

---

**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO COMO  
FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO  
CASO: UN HOTEL DE LA CIUDAD DE APIZACO TLAXCALA”**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

PRESENTA:

**LAE. ABRIL ARACELLY CERVERA MARIN**

DIRECTOR:

**DR. JOSÉ ADRIÁN TREVERA JUÁREZ**

CO-DIRECTOR:

**DR. HÉCTOR DOMÍNGUEZ MARTÍNEZ**

## **Agradecimientos**

Mediante la realización de este trabajo de investigación obtuve muchas experiencias que marcaron el desarrollo que ayudaron a presentar y concluir este trabajo de tesis. Por lo tanto es menester agradecer a todas las personas que se involucraron y me acompañaron en el transcurso y obtención de este logro.

A Dios: por brindarme las fuerzas e infundir la Fe en mí para lograr este proyecto que decidí emprender hace algún tiempo para permitirme superarme día a día.

A mis padres: por el apoyo para seguir creciendo profesionalmente, los valores inculcados hacia mi persona y sus enormes esfuerzos, el amor y atención brindado en todo momento. A Candelaria A. Marin Pat por la constante preocupación, amor y apoyo incansable como madre quien ha orientado mis pasos y guiado en este camino de vida. A Quintin E. Cervera Mendez quien con sus consejos ha cultivado el semblante y las energías de lograr lo que me propongo en la vida.

A mis hermanitos: Derli Beatriz, Yamireth Amairani y Jesús Enrique, quienes a pesar de la distancia me demostraron su cariño y apoyo incondicional para lograr este objetivo.

A mi novio, Eduardo Arceo Ávila, que me ha tenido paciencia en toda esta etapa para acceder a la distancia y la comprensión con su apoyo en todo lo que he necesitado, que no es fácil dejarme abierta la puerta de su corazón pero se ha mantenido firme para mí, hasta culminar este trabajo.

A mi comité tutorial: Dr. José Adrián Trevera Juárez, por el apoyo y tiempo que invirtió conmigo en el desarrollo de esta investigación y ser un excelente Director de Tesis, por enriquecer este trabajo y fomentar el incremento de aportaciones a la misma. A los Doctores, Héctor Domínguez Martínez y Jorge Luis Castañeda Gutiérrez, así como a la Mtra. Ma. Acela Dávila por la labor en cada etapa del proceso mediante sus aportaciones atinadas y sugerencias para estructurar y mejorar esta investigación.

A mis maestros por las enseñanzas profesionales y la ayuda para el desarrollo del conocimiento en cada una de sus actividades asignadas.

A mis compañeros de generación por la facilidad y adaptación para trabajar en equipo y el apoyo que nos brindamos recíprocamente en el desarrollo de nuestras actividades.

A la Familia González Pedroza en especial a la señora Carlota que me brindo un espacio y abrió las puertas de su casa y de su corazón, me acogió y le dio el calor a mi vida para obtener las energías y el ánimo de salir adelante para culminar este proyecto, a sus hijos e hijas; Concepción que me recibió un año en su casa y me mantuvo fuera de todo peligro y se preocupó por mí y me abrió las puertas de su casa y su hermosa familia junto con sus hijos y nietas, a la Sra. Elva González Pedroza por permitirme vivir el otro año en su hogar, preocuparse por mi salud,



ayudarme a reponerme de mis múltiples enfermedades y brindarme su cariño, bondad y energía, por encontrar una compañera en la vida de la cual aprendí muchas cosas y agradecerle igual a sus hijos por hacerme sentir como en casa y convivir como si fuera un miembro mas de su hermosa familia, muchas gracias, Dios les bendiga y les recompense. Al Señor, Joel, Guadalupe, Gabino, Arturo, miembros de la familia González Pedroza, a Brenda, Freddy, Eloísa, Salvador, Josué, Cesar, Lupita, doña Victoria y todas las personas de esa gran familia que me permitieron convivir y hacer uso no solo de sus casas, sino que me brindaron su gran cariño y su amable amor familiar, muchas gracias, porque no tengo con que pagarles tanto cariño brindado a una quintanarroense en tierras tlaxcaltecas, infinitas bendiciones en sus vidas, Al Instituto Tecnológico de Apizaco por permitirme desarrollar mis conocimientos y otorgarme la oportunidad de convertirme en una Maestra en Ingeniería Administrativa.

A CONACYT: por permitir generaciones completas de mejores profesionales mediante la creación de programas que incrementan el interés hacia el desarrollo de conocimiento, les agradece una becaria con número de CVU 699970 quien no solo recibió beneficios como becaria conacyt para estudios de posgrado sino que recibió beneficio de un apoyo complementario para mujeres indígenas incorporadas en Posgrado Nacional, gracias.

A COQCYT: Consejo Quintanarroense de Ciencia y Tecnología por motivar a las mujeres que pertenecemos a una etnia de México, incentivarnos a cultivar el conocimiento para después compartirlo con nuestra hermosa y adorada gente, alimentar nuestra cultura por medio de elementos poderosos como lo es la educación, muchas gracias por el apoyo y por el seguimiento que nos brindan, y por motivarnos aun más a seguir superándonos con otros tipos de posgrados no solo nacionales sino en el extranjero, muchas Gracias.

## ÍNDICE

i)	Introducción.....	i
ii)	Planteamiento del Problema.....	iii
iii)	Antecedentes del Problema.....	iv
iv)	Justificación Social y Económica.....	vi
	Justificación Social.....	vi
	Justificación Económica.....	vi
v)	Alcances y Limitaciones.....	vii
	Alcances.....	vii
	Limitaciones.....	vii
vi)	Objetivos de Investigación.....	viii
	Objetivo General.....	viii
	Objetivos Específicos.....	viii
vii)	Hipótesis.....	viii
1	Marco Teórico.....	1
1.1	La Empresa.....	1
1.1.1	Concepto de Empresa.....	1
1.1.2	Tipos de Empresa.....	3
1.1.3	Elementos que Conforman La Empresa.....	10
1.1.4	Características Principales de Empresa.....	15
1.2	La Micro y Pequeña Empresa.....	18
1.2.1	Marco Regulatorio.....	19
1.3	Sector Hotelero.....	22
1.3.1	Antecedentes del Sector Hotelero en Tlaxcala.....	25
1.3.2	Concepto de Hoteles.....	29
1.3.3	Clasificación de los Hoteles.....	30
1.4	Sector Restaurantero.....	44
1.4.1	Concepto de Restaurante.....	45
1.4.2	Tipos de Restaurante.....	46
1.4.3	Características del Restaurante.....	48
1.4.4	Certificaciones de los Restaurantes.....	51

1.5	Competitividad.....	52
1.5.1	Definición de Competitividad.....	52
1.5.2	Elementos que Integran la Competitividad.....	53
1.6	Calidad.....	54
1.6.1	Concepto de Calidad.....	54
1.6.2	Desarrollo de la Calidad.....	55
1.6.3	Normas de Calidad.....	56
1.7	Calidad en el Servicio.....	57
1.7.1	Concepto.....	57
1.7.2	Satisfacción al Cliente.....	58
1.7.3	Calidad en el Servicio para Satisfacer al Cliente.....	58
1.8	Servicio.....	60
1.8.1	Concepto de Servicio.....	60
1.8.2	Elementos que Forman el Servicio.....	61
1.8.3	Tipos de Servicio.....	63
1.8.4	Mediciones del Servicio.....	66
1.8.5	Definición de Clientes.....	66
1.8.6	Tipos de Clientes.....	67
1.9	Best Western Internacional.....	71
1.9.1	Estándares.....	71
2	Metodología.....	80
2.1	Tipos de Investigación.....	80
2.2	Etapas de la Investigación.....	81
2.3	Involucrados en Investigación.....	82
2.4	Análisis de Investigación.....	82
3	Aplicación del Sistema.....	82
3.1	Situación Actual.....	82
3.2	Diagnóstico.....	84
3.2.1	Desarrollo.....	84
3.2.2	Resultado.....	89
3.2.3	Conclusión.....	93
3.3	Desarrollo de la Solución.....	103
4	Resultados.....	120

4.1	Propuesta de la Solución.....	129
5	Conclusiones y Recomendaciones .....	229
5.1	Conclusiones. ....	229
5.2	Recomendaciones.....	230
6	Bibliografía.....	231
7	Anexos.....	234

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Clasificación De Las Empresas Por Sectores Económicos .....	5
Figura 2 Clasificación De Las Empresas Por Régimen Jurídico .....	9
Figura 3 Cómo Funciona Una Empresa. ....	15
Figura 4 Indicadores De Éxito De Una Empresa. ....	17
Figura 5 Mapa De Distribución Del Personal Ocupado Total En Las Actividades Turísticas Por Entidad Federativa. ....	26
Figura 6 Distribución Geográfica De La Producción Bruta De Las Actividades Turísticas Según Entidad Federativa Y Condición De Litoral, 2013.....	27
Figura 7 Entidades Participantes En El Sistema De Clasificación .....	31
Figura 8 Diagrama De Ishikawa Que Representa La Competitividad.....	53
Figura 9 Tipo De Investigación.....	80
Figura 10 Metodología De La Investigación.....	82
Figura 11 Pasos Del Análisis Foda: Identificar Los 4 Componentes Del Foda, Llegar A Conclusiones Y Traducirlas A Acciones Estratégicas.....	88
Figura 12 Cadena De Valor Del Hotel Caso De Estudio .....	95
Figura 13 Propuesta De Análisis Para La Solución Del Caso.....	97
Figura 14 Propuesta De Organigrama Del Hotel Caso De Estudio .....	102
Figura 15 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual N. 1 "Supervisión De Áreas Públicas" .....	141
Figura 16 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual N. 2 Supervisión Del Área De Recepción...	142
Figura 17 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual N. 3 Supervisión De Habitaciones .....	143
Figura 18 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual N. 4 Supervisión De Alimentos Y Bebidas	144
Figura 19 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual N. 23 Recorrido De Habitaciones (Habitaciones Vacías Limpias) .....	145
Figura 20 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual N. 28 Procedimiento General De Limpieza	146
Figura 21 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual N. 59 Mantenimiento Preventivo A Habitaciones.....	147
Figura 22 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual N. 66 Check In.....	148
Figura 23 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual N. 67 Check Out .....	149
Figura 24 Diagrama De Flujo Con Mejoras Del Proceso N.1 Supervisión De Áreas Públicas .	159
Figura 25 Diagrama De Flujo Con Mejoras Del Proceso N.2 Supervisión De Área De Recepción .....	160

Figura 26 Diagrama De Flujo Con Mejoras Del Proceso N.3 Supervisión De Área De Habitaciones ..... 161

Figura 27 Diagrama De Flujo Con Mejoras Del Proceso N.4 Supervisión De Área De Alimentos Y Bebidas ..... 162

Figura 28 Diagrama De Flujo Con Mejoras Del Proceso N.23 Recorrido De Habitaciones (Vacías Limpias)..... 163

Figura 29 Diagrama De Flujo Con Mejoras Del Proceso N.28 Procedimiento General De Limpieza ..... 164

Figura 30 Diagrama De Flujo Con Mejoras Del Proceso N.59 Mantenimiento Preventivo A La Habitación..... 165

Figura 31 Diagrama De Flujo Con Mejoras Del Proceso N.66 Check In ..... 166

Figura 32 Diagrama De Flujo Con Mejoras Del Proceso N.66 Check Out..... 167

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estratificación .....	4
Tabla 2 Clasificación De Las Empresas De Acuerdo Con Su Número De Empleados Y Giro. ....	6
Tabla 3 Características De Las Empresas De Acuerdo Con Su Cultura Organizacional .....	8
Tabla 4 La Empresa Y Sus Partes Interesadas. ....	13
Tabla 5 Clasificación De La Oferta Turística En Tlaxcala. ....	28
Tabla 6 Significado Del Número De Estrellas Con Que Se Califica. ....	33
Tabla 7 Norma Mexicana: Alimentos-Manejo Higiénico En El Servicio De Alimentos Preparados Para La Obtención Del Distintivo H. ....	38
Tabla 8 Restaurante En Cifras. ....	45
Tabla 9 Diferencias Y Similitudes Entre Calidad Del Servicio Y Satisfacción Al Cliente .....	59
Tabla 10 Tipos De Clientes .....	67
Tabla 11 Estándares De La Marca Best Western .....	71
Tabla 12 Etapas De La Investigación.....	81
Tabla 13 Cuestionamientos Según Thompson .....	85
Tabla 14 Matriz De Evaluación De Factores Internos (Efi) .....	89
Tabla 15 Matriz De Evaluación De Factores Externos.....	92
Tabla 16. Matriz De Procesos Del Hotel Caso De Estudio Ubicados En El Manual De Procesos .....	103
Tabla 17 Matriz De Análisis De Estándares Relacionados Con Las Áreas Del Hotel De Estudio .....	116
Tabla 18 Matriz De Check List De Cumplimiento De Procesos A Los Estándares Establecidos Por Best Western .....	120
Tabla 19 Matriz De Cumplimiento Del Hotel En Relación A Los Estándares De La Marca.....	127
Tabla 20 Matriz De Relación De No Conformidades Con Procesos Del Hotel A Mejorar .....	129
Tabla 21 Matriz De Actividades De Los 9 Procesos Que Se Pretenden Mejorar Para Cubrir Las No Conformidades De La Marca Best Western .....	133
Tabla 22 Cédula Del Mejoramiento De La Descripción De Puesto Del Procedimiento N. 1 Supervisión De Áreas Públicas .....	150
Tabla 23 Cédula Del Mejoramiento De La Descripción De Puesto Del Procedimiento N. 2 Supervisión Del Área De Recepción .....	151

Tabla 24 Cédula Del Mejoramiento De La Descripción De Puesto Del Procedimiento N.3 Supervisión De Habitaciones .....	152
Tabla 25 Cédula Del Mejoramiento De La Descripción De Puesto Del Procedimiento N.4 Supervisión De Alimentos Y Bebidas .....	153
Tabla 26 Cédula Del Mejoramiento De La Descripción De Puesto Del Procedimiento N.23 Recorrido De Habitaciones Vacías Limpias .....	154
Tabla 27 Cédula Del Mejoramiento De La Descripción De Puesto Del Procedimiento N.28 Procedimiento General De Limpieza .....	155
Tabla 28 Cédula Del Mejoramiento De La Descripción De Puesto Del Procedimiento N.59 Mantenimiento Preventivo A La Habitación.....	156
Tabla 29 Cédula Del Mejoramiento De La Descripción De Puesto Del Procedimiento N.66 Check In .....	157
Tabla 30 Cédula Del Mejoramiento De La Descripción De Puesto Del Procedimiento N.67 Check Out.....	158
Tabla 31 Resultados Del Hotel Caso De Estudio De La Aplicación Del Modelo De Competitividad Turística Para Empresas Mexicanas. ....	169
Tabla 32 Resultados Del Hotel Competencia 1 De La Aplicación Del Modelo De Competitividad Turística Para Empresas Mexicanas.....	184
Tabla 33 Resultados Del Hotel Competencia 2 De La Aplicación Del Modelo De Competitividad Turística Para Empresas Mexicanas.....	198
Tabla 34 Resultados Del Hotel Competencia 3 De La Aplicación Del Modelo De Competitividad Turística Para Empresas Mexicanas.....	212
Tabla 35 Concentrado De Resultados Para La Creación Del Ranking De Competitividad Turística De Apizaco Tlaxcala .....	226
Tabla 36 Ranking De Competitividad En El Municipio De Apizaco, Tlaxcala 2017 .....	226



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Inversión Privada En Hotelería 2006-2012.....	23
Gráfica 2 Composición De Las Actividades Turísticas 2011.....	24
Gráfica 3 Volumen De Unidades Económicas Y Valor De La Infraestructura De Las Cinco Actividades Turísticas Con Mayores Activos. 2013.....	25
Gráfica 4. Restaurantes Según Giro Y Actividad .....	48
Gráfica 5 Representación Del Cumplimiento Del Hotel A Los Estándares De Best Western...	128
Gráfica 6 Resultados De La Aplicación Del Modelo De Competitividad Turística En Apizaco Tlaxcala. (2017).....	228

## i) Introducción.

El presente trabajo de investigación surge por la necesidad de la competitividad en el sector hotelero del municipio de Apizaco Tlaxcala, por medio del mejoramiento de la calidad en el servicio muy particularmente en un hotel que establece una alianza hotelera al afiliarse a un marca internacional altamente reconocida denominada Best Western, con el desarrollo de esta investigación se pretende establecer algunas sugerencias de mejora en algunos o varios de los procesos del hotel, como adecuación a las exigencias de la marca y permitir que entre en el sector competitivo como uno de los hoteles más reconocidos en el municipio y garantizar en la medida de lo posible su permanencia en la marca mediante esta adecuación.

