna es la encargada de recopilar toda la información diaria de los débitos y créditos del hotel, revisarla, corregir errores y certificar que toda la información sea correcta para dar el cierre del día. Ya dado el cierre, el auditor nocturno distribuirá la información a los diferentes departamentos para los análisis respectivos.

Dentro de los procesos que realiza auditoría nocturna, relacionados con los servicios de alojamiento, el hotel lo realiza de la siguiente manera:

- **Proceso de control de Ocupación**

El objetivo es certificar la venta de habitaciones del día, verificando los diferentes documentos de negociación y ocupación tales como: movimiento de reservas, registro del huésped y estado de ocupación del hotel. Dicho proceso es efectuado por el auditor nocturno.

- Este proceso se lleva a cabo a través de dos etapas:

1. Definir la ocupación y consolidar la venta de habitaciones

Si la aplicación sistematizada es a través del programa Zeus, el control de ocupación se establece de la siguiente manera:

2. Definir la ocupación

Para definir la ocupación se debe revisar el “listado de huéspedes y sus acompañantes por habitación”. En este documento se condensa la identificación de todas las personas que se encuentran alojadas en un momento determinado. Esta información debe ser conciliada con el listado habitaciones según estado o room status, para determinar el número de habitaciones

ocupadas, disponibles, en aseo, fuera de servicio y de uso de la casa. El total de habitaciones ocupadas debe coincidir con el anterior listado.

La entrega del turno de recepción en la noche finaliza con la conciliación del estado de las habitaciones, utilizando para este fin el listado de huéspedes y sus acompañantes contra los folios físicamente (sobre o carpeta donde se encuentran depositados todos los soportes de ingreso del huésped y los consumos efectuados por el mismo, hay uno por cada habitación). La información que figura en el listado debe ser dictada por el recepcionista saliente definiendo número de personas, tarifa, segmento, garantía, observaciones y en caso de encontrarse discrepancias, éstas se deben aclarar recurriendo al libro de novedades, informes de grupo, tarjeta de registro hotelero, hojas de reservación y demás documentos que reposan en el área; de ser necesario se verifica personalmente la habitación para determinar su estado real.

Esta conciliación es de vital importancia, por cuanto el listado se está comparando contra la fuente física de información que dio origen a los registros.

Si después de conciliada la información hay la necesidad de hacer un check-in (registro de entrada de un huésped) o cambiar alguna tarifa o el número de personas, es necesario reportarlo al auditor y verificar nuevamente la ocupación, conciliando el listado de huéspedes y sus acompañantes contra el listado habitaciones según estado o room status.

3. Conciliación de la venta de habitaciones

La consolidación de la venta de habitaciones se hace entre el recepcionista nocturno (cuando existe el cargo) y el auditor nocturno, confirmando, que lo registrado en el sistema corresponda a la venta real para lo cual se requiere comparar las tarifas asignadas en las reservas, convenios de grupo y tarjetas de registro hotelero-TRH con la registrada en el

listado de huéspedes y sus acompañantes, actualizando los datos con el fin de certificar la venta asignada.

La anterior información se debe cotejar con la venta reportada por el sistema en el listado de cargos de habitaciones del día consolidando así la venta de habitaciones. En algunas ocasiones se presentan huéspedes que entran y salen el mismo día, generando un movimiento denominado Day use, el sistema acumula la venta en habitaciones, mas no cuenta la habitación como ocupada, dado que la información de las habitaciones ocupadas las registra el momento del cierre.

Para verificar esto se debe revisar el informe nocturno de habitaciones, se revisa, las habitaciones ocupadas, las que realizaron check in y check out, todas estas generan venta.

Constatar las habitaciones que hicieron check in y check out, en el día para verificar que hayan tenido el cargo de alojamiento, al haber discrepancia se debe reportar de inmediato al auditor nocturno para que realice el cargo al cliente, empresa o funcionario que corresponda. Adicionalmente, debe reportar la novedad al Auditor de Ingresos y jefe de recepción. Respecto a las habitaciones asignadas en cortesía o para uso de funcionarios del hotel, las cuales no generan venta, el recepcionista y el auditor nocturno deben verificar esta información, la cual se encuentra incluida en el listado de huéspedes y sus acompañantes comparándola con la información registrada en la tarjeta de registro hotelero- TRH) y el récord de reserva.

Para que el auditor nocturno realice el cierre (operación programada en el sistema para acumular el saldo anterior y reiniciar todos los archivos del nuevo día) debe verificar que el valor de la venta, el número de habitaciones vendidas y el número de personas alojadas sea igual en los siguientes listados:

- Listado de huéspedes y sus acompañantes.

- Listado venta habitación y cargos automáticos.
- Listado estado de habitaciones o room status.
- Informe nocturno de habitaciones.

b) Definir el trasunto huésped y de habitación:

El trasunto huésped y de habitación es una metodología de comprobación que se utiliza para definir el movimiento de entradas y salidas tanto en número de habitaciones como de huéspedes, así, se obtiene lo siguiente:

Habitaciones ocupadas al día en curso = habitaciones ocupadas día anterior + llegadas – salidas). La misma metodología se aplica para los huéspedes, arrojando así, el número de personas que pernoctan. Adicionalmente se debe verificar el listado de llegadas por reservas del día- (check in esperados).

Dicha información se puede comparar con en el listado "trasunto entradas y salida, y debe coincidir.

2.3. PROCESO DE MANEJO LOS NO SHOW EN EL HOTEL SHERATON QUITO

Como se puede observar en los servicios que ofrece el hotel Sheraton Quito, existe un manual de procesos en el manejo del alojamiento, que entra en la categoría de un manual de funciones, ya que ninguno de los procesos plasmados en el manual tienen un flujograma, que es la gráfica de un proceso.

En el manejo de las reservas no efectivas “No shows”, no existe en el manual un proceso ordenado e impreso un flujograma, que dé a conocer como se deben realizar las actividades y tareas del mismo.

Debido a la falta de un proceso estructurado, la gerencia general y la gerencia de ventas no poseen una información veraz sobre este tema. Por lo que a través de una entrevista se solicitó al Sr. Juan Carlos Cárdenas gerente de mercadeo se explique cuáles son los problemas y que necesidades tiene el hotel sobre el manejo de los no shows.

Existen tres puntos importantes:

1. El no show en el hotel Sheraton Quito

Los no shows existen desde la creación del hotel, no es sino hasta finales del 2011 que se tomó la decisión de crear la política “toda reserva sin garantía pasará a ser una reserva sujeta a disponibilidad.” Adicionalmente, se estableció otra que indica “las reservas garantizadas podrán ser canceladas o modificadas dentro de un periodo de 48 horas”. Estas disposiciones se la plantearon, ya que existían muchas reservas que no concretaban el servicio y la venta se veía afectada. Gracias a esto el número de reservas no efectivas en el año 2012 bajaron drásticamente. Lastimosamente desde el 2013 en adelante el número volvió a aumentar.

2. Especificación del problema con el manejo de no show

El hotel Sheraton Quito posee un departamento de recepción con un sub departamento de reservas que llevan el manejo de alojamiento de manera efectiva gracias a sus procesos bien estructurados, manual de operaciones y al excelente control del departamento de auditoría. No obstante, en el ámbito de los no shows, no existe en el manual de operaciones un proceso para el manejo de las reservas no efectivas. Esto genera que no se posee una información confiable, se desconoce si se están cobrando las penalidades de los no shows con garantía, cual es el motivo de los no shows, que impacto están teniendo en las venta, etc.

3. Necesidades que satisfacer con el manejo de no shows

El lograr obtener información sobre el estado actual en el manejo de las reservas no efectivas y diseñar un proceso bien estructurado, utilizando solo las herramientas y personal del hotel, que lleve un control permanente y brinde información inmediata que permita tomar decisiones para optimizar el manejo de los no shows lo que beneficiará a las ventas por alojamiento del hotel Sheraton Quito.

