



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Módulo II ORGANIZACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO HOTELERO

---

### Introducción

Para comprender por qué los hoteles se organizan de la manera en que estamos habituados, haremos un breve análisis y mención de dos conceptos fundamentales de la administración como es el concepto de división del trabajo y de departamentalización.

“Productividad”, “Eficacia” y “Eficiencia”.

Sí estudiamos la historia de la Administración, desde Adam Smith, Taylor y Fayol el objetivo principal de sus estudios fue el incremento de la Productividad. Ahora bien, podemos definir Productividad como la relación existente entre la cantidad de unidades producidas y los insumos utilizados para la producción. En base a esta simple relación, podemos comprender el concepto de productividad y analizar la formas de mejorar la misma, ya sea produciendo la misma cantidad de unidades con menos insumos o bien aumentando la producción con la misma cantidad de insumos.

En cuanto a los conceptos de Eficacia y Eficiencia, podemos decir que se encuentran ampliamente relacionados con el ámbito de la producción, y se relaciona a la forma en que se cumplen los objetivos. Para simplificar el entendimiento, llevándolo al ámbito hotelero, si el objetivo es que un contingente que ingresa a las 10 am sea efectivamente registrado en el transcurso del día, y se realiza en ese plazo, existe eficacia, si se realiza antes del mediodía, existe también eficiencia. Entonces podemos definir Eficacia como el cumplimiento de los objetivos, y Eficiencia el cumplimiento de los mismos con mejoras en la productividad.

Los insumos son parte de la ecuación de productividad y entre ellos podemos encontrar las horas de trabajo del personal, ropa blanca, comisiones de agencias, amenidades, etc. que se utilizan para prestar el servicio de hotelería. En función a esta necesidad de

mejorar la utilización de insumos para aumentar la productividad, se visualiza el beneficio de agrupar las actividades requeridas para la prestación de un servicio de forma eficaz. Es de esta forma que nace la división del trabajo, con el objetivo de mejorar el esfuerzo realizado.

### División del Trabajo

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo; se reconoce que es el mejor medio de obtener máximo provecho de los individuos y se aplica a todo tipo de tareas y trae como consecuencia la especialización de las funciones. Este es uno de los principios fundamentales de la administración clásica planteado por Henry Fayol en 1916. Es decir, que la división de trabajo tiene por finalidad producir más con un menor esfuerzo. En la actualidad, y sobre todo en el ámbito hotelero, este concepto lo vemos reflejado en cómo se diseñaron los procesos que debe realizar la organización para poder satisfacer al cliente, mediante la estandarización y normalización de los mismos. Con la división del trabajo, se procede a determinar los puestos de requeridos y las tareas que debe realizar quien ocupe dicho puesto. Una vez realizado el proceso de división del trabajo, se llevará a cabo la definición y coordinación de las tareas, para garantizar el desempeño de quien ocupe determinado puesto de trabajo. El objetivo principal del desarrollo de este concepto en el ámbito que nos compete es que cumpla con los objetivos y contribuya al funcionamiento general del hotel.

### Concepto de “departamentalización”

“Departamentalizar” es dividir un conjunto de actividades en varios subconjuntos. Por lo que la Organización del Hotel consistirá en definir como se integran los puestos de trabajo en sectores, departamentos o áreas.

Asimismo, la departamentalización se puede llevar según diferentes criterios de base de agrupamiento, el más frecuente en la industria hotelera es el agrupamiento funcional. A

modo informativo, se puede departamentalizar también por producto, geográficamente, por tipo de mercado, entre otras posibles variables.

### “Organigrama”.

Por Organigrama se entiende a la representación gráfica de cómo la dirección ha definido departamentalizar al Hotel. Además nos brinda la información de manera visual, por ello tenemos una idea clara y rápida del orden jerárquico del establecimiento hotelero, como así de sus funciones.

### “El Hotel y sus departamentos”

La estructura de un hotel posee hipotéticamente áreas y departamentos bien definidos, especialmente en las áreas de producción de los servicios.

Las principales áreas de un hotel son

- Alojamiento,
- Alimentos y Bebidas
- Administración
- Comercialización

La departamentalización que realizará la dirección del establecimiento hotelero, como mencionamos recientemente, va a depender en principio de dos factores fundamentales: El tamaño del Hotel, y La categorización del Hotel.

