

EL SISTEMA TODO INCLUIDO Y LOS SERVICIOS TÉCNICOS HOTELEROS

Dr. C. Juan Valentín García Ruano¹

1. *Filial universitaria municipal “Aida Pelayo Pelayo”.
Cárdenas Matanzas, Cuba. Profesor a Tiempo Parcial*

Resumen.

El sistema todo incluido introducido en muchos hoteles al final de los años 90 del siglo XX, exigió de muchos cambios en las concepciones de todos los servicios, incluyendo el área de servicios técnicos.

Sin embargo en este frente los cambios no llegaron desde los primeros momentos. Este es un intento por mostrar los retos del sistema todo incluido frente al departamento de servicios técnicos.

***Palabras claves:** Hotel. Todo incluido. Mantenimiento. Retos*

DESARROLLO.

En la segunda mitad de los años 90 tomó fuerza en Cuba la introducción del sistema Todo Incluido, (T. I.), en los hoteles cubanos fuera de la ciudad de La Habana.

La fuerza laboral había sido preparada, sobre todo en el área de los servicios gastronómicos para el llamado sistema “al cash”.

Los cambios radicales que trajo consigo la aplicación del sistema todo incluido en la red hotelera cubana, trajo aparejado la necesidad de un cambio de concepción en el funcionamiento de los servicios técnicos. Si bien los servicios sufrieron una variación considerable desde su misma concepción y psicología de atención al cliente, los servicios técnicos se enfrentaron a nuevas tareas. Sobre los retos que ha planteado este sistema ante los departamentos de servicios técnicos en los hoteles se exponen estos y en cierta medida cómo enfrentarlos.

En el sistema T. I., como es bien conocido, el cliente no tiene necesidad de abonar por el servicio que se le presta, ya que todo o casi todo ha sido pagado por el mismo desde el momento en que realiza su compra del “paquete turístico” en su país.

Para el propio cliente esto significa indudablemente una gran comodidad , ya que no debe preocuparse del costo de su transportación desde el aeropuerto de llegada al hotel, no tiene necesidad de realizar cambios de grandes sumas de divisas para su manutención y gustos, tampoco tiene necesidad de portar en sus bolsillos ese dinero para cubrir determinados gastos y otras ventajas.

Para la hotelería sin embargo, desde el punto de vista de laboriosidad, este sistema exige más. Se hace necesario la preparación de una oferta variada de alimentación para los restaurantes y en cantidad suficiente, es más intenso el trabajo de los bares y cafeterías, por lo general la ocupación es bastante alta, lo que obliga a un esfuerzo mayor en el área de Gobernanta y otras.

Aparentemente el área de servicios técnicos de los hoteles no recibiría el impacto del cambio hacia el sistema T. I. como si lo recibieron el resto de los departamentos de los hoteles.

El sólo hecho de una explotación mucho más intensiva de la planta hotelera se dejó sentir casi de inmediato en el área técnica.

Lo anterior unido a los errores en la concepción y aplicación, sobre todo del mantenimiento a las instalaciones trajo consigo un rápido deterioro no sólo de las edificaciones como obra civil en su conjunto, sino también del equipamiento tecnológico tanto de servicio directo al cliente como de los sistemas de aseguramiento y confort.

En la introducción a los Lineamientos del VI Congreso del PCC se plantea como uno de los problemas presentes lo siguiente:

“Descapitalización de la base productiva y la infraestructura...”

“Proceso de reducción del valor intrínseco de los activos, (equipos, instalaciones y tecnología en general), por la ausencia de mantenimiento, reparación, reposición y renovación tecnológica. Es la pérdida del valor de equipos e instalaciones por el envejecimiento o un mantenimiento incompleto”

En el punto IV Política Inversionista se expone:

“...Se deberán priorizar las actividades de mantenimiento antes de invertir”.

En el IX Política para el turismo se expresa:

247. Priorizar el mantenimiento y renovación de la infraestructura turística.”

Es obvio que el sector turístico no ha estado exento de las dificultades relacionadas con la descapitalización, en cierta medida, de las instalaciones turísticas y sus instalaciones tecnológicas.

Los departamentos de Servicios Técnicos en los hoteles tienen como funciones fundamentales las siguientes:

- Planificación, ejecución, y control de todas las actividades de mantenimiento.
- Ejecución de reparaciones menores.
- Ejecución de modificaciones pequeñas a instalaciones y estructuras.
- Planificación, control y análisis de los portadores energéticos.
- Inversiones y reposiciones, según sea la estructura, pero en cualquier caso participa en la planificación y control de su ejecución.

Aunque cada una de estas funciones reviste determinada importancia, no es menos cierto que la función del mantenimiento de la instalación y su tecnología es determinante y por lo tanto prioritaria.

En correspondencia con sus funciones, los departamentos de Servicios Técnicos tienen un conjunto de objetivos en su labor cotidiana, entre los que se pueden señalar algunos de alta prioridad:

-Elevar constantemente el valor del activo fijo. Esta afirmación desde el punto de vista puramente económico puede prestarse a discusiones conceptuales. Sin embargo si tenemos en cuenta que el departamento de Servicios Técnicos recibe un hotel el costo del cual, por ejemplo, según un avalúo realizado, es de digamos, 40 millones de pesos. La afirmación significa que el departamento de Servicios Técnicos de ese hotel debe ser capaz de que en un plazo de 5 años, la realización de un avalúo económico de cómo resultado que el costo del hotel es de digamos 45 millones de pesos.