Para iniciar el análisis del manejo de los no shows, se sacó del sistema Zeus información de los no shows desde el 2009 y se clasificó la información de la siguiente manera ver *Tabla 8*, *Tabla 9*, *Tabla 10*, *Tabla 11*, *Tabla 12*, *Tabla 13* y *Tabla 14*:

Tabla 8. Cuadro histórico no show 2009

2009	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor
	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows
Individual	5	13,96%	4	18,60%	6	14,53%	4	12,89%	1	3,82%	6	18,30%	16	19,51%	11	28,77%	13	22,55%	6	20,51%	5	8,88%	9	22,09%
Corporativo	21	44,59%	16	38,21%	19	34,69%	15	36,20%	25	46,00%	21	36,86%	56	43,92%	25	42,02%	54	48,25%	13	29,10%	43	61,06%	18	30,09%
Gobierno		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Tour And Travel	12	12,18%	6	7,20%	9	8,76%	5	5,58%	5	4,59%	4	4,34%	18	9,21%	11	13,14%	9	7,06%	11	14,95%	11	11,09%	28	23,81%
Aerolíneas		0,00%		0,00%	1	1,30%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,55%	1	1,17%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Prefereed	10	29,27%	10	35,99%	13	40,72%	15	45,32%	14	45,59%	16	40,50%	22	26,81%	5	14,90%	13	22,14%	12	35,44%	9	18,97%	12	24,01%
Total	48	100,00%	36	100,00%	48	100,00%	39	100,00%	45	100,00%	47	100,00%	113	100,00%	53	100,00%	89	100,00%	42	100,00%	68	100,00%	67	100,00%
Total No Shows Año	695																							

Tabla 9. Cuadro histórico no shows 2010

2010	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor	Room	% del valor
	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows
Individual	11	20,42%	7	15,43%	5	8,67%	15	29,18%	8	16,98%	9	14,24%	13	23,02%	16	26,17%	10	17,05%	7	12,60%	5	11,34%	11	16,36%
Corporativo	38	40,66%	34	42,54%	51	44,04%	37	45,80%	58	58,32%	62	55,98%	59	45,98%	54	58,23%	69	55,12%	70	59,56%	48	51,98%	33	53,85%
Gobierno		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Tour And Travel	9	7,26%	8	7,72%	12	7,24%	10	9,17%	15	10,26%	5	3,96%	13	8,90%	2	1,07%	2	1,29%	5	4,40%	6	7,17%	11	9,51%
Aerolíneas		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	1	1,01%	7	5,60%	11	5,17%	8	4,08%		0,00%	1	1,21%
Prefereed	16	31,66%	17	34,31%	31	40,05%	8	15,85%	9	14,44%	21	25,82%	18	21,10%	6	8,93%	17	21,37%	14	19,37%	16	29,51%	8	19,08%
Total	74	100,00%	66	100,00%	99	100,00%	70	100,00%	90	100,00%	97	100,00%	104	100,00%	85	100,00%	109	100,00%	104	100,00%	75	100,00%	64	100,00%
Total No Shows Año	1037																							

Tabla 10. Cuadro histórico no shows 2011

2011	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de
	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows
Individual	6	14,81%	2	4,10%	3	9,27%	11	22,16%	7	15,30%	1	1,85%	3	8,58%	2	8,96%	5	15,13%	1	2,38%	5	11,86%		0,00%
Corporativo	37	49,15%	52	68,13%	34	56,86%	38	50,42%	54	50,73%	56	76,98%	45	62,09%	29	61,99%	43	68,61%	60	75,54%	40	62,08%	54	68,96%
Gobierno		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	1	1,39%	2	1,20%
Tour And Travel	5	5,91%	2	2,27%	1	1,96%	5	4,91%	4	2,91%	2	2,46%	3	4,04%	2	3,23%		0,00%	1	1,22%	2	2,50%	2	2,82%
Aerolineas	5	5,34%	6	5,67%	1	1,18%	6	6,51%		0,00%	7	5,54%	8	10,49%	3	5,38%	3	4,55%	7	8,01%	6	8,19%	10	12,00%
Prefered	12	24,79%	11	19,83%	12	30,73%	8	15,99%	23	31,06%	7	13,18%	6	14,80%	7	20,45%	5	11,72%	7	12,84%	6	13,98%	9	15,02%
Total	65	100,00%	73	100,00%	51	100,00%	68	100,00%	88	100,00%	73	100,00%	65	100,00%	43	100,00%	56	100,00%	76	100,00%	60	100,00%	77	100,00%
Total No Shows Año	795																							

Tabla 11. Cuadro Histórico no shows 2012

2012	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de	Room	% del valor mensual de
	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows	Nights	No Shows
Individual	1	4,22%	1	2,26%	1	3,91%	7	26,97%	6	18,20%	1	4,01%	1	5,36%	2	7,38%		0,00%	3	13,98%		0,00%	3	9,00%
Corporativo	30	76,34%	54	67,44%	33	60,41%	26	45,12%	26	45,06%	27	62,36%	16	60,49%	18	53,98%	48	75,17%	28	53,12%	31	55,45%	22	51,82%
Gobierno		0,00%	1	1,08%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	1	2,27%	1	1,39%	1	1,80%	1	1,80%		0,00%	5	10,00%
Tour And Travel	4	8,08%	5	4,25%	6	11,60%	2	4,26%	3	5,07%	4	7,32%	2	3,58%	1	2,04%	1	1,39%	6	10,82%	2	3,45%		0,00%
Aerolineas	2	3,38%	3	3,01%	4	7,45%	1	1,62%	2	3,16%	1	1,60%		0,00%		0,00%		0,00%	1	1,98%		0,00%		0,00%
Prefered	2	7,98%	13	21,96%	6	16,64%	6	22,02%	11	28,51%	8	24,70%	6	30,57%	9	34,32%	9	22,05%	6	18,29%	16	41,10%	10	29,19%
Total	39	100,00%	77	100,00%	50	100,00%	42	100,00%	48	100,00%	41	100,00%	25	100,00%	31	100,00%	59	100,00%	45	100,00%	49	100,00%	40	100,00%
Total No Shows Año	546																							

Tabla 12. Cuadro histórico no shows 2013

2013	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows
	Individual	1	3,83%	4	11,87%	4	7,41%	7	8,24%	0,00%	4	7,48%	5	10,94%	7	13,75%	7	19,04%	6	20,91%	8	26,31%	9	39,19%
Corporativo	30	73,20%	40	57,59%	40	50,18%	83	80,06%	57	86,95%	48	70,65%	37	72,64%	40	79,15%	27	60,57%	21	52,19%	27	65,67%	20	51,14%
Gobierno		0,00%	8	8,84%	9	17,19%		0,00%	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	
Tour And Travel	1	2,32%	1	1,33%	1	0,78%	3	1,25%	0,00%		0,00%	1	1,35%	2	2,46%	1	3,25%	1	3,71%		0,00%	1	1,10%	
Aerolíneas	3	3,02%	1	1,33%		0,00%		0,00%	0,00%	2	1,84%		0,00%	1	0,80%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	
Prefered	7	17,64%	11	19,04%	14	24,44%	9	10,46%	8	13,05%	11	20,03%	5	15,07%	3	3,84%	5	17,14%	6	23,19%	2	8,02%	2	8,57%
Total	42	100,00%	65	100,00%	68	100,00%	102	100,00%	65	100,00%	65	100,00%	48	100,00%	53	100,00%	40	100,00%	34	100,00%	37	100,00%	32	100,00%
Total No Shows Año	651																							

Tabla 13. Cuadro histórico no shows 2014

2014	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows	Room Nights	% del valor mensual de No Shows
	Individual	1	3,38%	2	2,79%	1	3,22%	9	22,02%	4	7,36%	7	12,99%	11	17,43%	10	16,71%	2	4,35%	8	12,46%			
Corporativo	20	45,88%	43	83,07%	32	74,81%	26	56,34%	45	89,16%	62	84,63%	73	76,10%	59	76,36%	74	92,96%	64	85,25%				
Gobierno		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				
Tour And Travel	9	25,96%	3	4,86%	3	6,13%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,61%	1	1,10%	1	0,95%		0,00%				
Aerolíneas		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				
Prefered	7	24,78%	4	9,29%	8	15,84%	7	21,64%	1	3,48%	1	2,38%	4	5,87%	4	5,83%	1	1,74%	2	2,29%				
Total	37	100,00%	52	100,00%	44	100,00%	42	100,00%	50	100,00%	70	100,00%	89	100,00%	74	100,00%	78	100,00%	74	100,00%	0		0	
Total No Shows Año	610																							

Tabla 14. Cuadro resumido de los no shows sobre la venta de alojamiento

Ventas Anuales	
Año	Porcentaje no show sobre la venta
2009	3,04%
2010	2,66%
2011	1,96%
2012	1,29%
2013	1,80%
2014	1,66%

Promedio	2,07%
-----------------	--------------

Desde el año enero del 2009 hasta octubre del 2014 el hotel Sheraton Quito tiene un 2.07% en promedio del porcentaje sobre la venta, que representa la pérdida en ventas por efecto de no show, siendo un valor considerable en el que se desconoce la cifra que se recaudó por cobro de penalidad.