En el capítulo I se presenta el marco teórico de la investigación, que representa la base de la esencia de la investigación, donde se fundamenta los ejes epistemológicos que surgen con el tema de tesis denominado “Mejoramiento de la Calidad en el Servicio como Factor de Competitividad en el Sector Hotelero Caso: un hotel de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala” estos ejes son: Empresa, la micro y pequeña empresa, el sector hotelero, el sector restaurantero, la competitividad, la calidad, la calidad en el servicio, el servicio y por último la marca Best western. Los cuales estarán complementados por las bases teóricas de diversos autores que representan un aporte significativo a la esencia de esta investigación.

En el capítulo II se muestra la propuesta de metodología que se ha establecido seguir para el desarrollo de la investigación, en esta parte se indica que tipo de investigación es la que se está llevando a cabo y lo que se pretende realizar a lo largo de la misma para la obtención de resultados, los instrumentos de medición que se pretenden ocupar y que tipos de indicadores se manejan para finalizar y dar conclusiones de la investigación.

En el capítulo III se establece cual es la Aplicación del sistema, es decir, se especifica cual es la situación actual del hotel caso de estudio, de tal forma que se brinda un diagnóstico del mismo, con base a las diferentes herramientas en este caso se realiza una matriz EFI, matriz EFI, se establece una cadena de Valor del servicio del hotel, se presenta el desarrollo de la implementación del sistema, se proporcionan los resultados mediante tablas y gráficas y se detallan las conclusiones de su aplicación y el desarrollo de la solución.

El capítulo IV manifiestan los resultados que se obtienen al aplicar el sistema, mediante la propuesta de solución al caso, ya después de haber analizado los síntomas y hacer el diagnóstico, se procede a interpretar los datos obtenidos de la aplicación y se establecen los procesos de mejora y los cambios que habrán de realizarse para el logro de los objetivos planteados en el principio de la investigación.

En el capítulo V se observarán las conclusiones y recomendaciones que se han generado con el desarrollo de la investigación, pueden ser aportes satisfactorios o no, dependiendo de cada investigador, es donde se plasma el agrado o desagrado de todo el trabajo que se ha realizado y los aportes positivos o negativos que se han generado con el término del trabajo, a mi parecer, promete ser un trabajo muy satisfactorio y sumamente interesante.

Y por último los datos bibliográficos y los anexos que se generan en el trabajo, para terminar con el sustento que nos permite defender la investigación que se ha realizado y de esta manera obtener la credibilidad necesaria a la tal magnitud que ha representado esta investigación durante el proceso de los dos años en la cual se ha ido formando y consolidando para presentar elementos sólidos, fundamentados y con credibilidad.

## ii) Planteamiento del Problema.

Para la economía nacional y local las micro, pequeñas y medianas empresas son el motor más importante ya que impulsa la generación de empleos mediante la satisfacción de las necesidades de la sociedad a través de bienes y servicios. Los datos señalan que de los 4 millones 15 mil unidades empresariales que existen en el país 99.8% son PyMES (INEGI 2014), esto significa que absorben una importante población económicamente activa, sin embargo en la mayoría de las PyMES en México los controles de calidad y administración principalmente, son mínimos o inexistentes en sus procesos y operaciones propiciando rápidamente el cierre de las mismas.

Una investigación denominada Demografía Económica en México, da a conocer los indicadores de los fenómenos que se relacionan con los niveles de supervivencia, muerte y años de vida de los negocios en México por Sector de Actividad, para el Manufacturero 7 de cada 10 negocios llegan con vida al cumplir el primer año, el de Comercio y Servicios Privados no Financieros se reduce a 6 de cada 10 y la esperanza de vida es de 9 años y medio en promedio para el sector Manufacturero, en el de Servicios Privados no Financieros 8 años y 7.7 años de vida al nacer en el Sector comercial (INEGI 2015).

Se puede identificar una desventaja asociada con las PyMES en México, es que no cuenta con una diversificación de los bienes o servicios que ofrece, ya que generalmente son parecidos, al suceder esto, se crea un factor sumamente importante entre ellas, la competencia, ésta obliga principalmente a las PyMES a realizar un trabajo constante para satisfacer las necesidades del cliente, principalmente en el Sector de Servicios, donde el resultado es algo intangible y simplemente si se desea tener ganancias y sobrevivir hay que mejorar principalmente el Servicio que se ofrece, dicho lo anterior, la Calidad en el servicio juega actualmente un papel preponderante en el Sector de Servicios ya que permite transformar a estas empresas ser competitivas a medida que adoptan esta filosofía, sin embargo no todas las empresas lo consideran de tal forma y distan mucho de verlo como una clave para generar o aumentar más utilidades y subsistir ofreciendo mejores servicios con las expectativas deseadas del cliente. Hay que recordar que un cliente satisfecho es la mejor opción de publicidad para nuestra empresa ya que comparte su experiencia con más personas y un cliente no satisfecho produce una pérdida y mala imagen a nuestro servicio ofrecido. Es aquí donde surge la importancia de brindar servicios con Calidad que estén acordes a las mejoras sobre las expectativas de nuestros clientes porque es un impacto fundamental que genera prestigio, utilidades y crecimiento como organización, actualmente es un punto clave porque el mercado exige el aspecto de la calidad sobre el bien o servicio que adquiere o contrata.

El Hotel ubicado en Apizaco Tlaxcala es un hotel de categoría 5 estrellas con un diseño inspirado en las antiguas haciendas mexicanas con servicio de hospedaje, disposición de espacios de salones para eventos de capacidad para 1,000 personas, restaurante, alberca, temazcal y masajes y sala de juegos, principalmente, en el cual desarrollaremos el esquema de la calidad en el servicio al cliente mejorando los procesos existente creando un híbrido entre lo que señala la marca y lo que ellos tienen establecido en cada uno y aplicaremos de acuerdo a las especificaciones de las normas existentes para el sector en cuestión.

No es fácil adquirir la marca como tal de Best Western, ya que implica procesos largos y estrictos para formar parte de la Marca, la marca como tal asegura que los hoteles que los respaldan son hoteles que proporcionan Personalidad y Calidad, Best Western se asegura o por lo menos intenta asegurarse de que los clientes identifiquen que son una marca actual, no vieja y que los hoteles particulares que lo integran sean confiables y de Calidad, esta es la filosofía de la marca, por ello identifico que existe una oportunidad para establecer esta investigación en los procesos de mejora de la calidad al servicio del cliente y garantizar la pertenencia a esta marca.

### iii) Antecedentes del Problema.

A medida que pasa el tiempo, se hace más urgente y necesaria la aplicación correcta y efectiva del servicio al cliente en establecimientos comerciales de pequeñas, medianas y grandes empresas; así como en instituciones e incluso en nuestra vida diaria, esto debido a que en la actualidad todos ofrecemos, desde bienes y servicios hasta la imagen que proyectamos a los demás.

Las condiciones en que se desarrolla el mundo moderno generan nuevas ideas de adquirir o vender los servicios, convirtiéndolo en una necesidad vital en el presente, proporcionando así un concepto más amplio, los beneficios del servicio al cliente.

En toda actividad humana prácticamente el servicio se hace presente e incluso en el hogar, hasta la más grande y complicada empresa o institución, esta actividad ideológica de la atención al cliente, se debe de adoptar dentro de nuestra vida y llevarlo a la práctica con gusto, en nuestra empresa, hogar y con la sociedad en general.

Las empresas hoy en día tienen muchas herramientas de apoyo en cuanto a mercadotecnia lo cual les da una fuerte ventaja competitiva sobre otras, sin embargo, desde mi punto de vista la calidad en el servicio al cliente es una de las mejores herramientas para cualquier empresa que no solo se interese en la satisfacción del cliente para atraerlos, sino mantenerse en la preferencia de los mismos y posicionarse por encima de los competidores de tal forma que rompa las barreras

de comunicación entre el servicio proporcionado y los clientes creando un ambiente de conocimiento positivo en las necesidades de los clientes para lograr algo importante; hacer que vuelvan los clientes.

La Calidad en el Servicio según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa. (Paccioli, 2013).

Es claro identificar que un cliente satisfecho es una estrategia de promoción más efectiva para una empresa, ya que sus comentarios atraerán nuevos clientes por las excelentes referencias hacia el servicio brindado. Cabe recordar en este preciso momento que a una empresa le cuesta más conseguir un nuevo cliente que mantener los que ya tiene así que hay que realizar un esfuerzo por garantizar la calidad que ofrecemos a todos nuestros clientes.

Un aspecto importante es que en el sector hotelero hay un mundo de opciones de estándares de calidad que implican múltiples de opciones de certificación, algunas esta validadas por normas internacionales y otros son respaldados por grandes marcas que absorben las necesidades de los hoteles particulares para ser identificados como los mejores en el sector de acuerdo a la zona o espacio geográfico que ocupen, dentro de un mismo país se encuentran regiones abismales desarrollando conceptos similares en cuanto a la prestación del servicio pero el diseño del mismo, no es un estándar generalizado, se trata de hacerlo por eso existen las certificaciones y propiamente se pretenden que los hoteles estandaricen pero a veces a pesar de pertenecer a una cadena o marca no significa que todo sea perfección por ende siempre están en una mejora constante y llenos de inspecciones para el buen funcionamiento que brinde los mejores servicios a los clientes, en la filosofía actual si quieres defenderte de las exigencias del cliente, tendrás que optar por la personalización de los servicios y mejorar la calidad de los mismo, porque las exigencias cada día son más estrictas y complicadas.

#### iv) Justificación Social y Económica.

##### a) Justificación Social

Entre los factores sociales que desarrollan la importancia de mantener una mejor calidad en los servicios para la continuidad y posicionamiento de este tipo de empresas, podemos considerar el cambio en la mentalidad hacia la prestación del servicio como una actividad que se enriquece día a día y se personaliza a quien recibe el servicio, se aumentan las necesidades de contratar servicios con calidad en periodos cortos o largos en el año por la comodidad y facilidad que nos brindan, se aumenta el número de usuarios en el servicio gracias a la amplia información que existe de ellos y la diversificación que ofrecen y la formalización de los servicios segmentados en las necesidades de los clientes con la tecnología y el diseño necesario para cumplir las expectativas y exigencias de lo que demandan.

Actualmente los trabajadores que conforman una prestación del servicio, deben de construirse con una cultura de proporcionar mejor trato al cliente, no por obligación ni por necesidad de oportunidad de empleo, se debe de trabajar con ellos en la capacitación de una cultura diferente, hacerlos sentir parte de un concepto diferente de servicio que garantice la fidelidad del cliente es el gran reto, porque cuando aportamos en lo que nos corresponde a esa satisfacción del cliente, garantizamos que nos señale positivamente, que nos identifique sobre otro tipo de servicio, que visualice la diferencia y oportunamente que regrese por vivir de nuevo esa experiencia y por lo tanto permite que estemos igualmente satisfechos y que en forma personal trabajemos por la perfección y mejoremos el desarrollo personal de la encomiendo de brindar un servicio como parte de una organización.

##### b) Justificación Económica.

El papel que desempeñan las MYPES en la economía Nacional es de Gran relevancia, ya que representan el 99% de las unidades económicas del Territorio Nacional. Son una fuente muy importante de generación de empleos, los micronegocios tienen el 39.7% del personal ocupado y las pequeñas el 15.1%. El 42.7% de las MYPES tienen de establecidas entre 0 a 5 años, la longevidad depende del giro de la empresa y el tamaño (INEGI 2014).

La continuidad y supervivencia de las mismas en el país es de gran importancia ya que representan un número significativo que se refleja en la generación de empleos en México y su aportación al PIB Nacional.

Es importante trabajar con la calidad que ofrecen los servicios hoteleros al turismo nacional, porque de ellos depende en gran medida la sustentabilidad del éxito y la prolongación de la prestación del servicio al ser un negocio rentable que proporciona beneficios económicos en cadena, ya que genera mayores ganancias y derramas económicas al sector y proporciona una ampliación en la nómina y recurso humano a ocupar para mejorar la prestación de los servicios ofrecidos, actualmente las complicaciones para subsistir en la rama hotelera ha sido de difícil ya que las grandes cadenas hoteleras han ido tomando gran parte del sector al ofertar sus servicios a bajo costo para atraer mayor interés en los clientes.

v) Alcances y Limitaciones.

a) Alcances.

El alcance de la siguiente investigación servirá como primera instancia para mejorar la calidad en los diferentes servicios que ofrece el hotel de acuerdo a su denominación, categoría y estándares establecidos por la normatividad.

Se generará una comparación para establecer un cambio en el diseño, en caso de ser necesario o un rediseño para mejorar la competitividad en el sector turístico, del estado de Tlaxcala, específicamente en un hotel de Apizaco con una marca adquirida de Best Western, el alcance pretende establecer que se realiza adecuadamente, que aspectos son tomados en cuenta, que tanto es aplicable para alcanzar la denominación y que tanto hace falta para ser de los mejores en la cadena y trabajar en ello en cuanto a la variedad de servicios que ofrece para brindar la personalidad y la calidad filosofía de la cadena.

b) Limitaciones.

Las limitaciones de la presente investigación son muy específicas y amplias ya que a pesar del estableciendo para la mejora de la calidad en el servicio nos limitamos a establecer procedimientos propios del sector hotelero no de todos los sectores del servicio, y tampoco de todos los tipos de hoteles que abarca el sector, puesto que haremos referencia a un hotel que forma parte específicamente de la marca Best Western en la categoría de 5 estrellas, lo cual únicamente lo hace aplicable a la personalización del servicio del mismo sin englobar características general de los hoteles que forman parte del grupo, ya que las necesidades de cada uno son diferentes pero la estandarización de los procesos del sistema de la marca son aplicables a cualquiera siempre y cuando pasen los índices de inspección establecidos.



vi) Objetivos de Investigación.

a) Objetivo General.

