



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN UN
CENTRO DE SERVICIO HOTELERO Y LOGRAR SU
CERTIFICACIÓN**

**CASO DE ESTUDIO: HOTEL CORONA UBICADO EN EL CENTRO DE
ZIHUATANEJO, GUERRERO-MEXICO**

TESIS

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTA:

ELIZABETH RAMIREZ LANDA

ASESOR:

DRA. ANGÉLICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ

MORELIA, MICH. ABRIL DEL 2019



**FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna forma han sido participes en el desarrollo del presente trabajo.

A la **DRA. ANGÉLICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ**, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido, con sus consejos, contribuyeron a dar mayor claridad al presente trabajo de tesis.

A los colaboradores del Hotel Corona con quien tuve la fortuna de trabajar durante este proceso de investigación.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y a la Facultad de Contabilidad y Ciencias Administrativas, por permitirme ser parte de esta gran institución y formarme profesionalmente.

DEDICATORIA

A mis Padres, por ser el pilar fundamental de todo lo que soy, por sus consejos, sus valores y principios inculcados, por la motivación constante que me a permitido realizar las metas y objetivos que me he propuesto, pero más que nada, por su gran amor incondicional.

A mis hijos, Que son mi motivación más grande, por compartir alegrías y tristezas siempre a mi lado, por demostrarme con su ejemplo, lo importante que es cuando se quieren hacer las cosas, y que nunca es tarde para concluir un ciclo.

A mis amigos por compartir su apoyo, amor, cariño y confianza, porque me dieron la oportunidad de vivir las experiencias, que me ayudaron a identificar mis fortalezas y debilidades, tanto en lo laboral como en lo personal.

INTRODUCCIÓN

El capítulo 1, del presente trabajo, que lleva por nombre Antecedentes de la Investigación, muestra un breve panorama acerca de la importancia que tiene el Turismo en el mundo y la importancia que tiene para la economía de México, se presenta la descripción del problema que se aborda en la presente investigación, su justificación, los objetivos que se persiguen y la metodología para lograr esos objetivos.

El capítulo 2, Servicio de Calidad, recopila la información teórica acerca de la evolución de la Calidad, sus principales precursores, así como la importancia de la Calidad en el Servicio y su relación con el clima laboral de las empresas prestadoras de servicios turísticos.

El capítulo 3, llamado Diagnóstico del Hotel Objeto de Estudio, muestra las generalidades del hotel que se analiza en la presente investigación, dejando presente la misión y visión organizacional, posturas de los puestos, y los resultados de los cuestionarios de clima laboral del hotel corona, para concluir se anexan las listas de verificación con las cuales se evalúa el hotel de acuerdo con el Sistema de Clasificación Hotelera de la Secretaría de Turismo.

El capítulo 4, Certificación Turística Impulsa a través de los Programas de Calidad, la mejora continua y la excelencia en los servicios turísticos, con la capacitación permanente.

El capítulo 5, Formación y capacitación de personal como sugerencia al Hotel corona para mejorar la atención al cliente.

La capacitación de los empleados es aquella información, aprendizaje básico que se le da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor dentro de ella.” (Jaime A. Grados, 2013)

Está orientada a la ya existente capacidad de los empleados para realizar sus labores dentro de una empresa, la cual está encaminada hacia un cambio positivo en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.

“La formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnica y humanas y las de la empresa.” (Baquero, 2005)

En una empresa o compañía siempre se está en un proceso de cambio dentro de sus actividades; con el desarrollo de la tecnología, la creación de nuevas competencias que surgen con el crecimiento de las empresas y el progreso constante.

La importancia de la formación o capacitación de personal radica principalmente en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa, porque es a través de esas personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y del desarrollo de sus labores como se desarrollan las organizaciones.

El capítulo 6, Propuesta de Mejora, presenta algunas recomendaciones basadas en los resultados obtenidos en los cuestionarios realizados a los huéspedes y a la evaluación del Sistema de Clasificación Hotelera así como del Programa de Calidad Moderniza que es un Sistema para el mejoramiento de la Calidad a través del cual las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, condiciones que le permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes.

Indice

CAPITULO 1.....	10
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. Importancia del Turismo en México y el Mundo.....	10
1.1.1. Etimología de Ixtapa Zihuatanejo.....	14
1.2. Importancia del Turismo en Zihuatanejo.....	14
1.3. Perfil del Turista que visita el Puerto de Zihuatanejo.....	16
1.3.1. Procedencia de los turistas de Zihuatanejo.....	17
1.3.2. Percepción de los hoteles de Zihuatanejo.....	17
1.4. Importancia de los sitios web dedicados a calificar hoteles.....	18
1.5. Descripción del problema.....	18
1.6. Justificación.....	19
1.7. Objetivos.....	20
1.8. Metodología.....	20
CAPITULO 2.....	22
SERVICIO DE CALIDAD.....	22
2.1. Evolución de la calidad.....	22
2.1.1. Etapa del control estadístico de la calidad.....	22
2.1.2. Etapa del aseguramiento de la calidad.....	22
2.1.3. Etapa de la administración de la calidad total.....	22
2.1.4. Etapa de reestructuración de las organizaciones y de mejora en los procesos de la información sistemáticamente.....	24
2.1.4.1. Tres niveles de Servicio.....	24
2.1.4.1.1 Brusco.....	24
2.1.4.1.2 Indiferentes es que este mal.....	25
2.1.4.1.3 Excepcional.....	25
2.2. Precursores de la Calidad.....	25
2.2.1. Edwards Deming.....	25
2.2.2. Joseph Juran.....	28
2.2.3. Kaoru Ishikawa.....	30
2.3. Philip Crosby.....	35

2.3.1. Concepto e importancia de la calidad	38
2.4. Concepto de servicio.....	40
2.5. Clasificación de los Servicios.....	42
2.6. Concepto de Calidad en el Servicio.....	42
2.7. Importancia de la calidad en el servicio	43
2.8. Elementos en la Calidad en el Servicio.....	44
2.9. Recursos humanos en los servicios	46
2.9.1. Clima Organizacional y Clima de Servicio.....	46
2.9.2. Importancia del empoderamiento de los empleados	47
2.10. Concepto de hotelería.....	48
2.11. Aspectos de Calidad y de servicio al cliente	48
2.12. Momentos de la verdad.....	49
2.13. Reingeniería en el Servicio	49
2.14. Sistema de Clasificación Hotelera de la Secretaría de Turismo	50
2.15. Actitud guerrerense de atención y trato al cliente	52
2.15.1. Actitud Positiva	55
2.15.2. ¿Cómo está mi Actitud?	55
2.15.3. ¿Cómo se ajusta la Actitud?.....	56
2.15.4. Atiende al cliente con una sonrisa	56
2.15.5. ¿Cómo atender a nuestros clientes?	58
2.16. Características del Servicio.....	58
2.16.1. Tres niveles de Servicio	59
2.16.2. Brusco	59
2.16.3. Indiferentes es que este mal.....	59
2.16.4. Excepcional	60
2.16.5. El perfil del Visitante	60
2.16.6. Cadena del valor del Servicio.....	60
CAPITULO 3.....	62
DIAGNOSTICO DEL HOTEL OBJETO DE ESTE ESTUDIO.....	62
3.1. Descripción del hotel	62
3.2. Misión Organizacional.....	62

3.3. Visión Organizacional.....	63
3.3.1. ¿Cómo viajan?	63
3.4. Posturas para la atención de calidad en el hotel	68
3.4.1. Servicio de Recepción	68
3.4.2. Servicio de Bellboys	69
3.4.3. Ama de llaves	70
3.4.4. Servicio de Mesero.....	71
3.4.5. Vendedor.....	77
3.4.6. Guía de Turistas	78
3.4.7. Agente de Viajes.....	79
3.5. Sistema de Clasificación Hotelera	80
3.5.1. Lista de Verificación de Hotel Corona.....	81
CAPITULO 4.....	104
CERTIFICACIÓN TURISTICA	104
4.1. ¿Qué es una Zona Turística?	104
4.2. ¿Qué es un Centro Turístico?	105
CAPITULO 5.....	106
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL COMO SUGERENCIA AL HOTEL CORONA PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE	106
5.1. Marco teórico.....	106
5.1.1. Análisis de puestos	106
5.1.2. Descripción del Puesto	107
5.1.3. Especificación de Puestos	108
5.2. Capacitación y Formación de los Recursos Humanos	108
5.2.1. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación y Formación	108
5.2.2. La Capacitación y sus Técnicas.....	112
5.2.3. La Formación y sus Técnicas	117
CAPITULO 6.....	122
PROPUESTA DE MEJORA AL HOTEL CORONA PARA SU CERTIFICACIÓN APEGADO AL PROGRAMA MODERNIZA.....	122
6.1. Propuesta de implementación del Programa Moderniza.....	122
6.1.1. ¿Qué es el programa Moderniza?	127
6.1.2. ¿Qué es el Distintivo H?.....	128
Anexo 1 Fotografías	134

Anexo 2: Cuestionario de Calidad en el Servicio de Hotel Corona	138
Anexo 3: Cuestionario de Clima Laboral	142
CONCLUSIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149

RESUMEN

La competitividad se define, según el Diccionario Oxford de Economía, como “la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios”. En los últimos 20 años y la discusión se ha agudizado para analizar el comportamiento y evolución de los entramados productivos que rigen el destino de países y actividades económicas.

En la actualidad los mercados suelen ser cada vez más competitivos, y los clientes tienen un mayor nivel de exigencia, provocando que la calidad del servicio se convierta en una preocupación central para la mayor parte de las empresas de hotelería.

Se analizó el caso del hotel Corona de Zihuatanejo, Gro. En virtud de ser una zona turística reconocida por el turismo nacional e internacional con clientes, se considera muy importante la calidad en el servicio dentro del hotel, para la satisfacción de los huéspedes, se busca conocer a través de cuestionarios, la opinión y perspectiva que tienen los huéspedes acerca de las diferentes áreas del hotel.

El ambiente laboral debe ser tratado como un factor importante para la garantía de la calidad en el servicio y para la superación de las expectativas de los clientes, por lo cual deberá ser evaluada a través de cuestionarios dirigidos a los empleados del hotel.

Otro aspecto importante respecto a la calidad de un hotel son las estrellas que se le otorgan, en este caso se hace del conocimiento al propietario para que posteriormente se haga la evaluación en este rubro con base en el Sistema de Clasificación Hotelera de la Secretaría de Turismo, para definir su correcta clasificación de estrellas.

PALABRAS CLAVE: Producto, servicio, alojamiento, calidad, atención.

SUMMARY

Competitiveness is defined, according to the Oxford Dictionary of Economics, as "the ability to compete in the markets of goods or services". In the last 20 years and the discussion has been sharpened to analyze the behavior and evolution of the productive frameworks that govern the destiny of countries and economic activities.

Currently, markets tend to be increasingly competitive, and customers have a higher level of demand, causing the quality of service to become a central concern for most hotel companies.

The case of Corona de Zihuatanejo, Gro. By virtue of being a tourist area recognized by national and international tourism with clients, the quality of the service within the hotel is considered very important, for the satisfaction of the guests, it is sought to know through questionnaires, the opinion and perspective that They have the guests about the different areas of the hotel.

The work environment should be treated as an important factor for the guarantee of quality in the service and for exceeding the expectations of the clients, for which it should be evaluated through questionnaires addressed to hotel employees.

Another important aspect regarding the quality of a hotel are the stars that are awarded, in this case the owner is informed so that the evaluation in this area can be made based on the Hotel Classification System of the Ministry of Tourism. , to define its correct classification of stars.

KEYWORDS:

PRODUCT, SERVICES, LODGING, QUALITY, ATTENTION,

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Importancia del Turismo en México y el Mundo

México recibió en 2017 a 45, 796,980 turistas, que dejaron ingresos por 21,300 millones de dólares, informó este jueves la Secretaría de Turismo.

La cifra de visitantes fue superior en 4.2 millones de personas, o 12%, a los 41,514, 331 millones que se registraron en 2016, agregó la dependencia en una presentación.

Un 59% de los turistas que llegaron por vía aérea lo hicieron desde Estados Unidos, un 10% desde Canadá, un 16% desde América Latina, un 11% de Europa y el 4% restante desde otros países del mundo, detalló.

Los ingresos representan un alza del 8.7% frente a los 19,600 millones de dólares de 2016, lo que ubica al turismo como la tercera fuente de ingresos netos del país después de la industria automotriz y las remesas que envían los mexicanos que viven en el exterior, mayoritariamente en Estados Unidos. (Expansión, 2018)

El turismo en México cuenta con una de las mejores participaciones dentro de la economía del país, con 8.7% del Producto Interno Bruto Nacional (PIBN), En 2016 el flujo de turistas internacionales sumó 35 millones de personas, mientras que el ingreso de divisas por visitantes internacionales ascendió a 19.6 miles de millones de dólares (SECTUR, 2017)

Según cifras de la organización mundial de turismo, en 2015 México fue el noveno país a nivel mundial con más llegadas de turistas internacionales.

En la siguiente tabla se muestra el total de llegadas en los aeropuertos de México, en ella podemos observar que durante el lapso de Enero – agosto de 2017 hubo un incremento de 18,622 turistas con relación a las llegadas durante ese mismo periodo del año 2016, así como una disminución en el año 2018 a 190,878 turistas en igualdad de condiciones.

Llegada total de pasajeros por aeropuerto

Aeropuerto		Enero - Agosto			Diferencia		Variación porcentual	
		2016	2017	2018	2016-2018	2017-2018	2016-2018	2017-2018
1	Ciudad de México	13,651,440	14,927,381	15,744,151	2,092,711	816,770	15.3%	5.5%
2	Cancún, Q. Roo.	7,298,879	8,147,445	8,687,946	1,389,067	540,501	19.0%	6.6%
3	Guadalajara, Jal.	3,632,647	4,108,602	4,678,292	1,045,645	569,690	28.8%	13.9%
4	Monterrey, N.L.	3,021,254	3,257,710	3,570,748	549,494	313,038	18.2%	9.6%
5	Tijuana, B.C.	2,123,033	2,454,148	2,693,666	570,633	239,518	26.9%	9.8%
6	Los Cabos, B.C.S.	1,432,923	1,702,744	1,807,565	374,642	104,821	26.1%	6.2%
7	Puerto Vallarta, Jal.	1,374,518	1,537,609	1,628,769	254,251	91,160	18.5%	5.9%
8	Mérida, Yuc.	624,562	703,302	804,571	180,009	101,269	28.8%	14.4%
9	León, Gto. (Bajío)	541,751	614,218	740,853	199,102	126,635	36.8%	20.6%
10	Culiacán, Sin.	525,181	588,906	740,173	214,992	151,267	40.9%	25.7%
11	Hermosillo, Son.	505,341	521,700	574,892	69,551	53,192	13.8%	10.2%
12	Chihuahua, Chih.	411,045	463,766	511,769	100,724	48,003	24.5%	10.4%
13	Veracruz, Ver.	426,173	444,589	483,393	57,220	38,804	13.4%	8.7%
14	Ciudad Juárez, Chih.	368,027	399,255	456,567	88,540	57,312	24.1%	14.4%
15	Tuxtla Gutiérrez, Chis.	401,177	451,413	450,577	49,400	-836	12.3%	-0.2%
16	Villahermosa, Tab.	390,821	413,359	392,790	1,969	-20,569	0.5%	-5.0%
17	Mexicali, B.C.	237,626	253,302	381,410	143,784	128,108	60.5%	50.6%
18	Mazatlán, Sin.	299,325	311,301	342,680	43,355	31,379	14.5%	10.1%
19	La Paz, B.C.S.	277,402	280,392	304,138	26,736	23,746	9.6%	8.5%
20	Oaxaca, Oax.	239,511	272,824	302,808	63,297	29,984	26.4%	11.0%
21	Aguascalientes, Ags.	222,419	245,115	283,209	60,790	38,094	27.3%	15.5%
22	Bahías de Huatulco, Oax.	219,964	263,078	279,911	59,947	16,833	27.3%	6.4%
23	Tampico, Tamps.	232,880	232,575	241,040	8,160	8,465	3.5%	3.6%
24	Acapulco, Gro.	226,399	222,686	234,025	7,626	11,339	3.4%	5.1%
25	Morelia, Mich.	169,574	197,549	221,382	51,808	23,833	30.6%	12.1%
26	Torreón, Coah.	205,126	204,221	218,560	13,434	14,339	6.5%	7.0%
27	Cozumel, Q. Roo.	190,461	197,230	207,092	16,631	9,862	8.7%	5.0%
28	Toluca, Méx.	221,447	214,065	196,166	-25,281	-17,899	-11.4%	-8.4%
29	Ixtapa Zihuatanejo, Gro.	191,078	209,700	190,878	-200	-18,822	-0.1%	-9.0%
30	Reynosa, Tamps.	189,652	173,217	156,152	-33,500	-17,065	-17.7%	-9.9%
Resto de aeropuertos		1,662,695	1,783,578	1,976,368	313,673	192,790	18.9%	10.8%
Total		41,514,331	45,796,980	49,502,541	7,988,210	3,705,561	19.2%	8.1%

Fuente: Aeropuertos y Servicios Auxiliares. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

En el 2016 arribaron 191,078 turistas al Aeropuerto Internacional de Ixtapa – Zihuatanejo, en 2017 aumentó a 209,700, en el año 2018 se registraron 190, 878. Lo cual nos representa un decremento en pasajeros de 18,822 en comparación al mismo periodo del 2017 que representa el -9.0%, y el -0.1% en comparación del 2016-2018

Llegadas de pasajeros en vuelos nacionales por aeropuerto

Aeropuerto		Enero - Agosto			Diferencia		Variación porcentual	
		2016	2017	2018	2016-2018	2017-2018	2016-2018	2017-2018
1	Ciudad de México	9,042,521	9,764,350	10,040,114	997,593	275,764	11.0%	2.8%
2	Guadalajara, Jal.	2,493,988	2,915,702	3,407,508	913,520	491,806	36.6%	16.9%
3	Monterrey, N.L.	2,632,445	2,868,227	3,175,660	543,215	307,433	20.6%	10.7%
4	Cancún, Q. Roo.	2,274,357	2,671,540	2,966,564	692,207	295,024	30.4%	11.0%
5	Tijuana, B.C.	2,111,811	2,450,464	2,676,331	564,520	225,867	26.7%	9.2%
6	Mérida, Yuc.	581,046	651,338	738,814	157,768	87,476	27.2%	13.4%
7	Culiacán, Sin.	522,414	583,272	737,433	215,019	154,161	41.2%	26.4%
8	Los Cabos, B.C.S.	428,666	506,573	576,971	148,305	70,398	34.6%	13.9%
9	Hermosillo, Son.	486,154	507,838	561,868	75,714	54,030	15.6%	10.6%
10	Puerto Vallarta, Jal.	442,296	480,875	545,311	103,015	64,436	23.3%	13.4%
11	León, Gto. (Bajío)	359,450	427,073	533,116	173,666	106,043	48.3%	24.8%
12	Chihuahua, Chih.	382,374	433,927	480,848	98,474	46,921	25.8%	10.8%
13	Veracruz, Ver.	411,351	434,047	473,228	61,877	39,181	15.0%	9.0%
14	Ciudad Juárez, Chih.	364,528	399,255	456,567	92,039	57,312	25.2%	14.4%
15	Tuxtla Gutiérrez, Chis.	401,148	451,413	450,567	49,419	-846	12.3%	-0.2%
16	Villahermosa, Tab.	380,685	405,398	387,120	6,435	-18,278	1.7%	-4.5%
17	Mexicali, B.C.	237,448	253,302	381,271	143,823	127,969	60.6%	50.5%
18	La Paz, B.C.S.	276,826	279,761	304,126	27,300	24,365	9.9%	8.7%
19	Oaxaca, Oax.	233,018	262,532	286,803	53,785	24,271	23.1%	9.2%
20	Mazatlán, Sin.	211,520	216,277	245,994	34,474	29,717	16.3%	13.7%
21	Bahías de Huatulco, Oax.	181,618	220,232	235,822	54,204	15,590	29.8%	7.1%
22	Tampico, Tamps.	223,987	223,219	231,659	7,672	8,440	3.4%	3.8%
23	Aguascalientes, Aqs.	178,281	196,046	230,983	52,702	34,937	29.6%	17.8%
24	Acapulco, Gro.	215,773	213,021	222,849	7,076	9,828	3.3%	4.6%
25	Torreón, Coah.	191,965	193,643	208,736	16,771	15,093	8.7%	7.8%
26	Toluca, Méx.	216,350	212,445	194,330	-22,020	-18,115	-10.2%	-8.5%
27	Puebla, Pue.	96,080	137,829	189,547	93,467	51,718	97.3%	37.5%
28	Reynosa, Tamps.	189,652	173,095	156,152	-33,500	-16,943	-17.7%	-9.8%
29	Ixtapa Zihuatanejo, Gro.	109,511	125,558	112,510	2,999	-13,048	2.7%	-10.4%
30	Ciudad del Carmen, Camp.	111,398	86,259	86,526	-24,872	267	-22.3%	0.3%
Resto de aeropuertos		1,362,805	1,468,869	1,603,159	240,354	134,290	17.6%	9.1%
Total nacional		27,351,466	30,213,380	32,898,487	5,547,021	2,685,107	20.3%	8.9%

Fuente: Aeropuertos y Servicios Auxiliares. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

En el año 2016 arribaron 109,511 turistas en Vuelos Nacionales al Aeropuerto Internacional de Ixtapa Zihuatanejo, en el 2017 aumentó a 125,558, y en 2018 se registraron 112,510. Lo cual nos representa un decremento en turistas de 13,048 en comparación al mismo periodo del 2017, y representa el -10.4%, y en comparación al 2016-2018 el 2.7%.

Aeropuerto		Enero - Agosto			Diferencia		Variación porcentual	
		2016	2017	2018	2016-2018	2017-2018	2016-2018	2017-2018
1	Cancún, Q. Roo.	5,024,522	5,475,905	5,721,382	696,860	245,477	13.9%	4.5%
2	Ciudad de México	4,608,919	5,163,031	5,704,037	1,095,118	541,006	23.8%	10.5%
3	Guadalajara, Jal.	1,138,659	1,192,900	1,270,784	132,125	77,884	11.6%	6.5%
4	Los Cabos, B.C.S.	1,004,257	1,196,171	1,230,594	226,337	34,423	22.5%	2.9%
5	Puerto Vallarta, Jal.	932,222	1,056,734	1,083,458	151,236	26,724	16.2%	2.5%
6	Monterrey, N.L.	388,809	389,483	395,088	6,279	5,605	1.6%	1.4%
7	León, Gto. (Bajío)	182,301	187,145	207,737	25,436	20,592	14.0%	11.0%
8	Cozumel, Q. Roo.	146,740	155,167	154,859	8,119	-308	5.5%	-0.2%
9	Morelia, Mich.	84,800	93,963	110,218	25,418	16,255	30.0%	17.3%
10	Querétaro, Qro.	61,146	72,263	96,966	35,820	24,703	58.6%	34.2%
11	Mazatlán, Sin.	87,805	95,024	96,686	8,881	1,662	10.1%	1.7%
12	Ixtapa Zihuatanejo, Gro.	81,567	84,142	78,388	-3,199	-5,774	-3.9%	-6.9%
13	Mérida, Yuc.	43,516	51,964	65,757	22,241	13,793	51.1%	26.5%
14	Aguascalientes, Ags.	44,138	49,069	52,226	8,088	3,157	18.3%	6.4%
15	San Luis Potosí, S.L.P.	39,557	41,849	45,458	5,901	3,609	14.9%	8.6%
16	Bahías de Huatulco, Oax.	38,346	42,846	44,089	5,743	1,243	15.0%	2.9%
17	Zacatecas, Zac.	36,488	39,450	40,170	3,682	720	10.1%	1.8%
18	Chihuahua, Chih.	28,671	29,839	30,921	2,250	1,082	7.8%	3.6%
19	Manzanillo, Col.	25,386	25,325	22,803	-2,583	-2,522	-10.2%	-10.0%
20	Loreto, B.C.S.	17,094	20,682	21,902	4,808	1,220	28.1%	5.9%
21	Puebla, Pue.	18,060	16,453	17,649	-411	1,196	-2.3%	7.3%
22	Oaxaca, Oax.	6,493	10,292	16,005	9,512	5,713	146.5%	55.5%
23	Hermosillo, Son.	19,187	13,862	13,024	-6,163	-838	-32.1%	-6.0%
24	Acapulco, Gro.	10,626	9,665	11,176	550	1,511	5.2%	15.6%
25	Veracruz, Ver.	14,822	10,542	10,165	-4,657	-377	-31.4%	-3.6%
26	Torreón, Coah.	13,161	10,578	9,824	-3,337	-754	-25.4%	-7.1%
27	Tampico, Tamps.	8,893	9,356	9,381	488	25	5.5%	0.3%
28	Villahermosa, Tab.	10,136	7,961	5,670	-4,466	-2,291	-44.1%	-28.8%
29	Toluca, Méx.	5,097	1,620	1,836	-3,261	216	-64.0%	13.3%
30	Ciudad del Carmen, Camp.	4,028	1,282	0	-4,028	-1,282	-100.0%	-100.0%
Resto de aeropuertos		37,419	29,037	35,821	-1,598	6,784	-4.3%	23.4%
Total en vuelos internacionales		14,162,865	15,583,600	16,604,054	2,441,189	1,020,454	17.2%	6.5%

Llegada de pasajeros en vuelos internacionales por aeropuerto

Fuente: Aeropuertos y Servicios Auxiliares. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

En 2016 se registraron las llegadas de 81,567 turistas en vuelos internacionales a Ixtapa – Zihuatanejo, en el año 2017 arribaron 84,142, en el 2018 nos visitaron 78,388 personas. Lo cual nos representa un decremento en pasajeros de 5,774 en comparación al mismo período del 2017 y que representa el -6.9% en comparación del 2016-2018.

1.1.1. Etimología de Ixtapa Zihuatanejo

Zihuatanejo (purépecha: itzi, huata, nejo, «agua, cerro, amarillo verdoso» «Agua del cerro amarillo») es una ciudad y puerto mexicano ubicado en el estado de Guerrero, en la región Costa Grande. Es cabecera del municipio de Zihuatanejo de Azueta.

Es conocido también como Ixtapa-Zihuatanejo, destino turístico que se destaca por combinar la modernidad y el lujo de *Ixtapa*, con la tranquilidad y tradición de un antiguo y pequeño puerto pesquero, Zihuatanejo.

La gran variedad de playas, la hospitalidad de sus habitantes y su rica variedad gastronómica hacen de Zihuatanejo uno de los principales destinos turísticos de playa en México.

Existen dos versiones sobre el significado de la palabra Zihuatanejo, una tiene origen en los vocablos en purépechas itzi: agua, huata: cerro y nejo: amarillo verdoso que en conjunto se expresa como "Agua del cerro amarillo". Por otro lado, existe otra versión que le atribuye los vocablos náhuatl: cihuatl que significa mujer, tzintli que atribuye a un diminutivo y con, que se refiere a un locativo o lugar. Todo esto en conjunto se expresa como "Lugar de mujeres bellas".

Los antecedentes de Zihuatanejo tienen probablemente su origen en una singular población llamada Cihuatlán situada al oeste de la población actual. Ésta pertenecía a la provincia prehispánica de Cuitlatepan que poseía un gran territorio comprendido desde la actual población de Atoyac hasta los límites con la provincia de Zacatula (límites actuales entre los estados de Guerrero y Michoacán); y hacía el norte con los límites actuales entre Guerrero y el Estado de México. Cihuatlán se localizaba en un valle que formaban los ríos de Pantla e Ixtapa (Barrio Viejo o San José Ixtapa) y se trataba de uno de los dos puntos marítimos de Cuitlatacapan, el otro era Petatlán. (Ixtapa.com.mx, 2006)

1.2. Importancia del Turismo en Zihuatanejo

La importancia de la actividad turística como inductora del desarrollo depende no sólo de la existencia de los recursos naturales culturales, sino también de una acción de planificación y gestión efectiva e integrada entre el poder público, la iniciativa privada y actores sociales. Los impactos económicos, sociales, ambientales, políticos y culturales generados por el turismo requieren de un proceso de planificación y gestión que oriente, discipline y se constituya en un poderoso instrumento de aceleración del desarrollo en el ámbito local, regional y nacional. Es importante mencionar, que, de acuerdo a datos de la Secretaría de Turismo Federal,

el turismo representa hoy la tercera fuente de ingresos de divisas al país, aporta el 9% del Producto Interno Bruto y genera cerca de 7.5 millones de empleos, entre directos e indirectos, y contribuye de manera importante al desarrollo de diversas actividades económicas, con un efecto multiplicador que vincula a distintos sectores como la construcción, transporte, abasto y servicios.

A continuación, se introducen los 10 puntos que ahí se establecen:

1.- Incrementar la conectividad y facilitar el tránsito, para generar un aumento en el número de asientos por cielo, mar y tierra dentro del país y hacia México, así como para agilizar la llegada, el tránsito y la salida de los turistas.

2.- Construir, mantener y mejorar la infraestructura turística y fomentar el ordenamiento urbano, que mejore las condiciones de los destinos turísticos y favorezca su competitividad en beneficio de los visitantes y de las comunidades vinculadas a estos lugares.

3.- Fortalecer la promoción turística en el país y en el extranjero, para mejorar significativamente la imagen de México como destino competitivo y para difundir su amplia y diversa oferta turística.

4.- Fomentar la inversión pública y privada y facilitar el financiamiento al sector turístico, con medidas que incentiven el flujo de recursos para el desarrollo de los destinos turísticos y estimulen el crecimiento y la participación de las pequeñas y medianas empresas en el sector.

5.- Elevar la competitividad de los destinos y empresas turísticas para garantizar la experiencia del turista, a través del desarrollo de programas de mejora continua, capacitación de personal, certificación de procesos de instalaciones turísticas y otras medidas que incidan favorablemente en la satisfacción de las expectativas del viajero.

6.- Diversificar y enriquecer la oferta turística, con destinos, productos y servicios de mayor calidad, modernos y diferenciados a fin de incrementar la estadía y el gasto del turista en nuestro país.

7.- Fomentar la integración de cadenas productivas nacionales, para incrementar por parte de las empresas del sector turístico, el consumo de productos y servicios de las diferentes regiones del país.

8.- Ofrecer el mejor servicio y promover una cultura turística que desarrolle una conciencia nacional sobre la importancia del turismo y la conservación del patrimonio cultural y natural, a través de acciones educativas, de difusión, de capacitación y de formación de recursos humanos.

9.- Impulsar cambios regulatorios a favor del sector turismo, para crear las condiciones que faciliten y fortalezcan el desarrollo del sector.

10.- Promover el desarrollo equilibrado sustentable, para que los prestadores de servicios turísticos actúen con conciencia y criterios de conservación del medio ambiente, de ahorro de energía y de preservación de las riquezas naturales. (SECTUR GUERRERO, 2018)

1.3. Perfil del Turista que visita el Puerto de Zihuatanejo

El análisis descriptivo incluye dos apartados: el perfil de los turistas nacionales que visitan Ixtapa-Zihuatanejo como destino de sol y playa, y los elementos inherentes a la variable imagen percibida.