Al revisar los porcentajes año por año, se logra ver un fuerte descenso del porcentaje de no shows en los años 2011 y 2012. Esto coincide con la implementación de una nueva política establecida por la actual gerencia de mercadeo del cobro penalidades a las reservas garantizadas a finales del 2010. Aunque en el 2013 y 2014 este vuelve a incrementar.

El jefe de recepción indica que el porcentaje de recuperación por penalidades desde el 2011 hay un estimado del 25% del valor de no shows. Cabe recalcar, que esta cifra es un estimado, **ya que no existen registros ni estadísticas de qué reservas no efectivas fueron cobradas.**

Al revisar el proceso de manejo de no shows, se encontraron solo funciones establecidas verbalmente que indican los siguientes pasos.

1. El Recepcionista nocturno saca informe de reservas pendientes antes del cierre.
2. Envía informe impreso a mercadeo y a jefe de recepción.
3. En la mañana, el jefe de recepción revisa el informe y solicita a un recepcionista que realice el cargo a las reservas pendientes que tengan garantía con tarjeta de crédito o carta del segmento individual y tour and travel.
4. El Recepcionista realiza el cargo y factura.

El proceso actual en el manejo de no shows, no cumple con los requisitos de un proceso de calidad, por los siguientes puntos.

- No existe un flujograma.

- No se posee un documento donde explique las funciones, estas son informales.
- No se tiene un objetivo alcanzable y medible.
- La falta de control permite la mala utilización de la información.
- No se genera un histórico que permita tomar buenas decisiones.
- Se desconoce el impacto sobre los clientes, los motivos por lo que se producen los no shows y el impacto que este genera sobre las ventas.

Para la mejora de un proceso prácticamente inexistente, a continuación se realiza un análisis FODA de la situación actual en el hotel Sheraton Quito, que será la herramienta más útil para el diseño del proceso en el manejo efectivo de los no shows.

2.3.1. ANÁLISIS FODA DEL PROCESO ACTUAL EN EL MANEJO DE NO SHOWS DEL HOTEL SHERATON QUITO

2.3.1.1. Análisis Externo

Ver Tabla 16 y Tabla 17

- **Oportunidades**

- optimización en el manejo del inventario de habitaciones, ofreciendo una oferta real a la reserva del servicio.
- Conocimiento de penalidad por la reserva de un servicio por el periodo de la cancelación.
- Las tarjetas internacionales permiten la garantía del servicio y el cobro de no adquirir el mismo.
- Aceptación de parte del cliente a las políticas del hotel debido a su ubicación.

- **Amenazas**

- Competencia desleal de otros hoteles
- Reservas falsas o sin garantía

- Exigencias de la demanda que afectan la rentabilidad del hotel

- **Fortalezas**

- Personal apto para el desarrollo de funciones y actualización de procesos.
- Departamento de auditoría y departamento de control encargados de la calidad
- El departamento de sistemas del hotel consta con un servidor que permite tener un sistema actualizado con las herramientas informáticas necesarias para el mejoramiento de procesos y funciones del hotel.
- Posesión de materiales y equipos necesarios para la gestión de procesos sin la necesidad de realizar una inversión adicional.
- Personal 100% capacitado para manejo de recursos dentro del hotel
- Facilidades de pago en el caso de cobro por penalización

- **Debilidades**

- Falta de manuales de procesos estandarizados para el personal
- Duplicidad de reservas que afectan el inventario de reservaciones del hotel
- Mal manejo en las cancelaciones
- Incorrecta definición de proceso, actividad y tarea.

Tabla 15. Matriz FODA

	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de manuales de procesos estandarizados para el personal - Duplicidad de reservas que afectan el inventario de reservaciones del hotel - Mal manejo en las cancelaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal apto para el desarrollo de funciones y actualización de procesos. - Departamento de auditoria y departamento de control encargados de la calidad. - El departamento de sistemas del hotel consta con un servidor que permite tener un sistema actualizado con las herramientas informáticas necesarias para el mejoramiento de procesos y funciones del hotel. - Posesión de materiales y equipos necesarios para la gestión de procesos

		<p>sin la necesidad de realizar una inversión adicional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal 100% capacitado para manejo de recursos dentro del hotel - Facilidades de pago en el caso de cobro por penalización
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FO)
<ul style="list-style-type: none"> - Optimización en el manejo del inventario de habitaciones, ofreciendo una oferta real a la reserva del servicio. - Conocimiento de penalidad por la reserva de un servicio por el periodo de la cancelación. - Las tarjetas internacionales permiten la garantizarían del servicio y el cobro de no adquirir el mismo. - Aceptación de parte del cliente a las políticas del hotel debido a su ubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación exhaustiva del personal, en la interpretación del sistema para el manejo de inventario de habitaciones. - Implementar manuales de procesos y representaciones gráficas para el personal. 	<p style="text-align: center;">Tabla 15. (Cont.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener al personal calificado al 100% para satisfacer cualquier necesidad - Conservar la organización entre el departamento de auditoria y departamento de control. - Brindar todo tipo de facilidades de pago que el cliente necesite, brindando así el mejor servicio.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia desleal de otros hoteles. - Reservas falsas o sin garantía. - Exigencias de la demanda que afectan la rentabilidad del hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la calidad del servicio. - Validación de las reservas y las formas de pago. - Mejor comunicación con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la calidad del servicio actualizando al personal para brindar siempre un mejor servicio. - Mantener las capacitaciones del personal hacia el cliente.

Tabla 16. Matriz FODA

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
<ul style="list-style-type: none"> - (DO) - Incrementar la capacitación del personal al 70%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de procesos y actividades graficas cada una con su debida explicación. - Apertura a cualquier tipo de pregunta en caso de ser necesario. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Constar con el personal apto y calificado para brindar la capacitación. - Todo aquel que tenga la capacidad de brindar ayuda a quien lo requiera deberá hacerlo.
<ul style="list-style-type: none"> - (DA) - Optimización en ventas (No Show en un 40%). 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar reserva. - Filtrar reservaciones falsas. - Perfilar a cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar una forma de pago valida. - Obtención de datos que validen la reservación- Dar preferencia a clientes que generan mayor rentabilidad al hotel.
<ul style="list-style-type: none"> - (FO) - Mejorar manejo del inventario en un 90%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la calidad del servicio. - Validación de las reservas y las formas de pago. - Mejor comunicación con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes de información para los clientes sobre las políticas y regulaciones del hotel. - Cumplir con los estándares establecidos por la cadena. - Verificación de información.
<ul style="list-style-type: none"> - (FA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la calidad del 	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente siempre tiene la

<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar en la mejora del servicio a un 40%. 	<p>servicio actualizando al personal para brindar siempre un mejor servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener las capacitaciones del personal hacia el cliente. 	<p>razón”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de capacitaciones trimestrales para el manejo de clientes.
--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tras la realización del FODA, se puede observar que el hotel Sheraton Quito necesita un proceso que le permita generar un histórico para la toma de decisiones, que minimice las pérdidas ocasionadas por los no shows y que la demanda se vea lo menormente afectada al momento de solicitar el servicio.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3.1. DISEÑO DE PROCESO PARA EL MANEJO EFECTIVO DE NO SHOW EN EL HOTEL SHERATON QUITO

Una vez que se ha realizado un análisis detallado - interno y del entorno - del hotel Sheraton, el cual incluye la descripción e historia del hotel, análisis sobre las ventas de alojamiento y los no shows, investigación de los procesos y FODA, se presenta una propuesta completa de diseño, que incluye la respectiva planeación, también con todos sus componentes.

3.1.1. Objetivo general del proceso

Generar estadísticas diarias de no shows del hotel Sheraton Quito, para evidenciar sus causas y minimizar el impacto que estos representan sobre las ventas de alojamiento, mediante el cobro de penalidades.