Implementar un Diseño de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio como estrategia para la competitividad en el caso de estudio del hotel de Apizaco, Tlaxcala afiliado a la marca Best Western.

b) Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar y Evaluar la situación actual de la calidad en el servicio que influyen en el servicio que brinda el hotel (Hospedaje y comida), con referencia a las norma regulatoria aplicable a la marca Best Western.
2. Detectar las áreas de oportunidad, identificando los factores que son similares o puntos clave de mejora en la atención brindada a los clientes y sugerir los procesos que garanticen la calidad.
3. Proponer la estrategia de mejora de la calidad en el servicio representado en el diseño de la mejora del servicio para el hotel y restaurante con base al estudio diagnóstico, las detecciones y a las nuevas expectativas y percepciones de los clientes.

vii) Hipótesis.

El mejoramiento de la calidad en los servicios que presta el hotel caso de estudio en Apizaco Tlaxcala permitirá consolidar y asegurar su permanencia en la marca Best Western que busca la personalización de los hoteles y el mejoramiento de la calidad para tener competitividad en el sector.

## 1 Marco Teórico.

### 1.1 La Empresa.

Desde un aspecto general, una empresa surge por la necesidad de la sociedad, haciendo referencia a un poco de historia, en la antigüedad las personas simplemente si necesitaban algo, pues se organizaban en grupos o individualmente, tenían que ingeniárselas para conseguir de todo, actualmente a este ingenio se le llama estrategia, por ejemplo en la época prehispánica no habían empresas que nos vendían comida, pero existía la necesidad de comer, unos se iban a un río, lago o mar a tratar de realizar la pesca, otros recolectaban frutos y otros ya más organizados que vivían en clanes salían a cazar pero todo tenía su grado de estrategia y razón de ser, porque los tenían que conseguir o realizar actividades para poder cubrir su necesidad de comer. Actualmente no salimos a cazar para comer, simplemente vamos a una tienda, un súper o un mercado, hoy en día, hay personas que se “preocupan” por nuestras necesidades, Sí se supone se preocupan, pero en realidad es un intercambio que realizamos, nosotros tenemos necesidades, ellos tienen instalaciones, maquinarias, tecnologías, personal, es decir los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) para facilitarnos las cosas que necesitamos para nuestra vida diaria, a cambio circula el dinero, y las personas que estratégicamente se preocupan por nosotros se les denomina a grandes rasgos empresarios, por que formalizan agrupaciones o individualmente crean un espacio físico en el cual trabajan toda la materia prima para después ser distribuida en diferentes puntos de venta que también son espacios físicos y así se formulan las empresas. tienen diferentes naturalezas claro está por que cada sector se rige por diferentes tipos de leyes pero todos tienen obligaciones fiscales, en diferente índole según la categoría que lleguen a adquirir pero al cabo su formalización como empresa les implica eso y muchas cosas más con diferentes organizaciones.

Dicho lo anterior, entremos de lleno a los siguientes aspectos que componen la razón de ser de una empresa, desde diferentes puntos de vista.

#### 1.1.1 Concepto de Empresa.

Actualmente, podemos encontrarnos con múltiples conceptos de empresas, pero no es muy fácil de definir ya que puede tomar diferentes enfoques (social, filosófico, jurídico, económico, etc.) a criterio propio una empresa se entiende que es una entidad económica que busca fines lucrativos en la sociedad mediante la satisfacción de sus necesidades, en esencia elige un sector de

desarrollo e implementa estrategias para desplazar el bien, producto o servicio que ofrece. Sin embargo, existen autores que la describen de la siguiente forma:

“La empresa es una entidad legal, económica, social y moral en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera” (Hernández & Palafox, 2012, p.33)

En el libro Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad los autores relatan que conviene reflexionar sobre lo que respecto a la empresa expresó José María Basagoiti, empresario, pilar de varios centros de estudios empresariales en México: La empresa es una entidad moral nacida de las necesidades de la comunidad; su finalidad no es exclusivamente económica, es un ente social que necesita de lo económico (...). La Empresa es servicio, nace de la necesidad del servicio, es para servir, para ser útil y quizá por eso a sus frutos, en castellano, les llamamos utilidad. (Hernández & Palafox, 2012, p.34)

“El término empresa se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital universidad y cualquier otro tipo de organización” (Koontz, Weihrich & Canicce, 2008, p.5)

Se define la palabra empresa en el libro Introducción a la Administración citando a Isaac Guzmán Valdivia como una unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción para la sociedad acorde con las exigencias del bien común. (Sergio Hernández y Rodríguez, 2006, p. 12)

Como Aportación Importante en el Diccionario de Economía, su tercera Edición, Andrade de Simón, define que empresa es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios. (Andrade de Simón, 2005, p.257)

Así mismo en el libro administración, estrategia, proceso, áreas funcionales y estrategias para competitividad en su tercera edición se relacionan unos aspectos relacionados al concepto de la palabra empresa, los cuales determinan según los autores como los elementos que conforman la definición de Empresa, cinco son los elementos, el primero es la Entidad Legal porque la

constituye un marco jurídico vigente que opera en la sociedad, y tiene control sobre los recursos así como aceptar las responsabilidades correspondientes a contraer compromisos en el desarrollo de sus actividades económico financieras, en el segundo elemento señalan la Entidad Económica, porque es una productora de riqueza para la sociedad al agregar valor a los bienes y servicios que adquiere (insumos) al transformarlos en nuevos productos “enriquecidos” para satisfacer necesidades de los clientes. Como tercer elemento señalan el Económico-Financiero, ya que un individuo o un grupo de individuos invierten capital propio o financiado para la infraestructura requerida en los procesos de transformación con la finalidad de obtener resultados o beneficios por el capital invertido. el cuarto elemento es Ente Social por que esta organizado en sistemas productivos y de información financiera a cargo de colaboradores multidisciplinarios que se conducen bajo un sistema jerárquico con la finalidad de hacerla rentable y competitiva, quienes se conducen por valores y filosofías para convivir y servir. El quinto elemento es El Compromiso Moral con los elementos internos (accionistas y operadores) y externos(clientes, proveedores, comunidad y ecología) con los que opera. (Hernández & Palafox, 2012, p.33)

#### 1.1.2 Tipos de Empresa.

Los tipos de empresa que actualmente existen son muy variados y múltiples ya que en su mayoría se clasifican por diferentes factores, uno de ellos es por el sector en el que se desarrollan denominados actividad o giro de la empresa, otro aspecto para diferenciar el tipo es la magnitud principalmente y existen otros criterios para diferenciar los tipos de empresa pero esos dos son los principales y poderosos criterios por los cuáles diferenciamos los tipos de empresas que existen, todo esto surge, a necesidad de la diferenciación de las múltiples variedades de empresas que se han creado por los avances tecnológicos y la evolución y desarrollo de las diferentes economías globales, por lo cual para poder analizarlas y ubicarlas surge este tipo de diferenciaciones en varios aspectos, estratificación o criterios para su identificación.

Una de las fuentes para determinar los tipos de empresa la podemos encontrar en la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio de 2009 establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del número de trabajadores multiplicado por 10%, más el monto de las ventas anuales por 90% (Tabla 1), la cual las estratifica según la magnitud primeramente y después por las actividades que realiza, numero de empleados y sus rangos de ventas anuales.

Tabla 1 Estratificación

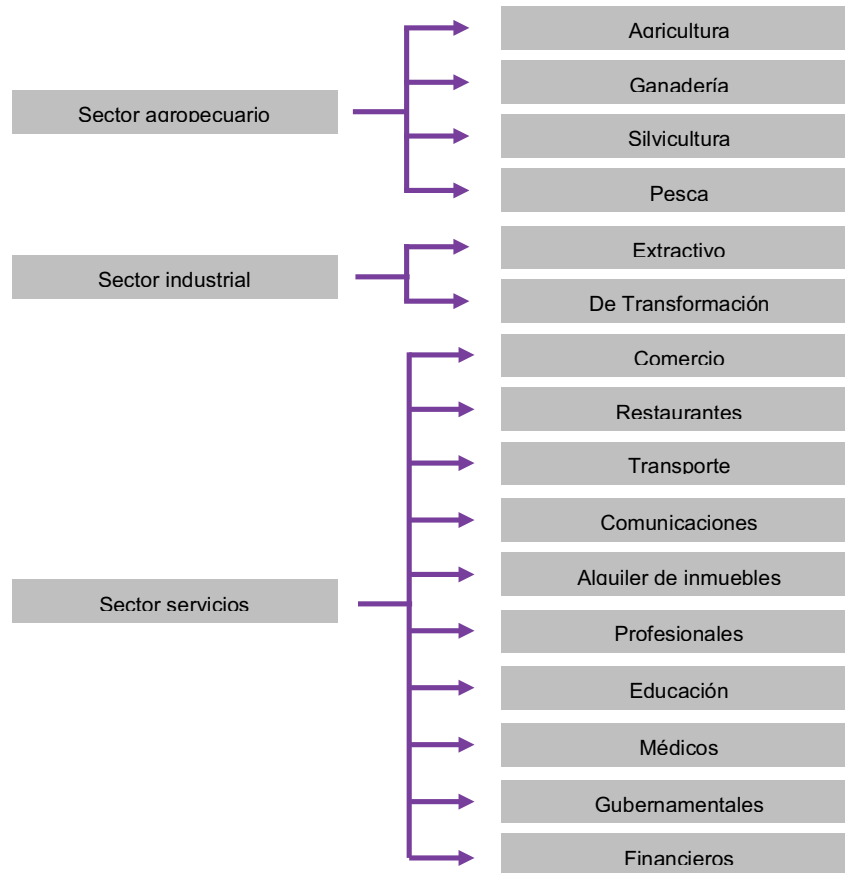
Tamaño	Sector	Rango de Números de Trabajadores	Rango de Monto de Ventas Anuales (mdp)	Tope Máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 31 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 Hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\* Tope Máximo combinado= (Trabajadores) x 10% +(Ventas Anuales) x 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio del 2009

Según los autores del libro Administración, los tipos de empresa varían de acuerdo a cuatro criterios para clasificarlos, el primero es por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales, el cual la fuente es del Diario Oficial de la Federación (Tabla 1.1.), el segundo criterio es por su giro, según la teoría económica que puede ser industrial, comercial o de servicios. Las Empresas Industriales, se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final. Las Empresas Comerciales, se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas y detallistas, así como los comisionistas. Las Empresas de Servicios, ofrecen servicios intangibles a la sociedad y sus fines pueden ser o no lucrativos. El tercer criterio es por el origen de su capital de recursos, por las cuales las empresas pueden ser públicas, privadas, transnacionales o mixtas. Las empresas públicas son aquellas cuyo capital proviene del estado y su propósito es satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada. Las empresas Privadas se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares. Las transnacionales son empresas, ya sean privadas o públicas, cuyo capital proviene del extranjero, y tienen presencia en muchos países. Las empresas mixtas trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada. el cuarto criterio se debe por los sectores

económicos, Silvestre Méndez, destacado autor de temas económico-administrativos, divide los sectores en las ramas que se muestran en la figura 1 (Hernández & Palafox, 2012, p.42)



*Figura 1 Clasificación de las Empresas por Sectores Económicos*

Fuente: Elaboración Propia a partir de Hernández y Palafox, 2012.

Como Otra clasificación para identificar los tipos de empresa, nos la proporcionan en el libro Administración, escuelas proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, se presentan algunos criterios para la clasificación de empresas más difundidos, los cuales se describen de la siguiente manera (Münch, Lourdes, 2007, p.145).

El primer Criterio es por su tamaño, se relacionan de acuerdo con el volumen de ventas, de producción, de capital y de personal ocupado, la cual puede ser micro, pequeña, mediana o grande. El criterio más utilizado para definir el tamaño de una organización es el número de

empleados, el cual se muestra en la siguiente tabla considerando también el giro de la empresa (Tabla 2):

*Tabla 2 Clasificación de las Empresas de Acuerdo con su número de Empleados y Giro.*

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
Pequeña empresa	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
Mediana empresa	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación. 30 de diciembre de 2002. México.

El segundo criterio es por su finalidad, es decir, para lo que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital éstas pueden ser:

1. Privadas. En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades. Dependiendo del origen del capital éstas pueden ser:
  - Nacionales. Cuando los inversionistas son nacionales.
  - Extranjeras y transnacionales. Los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
  - Multinacionales. El capital pertenece a varios países.
  - Globalizadas. Son empresas de carácter mundial.
  - Controladoras. Un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros aunque no tengan relación entre sí.
  - Maquiladoras. Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.
  - Franquiciatarias. Son aquellas empresas que venden su marca y su *know-how* o forma de organización a inversionistas independientes.
  - Familiares. Los socios de la empresa así como sus directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica, y normalmente representan micro, pequeñas y medianas empresas.
2. Públicas. Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. Existen distintos tipos de empresas públicas: mixtas o

de participación estatal, cuando el capital es privado y público; centralizadas y descentralizadas, depende de que reporten al gobierno federal o al estatal respectivamente.

El tercer Criterio es por su actividad económica: De acuerdo con la actividad económica que realicen, las empresas pueden ser:

3. Industriales. Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
  - A. Extractivas. Se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las agropecuarias, madereras, mineras, petroleras, etcétera.
  - B. De transformación o manufactureras. Como su nombre lo indica, transforman las materias primas en productos terminados, los cuales pueden ser:
    - Bienes de consumo: Sus productos satisfacen directamente las necesidades del consumidor, por ejemplo, el calzado, los alimentos y el vestido, entre otros.
    - Bienes de producción: Cubren la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo, las maquinas herramienta, los materiales de construcción, los productos químicos, etcétera.
4. Comerciales. Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos. Se clasifican en:
  - A. Autoservicio. Son grandes empresas comercializadoras que le venden al público productos de consumo. Dentro de éstas se encuentran los supermercados, los hipermercados y los grandes almacenes y tiendas departamentales.
  - B. Comercializadoras. Distribuyen y venden una serie de productos de diversos productores nacionales y extranjeros.
  - C. Mayoristas. Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
  - D. Minoristas o detallistas. Venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
  - E. Comisionistas. Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.
5. De servicios. Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existen gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y *outsourcing* que proporcionan toda clase de servicios, por ejemplo asesoría contable, jurídica, administrativa, promoción y ventas, y agencias de publicidad.



El cuarto Criterio es por su filosofía y valores, a lo cual, la filosofía de una empresa se refiere al conjunto de valores, compromisos y principios que orientan su actividad y la filosofía organizacional está íntimamente relacionada con la cultura organizacional. Por lo tanto, la cultura organizacional es la forma de vida o de ser de la empresa y está integrada por el sistema formal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilos de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de sistemas y subsistemas. De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser: lucrativas, cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras; o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro, por ejemplo las beneficencias y asociaciones, entre otras. así mismo, en relación con su cultura organizacional y con su filosofía y principios, las empresas pueden ser orgánicas u orientadas al cliente, y tradicionales o mecanicistas. (Tabla 3)

*Tabla 3 Características de las Empresas de Acuerdo con su Cultura Organizacional*

Tradicionales o mecanicistas	Orgánicas
Reglas, sistemas y procedimientos.	Flexibilidad en la organización.
Se concede importancia al desempeño individual.	Trabajo en equipo.
Jerarquía y relaciones de autoridad-obediencia.	Confianza y colaboración.
Respeto e imposición rígida de la responsabilidad y autoridad.	Interdependencia y responsabilidad compartida.
Estricta división del trabajo y supervisión.	Autodirección y autocontrol. Empleados multifuncionales.
Liderazgo autocrático.	Liderazgo transformador.
Solución de conflictos por medio de la imposición.	Solución de conflictos por conciliación.
Motivación por castigo e incentivos.	Motivación por la autorrealización.
Centralización.	Descentralización.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Münch, Lourdes, 2007

El quinto criterio es por su tecnología, es decir, de acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción, las empresas se clasifican en:

- Alta tecnología. Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura. También se refiere a las empresas inteligentes en donde no solamente los procesos de producción sino la arquitectura e instalaciones se manejan vía sistemas.
- Mediana tecnología. Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas.
- Tradicionales. Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten aunque sí utilizan maquinaria y equipo.
- Artesanales. Como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente.