Con respecto al tamaño, posiblemente en establecimientos hoteleros pequeños, no se encuentre cada uno de estos departamentos plasmados en el Organigrama, pero las funciones y tareas correspondientes a cada una de las áreas se llevan a cabo como parte del día a día. Por lo tanto el Hotel contará con los colaboradores, que pueden ser internos o externos, los cuales llevaran adelante cada una de las tareas necesarias para brindar el servicio de alojamiento.

## La Dirección

Corresponde a la máxima jerarquía dentro del Organigrama y que tiene funciones estratégicas. La Dirección, puede tener diversas formas. En Hoteles familiares o de pocas dimensiones, generalmente aparece la figura del “dueño” o propietario, quien será el encargado de tomar las decisiones últimas de su emprendimiento. En otros casos, sobre todo los hoteles de grandes cadenas hoteleras, las decisiones las toma el “directorio”, y/o los “accionistas” dando lugar a la figura del Gerente General, quien será el responsable de llevar adelante las decisiones tomadas en dichos órganos.

Cualquiera sea el caso, las principales funciones de la dirección serán:

Fijar los grandes objetivos y desarrollar planes a largo plazo, es decir formular los objetivos estratégicos.

También definir y establecer las políticas tanto de recursos humanos como recursos financieros.

La tercera función para lograr un servicio de calidad, es que la dirección esté comprometida tanto con sus colaboradores internos como externos, escuchándolos y por sobre todo los conozca a la perfección, para que cada persona que trabaja en el Hotel pueda desarrollar su talento y a partir de ello brindar un excelente servicio, ya que estará ubicado en el puesto que favorecerá sus aptitudes y actitudes personales.

Asimismo, la dirección debe conocer a sus clientes, sabiendo que características valoran del servicio.

Para terminar con las funciones de la alta dirección, poder leer el entorno de la organización hotelera, es decir poder adaptar la estrategia del negocio a las condiciones que se presentan en variables como: la competencia, las decisiones políticas, las modas y las condiciones económicas vinculadas al turismo, (en especial la inflación y el tipo de cambio); es una tarea vital que debe llevar a cabo quien maneje las riendas de la organización.

En resumen, la dirección deberá cumplir con las funciones básicas de administración. Su labor principal es planificar (siempre previo a la acción y en vista de fijar los objetivos), Organizar (es decir repartir los trabajos de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad); y dirigir y controlar el funcionamiento óptimo de cada área para poder llevar adelante una buena gestión hotelera.

### Área de Alojamiento

En primer lugar encontramos al área de Alojamiento, por ser una de las primeras áreas que toma contacto con el cliente y además dependiendo de las dimensiones, la capacidad del establecimiento hotelero y de cual sea su “negocio” puede que sea el sector que genere el mayor porcentaje de ingresos de un hotel.

El área de Alojamiento a su vez se compone de cinco departamentos:

En primer lugar se encuentra el departamento de Reservas y/o Recepción; luego el departamento de Conserjería; en tercer lugar el departamento de “Pisos, lencería y lavandería”; en cuarto lugar se encuentra el departamento de “Teléfonos” y por último encontramos el departamento de “Mantenimiento”.

### Servicios

El alojamiento es una actividad económica que se encuentra dentro de la categoría de SERVICIOS. Los servicios poseen cuatro características que los diferencian de un bien físico, como por ejemplo un automóvil. Estas características son la INTANGIBILIDAD, es decir que los servicios no se pueden “probar” antes de su compra; la VARIABILIDAD característica que indica que la calidad del servicio depende de quién sea la persona que lo brinda. La tercera característica del servicio es su CARÁCTER INDISOCIABLE, y este atributo hace referencia a que no podemos separar al servicio de quien lo provee. Y por último la cuarta característica que poseen los servicios es el CARÁCTER PERECEDERO, ya que los servicios no se pueden estoquear tal como se puede realizar con un bien físico.