3.1.2. Objetivos específicos para el diseño del proceso

Crear un archivo en Excel que se encuentre en la red del hotel, para el registro diario de no shows, teniendo acceso únicamente los ejecutores del proceso, para generar estadísticas y utilizarlo como herramienta del control del proceso.

1. Crear un documento en el que tengan acceso todos los departamentos involucrados para la revisión de información obtenida de la base de datos Zeus para la toma de decisiones de los no shows del día.
2. Diseñar un proceso mediante un mapa de procesos que ayude a la realización de actividades y tareas de manera más ágil y sencilla posible.
3. Integrar dentro del diseño de proceso al departamento de auditoría para llevar un mejor control de los procedimientos y verificar que la información sea veraz.

3.1.3. Políticas

Para el diseño del proceso se creó una herramienta denominada como “Control de no shows”, que consiste en un base de datos digital, instalado en la red interna del hotel, al cual tiene acceso los jefes de los departamentos involucrados. Esta herramienta permite llevar un registro diario de las reservas no shows dividido por mes, arrojando las estadísticas solicitadas por el departamento de mercadeo, que a través de fórmulas y filtros, facilita la visualización y el acceso a la información, ya que la misma se encuentra condensada y unificada en este único archivo. Adicionalmente, permite llevar el control sobre el manejo del proceso, ya que los departamentos contralores pueden supervisar todos los pasos del mismo a través de este archivo.

3.1.4. Hoja de proceso

3.1.4.1 Nombre del proceso:

No shows.

3.1.4.2. Objeto

Registro y análisis diario de no show.

3.1.4.3. Alcance

- Conocer causas y efectos de los no shows.
- Realización y control de cobro de penalidades.
- Obtención de estadísticas del impacto real en las ventas de alojamiento.

3.1.4.4. Responsable del Proceso

- Gerente de mercadeo

3.1.4.5. Políticas del proceso

- Se considera no shows a las reservas que no llegaron en la fecha establecida y a las reservas canceladas o modificadas fuera del deadline (48 Horas de la fecha de la reserva).
- Las únicas personas autorizadas de actualizar la base de datos digital “Control de no shows” son el auditor nocturno, el jefe de recepción, el auditor de ingresos y el gerente de mercadeo.
- La única persona que autoriza el cobro o no de la penalidad es el gerente de mercadeo.
- En el caso de existir un error o incumplimiento por parte de un asociado en el proceso del manejo de no shows, El gerente de mercadeo podrá solicitar un llamado de atención al responsable por parte de recursos humanos.

3.1.4.6. Recursos principales para el diseño del proceso.

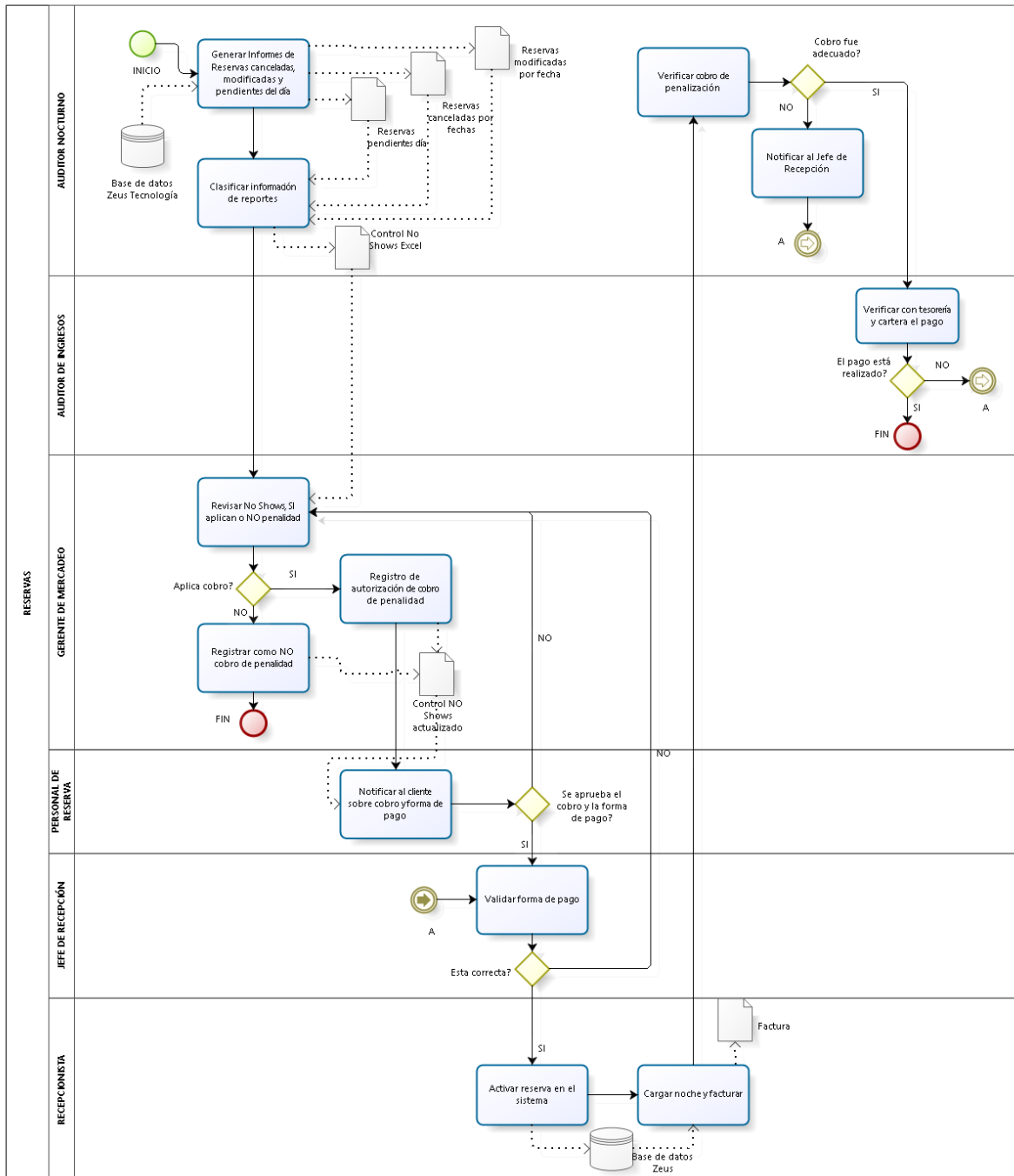
- Base de datos Zeus Tecnología 14.1
- Personal capacitado para el manejo del programa Zeus y manejo de Excel.
- Computadores para cada uno de los ejecutores de las diferentes actividades
- Archivo Excel instalado en una red compartida entre los departamento de mercadeo, Recepción y auditoría con acceso limitado de operadores. Este documento se llama control de no shows y contendrá la información necesaria para ingresar de manera más ordenada la información obtenida de la base de datos Zeus, facilitando el control y la toma de decisiones.