El sexto criterio es de acuerdo a su régimen Jurídico, es decir, en relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles (Figura 2).

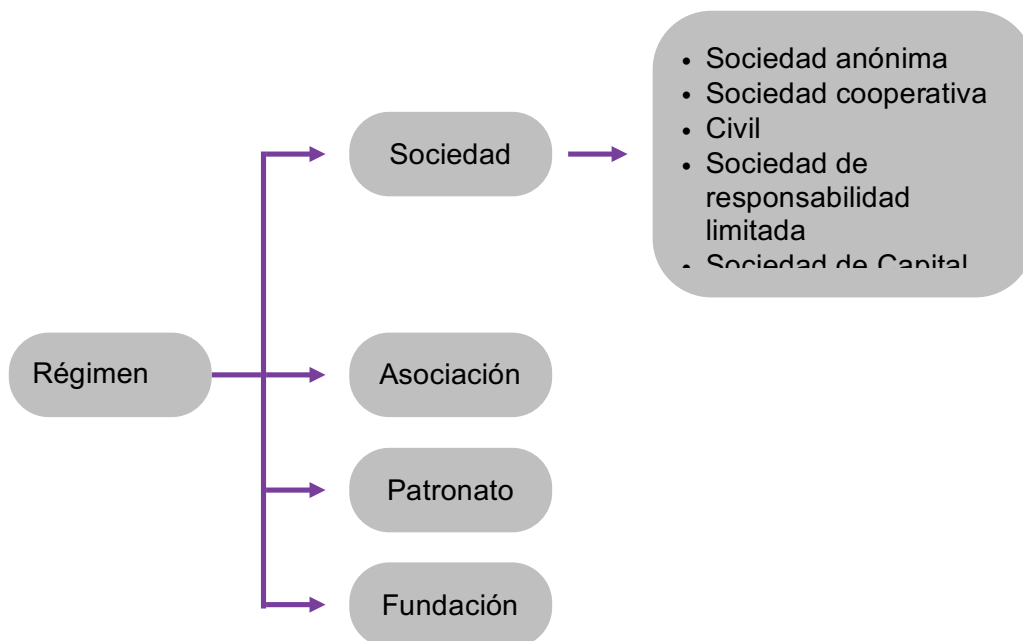


Figura 2 Clasificación de las Empresas por Régimen Jurídico

Fuente: Elaboración Propia a partir de Münch, Lourdes, 2007

Para finalizar con los tipos de empresa según su clasificación se encuentra una en el libro de administración para emprendedores en su primera edición, la cual señala que las empresas se pueden clasificar de acuerdo con distintos criterios, tales como el número de empleados con el que cuentan y la facturación anual, (Amaru Maximiano, Antonio Amaru, 2008, p.11) en:

- Microempresas. De acuerdo con la estratificaciónn de empresas por tamaño, en México, el personal ocupado para la microempresa en el sector industria es de 1 hasta 30, en comercio hasta cinco y en servicios hasta 20.(Diario Oficial de la Federación [DOF], 2002, 2a sección, p. 51.)
- Pequeñas empresas. Para el caso de las pequeñas empresas, el personal ocupado en industria va de 31 a 100, en comercio de seis a 20 y en servicios de 21 a 50.(DOF, 2002, 2a sección, p. 51.)
- Medianas empresas. En cuanto a las empresas medianas, el personal ocupado en el sector industria va de 101 a 500, en comercio de 21 a 100 y en servicios de 51 a 100 (DOF, 2002, 2a sección, p. 51.)

Grandes empresas. En la actualidad, para el caso de las grandes empresas el personal ocupado en industria es de más de 500 y en comercio y servicios más de 100, en cada caso (DOF, 2002, 2a sección, p. 51).

Las diferencias en las clasificaciones desde el punto de vista del tamaño, tienen un enfoque en la cantidad de empleos generados, es decir, la industria, por la naturaleza misma de las actividades desempeñadas, requiere un mayor número de colaboradores.

Desde hace algunos años, el gobierno federal ha estado brindando apoyo a las actividades emprendedoras de las micro y pequeñas empresas.

### 1.1.3 Elementos que Conforman La Empresa.

Ahora bien, en una empresa se entiende que es un sistema el cual, se forma o se integra de elementos que las hacen funcionar o deberían hacerla funcionar, ya que son partes fundamentales para el desarrollo coordinado de las actividades y cumplir con los objetivos establecidos, a continuación presentaremos los elementos básicos de la empresa, tal y como lo señalan el el libro Introducción a la Administración en su cuarta edición, se menciona que para entender qué es una empresa se requiere conocer sus principales características (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006 p.13):

1. Unidad económico-social. La empresa es una unidad formada por: capital, trabajo y dirección, satisfactoria de bienes y servicios a la comunidad, la que al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos.
2. Capital. Es un elemento indispensable, pues sin él la empresa no podría cumplir sus fines. El capital, corre un riesgo al integrarse a la empresa. Por ello el inversionista requiere beneficios (Utilidades), los cuales en la mayoría de los casos se reinseren para permitir el crecimiento de sus actividades, ya que cuidar el capital es responsabilidad de todos los miembros. Se le define Trabajo o fuerza laboral a lo que genera los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y le da significado a los seres humanos que integran a la empresa, quienes se sienten socialmente útiles, incluyendo al dueño, al percibir que sus bienes y servicios son importantes. La autorrealización de los integrantes es una motivación convergente que facilita el proceso de coordinación. La dirección y la administración son elementos fundamentales de cualquier empresa.
3. El bien común consiste en la satisfacción de las necesidades de los usuarios y además produce otros beneficios sociales en virtud de la generación de empleo, pago de impuestos y subsistencia de proveedores.
4. La confianza y credibilidad. las empresas subsisten gracias a la confianza y credibilidad que generan con sus productos, servicios, pagos puntuales a proveedores, impuestos y respaldo al medio ambiente. El desarrollo económico de un país está directamente relacionado con la generación del capital social al que Fukuyama define como: "Conjunto de valores y normas informales compartidas que permiten la cooperación entre los miembros de un grupo" (Fukuyama, Francis, la gran ruptura, atlántida, España, 1999, p.77).
5. La congruencia con la que es dirigida la empresa le permite un sano desarrollo. Para que haya congruencia deben formularse planes y objetivos, así como establecer expectativas de resultados permanentes tendientes a satisfacer a las partes interesadas: Inversionistas, clientes, usuarios internos y externos, proveedores, empleados y directivos. Cuando la dirección actúa congruentemente genera un efecto multiplicador denominado sinergia.

Para complementar éste último elemento, se mencionaran las partes interesadas en una empresa, obtenido del libro Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (Hernández & Palafox, 2012, p.43), indican que las empresas no son entidades aisladas o autosuficientes, sino que hay muchos actores de cuyo resultado depende la empresa para su propio desarrollo. Estos actores se conocen como partes interesadas, grupos de interés o "stakeholders". Edward Freeman acuñó este término, y lo definió como: "Todos los grupos o

individuos de los que la empresa depende para supervivencia y cumplimiento de objetivos” (Freeman, Strategic management). entre las partes interesadas en una empresa están las siguientes:

1. Los accionistas o Shareholders. Tienen su capital o parte de él en la empresa, y por lo tanto, se interesan en el debido desarrollo de la empresa.
2. El factor humano o colaboradores de la empresa. Tienen interés en que ésta tenga un desarrollo y cumpla continuamente, porque su empleo depende de ella.
3. Los proveedores y distribuidores. En muchas ocasiones, el negocio de los proveedores depende del desarrollo de la empresa “núcleo” a la que le suministran recursos. confían en ella al otorgarle crédito y al contratar a personal para hacerle llegar lo que necesita. A su vez, los distribuidores tienen instalaciones o dedican parte de ellas para vender los productos de la empresa “núcleo”, y por lo tanto, les interesa su desarrollo y permanencia.
4. Los sindicatos. Organismos que defienden los derechos laborales; sin embargo, también deben cuidar las fuentes de empleo, la productividad y la calidad.
5. La comunidad y las autoridades regionales donde opera la empresa. La comunidad obtiene beneficios por el consumo de los trabajadores en el lugar, mientras que las autoridades recaudan impuestos para la derrama económica que genera la actividad empresarial.
6. El sector educativo. Indirectamente es una parte interesada al formar expertos para las actividad empresarial, y estar atento a la demanda de sus egresados y de las capacidades que requieren para sus contratación. De ahí que tanto la empresa como los centros de educación superior buscan vincularse para generar las capacidades y competencias laborales que requieren los egresados al incorporarse a la actividad económica de la empresa “núcleo” y sus partes interesadas.

En la siguiente tabla se desarrollarán puntos o aspectos importantes en relación a la empresa y sus partes interesadas. (Hernández & Palafox, 2012, p.45), Tabla 4.

Tabla 4 La Empresa y sus Partes Interesadas.

APORTAN	PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS)	ESPERAN
Capital	Socios e inversionistas (Shareholders)	Ganancia e incremento del valor de sus acciones.
Desarrollo de estrategias, tácticas y toma de decisiones.	Gerente	Resultados, beneficios económicos, incremento de remuneraciones y promociones.
Conocimientos, destrezas, tiempo y entrega.	Empleados	Remuneración justa, calidad de vida y seguridad.
Inversión en materiales de calidad establecida y tecnología.	Proveedores	Pagos correctos a tiempo.
Compras, expresiones de satisfacción de la empresa y de sus productos, e información sobre deseos de cambio del producto o servicio.	Clientes	Productos de calidad, precio justo, buen servicio; ser escuchados y recibir comentarios a sus sugerencias, e innovaciones.
Infraestructura, entornos, medio ambiente y mano de obra.	Comunidad	Conservación y mantenimiento de la infraestructura del lugar y de su medio ambiente; empresas sustentables.
Oportunidades de negocios y consumidores (mercados).	Sociedad	Ecoeficiencia y responsabilidad social
Marco legal y normas regulatorias.	Gobierno	Ingresos mediante impuestos federales, estatales y locales de orden fiscal, laboral, arancelario, etc.

Fuente: Hernández & Palafox, 2012, p. 45.

Otro libro que indica las partes interesadas de una empresa es el libro de Fundamentos de Administración, teoría general y proceso administrativo, de Antonio Cesar Amaru, quien señala lo siguiente: Las partes interesadas son todas las personas o entidades que tienen algún interés en la empresa o se ven afectadas por las acciones y el desempeño de la misma. Si una firma tiene problemas que comprometan su supervivencia, no únicamente los propietarios se ven afectados, sino todos aquellos que de un modo u otro están vinculados a ella. Asimismo, el

desempeño positivo beneficia a innumerables personas y no sólo a los accionistas. Algunas partes interesadas son beneficiadas por los resultados de la empresa; otras, no.

- Dentro de la empresa, los principales interesados son los empleados y los administradores, que desean buenos salarios, estabilidad en su trabajo, oportunidades de aprendizaje y progreso, y calidad de vida.
- Fuera de la empresa hay numerosos interesados: consumidores, proveedores, inversionistas, acreedores, deudores, familiares de los empleados, la comunidad inmediata y el gobierno, entre otros.

Los consumidores desean productos de calidad y valor; los inversionistas quieren el rendimiento de sus inversiones; los acreedores desean el pago de intereses y préstamos; las comunidades quieren convivir con la empresa sin grandes impactos ambientales; el gobierno desea de la compañía el cumplimiento de las leyes y el pago de los impuestos. Algunas organizaciones adoptaron una política de comprar a gran escala a pocos proveedores. Por causa de dicha política, muchos proveedores tienen a una sola empresa como cliente. Si ésta se hunde, el proveedor se hunde con ella. También los proveedores son partes interesadas y como las demás, dependen de los resultados de las compañías y desean su supervivencia.

Convivir con todos esos grupos representa un gran desafío para las empresas. Cada uno exige atención constante y una política de relaciones. Si no se atiende en forma adecuada a alguno de ellos, la compañía podría sufrir impactos perjudiciales y, en ciertos casos, verse obligada a suspender sus operaciones, con lo que podría irse a la quiebra. Es el caso de las empresas que fallan de manera sistemática en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias o laborales. (Amaru, 2009, p. 446)

El mismo Amaru pero ahora en su libro *Administración para emprendedores*, señala los elementos que conforman la empresa como recursos, porque para una empresa es un sistema de recursos. Las personas son su principal recurso, así como el de todos los tipos de organizaciones. En esencia, las empresas son grupos de personas que utilizan recursos materiales, tales como capital, espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipo, y recursos intangibles, como tiempo y conocimientos. (Amaru 2008, pag.8) y para él la empresa funciona de la siguiente forma: (Figura 3)



*Figura 3 Cómo Funciona una Empresa.*

Fuente: Amaru 2008, Administración para emprendedores, pag. 9, Ed. Pearson.

#### 1.1.4 Características Principales de Empresa.

Según el autor Idalberto Chiavenato en su libro Administración proceso administrativo, en la pagina 45 señala: Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, sobre todo, necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características (Mervin Kohn, Dynamic Managing: Principies, Process, Practice, Menlo Park, Cal., Cummings Publishing, pp. 1-3):

1. Las empresas están orientadas a obtener ganancias: aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
2. Las empresas asumen riesgos: los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.



3. Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no sólo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.
4. Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable: el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero. No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencial, etc.) están modificando en la actualidad esta situación. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).
5. Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.
6. Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

Así mismo, independiente de las características, Idalberto Chiavenato menciona en su libro Administración proceso administrativo en su tercera Edición en 2001 p.50, que las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar. Desde esta perspectiva, los objetivos empresariales cumplen muchas funciones:

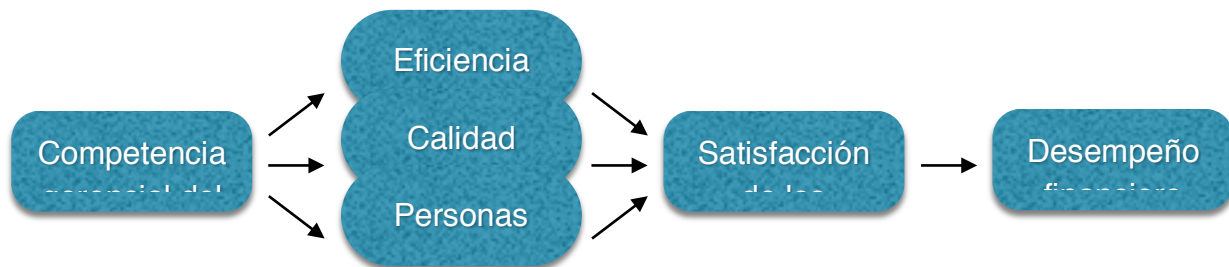
- a) Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.