En este caso, nos centraremos en una de las características. Los servicios poseen un carácter perecedero; esta particularidad es una de las más fáciles de reconocer, ya que hace referencia a que los servicios no se pueden almacenar o estoquear, de la misma manera que lo hacemos con los bienes físicos. Por ejemplo, un hotel que posee cien habitaciones y en una noche determinada solo llega a vender sesenta, no puede almacenar las cuarenta habitaciones no vendidas para esa noche y venderlas al día siguiente. En otras palabras, los ingresos que se hubieran generado con esas cuarenta noches, no se pueden vender nunca más, se han perdido para siempre. Es decir que lo que no se ha vendido una vez concluido el día, el hotel no posee posibilidad de almacenarla o de recuperarla para venderla al día siguiente.

#### Departamento de “Reservas y Recepción

Enunciemos las principales funciones del departamento en cuestión, ya que trataremos en profundidad el área de alojamiento en el próximo módulo específicamente.

Este departamento se puede subdividir en el sub departamento de Reservas y el sub departamento de Recepción. Por lo que “Reservas” se encargará de realizar las reservaciones por los distintos medios de comunicación que posee el cliente para contactar al Hotel y la recepción estará encaminada en la acogida de presentes y futuros turistas que ingresen al hotel. Generalmente se realizan de manera telefónica las reservas. Sin embargo, con el auge de internet, este departamento debe chequear constantemente el correo electrónico y las redes sociales por si algún pasajero ha utilizado estos medios para solicitar una habitación. Dependiendo de la zona, ubicación y el tipo de turismo que recibe el Hotel, es importante que las personas que ocupan estos puestos puedan llevar adelante una operación en otro idioma, por ejemplo en inglés.

Los datos básicos que se deben solicitar a un cliente para efectivizar una reserva dependerán del tipo y dimensiones del Hotel como así de la política de reservas

establecida por la dirección. En líneas generales las reservas deben contar con los siguientes datos:

- a. Nombre del pasajero. En el caso de que se trate de un cliente corporativo, se tomará el nombre de quien realiza la reserva además del nombre del pasajero.
- b. Fecha de ingreso (check in) y fecha de egreso (check out)
- c. Tipo de habitación y cantidad de pasajeros.

Algunos hoteles utilizan la política de la tarjeta de crédito para garantizar la reserva. En cambio otros solicitan un depósito o transferencia en carácter de pago parcial o total. Asimismo otros Hoteles mantienen la política de vencimiento, es decir si el pasajero no ingresa al hotel hasta un determinado horario, la reserva caduca y da lugar a una venta potencial. Todo esto se fundamenta en lo visto anteriormente como carácter percedero del servicio.

Llegamos al turno del Sub Departamento de Recepción, que también es conocida como FRONT DESK. En esta instancia el pasajero o turista, ya se encuentra en el establecimiento Hotelero. Es decir que a partir de este momento nuestro cliente comenzará a hacer uso del servicio contratado. Recordemos que el turista viene con una expectativa de lo que va a encontrar, la cual se ha formado por la información brindada por el Hotel en el momento de la reserva; datos conseguidos en internet (como por ejemplo la reconocida plataforma Tripadvisor), su experiencia adquirida en el Hotel o en otros Hoteles. El cumplir con todas estas expectativas dependerá de que el cliente se vaya satisfecho con el servicio.

En síntesis enumeramos algunas de las funciones que debe cumplir el departamento de recepción:

- Dar la bienvenida al cliente, de manera cordial al momento de su llegada.
- Realizar y llevar correctamente el registro del pasajero en los libros, planillas y sistemas correspondientes.

- Llevar a cabo la asignación de habitaciones, teniendo en cuenta preferencias e indicaciones previas.
- Recibir y pasar llamadas así como también el control de llamadas, avisos y mensajes recibidos.
- Cobrar cargos de servicios adicionales.
- Realizar la facturación correspondiente a la estadía.
- Tener un estricto manejo de la caja del hotel.
- Confección de estadísticas para el sector correspondiente
- Brindar atención para quejas y reclamos.
- Asegurar la seguridad y prevención dentro del hotel.

Este departamento además se caracteriza por la principal función que es la de Atención al Cliente.

La palabra “Conserje”, tiene su origen en la voz francesa “concierge”. Históricamente el trabajo de Conserje se basaba en el cuidado de las llaves de un establecimiento Hotelero; función que sigue manteniéndose hasta nuestros días. Con respecto a las llaves de los Hoteles, es bueno mencionar que prácticamente ya no se encuentran las llaves tradicionales, sino más bien han sido reemplazadas por tarjetas electrónicas o de corte.