DATOS GENERALES DE LA MUESTRA					
Frecuencias %			Frecuencias %		
Edad %			Ocupación %		
18 a 24	96	21.8	Empleado	209	47.5
25 a 34	152	34.5	Negocio propio	137	31.1
35 a 44	100	22.7	Jubilado-pensionado	12	2.7
45 a 54	55	12.5	Estudiante	52	11.8
55 a 64	29	6.6	Ama de casa	30	6.8
> 65	8	1.8	Estado civil		
Nivel educativo			Soltero	123	28.0
Sin estudios	2.5		Casado	293	66.6
Primaria	22	5.0	Divorciado/viudo/Separado	24	5.5
Secundaria	56	12.7	Género		
Preparatoria	129	29.3	Masculino	238	54.1
Licenciatura	204	46.4	Femenino	202	45.9
Posgrado	27	6.1			
Total	440	100.0	Total	440	100.0

Fuente: SECTUR

En los datos generales de la muestra de los turistas nacionales, resalta que la mayor parte de los encuestados se sitúan en los rangos de edad de 25 a 34 años (34.5 por ciento), 35 a 44 años (22.7 por ciento) y 18 a 24 (21.8 por ciento), el rango minoritario es el que corresponde a los de 65 años y más, sólo 1.8 por ciento. En relación con la ocupación, son mayoría los empleados (casi 48 por ciento), seguidos por los que tienen negocios propios (31 por ciento) y [180] (Hernández Lobato, Solís Radilla, & Pastor Durán, 2017) la minoría son los jubilado-pensionados. El género masculino quedó mayormente representado con 54 por ciento. Son casados 67 por ciento y el resto solteros. Los que tienen estudios de licenciatura alcanzan 46 por ciento, seguidos por los de preparatoria, con casi 30 por ciento.

Con base en los resultados del trabajo empírico, en la parte descriptiva de la muestra de los turistas nacionales sobresale que se trata principalmente de adultos jóvenes y en menor proporción los de la tercera edad. Son mayoría los empleados, seguidos por los que tienen negocios propios y por la minoría jubilados-pensionados. Un poco más de hombres, mayormente casados. Con estudios de licenciatura y preparatoria. (Hernández Lobato, Solis Radilla, & Pastor Durán, 2017)

1.3.1. Procedencia de los turistas de Zihuatanejo

El turismo nacional ocupó el primer lugar de arribo a Ixtapa-Zihuatanejo en el 2015, el segundo Canadá y el tercero Estados Unidos; de acuerdo con los datos, Michoacán fue el estado de donde más turistas llegaron al destino, informó la Asociación de Hoteles de Ixtapa en su reporte anual de procedencia geográfica de visitantes.

De acuerdo con los datos de la AHI, mismos que fueron proporcionados por los hoteles de Ixtapa y Zihuatanejo que forman parte de esta organización, de los mercados del destino, en el 2015 el nacional ocupó el primer lugar y en el caso del internacional la primera posición es para Canadá seguido por Estados Unidos.

El estado vecino de Michoacán ocupó el primer lugar de turistas que visitan este destino con un 53% del mercado nacional, le sigue la Ciudad de México que abarcó el 48%, le sigue Guanajuato con el 33 por ciento, luego Querétaro, Estado de México, Jalisco, Aguascalientes, San Luis Potosí y Morelos.

Los visitantes de Canadá que más visitan Zihuatanejo provienen de las provincias de Alberta, Ontario, British Columbia, y Quebec.

De Estados Unidos el primer lugar en arribo de turistas a Zihuatanejo lo ocupa California seguido de Minnesota e Illinois, después en orden descendente Wisconsin, Texas, Washington, Michigan, Nevada, Oregón y Colorado.

En el caso de Latinoamérica, ha crecido mínimamente la presencia de turistas procedentes de Argentina, Chile y Colombia.

1.3.2. Percepción de los hoteles de Zihuatanejo

Los hoteles en Ixtapa forman parte de uno de los circuitos turísticos más importantes del estado de Guerrero, junto a la vecina ciudad de Zihuatanejo. Esta última surgió como una aldea de pescadores y gracias a sus playas se convirtió en uno de los destinos más elegido por los viajeros en la costa del Pacífico. Ixtapa fue creada para suplir la necesidad de alojamiento para los turistas que buscaban visitar las costas

de esta región. Por esto podrás encontrar una gran oferta de hoteles en Ixtapa, donde disfrutarás de los mejores all Inclusive. Además de admirar la belleza de estas playas de la costa del Pacífico, aquí podrás deleitarte con muchas opciones de restaurantes, cafés y tiendas. (despegar.com, 2018)

1.4. Importancia de los sitios web dedicados a calificar hoteles

Recientemente la información en forma de revisiones generada por los usuarios se ha vuelto cada vez más importante cuando se trata de ayudar a los usuarios con su elección de compra. Muchos sitios, como Amazon, TripAdvisor y Yelp, expedia, trivago,despegar.com, bestday, hoteles.com, Booking entre otros complementan sus descripciones de sus productos con una rica colección de comentarios de usuarios. De hecho muchas personas usan sitios como Amazon y TripAdvisor principalmente para revisar los comentarios, aunque tengan la intención de realizar la compra en otro sitio. (Mahony, 2010)

Los viajeros que visitan diferentes partes del mundo con diferentes propósitos tienden a buscar asesoramiento antes de hacer la reserva. Por lo tanto, no es sorprendente que casi la mitad de todos los viajeros en todo el mundo (independientemente de si viaja por negocios o con fines de ocio, independientemente si viajan solos o con amigos) buscan calificaciones en sitios web de revisión de hoteles antes de confirmar su alojamiento (Chipkin, 2012)

1.5. Descripción del problema

A pesar de que el “Hotel Corona” es una pequeña empresa tiene como objetivo llegar a convertirse por lo menos en una mediana empresa en los próximos años, y en uno de los hoteles predilectos por los turistas nacionales y extranjeros de la región de Ixtapa, Zihuatanejo. Sin embargo, actualmente carece de las herramientas necesarias para hacer servicio prestado, una estancia que lo posicione en el gusto del consumidor.

Dentro de las necesidades que se mencionaron con anterioridad, se encuentra el hecho de no tener una herramienta que permita a la gerencia de esta empresa apoyar el mejoramiento de las áreas diarias de sus empleados y colaboradores. Sabiendo de antemano que el trabajo realizado por los recursos humanos con los que el hotel cuenta será una de las mejores cartas de presentación que se podrían tener, y un importante factor en la productividad de la misma, es indispensable buscar que cada una de las tareas que les correspondan se lleven a cabo de una forma eficaz y eficiente. Para que esto suceda, es indispensable la tarea la existencia de un proceso que permita conocer tanto al gerente, como a los trabajadores que forman parte de esta empresa, cuales son las funciones y

características necesarias que se deben llevar a cabo en cada una de los puestos, para que puedan cumplir con las expectativas de servicio de sus clientes.

Aun cuando el Hotel Corona se considera una pequeña empresa, con pocos empleados, no se exime de tener los mismos problemas que aquejan a una gran organización, y en este caso el no contar con análisis y descripción de puestos de este hotel, es tan peligroso y preocupante como que una empresa no lo tuviera. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos o gerente, tiene la responsabilidad de conocer cada uno de los puestos.

La competencia, el crecimiento económico; además de los avances tecnológicos y el proceso de globalización, exigen una efectiva administración de recursos humanos, que conlleven al alcance de los objetivos propuestos por la institución, mediante la aplicación de estrategias que permitan ubicar las personas correctas

1.6. Justificación

Actualmente las redes sociales y los sitios web de viajes, juegan un papel muy importante a la hora en la que las personas eligen en que hotel piensan hospedarse, este factor se vuelve aún más trascendental, cuando el hotel en cuestión no pertenece a una cadena ampliamente conocida, ya que los turistas que viajan por placer no suelen visitar un mismo destino en repetidas ocasiones, provocando que la tarea de crear lealtad a la marca se vuelva muy complicada, siendo una estrategia más rentable enfocarse en atraer nuevos huéspedes.

Es necesaria una excelente calidad en todos los aspectos para conseguir un buen posicionamiento en la mente de los huéspedes potenciales, mejorar su reputación incrementar su afluencia y lograr que más turistas se alojen en ellos, es indispensable que se mejore la calidad en el servicio.

Con esta investigación se busca demostrar la incidencia que tiene el clima laboral, gestionado por el departamento de recursos humanos, en la calidad de servicio que ofrece el Hotel Corona, ya que se considera fundamental para obtener la satisfacción del huésped, e incluso superar sus expectativas.

Posteriormente, el 13 de septiembre de 2016 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación, los lineamientos para la implementación de un nuevo Sistema de Clasificación Hotelera, siendo de carácter obligatorio y se contaría con el plazo de un año para que todos los hoteles del país completen un cuestionario en línea en la página de la Secretaría de Turismo, para otorgar un número determinado de estrellas siendo el máximo el 5 y el mínimo el 1. Después de este plazo personal de la Secretaría supervisaría que lo dicho en el cuestionario sea verídico. Al platicar con la coordinadora del departamento de Calidad en Hotel Corona, comentó que no se

tenía conocimiento de esta situación y se le propuso hacer una evaluación para observar todos los aspectos con los que se cuenta.

1.7. Objetivos

- Analizar los factores que influyen en la satisfacción del huésped, con respecto a la calidad del servicio brindado, en el Hotel Corona en Zihuatanejo.
- Diagnosticar su clima laboral del Hotel Corona, por su posible influencia en el desempeño del personal, aplicando cuestionarios para este fin.
- Analizar con base en el sistema de clasificación hotelera de la Secretaría de Turismo los aspectos con los que cuenta para brindar un buen servicio y sus aspectos faltantes.

1.8. Metodología

Luego de haber observado el problema y haber planteado los objetivos, se procederá a la recopilación de material bibliográfico que sustentará y dará un marco teórico.

Se analizarán cuestionarios encuestas de clima laboral (instrumento diseñado por la empresa Hotel Corona) de los empleados del hotel, analizando los factores de:

- Comunicación y relaciones interpersonales
- Desarrollo laboral
- Incentivos
- Liderazgo
- Sentido de pertenencia

Después se analizará con base al Sistema de Gestión Hotelera de la Secretaría de Turismo los aspectos con los que el hotel cumple y dar recomendaciones para mejorar su calificación, simbolizada por estrellas.

Analizando 8 ejes de desempeño:

1. Acceso, exterior y generales (arquitectura del inmueble, estado de conservación y servicios proporcionados al turista para facilitar su ingreso).
2. Comunicación (medios, verbales o no verbales, intercambio de información a disposición de los huéspedes y de los empleados).
3. Habitación y baño (se evalúa el tamaño, equipamiento y servicios ofrecidos).
4. Alimentos y bebidas (se evalúa si el establecimiento ofrece alimentos para el desayuno, comida y/o cena, room service y, estándares de inocuidad en la preparación de alimentos).

5. Recepción (espacio de primer contacto con el turista, donde se le otorga información sobre los servicios incluidos).
6. Control de temperatura (mecanismo con los que cuenta el hotel para la gestión de temperatura, principalmente los sistemas de aire acondicionado).
7. Servicios (entre los que destacan de spa, despertador, tintorería e información turística).
8. Áreas públicas (conjunto de instalaciones abiertas y disponibles, como lobby, estacionamiento, centro de negocios y baño).

Para poder realizar esta evaluación se tienen que visitar las instalaciones de ambos establecimientos de hospedaje, y revisar si se cumple con las distintas especificaciones a través de una lista de verificación.

Al terminar de evaluar cada uno de los aspectos que marca el Sistema de Clasificación Hotelera se analizarán las áreas de oportunidad y se darán algunas recomendaciones para mejorar las instalaciones, servicio y personal, que permitirán aumentar su clasificación con base en estrellas e incorporarse a la base de datos de la SECTUR.

CAPITULO 2

SERVICIO DE CALIDAD

2.1. Evolución de la calidad

2.1.1. Etapa del control estadístico de la calidad

En la etapa de aseguramiento de la calidad se reconoce que la calidad no solo depende de los procesos de manufactura, sino que requiere servicios de soporte, por lo cual se deben coordinar esfuerzos entre las áreas de producción y diseño de producto, ingeniería de proceso, abastecimiento, laboratorio, etcétera. Surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad (Cantú Delgado, 2011)

En 1946 se formó la American Society for Quality. Esta organización, mediante sus publicaciones, conferencias y sesiones de capacitación, ha promovido el uso de calidad para todos los tipos de producción y servicio. En 1950, W. Edwards Deming, presentó una serie de conferencias sobre métodos estadísticos frente ingenieros japoneses, y sobre responsabilidad de la administración en el logro de la calidad. Con esos conceptos, los japoneses establecieron las normas de calidad para que el resto del mundo las adoptara (Bestersfield, 2009).

2.1.2. Etapa del aseguramiento de la calidad

Hasta la etapa de control estadístico, el enfoque de calidad se había orientado al proceso de manufactura, de modo que no existía la idea de la calidad en servicios de soporte de calidad en servicios de soporte y menos la del servicio al consumidor. A principio de la década de 1950, Joseph M. Juran (1989) impulsó el concepto del aseguramiento de calidad, el cual se fundamenta en que el proceso de manufactura requiere servicios de soporte de calidad; por ello, se debían “coordinar esfuerzos entre las áreas de producción y diseño del producto, ingeniería del proceso, abastecimiento y laboratorio, entre otras”. Para Juran, la calidad consiste en “ajustar las características de un producto al uso que le dará el consumidor” (Cantú Delgado, 2011)

2.1.3. Etapa de la administración de la calidad total

Para fines de la década de 1970 y principios de la de 1980, los gerentes estadounidenses viajaban con frecuencia a Japón con el fin de aprender acerca del

milagro japonés. Comenzó un renacimiento de la calidad en los productos y servicios estadounidenses, y para mediados de la década de 1980 se publicaron los conceptos de la administración de la calidad total. (Bestersfield, 2009)

Durante la década de 1980 y 1990 se escribieron cientos de libros que explicaban que era la calidad, como lograrla, cuáles eran sus métodos, y cómo lograr mejores estilos y hábitos de liderazgo de los directivos. Además E. Deming algunos de los autores que más contribuyeron a la calidad fueron: Joseph Duran, Kaouro Ishikawa, Phillips Crosby, Masaki Imai, Arman Feigenbaum, Shigeo Shingo, Taichi Ohono, Genichi Taguchi, Peter Drucker, Peter Senge, Stephen Covey, Tom Peters, Michael Porter, entre otros. (Gutiérrez Pulido, 2010)

En esta etapa la calidad se centra en el mercado y las necesidades del consumidor, dada la gran importancia de la calidad en el proceso de la competitividad. El concepto de la administración de la calidad total, TQM, es el pilar de todas las empresas que desean enfrentar un reto de cambio en cambio a la forma de cómo hacer las cosas, de trabajar de cara al cliente y de involucrar en cada acción de la organización la metodología del mejoramiento continuo, a través del ciclo PHVA (Planear- hacer- verificar- actuar) (Aldana de Vega, 2011).

2.1.3.1. Gestión de Calidad Total

La gestión de la calidad (TQM) hace referencia a un especial énfasis en la calidad, que comprende a toda la organización, desde los proveedores hasta los clientes. La TQM acentúa el compromiso de la dirección con que toda la empresa camine permanentemente hacia la excelencia en todo los aspectos de los productos y servicios que sean importantes para los consumidores (Render & Heizer, 2007)

La TQM tiene dos objetivos operacionales fundamentales: el diseño cuidadoso del producto o servicio y garantizar que los sistemas de la organización produzcan consistentemente el diseño. Estos dos objetivos solo se logran si toda la empresa se orienta a ellos, de ahí el término de administración de calidad total (Jacobs & Chase, 2014)

2.1.3.2. Estandarización

El siempre creciente comercio internacional reveló la necesidad de contar con un conjunto de normas de calidad que facilitará la relación entre proveedores y compradores. La creación de la serie de normas de calidad que facilitará la relación entre proveedores y compradores. La creación de normas internacionales conocidas como ISO 9000 comenzó en 1979, a partir de la formación de un comité técnico integrado por representantes de 20 naciones. La denominada organización internacional de estandarización (International Organization for Standardization), es

la asociación- con base en Ginebra, Suiza. Encargada de desarrollar y actualizar las normas, mismas que están en permanente revisión (Summer, 2006).

La premisa de los estándares es que los defectos se previenen con planeación y con la aplicación de las mejores prácticas en cada etapa del negocio, del diseño a la manufactura o de servicios, asegure que el producto que sale de sus instalaciones cumple los requisitos de los clientes. Estos estándares imponen a una empresa que, primero documente e instale sus sistemas de comunicación de calidad y luego verifique mediante una auditoría realizada por un tercero independiente y acreditado, el apego de dichos sistemas a los requisitos de los estándares (Jacobs & Chase, 2014)

Estandarizar el proceso consiste en definir y uniformar los procedimientos y las operaciones de manera que todos los involucrados realicen las mismas de igual forma. Ya que al existir distintas de realizar un trabajo seguramente se aumentará la variabilidad del proceso, y como consecuencia de ello, las fallas y no conformidades (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2014)

2.1.4. Etapa de reestructuración de las organizaciones y de mejora en los procesos de la información sistemáticamente.

Al final de la década de 1990, el movimiento por la calidad llevaba en occidente casi 20 años. En muchas compañías, los viejos supuestos y modelos mentales acerca de que la calidad es un problema y es una labor de manufactura, seguían dominando algunas de las prácticas directivas. Por ello se siguen proponiendo enfoques renovados para reinventar a las empresas con el fin de que logren sobrevivir en un mundo globalizado, partiendo de repensar su misión (la razón de ser) junto con la creación de visiones compartidas que estimulen y orienten el trabajo directivo (Gutiérrez Pulido, 2010)

El advenimiento del desarrollo tecnológico y el avance en los sistemas de comunicación, junto con la globalización, dan origen a otro concepto de la calidad, la reingeniería de procesos, en que las empresas se enfocan en mejorar de manera rápida y radical en todo lo referente a los procesos administrativos, de producción y comercialización (Aldana de Vega, 2011).

2.1.4.1. Tres niveles de Servicio

2.1.4.1.1 Brusco

Los prestadores de servicio deben considerar que el cliente es primero. Sin embargo, no todo es positivo en la prestación de un servicio. Existen personas con mala práctica que sin duda consideran el buen trato hacia el cliente como algo

extremo, por lo que en ocasiones llegan a incomodarlos, los tocan e incluso no le permiten el paso para continuar caminando por el área, se debe optar por tener calidad en el servicio y ser prudentes a la hora de ofrecerlo para dar una buena impresión.

2.1.4.1.2 Indiferentes es que este mal

Esto sucede cuando no se muestra el interés en las necesidades del cliente, se trata de ofrecer algo más y darles mil opciones a los clientes, pero no algo que lo deje satisfecho o que cubra su expectativa. Se debe tomar en cuenta las necesidades de nuestros clientes para satisfacerlas y sobrepasar la expectativa y lograr una recomendación por parte de ellos.

2.1.4.1.3 Excepcional

Adquiere diferentes niveles en función de cómo satisfagan a estos clientes y de la percepción que estos tengan en relación al servicio. Alcanzar un nivel de excelencia en el servicio significa lograr que los clientes tengan una impresión superior a sus expectativas previas. Un cliente que al salir de un negocio “no tiene motivos de compartir la experiencia”, no ha experimentado la excelencia en ese servicio. En cambio, si sale con ganas de contar al primero con quien se encuentre lo bien que ha sido atendido y servido, ésta es una señal de excelencia.

2.2. Precusores de la Calidad

2.2.1. Edwards Deming

Uno de los personajes más fuertemente relacionados con la calidad es William Edwards Deming, profesor y estadístico estadounidense. Desarrollo El concepto de calidad es utilizado desde las primeras civilizaciones donde el hombre era nómada y su medio de vida era la caza y la recolección de frutos, en ese entonces la calidad se basaba en inspeccionar y seleccionar lo mejor.

Pero el concepto de calidad tomo mayor importancia por los años 50's donde aparece EDWARDS DEMING quien fue el más importante en el estudio de la calidad, se le reconoce que logro cambiar la mentalidad de los japoneses al hacerles entender que la calidad es un “arma estratégica”.

Demostrando los altos costos que una empresa genera cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, es decir el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para

eliminar defectos, o la reposición y compensación pagada a los clientes por las fallas en los mismos.

DEMING apporto una serie de puntos los cuales debemos adoptarlos como una filosofía de vida para una empresa ya sea pequeña, mediana o grande o simplemente desarrollarlos en tu vida diaria y así lograr una mejor calidad de vida. Aquí están los 14 puntos que DEMING ofrece

1. Crear constancia de propósito.

Esto es para mejorar productos o servicios. Esto significa crear un plan para permanecer dentro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo.

2. Adoptar la nueva filosofía.

Para poder entrar a la nueva era económica, estableciendo un liderazgo dirigido al cambio. Esto hace que las empresas que vivan con la cultura del error, no le pueden asegurar a la compañía su permanencia en el mercado. Los artículos con defectos no son gratis, y puede ser más costoso corregir un error, que producir un artículo nuevo.

Sabemos que el cambio de cultura no es fácil, y se lleva tiempo, pero solo la alta gerencia puede lograrlo.

3. Terminar con la dependencia de la inspección.

La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa. El nuevo objetivo de la inspección es la auditoria para poder detectar cambios en el proceso y comprobar medidas preventivas.

4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios.

No se puede permitir que la competitividad de un producto esta basada únicamente en su precio, menos ahora que las necesidades del cliente se basan en la confiabilidad de los productos.

5. Mejorar el sistema de producción y de servicios.

Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la calidad y productividad, y así mismo reducir los costos y de la misma manera reducir los errores y desperdicios en los productos.

6. Entrenamiento del trabajo.

Uno de los principales problemas en entrenamiento, y la supervisión es que no se han fijado estándares para poder medir cual es un trabajo aceptable y cual no lo es.

Por qué este estándar solo se ligaba con la necesidad del supervisor de obtener determinada cantidad de producción sin importar la calidad de estos

7. Adoptar e instituir el liderazgo.

La supervisión es responsabilidad de la administración y debe de eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo.

8. Eliminar temores.

El miedo ira desapareciendo en la medida en que la administración, incluso los gerentes se vuelva un apoyo para sus trabajadores e inspiren confianza en ellos.

9. Romper las barreras entre los departamentos.

Este nos dice que entre departamentos deben de conocerse muy ampliamente y saber qué es lo que afecta a un departamento.

10. Eliminar slogan.

Es muy importante eliminar todo tipo de slogan que impliquen la perfección, o un nuevo nivel de producción sin proponer como lograrlo,

El proponer metas, sin un método para llegar a ellas, va a producir más efectos negativos que positivos.

11. Eliminar estándares.

Normalmente estos estándares y metas numéricas vienen a sustituir al liderazgo.

12. Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al trabajador.

Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, sino está enterado cuando está bien y cuando no.

13. Instituir un activo programa de educación.

Es necesario capacitar al personal en cuanto al uso de las estadísticas, para poder incorporar algunos sencillos métodos para que los empleados puedan llevar el control diario. El proceso de capacitación es sencillo, y puede hacerse en todos los niveles.

14. Implicar a todo el personal en la transformación.

La administración necesitará la orientación de algún experto, pero este no asumirá la responsabilidad que le compete a la administración.

Deming mejoró el círculo de calidad propuesto por Shewhart, el cual consiste en localizar el problema y atacarlo de raíz, a través de 4 etapas las cuales son “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso de mejora continua, ya que se analiza cada parte del proceso para ver cuál es la problemática y esto nos ayuda a conocerlo mejor y evitar futuros errores, y una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de seguir el proceso. (Arévalo, 2018)

2.2.2. Joseph Juran

Juran enseñó los principios de calidad a los japoneses en la década de 1950 y fue una fuerza importante en su reorganización para la calidad. Entre los pasos que emprendieron las organizaciones japonesas como resultado del liderazgo de Juran estuvieron los siguientes:

- Dirigir la calidad desde el nivel de dirección principal.
- Capacitar a toda la jerarquía administrativa en los principios de la calidad.
- Luchar por mejorar la calidad a una velocidad inusual.
- Informar del avance en las metas de calidad a los niveles ejecutivos.
- Hacer participar a la fuerza laboral en la calidad.
- Revisar la estructura de recompensas y reconocimiento para incluir la calidad.

Estos principios aún son el eje central de la cultura de calidad moderna.

Juran afirmaba que los empleados en los distintos niveles de la organización hablaban un “idioma” propio. Así, los directores hablan el lenguaje del dinero; los trabajadores el lenguaje de las cosas, y la gerencia media el habla ambos y traduce de dinero a cosas. Por ello para el nivel directivo se inclinó por el uso de la contabilidad de costos de calidad y el análisis, mientras que, para el nivel operativo, se enfocó en aumentar el cumplimiento con las especificaciones mediante la eliminación de defectos, apoyado en gran medida por las herramientas de estadística para el análisis.

La definición que dio Juran de la calidad, adaptación al uso, hace pensar que se debe considerar desde las perspectivas interna y externa; es decir, la calidad se relaciona con

1. el desempeño del producto que da como resultado la satisfacción del cliente;
2. productos sin deficiencias, lo que evita la insatisfacción del cliente.

La manera como se diseñan, fabrican y entregan productos y servicios y el servicio en campo contribuyen a la adaptación al uso. Por tanto, la búsqueda de la calidad se considera en dos niveles:

1. la misión de la empresa como un todo es lograr una alta calidad de diseño; y
2. la misión de cada departamento en la empresa es lograr calidad de alto cumplimiento.

Las recomendaciones de Juran se concentran en tres procesos de calidad principales, llamados la Trilogía de calidad:

1. planificación de la calidad, el proceso de preparación para cumplir los objetivos de calidad;
2. control de calidad, el proceso de satisfacer los objetivos de calidad durante las operaciones, y
3. mejora de la calidad, el proceso de alcanzar niveles de desempeño sin precedentes.

En la época en la que propuso esta estructura, pocas empresas participaban en actividades importantes de planificación o mejora. Por tanto, Juran promovía un cambio cultural significativo en la forma de pensar de la administración.

La planificación de la calidad empieza al identificar a los clientes, tanto internos como externos; determinar sus necesidades; traducir las necesidades del cliente en especificaciones; desarrollar características de productos que respondan esas necesidades, y elaborar los procesos capaces de producir el producto o prestar el servicio. Quería que los empleados supieran quién utiliza sus productos, ya sea en el siguiente departamento o en otra organización. Así, se establecen metas de calidad orientadas a satisfacer las necesidades de clientes y proveedores por igual a un costo combinado mínimo. Después, se debe diseñar el proceso mediante el cual se obtiene un producto a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con las metas de calidad bajo las condiciones actuales de operación. La planificación estratégica para la calidad (similar al proceso de planificación financiera de la empresa) determina las metas a corto y largo plazos, establece las prioridades, compara los resultados con los planes anteriores Y combina los planes con otros objetivos estratégicos corporativos.

El control de calidad requiere determinar qué se va a controlar, establecer las unidades de medición para evaluar la información de manera objetiva, fijar las normas de desempeño, medir el desempeño real, interpretar la diferencia entre el desempeño real y las normas y emprender una acción en cuanto a la diferencia.

Especificó un programa detallado para el mejoramiento de la calidad, en este tipo de programa se tiene que probar que la mejora es necesaria, identificar proyectos específicos de la mejora, organizar el apoyo para los proyectos, diagnosticar las causas, proporcionar remedios para las causas, probar que los remedios son eficaces en las condiciones operativas actuales y ofrecer el control con el fin de conservar las mejoras. El enfoque de Juran se refleja en las prácticas de gran variedad de organizaciones en la actualidad.

El enfoque hacia el compromiso de la alta dirección, la necesidad de mejora, el uso de técnicas para el control de la calidad y la importancia de la capacitación son fundamentales para su filosofía. Según Juran: “El temor puede sacar lo mejor de las personas”.

Juran fue el primero en aplicar el principio de Pareto para mejorar la calidad distinguiendo los pocos, pero vitales problemas, de los muchos, pero triviales (poco importantes). Diferenció entre problemas esporádicos y problemas crónicos. Los esporádicos son dramáticos y deben recibir atención inmediata, mientras que los crónicos ocurren durante un largo período. Es en estos en los que debe centrarse un proceso de mejora continua y en los que la dirección debe jugar un papel destacado. (Gestiopolis, 2016)

2.2.3. Kaoru Ishikawa

(Tokio, 1915 - 1989) Teórico de la administración de empresas japonés, experto en el control de calidad. Educado en una familia con extensa tradición industrial, Ishikawa se licenció en Químicas por la Universidad de Tokio en 1939. De 1939 a 1947 trabajó en la industria y en el ejército. Ejerció también la docencia en el área de ingeniería de la misma universidad.

A partir de 1949 participó en la promoción del control de calidad, y desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con las estrategias de desarrollo del Japón de la posguerra. En 1952 Japón entró en la ISO (International Standard Organization), asociación internacional creada con el fin de fijar los estándares para las diferentes empresas y productos. Ishikawa se incorporó a ella en 1960 y, desde 1977, fue el presidente de la delegación del Japón. Fue además presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón.

Ishikawa explicó el interés y el éxito de los japoneses en la calidad basándose en la filosofía del kanji (escritura de letras chinas), puesto que la dificultad de su aprendizaje favorece los hábitos de trabajo preciso.

La base filosófica de sus ideas es de tipo roussoniano; el hombre es bueno por naturaleza, y se implica positivamente con aquello que le afecta. Es por ello que Ishikawa critica el modelo productivo de occidente, en el que el trabajador recibe un trato irrespetuoso con su dignidad humana.

El taylorismo y fordismo, base técnica de los modelos occidentales aplicados en la segunda fase de la revolución industrial, se desarrollaban a partir de concepciones en las que el hombre es malo por naturaleza. El trabajador era reducido a un objeto desechable, a un robot atado a una cadena de montaje (Ford) cuyo tiempo debía ser exprimido pautando al milímetro sus acciones repetitivas y mecánicas (Taylor), bajo el control y órdenes de los jefes. Para romper esa dinámica, Ishikawa intentaba conseguir el compromiso de los obreros como personas: solamente así los trabajadores tendrían interés en mejorar la calidad y la producción.

De entre las muchas aportaciones que contienen sus numerosos libros sobre el control de calidad, destaca su conocido Diagrama causa-efecto (también llamado "Diagrama de espina de pescado" por su forma) como herramienta para el estudio de las causas de los problemas. Se fundamenta en la idea de que los problemas relacionados con la calidad raramente tienen causas únicas, sino que suele haber implicados en ellos, de acuerdo con su experiencia, un cúmulo de causas. Sólo hay que encontrar esta multiplicidad de causas y colocarlas en el diagrama, formando así grupos de causas a las que se aplicarán medidas preventivas. (biografías y vidas, 2018)

Los Principios Básicos

Las siete herramientas de Ishikawa son:

Los diagramas de Pareto.

Los diagramas de causa-efecto (diagramas "espinas de pescado" o Ishikawa)

Los histogramas

Las hojas de control

Los diagramas de dispersión

Los flujogramas

Los cuadros de control

Si bien Ishikawa admitió que no todos los problemas se podían resolver con estas herramientas, consideró que era posible encontrar una solución en el 95 por ciento de los casos, y que el operario de planta podía utilizarlas eficazmente. Si bien algunas de las herramientas habían sido bien conocidas en otra época, Ishikawa las organizó específicamente para mejorar el control de la calidad. Él creó el diagrama de causa-efecto, denominado en forma descriptiva "diagrama de espina de

pescado”, otras veces llamado diagrama Ishikawa para distinguirlo de un tipo diferente de diagrama de causa-efecto utilizado en programas de computación.