- c) Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

Existen varios términos que expresan objetivos: metas, fines, misiones, propósitos, estándares, líneas rectoras, miras, cotas, etc. En general, todas estas palabras significan un estado de cosas que algunos miembros juzgan deseables para su empresa, y procuran dotarlas con los medios y recursos necesarios para conseguirlas a través de ciertas estrategias, tácticas u operaciones, como se estudiará más adelante.

Los objetivos oficiales de las empresas se presentan o comunican mediante documentos de la empresa, como los estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o mediante pronunciamientos públicos de los directivos, que ayudan a comprender el comportamiento y las decisiones tomadas por los miembros de la empresa.

Como una característica adicional que busca todo ente, organización o empresa, es alcanzar el éxito de la misma, el Autor Antonio Cesar Amaru Maximiano en su libro administración para emprendedores, 2008, p. 12, nos indica que el éxito de una empresa se mide mediante los indicadores dentro de una cadena de causas y efectos. El indicador más importante es el desempeño financiero, el cual depende de la satisfacción del cliente y de la eficiencia de los procesos. A su vez, la satisfacción del cliente depende de la calidad de los productos o servicios, lo cual también depende, entre otros factores, del desempeño de las personas. A fin de cuentas, todo depende de la competencia gerencial del emprendedor ( figura 4).



*Figura 4 Indicadores de Éxito de una Empresa.*

Fuente: Amaru 2008, Administración para emprendedores, pag. 13, Ed. Pearson.

## 1.2 La Micro y Pequeña Empresa.

Actualmente la micro y pequeña empresa se desarrolla en un contexto específico ya que a pesar de ser de las de menor “capacidad” ante los expertos son las que se crean más fácilmente aunque también son las que cierran sus puertas antes de cumplir el año.

La microempresa es aquella empresa de tamaño pequeño, que casi siempre es el resultado del esfuerzo de un proyecto de emprendedores, que incluso serán los encargados de administrar y gestionar a la misma.

Es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma.

Todas aquellas empresa industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 10 empleados.

Monteros, Edgar (2005) señala: “Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación” pág.15

Torres, Luis (2005) manifiesta: “La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100 000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio”. Por otro lado es importante establecer las áreas funcionales de cada una de las empresas Lourdes Münch en su primera edición (2007) del libro Administración en la página 173 menciona que Las áreas funcionales son de vital importancia ya que:

- A través de éstas se logran los objetivos de la empresa.
- Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías.
- Son indispensables para trabajar eficientemente.

La forma de organizar las áreas funcionales o departamentos depende de su tamaño, del volumen de operaciones y de sus recursos. Por ejemplo, una empresa pequeña no necesariamente tiene todos los departamentos; una o dos personas pueden realizar las actividades inherentes a dicha

función. Conforme las organizaciones crecen, se hacen más complejas y será necesario que un especialista se dedique a cada una de las actividades, las cuales se estudiarán en esta unidad. Por tanto, la organización de las áreas funcionales depende del tamaño, giro o actividad de la empresa.

En la micro o pequeña empresa:

- El dueño dirige y conoce a todos los trabajadores.
- Los problemas de producción, finanzas, ventas y personal son tan reducidos, que el propietario puede resolverlos y realizar las actividades inherentes a estas funciones.
- La centralización en la toma de decisiones y ejecución de actividades es característica.

En la mediana empresa:

- Al ser una organización en crecimiento surgen especialistas y áreas funcionales.
- Existe la necesidad de aplicar técnicas administrativas.
- Se utiliza la delegación de funciones y se establecen niveles jerárquicos.

En la empresa grande:

- Resulta imposible que una sola persona tome todas las decisiones.
- La complejidad de la administración crece, por lo cual se requiere un gran número de áreas donde diversos profesionales y especialistas realicen cada función.
- La delegación y descentralización es imprescindible, existen divisiones, unidades de negocio, etcétera.

"La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad"

### 1.2.1 Marco Regulatorio.

Existen diferentes leyes que regulan todo tipo de actividades empresariales para dar una apertura sobre las mismas, como primer tema abordaremos la ley de sociedades mercantiles que regulan las actividades de las personas.

El régimen de las sociedades mercantiles se encuentra en diversas disposiciones:

## 1. Constitución

La base constitucional de las sociedades mercantiles se encuentra en el artículo 9o. de la cpeum, el cual establece que: “No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito”.

El artículo citado consagra dos derechos fundamentales: el derecho de reunión y el derecho de asociación.

El derecho de reunión consiste en congregarse transitoriamente, mientras que el derecho de asociación consiste en congregarse permanentemente. Los efectos para uno y otro son distintos. El ejercicio del derecho de reunión no trasciende para dar como resultado a un ente jurídico; del ejercicio del derecho de asociación surge una persona moral.

El ejercicio de este derecho requiere de dos elementos:

- a) realizarse pacíficamente y
- b) tener un objeto lícito.

El término “pacíficamente” ha sido interpretado por nuestros tribunales como “respeto al derecho de los demás y al orden público y el ejercicio de la no violencia”.

El término “objeto” se refiere a la finalidad; el término “lícito”, que se refiere a actos que no sean contrarios a la ley, pues de acuerdo con el artículo 1830 del Código Civil Federal “es ilícito el hecho que es contrario a las leyes de orden público o a las buenas costumbres”. El sentido de este requisito ha sido reiterado por la interpretación que han hecho nuestros tribunales del artículo 9o. constitucional.

Considerando lo anterior, podemos concluir que el ejercicio de los derechos de reunión y de asociación deben realizarse sin violencia, sin estar prohibidos por la ley, sin atacar derechos de tercero y sin ser contrarios al orden público.

## 2. Código de Comercio

El Código de Comercio contenía en un principio las disposiciones que regían a estas sociedades, en su título segundo, el cual se denominaba “De las sociedades de comercio” y comprendía los artículos del 89 al 272, pero con el desarrollo de la economía en nuestro país, se hizo necesario regular de forma más específica la actividad de estas sociedades.

Actualmente, el Código de Comercio establece en sus primeros artículos los lineamientos generales del régimen del comerciante, el cual es aplicable a las sociedades mercantiles pues éstas son comerciantes colectivos, pero la Ley General de Sociedades Mercantiles regula de

forma específica los términos del contrato de sociedad, los derechos y obligaciones de los socios y la estructura y funcionamiento de la sociedad.

### 3. Ley General de Sociedades Mercantiles.

El 4 de agosto de 1934 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación, la Ley General de Sociedades Mercantiles, vigente hasta nuestros días.

La Ley General de Sociedades Mercantiles regula la constitución de las sociedades mercantiles, las obligaciones que se derivan del contrato para los socios y la estructura de la sociedad.

La Ley General de Sociedades Mercantiles distingue seis tipos de sociedades mercantiles: sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita por acciones y sociedad cooperativa.

### 4. Ley General de Sociedades Cooperativas

A pesar de que la Ley General de Sociedades Mercantiles distingue a la sociedad cooperativa, éste cuerpo normativo no contiene disposiciones para regularla, sino que se creó una ley especializada en la materia.

Actualmente, la sociedad cooperativa está regulada por la Ley General de Sociedades Cooperativas, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto de 1994, abrogando a su antecesora, la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1938.

### 5. Código Civil Federal

El Código Civil Federal se aplica de forma supletoria, pues contiene las normas generales sobre la personalidad jurídica de las personas morales.

Una sociedad Mercantil, de acuerdo con el artículo 3o. del Código de Comercio como en los artículos 1o. y 4o. de la Ley General de Sociedades Mercantiles, basta con que una persona moral se constituya bajo alguno de los tipos de sociedades establecidos por la lgsm para que sea comerciante. En este sentido, es posible afirmar que, sin importar la finalidad con la cual se constituya una sociedad o las actividades que una sociedad realice, ésta será mercantil siempre que cumpla con los requisitos establecidos por la lgsm para constituirse bajo alguna de las formas de sociedad mercantil para que sea considerada como tal por el derecho.

A pesar de este criterio formal, comúnmente se toma como base la definición de sociedad civil del artículo 2688 del Código Civil Federal, según el cual: "Por el contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin

común, de carácter preponderantemente económico pero que no constituya una especulación comercial”. Comúnmente, se afirma que la sociedad mercantil persigue un fin común que constituye “una especulación comercial”. No obstante, esta afirmación enfrenta el problema que se deriva de los artículos 4o. de la lgsm y 2698 del Código Civil Federal.

El artículo 4o. de la lgsm señala que “Se reputarán mercantiles todas las sociedades que se constituyan en alguna de las formas reconocidas en el artículo 1o. de esta ley”. Por otro lado, el artículo 1698 del Código Civil Federal dispone que: “Las sociedades de naturaleza civil, que tomen la forma de sociedades mercantiles, quedarán sujetas al Código de Comercio”.

Ambas disposiciones confirman que basta con que en una sociedad tome la forma de sociedad mercantil para constituirse como tal, sin importar que el fin común sea de lucro.

### 1.3 Sector Hotelero.

Al hacer referencia a empresas de servicios indiscutiblemente pensamos en primera instancia en el sector hotelero, lo cual nos lleva indiscutiblemente a las nociones del turismo, dado que es una de las fuentes principales del desarrollo económico del país, tan así, que está contemplado en el plan nacional de desarrollo 2012-2018, través del dictado de la política turística.

En el artículo Doing Business in Mexico, una investigación realizada por la secretaría de turismo en febrero del 2014, en coordinación con Price water house Coopers S.C. señalan el crecimiento latente del sector en México como un potencial para la inversión privada, así mismo se observó una importante dinámica en el desarrollo de hoteles de perfil de negocios que hace ver que este segmento ha permitido una importante recuperación de todo el conjunto del alojamiento (véase gráfica 1).

Gráfica 1 Inversión Privada en Hotelería 2006-2012.

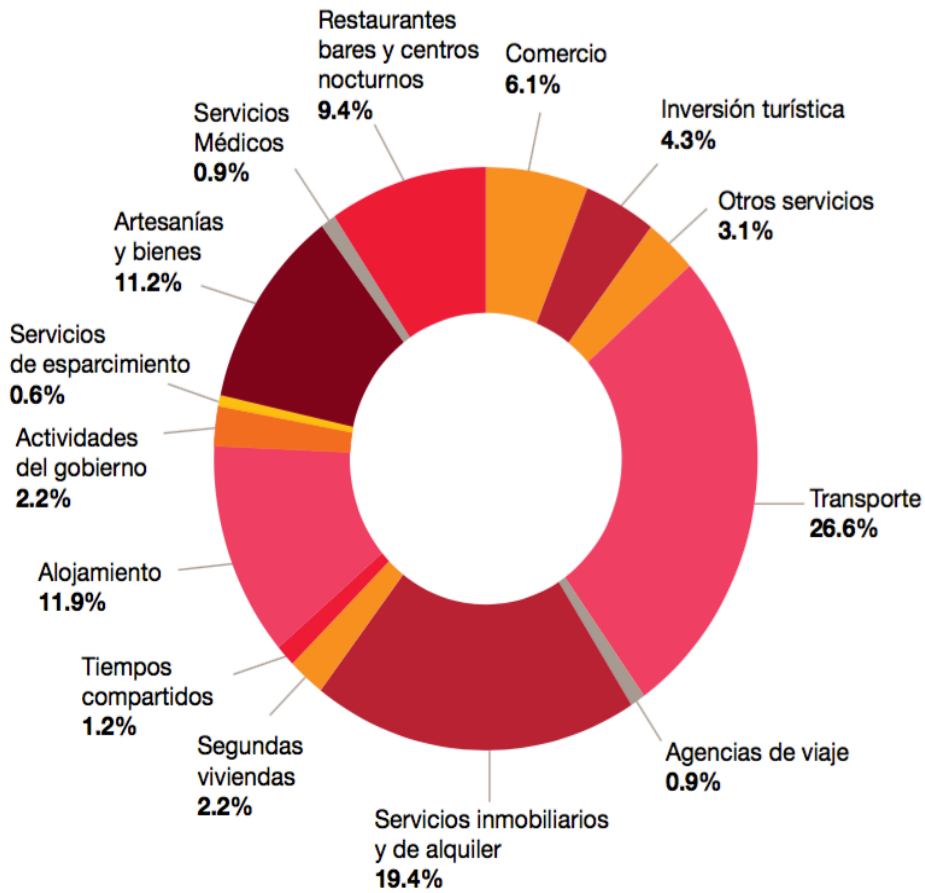


Fuente: Elaboración de Price Waterhouse Coopers con datos de la Sectur, 2013.

En el mismo artículo se realiza un diagnóstico sobre la situación del turismo mexicano a lo cual indican que es una fuente muy importante de ingreso de divisas a nuestro país, ya que considerando el número de visitantes, México ocupa el primer lugar en captación de turistas en América Latina, con 23.4 millones de visitantes internacionales al año y 12,739 millones de dólares en ingresos. Para lo cual la composición de las actividades que conformaban en ese entonces el PIB turístico de 2011 estaba concentrada en cinco actividades, que aportan cerca del 80% del total de la actividad, esto fue: el transporte con un 26.6%, los servicios inmobiliarios y de alquiler con 19.4%, el alojamiento con 11.9%, las artesanías y bienes (manufactura) que contribuyen con 11.2% y finalmente los restaurantes, bares y centros nocturnos con 9.4%. En la gráfica 2 se pueden denotar las actividades restantes (según INEGI 2012).



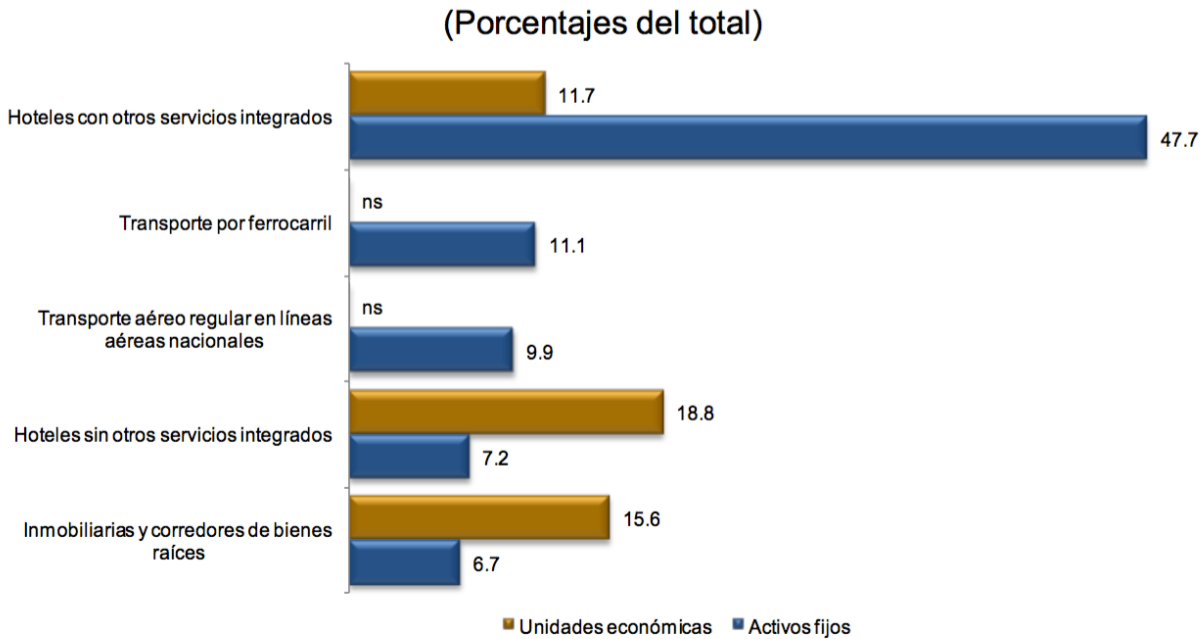
Gráfica 2 Composición de las Actividades Turísticas 2011.