Veamos algunas de las funciones del departamento de Conserjería:

- Deberá responsabilizarse por las llaves de las habitaciones y del establecimiento en general.
- Junto a la recepción, será el encargado de brindar la información y asesoramiento requeridos por el cliente.
- Debe ejercer control de entradas y salidas de los equipajes de los clientes, comúnmente conocido como botones o “bell boy”.
- Entrega de mensajes y avisos a los clientes.

- Es imprescindible hacerse cargo de la puerta principal del establecimiento.
- También actuar de Valet Parking: se encarga de retirar el auto del huésped y llevarlo a estacionar así como del cobro del servicio de estacionamiento de acuerdo a las políticas del hotel.
- Encargues de los clientes, ya sea por dentro del establecimiento hotelero o por fuera; como así también servicio de despertador.
- Reservas de pasajes o de entradas para algún tipo de espectáculo o excursión.
- Venta de diversos productos que el hotel pone a la venta para quienes se alojan en el hotel.
- Control de los ascensores
- Vigilancia nocturna.

#### “Habitaciones, lencería y lavandería”.

El sector de Habitaciones tendrá como función principal proveer las condiciones necesarias para que el huésped sienta que la habitación es usada por “primera vez”, es decir que no se debe notar que hubo un pasajero utilizando la habitación la noche anterior.

Para ello el departamento se encargara de:

- Planificar y organizar la limpieza de todo el hotel; así como también preparar el carro de limpieza.
- Preparar las habitaciones.
- Limpieza de los cuartos de las habitaciones, del baño y de las áreas comunes del hotel
- Limpiezas extraordinarias
- Cobertura de las habitaciones

- Almacenaje de objetos perdidos
- Control de las habitaciones coordinadamente con el departamento de recepción.
- Recepción de ropa sucia de las habitaciones y/o restaurante
- Lavado y planchado para el cliente
- Manejo de los uniformes del personal
- Lencería del hotel

El área de Habitaciones o pisos se encuentra a cargo de una Gobernanta; Ama de Llaves o House keeping: cuya misión será supervisar el mantenimiento de las habitaciones y el hotel en general. A su cargo tiene al personal de piso.

### Teléfonos

El departamento de Teléfonos, tiene a su cargo las funciones de controlar las llamadas ya sean urbanas, interurbanas y/o internacionales, como así la facturación pertinente a los huéspedes del Hotel. Asimismo brindará la información solicitada a los clientes como por ejemplo horarios de servicios del hotel o de transportes, clima, entre otros; se encargará de la comunicación interna; como también de recados y mensajes. De la misma forma, el control del Room Service, puede ser parte de este departamento, dependiendo del tipo de Hotel.

### Departamento de Mantenimiento

Al referirnos al departamento de Mantenimiento, estamos considerando que dicho departamento se encargará de las siguientes funciones en general:

- Arreglo de desperfectos
- Calderas, plomería y otras instalaciones
- Aires acondicionados y ascensores.

Aquí es importante aclarar que la existencia de este departamento de manera interna, o no, dependerá del tamaño del hotel. Este es el caso de los plomeros o servicios de mantenimiento de aire acondicionado. Si el Hotel es pequeño, se contratarán estos servicios de manera externa. En el caso contrario, si el Hotel es de mayor capacidad, posiblemente deba contar con servicios de mantenimiento permanente.

El mantenimiento, puede clasificarse en preventivo y correctivo. El mantenimiento preventivo, se realizará para minimizar los riesgos de que ocurra algún tipo de accidente a los huéspedes o colaboradores; o para evitar cualquier tipo de desperfecto en las instalaciones, inmuebles y/o equipos.

#### “Alimentos y Bebidas”

Muchos establecimientos hoteleros brindan el servicio gastronómico. En algunos casos, los servicios de gastronomía ofrecidos serán solo los mínimos, como por ejemplo servir el desayuno. Otros en cambio, contarán con Restaurantes más sofisticados.

El servicio de Alimentos y Bebidas, se divide en los departamentos de:

- Cocina
- Salón o Restaurante
- Bar
- Almacenes

Una aclaración, en la legislación de la República Argentina, no contamos con una categorización específica para el servicio gastronómico, como ocurre con la Hotelería, tal como lo estudiamos en el módulo 1. En cambio, se guían por estrellas o tenedores, según la evaluación de los críticos.