CONTROL NO SHOWS NOVIEMBRE 2014

Auditoría Nocturna										Mercadeo				Jefe de Recepción			Auditoría y Recepción Nocturna				Auditoría Ingresos-Créditos-Tesorería		
DATOS RESERVA										AUTORIZACIÓN COBRO				Autorización Empresa			DATOS DE COBRO				VERIFICACION DE INGRESOS		
FECHA	No. Reserva	Tipo Reserva	Garantía	Nombre	Empresa	Segmento	Tarifa	No. Noches	Observación	SI	NO	Observación	SI	NO	Observación	No. Folio	Fecha de Cobro	Forma de Pago	Valor total de la factura	SI	NO	Observaciones	Responsable
01-nov	226195	CAN	SI	BEKALE MBA ANGE	AMAZANGA EXPEDITIONS	CORPORATIVO	120	5	EMPRESA POSEE NEGOCIACION ESPECIAL DE CANCELACION SIN PENALIDAD EN UN PERIODO DE 24 HORAS	X		LA CANCELACION NO APLICA A LA NEGOCIACION	X		CARTA DE LA EMPRESA CUBRE VALORES DE ALOJAMIENTO	216458	02-nov	CREDITO EMPRESA	149.9	X		JEFE DE CARTERA CONFIRMA PAGO EMPRESA	JEFE CARTERA
02-nov	223957	NSH	NO	RADER ARON	PARTICULAR	INDIVIDUAL	220	1	RESERVA PASO A DISPONIBILIDAD POR FALTA DE GARANTIA		X	NO HAY GARANTIA		X	TARJETA DE CREDITO BLOQUEADA POR EL CLIENTE								
02-nov	223786	CAN	SI	ROBERTSON PETER	QUIMBAYA	TOUR & TRAVEL	70	2	CLIENTE NO SE REGISTRO, PERO EL RESTO DEL GRUPO SI ARRIBO														
02-nov	225534	MOD	SI	CARDENAS LUIS	ANDES PETROLEUM	CORPORATIVO	120	1	RESERVA NO CUMPLE CON DEADLINE	X		TARJETA DE CREDITO	X			216789	03-nov	TARJETA VISA	149.9	X		BANCO NO ACREDITA VALOR A LA CUENTA YA QUE NO ENVIA LA CONFIRMACION DE LA RESERVA ENVIADA AL CLIENTE	RECEPCIONISTA QUE REALIZA EL CARGO
03-nov	224567	NSH	SI	DARQUEA DANIELA	STARWOOD	PREFERED	180	2	HUESPED NO SE REGISTRO LA FECHA ESTABLECIDA		X												

PENDIENTE AUTORIZACION DE COBRO O NO COBRO		TOTAL NO SHOW	\$ 710,00	
RESERVAS QUE NO SE PUDIERON COBRAR		TOTAL COBRADO	\$ 120,00	
RESERVAS CON AUTORIZACION DE COBRO PERO QUE NO SE HAN REALIZADO EL CARGO		TOTAL AUTORIZADO NO COBRAR	\$ 220,00	
TIPO DE RESERVA	CAN	RESERVAS CANCELADAS FUERA DEL PERIODO DE LAS 48HS	TOTAL PENDIENTE COBRAR	\$ 300,00
	MOD	MODIFICACION DE RESERVA FUERA DE LAS 48 HORAS		
	NSH	RESERVAS QUE NO SE REGISTRARON LA FECHA ESTABLECIDA		

3.1.4.7 Flujograma ver *flujograma 1*



Flujograma1. Proceso manejo no shows.

3.1.4.8. Actividades, ejecutores y recursos para cada ejecutor

a) Generar informes de no shows

Ejecutor:

Auditor Nocturno.

Recursos:

Computador, programa Zeus con módulo de reservas y auditoría.

El auditor nocturno genera los siguientes informes que se obtienen del programa Zeus antes del cierre del día.

- Reservas pendientes día: antes del cierre del sistema, el auditor imprime el informe ingresando al módulo de reservas, consultas e informes, reservas, generar informe del día.
 - Este informe muestra las reservas que no se presentaron.
- Reservas canceladas por fecha: antes del cierre del sistema, el auditor ingresa al módulo de auditoría, selecciona consultas e informes, log de transacciones, coloca el código CANRSV.
 - Este informe indica las reservas que fueron canceladas en el día.
- Reservas modificadas por fecha: antes del cierre del sistema, por el log de transacciones, ingresa el código FECRVA
Este informe indica que reservas fueron modificadas en el día.

Tiempo aproximado en la realización de la actividad: 2 minutos.

b) Clasificar información de reportes.

Ejecutor:

Auditor Nocturno.

Recursos:

Computador, archivo control de no shows (Excel), informes de reservas pendientes día, reservas canceladas por fecha.

El auditor nocturno realiza un análisis de cada uno de los informes generados y registra en el archivo control no shows, la fecha del no show, número de la reserva, el tipo de no show (No se presentó, Cancelada, y Modificada), si la reservas es o no garantizada, nombre del cliente, nombre de la empresa, segmentación de mercado al que pertenece la reserva, valor de la tarifa, número de noches de la reserva y la observación (causa, motivo, negociación especial, etc.)

Ejemplo ver *Figura 1:*

Auditoría Nocturna									
DATOS RESERVA									
FECHA	No. Reserva	Tipo Reserva	Garantía	Nombre	Empresa	Segmento	Tarifa	No. Noches	Observación
01-Nov	226195	CAN	SI	BEKALE MBA ANGE	AMAZANGA EXPEDITIONS	CORPORAIVO	120	5	RESERVA QUE NEGOCIACION ESPECIAL DE CANCELACION SIN PENALIDAD EN UN PERIODO DE 24 HORAS
02-Nov	223957	NSH	NO	RADER ARON	PARTICULAR	INDIVIDUAL	220	1	RESERVA PASO A DISPONIBILIDAD POR FALTA DE GARANTIA

Figura 2. Control no shows Auditoría Nocturna

En el caso de las reservas modificadas y canceladas se debe registrar únicamente las que sean menores de 48 horas. La actividad debe ser concluida antes de las 7h00.

Tiempo estimado en la realización de la actividad: de 15 a 20 minutos.

c) Revisar los no shows sus causas y si aplican o no penalidad.

Ejecutor: Gerente de mercadeo.

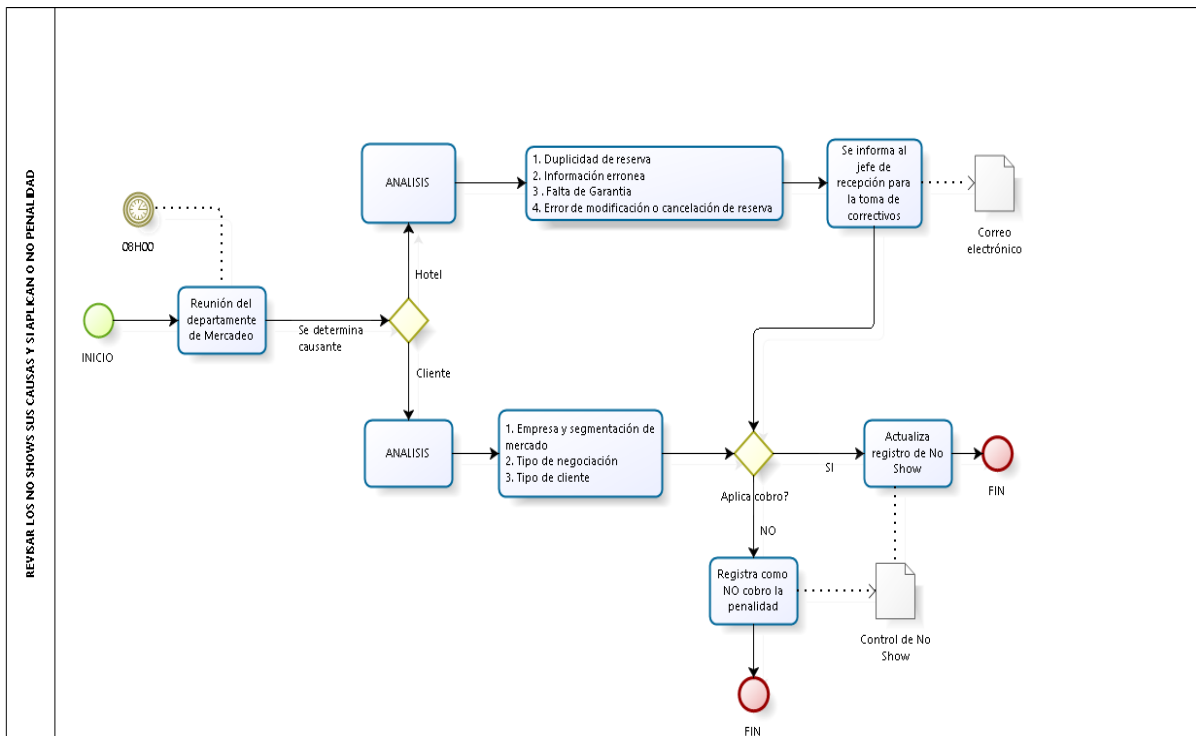
Recursos: Computador, archivo control de no shows (Excel).

El gerente de ventas en la reunión diaria que realiza con su equipo de trabajo de lunes a viernes a las 8h00, revisa el archivo control de no shows actualizado, realizan un análisis de las causas y se toma la decisión del cobro de penalidad o no. Se toman en cuenta si las causas del no show son por el hotel o por el Cliente.