-Lograr una disponibilidad técnica del 99% en los sistemas fundamentales y áreas de alojamiento y servicios.

-Lograr mantener el 100% del equipamiento tecnológico en buen estado de mantenimiento.

-Garantizar los más bajos índices de portadores energéticos.

-Alcanzar una explotación con la mayor eficiencia posible.

El logro de estos objetivos es sólo posible cuando la mentalidad de la dirección del hotel y del propio departamento está imbuida en la concepción de que “La base de sustentación de los servicios técnicos es esencialmente económica” (Sánchez Ávila J. L.)

Lo anterior significa que cuando la gestión y el propio servicio técnico a los activos fijos no son correctos, entonces el factor económico cobra aún mayor importancia en la toma de decisiones.

En cuanto a la función específica del proceso de mantenimiento es indispensable tener presente que:

“El mantenimiento es la aplicación de prácticas técnico-gerenciales aplicadas sobre bienes físicos con el fin de garantizar la máxima disponibilidad al menor costo posible para garantizar una producción, (servicio), en la cantidad, variedad, calidad y oportunidad que el negocio impone. (Sánchez Ávila J. L.)

Para garantizar todo lo anteriormente expresado se hace necesario el cumplimiento de los requisitos siguientes:

-Existencia de una estrategia gerencial coordinada con el departamento de Servicios Técnicos para la planificación de estas labores.

-Existencia y garantía de suministros de materiales y piezas de repuesto. Lo cual en nuestras condiciones en muchas ocasiones se hace sumamente difícil.

-Calificación adecuada del personal. No sólo en cuanto a calificación sino también en el dominio de más de un oficio técnico.

- Buena organización de la fuerza laboral y garantía de su máximo aprovechamiento.
- Disponibilidad de instrumentos y herramientas y talleres adecuados para el trabajo.
- Estimulación y motivación del personal.
- Dominio por parte de los directivos del departamento de la psicología del colectivo laboral.
- Garantía de la seguridad del trabajo.

El departamento de Servicios Técnicos, disponiendo de las condiciones o requisitos anteriormente expresados está en condiciones de:

- Asegurar la óptima utilización de los equipos y recursos.
- Lograr una calidad y una eficiente prestación de servicios: hacerlo una vez bien.
- Contribuir al retorno óptimo del capital invertido.
- Garantizar el confort y la seguridad del cliente.
- Estar en condiciones para decidir en un momento qué es mejor: seguir egresando dinero por concepto de servicios técnicos o renovar el equipo.

De no cumplirse con lo anterior se llega a una notable reducción del rendimiento de la instalación y su eficiencia económica, la cual puede disminuir sensiblemente. Ejemplos existen.

La introducción y aplicación del sistema Todo Incluido planteó y plantea ante los departamentos de servicios técnicos nuevos retos y problemas que deben ser enfrentados con una concepción que requiere de cambios sustanciales fundamentalmente en la mentalidad de los que dirigen dentro del sistema hotelero y en el propio hotel.

Por otro lado, también han situado a esta área en una nueva posición que aún no en todas las instalaciones ha podido enfrentar.

El análisis de este sistema a profundidad avalado por la experiencia de más de diez años nos permite destacar los retos que el sistema Todo Incluido viene planteando ante Servicios Técnicos y que aún no en todas las instalaciones han sido identificadas y comprendidas a cabalidad:

- 1.-La planta hotelera está sometida a una explotación más intensa.
- 2.-El equipamiento de servicios, además de ser más diverso, también se somete a una explotación más rigurosa y por lo tanto se produce un desgaste más acelerado.
- 3.-Alcanzar mayor rapidez en la solución de los problemas imprevistos.

- 4.-Mantener el hotel siempre joven.
- 5.-Adquirir mayor capacidad y rapidez de adaptación a los cambios para garantizar más comodidad confort y seguridad cada año.
- 6.-Incremento paulatino en la introducción y utilización de las técnicas dcontrol automático y supervisión por computadora.
- 7.-Gran diversidad de marcas y modelos de equipos y tecnologías.
- 8.-Dificultades en la adquisición de materiales específicos y piezas de repuesto.
- 9.-Los gastos energéticos llegan a ocupar el segundo lugar después de los gastos de personal. (García Ruano J. V.)

El análisis profundo de cada uno de estos retos y el correcto enfrentamiento, desde el punto de vista técnico-económico que realice el departamento de Servicios Técnicos del hotel, unido a la ya señalada estrategia común gerencial permitirá la solución del gran cúmulo de problemas cotidianos y no cotidianos que se presentan ante esa área dentro del sistema Todo Incluido.

Bibliografía.

García Ruano J. Valentín .2005 Seminario Internacional de Turismo, Varadero. Matanzas. Memorias del Evento. Editado por: Escuela de Hotelería y Turismo.

Juliá M y F Porshe. 2005.Gestión de la Calidad Aplicada a Hostería y Restauración. Ed. Juan L Posada Madrid. 31284-205-334-3

MINTUR Política de Desarrollo Nacional 2001-2005 Documento Rector del MINTUR

Sánchez Ávila J. L. 1999, Desarrollo y aplicación del diagnóstico y pronóstico de estado técnico de sistemas centrales de aire acondicionado. 120 h. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.) Matanzas.