#### Cocina

El departamento de cocina tiene como misión la producción de los alimentos que serán ofrecidos en el establecimiento hotelero. La cocina está a cargo de un “Chef”, quien será

el responsable del departamento, de diseñar las cartas, del control de costos y de las compras para el sector

La Cocina puede ser dividida internamente en sub departamentos como “Panificados”; “Pastelería”; “Comidas Frías”; “Comidas Calientes”; etcétera.

El departamento de cocina tiene como misión la producción de los alimentos que serán ofrecidos en el establecimiento hotelero. La cocina está a cargo de un “Chef”, quien será el responsable del departamento, de diseñar las cartas, del control de costos y de las compras para el sector

La Cocina puede ser dividida internamente en sub departamentos como “Panificados”; “Pastelería”; “Comidas Frías”; “Comidas Calientes”; etc.

Las funciones que lleva a cabo el departamento de alimentos y bebidas son:

- El análisis y estandarización de las porciones de carnes, pescados, frutas y hortalizas.
- La pastelería en general
- Control de Cafeterías, desayuno y RoomService
- Solicitar los insumos al área de almacenes
- Confección de Inventarios.
- Elaboración del menú y cartas
- Planificación de eventos a llevarse a cabo en el establecimiento
- Estandarización de las recetas que conforman el menú.
- Rotación de los menús en tiempo y forma.
- Control y revisión de costos asociados.
- Comedor destinado al personal.
- Y por último debe velar por el cumplimiento del Código Alimentario Nacional.

### Salón o Restaurante

El departamento de salón o de restaurante, es en donde se lleva a cabo el servicio de alimentos y bebidas, servicio que puede ser a la carta o tipo buffet. Aquí el gerente o jefe del salón desempeñará funciones administrativas como son distribución de propinas y manejo del personal del salón, entre otras. Asimismo, también podemos encontrar un encargado de salón” o “maitre” cuyas funciones principales son tomar reservas, asignar mesas, acompañar al huésped a su mesa y entregar la carta o menú. Tiene a su cargo los mozos El mozo es quien atiende la mesa

En algunos restaurantes existe la figura del sommelier, persona con un amplio conocimiento sobre vinos cuyo trabajo consiste en seleccionar y elaborar la carta de vinos, sugerir los vinos ideales para un buen maridaje así como en catar y servir el vino.

### Departamento Bar

El servicio de bar, generalmente se diferencia del servicio de salón o restaurante dado que en el bar se sirven principalmente bebidas con o sin alcohol; algunas minutas y se brinda el servicio de cafetería.

### Departamento de Almacenes

El departamento de Almacenes es el departamento que se encarga de la Administración de los insumos para el departamento de Cocina. La misión del sector será la de acomodar, distribuir, controlar y realizar la rotación de la mercadería almacenada. Es por ello que mensualmente se llevan a cabo los inventarios.

### Departamentos de Lobby Bar, Minibar, Room Service y Eventos.

El lobby bar frecuentemente consiste en brindarle al huésped un servicio de bebidas, tragos, entre otros en el Hall del Hotel.

En algunos establecimientos hoteleros de categoría, el Lobby bar puede tener una finalidad social como por ejemplo el lobby bar del “Alvear Palace Hotel”, que desde la década del 30 se consolidó en el segmento de clientes como hombres de negocios y

personalidades de la alta sociedad porteña. El servicio que ofrecen son snacks, tragos y vinos.

En el caso del Minibar o Frigobar como se lo conoce aquí en Argentina, suele ser obligatoria en establecimientos categorizados como de 3 estrellas o superior. El servicio consta de equipar a la habitación con una pequeña heladera, para que el huésped pueda servirse algunas bebidas gaseosas, agua mineral, medida de whisky, fernet y vino espumante. También se encuentran disponibles algunos snacks. Como característica de este servicio, es que los precios que deben abonar los pasajeros por dichos productos en general duplican o triplican el precio de esos bienes en el mercado. Además el personal de pisos y habitaciones debe estar muy atento, ya que generalmente los turistas no declaran sus consumos.