Quizá la más trascendente de las herramientas sea la idea de los círculos de control de calidad (CCC). Su éxito le sorprendió incluso a él mismo, especialmente cuando la idea se exportó del Japón. Supuso que ninguna nación que no tuviera una tradición budista-confucionista sería inhóspita para los CCC. Hoy existen más de 250.000 círculos de control de calidad registrados por las oficinas centrales de Control de calidad en Japón, y más de 3.500 informes de estudios de casos de modelos implementados. Este aspecto esencial de la gestión de calidad ha sido responsable de gran parte del mejoramiento de la calidad de los productos japoneses en las últimas décadas. Ishikawa considera que los CCC son más importantes para el sector de servicios que para la industria fabril, ya que los primeros trabajan en contacto más directo con el consumidor.

La Filosofía de la Calidad de Ishikawa

A medida que la industria progresa, y el grado de civilización aumenta, el control de la calidad llega a ser cada vez más importante. A continuación, expondré algunos principios básicos de la filosofía de Ishikawa con referencia a la calidad:

1. La calidad comienza y finaliza con la educación.
2. Un primer paso hacia la calidad es conocer los requerimientos del consumidor.
3. Las condiciones ideales del control de calidad se dan cuando la inspección ya no es necesaria.
4. Elimine la causa de origen y no los síntomas.
5. El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las divisiones.
6. No confunda los medios con los objetivos
7. Priorice la calidad y fije sus perspectivas de ganancia en el largo plazo.
8. El marketing es la entrada y la salida de la calidad
9. La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
10. El noventa y nueve por ciento de los problemas de una compañía se pueden resolver utilizando las siete herramientas del control de calidad.
11. La información sin difusión es información falsa; por ejemplo, fijar un promedio sin comunicar el desvío estándar. (Giugni, 2010)

2.2.3.1. Procedimiento de los Círculos de Calidad

Los círculos de calidad son equipos de trabajo integrados por personas que desarrollan su actividad en una misma área. Junto a su supervisor, se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones.

El origen de los círculos de calidad se encuentra en Japón y en el movimiento de la Calidad Total que se desarrolló en ese país. Esta perspectiva pone el énfasis en la participación total; en la cooperación de todos los departamentos y empleados. El control de calidad no ha de limitarse a la inspección (para evitar que los procesos generen productos defectuosos) y a los departamentos de producción. Han de extenderse a todos los procesos de la organización. Esto incluye desde el diseño de productos, hasta la fabricación, la garantía posventa y demás actividades auxiliares o de soporte (contabilidad, administración del personal...). En este planteamiento puede reconocerse lo que más tarde se denominará Gestión de la Calidad Total.

La gestión de la calidad total tiene como principios:

- Centrarse en el cliente y en los grupos de interés.
- Participación y trabajo en equipo en todos los niveles de la organización.
- La mejora continua.

Para canalizar la participación, se impulsó la creación de círculos de calidad. En este sentido el hito inicial fue la publicación del primer número, en abril de 1962, de la revista Gemba-To-QC (Control de Calidad para supervisores), cuyo consejo editorial estaba presidido por Kaoru Ishikawa, cuyo fin era instruir a los supervisores en el control de calidad.

Ya que los trabajadores no estaban acostumbrados a leer, se tomó la alternativa de que los trabajadores leyeran la revista en grupo en reuniones donde se discutían y analizaban los problemas que surgían en el trabajo a fin de no volverlos a cometer y se analizaban los métodos estadísticos susceptibles de ser aplicados en los análisis. Este fue el inicio de los círculos de calidad.

Un círculo de calidad es: “Un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejora dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros”

procedimiento de los círculos de Calidad

Los círculos de calidad se reúnen periódicamente, durante una hora a la semana. Dentro del horario laboral, aunque si es necesario el número de horas y reuniones puede ser ampliado. Son los propios componentes del círculo quienes seleccionan el problema a tratar, siendo esta la primera decisión que habrá de tomar el equipo.

Círculos de Calidad: Procedimiento

Obtienen la información oportuna y, si es necesario, pueden contar con técnicos y asesoramiento externo en general, ya que la gerencia les apoya completamente y les brinda toda la ayuda que precisen.

La dirección del círculo no tiene que ser siempre ejercida por el mando directo del grupo. Es posible que otro miembro distinto del círculo coordine y dirija las reuniones.

- Antes de iniciar las reuniones, los componentes reciben capacitación sobre diversos temas:
- Participación en círculos de calidad.
- Cómo dirigir reuniones.
- Técnicas para analizar problemas y tomar decisiones.
- Presentación de resultados a la dirección.

Habitualmente los círculos de calidad cuentan, inicialmente, con un facilitador.

Éste no pertenece al equipo como tal, siendo múltiple su cometido:

- Promover dinámicas de grupo efectivas.
- Sugerir herramientas y técnicas de análisis y solución de problemas, así como proporcionar asesoramiento sobre ellas.
- Asegurar la participación equilibrada de todos los miembros del grupo.
- Regular el proceso de equipo en general, es decir el *cómo* trabaja el grupo para alcanzar el objetivo.

Una vez decidido el problema sobre el que se va a trabajar, y analizado éste, el círculo presenta la propuesta de solución a la gerencia. La conclusión debe estar fundamentada en un completo estudio sobre su impacto, mejoras, costes asociados, beneficios a obtener y otras consecuencias derivadas de su adopción.

Presentada la propuesta, reciben reconocimiento por su labor. El mismo hecho de realizar la exposición ante la dirección, ya es una oportunidad para ello. Asimismo, los trabajos son difundidos y, en su caso, publicados en el boletín o revista de la organización. También se conceden premios, diplomas, menciones, ... En algunas organizaciones se recibe alguna compensación económica.

Los círculos de calidad son grupos relativamente estables. Evidentemente dependen de la voluntariedad de las personas para integrarse. Pero una vez resuelto un problema, el círculo se mantiene reiniciando el proceso de elección de otra dificultad, su análisis, solución y correspondiente propuesta. Y así sucesivamente.

Estos grupos se estructuran paralelamente a la organización formal, hasta abarcarla completamente. De este modo, los trabajadores de línea se organizan en círculos y, en un nivel superior, sus supervisores lo hacen a su vez en otro círculo. Así hasta los niveles superiores. Puede existir una *oficina de círculos de calidad* que organiza y sirve de apoyo a todo el proceso. Esto da una idea de la complejidad que significa implementar esta modalidad de trabajo, que exige un grado muy desarrollado de madurez en cuanto al trabajo en equipo. (Aiteco Consultores, 2016)

2.3. Philip Crosby

El aporte de Philip Crosby a la gestión de la calidad se resume en su exhortación a que las organizaciones trabajen por alcanzar la meta de cero defectos. A continuación, una breve exploración bibliográfica en la que se presentarán algunos de sus postulados.

En la calidad no cuesta el arte de cerciorarse de la calidad Crosby empieza con una máxima que sintetiza su amplia propuesta:

La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad – todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez.

En reflexiones sobre calidad plantea las siguientes consideraciones acerca de su filosofía cero defectos:

“Cero defectos” es el grito de batalla de la prevención de defectos. Significa “haga el trabajo bien a la primera vez”.

No existe sustituto para las palabras “cero defectos”. Son absolutamente claras.

En un verdadero enfoque de cero defectos, no existen cosas sin importancia.

“Cero defectos” significa hacer lo que acordamos cuando acordamos hacerlo. Significa requerimientos claros, entrenamiento, una actitud positiva y un plan.

El desempeño estándar es cero defectos.

Los absolutos de la gestión de calidad

De acuerdo con Miranda et.al. (p.39), para Crosby la mejora de la calidad debe basarse en lo que denominó los absolutos de la gestión de la calidad:

1. El primer absoluto se basa en definir la calidad como el cumplimiento de los requisitos establecidos, de forma que la mejora de la calidad se alcanzará logrando que todo el mundo haga bien las cosas a la primera. Para ello se hace necesario que todos los trabajadores conozcan dichos requisitos establecidos y que la dirección suministre los medios necesarios para alcanzarlos.
2. El segundo absoluto afirma que el sistema que causa la calidad es la prevención. Aquí todos los expertos están de acuerdo. La idea no es encontrar errores, sino evitarlos. Si nos basamos en la inspección masiva para detectar errores, los costos crecerán aún si nada está mal; a los inspectores se les debe pagar su salario, y si encuentran un error, se debe agregar el costo de tener que elaborar el producto de nuevo. Para reducir costes, se debe hacer que el sistema por sí mismo produzca productos de calidad de forma que no sea necesaria la inspección del producto final.
3. El tercer absoluto dice que el único estándar de rendimiento válido es el cero defectos. Una de las continuas batallas de Crosby con los métodos estadísticos de calidad. es que todos aceptan como inevitable que en ocasiones algunas cosas no saldrán bien. Crosby dice que las empresas pueden y deben producir siempre productos libres de defectos. Los errores se producen por dos razones principalmente: por falta de conocimiento o por falta de atención. En ambos casos la formación puede generar el cambio de

mentalidad necesario para hacer las cosas bien a la primera y lograr el estándar de cero defectos.

4. El cuarto absoluto afirma que la única medida válida de la actuación de la organización es el costo de calidad. La calidad se mide por el costo de hacer las cosas mal o costo de calidad. Este costo puede dividirse en precio del incumplimiento (se correspondería con el costo de fallos) y precio del cumplimiento (incluiría los costos de prevención). El cálculo del precio de incumplimiento pondrá de manifiesto la relevancia cuantitativa de los defectos y la importancia de implantar un sistema de mejora de la calidad.

Los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad

Los cuatro absolutos son la base para el desarrollo del proceso de mejoramiento de la calidad que se compone de los siguientes 14 pasos, resumidos perfectamente por Miranda et.al. (p.41) así:

Compromiso de la dirección. Los directivos deben manifestar de forma clara su compromiso con la mejora de la calidad fijando una política de calidad en la organización, comunicando de forma reiterada su compromiso y dando importancia a la calidad en las reuniones periódicas de la dirección.

1. Equipo de mejoramiento de la calidad, EMC. Debe crearse un equipo que dirija el proceso de mejora con un liderazgo bien definido y una comunicación fluida con la alta dirección.
2. Medición de la calidad. Con objeto de cuantificar los problemas existentes y la eficacia de las medidas correctoras.
3. Evaluación del costo de calidad. Se trata de identificar los distintos elementos integrantes del costo de calidad y formar a los directivos en la utilización de esta herramienta de gestión.
4. Conciencia de calidad. Se debe contar con un buen sistema de comunicación que fomente la preocupación de los trabajadores por los problemas de calidad y transmita el compromiso de la dirección con la mejora de la calidad.
5. Acción correctiva. Se debe contar con un procedimiento sistemático para la identificación y resolución de problemas, partiendo de un análisis de las causas que los generan.
6. Establecer un comité ad hoc para el programa de cero defectos. Se debe elaborar un plan de actividades preparatorias a la inauguración formal del

programa de cero defectos (día cero defectos), para ello debe contarse con las opiniones de todos los implicados en el proceso de mejora.

7. Entrenamiento de los supervisores. Habrá que determinar el programa de formación más adecuado para cada trabajador con vistas a alcanzar la mejora de la calidad deseada.
8. Día de cero defectos. Debe fijarse un día de comienzo formal del plan que transmita a todo el cambio cultural en la organización y el compromiso general para alcanzar dicho objetivo.
9. Fijar metas. Todos los trabajadores deben establecer objetivos individuales de mejora y metas a alcanzar en sus equipos de trabajo.
10. Eliminación de la causa de los errores. Debe implantarse un sistema de comunicación fluido entre trabajadores y dirección para que estos puedan transmitir los problemas que se enfrentan de cara a lograr sus objetivos individuales de mejora.
11. Reconocimiento. Se hace imprescindible fijar un sistema de reconocimiento para empleados y directivos por igual, que no esté basado exclusivamente en incentivos económicos.
12. Encargados de mejorar la calidad. Se trata de reuniones periódicas de los distintos responsables de calidad para poder compartir sus experiencias y conocimientos.
13. Hacerlo de nuevo. El proceso de mejora de la calidad no tiene fin, sino que siempre existen posibilidades de mejora y problemas a solucionar. (Gestiópolis, 2001)

2.3.1. Concepto e importancia de la calidad

Un hecho inevitable es que, en ésta época, casi en cualquier parte del mundo, incluido México, la clave del éxito reside en ser competitivo, entendido como el éxito de la sociedad en la consecución de los satisfactores y emocionales que faciliten vivir con calidad. Ser competitivo no solo significa tener la capacidad de atraer el interés de accionistas, empleados y clientes, sino que también resulta cada vez más complicado porque los consumidores demandan mejor calidad, precio y tiempo de respuesta (Cantú Delgado, 2011).

Las organizaciones competitivas son la base de una economía fuerte y sólida. Esto se logrará cuando un país tenga una población competente, es decir, gente capaz de innovar y crear con las facultades necesarias para operar y desarrollar sistemas tanto tecnológicos como organizacionales que generen satisfactores de óptima calidad. En este sentido, personas con preparación de calidad pueden desarrollar y

operar organizaciones de calidad, que a su vez generen productos y servicios de calidad.

Según la Real Academia de la Lengua Española la palabra calidad se refiere a:

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Humberto Cantú (2011) explica que el concepto de Calidad como: “Todas las cualidades con que cuenta un producto —o un servicio— para ser de utilidad a quien lo emplea”.

Philip B. Crosby interpreta la calidad como: “La conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad” (Crosby, 1988).

Se puede ver que todos coinciden que la calidad se basa en la percepción del valor de un producto o servicio por parte del usuario.

También clasifica la calidad en tres tipos:

Calidad al consumidor: “Características, tangibles e intangibles, de un producto o servicio: funciones operativas (velocidad, capacidad, etc.), precio y economía de uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, simple de manejar y mantener en condiciones operativas, fácil de desechar (ecológico), etcétera”.

Calidad de conformación: “Conjunto de características dadas a un producto durante su proceso de elaboración, las cuales deben ajustarse a lo especificado en su diseño”.

“Calidad de diseño: Conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor potencial y que favorecen que el producto tenga viabilidad tecnológica de fabricación”.

Las normas ISO 9000 interpretan la calidad como “la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor”; el aseguramiento de la calidad como “el conjunto de las actividades planeadas de manera formal para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos”; y el control de calidad como “el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la idea de crear una característica específica de calidad”.

Según la norma JISZ8101, control de calidad significa: “Sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan en forma económica los requerimientos del consumidor.”

Mientras que la norma ANSIZI.7-1971 define Control de calidad como “Técnicas operacionales y actividades que sustentan la calidad de un producto o servicio para satisfacer ciertas necesidades.”

W. Edwards Deming (1986), definía el control de calidad como “la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario”.

El concepto de administración por calidad total (TQM, de total quality management)

Se ha convertido en una condición necesaria para las empresas que enfrentan el reto del cambio de paradigma en la forma de hacer negocios. Este cambio no es un hecho aislado que ocurre con el tiempo, a partir del cual las cosas simplemente son distintas. El cambio de paradigma se refiere a un proceso de constantes cambios que ocurren en lapsos muy cortos y a los que las organizaciones deben adaptarse rápidamente para seguir siendo competitivas.

De acuerdo con Bounds *et al.* (1994), el concepto de calidad ha transitado por diversas etapas: la de inspección (siglo XIX), la del control estadístico del proceso (década de 1930), la del aseguramiento de la calidad (década de 1950) y la de la administración estratégica por calidad total (década de 1990).

2.4. Concepto de servicio

Los bienes intangibles se denominan también servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que reciben el sujeto o sus pertenencias, y a través de los cuales quedan solucionados los problemas o carencias sentidos. Eiglier y Langeard han propuesto que el proceso de elaboración de los servicios (en equivalencia al término utilizado con los productos) reciba el nombre de servucción (Larrea, 1991).

Karl Albretech (1994) lo define como “el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico y, por tanto, traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación”.

Leonard Berry, define al servicio como “un proceso, un conjunto de actividades encaminadas a atender y satisfacer al cliente; los productos son objetos, los servicios son realizaciones” (Berry, 1996).

Un servicio también puede definirse como un cambio en la condición de una persona o de un bien perteneciente a una unidad económica, que se produjo como resultado de la actividad de alguna otra unidad económica, de acuerdo con la persona o unidad económica anterior (Hill 1977).

J. Juran (1992) lo entiende como “el trabajo realizado por otra persona”.

En el Diccionario de Dirección de Marketing y Empresas, el servicio se define como:

“Conjunto de acciones constituidas en atributos comerciales con las que un proveedor ofrece al mercado una respuesta a una necesidad determinada. Frecuentemente se considera como el equivalente intangible de un producto material” (Blasco López, García de Madariaga Miranda, López Sánchez, & Molero Ayala, 2009).

La Real Academia de la Lengua Española define el sector servicios, o sector terciario como:

Sector que abarca las actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos de bienes, que se prestan a los ciudadanos, como la Administración, la enseñanza, el turismo, etc.

“Bell, David (1973) describe la sociedad de servicios como un juego entre personas. Aunque esta metáfora no recoge todas las características de los servicios, sirve para describir la esencia de esta era posindustrial, en comparación con etapas anteriores, a las que Bell denomina “juego contra la naturaleza fabricada” (el período posterior a la revolución industrial hasta nuestros días) y “juego contra la naturaleza” (período anterior a la revolución industrial). En resumen, el “juego contra la naturaleza” se caracteriza por la lucha de la humanidad para enfrentarse a la naturaleza con eficacia, mientras que el “juego contra la naturaleza fabricada”, posterior a la revolución industrial, modifica la relación de las personas con el trabajo. Apareció una nueva relación entre personas y máquinas, siendo precisas nuevas formas de organización, de coordinación y de actividades en el trabajo y técnicas de gestión como, por ejemplo, la dirección integrada, el marketing y los comportamientos organizativos” (Bowen, Siehl, & Schneider, 1989).

Para Norman R. (1984), la característica esencial en el servicio se centra en las relaciones sociales que se generan en la empresa y las cuales se deben ampliar más allá del entorno de la propia empresa. Esta premisa implica una mayor generación de información, elemento que permitirá a las organizaciones gestionar de forma oportuna los servicios que le son requeridos.

2.5. Clasificación de los Servicios

Existen diversas calificaciones de los servicios proporcionadas por diversos autores entre las que podemos encontrar:

Christopher H. Lovelock combinando el componente tangible/intangible del acto de servicio y la naturaleza personal/real del beneficiario del mismo, ha elaborado el siguiente cuadro comparativo.

	Beneficiario directo del Servicio	
	Personas	Cosas
Naturaleza del acto de servicio	Servicios destinados al cuerpo de las personas	Servicios destinados a bienes materiales
Acciones tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • sanidad • transporte de personas • salones de belleza • restaurantes • salones de peluquería 	<ul style="list-style-type: none"> • transporte de mercancías • mantenimiento • seguridad • limpieza • jardinería • servicios veterinarios
Acciones intangibles	Servicios destinados a la mente de las personas	Servicios destinados a bienes inmateriales
	<ul style="list-style-type: none"> • educación • programas radio • servicios de información • teatros • museos 	<ul style="list-style-type: none"> • bancos • asesoría legal • contabilidad • bolsa • seguros

(Larrea, 1991)

2.6. Concepto de Calidad en el Servicio

Al igual que ocurre con otros temas relativos a la gestión empresarial, las primeras investigaciones existentes sobre la calidad se centraron en el ámbito de los productos industriales, ya que en un primer momento este fue el tipo de empresa con mayor protagonismo en la economía. Pero los servicios tienen

características que por su propia naturaleza los hacen distintos que los bienes industriales. (Seto Palmiés, 2004)

Debido a las características básicas de los servicios como intangibilidad, heterogeneidad, su condición de perecederos y producción y consumo simultáneos, los proveedores de servicios se enfrentan a algunos muy particulares desafíos (Prakash & Mohanty, 2013)

Los clientes tienen más dificultades para evaluar la calidad en el servicio que la calidad de los productos, ya que la primera incluye evaluaciones no sólo de los resultados obtenidos sino también del proceso de prestación de servicio (Parasuraman, Zehithal, & Berry, 1988)

Así que podemos definir la calidad de servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir – es decir sus expectativas – y lo que realmente recibe o percibe que recibe – desempeño o percepción del resultado del servicio. (Barroso Castro, 2000)

2.7. Importancia de la calidad en el servicio

“...se estima que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio; que es el elemento central de transferencia que se concreta en dos formas: el servicio en sí mismo y el servicio añadido a un producto”. (Thomas, 1995)

Las empresas de servicios, al igual que las manufactureras, deben establecer programas de calidad total. En general, estos programas tienen la misma estructura que la utilizada en empresas de transformación.

Sin embargo, conviene asegurarse de incluir los siguientes aspectos de un programa de calidad. (Tshohl, 1994)

- a) Involucramiento y liderazgo de la alta administración.
- b) Plan estratégico de servicio.
- c) Procedimientos para comprender las necesidades y expectativas del cliente con un enfoque de valor que permita diseñar el producto o servicio que satisfaga al consumidor.
- d) Infraestructura de servicio para respaldo y atención al cliente como garantía de servicio que promueva su credibilidad y confianza.
- e) Sistemas de medición del grado de satisfacción del cliente, basados en encuestas periódicas, así como en la documentación de experiencias (buenas y malas) en la relación y trato al cliente.
- f) Sistema de evaluación de los costos asociados (directos e indirectos)

a la falta de calidad en el servicio.

- g) Sistemas de mejoramiento de la calidad en el servicio que se basen en el conocimiento de las causas de error y su relación con la actitud y el comportamiento del personal asignado específicamente para tratar, de manera directa, a los clientes.

El mejoramiento de la calidad en el servicio se basa en el hecho de que esta se puede observar y medir; su objetivo es exceder las expectativas del cliente mediante un enfoque positivo en la calidad que haga propender las quejas por mal servicio a cero. Para ello es conveniente aprovechar el conocimiento del personal de servicio, el cual percibe con claridad las inquietudes del cliente, a la vez que su satisfacción en el trabajo incide fuertemente en sus actitudes y comportamiento. Por lo general, el mejoramiento de la calidad de un servicio es un problema de relaciones humanas más que de organización. El uso de la psicología y la administración, combinados con planes permanentes de educación y capacitación, son elementos fundamentales para crear un ambiente humano propicio para la calidad. (Cantú Delgado, 2011)

En resumen, se puede asegurar que las organizaciones de servicios en la actualidad deben contar con una operación flexible que responda de forma rápida a los deseos y necesidades del consumidor, al exceder sus expectativas, así como al transferirle valor mediante productos y servicios innovadores. Para ello, las empresas necesitan contar con una inversión en capital humano mayor que la de capital físico, que les asegure personal capacitado, educado y con vocación de servicio para agregar, de forma permanente, valor al cliente en todos los procesos de la cadena. Las organizaciones de servicio no pueden operar mediante la supervisión directa de los empleados, pues un empleado de servicio interactúa más con el cliente que con su supervisor. La alternativa es desarrollar en ellos una cultura de servicio en la que su comportamiento se dirija indirectamente mediante valores culturales creados en los diversos sistemas organizacionales (Bowen & Lawler, 1992)

2.8. Elementos en la Calidad en el Servicio

Para medir la satisfacción del cliente con los diferentes aspectos de la calidad del servicio, Parasuraman, Zeithaml, y Berry desarrollaron un instrumento de investigación llamado SERVQUAL. Dicho instrumento está basado en la premisa de que los clientes pueden evaluar la calidad del servicio de una empresa a partir de comparar sus percepciones del servicio con sus expectativas. SERVQUAL es una herramienta genérica de medición que puede ser aplicada en un amplio abanico de empresas de servicio. En su formato básico, la escala contiene 22 enunciados sobre percepciones y una serie de puntos sobre expectativas, reflejando cinco dimensiones (Par88).

Elementos tangibles. Son los aspectos físicos tales como las instalaciones, el personal, la documentación y el material de comunicación que utilizan. A primera vista es la imagen que la empresa proyecta. Para conseguir construir lealtad, esta imagen física tiene que exceder las expectativas del cliente.

Confiabilidad. Significa realizar el servicio prometido de manera precisa, rápida y bien hecha. Hay que asegurarse de que el servicio que se ha dado es el que esperaba el cliente y preguntarse si los empleados están capacitados y bien identificados para resolver las dudas de los clientes.

Presteza o capacidad de respuesta. Consiste en la capacidad de la empresa de responder con rapidez, proporcionando ayuda inmediata al cliente. Se construye lealtad cuando la empresa responde a una necesidad del cliente antes de que él mismo sienta esa necesidad o cuando la empresa se desvive por lograr satisfacer la necesidad de un cliente.

Aseguramiento. Es el conocimiento, la credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente. Asegurarse que los empleados tengan conocimiento requiere que una empresa invierta en formación efectiva. Pero formar únicamente no garantiza buenos representantes. Una buena selección, buena evaluación y remuneración son factores clave del éxito para el desarrollo de empleados que sean buenos representantes de la empresa y sean capaces de resolver los problemas en el acto.

Empatía. El fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente llevan a un servicio personalizado que hace que el cliente se sienta único.

Las relaciones entre prestación principal y servicio han sido objeto de numerosos análisis. Entre las conclusiones alcanzadas se pueden mencionar (Larrea, 1991)

- a) El servicio debe girar inevitablemente alrededor de la prestación principal.
- b) Un servicio de calidad no puede apoyarse de manera permanente en un mal producto o servicio principal. (En un momento determinado puede ser capaz de disimularlo.)
- c) En mercados en los que es muy difícil lanzar productos/servicios diferenciados, la diferenciación puede venir dada por la vía del servicio.
- d) Cuando la prestación principal encuentra dificultades de comprensión y percepción en el cliente, éste tiende a ser impactado por la percepción del servicio.

- e) La calidad del servicio encuentra más dificultades de control, en general, que la calidad del producto/servicio principal.
- f) La evidencia empírica confirma que las empresas que más se preocupan por mejorar el nivel de su servicio son también, normalmente, empresas sobresalientes en su nivel de productividad y de calidad técnica (o de la prestación principal).

2.9. Recursos humanos en los servicios

A menudo se argumenta que, dada la importancia de la interacción cliente / empleado para el encuentro de servicio, la gestión de recursos humanos (HRM) tiene un papel clave que desempeñar en la obtención de altos niveles de calidad de servicio. El consumidor de un servicio se involucra en una experiencia sutil y compleja que es personal y psicológica, a diferencia del acto de consumir un producto (Haynes & Fryer, 2000)

Dos elementos fundamentales dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa de servicios son el clima organizacional y el empoderamiento de los empleados.

2.9.1. Clima Organizacional y Clima de Servicio

El clima organizacional se puede utilizar como una herramienta de gestión para obtener una mejor comprensión de las motivaciones de los empleados, proporcionando ideas sobre cómo perciben su organización. (Davidson, 2003)

En el caso de las organizaciones de servicios, el clima existente puede ser un antecedente importante de las relaciones entre los empleados y los clientes y el servicio prestado (Clark, 2002)

(Schneider, 1990) Define el clima organizacional como "las percepciones predominantes de los eventos, prácticas y procedimientos, y los tipos de comportamientos que se recompensan, se apoyan y se esperan en un entorno".

La cultura de servicio podría describirse mejor como la opinión de un empleado acerca de las prácticas de administración en una variedad de disciplinas, tales como recursos humanos, liderazgo y mercadeo. Representa el grado en que todos los elementos de una organización se centran en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Solnet, 2006)

2.9.2. Importancia del empoderamiento de los empleados

Los investigadores y los profesionales han reconocido la importancia del nivel de empoderamiento de los empleados en el sector del hotelería, donde la acción rápida es a menudo necesaria para ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes. Los investigadores también han demostrado que los empleados empoderados tienen mayor probabilidad de reportar mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional (Namasivayam, Guchait, & Puiwa, 2014)

El empowerment o empoderamiento (dar poder de decisión a los empleados) pretende que el que realiza el servicio busque soluciones a los problemas de servicio y tome las decisiones adecuadas sobre la realización personalizada del mismo. Para que el empowerment tenga éxito, es importante la *capacidad de la persona*, además de dar a los trabajadores las herramientas y los recursos necesarios para asumir estas nuevas responsabilidades (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

El empowerment puede darse a varios niveles (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

La participación por sugerencias da al empleado poder para dar consejos a través de programas formales, pero su trabajo del día a día realmente no cambia. McDonald's siempre se ha considerado como el prototipo del enfoque de cadena de montaje y escucha a sus empleados de contacto con el cliente; las innovaciones tales como el Egg McMuffin hasta los métodos de envolver las hamburguesas sin dejar las huellas del dedo gordo en el pan, fueron inventadas por los empleados.

La participación en el trabajo representa una apertura dramática de su contenido. Los trabajos están diseñados porque los empleados individuales en empresas de servicio, tales como compañías aéreas y hospitales, no pueden ofrecer todas las facetas del servicio. Se consigue la participación en el trabajo mediante grupos. Para cubrir las demandas que acompañan a esta forma de empowerment, los empleados requieren formación y los supervisores necesitan estar orientados desde la dirección del grupo para que su desempeño sirva de apoyo.

Una alta participación les da, incluso a los empleados de nivel más bajo, un sentido de participación en el desempeño conjunto de la compañía. La información se comparte y los empleados desarrollan las habilidades en el grupo de trabajo, en la solución de problemas y en las operaciones del

negocio, además de participar en las decisiones de la dirección de la unidad de trabajo. Los empleados tienen una participación en la utilidad y en la propiedad del negocio.

2.10. Concepto de hotelería

Según Cesar Ramírez Cavassa considera que la hotelería también se puede definir como una actividad subsecuente del turismo y como un sistema integral, que responde a varios conceptos y necesidades obedeciendo a aspectos técnicos, económicos y comerciales; ello le obliga a considerar su función de servicio. (Ramírez Cavassa, Ramírez Cavassa, C.)

Según Norval A. J., un hotel es un lugar preparado como un inmueble que proporciona la alimentación adecuada, hospedaje cómodo y el entretenimiento que espera el viajero de trabajo o de descanso, que se oferta al público en general constituyendo una institución de servicio doméstico operado con fines para obtener utilidades como empresa (Norval, 1936).

La gestión hotelera es la gestión de una empresa con características propia que la distingue de otras organizaciones. Una de ellas, coincidente con las que tienen industrias o servicios de alta complejidad, es que un hotel se encuentra abierto los 365 días del año, las 24 horas del día.

Un hotel no se refiere sólo a una industria, son una suma de varias industrias en un mismo establecimiento: un hotel de categoría seguramente dispone de uno o varios restaurantes, salones para eventos, o locales (por ejemplo, de venta de prendas de vestir o souvenirs) cuyos usuarios son, en ocasiones, diferentes al pasajero convencional. Debería decirse, en verdad, que el hotel no vende productos, sino servicios (alojamiento, comida, organización de eventos). Por ello, la administración hotelera debe ser estudiada como administración de servicios (Gimena, 2005)

2.11. Aspectos de Calidad y de servicio al cliente

Existen algunos aspectos básicos para desarrollar calidad dentro de los establecimientos de hospedaje entre los que destacan (Hernández Castillo, 2009)

Atención: El círculo de calidad está motivado por una preocupación constante por el bienestar y los intereses de los clientes y/o huéspedes; también comprende que el negocio se basa en un servicio cortés, amigable y respetuoso.

Sonrisa y Lenguaje Corporal: EL lenguaje corporal representa entre el 50% y 60% del total del mensaje en una conversación típica; siendo así, cuando una persona de servicio sonríe le está comunicando una actitud positiva al huésped.