En el caso del hotel se analiza si fue por duplicidad de la reserva, no correcta cancelación de la reserva, la falta de confirmación al cliente, etc. y se notifica el problema al jefe de recepción para que realice los correctivos necesarios.

Por otro lado, si la causa fuera por el cliente se analizan las causas y se toma la decisión si se cobrar o no la penalidad basándose en los factores más importantes:

- Si la reserva es garantizada o no.
- Motivo o causa.
- Repercusión en caso de cobro de penalidad. En el caso que la reserva pertenezca al segmento corporativo, se toma en cuenta la negociación con la empresa, el número de noches que genera y la fragilidad con el contacto de la empresa.



Flujograma2.

Adicionalmente, se revisa los no shows de días anteriores y se verifica si las penalidades fueron cobradas, de no ser así, se solicita información a los responsables y se actualiza el archivo de control de no shows tomando los correctivos pertinentes.

Tiempo estimado en la realización de la actividad: de 10 a 20 minutos.

d) Registrar autorización cobro penalización.

Ejecutor: Gerente de mercadeo.

Recursos: Computador, archivo control de no shows.

El gerente de mercadeo actualiza el archivo control de no shows indicando si se autoriza el cobro de la penalidad y coloca observación en caso de existir una.

Tiempo estimado en la realización de la actividad: 2 minutos.

e) Registrar autorización de no cobro penalización

Ejecutor: Gerente de mercadeo.

Recursos: Computador, archivo control de no shows.

El gerente de mercadeo actualiza el archivo control de no shows indicando que autoriza el No cobrar penalidad y coloca observación en caso de existir una.

Tiempo estimado en la realización de la actividad: 2 minutos.

Ejemplo de las 2 últimas actividades ver *Figura 2*:

Mercadeo		
AUTORIZACION COBRO		
SI	NO	Observacion
X		LA CANCELACION NO APLICA A LA NEGOCIACIÓN
	X	NO HAY GARANTIA

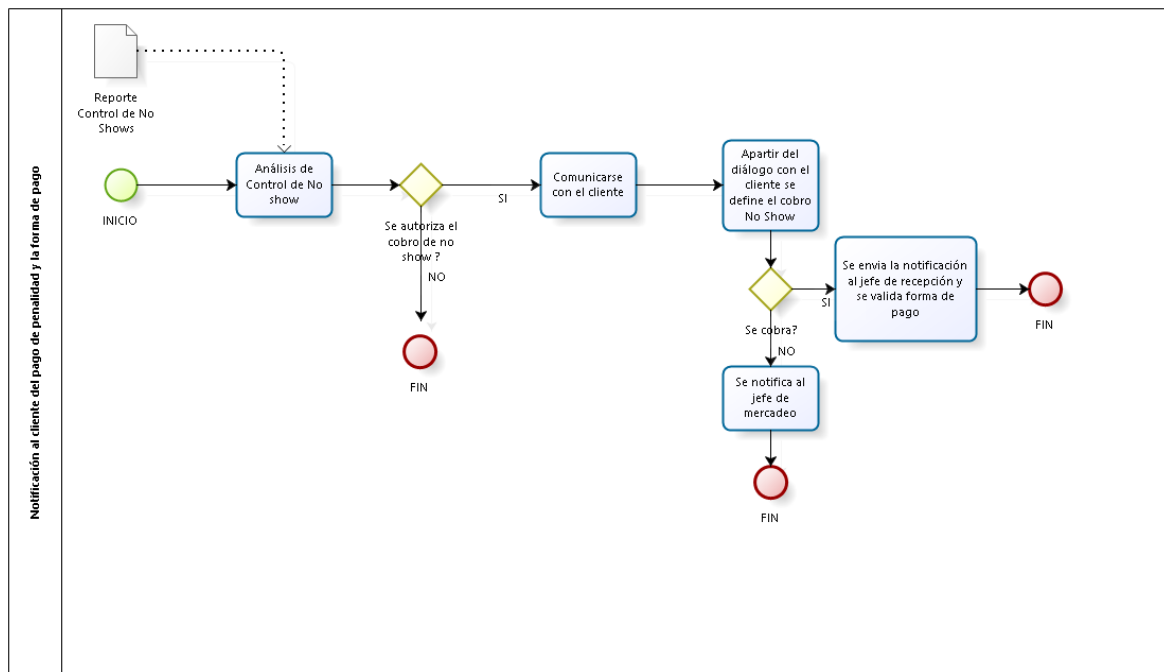
Figura 3. Control no shows mercadeo

f) Notificar al cliente que se realizara el cobro de la penalidad y la forma de pago.

Ejecutor: Personal de reservas.

Recursos: Computador, programa Zeus con módulo de reservas, archivo control de no shows, teléfono, fax, internet.

Pasado las 10h00 el personal de reservas revisa el archivo control de no shows y notifica a la persona que realizó la reserva el cobro de la penalidad y la forma de pago. Al finalizar la actividad comunica al jefe de recepción para que inicie con la validación de la forma de pago. En el caso de haber algún problema después de la comunicación con el cliente, se debe comunicar al gerente de mercadeo por medio del reporte de no shows para una segunda toma de decisión según la información otorgada.



Flujograma3.

Tiempo estimado en la realización de la actividad: de 15 a 20 minutos.

g) Validar la forma de pago

Ejecutor: Jefe de recepción.

Recursos: Computador, archivo control de no shows, programa Zeus con módulo de reservas y recepción, datáfonos del Banco del Austro y Datafast, teléfono.

El jefe de recepción debe realizar 4 tareas:

1. Revisar las formas de pago:

- Carta:

Verifica que la empresa tenga crédito y que la carta cubra los rubros a cobrar

- Tarjeta de crédito:

Realiza un voucher manual solicitando autorización vía telefónica a la central de tarjeta de créditos, en el caso de mastercard o visa (Banco del Austro) diners, discover o american express Datafast o se utiliza el datafono para sacar voucher electrónico. El valor del voucher debe ser por el total del valor que se cobrara de acuerdo a las políticas ya establecidas.

- Cheque:

Verifica que el cheque sea certificado o de gerencia, de no ser así, se asegura que el cheque este bien llenado y solicita la autorización vía telefónica a la empresa Telecheck para el bloqueo de fondos por el valor a cobrar.

- Deposito:

Verifica que el depósito este vigente en el sistema Zeus y confirmado por tesorería para su aplicación.

2. Registrar en el archivo control de no shows si la forma de pago es válida o no y una observación en el caso de ser necesario.

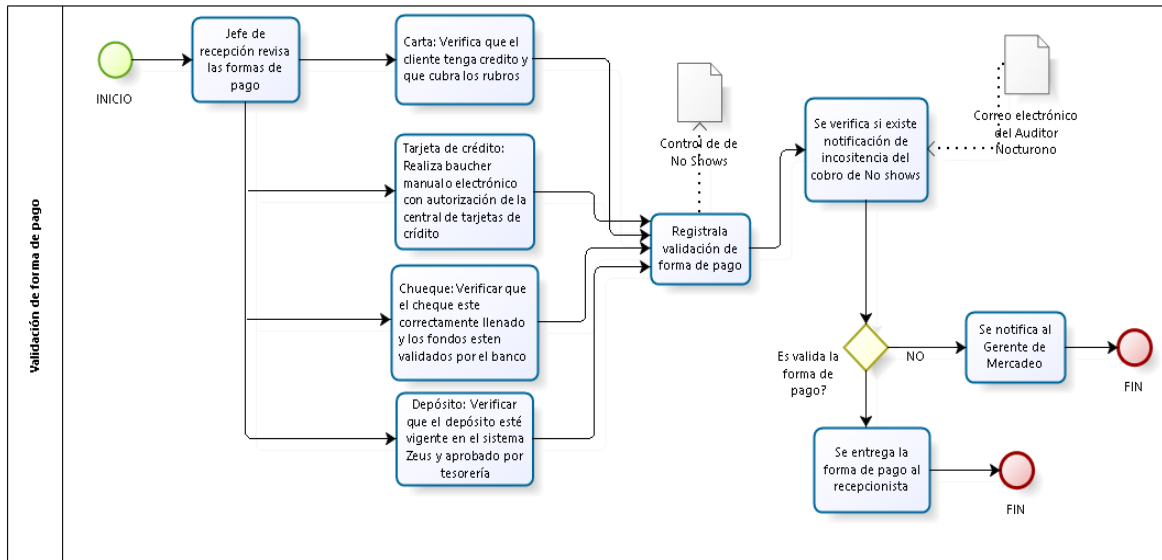
Ejemplo ver *Figura 3*:

Jefe de Recepción		
Autorización Empresa		
SI	NO	Observación
X		CARTA DE LA EMPRESA CUBRE VALORES DE ALOJAMIENTO
	X	TARJETA DE CREDITO BLOQUEADA POR EL CLIENTE

Figura 4. Control de archivo

3. Revisar correo para verificar si existe alguna notificación por parte del auditor nocturno sobre el cargo no cobrado o mal realizado.
4. Entregar forma de pago al recepcionista.