Con respecto al Room Service, más conocido como el “servicio a la habitación” del cual algunas cuestiones ya hemos comentado al desarrollar el área de alojamiento, por lo que en este apartado solo mencionaremos al Room Service como componente del área de Alimentos y Bebidas.

Algunos Hoteles, usufructúan sus instalaciones brindando servicio de Eventos. Es decir que una empresa por ejemplo contrata un salón del Hotel para llevar a cabo una conferencia, una capacitación, etc. Por lo que el departamento de eventos, deberá realizar el catering para esa jornada, como así la planificación general del mismo.

#### Área de Administración.

Aquí serán sus funciones básicas serán la de confeccionar los balances y los presupuestos, además de realizar el análisis y darle seguimiento a los mismos. Se analizan el nivel de gastos y de ingresos para llevar adelante el control de la gestión. Se definirán las políticas de compra de insumos y otros bienes; se analizarán los créditos de las cuentas corporativas. Asimismo se llevará a cabo el pago a proveedores, los pagos de los sueldos y de otras cuentas como servicios e impuestos.

## Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos es otro de los casos en que la mayoría de los Hoteles Medianos y Pequeños, no tiene existencia como tal, sino que terceriza los servicios a través de consultoras especializadas y/o Estudios Contables. Inclusive, en algunos establecimientos las funciones son realizadas por la Administración y en algunas ocasiones por el mismo dueño o propietario.

A pesar de ello hay que recordar que este es un departamento estratégico en la hotelería ya que el éxito del servicio depende exclusivamente del servicio brindado por los colaboradores del Hotel. Solo a modo de ejemplo mencionaremos algunas de las principales funciones del departamento de Recursos Humanos (RRHH).

Una de las funciones del área es realizar el diseño del Organigrama de la Empresa, la descripción de los puestos y sus funciones como así delinear la política del sector. Asimismo se le encomienda llevar a cabo el proceso de Selección y Contratación del personal. En dicho proceso el departamento se encargará de la búsqueda de los talentos que el Hotel requiere, para luego realizar las entrevistas correspondientes. A la Contratación del trabajador, luego de haber sido seleccionado, le prosigue su alta en AFIP y demás organismos pertinentes como Obra Social por ejemplo. También se hace la entrega del uniforme; el control de ausentismo, entre otros labores.

Una importante función del departamento de RR HH es que lleve adelante el denominado proceso de inducción. Este proceso permite que el empleado se habitúe con la forma de hacer las cosas que posee la empresa.

También son funciones del departamento de RR HH planificar las capacitaciones del personal de la firma; la liquidación de los sueldos y control de los legajos como así también la vinculación con los sindicatos.

Departamento Comercial.

**En este sector se llevarán a cabo la definición de las políticas de reservas, teniendo en cuenta, lo que estudiamos como carácter perecedero del servicio.**

- Asimismo las funciones de dicho departamento serán:
- Desarrollar las campañas publicitarias para captar nuevos clientes.
- Actividades de integración con otros actores del sector turístico, como pueden ser las agencias de viajes, organismos públicos y sistemas de distribución global (GDS).
- Análisis de quejas, reclamos y sugerencias de los huéspedes.
- Llevar a cabo actividades de Relaciones Públicas tanto internas como externas.
- Realizar exhaustivos estudios de los clientes y la competencia.
- Establecer el diseño y las políticas de entrega del material promocional (merchandising)
- Promocionar y vender los servicios del hotel mediante el uso de las redes sociales.

Departamento de “Animación”.

**Este departamento puede ser independiente o trabajar dentro del área de Alimentos y Bebidas. Generalmente se encuentra como área independiente en los Hoteles Cinco Estrellas y los All inclusive.**

Sus funciones principales son la de Ofrecer al huésped una “diversión organizada” y la integración de los turistas que conviven en el Hotel.

Algunas de las actividades de animación que se organizan en los hoteles son:

- Concursos como bingo, juegos de mesa, carreras, disfraces.
- Deportes, como partidos de futbol o vóley
- Actividades para niños,
- Actividad física como clases de aerobics, aqua-gym; etc.

- Shows nocturnos

Dichas actividades son comunicadas por el personal de recepción y/o conserjería, informando los días y horarios de cada actividad. Es por ello que el trabajo articulado entre los departamentos es fundamental.