Llamar a los huéspedes por su apellido: Se debe usar el apellido del huésped, hablándoles de usted, de esta manera se trasmite respeto al individuo y personalizará el servicio ofrecido.

Sugerencias: El personal debe mostrar cuidado especial y preocupación hacia los huéspedes, dándoles consejos útiles, ayudándoles a tomar decisiones, presentándoles alternativas con productos o servicios familiares o recomendables. Se requiere personal especializado para realizar recomendaciones certeras.

2.12. Momentos de la verdad

Es el contacto que se establece, en un momento dado, entre un cliente (interno o externo), con algún aspecto de la empresa, por remoto que sea, y debido a eso, tiene la oportunidad de formarse una impresión del servicio. Es decir, es el instante en el cual los clientes tienen contacto con nuestro servicio y casi siempre son contactos persona a persona, es increíble todo lo que puede percibir una persona al recibir un servicio: como es la limpieza del lugar, las indicaciones, la comodidad, la gente que lo atendió, como iba vestido, como lo trata, si le ayudó cortésmente, si se le hizo esperar, etc. Todo lo que percibe el consumidor y determina si él vuelve a repetir la compra o no.

2.13. Reingeniería en el Servicio

El diseño de los procesos de servicio incide no sólo en el cliente sino también en el costo, velocidad y productividad con que se logra el resultado deseado. Mejorar la productividad en los servicios suele requerir la aceleración del proceso general (o tiempo del ciclo) porque el costo de crear un servicio suele estar relacionado con el tiempo que toma cada paso en el proceso, además del tiempo muerto entre cada paso. La reingeniería implica analizar y rediseñar los procesos para lograr un mejor y más rápido desempeño. Para reducir el tiempo total del proceso, los analistas deben identificar cada paso, calcular cuánto tiempo lleva, buscar oportunidades para acelerarlo (o incluso eliminarlo del todo), y disminuir el tiempo muerto (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

Establece que para mejorar la calidad en los hoteles se debe realizar una adecuada reingeniería. Ya que, si se proporciona esta calidad en el servicio, se logra hacer al huésped asiduo. Es importante hacer sentir al huésped como si estuviera en su casa. El paso siguiente a la calidad total es la reingeniería, esto significa que hay que proporcionar un valor agregado sobre el 100% de calidad que estamos dando (Hernández Castillo, 2009)

Para comenzar con la reingeniería, se tiene que cumplir con el primer paso, que es la calidad. Una vez que se llevó a cabo el proceso de calidad es necesario realizar un nuevo análisis de las fallas. Cualquier empleado que reciba una queja de algún huésped se hará responsable de solucionarla y ayudar a resolver las quejas que surgen, para entrar de nuevo al proceso de reingeniería (Hernández Castillo, 2009)

2.14. Sistema de Clasificación Hotelera de la Secretaría de Turismo

El Sistema de Clasificación Hotelera es una herramienta metodológica sustentada a través de un mecanismo de autoevaluación regulado por la Secretaría de Turismo, que permitirá a los establecimientos de hospedaje conocer la situación de sus instalaciones y servicios ofrecidos, así como identificar áreas de oportunidad, hecho mediante el cual será reconocido a través de una categoría representada por estrellas; este sistema tiene un enfoque al turista, al proveerle información sobre los servicios e infraestructura proporcionada por los establecimientos de hospedaje, lo anterior para coadyuvar en el proceso de toma de decisión (Diario Oficial de la Federación, 2016).

El Sistema de Clasificación Hotelera se encuentra estructurado por variables en forma de reactivos, las cuales podrán ser actualizadas por la Secretaría, en atención a los cambios y necesidades del sector. Dichas variables se encuentran agrupadas en 8 ejes de desempeño (Diario Oficial de la Federación, 2016):

- I. Acceso, exterior y generales: Es la arquitectura del inmueble, su estado de conservación, así como los servicios proporcionados al Turista para facilitar su ingreso y estancia en las áreas públicas (Diario Oficial de la Federación, 2016).
- II. Comunicación: Son todos los medios, verbales o no verbales, de intercambio de información que el establecimiento de hospedaje tiene a disposición de los huéspedes, así como de los empleados, entre los que destacan los servicios ofrecidos en el lobby y/o en la habitación, los programas de lealtad, responsabilidad social y atención a quejas (Diario Oficial de la Federación, 2016).
- III. Habitación y baño: Son elementos clave en el producto y la propuesta de valor del establecimiento de hospedaje, en la que se evalúa el tamaño, equipamiento y servicios ofrecidos en la habitación y baño (Diario Oficial de la Federación, 2016).
- IV. Alimentos y bebidas: Son un complemento al servicio de hospedaje en el que se evalúa si el establecimiento ofrece alimentos para el desayuno, comida y/o cena, room service, opciones de restaurante propios o en convenio, estándares de inocuidad en la preparación de alimentos y

servicios complementarios en máquinas auto expendedoras de alimentos (Diario Oficial de la Federación, 2016).

- V. Recepción: Es el espacio de primer contacto con el Turista, guarda una relación directa con las instalaciones y es donde se le otorga información sobre los servicios incluidos en el alojamiento y respecto de cualquier otro requerimiento (Diario Oficial de la Federación, 2016).
- VI. Control de temperatura: Son los mecanismos con los que cuenta el hotel para la gestión de la temperatura de las diferentes áreas que lo integran, entre las que destacan los sistemas de enfriamiento y/o calefacción (Diario Oficial de la Federación, 2016).
- VII. Servicios: Es la oferta de valor agregado dentro del establecimiento de hospedaje o en áreas aledañas, que busca atender las necesidades del Turista, entre los que destacan el servicio de spa, despertador, tintorería e información turística (Diario Oficial de la Federación, 2016).
- VIII. Áreas Públicas: Son el conjunto de instalaciones abiertas y disponibles, entre las que se considera el lobby, estacionamiento, centro de negocios y baños (Diario Oficial de la Federación, 2016).

El Sistema de Clasificación Hotelera está integrado por variables que atienden los

8 ejes de desempeño, las cuales se encuentran expresadas en un cuestionario anexo en este trabajo (Diario Oficial de la Federación, 2016).

Cada variable confiere una puntuación y el total equivale a una categoría con estrellas, salvo en el caso que el Prestador de Servicios Turísticos de Hospedaje opte por clasificar su establecimiento bajo el rubro de "Sin categoría" (Diario Oficial de la Federación, 2016):

Calidad al consumidor: "Características, tangibles e intangibles, de un producto o servicio: funciones operativas (velocidad, capacidad, etc.), precio y economía de uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, simple de manejar y mantener en condiciones operativas, fácil de desechar (ecológico), etcétera".

Calidad de conformación: "Conjunto de características dadas a un producto durante su proceso de elaboración, las cuales deben ajustarse a lo especificado en su diseño".

Calidad de diseño: "Conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor potencial y que favorecen que el producto tenga viabilidad tecnológica de fabricación".

Las normas ISO 9000 interpretan la calidad como "la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor"; el aseguramiento de la calidad como "el conjunto de las

actividades planeadas de manera formal para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos”; y el control de calidad como “el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la idea de crear una característica específica de calidad”.

Según la norma JISZ8101, control de calidad significa: “Sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan en forma económica los requerimientos del consumidor.”

Mientras que la norma ANSIZI.7-1971 define Control de calidad como “Técnicas operacionales y actividades que sustentan la calidad de un producto o servicio para satisfacer ciertas necesidades.”

W. Edwards Deming (1986), definía el control de calidad como “la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario”.

El concepto de administración por calidad total (TQM, de total quality management) se ha convertido en una condición necesaria para las empresas que enfrentan el reto del cambio de paradigma en la forma de hacer negocios. Este cambio no es un hecho aislado que ocurre con el tiempo, a partir del cual las cosas simplemente son distintas. El cambio de paradigma se refiere a un proceso de constantes cambios que ocurren en lapsos muy cortos y a los que las organizaciones deben adaptarse rápidamente para seguir siendo competitivas.

De acuerdo con Bounds *et al.* (1994), el concepto de calidad ha transitado por diversas etapas: la de inspección (siglo XIX), la del control estadístico del proceso (década de 1930), la del aseguramiento de la calidad (década de 1950) y la de la administración estratégica por calidad total (década de 1990)

2.15. Actitud guerrerense de atención y trato al cliente

“Turismo es honestidad, honestidad; honestidad en el alojamiento, en los alimentos y bebidas, honestidad en el servicio, honestidad en los transportes, honestidad en los precios; esto forma parte del plan.

El resto lo pone nuestro, nuestra pródiga y bella naturaleza, nuestras costumbres, nuestra rica tradición, el colorido y pintoresco de Taxco”. La costa chica de Guerrero es un territorio fértil, bañado por diversos ríos y lagunas de la región, así como por el imponente océano pacífico. La naturaleza muestra lo mejor de sí misma con su flora y fauna exuberantes, al tiempo que la calidez y alegría de la gente contagian al viajero.

En esta zona se reúnen diversos pueblos: por un lado, están los habitantes originarios mixtecos, chatinos y amuzgos; por otro, la población afroamericana y mestiza. Esto da a la región una enorme diversidad en artesanía, gastronomía, arqueología y vestido, y también un carácter propio: el baile, la música alegre y la fiesta no terminan nunca.

Copala (playa ventura)

El paraíso de la costa chica del estado de Guerrero lo espera para que disfrute los atractivos de este bello lugar, así como de la llegada de las tortugas “Golfina” y “La Gigante Laud” (Garapacho) la más grande del mundo y también de ostiones que los buzos sacan diariamente.

Playa Ventura cuenta con magníficas huertas de cocoteros, laguna de agua dulce, mariscos frescos y por supuesto playas vírgenes.

Marquelia

Este es un destino irresistible, bañado por el océano, arroyos, lagunas y una cascada. Un secreto bien guardado de la zona son las hermosas playas vírgenes de La Bocana y Peñitas, que sin duda vale la pena descubrir, junto con el santuario de las Garzas Blancas que alberga flamencos rosas, cigüeñas, patos canadienses y, por supuesto, garzas blancas. La aventura concluye con una muestra de la fantástica gastronomía local, pescados, camarones y langostinos cocinados en las formas variadas.

Ometepec

La historia más antigua de la costa chica se cuenta en la zona arqueológica Piedra Labrada, un centro ceremonial de unos 3,000 años de antigüedad en el que se han encontrado piezas olmecas y teotihuacanas. En este municipio también puede visitarse la Parroquia de Santiago Apóstol, considerado monumento histórico y detenerse a comprar artesanías tejidas que se ofrecen en el tianguis sabatino.

Las actitudes de Guerrero hacia el cliente es un factor de éxito de todos los negocios turísticos por ello es importante prestarles atención. Si no se genera conformidad entre los intereses de los responsables de un negocio y las autoridades responsables del desarrollo turístico, no habrá condiciones para proporcionar una experiencia turística de calidad debido a que una actitud favorable es producto de que la población reciba y atienda al turismo de forma extraordinaria.

La Costa Grande también es un verdadero oasis para relajarse en la arena o en las templadas aguas del océano, puede visitar sus lagunas, recorrer la costa y practicar juegos de playa; salir por la mañana con los nativos a pescar y después, por la tarde, pasar un rato agradable en los pueblos disfrutando de nuestra exquisita

gastronomía. Todo es cuestión de gustos y para todos hay, pues en la Costa Grande hay un mar de diversiones por descubrir.

Zihuatanejo

Es una ciudad turística de la costa del Pacífico de México, al noreste de Acapulco. Es conocida por sus playas, como la extensa playa La Ropa, bordeada de palmas. Las galerías y los restaurantes de mariscos bordean las calles serpenteantes de la ciudad. En el litoral, el mar tiene abundante fauna marina, como delfines y tortugas. La larga playa de arena El palmar es la playa principal de la localidad vecina de Ixtapa.

Elevación 20 m

Superficie 1,479 km^2

Tiempo 31°C

Viento de 50 a 80 km

Humedad 64%

Ixtapa

Es uno de los destinos más importantes de México y de gran tradición para vacacionar, ya que es parte del estado de Guerrero y muy cerca de ahí queda Acapulco y Taxco otras dos ciudades importantes dentro del espectro turístico mexicano, en conjunto se les conoce como el triángulo del sol.

Zihuatanejo ofrece una diversidad de actividades para tener unas magníficas vacaciones, este destino está integrado por dos poblaciones costeras, esto forma parte de “El Dorado Pacífico” un polo de desarrollo turístico a lo largo del pacífico mexicano.

La Región Centro del estado de Guerrero cuenta con una gran variedad de valles. Su clima es cálido. La capital Chilpancingo de los Bravos ha favorecido al desarrollo de los municipios gracias a su infraestructura vial, a los servicios públicos y básicos.

Chilpancingo

Se encuentra una gran variedad de sitios a visitar como, por ejemplo: el quiosco central, sitio arqueológico de Tehuacalco, Catedral de Santa María de la Asunción, La iglesia de San Francisco de Asís, Palacio de la Cultura y el Museo Regional de Guerrero.

La Región Norte también conocida como Sierra del Norte. En las riberas del río Mezcala se encuentran cosechas de maíz, cacahuate, jitomate, aguacate, mango y sandía. Las artesanías típicas de la región son realizadas en oro, plata. Hierro, acero

y cerámica confeccionando ollas, cántaros, tinajas, jarras, esculturas humanas y de animales.

Iguala

Uno de los atractivos más importantes de Iguala es la iglesia de San Francisco de Asís, puesto que se trata de la construcción más antigua de la ciudad. Edificada en 1850, se encuentra en pleno centro de esta ciudad guerrerense.

2.15.1. Actitud Positiva

La actitud es la manera como comunicamos nuestros sentimientos; es dinámica y se encuentra en cambio permanente: no existe individuo capaz de tener una actitud positiva en el día y la noche, durante las 24 horas de los 365 días del año. La actitud se expresa antes de decir una palabra. Se refleja en la forma en que miramos, estamos de pie, caminamos o hablamos.

El mantener una actitud positiva, es decir, concentrarnos, no solucionará los problemas, pero si nos puede ayudar a enfrentarlos.

Ventajas de mantener una actitud positiva:

1. La actitud positiva mantiene despierto el entusiasmo.
2. La actitud positiva estimula la creatividad.
3. La actitud positiva “atrae” la “buena suerte”

La actitud positiva y el trabajo:

1. Trabajar con gente positiva, hace más agradable las tareas diarias.
2. Al trabajar con gente positiva, los problemas familiares o de carácter económico, pueden hacerse más llevaderos.
3. Los supervisores que deseen triunfar, además de ser positivos, deben estimular esta actitud dentro del grupo de trabajo.
4. La actitud positiva hace que el tiempo parezca más corto dentro de las oficinas o lugares asignados a las labores de trabajo.

2.15.2. ¿Cómo está mi Actitud?

Califique su actitud presente. Califique su actitud frente a cada una de las frases que encontrará a continuación. (La escala para calificar va desde 1 hasta 10, siendo el número 10, la máxima calificación)

1. Pienso que mi jefe calificaría mi actitud actual con un ____
2. Mis compañeros de trabajo y mi familia calificarían mi actitud con un ____
3. Yo calificaría mi actitud actual con un ____
4. Mi nivel de creatividad actual la puedo calificar con un ____
5. Mi sentido del humor lo puedo calificar con un ____
6. Mi interés hacia los demás lo puedo calificar con un ____
7. Dejo que las pequeñas cosas de la vida me molesten ____
8. De acuerdo con la cantidad de elogios que ha recibido últimamente, me merezco un ____
9. Mi entusiasmo hacia mi trabajo y mi vida personal en los últimos meses lo puedo calificar con un ____

Puntuación

90 o más puntos = actitud positiva

70 – 90 puntos = debe introducir ajustes para mejorar su actitud

50 – 70 puntos = debe esforzarse para hacer un gran ajuste

0 – 50 puntos = debe ajustar totalmente su actitud

2.15.3. ¿Cómo se ajusta la Actitud?

1. Cambie la cara
2. Permanezca con los ganadores optimistas e individuos positivos
3. Deje de complicarse... simplifique
4. Mantenga un equilibrio entre su vida familiar y su vida laboral
5. No aplase las soluciones a los pequeños problemas
6. No mantenga relaciones con los “campeones de la negatividad”
7. Trate de aislar los problemas que pueda
8. Maneje los problemas
 - a) Hablando de ellos
 - b) Ocupando más tiempo en el trabajo
 - c) Burlándose de ellos
 - d) Orando
 - e) Cambiando de ambiente

2.15.4. Atiende al cliente con una sonrisa

- Hazlo de maneras natural

- Llama a los clientes o invitados por su apellido (si no lo sabemos diríjamos a él diciéndole Sr., Sra., Srita.)
- Sella con una agradable y sincera sonrisa cada uno de los servicios prestados.
- Anticípate
- Asegúrate de otorgar siempre el primer saludo.

Mejora tu expresión verbal y corporal

- Cuida tu imagen personal
- Utiliza el lenguaje adecuado y cortés. Nunca utilices el argot del hotel
- Contesta con la fraseología señalada cualquier teléfono antes de 20 segundos o en no más de tres timbres.
- Con voz modulada y elegante, cuida el vocabulario que utilices.
- Cuida tu expresión corporal, así como tus gestos y ademanes, ya sea cuando atendemos al cliente presencialmente o vía telefónica.
- Hazle sentir que estás atento a sus necesidades.
- Entrega toda tu atención, hazle sentir que es la única persona que habita en nuestro hotel.
- En cualquier interacción con nuestros invitados, míralo de frente y escúchalo activamente.
- Acompaña a nuestro invitado con un minuto de cinco pasos a cualquier lugar que solicite información.
- Cierra el servicio con una frase de cortesía.

Si te comprometes en ayudarlo en alguna situación especial, asegúrate de proporcionar seguimiento personalizado y verifica que el cliente haya quedado satisfecho con el servicio que recibió.

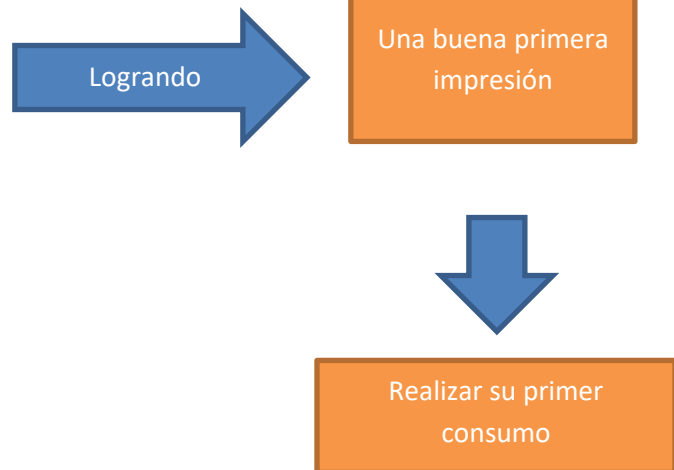
Puedes utilizar alguna de estas frases:

- “Fue un placer atenderle”
- “Será un placer tenerlo con nosotros nuevamente”
- “Es un placer que huéspedes como usted queden totalmente satisfechos con nuestro servicio”

Agradécele al invitado su estancia y sugiérele el regresar con nosotros o visitar alguna otra de nuestras propiedades.

2.15.5. ¿Cómo atender a nuestros clientes?

- Con una sonrisa
- Siempre saludar
- Amable
- Eficiente
- Resolver todas sus dudas
- Con una apariencia pulcra
- Instalaciones en buen estado
- Despedirlo amablemente



Fuente: SECTUR

2.16. Características del Servicio

1. El servicio se produce en el momento en que se ofrece, es instantáneo.
2. El servicio no se inspecciona ni se guarda en el almacén. Se entrega dónde está el cliente, por personas que están muy cerca del cliente.
3. El servicio no puede demostrarse ni darse a probar al cliente.
4. El servicio es intangible, de tal manera que su valor, depende de su experiencia propia de cada cliente.
5. La experiencia del cliente cuando recibe un servicio, es de su exclusiva propiedad; por lo tanto, no es posible venderla o pasarla a otra persona.
6. En el servicio, el cliente además de ser juez de calidad, es el más importante multiplicador (positivo o negativo).
7. Si no se ofrece con calidad, no se puede recoger, no se puede repetir.

8. El nivel de calidad, contrario de los productos, se mide después de haberlo ofrecido.
9. Sucede entre personas; por eso entre más personas intervengan es más difícil que salga bien.
10. Tiene un ciclo de desarrollo formado por los diferentes “actos” de quienes participan en la prestación de servicio (inicia el primer contacto y termina cuando el cliente regresa).

Las empresas de servicio deben considerar que una de las actividades básicas es la atención al cliente, si bien no existe una postura estándar, las reglas básicas de atención se consideran intrínsecas a la naturaleza humana: todos sabemos cómo nos gustaría ser tratados, esa es la premisa básica, si se enriquece con el conocimiento de mercado y la empatía, el resultado seguramente será una postura de atención que estará siendo parte de las fortalezas de la empresa.

2.16.1. Tres niveles de Servicio

2.16.2. Brusco

Los prestadores de servicio deben considerar que el cliente es primero. Sin embargo, no todo es positivo en la prestación de un servicio. Existen personas con mala práctica que sin duda consideran el buen trato hacia el cliente como algo extremo, por lo que en ocasiones llegan a incomodarlos, los tocan e incluso no le permiten el paso para continuar caminando por el área, se debe optar por tener calidad en el servicio y ser prudentes a la hora de ofrecerlo para dar una buena impresión.

2.16.3. Indiferentes es que este mal

Esto sucede cuando no se muestra el interés en las necesidades del cliente, se trata de ofrecer algo más y darles mil opciones a los clientes, pero no algo que lo deje satisfecho o que cubra su expectativa. Se debe tomar en cuenta las necesidades de nuestros clientes para satisfacerlas y sobrepasar la expectativa y lograr una recomendación por parte de ellos.

2.16.4. Excepcional

Adquiere diferentes niveles en función de cómo satisfagan a estos clientes y de la percepción que estos tengan en relación al servicio. Alcanzar un nivel de excelencia en el servicio significa lograr que los clientes tengan una impresión superior a sus expectativas previas. Un cliente que al salir de un negocio “no tiene motivos de compartir la experiencia”, no ha experimentado la excelencia en ese servicio. En cambio, si sale con ganas de contar al primero con quien se encuentre lo bien que ha sido atendido y servido, ésta en una señal de excelencia.

2.16.5. El perfil del Visitante

¿Quién es su cliente?

¿El personal tiene la actitud correcta del cliente?

¿Por qué cambiaron a la competencia?

- 40% el mal servicio
- 8% costos
- 68% una sensación de indiferencia

Cuesta 8 veces más recuperar al cliente

Si pueden mantener el 5% de sus clientes existentes pueden aumentar las ganancias.

Es mejor mantener a sus clientes ofreciendo calidad, atención y satisfacerlos totalmente.

2.16.6. Cadena del valor del Servicio

Hotel

El visitante busca el hotel que más se adecue a sus necesidades, esperando recibir en todo momento buen trato y amabilidad por parte de quienes los trabajadores del

establecimiento. Adicionalmente debe encontrar allí unas condiciones mínimas de higiene y seguridad.

Iglesia – Museo

Como parte de la motivación del viaje se encuentra siempre la visita a los atractivos promovidos por la región. Espera que realmente sean representativos, se encuentren en buen estado de conservación y está siempre dispuesto a pagar con el fin de conocer la historia y tradición de lo que allí se albergue.

Almacén de Artesanías

El turista cuando sale de su casa, busca un elemento representativo que le recuerde a él y a los suyos el lugar que visitó. Adquiere productos nativos elaborados por personas de la región.

El servicio bien prestado incluyendo una buena atención al cliente, es la mejor promoción que existe para un negocio. La calidad en el servicio es un factor de diferenciación que hace que un negocio se distinga.

Para poder tener a nuestros clientes satisfechos es importante considerar esos factores, que, si bien para la mayoría pueden parecer simples, estos son fundamentales para lograr dar un servicio de calidad.

Para eso debemos considerar:

1. Posturas de atención
2. Apariencias de las instalaciones
3. Se cumple lo que se promete
4. Desenvolvimiento en el área de trabajo (conocimiento de sus productos o servicios)
5. La facilidad que le brindan a sus clientes para poder consumir sus productos o servicios

CAPITULO 3

DIAGNOSTICO DEL HOTEL OBJETO DE ESTE ESTUDIO

3.1. Descripción del hotel

El Hotel Corona Zihuatanejo, ubicado a solo 50 metros de la playa principal de Zihuatanejo, tiene piscina al aire libre y bañera de hidromasaje con vistas al océano. Incorpora habitaciones con aire acondicionado, conexión Wi-Fi gratuita y TV por cable.

Las habitaciones del Corona Zihuatanejo presentan una decoración funcional con toques de colores tropicales brillantes. Tienen ventilador y baño privado con ducha y artículos de aseo gratuitos.

La recepción del hotel ofrece caja fuerte y mostrador de información turística. El personal puede ayudar a los huéspedes a organizar actividades como clases de surf, pesca deportiva, piragüismo y snorkel.

Está situado en el centro de Zihuatanejo, a 2 minutos a pie de varias tiendas y restaurantes. El aeropuerto internacional de Ixtapa-Zihuatanejo está situado a 15 minutos en coche. Asimismo, el hotel ofrece aparcamiento privado gratuito.

3.2. Misión Organizacional

La misión responde una pregunta ¿Cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? (Robin, 2010) Define el propósito actual de la organización que puede haberse alcanzado totalmente o no, pero que representa lo que se quiere lograr en el presente o, eventualmente, en el corto plazo (Alles, 2008). La misión es el punto de partida de toda iniciativa estratégica. Solo una misión clara del propósito de una organización permite formular objetivos realistas y coherentes (Bart, 2001)

La misión organizacional de la empresa hotelera es la siguiente:

Ofrecer a nuestros clientes un servicio de alojamiento, alimentos y bebidas excelente y personalizado mediante un producto alineado con la historia y culturas mexicanas con el fin de conseguir una experiencia plena que nos permita ser líderes en la plaza, mejorar la rentabilidad y continuar nuestro crecimiento.

Análisis

La misión organizacional es adecuada ya que define cual es el propósito de la organización de manera clara y concisa.

3.3. Visión Organizacional

La visión estratégica apunta hacia el futuro; ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección de largo plazo de la compañía y su intención estratégica. Las visiones más eficientes inspiran a los miembros de una organización; ofrecen un objetivo valioso y alcanzable para la organización completa. A menudo, estas declaraciones no son estrictamente financieras, porque los objetivos financieros por sí mismo no motivan a los miembros de una organización (Snell, 2009)

La visión organizacional de la empresa hotelera es la siguiente:

Seguir creciendo a ritmo moderado, marcado por nuestra capacidad de inversión buscando ubicaciones y edificios alineados con nuestro posicionamiento

Análisis

La visión de la empresa se enfoca en tener un crecimiento moderado, al inaugurar nuevas unidades en el futuro, es clara y concisa, aunque es financiera, no menciona ningún aspecto de calidad ni satisfacción al cliente, ni tampoco delinea su situación futura con respecto a la competencia, lo cual sería más inspirador para los colaboradores.

3.3.1. ¿Cómo viajan?

Para llegar a Ixtapa-Zihuatanejo existen dos opciones vía terrestre; por un lado, la Autopista Siglo XXI, que conecta con el estado colindante de Michoacán y sus importantes Ciudades como Morelia, que han venido a reducir el tiempo de viaje de 8 horas a aproximadamente 4 horas. Esta magna obra aún no se encuentra concluida, falta muy poco y se presume que el tiempo de Morelia a este destino de playa se reducirá a solo 4 horas. Esta autopista también viene a facilitar el acceso a otros estados del bajío como Jalisco, Guanajuato, Aguas Calientes, Querétaro, Estado de México, entre otros.

La segunda opción es la autopista del sol que conecta con el Estado de Morelos y la Ciudad de México, aunque el tiempo de viaje hasta Acapulco es corto, el tramo Acapulco Ixtapa-Zihuatanejo se incrementa, dado que no se cuenta con una

autopista y la carretera federal no se encuentra en óptimas condiciones para facilitar la llegada hasta este destino de playa. Por lo que, muchas veces el turista que viaja por esta ruta prefiere quedarse en Acapulco. Una tercera opción de accesibilidad terrestre a este destino de playa, es la carretera 200 que actualmente se encuentra en proceso de construcción, está siendo construida a lo largo de la costa del pacífico conectando el estado de Oaxaca y sus destinos Huatulco y Puerto Escondido con el destino Ixtapa Zihuatanejo.

Este destino también cuenta con un aeropuerto internacional, a tan solo 15 minutos en auto de Zihuatanejo y a 25 minutos de Ixtapa. Presta sus servicios a líneas aéreas nacionales como: Aeroméxico, Aeromar, Interjet, Volaris, Viva Aerobús, y Magnicharters, también recibe vuelos de las compañías Air Canadá, Air Transat, American Airlines, Alaska, entre otras, provenientes de algunas ciudades de los Estados Unidos y Canadá, sobre todo durante la temporada turística de diciembre-abril. En lo que se refiere al transporte marítimo, Ixtapa-Zihuatanejo es relativamente nuevo en cuanto al arribo de cruceros, y a pesar de que no cuenta aún con la infraestructura idónea, recibe a las operadoras Albatros, Rotterdam, Zuiderdam y Ámsterdam. Esto como una opción que permite el arribo de turistas que gustan de hacer uso de este tipo de transporte.

En la actualidad los gestores de la actividad turística de Ixtapa-Zihuatanejo deben de tomar en consideración las nuevas necesidades que se van presentando en el mercado, entre ellas las necesidades especiales de un segmento de turistas con movilidad reducida o que presentan algún tipo de discapacidad, y que pueden viajar en cualquier época del año, dado que sus pensiones o jubilaciones se lo permiten, lo que resulta ventajoso para los destinos los cuales pueden rentabilizar su actividad en temporadas bajas.

Esto significa que se debe poner especial atención, sobre todo en las nuevas construcciones de interés turístico, Hoteles, comercios, áreas públicas y transporte público, en adaptar accesos a sus empresas o servicios, de manera que posibiliten y faciliten el acceso de estas personas con necesidades especiales. Lo anterior puede implicar, que en muchos de los casos las empresas tengan que sustituir escalones de entrada por rampas. Pero también esto permitirá a Ixtapa-Zihuatanejo ser un destino consiente y responsable de las necesidades de este segmento de turismo con características especiales, motivándolo a visitarlo y recomendarlo a otros. Por lo que resulta necesario realizar cursos o campañas de sensibilización, dirigidas a los gestores y prestadores de servicios del destino, así como a la población local, sobre la conveniencia e importancia de contar con estas facilidades en el destino.

a) Acceso terrestre.

Específicamente en lo que respecta al transporte terrestre, este destino de playa

Saliendo de:	Tiempo	Km
Acapulco	3:00 horas	247 km
Guadalajara	5:51 horas	567 km
León	5:53 horas	591 km
México D.F. vía Acapulco	7:03 horas	627 km
México D.F. vía Morelia	6:54 horas	691 km
Morelia	3:46 horas	387 km
Pátzcuaro	3:15 horas	333 km
Puebla vía México	7:19 horas	666 km
Puebla vía Morelia	8:10 horas	818 km
Querétaro	5:30 horas	574 km
San Miguel de Allende	5:46 horas	276 km
Toluca	6:53 horas	617
Uruapan	2:48 hora	286 km

Fuente: H. Ayuntamiento de Zihuatanejo, 2012.