Tiempo estimado en la realización de la actividad: de 15 a 20 minutos.



Flujograma4

h) Activar reserva en el sistema

Ejecutor: Recepcionista.

Recursos: Computador, programa Zeus con módulo de reservas.

El recepcionista ingresa al módulo de reservas, selecciona la reserva y procede a activarla cambiando la fecha de la reserva de llegada al día en que se realiza el cargo.

Tiempo estimado en la realización de la actividad: 2 minutos.

i) Cargar noche y facturar

Ejecutor: Recepcionista.

Recursos: Computador, programa Zeus con módulo de recepción, datáfonos, teléfono.

El recepcionista debe ingresar al módulo de recepción, realizar el registro a la reserva recién activada, y la ingresa a una habitación desocupada, de preferencia sucia. A continuación, aplica la noche, da la forma de pago, se imprime la factura y se da check out a la habitación.

La realización de esta actividad se la elabora de esta manera para que el auditor nocturno tenga mayor facilidad de controlar el cobro de la penalidad. Cabe recalcar, que únicamente se ve afectado la estadística del day use más no la ocupación real.

Tiempo estimado en la realización de la actividad: 3 minutos

j) Verificar que el cobro se realizó adecuadamente

Ejecutor: Auditor Nocturno.

Recursos: Computador, programa Zeus con módulo de reservas, archivo control de no shows, internet.

Antes del cierre del día el auditor nocturno realiza 3 tareas:

- Ingresa al archivo control de no shows y revisa las reservas con la forma de pago ya validadas.
- Ingresa al módulo de reservas de Zeus, ingresa el número de reserva, selecciona visita huésped, ingresa al folio que coincida con la fecha de la reserva y verifica si este fue bien facturado.
- Si no se realizó el cobro correctamente se notifica al jefe de recepción vía mail la situación a resolver.
- Si fue correcto el pago, se registra en el archivo de control de no shows el número de folio en que fue cobrado la penalidad, la fecha que fue cobrado, forma de pago y valor total de la factura.

Tiempo estimado en la realización de la actividad: 10 minutos

k) Verificar pago con tesorería y cartera

Ejecutor: Auditor de Ingresos.

Recursos: Computador, programa Zeus con módulo de Contabilidad, archivo control de no shows.

Diariamente el Auditor de Ingresos debe ingresar al archivo control de no shows y dependiendo de la forma de pago realiza las siguientes tareas:

- Carta:

El Auditor de Ingresos selecciona al módulo de contabilidad, ingresa a la cuenta contable Cuenta por Cobrar y constata que el pago se haya realizado. Cabe recalcar que esta verificación no es inmediata y puede durar varios días, ya que existen negociaciones de pago

con las empresas que poseen crédito con el hotel. De existir algún problema con el pago, el Jefe de Cartera notifica al Auditor Ingresos quien registra esta novedad en la base de datos digital.

- Tarjeta de crédito:

El Auditor de Ingresos selecciona el módulo de contabilidad, ingresa a la cuenta contable “Remesas Moneda Nacional”, cuenta en la que se registran los pagos de tarjetas de crédito y constata que el pago se haya realizado. Por lo general el monto se efectiviza de 2 a 5 días. De existir algún problema con el pago el Tesorero notifica al Auditor de Ingresos quien registra esta novedad en la base de datos digital.

- Cheque:

El Auditor de Ingresos selecciona al módulo de contabilidad, ingresa a la cuenta contable “Caja General”, cuenta en la que se registran los pagos en efectivo, cheque, transferencias y depósitos bancarios, y constata que el pago se haya realizado. Por lo general, el monto se efectiviza de 2 a 5 días. De existir algún problema con el pago el Tesorero notifica al Auditor Ingresos quien registra esta novedad en la base de datos digital.

- Depósito:

El Auditor de Ingresos selecciona al módulo de contabilidad, ingresa a la cuenta contable donde se registran los depósitos realizados antes de la prestación del servicio, y constata que el pago se haya realizado. Por lo general, el monto se efectiviza de 2 a 5 días. De existir algún problema con el pago el Tesorero notifica al Auditor de Ingresos quien registra esta novedad en la base de datos digital.

Para el control y validación de la información, la persona encargada es el Auditor de Ingresos. Como fue mencionado en el Capítulo II dentro de las actividades principales es la

validación de la documentación entregada por el Auditor Nocturno y el control del cumplimiento de las funciones en el control de alojamiento.

CONCLUSIONES

- Los hoteles al ser parte de la industria hotelera, su principal giro de negocio es la venta de alojamiento esporádico, y la calidad del mismo depende mucho de una buena gestión de procesos que permiten la realización de las actividades de una forma ordenada y estandarizada.
- Para la optimización en la venta de alojamiento, los hoteles realizan reservas que permiten a los futuros huéspedes obtener el servicio. Sin embargo, existen reservas donde el cliente no se acercó a la prestación del servicio en la fecha establecida, Este fenómeno se conoce como no show y representa del 1% al 5% de las ventas de alojamiento.
- A nivel mundial, existe la tendencia de cobrar una penalidad cuando se genera un no show, permitiendo a los hoteles recuperar un porcentaje de la venta perdida.
- El hotel Sheraton Quito considera como no show a las reservas que no arribaron al hotel y a las cancelaciones y modificaciones fuera del periodo de las 48 horas.
- Después de realizar un levantamiento de información de la base de datos del hotel Sheraton Quito, se pudo determinar que el impacto de los no shows representa el 2.07% de las ventas de alojamiento en los últimos seis años que sobrepasan los USD 28000000.

- El hotel Sheraton Quito posee un manual de funciones para la realización de las actividades y tareas, siendo confusas y de difícil comprensión. Adicionalmente, no existe un proceso establecido y estandarizado para el manejo de no shows.
- El diseño del proceso en el manejo de no shows, muestra de una forma más didáctica y estructurada las actividades que cada departamento debe realizar.
- El proceso propuesto permite llevar un registro histórico en un documento facilitando la información necesaria para la toma de decisiones y un control diario sobre las causas y cobros de penalidades, ayudando a mejorar el manejo de inventario en un 5% y recuperar más del 45% de la venta perdida causada por los no shows.

RECOMENDACIONES

- Para brindar un servicio de calidad al reservar el servicio de alojamiento y minimizar el impacto de los no shows sobre las ventas de este servicio, varios autores sugieren realizar una buena gestión de procesos.
- Se sugiere realizar un análisis exhaustivo de las debilidades y desventajas de los procesos del hotel para conocer la situación actual de cada uno y tomar acciones que permitan explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.
- El hotel Sheraton Quito posee el talento humano y los recursos necesarios para realizar una buena gestión de procesos, eliminando tiempos muertos y la optimización de recursos, generando mayor rentabilidad y un servicio de mejor calidad.
- La implementación del proceso propuesto, permitiría al gerente de mercadeo obtener información más verídica y rápida para la toma de decisiones disminuyendo el impacto de los no shows en la venta de alojamiento.
- El diseño de este proceso puede utilizarse como base para mejorar procesos ya existentes y crear nuevos en caso de requerirlos.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CITADAS