Fuente: INEGI (2012). Cuenta Satélite del Turismo de México 2007 -2011.

Ahora bien, en el marco de la celebración del día mundial del turismo, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), presenta el día 27 de Septiembre del 2015, datos de relevante importancia sobre la situación que presenta el turismo en México dando a conocer cifras reales de la aportación en cada una de las cinco actividades preponderantes en el sector, el valor de las instalaciones y de todos los acervos de equipamiento y mobiliario con el que cuentan las unidades económicas para la prestación de los servicios turísticos de las cinco ramas de actividad turística más destacadas aparece en la gráfica 3.

Gráfica 3 Volumen de Unidades Económicas y Valor de la Infraestructura de las Cinco Actividades Turísticas con Mayores Activos. 2013.



Fuente: Elaboración de INEGI. “Estadísticas a Propósito del día mundial de Turismo”. 2015.

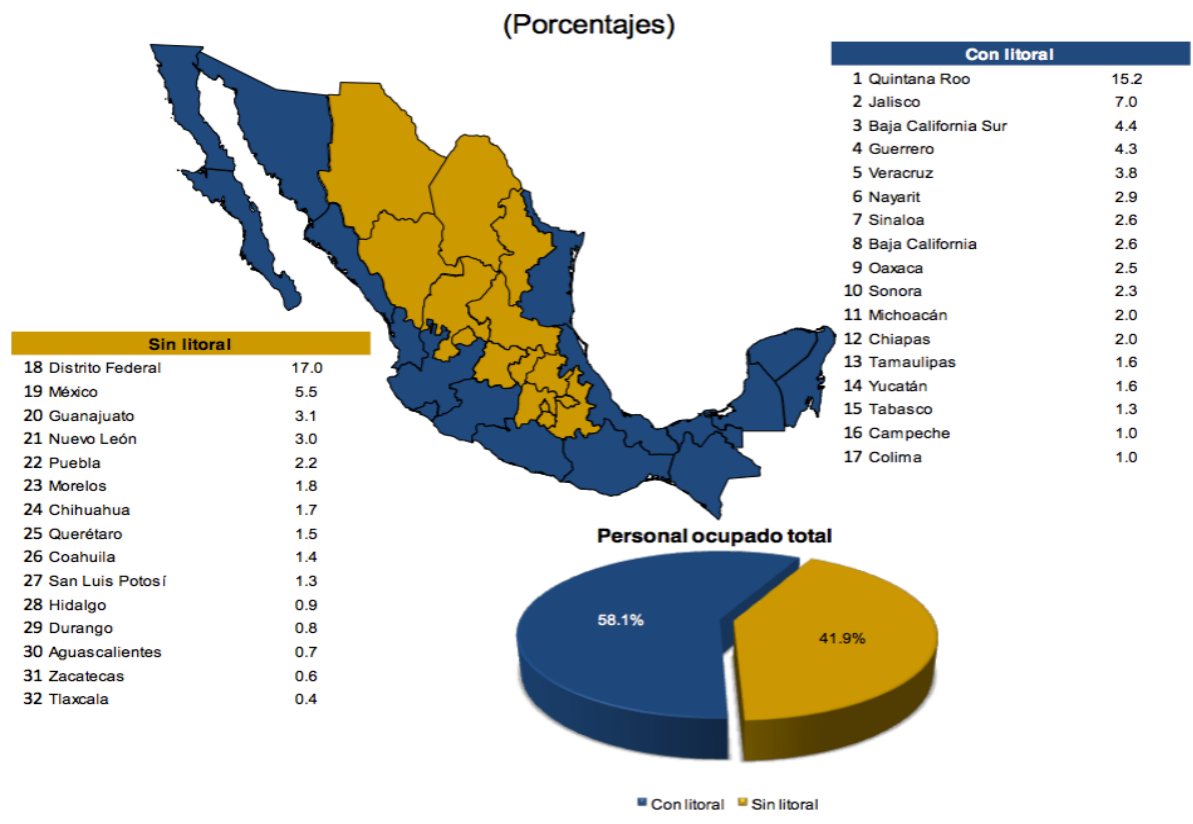
Todo lo anterior nos indica que el turismo en México esta siendo de gran importancia, de ahí el hecho que exista una secretaria de turismo y entre las actividades más preponderantes radica la hotelería la cual está tomando mucho auge, en el sentido de prestar servicios con calidad principalmente en el turismo de negocios que en su mayoría radica en el centro de la república al cual el están invirtiendo mucho por parte del sector privado y dando facilidades por parte de las diferentes secretarías que los regulan para establecer alianzas internacionales.

### 1.3.1 Antecedentes del Sector Hotelero en Tlaxcala.

EL sector hotelero en el estado Tlaxcala según datos de INEGI al no tener litorales y no ser una gran ciudad, se ve un poco complejo el desarrollo del mismo, aunque la secretaría de turismo de Tlaxcala esta emprendiendo una campaña con la proyección de dar más promoción con las riquezas naturales que se tienen para apoyar a los diferentes sectores de servicios, principalmente al hotelero.

la actividad turística en cada una de las entidades federativas, se obtiene mediante los censos económicos que realiza el INEGI, un indicador muy relevante para diferenciar en gran medida el porcentaje de la actividad turística depende en gran medida sobre la clasificación en la cual se

encuentre la entidad por ejemplo si cuenta con litoral o no tiene, el estado de Tlaxcala esté ubicado en el ultimo lugar de los estados sin litoral al tener una ocupación laboral de 0.4 (veáse Figura 5) y genera una producción bruta tiene un valor de 1.0 por que de considerarse es el estado que menos invierte en turismo por lo cual también es el ultimo en generar el valor para la misma. (Figura 6), esto último puede considerarse en dos perspectivas las cuales podrían ser positivas o negativas, desde del punto negativo se podría decir que Tlaxcala es un estado pequeño que al no contar con litoral se reduce en gran medida su atractivo turístico por ende no puede aportar demasiado en este sector, sin embargo un punto positivo que esta presentando Tlaxcala es su desarrollo industrial, lo cual, podemos decir que no puede desarrollarse al cien por ciento en el turismo como lo hacen estado que si poseen el litoral pero tiene un desarrollo



potencialmente emergente en el turismo de negocios.

Figura 5 Mapa de Distribución del Personal Ocupado Total en las Actividades Turísticas por Entidad Federativa.

Fuente: Elaboración INEGI. "Estadísticas a Propósito del día mundial de Turismo". 2015.

(Porcentajes)

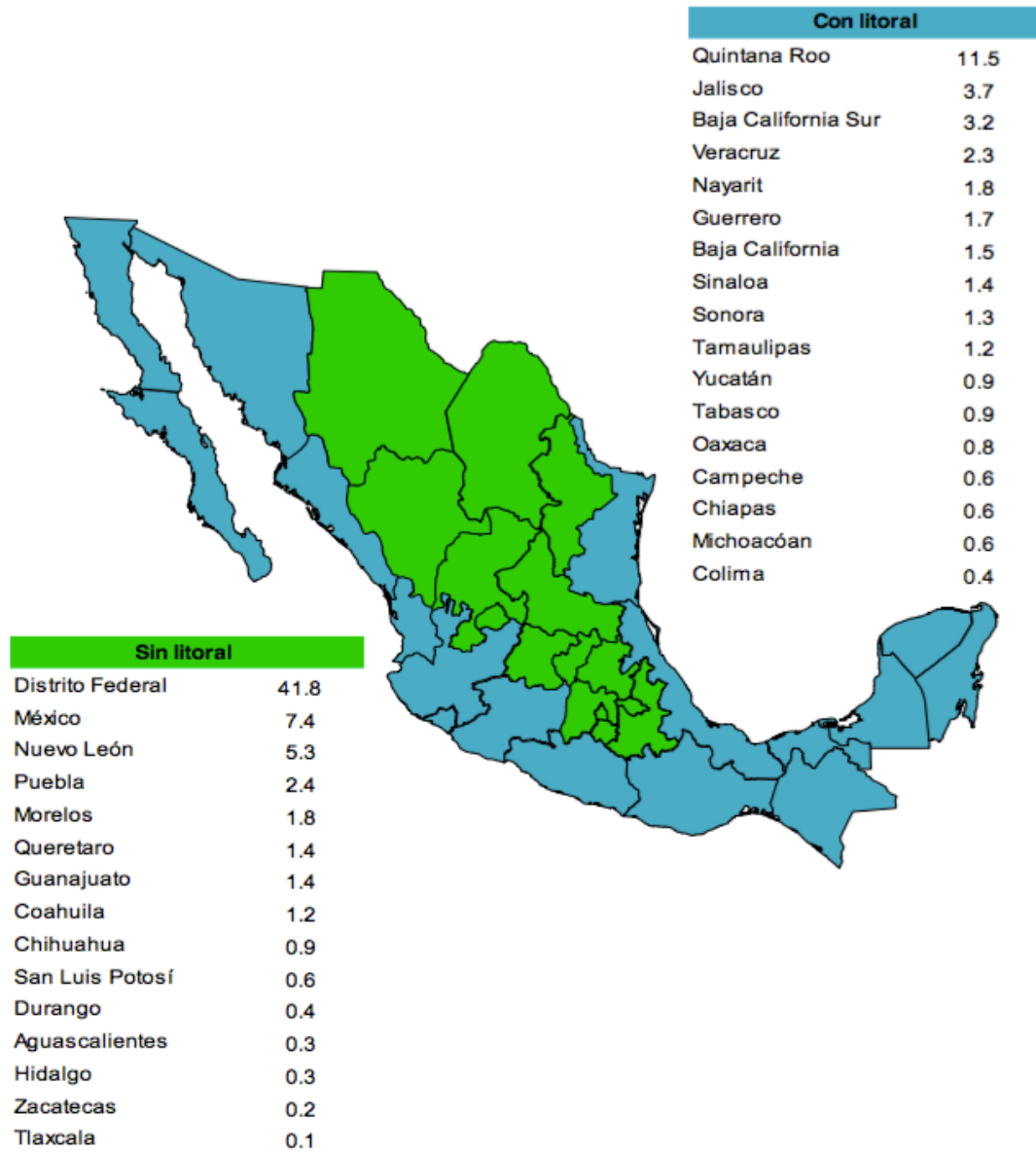


Figura 6 Distribución Geográfica de la producción Bruta de las Actividades Turísticas según Entidad Federativa y Condición de Litoral, 2013.

Fuente: Elaboración INEGI. “Estadísticas a Propósito del día mundial de Turismo”. 2015.

Como parte del fortalecimiento para el turismo en el estado de Tlaxcala, la secretaría de Turismo ha implementado una fuerte propaganda en su página de internet [turismotlaxcala.com](http://turismotlaxcala.com) en la cual, ofrece tours y paquetes turísticos para la captación de un mayor número de turismo que genere una positiva derrama económica, entre los servicios que ofrecen tienen tomado en cuenta el sector hotelero ya que brindan un enlace para poder apartar el hospedaje, entre los atractivos que se ofrecen se encuentran descritos en la Tabla 5.

Tabla 5 Clasificación de la Oferta Turística en Tlaxcala.

Arquitectura y Cultura	Tlaxcala Rural	Paseos	Cultura y Tradición
<b>Zonas Arqueológicas</b>	<b>Tradición Milenaria</b>	<b>Naturaleza y Montañas</b>	<b>Danza</b>
Cacaxtla	El pulque y el maguey	La Malinche	Ballet folklórico de Tlaxcala A.C.
Sultepec-Tecoaque	<b>Las Haciendas</b>	Zona Boscosa Nanacamilpa	<b>Artesanías Regionales</b>
Xochitécatl	Hacienda San Diego Xochuca	Bosque de Tlaxco	Pan de Pulque
El último bastión otomí	Hacienda San Francisco Soltepec	Balneario las Cumbres (Campamento)	Taller Escuela de Platería Tlaxco S.C.
<b>Museos Importantes</b>	Hacienda Casa Malinche	Campamento Esperanza	Barro
Museo de Artes y Tradiciones Populares en Tlaxcala	Hacienda Tepetzala	Akan (Espacio de Encuentro)	Bordados
Museo Miguel N. Lira	Hacienda San Pedro Tenexac	<b>Iglesias por Visitar</b>	Madera
Museo de la Memoria en Tlaxcala	Hacienda Santa Maria Xalostoc	Capilla de San Nicolás Tolentino	Textiles
Museo de Arte en Tlaxcala (MAT)		Parroquia de san José	Materiales Varios
Museo Regional INAH Tlaxcala		Catedral de Nuestra Señora de la Asunción	<b>FIESTA TAURINA</b>
Museo de la Ciudad de Huamantla		Basílica de Nuestra Señora de Ocotlán	Plaza Jorge Aguilar "El Ranchero"
Museo Nacional del Títere		Capilla del Vecino	Plaza "La Taurina"
Museo Taurino-Huamantla		Basílica de Nuestra Señora de la Caridad	Plaza Rodolfo Rodríguez "El Pana"

Arquitectura y Cultura	Tlaxcala Rural	Paseos	Cultura y Tradición
		Parroquia de San Luis Obispo	Plaza Rodolfo Rodríguez González "El Pana"
		Parroquia de San Agustín de Hipona	Rafael Ortega Blanca
		Parroquia de San Andrés Buenavista	Uriel Moreno "El Zapata"
		Santuario de San Miguel Arcángel	José Luis Angelino
			Jorge Aguilar "El Ranchero"
			Sala Fernando de los Reyes "EL Callao"

Fuente: Elaboración propia a partir de Secretaría de Turismo de Tlaxcala 2016.

### 1.3.2 Concepto de Hoteles.

Existen diferentes conceptos de la palabra Hotel, hoy en día es muy común tener una criterio amplio por el desarrollo que ha llevado el turismo y éste es un elemento de suma importancia, los principales conceptos válidos es en un caso el que le asigna la secretaría de Turismo (SECTUR), la Organización Mundial de Turismo (OMT), y los demás órganos reguladores que ven al hotel como un elemento indispensable para el desarrollo económico y como un eslabón del contexto turístico.

La SECTUR (2016), en su glosario electrónico establece que el concepto ordinario de hotel es "Establecimiento edificado tradicionalmente en estructuras físicas verticales, que ha experimentado con el tiempo diversas transformaciones hasta llegar a sus características específicas de servicio actual, mismas que lo hacen ser considerado como el establecimiento típicamente turístico. Dichas características están dadas por las unidades de alojamiento que le son propias en cuartos y suites, y en su caso, por la disponibilidad de servicios complementarios

(V. gr. espacios sociales, restaurantes, piscinas, bar, centros nocturnos), algunos de ellos concesionados a terceros (agencias de viajes, tiendas especializadas, estéticas, asesoría de deportes, etc.)” así mismo señala que el servicio tipo hotel está catalogado como aquél que se proporciona en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista. (Glosario electrónico datatur de la SECTUR, 2016)

Para la SECTUR, igual existe el concepto de hotel simple un hotel sin otros servicios integrados como ellos el denominan el cual establecen que hace referencia a “Unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de alojamiento temporal en hoteles sin otros servicios integrados” (Glosario electrónico datatur de la SECTUR, 2016).