Tabla de tiempos en auto

cuenta con empresas de transporte público que ofrecen sus servicios en las principales ciudades del país (Estrella de Oro, Estrella Blanca, Primera Plus, Parhikuni, Auto Transporte Monarca Express, etc.).

Ya sea a través de la Autopista Siglo XXI, que conecta a Ixtapa-Zihuatanejo con Morelia, la capital colonial del Estado de Michoacán considerada por la UNESCO patrimonio de la humanidad y que ahora está a sólo tres horas (365 km), así como con los estados de Jalisco, Guanajuato, Querétaro, entre otros, o a través de la carretera federal 200 que conecta a Ixtapa-Zihuatanejo con Acapulco, donde la moderna Autopista del Sol entronca para conectar a Acapulco con la zona metropolitana de la ciudad de México, situada a una distancia de 637 km, pasando por el estado de Morelos y las ciudades de Taxco, Iguala, Chilpancingo de los Bravo, estas tres últimas del mismo Estado de Guerrero, como mercados internos potenciales.

Aunque esta autopista desde su creación ha estado en permanente reparación, además de ser considerada como una de las más caras en Latinoamérica, ha contribuido significativamente en el incremento del flujo turístico hacia los destinos de playa más importantes del Estado de Guerrero. Por lo que una vez que esta vía

de comunicación quede funcionando al 100% y se logre la disminución del importe de la cuota de peaje, contribuirá a que el flujo turístico se incremente hacia estos destinos turísticos, y los recorridos tendrán mejores condiciones de viaje y una mayor seguridad. Actualmente el gobierno federal tiene una mayor participación en el desarrollo progresivo de la actividad turística, poniendo especial empeño en la vía de comunicación que vengán a facilitar el acceso a los destinos del país, en este caso a Ixtapa-Zihuatanejo, muestra de ello la construcción de la carretera 200, que a través de la costa del pacífico conecta el estado de Oaxaca y sus destinos Huatulco y Puerto Escondido con Ixtapa Zihuatanejo.

Transporte terrestre hacia el destino

DESDE	LÍNEAS DE AUTOBUSES	TIEMPO DE VIAJE APROX.
Acapulco, Gro.	Estrella de Oro, Estrella Blanca	4 hrs.
Cuernavaca, Mor.	Estrella de Oro	8 hrs.
Guadalajara, Jal.	Estrella de Oro, Estrella Blanca, TAP, La Línea Plus , Autovías	7 hrs.
México, D.F.	Estrella de Oro, Estrella Blanca	9 hrs.
Morelia, Mich.	Estrella de Oro, Estrella Blanca, Parhikuni	4 hrs.

Fuente: H. Ayuntamiento de Zihuatanejo, 2012.

De igual manera y dado que este destino de playa oferta atractivos como Isla de Ixtapa y Playa las Gatas, que para llegar a ellos se requiere del transporte en pequeñas embarcaciones, las cuales se encuentran en una situación similar a la del transporte terrestre, en cuanto al desgaste y condiciones deplorables. Se requiere urgentemente, para el caso del acceso a la Isla de Ixtapa un Muelle en condiciones necesarias que facilite el embarque y desembarque del turista, ya que con el que se cuenta actualmente se está cayendo a pedazos, su estructura tiene grietas importantes y su imagen oxidada deja mucho que desear, peor aún, en temporadas de marea alta han sucedido accidentes consistentes en volcaduras de embarcaciones.

Esto con el fin de que el destino pueda garantizar la prestación de un servicio de transporte de calidad no solo para los turistas que lo visitan sino también para la población local que requiere trasladarse cotidianamente por motivos varios, además de que tiene el derecho genuino de tener accesos y un transporte en buenas condiciones y de recibir un servicio de calidad.

b) Acceso aéreo.

Ixtapa-Zihuatanejo cuenta con un aeropuerto internacional, a tan solo 15 minutos en auto de Zihuatanejo y a 25 minutos de Ixtapa. Las principales aerolíneas 65 nacionales que operan en este aeropuerto son: mexicana, Aeroméxico, Internet y Magnicharters, con vuelos directos de la ciudad de México, Toluca y Monterrey. También existen vuelos directos desde algunas ciudades de los Estados Unidos y

Canadá, de las compañías Air Canadá, Air Transat, American Airlines, entre otras, sobre todo durante la temporada turística de diciembre-abril.

Vuelos regulares procedentes de México

Aerolínea	Origen
Aeroméxico	Cd. México
Mexicana	Cd. México
Interjet	Cd. México y Toluca
Magnicharter	Cd. México Monterrey por temporada

Fuente: H. Ayuntamiento de Zihuatanejo, 2012.

Vuelos regulares procedentes de Estados Unidos y Canadá

Aerolínea	Origen
Alaska Airlines	Los Ángeles
Continental Us Airways	Houston Phoenix
United Airlines	Los Ángeles por temporada Denver por temporada
Air Canada	Vancouver

Fuente: H. Ayuntamiento de Zihuatanejo, 2012.

Charters	Origen
Apple Vacations	Minneapolis , Milwaukee
MLT (Worry-Free Vacations)	Minneapolis
Mark Travel (Funjet)	Chicago, Minneapolis St. Paul.
Gogo (Liberty Travel)	Chicago, Houston, Kansas

Fuente: H. Ayuntamiento de Zihuatanejo, 2012.

c)

Acceso marítimo.

En los últimos años se ha presenciado un incremento significativo en el uso de los cruceros, con un mayor dominio del mercado norteamericano, en lo que se refiere al número de pasajeros transportados. El destino Ixtapa-Zihuatanejo es relativamente nuevo en cuanto al arribo de cruceros, recibiendo a las operadoras provenientes de otros destinos nacionales que forman parte de su recorrido, estas son: Albatros en el mes de enero y proviene de Acapulco, Rotterdam en el mes de febrero proveniente de Acapulco, Zuiderdam en el mes de mayo y octubre, proveniente de Puerto Chiapas y Puerto Quetzal y el Ámsterdam en el mes de mayo, proveniente de Cabo San Lucas.

Identificación de problemáticas de la accesibilidad y movilidad.

El problema de que el turismo disminuya no se encuentra en la falta de seguridad en México, este problema está en los medios de comunicación por compartir una mala

imagen de México hacia el mundo. Falta de promoción de imagen de México al exterior como país seguro, para que se den las condiciones que los turistas tengan buenas recomendaciones de sus países. Este trabajo arduo que México requiere para que los ojos de los países tengan la completa seguridad que sus habitantes visiten un lugar seguro, y de negocios.

3.4. Posturas para la atención de calidad en el hotel

Para conocer cuál debe ser la forma de atender a los clientes, haremos hincapié en los puestos que tienen contacto directo con estos mismos.

3.4.1. Servicio de Recepción

Los recepcionistas reflejan la imagen pública del hotel, hacen que los huéspedes se sientan bien atendidos, responden a sus consultas y atienden sus reclamaciones. Promueven las instalaciones del hotel, como el restaurante, el salón de belleza, o el gimnasio y puede que también tengan que hacer reservas y citas para los servicios de estas instalaciones.

Lineamientos de postura que siempre debemos observar	
Al contacto directo con el cliente:	Apariencia personal
Contacto visual	<ul style="list-style-type: none"> • Bañado • Hombres afeitados • Cabello corto (hombres), bien peinadas (mujeres) • Maquillaje ligero (mujeres) • Uniforme planchado, completo y limpio • Zapatos limpios • Identificación visible • Loción agradable • Aliento fresco
Sonreír y saludar	
Preguntar al cliente si tiene reservación	
A nombre de quien está la reservación	
Para cuantas personas y qué tipo de habitación quiere	
Registrar al huésped y asignar número de habitación	
Información sobre los servicios del hotel	
Proporcionar mapas e informar de los atractivos	
Entregar las llaves al huésped	
Conduce al cliente con el bellboys y le desea que disfrute las instalaciones	
Atención telefónica	
Saludo del día, gracias por llamar al X, le atiende ¿? ¿En qué puedo servir?	
Da información sobre los servicios del hotel	
Despedida: fue un placer atenderle	

Ante situaciones difíciles:	
Elaborar procedimiento de quejas	
Restricciones. Cosas que debemos evitar	
Atención agresiva	
Mentir al cliente	
Demora del tiempo de respuesta	

Fuente: SECTUR

3.4.2. Servicio de Bellboys

Cuando un huésped llega al hotel, los empleados del departamento de bellboys son los primeros en atenderlo, y por lo tanto influyen en gran medida, pues son la primera imagen del servicio del hotel. Gracias al buen servicio del capitán, del botones (bellboys) y del portero, el hotel elevará su prestigio.

Cuando el huésped se va del hotel, los empleados de este departamento son los últimos en atenderlo y ejecutan una labor importante al evaluar si el cliente se va satisfecho de todos los servicios.

El Bellboys es una figura que pertenece al departamento de recepción y su responsabilidad principal es la atención al cliente desde la entrada hasta la salida, ayudándole con sus maletas o en otros servicios personalizados.

Lineamientos de postura de atención, cosas que siempre debemos observar	
Al contacto directo con el cliente:	Apariencia personal
Sonreír y saludar al huésped	
Ayudar a las personas a descender de los vehículos.	
Se encarga de estacionar los vehículos de los clientes, a petición de éstos, así como de su vigilancia y custodia.	
Ayudar a los huéspedes con su equipaje.	
Acompaña al huésped a recepción para que se le asigne la habitación correspondiente.	

Acompaña al huésped hasta su habitación y le explica cómo funcionan luces y otros servicios.	
Llevar los cargos por consumos de huéspedes de los diferentes departamentos a caja de recepción.	
Realización del control de	

almacenamiento de los huéspedes.	
Ayuda al huésped con su equipaje a la hora de check out.	
Apoya a las personas a subir a sus autos si estos cuentan con uno o de lo contrario con la solicitud de un taxi	
Despide al huésped al partir de una manera amable	
Atención telefónica:	
Saludo del día, gracias por llamar depto. Bellboys ¿en qué le puedo servir?	
Da información sobre los servicios del hotel	
Despedida: Gracias por llamar, estoy a sus órdenes	
Ante situaciones difíciles:	
Se pone en contacto con su jefe inmediato y se da respuesta a alguna queja emitida.	
Restricciones. Cosas que debemos evitar.	
Revisar el equipaje de los huéspedes, así como su auto.	
Cambiar de habitación a algún huésped sin autorización de recepción	
No explicar a los huéspedes el funcionamiento de las instalaciones	

Fuente: SECTUR

3.4.3. Ama de llaves

Tiene como actividades específicas la limpieza y presentación de las habitaciones, áreas públicas y áreas de servicio del hotel, así como el control de la ropa de las habitaciones, la mantelería, los uniformes y suministros necesarios para su operación.

La misión del Ama de Llaves será atender con auténtico espíritu de servicio y hospitalidad a todos los clientes por igual, manteniendo limpias a conciencia las habitaciones y áreas públicas, y buscando en todo momento la mejor forma de atender las necesidades de los huéspedes durante su estancia en el hotel.

Organigrama y Funciones

El departamento de Ama de Llaves se encuentra ubicado en el organigrama de un hotel dentro de la División Cuartos. Al mando del departamento está el Ama de Llaves, quien reporta al gerente de División Cuartos; aunque en algunos hoteles, reporta directamente a la Gerencia General, lo usual es que el departamento se ubique dentro del área de División Cuartos. El ama de llaves tiene bajo su mando al siguiente personal:

- Asistente de Ama de Llaves.
- Supervisor de piso.
- Jefe de áreas públicas.
- Supervisor de áreas públicas.
- Camaristas.
- Mozos (de piso, de ropería y de áreas públicas).
- Encargado de ropería.
- Encargado de uniformes.
- Costurera.
- Secretaria.

Dependerá del tamaño del hotel, así como de su categoría y de las políticas de la compañía, el contar con todos los puestos arriba mencionados. En la mayoría de los hoteles, el ama de llaves tiene bajo su mando al departamento de lavandería, pero en otros este departamento reporta directamente al gerente de división cuartos.

El ama de llaves ejecutiva debe llevar a cabo una operación eficiente, económica y disciplinada de su departamento, buscando siempre el bienestar y la satisfacción de los huéspedes, mediante un servicio esmerado, eficiente, cortés y amable, apeándose a las políticas y procedimientos de la compañía

3.4.4. Servicio de Mesero

Presentación Personal y Cortesía

Desarrollo de su imagen profesional

Recuerde que la impresión del cliente sobre el restaurante depende a menudo de cómo luce y actúa el mesero/mozo/garzón. En otras palabras, su apariencia y su conducta pueden hacer la diferencia entre un cliente satisfecho o uno insatisfecho, entre que haya propina o no la haya, entre un cliente ocasional o uno frecuente, entre un “apóstol” y un “terrorista”.

Como empleado en contacto con el cliente, Ud. es un representante de ventas de la propiedad. Y la primera regla básica que Ud. debe conocer, es que su presentación

personal debe ser impecable. Esto, por supuesto, incluye también a su uniforme, y la forma de llevarlo, su lenguaje corporal. Párese derecho. Muestre que tiene confianza en el mismo, que sabe de dónde viene y hacia donde va. La apariencia y la conducta van de la mano. Si Ud. sabe que luce bien, se sentirá mejor y actuará en concordancia.

El rol de profesional del servicio Ya que cada establecimiento posee generalmente su propio conjunto de pautas o reglas de buena conducta, aquí se incluye algunas de las más frecuentes.

1. Sonría en forma natural: La importancia de una sonrisa natural, no fingida, es incalculable. Proporciona tranquilidad al huésped y refleja una actitud grata. Aún más, es contagiosa. Si Ud., sonrío a sus clientes, es seguro que ellos devolverán dicha sonrisa.

2. Sea siempre cortés: Buenas maneras, fineza, contacto visual con sus clientes, sonrisa natural, eso es cortesía. La cortesía es una parte vital de su servicio al cliente. Un servicio desempeñado cortésmente es más digno de atención, más memorable y más satisfactorio. La cortesía también debe dirigirse a otros empleados. Ello hará más fácil su trabajo y más agradable la atmósfera de su empresa.

3. Trabajo en equipo: Sea un trabajador de equipo. Como miembro de un equipo, se espera que Ud. ayude a sus compañeros y que ellos lo ayuden. Tanto el trabajo de equipo como la cortesía, harán más fácil y eficiente su trabajo. Los clientes también podrán sentirlo y apreciarlo. Recuerde: ¡Nadie puede hacerlo solo!

4. Sea digno de confianza: Su supervisor confía en que Ud. llegará al trabajo según el horario establecido. Si está atrasado o no puede acudir al trabajo, ello crea problemas a los otros empleados, a su supervisor y al público. Es conveniente poner en práctica procedimientos de notificación adecuados en caso de enfermedad o emergencia.

5. Sea honesto: Recuerde que su empleador tiene una gran inversión en usted. Sacar ventaja desleal de la propiedad o de las inversiones produce pérdidas que deben salir de los fondos de operación. Por su bien y el de su empleador, debe velar porque la inversión en Ud. valga la pena.

6. Tenga una actitud positiva: En especial hacia sus clientes. No obstante, esté consciente de que ellos pueden no desear hablar o escuchar. Aprenda a interpretar sus señales anticípese a sus necesidades. 7. No fume: Salvo en lugares señalados para ello y en los momentos indicados (Recuerde lavar las manos luego de fumar, debido al repetido contacto de éste con la boca). Estas pautas le ayudarán en los

períodos extremadamente activos, así como en los normales si las recuerda y las practica con frecuencia, ¡en especial esa sonrisa natural!

Higiene

- Lave sus manos luego de usar el baño, después de manejar dinero o implementos sucios, después de fumar, toser o estornudar o luego de tocar su cara, su cabello o cualquier cosa que pueda contaminar los alimentos. Lave y seque sus manos con una toalla limpia.
- Sirva caliente la comida caliente, y fría la comida fría, de modo que las bacterias nocivas no tengan oportunidad de crecer.
- Use los mangos de cuchillos, tenedores y cucharas, y tome los platos por la base y el borde. Los vasos deben tomarse por la parte inferior (por el pie si se trata de copas). Evite colocar los dedos en los vasos o en los alimentos mientras sirve o limpia. Esto es importante porque cualquier bacteria nociva puede ser traspasada a la comida.
- Informe a su superior si se le presenta algún problema de higiene que deba ser comunicado.

Sus clientes se darán cuenta de cualquier situación antihigiénica (vajillas de plata, vasos, loza, mesas o asientos sucios o manchados) y Ud. desempeña un papel importante garantizando que tales condiciones no desdibujen la experiencia gastronómica y obtengamos “terroristas” del servicio.

Revise sus mesas, asientos, loza de mesa y “petit menage”. Los recipientes para la sal y la pimienta, para el azúcar y la crema deben estar llenos y limpios.

Y no descuide ningún otro recipiente para condimentos; las botellas de salsa de tomate y salsa de carne, por ejemplo, deben limpiarse de arriba abajo incluyendo la tapa. Los ceniceros deben estar limpios, y cuando se usan deben vaciarse y limpiarse antes de ser cambiados. Revise los centros de mesa también; muges o restos de comida pueden arruinar su atractivo.

Recuerde, lo mínimo que su cliente espera del servicio de restauración es que este sea:

- Rápido
- Higiénico
- Cortés

El Servicio en Acción

Lo esencial es saber qué hacer desde el momento que llegan los clientes hasta que se marchan, o sea, el proceso de servir paso a paso, en forma profesional. Se debe asegurar que todas las escenas que conformarán la experiencia de servicio del cliente, sean positivas, exitosas, de modo que el resultado final sea una experiencia increíble y legendaria.

La recepción: Lo primero que debe hacer un mesero/mozo/garzón, es procurar que los clientes se sientan bienvenidos, como si estuvieran en su casa. El mesero/mozo/garzón puede ser la primera persona en saludar a los comensales, de acuerdo a los procedimientos de su restaurante. En algunos establecimientos, el dueño, la dueña o el maître reciben y acomodan a los comensales; en otros le corresponderá a usted; o, por último, en otros establecimientos, los clientes se acomodan solos.

Cualquiera sea el caso, usted debe sonreír en forma natural, y establecer contacto visual cuando se encuentra por primera vez con sus clientes y saludarlos con un “buenos días”, “buenas tardes”, “buenas noches”, “bienvenidos a ...” o algo similar. Ud. como representante de servicio es responsable de llevarlos a sus asientos, pregunte cuántos son y condúzcalos a la mesa (y si es evidente que se trata sólo de uno, evite preguntar: ¿Sólo uno?). Los implementos de mesa que sobren respecto al número de comensales deben retirarse a la brevedad.

Servicio de agua: Una buena idea, es servir agua a sus clientes a los pocos segundos que se han ubicado en sus mesas. En algunos casos, el agua se sirve antes de la presentación del menú; en otros se hace después.

Las órdenes de aperitivos: El pedido de aperitivo puede ser tomado cuando el mesero/mozo/garzón presenta el menú, o luego de exhibir el listado de tragos, si el establecimiento posee uno. Cabe recordar aquí el empleo de las técnicas de ventas sugestivas. Se puede sugerir, por ejemplo, el trago especial de la casa y por lo menos otro más, diciendo: “Tenemos los mejores aperitivos y preparamos aquí un excelente pisco sour”.

Asegúrese, en este caso, de cumplir las reglas siguientes:

- Usar la denominación correcta de cada trago.
- Indicar si es con hielo, con una rodaja de limón u otro cítrico, o cualquier detalle solicitado por el cliente.
- Llevar pronto la orden al bar.

Servicio de Bar:

Dependerá de la política del restaurante que el mesero/mozo/garzón sea responsable de la preparación de los vasos para el barman (selección de los tipos

adecuados, colocación de hielo para los que son en las rocas, así como los aderezos). No obstante, es bueno que el mesero/mozo/garzón sepa cómo debe presentarse cada trago, cómo debe lucir - y los nombres de licores, cervezas y vinos disponibles.

Los tragos deben servirse por el lado derecho del cliente, con la mano derecha. Puede disponerse en el centro del puesto, si se trata de aperitivos, y en el extremo superior derecho si es vino para acompañar lo que está comiendo el cliente.

Es necesario recordar que un servicio de bar rápido y eficiente, irá en beneficio del servicio.

Presentación del menú:

El menú debe presentarse por el lado derecho (abierto o cerrado, de acuerdo al sistema imperante en cada restaurante) y acompañado con algunas sugerencias como por ejemplo “el plato especial del día”.

Cómo tomar el pedido:

Acérquese a sus clientes luego de haberles dado tiempo de mirar el menú. Quizás no identifique inmediatamente al anfitrión, pero si ha logrado ubicarlo dirijase a él y pregunte ¿puedo tomar su orden? En otros casos, ésta misma interrogante la puede efectuar antes de presentar el menú, sobre todo si ya son conocidas las especialidades de la casa o el cliente es antiguo.

A menos que una persona ordene por los demás, comience por sugerir a las mujeres y continúe en dirección a los punteros del reloj. Si hay niños, empiece con ellos. Esto es más o menos tradicional; hay otras alternativas viables que dependen del tipo de negocio, la política de la casa y el tipo de grupo en cuestión.

Cuando vaya a tomar el pedido, hágalo por la izquierda del cliente con libreta y lápiz en la mano. ¡No debe ponerse la libreta en la mesa! Utilice las técnicas de ventas sugeridas en el Capítulo tercero. Promueva especialidades. Evite ser un tomador de pedido

- ¡Sea un Vendedor!
- Recomiende los extras.
- Formule sugerencias al comensal, a los niños, al cliente con necesidades dietéticas especiales, a los ancianos, a los que cuidan el peso.

Al tomar el pedido, deberá hacer preguntas como; “¿Qué tipo de aliño desea para la ensalada?” (Indicando los existentes); “¿Cómo desea la carne, en qué punto de

cocción?”. Usualmente se establecen los siguientes puntos de cocción de las carnes:

- BA Bien Asada o bien cocida.
- 3/4 tres cuartos o un poco menos asada que BA.
- M Medio. A medio cocer.
- AP A punto.
- Inglesa Poco cocida, roja en el centro.

Recuerde donde empezó a tomar las órdenes, siga en el sentido de los punteros del reloj a partir de dicha persona (incluso usted puede hacer un pequeño dibujo en su comanda y asignar un número a cada cliente) y no tendrá dificultades para saber qué pidió cada cual.

Cómo dar curso al pedido: Es importante conocer a fondo el sistema que emplea cada restaurante tanto en la forma de anotar los pedidos, como la transmisión de ellos a la cocina y al bar y su posterior despacho. En algunos establecimientos deben escribirse órdenes separadas para las áreas de asados, ensaladas, sopas, verduras y sándwiches. En tales casos, es necesario indicar que acompañamientos van con cuáles platos principales, qué órdenes pertenecen al mismo grupo de clientes, de modo que el proceso de servir los platos pueda completarse de una vez para su mesa.

Cómo recoger el pedido: Tan pronto como los platos estén preparados y listos para recogerlos del despacho de cocina, verifique en su libreta comanda para cerciorarse de que éstos han sido preparados con precisión. Como Ud. desea estar orgulloso de lo que sirve acuda al personal de cocina o a su supervisor si algo no está bien hecho, o de acuerdo a lo solicitado.

Cómo servir los platos: Recuerde siempre que los platos calientes deben servirse calientes y los fríos, fríos. El plato principal debe ser ubicado al centro del cliente y si se trata, por ejemplo, de carne con arroz, la porción de carne debe quedar lo más cerca posible del comensal, facilitándole la tarea de cortarla y evitando que ensucie su ropa al no tener que estirar los brazos por sobre el arroz para trozar la carne.

Cómo retirar la vajilla de la mesa: Cuando todos los ocupantes de una mesa hayan terminado un plato, se debe levantar la loza. Espere una señal de que ellos han terminado, como, por ejemplo, cuando el cuchillo y el tenedor están paralelos sobre el plato o cuando nadie está comiendo. Si no recibe una señal, pregunte: “¿Puedo retirar?”. Un método para hacerlo consiste en tomar la loza por la derecha del cliente con su mano derecha. Lleve la loza sucia y los utensilios a un descanso de bandejas cercana. No raspe los platos frente a la mesa de su cliente.

Una vez retirada toda la loza ocupada para las entradas, puede comenzar a servir el plato siguiente. Recoja toda la loza y utensilios sucios y limpie la mesa antes del postre, utilizando una servilleta doblada para barrer las migas y colóquelas en un plato limpio. Para evitar que las cenizas vuelen al sacar un cenicero sucio, tápelo con uno limpio antes de levantarlo de la mesa. Guiándose por medio de esta serie de pasos, hasta el momento de presentar la cuenta, Ud. tendrá la seguridad de haber brindado un excelente servicio a su cliente, lo que seguramente se reflejará en los agradecimientos - y propina - que dicho comensal le dispensará cuando se retire.

3.4.5. Vendedor

Los vendedores deben ser conscientes de asumir unas actitudes profesionales muy positivas para realmente lograr que los clientes puedan adquirir los productos que ofrecen, pero deben considerar la manera de cómo tratarlos y que estos se sientan en plena confianza con ellos.

Cumplir con las expectativas que ellos buscan y lograr su fidelidad, factor esencial dentro de un negocio.

Lineamientos de postura de atención, cosas que siempre debemos observar	
Al contacto directo con el cliente:	Apariencia personal
Contacto visual	<ul style="list-style-type: none"> • Limpio, bañado • Afeitado(hombres) • Uñas limpias • Aliento fresco • Cabello corto(hombres) • Bien peinada(mujeres) • Vestimenta formal • Zapatos limpios • Olor agradables
Saludar y sonreír	
Ofrecer el producto o servicio con voz cálida y con extrema seguridad	
Aclarar las dudas del cliente con serenidad que inspire confianza	
Muestra de los productos o explicación del servicio	
Asignar información adicional (folletos, promociones, ofertas)	
Despedir al cliente de manera amable	
Atención telefónica:	
Gracias por llamar, buenos días (tardes), te atiende ¿? ¿Cómo le puedo servir?	
Da la información necesaria	
Se despide de manera gentil y quedando siempre a sus órdenes	
Ante situaciones difíciles:	
Se mide el nivel de gravedad si está dentro de sus posibilidades resolver el problema, lo hace. De lo contrario se	

llena el formato de quejas y se le da seguimiento.	
Restricciones. Cosas que debemos evitar.	
<ul style="list-style-type: none"> • Gritarle al cliente • Elevar los precios • Quedarte con las cortesías • No atender sus dudas 	

Fuente: SECTUR

3.4.6. Guía de Turistas

Los guías ofrecen un tour informativo y entretenido en una zona determinada. Ofrecen un trato amable y cortés a los visitantes, y su objetivo es hacer que su visita sea agradable. A veces, los guías turísticos reciben pautas sobre qué información deben ofrecer durante los tours, en otras ocasiones, tienen todo el control sobre el contenido.

Lineamientos de postura de atención, cosas que siempre debemos observar	
Al contacto directo con el cliente:	Apariencia personal
Contacto visual	<ul style="list-style-type: none"> • Apariencia pulcra • Bañado • Olor agradable • Aliento fresco • Uñas limpias • Vestimenta formal • Zapatos limpios
Saludar y sonreír	
Dar la bienvenida a los turistas	
Entrega de material de apoyo de los recorridos a realizar	
Explicación del programa de los sitios a recorrer	
Aclaración de las dudas de los turistas con amabilidad	
Realización de visita a destinos en conjunto con los clientes y mostrándose entusiasta	
Interacción con los clientes con carisma y respeto	
Despedir al grupo con amabilidad y espíritu de servicio.	
Atención telefónica	
Nombre de la empresa, le atiende ¿?	
¿En qué le puedo ayudar?	
Se da la información requerida	
Despedida: agradezco su llamada, mi nombre es ¿? Fue un placer atenderlo	
Ante situaciones difíciles:	
Se realiza el formato de quejas y se da seguimiento especificándose al cliente	

Restricciones. Cosas que debemos evitar	
<ul style="list-style-type: none"> • Se informal (llegar tarde) • No cubrir completamente el programa acordado • Responder de manera agresiva al cliente • Consumir bebidas alcohólicas en los break del tour • No conocer el lugar que se visita 	

Fuente: SECTUR

3.4.7. Agente de Viajes

Los agentes son personas de negocio que vende servicios de viajes. Los agentes tienen la ventaja de poder disfrutar de viajes a bajo costo por todo el mundo, ya que la mayoría de éstos pagan enteramente o en buena parte las compañías áreas locales o del extranjero, las oficinas de turismo estatales, los hoteles, los tours operadores y los propietarios de complejos turístico.

Lineamientos de postura de atención, cosas que siempre debemos observar	
Al contacto directo con el cliente	Apariencia personal
Contacto visual	<ul style="list-style-type: none"> • Limpio, bañado • Uñas limpias • Aliento fresco • Cabello corto(hombres) • Bien peinada(mujeres) • Vestimenta formal • Zapatos limpios • Olor agradable
Sonreír y saludar con la mano	
Presentación de itinerarios de viajes individuales o en grupo.	
Explicación de manera paciente al cliente, las diversas opciones de paquete que maneja la agencia.	
Resolución de dudas, de manera amable.	
Proporcionar información adicional de los diversos paquetes que manejan y requisitos	
Agendar la próxima cita para realización de los trámites previos al viaje	
Despedida de manera amable y quedando a sus órdenes.	

Atención telefónica:	
Agencia de Viajes X, muy buenos días (tardes) ¿en qué le puedo ayudar?	
Se explica la información necesaria	
Fue un placer atenderlo, cualquier duda, cualquier duda estamos a sus órdenes , que pase un excelente día(tarde)	
Ante situaciones difíciles:	
Se escucha la situación y se realiza un formato de queja y especificarle la solución al cliente.	
Restricciones. Cosas que debemos evitar	
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer reservaciones sin que el cliente haya confirmado • No respetar el precio acordado • Informalidad con el cliente • Ser agresivo 	

Fuente: SECTUR

3.5. Sistema de Clasificación Hotelera

A continuación, se presentan la lista de verificación en donde se pueden observar los resultados del estado actual que guarda con respecto al Sistema de Clasificación Hotelera de la Secretaría de Turismo el Hotel Corona.