- Alcaraz, E., Hughes, B. y Campos M. (2006). *Diccionario de términos de turismo y Ocio*. Inglés – Español.
- Agudelo Tobón., & Escobar, J. (2007). *Gestión de Procesos*.
- Bermúdez González Guillermo J. (2008). *La Franquicia: elementos, relaciones y estrategias*.
- Cárdenas J. (2014). *Estudio de Mercado para el hotel Sheraton Quito*, Quito Ecuador.
- Cárdenas J. (2014). *Market Share Diciembre 2014*. Quito Ecuador
- Corral, F (2006). *Manual de recepción hotelera principios y técnicas*. España. Septum universities.
- CPEIP, (2005). *Aprendo a realizar una entrevista para obtener información*.
- Díaz, L. (2013). *Instructivo Para la auditoría de Ingresos del Departamento de Administración de Lidotel hotel Boutique Baquersimeto*, Mérida España.
- Editorial vértice. (2008). *Gestión de hoteles*. Editorial vértice, Barcelona, España.
- Montas, F. (2008). *Historia de la hotelería*.
- Donelly, James H., Gibson, James L., Ivancevich, John L., (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de empresas* Bogotá: Mc Graw Hill.
- Grupo de hoteles Limitada. (2013). *control de Operaciones*.
- Grupo de hoteles Limitada. (2014). *Habilidades Administrativas*.
- Galán Amador, Manuel, (2009). *Recolección de datos en la Investigación*.
- Ginebra. Secretaría Comité ISO. (2000). *Norma Internacional ISO: 9001. ISO 9001: 2000*.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Hotel News Now, (2012). *Cancellation, no – show policies protect revenue by Stephanie Wharton HNN contributor*.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo. (2010) (S.F.). *Ecuador en cifras*. INEC.
- Martínez, Homero. (2008), *Diccionario de Hospitalidad*.

- Medina, Jorge Barajas. (1992), *Curso introductorio a la administración*.
- Mesalles, L. (2005). *El jefe de recepción: Técnica de la recepción de un hotel de calidad*. Leaters. España
- Paredes C. (2013). *Entrevista Personal*.
- Parrilla García, Patricia,(2008). *Operaciones de recepción*. Bogotá Colombia.
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio, (2010). *Gestión por procesos*.
- Rental Payment Mangment, (2012). *Prevent and Handle “No – Shows” A guide for hotel Owners & Managers*. United States.
- Recursos Humanos, (2013). *Reseña Histórica hotel Sheraton Quito*.
- Sánchez, Lina María, (2005). *Estrategias Indispensables para desarrollar un Proyecto hotelero en la Ciudad de Bogotá*. Bogotá, Colombia.
- Scheel Mayernberger, Adolfo (2010). *Evaluación Operacional y Financiera aplicada a la industria hotelera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia
- Starwood Hotels & Resorts Worldwide, INC. (2014), *Sheraton hotels & Resorts Global Brand Stands*. United States.
- Suhail Suárez, Alonso, (2010). *Modelo de Reingeniería Administrativa*.
- Uzcátegui, D, (2012). *Propuesta para un programa de adiestramiento en el departamento de ama de llaves para la aplicación*. Manual de operaciones de Venetur S.A. Mérida.
- Vera, L. (2013). *instructivo para la auditoria de ingresos del departamento de administración de Lidotel hotel boutique Barquesimeto*

Netgrafía (Fuentes de Páginas Web)

- Carrión, F. (2001). *La ciudad construida urbanismo en américa latina*.
<http://www.flacso.org.ec/docs/urbanismo.pdf>
- Díaz, Mérida. (2013). *instructivo para la auditoria de ingresos del departamento de administración de Lidotel hotel boutique Barquesimeto*.
[http://webcache.googleusercontent.com/search?client=safari&rls=en&q=cache:3KrB-l2rpcQJ:http://hotelescuola.no-ip.org/anexos/13/09/18/929.pdf%2B%20Diaz,+Merida+\(2013\)+instructivo+para+la+auditoria+de+ingresos+del+departamento+de+administración+de+Lidotel+hotel+boutique+Barquesimeto&oe=UTF-8&hl=es-419&&ct=clnk](http://webcache.googleusercontent.com/search?client=safari&rls=en&q=cache:3KrB-l2rpcQJ:http://hotelescuola.no-ip.org/anexos/13/09/18/929.pdf%2B%20Diaz,+Merida+(2013)+instructivo+para+la+auditoria+de+ingresos+del+departamento+de+administración+de+Lidotel+hotel+boutique+Barquesimeto&oe=UTF-8&hl=es-419&&ct=clnk)

- Falcón, J. (2013). *Método analítico sintético*. <https://prezi.com/aj7ol61na2bb/metodo-analitico-sintetico/>
- García, D. (2010). *Propuesta de un modelo para categorización de hoteles de 4 y 3 estrellas en la ciudad de Quito*.
http://webcache.googleusercontent.com/search?client=safari&rls=en&q=cache:HyH_gkSyE6D8J:http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/15%2BTEMA:+%22PROPUESTA+DE+UN+MODELO+PARA+CATEGORIZACION+DE+HOTELES+DE+4+Y+3+ESTRELLAS+EN+LA+CIUDAD+DE+QUITO%22&oe=UTF-8&hl=es-419&&ct=clnk
- GHl hoteles. (2001). De [http://www.ghlink.com/Direct/DTH/Diccionario de Competencias.pdf](http://www.ghlink.com/Direct/DTH/Diccionario_de_Competencias.pdf)
- GHl hoteles. (2013). De Introducción a las Habilidades Administrativas De http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH_2012.pdf
- González, M. (2002). *Concepto de mercado y sus tipos*. de <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm>
- Herrera, C. (2005). *gestión de las relaciones con clientes*.
<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm1>
- Jiménez, M. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*.
http://www.bizkaia.net/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?idioma=EU
- López, Sandoval. (2005). *Métodos y técnicas de evaluación cuantitativa y cualitativa de* http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/2/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.swf
- Mesalles, L. (2005). *El jefe de recepción: técnica de la recepción de un hotel de calidad*. De <http://www.casadellibro.com/libro-el-jefe-de-recepcion-tecnica-de-recepcion-de-un-hotel-de-calidad/9788475845470/1013117>
- Mercados unidos. (2007). *Los cuatro pasos fundamentales de todo proceso Administrativo*. <http://www.mercadosunidos.wordpress.com-loscuatropasosfundamenteles.pdf>
- Ministerio de turismo del Ecuador, (2008) *Reglamento general de actividades turísticas*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-Actividades-Tur%C3%ADsticas.pdf>

- Ministerio de turismo, (2004). *Conceptos fundamentales del turismo*.
http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf
- Montas, F. (2008) *Historia de la hotelería*.
<http://www.monografias.com/trabajos62/historia-hoteleria/historia-hoteleria2.shtml>
- Muñoz, M. (1978). *El Método histórico-comparativo. Documentos Lingüísticos y Literarios* De.
www.humanidades.uach.cl/documentos_linguisticos/document.php?id=132
- Muñoz, L.(2008).*Definición del marketing y del proceso del marketing*.
De<http://bibliotecahuertas.files.wordpress.com/2011/03/capc3adtulo-1-definicic3b3n-de-marketing-y-el-proceso-de-marketing.pdf>
- Muñoz, M. (2010).*La franquicia un estrategia de crecimiento empresarial*.
<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Newman, G. (2006).*Razonamiento inductivo y deductivo*.
<http://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>.
- Page, M. (2012). *hotelería y Turismo*.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?client=safari&rls=en&q=cache:6I5vSTf3OzYJ:http://emigrajovent.fecoht.es/component/attachments/download/59%2BEs+eI+departamento+que+se+encarga+de+las+negociaciones+para+la+optimización+de+las+ventas+del+hotel&oe=UTF-8&hl=es-419&&ct=clnk>
- Piernas, M. (2005).*Vocabulario de la Economía*. <http://definicion.de/oferta>.
- Ponce, H. (2007).*La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*.
http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Ramos, (2010). *Fideicomiso Financiero*
<http://www.fundacionbolsa.com.ar/uploads/materiales/26.pdf>
- Román del monte, V. (2011). *Manual de protocolo para empresas hoteleras*.
<http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/1870/1/pfm262.pdf>
- Silvestrini, R. (2008).*Fuentes de información primarias secundarias y*

terciarias.<http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>.

- Velázquez, W. (2013). *Describir los procedimientos del sistema de reservaciones, recepción y promoción de la corporación turística “quebrada de la virgen”, c.a. ubicada en el km 70 sector la candelaria ciudad Bolívar-estado bolivar.*http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_PREGRADO/INFORMES%20DE%20PASANTIAS/IFP22232013CDVelasquezWilfredo.pdf
- World touris organization. (2013). *History.* <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0>