Otro autor señala que hotel es "Un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento; que persigue tres grandes objetivos: ser fuente de ingresos, ser fuente de empleos y dar servicio a la comunidad” (Luis Di Muro Pérez,2012).

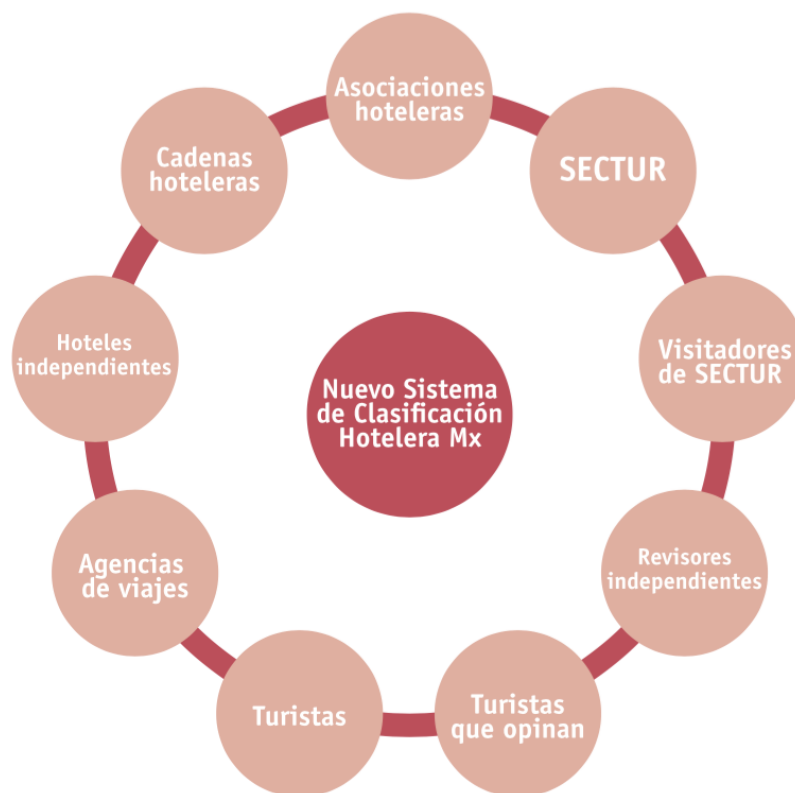
En el Libro Administración Moderna de Hoteles y Moteles, del autor Gerald Lattin (2009) menciona que Webster conceptualiza hotel como: “Un edificio o una Institución que proporciona alojamiento, comidas y Servicios al público”

Con estas definiciones podemos determinar que es un hotel, por mi parte puedo definir que es un organismo el cual su finalidad es la obtención de financiera mediante la prestación de servicios básicos de alojamiento y estancia personal del público en general para el desarrollo de sus necesidades en su estancia corto o prolongada en el área geográfica que se encuentre.

### 1.3.3 Clasificación de los Hoteles.

Al ser un país reconocido que se desarrolla en gran parte en el sector turístico, es necesario establecer en cada uno de sus divisiones las especificaciones de cómo se establece su funcionamiento y parte de ello corresponde a que tipo de hotel es y estos tienen una clasificación según diferentes organismos, pero el que los regula es la secretaría de turismo por lo cual a continuación estableceremos su clasificación de acuerdo a la SECTUR, a través del Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano (SCH) que desarrolla en conjunto con el Centro de Estudios Superiores de Turismo (CESTUR) y CONACYT mediante Factor DELTA.

El SCH es el conjunto de instrumentos, métodos, procedimientos y herramientas informáticas desarrollado a petición de la Secretaría de Turismo para medir, de manera estandarizada, confiable y objetiva, las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país, así como la experiencia de intermediarios de viaje y turistas. El SCH opera a través de la interacción de nueve diferentes entidades, representadas por la oferta, la demanda y los agentes mediadores de la industria (Figura 7). La Secretaría de Turismo, como principal agente mediador, establece un instrumento y proceso de clasificación único que responden conjuntamente a los intereses de los turistas y las propuestas de alojamiento del sector.



*Figura 7 Entidades Participantes en el Sistema de Clasificación*

Fuente: Elaboración de Factor Delta a partir de Secretaría de Turismo, 2012.








Los hoteles según la clasificación en la Secretaría de Turismo en México se conceptualiza en su base de datos como: “Universo de establecimientos considerados como inventario de la medición de la ocupación hotelera”

- 1 Estrella: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento únicamente, sus servicios se limitan a: cambio de blancos y limpieza de la habitación con regadera, lavabo y sanitario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio se limita a la limpieza de cuartos.
- 2 Estrellas: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con cafetería a horas determinadas, limpieza en la habitación, cambio de blancos y toallas diario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio y atención al huésped se limita a la atención de limpieza en cuartos y recepción de huésped.
- 3 Estrellas: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con servicio de restaurante-cafetería, generalmente de 7 a.m. a 11 p. m., sus muebles y decoración son de tipo comercial, su personal de servicio y atención al público es el necesario en algunos casos bilingües estos últimos.
- 4 Estrellas: Establecimiento que provee alimentación en restaurante-cafetería, cuenta con bar, servicio de alimentos a las habitaciones mínimo de 16 horas, facilidades de banquetes, personal directivo y supervisor bilingüe (Inglés-Español), personal de servicio uniformado, cambio diariamente de blancos y suministros de baño, su mobiliario y decoración es de calidad comercial.
- 5 Estrellas: Establecimiento que provee de alimentación uno o varios Restaurantes o Cafeterías, cuenta con Bar con música y entretenimiento, servicio de alimentos a las habitaciones durante 16 horas, locales comerciales, áreas recreativas salón de banquetes y convenciones, Personal Directivo, de supervisión y operativo bilingüe (Inglés-Español), personal de servicio y atención al huésped las 24 horas del día, perfectamente uniformado, su mobiliario, acabados e instalaciones son de calidad selecta.
- Gran Turismo: Establecimiento que provee de alimentación en uno o varios restaurantes o cafeterías, restaurante de especialidades, cuenta con uno o varios bares con música y entretenimiento, centro nocturno o similar, uno o varios salones de banquetes y convenciones, servicio de alimentos a la habitación las 24 hrs., áreas recreativas o centro ejecutivo dependiendo de su ubicación, varios tipos de locales comerciales, personal directivo, de supervisión y operativo bilingüe (Inglés-Español) personal de servicio y atención al huésped las 24 hrs., perfectamente uniformado, su mobiliario, decorado, instalaciones y suministros son de diseño exclusivo y de calidad selecta.

- Clase Especial: Establecimiento que por su ubicación, arquitectura, tipo y número de servicios o valor histórico no pueden ser contemplados en las categorías anteriores, sin embargo por sus características especiales, representan un atractivo para el turista, es así que se pueden encontrar establecimientos de clase especial que por su belleza arquitectónica o por su valor histórico se encuentran protegidos e inventariados.

El sector hotelero es muy complejo, pero por eso se crean diferentes categorías para ubicarse dentro de cada uno de los sectores poblacionales que requieren en algún momento de sus servicios, agregando que se debe pagar el recio justo por el servicio que se recibe, por ende la clasificación y categorías.

*Tabla 6 Significado del Número de Estrellas con que se Califica.*

	Una estrella: solo ofrece lo indispensable.
	Dos estrellas: servicios e Infraestructura básico.
	Tres estrellas: instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos.
	Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior.
	Cinco estrellas: Instalaciones y servicios excepcionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de factor Delta, CONACYT y Cestur a partir de SECTUR, 2012.

#### 1.3.3.1 Hoteles Categoría 5 Estrellas.

Según la Secretaría de Turismo dentro de su misma clasificación hace referencia a las categorías de los hoteles según las estrellas que contengan para todo eso se realiza un proceso de inspección y verificación para obtener las certificaciones las cuales avalan que tipo de hotel es y en que categoría se encuentra. La categoría en general “es un número de la escala del 1 a 5 estrellas, gran turismo y clase especial con la finalidad de medir la calidad y cantidad de servicios

que prestan los establecimientos de alojamiento turístico a los huéspedes.” (SECTUR, CONCEPTOS BÁSICOS EN DATATUR, 2016.

<http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>)

Este tipo de hoteles es la clasificación máxima de las estrellas otorgadas por la secretaria de turismo, la cual se supone debe contar con la máxima Calidad en Servicio, proveer una amplia variedad de alimentación y mínimo uno o varias cafeterías y restaurantes con comidas diferentes y el menú amplio, contar con bar incluida la música y áreas de entretenimiento, servicio de alimentación a la habitación con la mayoría de alimentos que se ofrecen en el menú normal, salones para banquetes y convenciones que incluyan áreas de entretenimiento, que el personal operativo sea por lo menos Bilingüe (Ingles-Español) como mínimo, y la atención personalizada por los mismos hacia el huésped o comensal las 24 horas del día mientras esté pagando por el servicio, el personal debe estar correctamente uniformado e identificado con el gafete establecido, y también su infraestructura debe de gozar con mobiliario, equipo e instalaciones de calidad selectiva para la óptima estancia del huésped.

#### 1.3.3.1.1 Características.

Según la secretaria de turismo, los hoteles de la categoría 5 estrellas deberán cumplir los siguientes requisitos:

##### I. Requisitos generales, arquitectónicos y de equipamiento:

- 1) Agua fría y caliente en todos los baños.
- 2) Equipo eléctrico que haga funcionar luces de emergencia, el abastecimiento de agua y, a lo menos, un ascensor, cuando éstos existan.
- 3) Sistema de acondicionamiento de temperatura que mantenga en los recintos interiores de uso de los huéspedes un ambiente de 22 grados Celsius, dotado con elementos de regulación de temperatura, en cada habitación. Para cumplir este requisito se podrá usar un sistema de calefacción y refrigeración ambiental. Para el caso de interrupción del sistema empleado, deberán tener fuentes auxiliares de calor que permitan satisfacer los requerimientos de los huéspedes, en un número equivalente al 30% del total de las habitaciones.
- 4) Entrada para uso exclusivo de los huéspedes y otra independiente de servicio.
- 5) Materiales, instalaciones y equipamiento de excelente calidad que confiera al establecimiento un ambiente de lujo.

- 6) Estacionamiento privado que permita la ubicación simultánea de vehículos en un número equivalente al 20% de las habitaciones del establecimiento, ubicado dentro del recinto del mismo.
- 7) Area de estacionamiento temporal para dos vehículos frente a la entrada y diferenciado de la vía pública.
- 8) Música ambiental, en todos los recintos de uso de los huéspedes.
- 9) Conexión por radio, si no existiere servicio telefónico.
- 10) Sala de acceso con recintos de recepción y conserjería que permita la permanencia simultánea del 10% de la capacidad de huéspedes del establecimiento.
- 11) Guardarropía en recinto independiente.
- 12) Pasillos interiores alfombrados o insonorizados adecuadamente, en las áreas contiguas a las habitaciones, con iluminación eléctrica suficiente y un ancho mínimo de 1,50 metros.
- 13) Escalera con un ancho mínimo de 1,50 metros.
- 14) Ascensores, para uso exclusivo de los huéspedes si tuviere dos o más pisos de diferencia entre el área de acceso o recepción y el resto de los recintos de uso de los huéspedes.
- 15) Salones de estar que, en conjunto, permitan la permanencia simultánea del 50% de la capacidad de huéspedes del establecimiento.
- 16) Salones para reuniones, aislados acústicamente, debidamente equipados y con capacidad mínima para ochenta personas cada uno, para aquellos establecimientos que tengan más de cincuenta habitaciones.
- 17) Baños generales en cada piso en que haya recinto de uso común de los huéspedes, diferenciados por sexo, equipados cada uno con lavatorio, excusado aislado, iluminación eléctrica, tomacorriente y espacio destinado a tocador.
- 18) Cafetería y Bar que permita la permanencia simultánea del 30% de la capacidad de huéspedes del establecimiento.
- 19) Comedor que permita la atención simultánea del 30% de la capacidad de huéspedes del establecimiento, atendido por un maitre y garzones y en el que se ofrecerá una carta de cocina internacional, de platos típicos chilenos y de vinos nacionales variados en marcas y tipos.
- 20) Repostero entre la cocina y el comedor.
- 21) Cocina.
- 22) Tener instalaciones o recintos que permitan la práctica independiente de, a lo menos, cinco actividades deportivas o de recreación.

- 23) Todas las habitaciones aisladas acústicamente con baño privado, equipadas, a lo menos, con cama de plaza y media las simples, dos camas de plaza y media las dobles, con una tolerancia de hasta un 20% de camas matrimoniales, velador y silla por huésped, butaca o sillón, escritorio, closet, espejo grande, iluminación eléctrica central o similar, controlada junto a la puerta de acceso, luz de velador o cabecera, tomacorriente, citófono y servicio telefónico, alfombra, portamaletas, televisor en colores, refrigerador con bebidas y comestibles.
- 24) Baños privados equipados con lavatorio, excusados, ducha y por lo menos un 50% de las habitaciones con tina, espejo sobre el lavatorio, iluminación eléctrica sobre el espejo central y tomacorriente.
- 25) Superficie mínima, incluido baño de 12,50 metros cuadrados, para las habitaciones simples, 17 metros cuadrados para las dobles y 30 metros cuadrados para los departamentos o suites.
- 26) Deberán tener, a lo menos, un 80% de las habitaciones simples y dobles y un 5% de departamentos o suites. Debiendo tener dos de estas unidades a lo menos, cualesquiera que sea el número de habitaciones del establecimiento.
- 27) Recinto para el servicio a las habitaciones, equipado con lavaplatos, closet y citófono.

## II. Requisitos de servicios:

- 1) Servicio de desayuno a las habitaciones.
- 2) Servicio de cafetería y bar a las habitaciones.
- 3) Servicio de custodia de valores en cajas de seguridad individuales.
- 4) Servicio de lavado y planchado de ropa.
- 5) Servicio de peluquería para hombres y mujeres.
- 6) Servicio de llamadas y mensajes internos, contratación de taxis, encargos y correspondencia de los huéspedes.
- 7) Telefonista con dominio del idioma inglés.
- 8) Portero permanente.
- 9) Servicio médico concertado, enfermería independiente y equipada para atención médica de urgencia.
- 10) Personal para aseo de las dependencias.
- 11) Recepcionista permanente, con dominio del idioma inglés.
- 12) Barman con dominio del idioma inglés.
- 13) Maitre con dominio del idioma inglés.
- 14) Gobernanta o Jefe de camareros con dominio del idioma inglés.
- 15) Todo el personal que atiende público, con uniforme.

#### 1.3.3.1.2 Certificaciones.

Actualmente, la secretaria de turismo es el organismo que se encarga principalmente de la regulación de las condiciones turísticas del país, por ende las certificaciones que los hoteles obtienen, las emite u otorga esta dependencia, los criterios de certificación principalmente son en relación a la limpieza, higiene, atención al cliente o turista, por los procesos administrativos, la calidad en el manejo de los alimentos o infraestructura, entre otros, de esta forma la secretaria de turismo identifica la preferencia de los consumidores a través de estos reconocimientos y distintivos.