3.5.1. Lista de Verificación de Hotel Corona

OFERTA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN POR VARIABLE	CUMPLE
UBICACIÓN	Domicilio señalado claramente, por lo menos un anuncio en la entrada principal del establecimiento o anuncio en la fachada	6	SÍ
	Acceso en avenida, boulevard o calle principal	5	SÍ
	Ubicación en un barrio lujoso, casco histórico o avenida amplia y arbolada	6	NO
	Cuenta con acceso directo a un campo de golf, y/o se encuentra ubicado cerca de un monumento importante, catedral o plaza principal, y/o en el interior de un centro de convenciones o centro financiero, y/o dentro de un balneario vacacional y/o al lado de una terminal de transporte aéreo o de autobuses.	6	SÍ
	Cuenta con acceso directo a recursos naturales, por ejemplo:	6	NO
ARQUITECTURA	Los accesos, escaleras y pasillos se encuentran en buenas condiciones para ser transitados (sin obstáculos temporales o	5	SÍ
	Techos menores a 2m, losas inclinadas, altura de puertas menor a 1.80	0	NO
	Básico, diseño arquitectónico con uso de materiales tradicionales (yeso en paredes, azulejo)	10	NO
	Medio (espacios a doble altura, uso de madera y piedra como elementos decorativos)	15	NO
	Lujo. Uso de doble o triple altura en recepción y otras áreas principales. Amplios ventanales con vista a parajes naturales, patios o jardines internos o hacia avenidas; uso de doble altura en recepción y otras áreas principales	40	NO

	Arquitectura excepcional. Estilo arquitectónico propio (obra original); proyecto arquitectónico y proyecto de interiores; concepto arquitectónico suscrito por el arquitecto; curriculum del autor; plano de obra con acabados indicando materiales y colores a usar; se dispone de plano de iluminación indicando tipo de luminarias; edificios históricos con proyecto de conservación.	55	SÍ
--	---	----	----

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN UN CENTRO DE SERVICIO
HOTELERO Y LOGRAR SU CERTIFICACIÓN

LIMPIEZA Y FUMIGACIÓN	No hay fumigación programada, no hay evidencias o registros periódicos de fumigación	0	N O
	Fumigación general al menos una vez cada trimestre o semestre	5	N O
	Fumigación general de manera mensual o bimestral	10	S Í
CONSERVACIÓN DEL INMUEBLE	Se tienen convenios con empresas o profesionales para realizar de manera inmediata cualquier avería que pudiera dañar el inmueble o causar una emergencia	1	S Í
	Inmueble con personal de mantenimiento eventual o sin personal de mantenimiento	2	N O
	1 Turno de mantenimiento, 8 horas diarias	4	N O
	2 Turnos de mantenimiento, 16 horas diarias	8	N O
	Servicios de mantenimiento interno o externo las 24	10	S Í
	Inmueble en malas condiciones de conservación, mantenimiento insuficiente, se aprecian instalaciones eléctricas y cableado en diferentes áreas, cuarteaduras en las paredes, losetas rotas en los pasillos, alfombras rasgadas, rasgadas prominentes en acabados de madera	0	N O
	Buen estado de conservación, existen algunos desperfectos, no se encuentran grandes manchas en las paredes, cuarteaduras ni daños prominentes, las alfombras no están rasgadas	9	N O
Excelente estado de conservación, no se encuentra algún desperfecto en aplanados, en pintura, en pisos, tapices o alfombra salvo lo que está siendo reparado actualmente	18	S Í	
PLANTAS, ÁREAS VERDES Y JARDINES	No cuenta con áreas verdes	0	N O
	Macetas y arreglos de plantas y flores en las áreas generales	5	S Í
	Pequeñas áreas verdes (4 m ²) y/o jardineras en los accesos e interior del o los edificios (que formen parte del inmueble, no macetas)	5	S Í
	No hay jardines exteriores como parte del inmueble	0	N O
	Jardines y áreas verdes en los alrededores del o los edificios (Al menos 4 m ² de área verde por habitación con un mínimo de 150 m ² totales)	10	N O
	Extensas áreas verdes, arquitectura de jardines que integra la vegetación con fuentes, cascadas, veredas y esculturas (Al menos 20 m ² de área verde por habitación con un mínimo de 1000 m ² totales)	20	N O
ESTACIONAMIENTO	El inmueble no tiene estacionamiento ni cuenta con alianzas con otros establecimientos	0	N O

	Servicio de estacionamiento en un predio que no forma parte del hotel o el número de cajones es al menos el 40% del número de habitaciones	3	SÍ
	El número de cajones es mayor del 41% y menor al 80% del número de habitaciones	7	NO
	El número de cajones es mayor al 80% del número de habitaciones	10	NO
	Carriles de entrada y salida independientes y bahía automotriz para carga y descarga de equipaje cercana recepción	3	NO
	Bahía automotriz para autobuses	2	NO
	Control de entrada y salida en estacionamiento	3	NO
ESPACIOS ABIERTOS ACONDICIONABLES PARA EVENTOS O REUNIONES	El hotel no cuenta con espacios abiertos que se pueden acondicionar, por ejemplo: montaje de carpas en patios centrales, jardines, kioscos, eventos a pie de playa	0	SÍ
	Uno o varios espacios abiertos de al menos 100m ² que en su conjunto sumen de 100m ² a 300 m ² y que se puedan acondicionar para la realización de reuniones y eventos	4	NO
	Uno o varios espacios abiertos de al menos 100m ² que en su conjunto sumen de 300 a 600 m ² y que se puedan acondicionar para la realización de reuniones y eventos	8	NO
	Uno o varios espacios abiertos de al menos 100m ² que en su conjunto sumen de 600 a 1000 m ² y que se puedan acondicionar para la realización de reuniones y eventos	12	NO
	Uno o varios espacios abiertos de al menos 100m ² que en su conjunto sumen de 1000 a 2000m ² y que se puedan acondicionar para la realización de reuniones y eventos	16	NO
	Uno o varios espacios abiertos de al menos 100m ² que en su conjunto sumen más de 2000m ²	20	NO
	SUMA		1

OFERTA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN POR VARIABLE	CUMPLE
HORARIO EN RECEPCIÓN	Menos de 14 horas	2	NO
	Más de 14 y hasta 18 horas	5	NO

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN UN CENTRO DE SERVICIO
HOTELERO Y LOGRAR SU CERTIFICACIÓN**

	Más de 18 y menos de 24 horas	10	NO
	24 horas	15	SÍ
ATENCIÓN EN RECEPCIÓN	Se cuenta con un espacio destinado especialmente para la recepción de los huéspedes, en éste debe haber mostrador o escritorio para recibirlos y espacio suficiente para que puedan ser atendidos (incluso web che	5	SÍ
	Generalmente no es necesario esperar más de 10 minutos antes de ser recibido	3	NO
	Ágil, nunca es necesario esperar más de 5 minutos antes de ser recibido	7	NO
	Casi inmediata, no hay que esperar más de 2 minutos antes de ser recibido	10	SÍ
IDIOMAS	Español	2	NO
	Al menos 8 horas al día hay personal bilingüe (inglés nivel básico, español)	4	NO
	Persona bilingüe que pueda atender (español, inglés nivel básico) 16 horas al día	8	NO
	Personal bilingüe (español, inglés nivel básico) las 24 horas del día	12	NO
	Personal bilingüe (español, inglés nivel básico) las 24 horas del día y al menos 8 horas al día alguien que hable un idioma adicional	16	SÍ
	Personal multilingüe (español, inglés y 1 idioma adicional nivel básico) las 24 horas del día	20	NO
COMPLEMENTARIOS	Servicio de guardado de equipaje posterior al check out o abandono del hotel	2	SÍ
	El personal de recepción se encuentra debidamente identificado	1	SÍ
	Recepción recibe recados y paquetes si el huésped así lo solicita	2	SÍ
	Un botones acompaña al huésped a su habitación y porta su equipaje	1	SÍ
	Servicio 24 horas para atender cualquier duda o necesidad de los huéspedes	2	SÍ
	Caja fuerte Central	1	NO
	Teléfono para uso de los huéspedes	1	NO
	No hay servicio de concierge	0	NO
	La recepción es el área encargada de proporcionar este servicio	5	NO

CONCIERGE	Persona especialista y con experiencia en el ramo, conoce la zona y los alrededores del inmueble, da recomendaciones, cumple necesidades personales y específicas de los clientes, realiza reservaciones para eventos, habla al menos 2 idiomas, español e inglés	10	SÍ
	Persona especialista y con experiencia en el ramo, conoce la zona y los alrededores del inmueble, da recomendaciones, cumple necesidades personales y específicas de los clientes, realiza reservaciones para eventos, habla al menos 3 idiomas, español, inglés y un idioma adicional	15	NO
	Area de concierge independiente a la recepción	5	SÍ
SUMA		69	

HABITACIÓN Y BAÑO

OFERTA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN POR VARIABLE	CUMPLE
ELECTRICIDAD E ILUMINACIÓN EN LA HABITACIÓN	Nivel de iluminación aceptable en la habitación para lectura de un documento	4	SÍ
	Al menos 2 enchufes disponibles para conectar equipo eléctrico o electrónico del huésped, adicionales de los que ya están ocupados por la cafetera, lámpara de mesa, televisión y otros aparatos eléctricos.	2	SÍ
	Cuenta con 4 ó más enchufes disponibles y accesibles (libre de obstáculos) distribuidos en al menos 3 lugares de la habitación para conectar equipo eléctrico o electrónico del huésped adicionales de los que ya están ocupados por la lámpara de mesa, televisión y otros aparatos eléctricos.	3	SÍ
	Lámparas en buros o mesas de noche o luz de lectura individual en caso de habitaciones dobles o triples	4	SÍ

	Interruptor tipo escalera en el acceso y/o cabecera de la cama	4	SÍ
	Cortinas o similar traslucida	4	SÍ
	Cortinas o similar para obscurecer la	4	SÍ
VENTILACIÓN E ILUMINACIÓN NATURAL	El 100% de las habitaciones tiene acceso directo a una fuente de	5	SÍ
	Menos del 40% de las habitaciones tienen ventilación y luz natural	1	NO
	Al menos el 40% de las habitaciones tienen ventilación y luz natural	4	NO
	Al menos el 90% de las habitaciones tienen ventilación	7	NO
	Más del 90% de las habitaciones tienen ventilación	10	NO
	El 100% de las habitaciones tienen sistemas de	15	SÍ
LIMPIEZA DE LA HABITACIÓN	El baño cuenta con vanity (espacio para colocar artículos de higiene)	2	SÍ
	Suministro de jabón y shampoo todos los días según consumo	2	SÍ
	Suministro de hasta 3 amenidades adicionales a shampoo y jabón (por ejemplo: kit dental, jabón líquido)	2	SÍ
	Suministro de 6 amenidades adicionales (por ejemplo: kit dental,	2	NO
	Cambio de sábanas, toallas, tapete de baño y fundas de almohadas a	4	SÍ
	Habitaciones separadas para fumadores y no fumadores u hotel	3	SÍ
	El agua de la regadera alcanza una temperatura de 38° C, el agua sale con alta presión	4	SÍ
	Se cuenta con equipo hidroneumático para asegurar la presión del agua	4	SÍ
	Suministros en cortesía o a la venta de: peine, rastrillo, pasta dental, cepillo dental y crema de afeitar entre otros	3	SÍ
	Suministro de al menos una toalla corporal por huésped, 1 toallas de manos y 1 tapete de piso de baño por habitación sin necesidad	4	SÍ
	Servicio de botellas de agua de cortesía en la habitación	4	SÍ
	Al menos 14m2, baño incluido (cabem justas 2 camas individuales)	2	SÍ
	Menos de 16m2	4	NO
	De 16m2 a 20m2 (cabem justas 2 camas matrimoniales)	8	SÍ
	De 20m2 a 24m2 (cabem 2 camas matrimoniales y una pequeña sala)	12	NO

TAMAÑO Y VISTA ESCÉNICA DE LAS HABITACIONES	De 24m2 a 30m2 (cabem 2 camas Queen, un sillón y un escritorio)	17	NO
	De 30m2 a 40m2 (cabem 2 camas Queen, una sala y un escritorio),	22	NO
	Mayor a 40m2 (cabem 2 camas King, una sala, un escritorio y una cocineta), espacios muy amplios	28	NO
	Menos del 50% de las habitaciones cuentan con vista escénica a una plaza o jardín, monumento, avenida u otro paraje urbano, histórico o natural	2	NO
	Al menos 50% de las habitaciones y al menos un área pública cuenta con vista escénica a una plaza, jardín, monumento, lujosa avenida, lago, campo de golf, mar, montaña u otro paraje urbano, histórico o natural	7	SÍ
	Más del 90% de las habitaciones y al menos dos áreas públicas cuentan con vista escénica a una plaza, jardín, monumento, lujosa avenida, lago, campo de golf, mar, montaña u otro paraje urbano, histórico o natural	14	NO
	El hotel cuenta con piso o sección ejecutiva con habitaciones de características superiores, una sala de descanso con amenidades	6	NO
CALIDAD Y ACABADOS	Muebles de baños no incrustados, no despostillados ni cuarteados. Accesorios íntegros (no rotos), llaves y desagües que funcionen adecuadamente y no muestren el cobre bajo el niquelado	2	SÍ
	Baño completo en el 100% de las habitaciones	3	SÍ
	El baño tiene piezas de diferentes materiales, losetas o azulejos; tiene faltantes, están muy desgastados o rotos	0	NO
	Acabados en baños simples, loseta cerámica o azulejos en áreas húmedas	5	NO
	Loseta cerámica, pisos de porcelanato o materiales similares	8	SÍ
	Acabados de lujo en baños, cubiertas de mármol o granito u otro material de excelente calidad, mármol en pisos y áreas húmedas	12	NO
	Acabados de lujo excepcional en baños, cubiertas de mármol o granito y puertas de cristal templado flotado, accesorios de baño y muebles de alta sofisticación o antigüedades: azulejo mexicano pintado a mano	15	NO
	Las habitaciones tienen pisos desnivelados, losetas/ pisos de diferentes materiales, hay materiales quebrados	0	NO

	Pisos de loseta vinílica uniformemente asentados y no desgastados	3	NO
	Acabados en la habitación con pisos de duela laminada uniformemente		SÍ
	Acabados de lujo en habitaciones, pisos de madera de al menos 8 mm de espesor, mármol o alfombras sin rasgaduras y limpias	11	NO
	Acabados de lujo excepcional en habitaciones, pisos de maderas finas o placa de mármol, alfombras diseñadas para el concepto de las habitaciones y pisos del hotel, muebles de alta sofisticación o antigüedades: azulejo mexicano pintado a mano	15	NO
EQUIPAMIENTO Y TELECOMUNICACIONES	No hay secadora a disposición de los huéspedes	0	NO
	Secadora a petición en recepción	2	NO
	Secadora en la habitación	4	SÍ
	Rollo de papel de baño reserva	1	NO
	Pañuelos Faciales	1	SÍ
	Espejo en la zona del lavabo del baño	1	SÍ
	Espejo de cuerpo completo	2	SÍ
	Espejo de aumento iluminado en el baño	2	NO
	Espacio independiente destinado para maletas o artefacto portaequipaje	2	SÍ
	Teléfono en la habitación con acceso interno y llamadas externas	2	SÍ
	Contestadora en el teléfono de la habitación	1	NO
	Caja fuerte en las habitaciones	4	SÍ
	Llave de seguridad electrónica en las puertas de acceso a la habitación	8	SÍ
	Activación de luces y aire acondicionado mediante la tarjeta de acceso a la habitación	4	SÍ
	Acceso a internet inalámbrico en habitaciones	7	SÍ
	Acceso a conexión de red alámbrica y segura en habitaciones	1	NO
	Reproductor de CD, DVD player, dock para iPod, reproductor multimedia o algún otro	2	SI

Clóset o armario con al menos 6 ganchos	1	NO
Albornoz (bata de tela de toalla que se utiliza para secarse después del baño o ducha)	2	NO
No hay plancha ni burro a disposición de los huéspedes	0	NO
Plancha y burro a petición en recepción	2	SÍ
Plancha y burro en la habitación	4	NO
Escritorio o mesa de trabajo en la habitación con mínimo dos conexiones eléctricas	3	SÍ
Silla de trabajo	3	SÍ
Cajonera	2	SÍ
Servibar (pequeño refrigerador)	3	NO
En cortesía o a la venta, servicio de refrescos y botanas empaquetadas en la habitación	2	SÍ
Cafetera con accesorios y tazas en la habitación	2	SÍ
Sala de televisión en las áreas comunes si no hay TV en la habitación	3	NO
TV de cualquier dimensión o pantalla plana de hasta 29"	5	SÍ
Pantalla plana de 30" a 49"	10	NO
Pantalla plana de 50" o más	15	NO
Servicio de canales de TV local	2	NO
Servicio básico de cable o satelital y canales locales (11 hasta 39 canales de TV en total)	5	NO
Servicio extenso de cable o satelital y canales locales (40 o más canales de TV)	10	SÍ
Disponibilidad de al menos 2 tipos de almohadas, suaves y firmes, adecuadamente identificadas para el Sofá, reposet o sillones al interior de la habitación	9	SÍ
	8	NO
Las ventanas sellan el paso del aire, las puertas cierran de manera adecuada (no hay que forzarlas para que cierren y no quedan rendijas por las que pase la luz o el aire)	3	SÍ

	Cancelería en malas condiciones	0	NO
	Cancelería de vidrio doble (dúo window o similar) en avenidas con alto tráfico o	3	
	Cancelería de cierre hermético y materiales aislantes acústicos entre los vidrios	7	NO
	Materiales aislantes en muros y plafones, no permiten el paso de ruido entre habitaciones contiguas o hacia el	4	NO
	Puertas dobles o con materiales aislantes de ruido en su interior	4	NO
SUMA		193	

COMUNICACIÓN

OFERTA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PUNTAJÓN POR VARIABLE	CUMPLE
GUIAS DE SERVICIOS E INFORMACIÓN	Se informa al cliente en las guías de servicios el número o forma de comunicarse para atender	1	SÍ
	Se cuenta con mapas locales e información de puntos de interés (producidos por terceros)	1	SÍ
	Guía para el turista en habitaciones con información de los servicios del hotel (en	2	SÍ
	Guía para el turista en habitaciones con información de los servicios del hotel (en inglés)	2	SÍ
	Guía de información turística producida por el mismo establecimiento de hospedaje con mapas que identifiquen al hotel y los atractivos que se encuentran a su alrededor en la ciudad o región	2	SÍ
	Guía de canales de TV	2	SÍ
ATENCIÓN A QUEJAS Y PROGRAMAS DE LEALTAD	En las áreas comunes a través de un buzón de quejas o sugerencias o directamente con recepción o gerencia del establecimiento	5	NO
	Existe una persona o equipo a cargo del seguimiento de quejas, siempre se da alguna respuesta al huésped al respecto de su queja	10	NO
	Sistema de Gestión de Quejas, procesos estandarizados y sistema de evaluación del servicio por parte del cliente	15	NO
	Sistema de Gestión de Quejas a través de medios electrónicos (internet o sistema en la recepción del hotel), evaluación de clientes, el huésped siempre recibe una respuesta concreta a cada una de sus quejas.	20	SÍ
	No se cuenta con programas de fidelidad o lealtad	0	SÍ

	Se cuenta con programa de fidelidad que permiten convertir las estancias y consumos en noches de hospedaje y beneficios en programas afiliados, o programas de descuentos a clientes frecuentes	5	NO
	El programa de fidelidad o lealtad está activo en al menos 10 hoteles de la misma cadena o de	10	NO
	El programa de fidelidad o lealtad está activo en al menos 30 hoteles de la misma cadena o cadenas afiliadas	15	NO
CAPACITACIÓN	No hay capacitación formal, los empleados son capacitados a través de la experiencia en el inmueble	0	NO
	Se capacita al menos el 50% de la plantilla fija y eventual de forma anual, se ofrecen cursos, talleres, seminarios y se lleva un registro de la capacitación	5	NO
	Se capacita a más del 80% de la plantilla fija y eventual de forma anual, se ofrecen cursos, talleres, seminarios y se lleva un registro de la capacitación	10	NO
	Se capacita al 100% de la plantilla fija y eventual de forma anual, se ofrecen cursos, talleres, seminarios y se lleva un registro de la capacitación	15	SÍ
	Distintivo "M" Moderniza vigente	20	NO
	Se cuenta con manuales de capacitación y perfiles de puesto para los puestos clave del hotel: recepcionista, camarista, mesero, botones y telefonista con antigüedad o última revisión menor a 2 años	10	SÍ

RESPONSABILIDAD SOCIAL	No tiene firmado e implementado el Código de Conducta Nacional para la Protección de las Niñas, Niños y Adolescentes en el Sector de los Viajes y el	0	SÍ
	Tiene firmado e implementado el Código de Conducta Nacional para la Protección de las Niñas, Niños y	40	NO
SUMA		55	

ALIMENTOS Y BEBIDAS

OFERTA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN POR VARIABLE	CUMPLE
VARIEDAD DE OCASIONES EN QUE SE OFRECE EL SERVICIO	Se ofrece servicio interno o externo de desayuno	7	SÍ
	Se ofrece servicio interno o externo de comida y cena	7	SÍ
	Los restaurantes internos o externos están abiertos y dan servicio al menos 14 horas al día	4	SÍ
MESEROS	Los meseros o personal de apoyo en el servicio de alimentos están debidamente uniformados, pulcros y pasan por un proceso de lavado y desinfección previo a su servicio	5	SÍ
	No hay servicio de meseros	0	NO
	Autoservicio, el personal del hotel asiste a los huéspedes en el horario de desayuno	3	NO
	Meseros disponibles para los 3 alimentos, al menos 1 mesero por cada 16 comensales	8	NO
	Meseros disponibles para los 3 alimentos, al menos 1 mesero por cada 8 comensales,	12	SÍ
	Cuenta con manuales de procedimientos para brindar atención y servicio al comensal	4	SÍ
	Los puestos en el restaurante están organizados, se cuenta con Capitán y/o Gerente de alimentos y bebidas	4	SÍ
ROOM SERVICE	No hay room service ni apoyo para conseguir alimentos de establecimientos cercanos al inmueble	0	NO
	Apoyo para adquirir alimentos con entrega en la habitación en establecimientos	4	NO
	Room service interno o externo 8 a 15 horas	8	NO
	Room service interno o externo más de 15 horas al día	12	NO

ESTÁNDARES EN LA PREPARACIÓN DE ALIMENTOS	Room service interno o externo las 24 horas	18	SÍ
	No hay personal destinado a brindar servicio de alimentos preparados	0	NO
	Alimentos preparados en el establecimiento por un cocinero	4	NO
	Alimentos preparados en el establecimiento por un profesional técnico con estudios culinarios a nivel diplomado en alguna institución especialista en el ramo	8	NO
	Alimentos preparados en el establecimiento, cocina dirigida por un Chef titulado en alguna institución especialista en el ramo	12	SÍ
	Se cuenta con estándares documentados para el manejo, conservación y presentación de los alimentos	5	SÍ
	Se cuenta con proveedores certificados de materias primas, manuales o estándares que indican las características que deben de cumplir los proveedores	5	SÍ
	Se cuenta con Distintivo "H" vigente	20	NO
	No hay servicio de alimentos	0	NO
	Fruta, pan, 2 platos fuertes y al menos 3 tipos de bebidas para los hoteles que sólo ofrecen desayuno	4	NO
VARIEDAD DE ALIMENTOS	Cocina regional a la carta y/o buffet, incluye entradas, sopas, platos fuertes y postres	8	NO
	Para comidas y cenas, 2 entradas, 3 primeros platos (sopas, ensaladas y pastas), 4 segundos platos (carnes, aves, pescados, mariscos, sándwiches, hamburguesas y similares) y 2 postres a la carta o buffet / desayuno a la carta o buffet	12	NO
	Para comidas y cenas, 3 entradas, 5 primeros platos (sopas, ensaladas y pastas), 6 segundos platos (carnes, aves, pescados, mariscos, sándwiches, hamburguesas y similares) y 3 postres a la carta o buffet / desayuno a la carta o buffet	16	NO
	Para comidas y cenas 4 entradas, 6 primeros platos (sopas, ensaladas y pastas), 8 segundos platos (carnes, aves, pescados, mariscos, sándwiches, hamburguesas y similares) y 5 postres a la carta o buffet / desayuno a la carta o buffet	23	SÍ
	No hay restaurantes	0	NO
	Salón comedor para el desayuno	5	NO

RESTAURANTES	1 restaurante completo dedicado exclusivamente a esa función o convenio con algún restaurante cercano al hotel	10	SÍ
	2 restaurantes, al menos 1 con barra de Buffet y/o al menos 1 de éstos con servicio a la carta	15	NO
	3 ó más restaurantes, al menos 1 de éstos con barra de Buffet y/o al menos uno de éstos de especialidades o alta cocina regional	25	NO
BAR	No cuenta con bar	0	NO
	El restaurante funciona también como bar	5	NO
	Hay un área destinada para dar servicio de bar (ya sea en el lobby- recepción o en un área	10	SÍ

	Bar amenizado con música de fondo	15	NO
	Bar amenizado con música en vivo y/o show	20	NO
	Discoteca como parte de las instalaciones del hotel	5	NO
SUMA		126	

SERVICIOS

OFERTA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN POR VARIABLE	CUMPLE
ELEVADORES	El establecimiento no cuenta con	0	NO
	Al menos un elevador si el inmueble cuenta con 4 o más plantas	2	SÍ
	Elevadores operando normalmente	1	NO
	Elevadores panorámicos	3	NO
	Acceso seguro a pisos a través de la tarjeta de apertura de la habitación	2	NO
ACTIVIDADES RECREATIVAS	Espacio o salón con al menos 3 actividades recreativas diferentes por ejemplo: mesas de billar, ping pong,	5	NO
	Kids Club (actividades recreativas	5	NO
	Shows nocturnos realizados por los animadores contratados por el hotel	5	NO
SALAS DE JUNTAS Y CENTRO DE	De contar con el servicio, se tienen mesas y materiales de	2	NO
	El inmueble no cuenta con salas de juntas y/o salones	0	NO
	1 o 2 salas de juntas con capacidad mínima de 8 personas	5	NO

NEGOCIOS	3 a 5 salas de juntas con capacidad mínima de 8 personas	10	NO
	6 ó más salas de juntas con capacidad mínima de 8 personas	13	NO
	Centro de negocios con al menos dos computadoras	5	NO
SERVICIO DE BANQUETES	No hay servicio de banquetes	0	NO
	Banquetes para grupos de 20 a 50 personas (por el hotel o con proveedor externo)	5	NO
	Banquetes para grupos de 51 a 200 personas (por el hotel o con proveedor externo)	10	NO
	Banquetes para grupos hasta 201 a 500 personas (por el hotel o con proveedor externo)	15	NO
	Banquetes para grupos incluso mayores de 500 personas	20	NO
	El inmueble no cuenta con servicio de	0	NO

SERVICIO DE MASAJES RESORT/HOTEL SPA	Se cuenta con servicio de masajes en la alberca, habitación o en algún lugar especialmente diseñado para tal fin o a través de un establecimiento cercano al hotel	3	NO
	Se cuenta con un área especial para servicio de masajes y tratamientos corporales y faciales	4	NO
	Cuenta con sauna, vapor y/o temazcal	3	NO
	Cuenta con sistemas de hidromasajes, cascadas de agua	4	NO
	Área nutricional validada por un nutriólogo profesional	2	NO
	Se ostenta el sello de distinción otorgado por un organismo reconocido a nivel nacional y/o internacional y se asegura el auténtico desarrollo del concepto	4	NO
	Lavandería de autoservicio como parte de las instalaciones del inmueble	2	NO
	Lavandería y/o tintorería (directo en el hotel o servicio en tintorerías en convenio con el hotel o autoservicio)	2	SÍ
	Sastrería (directo en el hotel o servicio en sastrerías en convenio)	1	NO

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ESPECIALIZADOS	Servicio de lustrado de zapatos o kit de lustrado a petición del huésped en cortesía	1	NO
	Puesto de revistas y periódicos o periódicos para lectura en recepción	2	NO
	Facilitar el directorio de farmacias cercanas y/o servicio de entrega a domicilio.	2	SÍ
	Facilitar un directorio de médicos, servicios de emergencia y hospitales para la libre elección del huésped.	2	SÍ
	Consultorio médico en las instalaciones del inmueble	3	NO
	Servicio secretarial en caso de solicitud del huésped	2	NO
	Asistencia informática	2	NO
	Página web propia con información y fotos del hotel	3	SÍ
	Servicio de reservas online (propio o a través de terceros tipo Best Day, Expedia, Tripadvisor o similares)	2	SÍ
	Tienda de flores y/o regalos y/o artesanías	2	NO
	Estética o prestación del servicio a través de terceros en convenio con el hotel para prestar el servicio en las habitaciones	2	NO
	Pagos con tarjeta de crédito	1	SÍ
	Se aceptan pagos en otras monedas diferentes al peso mexicano	1	SÍ
	Cajero automático (ATM)	2	NO
	Convenio con Agencia de viajes y tours en la ciudad o región	2	SÍ
	Convenio para viajes turísticos en la ciudad	1	SÍ
	Cuenta con máquinas auto expendedoras de alimentos y bebidas funcionando de manera adecuada y/o productos empaquetados en la habitación	5	SÍ
	Al menos 5 productos de bebidas y 8 de alimentos en las máquinas expendedoras y/o en la habitación en buenas condiciones de conservación, temperatura y sin que haya pasado su fecha de caducidad	5	NO

ANIMADORES	Servicio de Valet Parking opcional	3	NO
	No hay convenios para renta de autos	0	SÍ
	Convenios con entrega del auto en el hotel o información acerca de los servicios en recepción	1	NO
	No hay convenios para renta de autos	0	SÍ
	Convenios con entrega del auto en el hotel o información acerca de los servicios en recepción	1	NO
	Arrendadora de autos en el hotel	2	NO
	Niñera (cuidado de niños mientras los adultos realizan actividades de trabajo, ocio u otra actividad personal)	2	NO
	Cunas a petición de los huéspedes	2	SÍ
	Máquina fabricadora de hielos en cada piso o prestación del servicio a petición del huésped	1	SÍ
	No hay convenios para solicitud de servicio de taxi	0	NO
	Convenios con sitios de taxis desde el hotel	2	SÍ
	Sitio de taxis en la puerta del hotel	4	NO
	El inmueble no permite animales	0	SÍ
	Existen jaulas para dar pensión a animales de los huéspedes	2	NO
	El inmueble tiene habitaciones especiales donde se permiten huéspedes y animales	4	NO
	De contar con este servicio, el personal realiza dinámicas y hace participar a los	2	NO
	El inmueble no tiene personal destinado para este fin	0	NO
	Personal multifuncional que organiza actividades recreativas y deportivas	4	NO
	Personal interno o externo dedicado a la animación, 8 horas diarias	10	NO
	Personal interno o externo dedicado a la animación los fines de semana	8	NO

	Personal interno o externo bilingüe (español, inglés) dedicado a la animación. Al menos 12 horas diarias, especializados por función	13	NO
SUSTENTABILIDAD	Uso eficiente de energía eléctrica, el hotel cuenta con iluminación LED, lámparas ahorradoras y/o generadores de energía eléctrica sustentable tales que le permiten ahorros de al menos un 25% del consumo medio por categoría y región por habitación en el sector	5	SÍ
	El hotel cuenta con programas documentados de uso eficiente del agua	5	SÍ
	Uso eficiente del gas, el hotel cuenta con calentadores de agua solares y/o sistemas para el incremento de la eficiencia en el uso de energía tales que le permiten ahorros en el consumo de gas de al menos un 25% del consumo medio por categoría y región por habitación en el sector	5	NO
	Selección de proveedores con criterios ambientales para las amenidades del baño	2	SÍ
	Medidas permanentes para aumentar la conciencia de los huéspedes y Programas de separación y reciclaje de basura	3	SÍ
	Cuenta con Distintivo "S" Sustentabilidad vigente	20	NO
	Cuenta con distintivos nacionales vigentes, diferentes al Distintivo "S", tales como: Distintivo ambiental UNAM, Certificado de Calidad Ambiental Turística, Hotel Hidro Sustentable, entre otros.	5	NO
	Cuenta con distintivos internacionales vigentes tales como: LEED, Biosphere Tourism, EDGE, Green Key, entre otros.	15	NO
	No hay habitaciones adaptadas para personas con discapacidad	0	NO
ACCESIBILIDAD	El inmueble tiene al menos 1 habitación adaptada y adecuada para personas con discapacidad	8	SÍ

	El inmueble tiene al menos 5% de sus habitaciones adaptadas y adecuadas para personas con discapacidad, de ser posible abarcando diferentes tipos de habitación	16	NO
	El inmueble cuenta con acceso adaptado para discapacitados desde la entrada y desde el estacionamiento hasta las habitaciones especiales (rampas, elevadores y pasillos en los cuales se pueda transitar en una silla de ruedas sin	3	SÍ
	El inmueble cuenta con acceso adaptado para discapacitados desde la entrada y desde el estacionamiento hasta restaurantes, baños en áreas comunes y salones de conferencias (rampas, elevadores y pasillos en los cuales se pueda transitar en una silla de ruedas sin ayuda de otra persona)	3	SÍ
	Los baños de la habitación de discapacitados y de las áreas comunes son de dimensiones suficientes para ingresar con una silla de ruedas y cuentan con barras de apoyo	2	SÍ
	El closet y el lavabo de la habitación de discapacitados han sido modificados para que puedan ser utilizados estando sentado en una silla de ruedas	2	SÍ
	El espejo de la habitación de discapacitados está inclinado para que las personas con alguna discapacidad puedan verse y/o espejo de cuerpo completo en el baño.	1	NO
	1% de lugares de estacionamiento destinados para personas con discapacidad adecuadamente señalizados	2	NO
	El inmueble cuenta con tecnologías de asistencia y/o señalamientos táctiles, visuales y/o auditivos	1	NO
SALONES DE EVENTOS	Cuenta con salones para la realización de eventos	3	NO
	El inmueble no cuenta con salas de juntas y/o salones para eventos o reuniones	0	NO
	1 o 2 salones de eventos con capacidad mínima de 40 personas	5	NO

	3 a 5 salones de eventos con capacidad mínima de 40 personas	10	NO
	6 ó más salones de eventos con capacidad mínima de 40 personas	15	NO
SUMA		68	

Lista de Verificación de Servicios de Hotel Corona

ÁREAS PÚBLICAS

OFERTA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN POR VARIABLE	CUMPLE
SISTEMA DE ILUMINACIÓN	Iluminación adecuada en las áreas comunes del hotel (se considerará adecuado aquel nivel de iluminación que permita leer un documento sin necesidad de forzar la visión)	5	5
	Inmueble oscuros y sin la iluminación necesaria para leer un documento sin importar la calidad de lujo de luminarias o sistemas de iluminación	0	NO
	Luminarias básicas para permitir la lectura de un documento en las habitaciones y áreas comunes (interiores) del inmueble	4	SÍ
	Sistema de iluminación en espacios como jardines, fuentes y espejos de agua, luminarias artísticas o de calidad excepcional, fachadas iluminadas	15	NO
PISCINA	En caso de tener piscina, ésta contará con limpieza diaria, mantenimiento y aplicación de químicos	5	NO
	Jacuzzi climatizado en el área de la piscina	5	NO
	Piscina climatizada	5	NO
	No tiene Piscina	0	SÍ
	Piscina menor a 40 m3 de capacidad	5	NO
	Piscina con capacidad entre 40 y hasta 100 m3	10	NO

	Piscina con capacidad entre 100 y hasta 200 m3	15	NO
	1 o varias piscinas que en conjunto tengan más de 200 m3 de capacidad	20	NO
MOBILIARIO	Mobiliario en áreas comunes para estancia del huésped	4	NO
	Muebles rotos	0	NO
	Muebles sencillos en áreas comunes	4	NO
	De formas artísticas en materiales como maderas y piedras como cantera, ónix, elaborados especialmente para el inmueble	12	SÍ
GIMNASIO	El inmueble no cuenta con gimnasio	0	NO
	De haberlas, los equipos e instalaciones deben estar en funcionamiento, contar con servicio de mantenimiento y estar en buenas condiciones para su adecuada operación	4	NO
	Instalaciones básicas, equipos sencillos para hacer ejercicios de cardio y de fuerza, al menos 3 aparatos, o convenio con algún gimnasio cercano a las instalaciones del hotel	4	NO
	Instalaciones medias, al menos 8 equipos de buena calidad para hacer ejercicios de cardio y fuerza	8	NO
	Gimnasio completo, al menos 12 equipos de buena calidad para hacer ejercicios de cardio y fuerza	10	NO
	Servicio de instructores o monitores interno o externo al menos 8 horas	2	NO
	Gimnasio abierto las 24 horas del día	4	NO
	No tiene canchas deportivas	0	SÍ
	1 o 2 actividades deportivas diferentes, por ejemplo: canchas de tenis, fútbol, básquetbol u otras. actividades acuáticas (kayak, ski, jet ski, vela u otros); actividades ecuestres, etc., o acceso a algún club deportivo cercano a las instalaciones del hotel	5 5	NO

	3 ó 4 actividades deportivas Diferentes por ejemplo: canchas de tenis, fútbol, básquetbol u otras; equipo para actividades acuáticas (kayak, ski, jet ski, vela u otros); actividades ecuestres, etc.	10	NO
	5 o más actividades deportivas diferentes por ejemplo: canchas de tenis, fútbol, básquetbol u otras; equipo para actividades acuáticas (kayak, ski, jet ski, vela u otros); actividades ecuestres, etc.	15	NO
	No hay campo de golf ni convenios para el uso de este tipo de instalaciones	0	SÍ
	Acceso a campos de golf en convenios con el hotel	5	NO
	Campo de golf como parte de las instalaciones del hotel	15	NO
SUMA		20	

Lista de Verificación de Áreas Públicas de Hotel Corona

CONTROL DE TEMPERATURA

OFERTA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN POR VARIABLE	CUMPLE
REFRIGERACIÓN	Equipo de refrigeración o ventilación funcional y en condiciones de operación	5	SÍ
	No se cuenta con ventiladores ni clima controlado en ninguna parte del inmueble	0	NO
	Ventiladores de pedestal en la habitación y/o a petición en recepción	4	NO
	Ventiladores de techo en habitaciones y áreas comunes	8	NO
	Refrigeración en áreas comunes y habitaciones controlado de manera central	12	NO
	Refrigeración automatizada en áreas comunes y personalizadas en las habitaciones (equipos de ventana)	16	NO
	Refrigeración automatizada en áreas comunes y personalizadas en las habitaciones (equipos mini Split o manejadores centrales de AC)	20	SÍ
SUMA		65	

Lista de Verificación de Control de Temperatura de Hotel Corona

CAPITULO 4

CERTIFICACIÓN TURISTICA

4.1. ¿Qué es una Zona Turística?

Turístico, por su parte, es un adjetivo que refiere a lo vinculado al turismo (la actividad que lleva a cabo una persona cuando viaja a un lugar distinto al de su residencia y pernocta en dicho sitio). Una zona turística, de este modo, es un espacio que, por sus atractivos, seduce a una gran cantidad de visitantes.

¿Cuáles son las zonas turísticas?

El estado de Guerrero cuenta con más de 500 km de bellas playas con arenas doradas que ofrecen una gran variedad en el oleaje y una temperatura muy agradable para disfrutar los deportes acuáticos.

La bondad de su clima, tropical en las costas y templado en la sierra, ofrece múltiples opciones para el descanso. La ciudad es única, su calle principal está pavimentada de mármol blanco y al atardecer parece oro. Al norte está el vértice del Triángulo del Sol, que se forma con Acapulco, Zihuatanejo y Taxco, el cual integra la ruta oro y plata con Iguala. Esta ciudad es cuna de la bandera mexicana y en ella sucedieron hechos significativos durante la Independencia de México; en su mercado del oro se venden piezas hermosas a bajo precio; muy cerca, la laguna de Tuxpan ofrece la oportunidad de practicar deportes acuáticos; la gastronomía de la región es deliciosa, especialmente la cecina enchilada.

En Taxco hay varios museos: el de la plata, el virreinal y el de Humboldt, y construcciones de gran valor arquitectónico; la más importante es la Iglesia de Santa Prisca.

La artesanía de la plata es realmente sensacional, con diseños de vanguardia y a buenos precios. La gastronomía es también muy rica, en ella sobresale el jumil, un verdadero manjar para los naturales; además, en esta encumbrada ciudad hay que disfrutar una “Berta”, que es la bebida típica.

No lejos de aquí están las grutas de Cacahuamilpa, tal vez las más bellas de México, y la cascada de Cacalotengo.

Guerrero es, sin duda, uno de los estados con mayor cantidad de sitios para pasar unas inolvidables vacaciones. Hay lugares para cualquier gusto y bolsillo, desde hermosas playas hasta poblaciones aisladas y tranquilas.

Cualquier visitante se ha de sentir gratamente sorprendido con la calurosa hospitalidad que ofrecen los guerrerenses. En TuriMexico le recomendamos ampliamente que venga y disfrute de Guerrero le garantizamos que no se arrepentirá.

4.2. ¿Qué es un Centro Turístico?

¿Un complejo turístico? complejo hotelero o centro vacacional, es un lugar diseñado para las actividades turísticas orientadas a la relajación y diversión, especialmente durante las vacaciones.

¿Qué es la terminología turística?

Terminología turística Denominación que hace referencia a cierto núcleo urbano que posee una serie de atractivos turísticos y servicios como: alojamiento, alimentación, recreación, entre otros.

¿Qué es un destino turístico y su concepto?

Destinos Turísticos: Definición, funciones, agentes, componentes y estructura. Definición: Se denomina destino turístico a una zona o área geográfica que es visitada por el turista, cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado.

¿Cuál es el significado de Zona?

Zona es una superficie delimitada que se caracteriza por lo que contiene. La palabra zona es de origen latín 'zona' y griego ζώνη que significa 'cinturón', 'franja' o 'ceñidor'

¿Qué es la Promoción Turística?

Definición de promoción turística. Promoción, del latín promotio, es la acción y efecto de promover (impulsar un proceso o una cosa, tomar la iniciativa para realizar algo, elevar a alguien a un cargo superior al que tenía). ... Fomentar lo que sería la promoción y atractivo turístico de un lugar.

¿Qué son las Áreas Turísticas?

Extensión de dimensiones variables compuesta de atractivos turísticos unidos y próximos unos a otros, que además cuenta con una red de transporte que los intercomunica. Está constituida por un espacio geográfico determinado, en el que se concentran varios lugares de atracción de tipo homogéneo o complementario.

CAPITULO 5

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL COMO SUGERENCIA AL HOTEL CORONA PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE

5.1. Marco teórico

5.1.1. Análisis de puestos

El análisis de puestos es el proceso de reunir, analizar y registrar la información relativa a los puestos convirtiéndose en una fuente de información básica para toda planeación de Recursos Humanos. Esta información se registra en las descripciones y especificaciones de los puestos. La tarea de analizar puestos y de preparar descripciones y especificaciones puede realizarse a través del uso de consultores externos. Cuando se usan éstos, uno de sus deberes incluye, generalmente, en entrenar a alguien en la empresa para continuar el programa de análisis de puestos una vez iniciado.

El departamento de Personal es el principal responsable del programa del análisis de puestos y para que el programa tenga éxito deberá recibir la cooperación de los otros departamentos. En el caso de que la empresa no cuente con un departamento de Personal, la Administración será el área encargada del programa de análisis de puestos. Son los supervisores y los empleados de cada departamento quienes deben suministrar la mayoría de los datos del puesto e inclusive deben preparar los borradores de las descripciones y especificaciones de puestos.

El análisis de puestos se convierte en una herramienta fundamental de la Dirección de Personal, que investiga además de las actividades del trabajo, las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. Una de las principales actividades vinculadas directamente con la información sobre análisis de puestos es la de crear planes para la Capacitación y Formación del personal.

Esta obtención de información se hace de diferentes maneras, como son:

a) El desarrollo de cuestionarios para el análisis de puestos tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios para un puesto específico.

Este tipo de información es vital para efectuar una promoción, así como para planear programas de capacitación y desarrollo para el personal.

b) La obtención de datos mediante entrevistas, observación y ficha del empleado, constituyen otra alternativa para la obtención de información sobre un puesto lo que nos llevará a notar si hay la necesidad de capacitación y desarrollo del personal.

5.1.2. Descripción del Puesto

La Descripción de Puestos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un puesto y que lo hacen distinto de los otros existentes en la organización. Es la relación detallada de las tareas del puesto (qué hacer), de los métodos usados (cómo hacerlo) y los objetivos del puesto (para qué hacerlo). La Descripción de Puestos es una fuente de información básica para toda planeación de Recursos Humanos.

También es esencial en la selección, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Para organizar la información de la Descripción de Puestos se debe seguir el siguiente orden:

- Identificación del puesto (nombre del puesto)
- Resumen del puesto.
- Deberes a ser desarrollados (describe las tareas del puesto)
- Supervisión dada y recibida.
- Relación con otros puestos.
- Maquinarias, herramientas y otros materiales.
- Condiciones de trabajo (las condiciones que impliquen riesgos deben ser particularmente anotadas)
- Definición de los términos más usados (palabras técnicas que ameriten una explicación especial)
- Comentarios adicionales.

5.1.3. Especificación de Puestos

Constituye una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el trabajador para poder desempeñar adecuadamente su puesto además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que forman el hábitat del mismo.

Un esquema que comprende los principales factores de especificaciones es el siguiente:

A. Requisitos Mentales:

- Instrucción esencial.
- Experiencia anterior esencial.
- Adaptación del puesto.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

B. Requisitos Físicos:

- Esfuerzo físico necesario.
- Concentración visual.
- Destreza y habilidad.

C. Responsabilidad:

- Supervisión del personal.
- Material, Herramientas, equipo.
- Dinero, títulos y documentos.
- Contactos internos y externos.
- Informaciones confidenciales.

D. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos.

5.2. Capacitación y Formación de los Recursos Humanos

5.2.1. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación y Formación

Hay que saber cuáles son las necesidades de Capacitación y Formación que hay que satisfacer. Los hoteles deben satisfacer las necesidades presentes y prever y adelantarse a las necesidades futuras. La Capacitación y la Formación tienen dos razones de ser; por un lado, satisfacer las necesidades presentes del hotel y del trabajador, con base en conocimientos y actitudes y, por otro lado, prever que se deban resolver con anticipación.

Los gerentes y empleados de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de Capacitación y Formación que se requieran, cuándo se necesitan, quién los requiere y qué método son los mejores para dar a los empleados el conocimiento y habilidades necesarias.

La detección de necesidades de la Capacitación es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implica cuatro pasos:

- a) Establecer en qué áreas se necesita Capacitación.
- b) Identificar quienes son los empleados que la necesitan y en qué actividad (cocina, bar, recepción, atención al cliente, mantenimiento).
- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad.
- d) Determinar cuándo y en qué orden será capacitado según las prioridades y los recursos con que cuenta el hotel.

Sería muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad requiere dicho puesto.

Es justamente de esta premisa de donde surge la necesidad de adecuar o complementar en pequeña o gran escala los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona posee para desarrollar de manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se le asigne en un hotel. Cada día es más lo que la persona debe aprender, por lo cual se ha incrementado el interés de los especialistas por estudiar, de manera científica, la forma en que el aprendizaje influye en las distintas manifestaciones del comportamiento.

Las razones por las cuales necesitan determinar las necesidades de capacitación y formación son:

- a) Para que los empleados sean más productivos en el hotel.
- b) Porque el éxito del hotel exige un desarrollo óptimo de labor individual.

c) Porque todas las personas pueden hacer un buen trabajo si se les brinda la oportunidad.

El diagnóstico de las necesidades de Formación y Capacitación es una herramienta de trabajo para las organizaciones hoteleras. Al aplicarlo se pretende obtener un parámetro que permita medir determinados aspectos para así proporcionar una orientación a la institución.

Objetivos:

- Determinar las situaciones problemáticas de un hotel e investigar las causas que los originaron.
- Determinar el potencial de Recursos Humanos.
- Determinar la situación en la que el hotel y sus trabajadores realmente cumplen sus funciones.
- Determinar si las necesidades de los Recursos Humanos pueden satisfacer con cursos de Capacitación y Formación.
- Determinar el número de participantes para cada curso.
- Describir detalladamente las actividades de Capacitación o Formación.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades.

Ventajas:

- Permite que todas las actividades de Capacitación se inicien sobre bases sólidas.
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo afectando el funcionamiento de la institución.

Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.

- Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- Genera una actitud favorable en todo el personal del hotel hacia las actividades de Capacitación y desarrollo porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

Clasificación de las Necesidades de Capacitación y Formación

a) Necesidades Manifiestas. - son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista. Por ejemplo, un personal de nuevo ingreso, número de empleados menor a los que requieren, trabajadores a punto de jubilarse, para promoción de personal, políticas y reglas, cuando brindan un mal servicio al cliente, etc.

b) Necesidades Encubiertas. - son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que los originó.

Por ejemplo, en la productividad cuando no se cumplen con los programas, en la organización de los hoteles cuando hay la ausencia parcial o total de las políticas, los objetivos no son claros, hay una comunicación defectuosa en algunos o todos los niveles del hotel; en el comportamiento del personal cuando hay actitudes negativas, hay una excesiva duplicidad de responsabilidades, un alto índice de ausentismo y retardos y problemas interpersonales.

Procedimientos para el Diagnóstico de las Necesidades de Formación y Capacitación

Primera Fase. - Determinación de la situación idónea (Qué es lo que debe hacerse).

Los factores que deben tenerse en cuenta son:

a) Recursos materiales: maquinaria, equipos, información, medios de comunicación, etc.; que el trabajador requiere para su desempeño eficiente.

b) Actividades: es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro del hotel para que se desarrolle el proceso productivo.

c) Requerimiento: establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño.

d) Índice de eficiencia: abarca los resultados cuantitativos o cualitativos que refleje el estándar de eficiencia del hotel.

e) Ambiente Laboral Físico: iluminación, ventilación, mobiliario, higiene, etc.

f) Medidas de Seguridad: se considera el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la prevención de accidentes.

Segunda Fase. - Determinación de la situación real

En esta segunda fase se investiga lo que realmente es y lo que se hace actualmente en el hotel. Las técnicas que se usan con frecuencia en esta comparación, lo que realmente es y lo que actualmente se hace, son las quejas,

sugerencias, entrevistas y encuestas que se realizan tanto al personal como al cliente del hotel.

5.2.2. La Capacitación y sus Técnicas

Por lo general, los objetivos de la Capacitación describen las habilidades o conocimientos por adquirir, y las actitudes que se deben modificar o ambos.

Los cinco pasos del proceso de Capacitación son:

a) Análisis de las Necesidades

- Identificar las habilidades específicas para el desempeño y la productividad, tales como una adecuada atención al cliente.
- Analizar al personal para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades; así como sus actitudes y motivaciones personales.

b) Diseño de la Instrucción

- Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios y secuencias para la enseñanza.
- Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, videos, guías y cuadernos de trabajo del personal, se complementan y sirven para la Capacitación.
- Manejar con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa, para garantizar la calidad y la eficacia.

c) Introducir y validar la Capacitación ante un público representativo.

d) Reforzar el éxito mediante un taller de Capacitación, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la Capacitación.

e) Evaluar el éxito del programa de acuerdo con las reacciones del personal ante la Capacitación, el aprendizaje, el comportamiento del personal después de la Capacitación y determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

Hay diversos métodos para evaluar el éxito del programa de Capacitación, pero en este caso usaremos el método de escalas gráfica.

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo.

La evaluación de un programa de Capacitación no es propiamente dicha una actividad de la unidad de Capacitación y desarrollo, ya que si se tienen los controles adecuados ésta es obvia en la mayoría de los casos.

¿Quién Debería Realizar las Evaluaciones de Capacitación?

Fuente	Costo	Beneficios	Desventaja
Personal interno	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad política • Uso de recursos Ociosos • Desarrollo de Experiencia interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Curva de aprendizaje Muy pronunciada • Horizonte de costos y tiempos no previsible • El cambio de prioridades del personal modifica la prioridad del proyecto.
Asociación en participación: personal propio y empresa de servicios externa	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad política • Se reduce el riesgo del proyecto • Desarrollo profesional de Conocimientos internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible conflicto de funciones. • Es difícil determinar el precio de contrato.
Empresa de servicios externa	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de vanguardia • Con un riesgo mínimo. • Precio fijo contratado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento de la empresa. • Las comparaciones

			de precio son difíciles.
--	--	--	--------------------------

Fuente: Capacitación y Desarrollo del Empleado. DESSLER, 2001

Técnicas de Capacitación

a) Capacitación en el puesto. - Capacitar en el puesto, significa propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña de hecho. Casi todo empleado, recibe cierta capacitación en el puesto cuando empieza a trabajar en un hotel.

Ventajas

Este tipo de Capacitación es relativamente barata; los empleados aprenden mientras producen; no necesitan costosas instalaciones fuera del trabajo y facilita el aprendizaje, pues los empleados aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no.

Desventaja

En su mayoría se utiliza para el área de operaciones (lavandería, pisos, recepción, cocina) y no para el área administrativa, no es utilizado para capacitar a ejecutivos.

b) Capacitación para enseñar el trabajo. - Para esta técnica se realiza una lista de todos los pasos necesarios para el trabajo y junto a cada paso se anota un “punto clave” correspondiente.

Ventajas

Es un método más específico, más detallado de lo que se debe hacer, cómo y por qué se debe hacer.

Desventaja

Es una capacitación que en su mayoría sólo se da al área de operaciones (lavandería, cocina, recepción, pisos) y no a ejecutivos.

c) Técnicas audiovisuales. - Las técnicas audiovisuales, como las películas, las videocámaras, las videoconferencias, etc.; pueden ser muy eficaces si se usan con frecuencia. Se ha comprobado por todos los medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes

Ventajas

Se usan cuando es necesario demostrar cómo seguir una secuencia de tiempo o cuando la Capacitación se piensa utilizar para toda la organización y resulta muy caro trasladarlos de un lugar a otro; no requiere de amplios lapsos de preparación.

Desventajas

Es una técnica que depende más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa; hay bajos niveles de retroalimentación y repetición de las técnicas; los audiovisuales son más caros que las clases convencionales.

d) Capacitación simulada. - Es una técnica mediante la cual los empleados aprenden con el equipo real o simulado que usarán en su trabajo.

Ventajas

La Capacitación de vestíbulo o simulada es casi una necesidad cuando es demasiado caro o peligroso capacitar a los empleados en la práctica; permite la transferencia, repetición y participación del empleado; hay una retroalimentación de alta calidad; permite un mejor desarrollo de las relaciones humanas; los errores no suelen ser muy costosos.

e) Capacitación por computadora. - (uso de CR-ROOM) En la capacitación por computadora, el trabajador usa un sistema de computadora para aumentar sus conocimientos o habilidades. No obstante, la Capacitación por computadora por lo normal implica

Ventajas

La Capacitación es como llevar un curso por correspondencia que se manda por correo electrónico y es una lección diaria por cuatro semanas; se puede capacitar a más de mil ejecutivos a la vez; en una misma organización los ejecutivos recibirán desde su propio despacho la Capacitación por internet.

Desventajas

Sólo se da para los puestos administrativos; requiere de un amplio lapso de tiempo de preparación; bajo nivel de participación activa del participante y no permite el intercambio de ideas entre ejecutivos (baja relación interpersonal).

i) Capacitación para el servicio al cliente. - El propósito básico es enseñar a todos los empleados cómo tratar a los clientes de la compañía en forma cortés y amable.

Ventajas Se emplea para desarrollar las habilidades, interpersonales, conocimientos y una conducta adecuada; enseña cómo brindar un servicio total al cliente, desde maleteros corteses, pasando por facilidad de estacionarse, hasta cuentas rápidas al abandonar el hotel; permite que el empleado tenga una mayor identificación con el hotel.

Desventaja

Generalmente sólo se da este curso al área de recepción, pisos y restaurante.

j) Capacitación para el trabajo en equipo. - Casi todas las empresas encuentran que el trabajo en equipo no ocurre de forma espontánea; el empleado debe recibir Capacitación para ser buenos miembros de un equipo. Por consiguiente, gran parte de las horas de Capacitación, que reciben los empleados nuevos, pretende darles poder para analizar y resolver problemas.

Ventajas

Esta técnica se propone compartir experiencias, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias; se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales, conocimientos y conductas adecuadas; el proceso se basa en la participación y en la retroalimentación; usan ejercicios cortos para ilustrar ejemplos de trabajos en equipo y para moldear las actividades de los empleados nuevos; se aprende el significado de trabajo en equipo, cooperación, así como la necesidad de confiar en los demás.

Desventajas

Generalmente se usa para capacitar a ejecutivos, puestos administrativos. Estas técnicas de Capacitación han sido escogidas teniendo en cuenta que:

- El sector hotelero es un sector que se basa en la calidad de servicio brindada a sus clientes. Es por ello que, por ejemplo, tomamos la técnica de audiovisuales, la Capacitación simulada, la Capacitación para el servicio al cliente, entre otras.
- Tanto nuestro nuevo personal como el que ya forma parte de la empresa hotelera necesita de una constante preparación. Por ejemplo, tenemos la Capacitación de aprendices, la Capacitación en el puesto, entre otras. %
- Los Hoteles ofrecen calidad en su servicio el cual es posible gracias a un buen trabajo en equipo. El personal debe aprender a trabajar en equipo, en armonía para brindar un buen servicio por lo que la implementación de una Capacitación para el trabajo en equipo y el otorgamiento de poderes sería ideal.

Con el pasar de los años la tecnología va aumentando y los medios para brindar esta Capacitación al personal hotelero día a día va mejorando, por lo que tenemos en este caso la Capacitación por Internet y la Capacitación por computadora (especialmente para la plana Administrativa).

El correcto uso de estas técnicas de Capacitación logrará que las empresas hoteleras mejoren día a día su productividad, calidad de servicio y relación interpersonal.

5.2.3. La Formación y sus Técnicas

Implica el adiestramiento, educación; que el trabajador recibe por medio de clases, cursos, seminarios, conferencias, etc.

Técnicas de Formación

a) Método del caso de estudio. - El método del caso de estudio presenta a la persona en entrenamiento una descripción, por escrito, de un problema de la organización, al cual debe de analizarlo, diagnosticar y presentar las posibles soluciones para el caso.

Ventajas

Desarrolla habilidades de toma de decisiones; hay participación mediante la discusión del caso; no requiere de amplios lapsos de preparación ni de un considerable presupuesto.

Desventajas

Al trabajarse con casos ficticios puede darse que los participantes pierdan el interés en el problema y la confianza en su habilidad; los participantes de un grupo tienden a suponer lo que les conviene y dan por hecho sus opiniones; hacen conclusiones apresuradas; se da sólo para el área administrativa, para ejecutivos.

b) Juegos de administración. - Los juegos de administración se han convertido, recientemente, en una popular técnica. Un ejemplo de este tipo de juegos es que los aspirantes se dividen en grupos de cinco o seis personas y cada uno de ellos compete contra los demás en un mercado simulado. Por ejemplo, cada grupo tendría que decidir.

Ventajas

Los participantes tienen la oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo; les permite desarrollar sus

habilidades y relaciones interpersonales; reciben un amplio entrenamiento respecto a planeación, estrategias, análisis de información y toma de decisiones.

Desventaja

Sólo se da para el área administrativa, para ejecutivos.

c) Seminarios Externos. - También hay innumerables seminarios y conferencias, especiales para desarrollar a los trabajadores de diferentes puestos de trabajo. Busca la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar problemas, discutirlos, dar posibles soluciones, etc.

Ventajas

Involucra al grupo; competencia interpersonal; desarrollo de su creatividad; integración de equipo; planteamientos de retos y la invitación a la participación.

Desventaja

Si el seminario lo asume la empresa, pues le significa un alto gasto.

d) Programas relacionados con Universidades. - Además de los cursos y programas académicos, muchas Universidades ofrecen también programas de educación continua en liderazgo, supervisión y otros similares. El programa consta de clases y casos, para proporcionar a los administradores de niveles altos, lo último en habilidades administrativas, así como la práctica requerida para analizar problemas complejos de la organización.

Ventajas

Se logra un nivel más alto en el desarrollo del personal; obtienen un grado más alto de aprendizaje; mejoran sus habilidades interpersonales.

Desventaja

Si el programa lo asume la universidad, esto significaría un alto gasto; generalmente sólo se da para el área administrativa.

e) Modelamiento de la conducta. - Para modelar una conducta se requiere de:

- Mostrar a los aspirantes una forma correcta de hacer algo.
- Permitir que cada persona practique la forma correcta de hacerla.
- Proporcionar retroalimentación respecto al desempeño de cada uno de los educandos.

Ventajas

Se proporciona retroalimentación respecto al desempeño de cada uno de los empleados; mejora las relaciones interpersonales empleado / supervisor; establece un respeto y una confianza recíproca; un alto desarrollo de habilidades.

Desventaja

Generalmente sólo se da para el área de operaciones (recepción, piso, cocina, restaurante).

f) Centros internos de desarrollo. - Algunos empleadores cuentan con centros internos de desarrollo. Estos centros por lo normal combinan la enseñanza en aulas (por ejemplo, clases y seminarios) con otras técnicas, como centros de evaluación y representación de papeles, para desarrollar a los empleados y a otros administradores.

Ventajas

Desarrolla las habilidades administrativas y operativas: permite una formación más directa y acorde a las necesidades del hotel; una mayor interacción empleado / hotel. Desventaja Generalmente los hoteles no producen sus propios programas de formación, ya que suelen unirse a Instituciones Académicas y/o a otros proveedores de programas de formación; esto a fin de crear paquetes de programas y materiales que se adapten a las necesidades de sus propios empleados. En su mayoría se dan sólo para el área de operaciones.

Las Técnicas de Formación: son esenciales para mejorar la instrucción del personal. Dicha Formación puede darse mediante seminarios, cursos, Universidades e Instituto; esto con el fin de convertir al personal hotelero en un personal competitivo y con un mejor desarrollo profesional.

Importancia que tiene el proceso de Reclutamiento y Selección en la calidad del Factor Humano

En el proceso de Selección es muy importante valorar los motivos intrínsecos del candidato, su interés profesional y la motivación por aprender y mejorar sus conocimientos y capacidades técnicas. Cuando se hace una Selección basada únicamente en criterios técnicos profesionales, sin atender a la calidad motivacional, se está incurriendo en un grave daño a la empresa y a los empleados. La Selección y el Reclutamiento del candidato debe orientarse a incorporar personas que aporten eficacia, competencia distintiva y unidad.

Importancia que tiene el proceso de Capacitación y Formación en la Calidad del Factor Humano

Desde el punto de vista de la eficacia se trata de capacitar para mejorar el desempeño, más que de formar al empleado. Se busca que el empleado conozca todo aquello que necesita para realizar la función que tiene asignada y que disponga de toda la información para el logro de mejores resultados. Desde el punto de vista de lo más atractivo, se busca un desarrollo profesional más amplio, de manera que las personas estén preparadas y mejor coordinadas para contribuir a potenciar la competencia distintiva del hotel.

Desde el punto de vista de la unidad, se trata no sólo de enseñar a pensar, sino de enseñar a querer. Lo que se busca es el desarrollo como persona, la auto superación, es decir, el desarrollo de las virtudes morales.

CAPITULO 6

PROPUESTA DE MEJORA AL HOTEL CORONA PARA SU CERTIFICACIÓN APEGADO AL PROGRAMA MODERNIZA.

En el presente capítulo se presentan una serie de recomendaciones que ayudaran a mejorar la calidad en los hoteles si se implementan de manera adecuada, primero se presenta la propuesta derivada de los cuestionarios aplicados a los huéspedes y en seguida se exponen las recomendaciones derivadas de la evaluación basada en el Sistema de Clasificación hotelera de la SECTUR.

6.1. Propuesta de implementación del Programa Moderniza

Con base en los resultados obtenidos de los cuestionarios de satisfacción de los huéspedes, así como los dirigidos a diagnosticar el clima laboral de ambos hoteles se propone implementar el Programa de Calidad Moderniza para mejorar las competencias y el desempeño del personal y al mismo tiempo generar un mejor ambiente laboral en ambos hoteles, que genere una mayor satisfacción de los huéspedes.

El Programa de Calidad Moderniza fue desarrollado por la Secretaría de Turismo con el objetivo apoyar a los micro, pequeños y medianos empresarios turísticos para conducir la dirección de sus negocios hacia la modernización; mediante la adopción de sistemas de gestión, y estándares de calidad y servicio de clase mundial; a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, y alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad.

El sistema MODERNIZA fue diseñado por el Ing. Mauricio Rodríguez Martínez y sus colaboradores de la empresa Lajapyme, S.A. de C.V., con base en el Sistema Día-LAJACONET "Calidad Humana en Primer Lugar" Experiencias exitosas en México y desarrollado por el experto Ing. Mauricio Rodríguez Martínez. mrjapon@ekonom.com

Las empresas que alcancen el nivel mínimo establecido, se harán acreedoras al Distintivo "M" entregado por la Secretaría de Turismo.

El Programa tiene las siguientes características (Sistema de Gestión Moderniza, 2008):

- Garantizar su aplicabilidad y utilidad tanto en la micro como en la pequeña y en la mediana empresa

- Generar resultados tangibles (medibles) y contundentes de forma inmediata en el desempeño de la empresa.
- Asegurar que la aplicación del programa se hiciera de forma homogénea y estandarizada en todos los casos y lugares donde se aplicara (evitar la discrecionalidad del consultor).
- Propiciar que el costo de implementación no fuera un impedimento para que Mi pyme Turísticas se incorporaran al programa.

Enfoque del Programa

Se orienta principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos fundamentales en la operación de las empresas:

- **El Sistema de Gestión:** Implementando sistemas que permitan a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planeación y la definición de objetivos claros para todos los que laboran en la empresa (Rodríguez Martínez, 2008).
- **Procesos:** Aplicando una metodología adecuada para resolver los problemas de operación, se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio (Rodríguez Martínez, 2008).
- **Desarrollo Humano:** Creando las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad (Rodríguez Martínez, 2008).
- **Sistema de Información y Diagnóstico:** Desarrollando un sistema que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear.
los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene para integrarlos en un sistema de información, con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio. (Rodríguez Martínez, 2008).

A través de MODERNIZA se ofrecen los siguientes servicios (Sistema de Gestión

Moderniza, 2008):

- 6 sesiones plenarias de 8 horas en las que participan el director/dueño y el responsable de calidad
- 4 visitas de asesoría por un consultor "M", a cada una de las empresas.
- Evaluación para la entrega del Distintivo "M".
- Entrega de Distintivos a las empresas que acrediten el programa.
- Promoción de las empresas que hayan obtenido el Distintivo "M"

El Sistema Moderniza se conforma por una estructura de 4 elementos y 12 técnicas.

Elementos del Sistema Moderniza

Elementos	Técnicas
Elemento 1. Calidad Humana	T1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales
	T2. Las 5'S
	T3. Liderazgo y Desarrollo Humano
Elemento 2. Satisfacción del cliente	T4. Conocimiento del Mercado
	T5. Desarrollo de Personal de Contacto
	T6. Marketing
Elemento 3. Gerenciamiento de Rutina	T7. Procesos y Eliminación de Desperdicios
	T8. Estandarización de Procesos
	T9. Administración Visual
Elemento 4. Gerenciamiento de Mejora	T10. Sistema de Información y Análisis Financiero
	T11. Política Básica y Directrices
	T12. PDCA y Rendición de Cuentas

Fuente: Sistema de Gestión Moderniza, 2008

Propuestas y Recomendaciones para el Hotel Corona con base en el Sistema de Clasificación Hotelera

Analizando las variables del Sistema de Clasificación Hotelera con los que el Hotel no cuenta se proponen las siguientes recomendaciones:

- Contar con personal multilingüe (español, inglés y un idioma adicional nivel básico) las 24 horas del día, debido que, como se puede ver en la parte de Perfil del Huésped, el hotel da servicio a un gran número de huéspedes extranjeros.
- Contar con caja fuerte central en recepción, aparte de la caja fuerte ubicada en cada habitación, ya que los huéspedes en ocasiones viajan con objetos de gran valor y se sentiría más seguros al dejarlas resguardadas en la recepción.
- Instalar un teléfono para uso exclusivo de los huéspedes en recepción, debido a que en ocasiones los huéspedes extranjeros no cuentan con cobertura en sus teléfonos celulares.
- Colocar amenidades extra en las habitaciones como kits de costura y enjuague bucal, un par de amenidades extras en el hotel harían sentirse más cómodos a los huéspedes que hospedan por varios días.
- Colocar un rollo de papel de baño reserva en el baño de las habitaciones, ya que es molesto tener que solicitar uno en recepción.
- Contar con espejo de aumento iluminado en el baño de las habitaciones, para facilitar el maquillaje de los huéspedes.
- Tener contestadora en el teléfono de la habitación, a pesar de que se pueden dejar mensajes en recepción, es recomendable tener un teléfono con contestadora.
- Contar con acceso a conexión de red alámbrica y segura en habitaciones, ya que también suele ser más rápida y la prefieren algunos huéspedes.
- Incluir reproductor de CD, reproductor de DVD, dock para iPod, reproductor multimedia o algún otro, para contar con otras opciones de entretenimiento en la habitación.
- Clóset o armario con al menos 6 ganchos (actualmente cada armario cuenta con

- 5 ganchos), ya que los huéspedes que se hospedan durante varios días se sentirán más satisfechos.
- Albornoz (bata de tela de toalla que se utiliza para secarse después del baño o ducha), este detalle puede hacer que los huéspedes tengan una estancia más agradable.
- Instalar una pantalla plana de 30" a 49", las pantallas en las habitaciones actualmente son muy pequeñas.
- Cancelería de cierre hermético y materiales aislantes acústicos entre los vidrios, materiales aislantes en muros y plafones, y puertas dobles o con materiales aislantes v de ruido en su interior y el centro histórico de la ciudad cuenta con actividad nocturna abundante por lo que los huéspedes agradecerán poder dormir en silencio.
- Contar con acceso seguro a pisos a través de la tarjeta de apertura de la habitación, para evitar una posible intromisión de personas ajenas al hotel, al área de habitaciones.
- Instalar un centro de negocios con al menos 2 computadoras, internet e impresora, aunque no se cuenta con mucho espacio en el lobby se podría adaptar un escritorio con dos computadoras y una impresora.
- Obtener el distintivo "M" Moderniza, que permita que los clientes se den cuenta que es un hotel que brinda servicio de calidad.

6.1.1. ¿Qué es el programa Moderniza?

El Programa de Calidad Moderniza es un Sistema para el mejoramiento de la Calidad a través del cual las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística

Con el Programa Moderniza las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
- Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
- Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

Así como:

- La obtención del Distintivo “M”, el cual avala sus servicios como una empresa de alta calidad.
- La promoción en Internet a todas aquellas empresas que hayan obtenido el Distintivo “M”.

A través de esta liga te damos la información necesaria para obtener tu Distintivo “M”, formarte como Consultor Moderniza e intégrate al grupo de Empresas “M”.

Información sobre los costos del Programa. -

Con objeto de que el costo de la implementación del programa no sea una limitación para la incorporación de Mi pymes Turísticas, la Secretaría de Turismo, en coordinación con la Secretaría de Economía (a través del Fondo Pyme) y los Gobiernos Estatales, ha diseñado esquemas de financiamiento a través del cual las empresas sólo cubren una parte del costo de la aplicación del programa y el resto es cubierto con recursos federales y estatales, lo cual reduce significativamente el costo normal y permite a Mi pymes mayor oportunidad de capacitación.

Dado que las aportaciones de los gobiernos de los estados pueden variar de entidad a entidad, el monto a cubrir por las empresas dependerá de dicha aportación, por lo que para mayor información a este respecto se sugiere contactar

a la oficina estatal respectiva, a fin de conocer el plan de apoyo que estén coordinando.

Nuestros contactos directos (interlocutores) en cada uno de los estados son funcionarios del área de Capacitación, Desarrollo Empresarial y/o Competitividad Turística de las Secretarías de Turismo Estatales.

Si deseas consultar cualquier información específica por Estado, con gusto te proporcionamos los datos de nuestros Interlocutores en los 32 Estados de la República:

¿Quiénes pueden integrarse al Programa de Calidad Moderniza?

Necesariamente deberán contar con los requisitos arriba mencionados, siendo preferentemente de los siguientes giros:

- Hoteles
- Restaurant ubicados en destinos turísticos
- Agencias de Viajes
- Empresas Ecoturísticas
- Arrendadoras de Autos
- Auto Transportes Turísticos
- Marinas y
- Balnearios.

6.1.2. ¿Qué es el Distintivo H?

El Distintivo H es el reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo, con aval de la Secretaría de Salud, a establecimientos fijos de alimentos y bebidas por cumplir con los estándares de Higiene y Calidad que marca la Norma Mexicana NMX-F-605-NORMEX.

¿Cómo Surge el Distintivo H?

El Programa Manejo Higiénico de los Alimentos, Distintivo H, surge en 1988 e inicia sus actividades operativas en 1990. El Distintivo H es el reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo a los establecimientos que cumplen con los estándares de higiene del programa

¿Cuánto Cuesta Adquirir el Distintivo H.?

La adquisición del Distintivo H tiene un costo promedio entre 30 y 40 mil pesos con una vigencia de un año, cantidad que suele ser subsidiada por el gobierno estatal con un porcentaje cercano al 80 por ciento, por lo que el empresario que elige certificarse en materia de higiene termine pagando entre 8 y 9 mil pesos.

Con base en lo establecido en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la estratificación de empresas por tamaño depende del sector económico en el que se ubica el negocio, así como el número de empleados que en ella laboran.

Estratificación por número de Trabajadores		
Sector (tamaño)	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10
Pequeña	11-30	11-50
Mediana	31-100	51-100

Diario Oficial de la Federación, 30 de Diciembre de 2002

Requisitos para incorporarse al Programa de Calidad Moderniza y obtener tu Distintivo “M”. -

Para que una empresa pueda participar en la implementación del Programa de Calidad Moderniza, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar legalmente constituida
- Ser una Mi Pyme Turística.
- Comprometerse a concluir la aplicación del Programa.
- Cubrir el monto que convenga con la autoridad estatal y/o organismo intermedio.

Estudio de Medición de Impacto al Programa de Calidad Moderniza. -

Datos importantes a este respecto se obtuvieron a través del Estudio de Medición de Impacto del Programa de Calidad MODERNIZA realizado en diciembre de 2006 a cuatro años de haber iniciado, en los cuales se reflejó que el Programa ha contribuido al mejoramiento del manejo de las Empresas.

He aquí algunos de los indicadores que reflejaron variación en las Empresas:

	Empresas "M"	Empresas No "M"	% DIFERENCIA
Mayor Satisfacción de sus Clientes	92%	78%	18%
Mayor Productividad	87%	69%	26%
Menor Desperdicio	84%	54%	56%
Incremento en el Número de Clientes	80%	51%	57%
Incremento de Ventas	78%	50%	56%

	Empresas "M"	Empresas No "M"	% DIFERENCIA
Incremento de Utilidades	76%	35%	117%
Mayor capacitación a su personal	72%	28%	157%
Reducción de costos	72%	32%	125%
Mayor innovación en el diseño de productos y servicios	65%	34%	91%
Menor ausentismo de su personal	60%	41%	46%

Fuente: Diario Oficial de la Federación

Fuente: Diario Oficial de la Federación

De este mismo estudio se pudo obtener que el 80% de las que no cuentan con el Distintivo "M" carecen de herramientas que les permitan medir los beneficios obtenidos por los accionistas, los clientes, en sus procesos y de su personal.

Del total de empresas que han concluido el Programa, y que actualmente ostentan el Distintivo "M", el 70% señaló que el programa cumplió con sus expectativas, y el 21% señaló que el programa las supero.

Detectando mejoras en los siguientes aspectos:

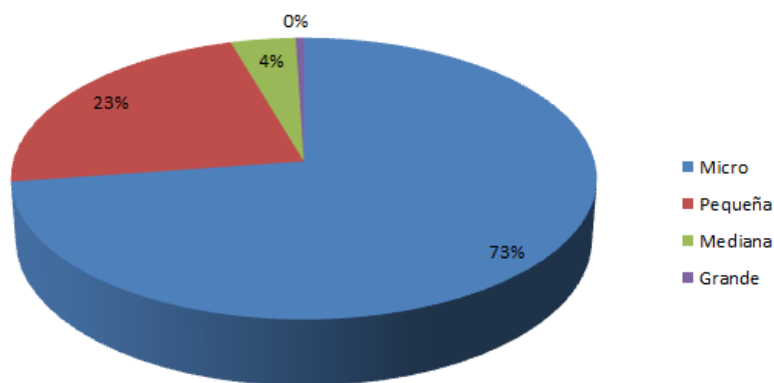
- Mejor control de su negocio
- Mejor imagen de su negocio
- Integración del equipo de trabajo

- Mejora en los procesos de operación en su negocio
- Mayor conocimiento sobre las necesidades de sus clientes
- Innovación de productos y/o servicios a través del mayor contacto con los clientes.

Derivado de este Estudio también se obtuvo el resultado del porcentaje de participación de Mi pyme Turísticas, por Tamaño de Empresa y por Giro.

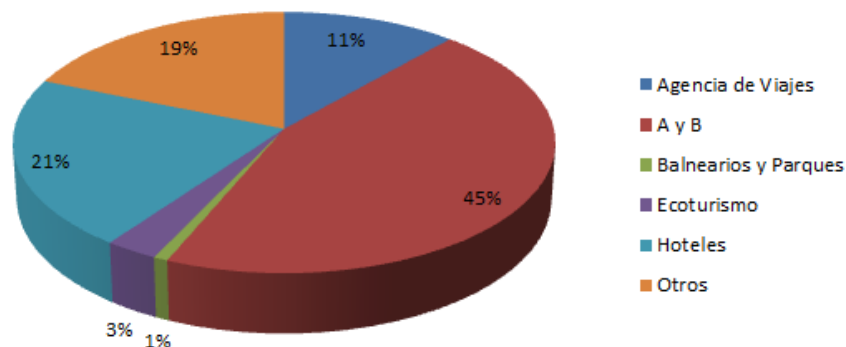
Participación en el Programa de Calidad Moderniza. -

Resultados por Tamaño



Fuente: *Sistema de Gestión Moderniza, 2008*

Resultados por giro



Fuente: *Sistema de Gestión Moderniza, 2008*

Relación histórica de Distintivos "M" Emitidos al 30 de Junio 2018

ESTADO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Aguascalientes	22	0	0	100	8	2	132
Baja California	37	0	35	41	22	6	141
Baja California Sur	71	2	22	47	51	5	198
Campeche	50	41	2	16	64	6	179
Chiapas	160	68	113	54	98	35	528
Chihuahua	79	1	9	2	49	0	140
Ciudad de México	544	153	96	47	192	76	1,108
Coahuila	98	22	17	13	84	30	264
Colima	34	0	10	1	28	25	98
Durango	68	6	16	0	17	1	108
Estado de México	274	82	55	49	84	8	552
Guanajuato	244	54	52	257	120	100	827
Guerrero	84	45	19	6	17	15	186
Hidalgo	148	60	26	42	72	25	373
Jalisco	152	48	31	45	64	12	352
Michoacán	244	162	22	57	67	6	558
Morelos	43	14	6	34	43	0	140
Nayarit	78	11	24	0	7	1	121
Nuevo León	130	46	38	43	86	2	345
Oaxaca	138	33	62	79	19	29	360

Puebla	135	62	20	13	30	4	264
Querétaro	227	193	178	79	90	20	787
Quintana Roo	131	41	25	20	81	16	314
San Luis Potosí	147	41	29	38	54	1	310
Sinaloa	138	10	0	8	17	0	173
Sonora	188	11	2	6	75	0	282
Tabasco	51	0	0	36	4	1	92
Tamaulipas	145	0	6	0	23	0	174
Tlaxcala	31	1	55	5	39	13	144
Veracruz	221	14	119	59	72	21	506
Yucatán	27	32	12	11	24	21	127
Zacatecas	48	7	11	18	27	9	120
TOTAL GENERAL	4,187	1,260	1,112	1,226	1,728	490	10,003

Fuente: Sistema de Gestión Moderniza, 2008

ANEXOS

Anexo 1 Fotografías

Sala recepción Hotel Corona



Fuente: propia

Fachada Hotel Corona



Fuente: propia

Vista panorámica Alberca Hotel Corona



Fuente: propia

Acceso principal: Hotel Corona



Fuente: propia



Habitación Doble

Hotel Corona

Fuente: www.bookin.com

Restaurante Hotel Corona



Fuente Propia

Terraza de esparcimiento Hotel Corona



Fuente: propia

Vista panorámica del Hotel Corona a la bahía de Zihuatanejo

Fuente: Propia



Fuente: Propia

Anexo 2: Cuestionario de Calidad en el Servicio de Hotel Corona

¿Cómo están viajando?
How are you traveling?

- Solos

- En pareja
- En familia con niños pequeños
- En familia con niños mayores
- En grupo (agencia)
- En grupo (amigos)

Procedencia:

Where are you from?

- México
- Norteamérica
- Centro y Sudamérica
- Europa
- Asia

¿Cuántas veces ha visitado este destino?

How many times have you visited Mexico City?

- Primera vez
- 2 veces aisladas
- 3-5 veces aisladas
- Viajero frecuente. Veces al año o al mes _____

Tiempo de estancia en el hotel

How many nights did you stay in this hotel?

- 1 noche
- 2 noches
- 3 noches
- 4 noches
- 5 noches
- 6 o más noches

¿Cómo fue su experiencia en recepción a la llegada del hotel?

How do you rate the reception service?

- Excelente
 - Buena
 - Normal
 - Mala
 - Muy mala
- Comentarios _____

Considera que el trato recibido en recepción fue personalizado:

The service was personalized?

- Sí

- No

¿Cómo calificaría el servicio de bellboys?

- How do you rate the bellboys service?
- Excelente
- Buena
- Normal
- Mala
- Muy mala

Considera que el trato recibido por los bellboys fue personalizado:

The service provided by them was personalized?

- Sí
- No

¿Cómo calificaría el servicio de limpieza de su habitación?

What do think about the cleaning in your room?

- Excelente
- Buena
- Normal
- Mala
- Muy mala

Comentarios_____

¿Cómo calificaría el servicio de limpieza de áreas comunes?

What do you think about the cleaning in all the hotel?

- Excelente
- Buena
- Normal
- Mala
- Muy mala

Comentarios_____

¿Considera que el trato recibido por las camareras fue personalizado?:

The service provided by the maids was personalized?

- Sí
- No

¿Cómo evaluaría el servicio de internet?

How do you rate the internet service?

- Excelente
- Bueno
- Normal
- Malo
- Muy malo

Comentarios _____

¿En general, cómo considera la calidad del servicio al cliente?

What do you think about the quality in the service?

- Excelente
- Buena
- Normal
- Mala
- Muy mala

Comentarios _____

¿Qué opinión tiene sobre la relación calidad-precio?

What do you think about the quality and the Price?

- Excelente
- Buena
- Normal
- Mala
- Muy mala

¿Recomendaría este establecimiento? ¿Por qué?

Do you recomend this hotel?

- Sí _____
- No _____

¿Cuál es su valoración global del establecimiento?

How do you rate this hotel between one and ten?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios:

Anexo 3: Cuestionario de Clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Cuestionario

Central Hoteles se interesa por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, quisiéramos contar con tu opinión respecto a las condiciones en las que actualmente desempeñas tu trabajo. La información que nos proporciones será tratada de forma confidencial y anónima, por ello le pedimos de favor que responda con sinceridad y objetividad.

Es importante responder todas las preguntas eligiendo una sola respuesta.

Solamente marca el 3 (medianamente de acuerdo) cuando sea estrictamente necesario y lo menos posible.

De antemano agradecemos tu participación.

DATOS GENERALES

Área: _____

Departamento: _____

Te invitamos a responder las siguientes preguntas acerca de tu trabajo. Marca con una "x" la respuesta que elijas en los cuadros correspondientes. Por favor no dejes de contestar ninguna pregunta.

1. Se comunican oportunamente los cambios que se realizan en el departamento.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

2. Me gusta de trabajar en esta empresa.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

3. En mi departamento se le da reconocimiento a la gente que se desempeña con eficiencia.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

4. Los incentivos económicos, se otorgan en tiempo y forma.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

5. Mi jefe me retroalimenta sobre mi desempeño en el trabajo.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

6. Mi jefe nos apoya y proporciona información necesaria para realizar bien nuestro trabajo.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

7. Considero que son adecuados los canales de comunicación del departamento como boletines, circulares, revistas, etc.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

8. Se me hace saber la forma en la cual se califica mi desempeño

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

9. Mi jefe conoce los problemas de trabajo de mi área.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

10. Hay una buena comunicación entre mi jefe y yo

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

11. Participo en la fijación de metas y objetivos del área.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

12. Mi jefe promueve el trabajo en equipo.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

13. Conozco perfectamente las funciones de mi puesto de trabajo

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

14. Mi jefe resuelve los problemas que le plantea el personal

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

15. Conozco claramente cuáles son las metas a lograr en el desarrollo de mi trabajo

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

16. Mi jefe toma en cuenta mis ideas y sugerencias para resolver problemas de trabajo

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

17. La Organización reconoce mis logros

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

18. Mi jefe evalúa y reconoce mi trabajo

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

19. Considero que mi sueldo es adecuado en base a mis funciones.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

20. Tengo confianza para contarle a mi jefe ideas para mejorar el trabajo.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

21. La comunicación es adecuada con mis compañeros de otras áreas

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

22. Las instrucciones para realizar el trabajo se dan de forma clara y oportuna.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

23. Son tomados en cuenta los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño para ascensos.

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

24. Cuando tengo un problema laboral confío en que la empresa me apoyará para solucionarlo

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN UN CENTRO DE SERVICIO
HOTELERO Y LOGRAR SU CERTIFICACIÓN

25. En la empresa se establecen planes de desarrollo para los empleados

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

26. Mi jefe es un promotor de mi desarrollo dentro de la empresa

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

27. Me siento cómodo en mi espacio de trabajo (temperatura, iluminación, salubridad)

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

28. Considero que el grupo Central Hoteles trata a sus empleados con el respeto que se merecen:

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

29. Se respetan mis horarios de salida y de comida

5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	2 Desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo	0 No se
----------------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------

Comentarios:

CONCLUSIONES

La industria de hospedaje está enfocada en los servicios, que como tal son intangibles, y se le imposibilita al huésped una evaluación a priori de la compra; es el huésped quien, en el momento del consumo de un servicio, realiza el control final de la calidad; la medida de la calidad es subjetiva, depende de cada uno; sólo el huésped conoce lo que espera, no hay nada normalizado ni medido, y es por esto que la diferenciación por los detalles induce a la elección. Es por todo esto que un hotel, sea cual fuere su categoría deberá definir claramente su cultura organizacional, que será el pilar para que la empresa alcance una mayor competitividad y sobreviva en el mercado; un mercado cada vez más agresivo.

Como segundo factor influyente, y no menos importante en el proceso hacia la búsqueda de la calidad del servicio, se encontraría la motivación hacia los colaboradores. Un plan adecuado de premios e incentivos, representa un interesante medio para lograr la fidelización del personal hacia los fines de la organización; aumentando el compromiso y fomentando el trabajo en equipo, podrán aprovecharse al máximo las capacidades y fortalezas individuales y orientarlas hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Además, es importante la existencia de una estrecha comunicación y colaboración entre los distintos departamentos que brindan atención al huésped, y el departamento de recursos humanos con el objetivo de desarrollar y mantener un clima laboral participativo, con plena confianza en los empleados y con un marcado sistema de trabajo en equipo como medio para alcanzar los objetivos.

Se recomienda tener en cuenta las variables que afectan la satisfacción de los clientes y lograr los cambios pertinentes que permitan la excelencia en todos los niveles, con el fin de satisfacerlos con el servicio que se brinda en todo momento.

Otra de las cuestiones que se debe atender es que el hotel, a pesar de tener una buena reputación en redes sociales y portales web de calificación de hoteles, únicamente cuentan con una clasificación de 3 estrellas, y el nuevo Sistema

de Clasificación Hotelera de SECTUR se muestra como una gran oportunidad para mejorar en este aspecto. Por lo que se propusieron diversas mejoras para aumentar a un nivel de 4 estrellas, lo que permitiría llegar a competir con un mercado más exigente, que no se conformaría con hospedarse en un hotel de 3 estrellas.

Como principal implicación teórica: este trabajo ofrece una visión en donde los problemas en el desempeño del personal de organizaciones enfocadas en el servicio que radican en un clima laboral con deficiencias en posibles detectar aspectos como desarrollo, liderazgo, sentido de pertenencia, comunicación e incentivos y al mismo tiempo las instalaciones no optimizadas para una completa satisfacción de los huéspedes y falta de personal altamente capacitado para atender a personas de muy diversos estados y países.

Dentro de las implicaciones practicas: es importante mencionar que el implementar de manera correcta las recomendaciones ayudaría a mejorar la Gestión de Calidad en temas fundamentales como lo son: calidad humana, satisfacción del cliente, gerenciamiento de rutina y gerenciamiento de mejora, e inclusive posteriormente se podrá obtener un certificado que avale que el hotel es un establecimiento turístico con una gran Gestión de la Calidad.

Dentro de las implicaciones metodológicas: se desarrolló una metodología para diagnosticar el proceso de Gestión de Calidad que auxilie a los directivos de la industria de hospedaje en la toma de decisiones; para poder beneficiar no solo a las compañías, sino también, mostrar a quienes gestionan el capital humano, una visión más amplia de las personas que laboran en estas compañías.

Una de las limitaciones principales: en este estudio fue la resistencia por gran parte de los huéspedes a contestar un cuestionario que se responde en aproximadamente dos minutos, alegando casi siempre falta de tiempo, lo que conlleva a que el número de personas encuestadas sea menor de lo deseado.

Para futuras investigaciones: se propone un estudio similar en donde se pueda analizar conjuntamente el desempeño de los departamentos en un lapso de

tiempo y el clima laboral del hotel, una vez que se apliquen las recomendaciones del presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Aiteco Consultores. (2016). Obtenido de Aiteco.com: <https://www.aiteco.com/que-son-los-circulos-de-calidad/>

Aldana de Vega, L. (2011). Administración por calidad. cundinamarca, colombia: Alfaomega.

Alles, M. (2008). Comportamiento Organizacional. Mexico: Ediciones Garnica.

Arévalo, C. G. (25 de Octubre de 2018). Gestiópolis. Obtenido de González Arévalo César

Barroso Castro, C. (2000). Factores Organizativos que influyen en las percepciones de los clientes en el ámbito de los servicios. Consecuencias para la rentabilidad. Sevilla: Proyecto de Investigacion.

Bart, C. B. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. management decision, 19-35.

Bestersfield, D. (2009). Control de Calidad. México: Pearson Education.

biografías y vidas. (24 de octubre de 2018). Obtenido de biografiasyvidas.com: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm>

Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and. Sloan Management Review, 32, 32-39.

Cantú Delgado, J. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. ciudad de mexico: Mac Grawhill.

Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (2014). Admnistración de la calidad total. Mar del Plata: Universidad Editorial de Mar del Plata.

Chipkin, H. (31 de Julio de 2012). Travel Weekly. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de Consumer trends 2012: review websites: www.travelweekly.com

- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and. *Journal of Strategic Marketing*, 93-113.
- Davidson, M. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 206-213.
- despegar.com. (2018). Obtenido de <https://www.despegar.com.mx/hoteles/hl/8843/i1/hoteles-en-ixtapa+zihuatanejo#page=1&view=list>
- Expansión. (22 de febrero de 2018). Obtenido de Expansión en alianza con CNN: <https://expansion.mx/economia/2018/02/22/mexico-ergistra-cifra-record-de-393-millones-de-turistas-en-2017>
- Gestiópolis. (4 de Junio de 2001). Obtenido de GestioPolis.com Experto: <https://www.gestiopolis.com/que-hizo-philip-crosby-por-la-gestion-de-la-calidad/>
- Gestiopolis. (26 de Abril de 2016). Obtenido de Gestiópolis.com Experto: <https://www.gestiopolis.com/que-hizo-joseph-m-juran-por-la-gestion-de-la-calidad/>
- Gimena, I. C. (2005). Aspectos de la Gestión de la Calidad de la Industria Hotelera. Buenos Aires, Argentina.
- Giugni, P. (10 de febrero de 2010). Pablo Giugni. Obtenido de <https://www.pablogiugni.com.ar/kaoru-ishikawa/>
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). Calidad total y productividad. Mexico: Mac Grawhill.
- Haynes, P., & Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 240-248.
- Hernández Castillo, C. (2009). Calidad en el Servicio. México,DF: Trillas.
- Hernández Lobato, L., Solis Radilla, M. M., & Pastor Durán, H. T. (Diciembre de 2017). Imagen percibida y perfil del turista del destino turístico Ixtapa-Zihuatanejo, Guerrero-México. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/323993164_Imagen_percibida_y_perfil_del_turista_del_destino_turistico_Ixtapa-Zihuatanejo_Guerrero-Mexico
- Ixtapa.com.mx. (2006). Recuperado el 2018 de octubre de 20, de Ixtapa Zihuatanejo: <http://www.ixtapa.com.mx/zihuatanejo/>

- Jacobs, F., & Chase, R. (2014). Administración de operaciones, Producción y cadena de suministros. México: MacGrawhill.
- Larrea, P. (1991). Calidad de Servicio. Del Marketing a la Estrategia. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de Servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- Mahony, M. B. (2010). A classification-based review recommender. Knowledge-based systems, 323-329.
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Puiwa, L. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 69-84.
- Norval, A. (1936). La Industria del Turismo. Londres: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Organización Mundial de Turismo. (2017). Recuperado el 20 de octubre de 2018, de www.unwto.org
- Parasuraman, A., Zehithal, V. A., & Berry, L. (1988). A multiple-Item Scale for. Journal of Retailing, 12-40.
- Prakash, A., & Mohanty, R. (2013). Understanding service quality. Production Planning & Control, 1050–1065.
- Ramírez Cavassa, C. (Ramírez Cavassa, C.). Calidad Total en las Empresas Turísticas. . México, D.F.: Trillas.
- Render, B., & Heizer, J. (2007). Dirección de la producción y de operaciones. decisiones estratégicas. Madrid: Pearson Educación.
- Robin, S. &. (2010). administración . Mexico: Prentice Hall.
- Schneider. (1990). Organizational Climate and Culture. San Fransisco. California:: Jossey-Bass.
- SECTUR. (2017). Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de Secretaría de turismo: www.sectur.gob.mx
- www.datatur.sectur.gob.mx

SECTUR GUERRERO. (2018). Obtenido de Guerrero travel:
<https://www.guerrero.travel/sectur>

Seto Palmiés, D. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Madrid:
ESIC.

Snell, S. B. (2009). Administración. México: MacGraw-Hill.

Solnet, D. (2006). Introducing employee social identification to customer satisfaction
research a hotel industry study. *Managing Service Quality: An International
Journal* , 575-594.

Summer, D. (2006). Administración de la calidad. Mexico: Pearson.

Thomas, M. (1995). Servicio, Servicio, Servicio, La Clave para Ganar Clientes
Eternos. Panorama.

Tshohl, J. (1994). Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. . Madrid,
España: Diaz.