Un distintivo ampliamente reconocido en el sector hotelero, El Distintivo H, es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004. Dicho lo anterior en primera instancia debemos establecer lo que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004. Tabla 7.

Ahora bien, el programa Manejo Higiénico de los Alimentos surge a partir de la necesidad de responder al combate de las enfermedades transmitidas por alimentos (ETA's). de los datos obtenidos de la revista digital de gobernación, el programa "H" es una estrategia diseñada para mejorar la calidad los servicios turísticos en materia de higiene de alimentos, por lo tanto los prestadores de servicios de alimentos y bebidas que cumplen con los estándares definidos de este programa obtienen de la secretaria de turismo el reconocimiento "Distintivo H" avalado por la secretaria de salud.

Tabla 7 Norma Mexicana: Alimentos-Manejo Higiénico en el Servicio de Alimentos Preparados para la Obtención del Distintivo H.

CLAVE O CÓDIGO	TÍTULO DE LA NORMA
NMX-F-605-NORMEX-2004	ALIMENTOS-MANEJO HIGIÉNICO EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA LA OBTENCIÓN DEL DISTINTIVO H (CANCELA A LA NMX-F-605-NORMEX-2000).
<p><b>Campo de Aplicación</b>  <b>Esta norma Mexicana establece las disposiciones de buenas prácticas de higiene y sanidad que deben cumplir los prestadores de servicios de alimentos y bebidas para obtener el distintivo H.</b>  <b>Esta norma Mexicana aplica a los establecimientos fijos que se dedican al manejo de alimentos y bebidas en los Estados Unidos Mexicanos.</b>  <b>El distintivo H tiene vigencia de un año y de no ser renovado, la empresa que lo ostente debe retirarlo de la vista del cliente.</b></p>	
<p><b>Concordancia con Normas Internacionales</b>  <b>Esta Norma Mexicana no es equivalente a ninguna norma internacional por no existir referencia alguna al momento de su elaboración.</b></p>	
NMX-K-361-NORMEX-2004	OXIGENO MEDICINAL PARA CONSUMO HUMANO(GAS A ALTA PRESIÓN Y LÍQUIDO CRIÓGENO) EN ENVASES-ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS DEL PRODUCTO ENVASADO, METODOS DE ENSAYO (PRUEBA), ANÁLISIS DE LABORATORIO Y CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (CANCELA A LA NMX-K.361-1972)
<p><b>Campo de Aplicación</b>  <b>Esta Norma Mexicana tiene por objeto garantizar que todos los establecimientos que envasen oxígeno medicinal en forma gaseosa o líquida cumplan con los requisitos, especificaciones, equipo y metodología de calibración, así como los registros que den evidencia de este cumplimiento.</b>  <b>Esta norma Mexicana es aplicable a todo establecimiento que realice el envasado de oxígeno medicinal (gaseoso o líquido) para uso terapéutico, hospitalario, inhaloterapia.</b></p>	
<p><b>Concordancia con Normas Internacionales</b>  <b>Esta Norma mexicana no es equivalente a ninguna norma Internacional por no existir referencia alguna al momento de su elaboración.</b></p>	
NMX-K-659-NORMEX-2004	PRODUCTOS HIGIÉNICOS-VASOS CONICOS DE PAPEL PARAFINADO-ESPECIFICACIONES Y MÉTODOS DE PRUEBA.
<p><b>Campo de Aplicación.</b>  <b>Esta Norma Mexicana establece las especificaciones mínimas de calidad y métodos de prueba que debe cumplir el vaso cónico de papel parafinado que se comercializa en los Estados Unidos Mexicanos.</b></p>	
<p><b>Concordancia con normas Internacionales.</b>  <b>Esta Norma Mexicana no es equivalente a ninguna norma Internacional por no existir referencia alguna al momento de su elaboración.</b></p>	

Fuente: Elaboración Propia a partir del Diario Oficial de la Federación. DOF: 13/10/2004.

Para obtener el distintivo los establecimientos deberán estar apegados a la lista de verificación de la norma vigente que se mencionó al principio la cual contempla los siguientes puntos:

- Recepción de Alimentos
- Almacenamiento
- Manejo de sustancias químicas
- Refrigeración y congelación
- Área de cocina
- Agua y hielo
- Servicios sanitarios para empleados
- Manejo de Basura
- Control de plagas
- Personal
- Bar

De igual forma la Secretaria de turismo establece los pasos para obtener la certificación del distintivo, los cuales se describen a continuación:

1. Contratación del Consultor H: El establecimiento interesado en implementar el proceso en su empresa, selecciona un Consultor H con credencial vigente por la SECTUR.
2. Diagnóstico: El Consultor H realiza preauditorías con el fin de detectar puntos críticos, diagnosticar requerimientos y puntos de mejora y con ello proceder a la implementación del Sistema de Gestión H en las áreas de recepción, almacenamiento, preparación y servicio de la empresa. El consultor realiza una auditoría tomando como base la norma correspondiente (NMX-F-605-NORMEX-2004 Alimentos-Manejo Higiénico en el Servicio de Alimentos Preparados para la Obtención del Distintivo H), para detectar las debilidades y oportunidades de mejora en el establecimiento, tanto en infraestructura como en operación, y así desarrollar la implementación del Sistema de Gestión H.
3. Capacitación: El consultor capacita en aula y en campo al personal operativo, mandos medios y altos con el curso Manejo Higiénico de los Alimentos, con duración de 10 horas.
4. Implementación: El consultor realiza la implementación del proceso de acuerdo al Sistema de Gestión H basándose en lo establecido en la Norma Mexicana vigente NMX F 605-NORMEX 2004 y la lista de verificación.



5. Validación: El consultor valida que el establecimiento cumple con lo necesario para solicitar la verificación y obtener la certificación correspondiente.
6. Verificación: Finalmente, las Unidades de Verificación realizan la visita de verificación final. El establecimiento contrata a la Unidad de Verificación de acuerdo a sus necesidades, a la fecha se tienen 9 Unidades de Verificación acreditadas por EMA-SECTUR.
7. Emisión del Distintivo “H”: La Unidad de Verificación notifica el resultado a la Secretaría de Turismo, la cual emite el Distintivo.

En cuanto a la vigencia se refiere las empresas u organizaciones que ya cuenten con la certificación tienen la facultada de volverse a re-certificar y la vigencia regular es de un año, al término de la vigencia el establecimiento deberá de retirar de la vista del cliente el distintivo H, así mismo la Secretaría tiene la facultad de retirar el distintivo o establecer visitas de seguimiento a los establecimientos que presenten anomalías reportadas por los clientes o instructores registrados aun después de haberse otorgado el distintivo.

Otro de los reconocimientos de gobierno mexicano es el que otorga la Secretaría de turismo, el programa de Calidad Moderniza, el cual tiene como objetivo mejorar la calidad de las empresas turísticas con la finalidad de incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad a través de formas modernas de dirección y administración que les permita satisfacer óptimamente a los clientes. Por medio de este reconocimiento se avala por la Secretaria de Turismo que la empresa implementa exitosamente la adopción de las mejores prácticas en sus actividades.

Este programa aplica para propietarios y directivos de Micro, pequeñas y medianas empresas turísticas constituidas legalmente y preferentemente con los giros que a continuación se señalan:

- Hoteles de 1 a 4 Estrellas
- Restaurante, agencias de viajes
- Operadoras de turismo receptivo
- ecoturismo
- Arrendadores de autos
- Autotransporte turísticos
- Marinas
- Entre otros

Moderniza tiene una vigencia de un año a partir de la fecha en que la SECTUR Federal lo expide y brinda un número de folio el cual es único y permanente; Al finalizar esta vigencia las empresas que deciden renovar conservan su registro cambiando únicamente la nueva fecha de vigencia. El Programa Moderniza, tiene una duración de tres a cuatro meses, período en el cual las empresas logran resolver gran parte de la problemática que enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa turística, a través del Programa MODERNIZA se ofrecen los siguientes servicios:

- 6 sesiones (1 cada 15 días) plenarias de 8 horas en que participan el director/dueño y el responsable de calidad en un grupo que reúne a todas las empresas participantes.
- Manuales, guías y programa de implantación, familia de formatos prediseñados, etc., del sistema de gestión.
- 4 Visitas de asesoría por un consultor especializado en el sistema en cada una de las empresas.
- Evaluación para entrega de Distintivos.
- Entrega de distintivos a las empresas que acrediten el Programa.
- Promoción de las empresas que hayan obtenido el Distintivo "M"

Así mismo, derivado de los Lineamientos que rigen al Programa y de acuerdo a la Lista de Verificación, los elementos que se consideran para otorgar el Distintivo "M" a las empresas son:

- Elemento 1: Calidad Humana.

Objetivo: Humanizar el trabajo a través de:

1. Establecer reglas claras y un estilo de liderazgo participativo.
2. Crear un ambiente propicio para elevar la moral y la disciplina del equipo de trabajo.
3. Establecer un sistema humanista, más no paternalista, a partir de las metas organizacionales.

- Elemento 2: Satisfacción al Cliente.

Objetivo: Clientes satisfechos a través de:

1. Entender el mercado a disposición de la empresa.
2. Crear estrategias adecuadas de marketing. (Producto, Promoción, Plaza, Precio).
3. Desarrollar una postura de atención adecuada y técnicas de ventas en el personal de contacto con el cliente.

- Elemento 3: Gerenciamiento de Rutina.

Objetivo: Procesos eficientes y reducir de desperdicios a través de:

1. Creación de una estructura con un alto grado de autonomía en el nivel operativo.
2. Estandarización de los procesos.
3. Desarrollo de un sistema de administración visual y auditoria que nos permita controlar las actividades de rutina.

- Elemento 4: Gerenciamiento de Mejora.

Objetivo: Desarrollar la capacidad para direcciones la empresa y ser cada día mejores a través de:

1. Establecimiento de la filosofía organizacional.
2. Aprender a convertir los sueños en realidad.
3. Desarrollar un sistema de información y análisis financiero que le permita al empresario un verdadero control de su empresa.

- Elemento 5: Resultados.

Objetivo: La mejora y logros obtenidos con el Programa Moderniza pueden ser identificados en cada uno de los elementos con resultados claros:

1. Para el cliente. Clientes más satisfechos, recurrencia del cliente, posicionamiento y participación del mercado.
2. Para el accionista. Incremento de la rentabilidad de la empresa.
3. Para el colaborador. Satisfacción de las personas en su empleo, capacitación y crecimiento, eficiencia y eficacia de los colaboradores.
4. En la operación. Disminución de desperdicios, optimización y ahorro de recursos con los que se cuenta para la prestación del servicio.

Por último, en el marco del Año del Turismo en México, la Secretaría de Turismo del Distrito Federal lanza un distintivo que busca certificar empresas turísticas, dando como resultado un destino turístico de excelencia, según propias palabras de la secretaria, el mexDF utiliza una metodología propia que generará un programa preventivo de mejoras integrales a todos los actores de la hospitalidad en la capital del país. Los ejes centrales del programa son la gestión administrativa, las buenas prácticas de higiene y sanidad, así como el control alimentario en los establecimientos turísticos.

El programa detalla estándares de calidad que deberán ser cubiertos por los interesados en obtener el distintivo mexDF, a diferencia de las certificaciones federales antes descritas donde todos los establecimientos deben cubrir el mismo plan para obtener el distintivo, el programa de la Secretaría de Turismo del Distrito Federal, sí hace una diferenciación en cuanto a los estándares que se deben cumplir en 3 de las grandes divisiones de la industria de la hospitalidad: agencias de viajes, hoteles y servicios de alimentos y bebidas.

Las agencias de viaje deberán cubrir 15 estándares de calidad que abarcan desde requisitos de alta dirección, diseño de productos, comercialización, pasando por operaciones mayoristas o minoristas y hasta gestión de proveedores. Los hoteles deben cubrir 17 estándares que se inician en un sistema de calidad de alta dirección, transitando por procesos especiales en las áreas del hotel para concluir con higienización de las mismas.

Los proveedores de servicios de alimentos y bebidas deben completar el programa con 24 estándares de calidad que engloban el proceso de la recepción y manejo de los suministros, elaboración y producción de los alimentos así como la prestación del servicio.

El distintivo mexDF maneja 3 niveles diferenciados entre sí por el porcentaje cubierto por los establecimientos según el esquema de verificación:

- El nivel bronce “empresa comprometida”, hasta 85%.
- El nivel plata “empresa confiable”, del 86% hasta 90%.
- El nivel Oro “empresa competente” del 91% al 100%.

El costo de la certificación es de \$30 mil pesos, sin embargo, el empresario interesado sólo pagará 6 mil pesos ya que este programa se encuentra subsidiado tanto por la Secretaría de Economía Federal como por la Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal.

Es muy necesario comentar que este distintivo está limitado únicamente a 100 micros, pequeñas y medianas empresas turísticas, constituidas y avicindadas en el DF, en los giros de hoteles, restaurantes y agencias de viajes.

Por parte de la iniciativa privada, Existen diversas empresas y asociaciones dentro de la iniciativa privada que ofertan distintivos para las compañías turísticas en sectores muy específicos de su operación, un ejemplo de ello es el Distintivo HT (High Technology) que Telmex asigna a hoteles por cubrir, mediante el uso de sus productos, las necesidades de comunicación y conectividad de los huéspedes.

Esencialmente el Distintivo HT garantiza al huésped que ese hotel cuenta con Internet de alta velocidad, en acceso inalámbrico, en cualquiera de sus aéreas, adicional a lo anterior Telmex certifica la existencia de servicios de video/audio conferencias. Este distintivo tiene vigencia de un año y con él la empresa comandada por Carlos Slim, pretende generar un diferenciador de selección para el viajero preferentemente de negocios, cuya necesidad primaria es estar comunicado y que demanda más y mejores servicios de comunicación.

El investirse de un distintivo, además de afianzar el nicho de mercado que ya se posee, aumenta el clima de liderazgo al interior de la organización, exaltando el valor del trabajo en equipo y dotando a los individuos de una confianza a mostrar en la calidad del servicio ofrecido.

De las anteriores certificaciones mencionadas, se puede decir, que son las principales, las cuales podemos encontrar en la mayoría de los hoteles, sin embargo no son las únicas ya que estamos generalizando de acuerdo a México pero internacionalmente existen muchas más dependiendo del tipo de servicio que desarrollan, cabe mencionar que actualmente en México es uno de los sectores más preponderantes en la derrama económica por lo cual muchas instituciones privadas, están en la búsqueda de realizar las autorizaciones para crear certificaciones para el sector hotelero con el fin de mejorar la calidad de los mismos y crear mejores condiciones de el mismo para un mejor desarrollo al turista nacional y extranjero que garantice una prolongación más amplia del goce de estos servicios.

#### 1.4 Sector Restaurantero.

La Secretaría de Economía en México ha informado que nuestro país ocupa uno de los primeros lugares a nivel mundial en ofrecer una gran variedad y calidad gastronómica ya que la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) indica que uno de cada 10 comercios que hay en México, es un restaurante.

Así mismo, señalan que del total de unidades restauranteras, 96% son micro, pequeños o medianos establecimientos, es decir que alrededor de 420,000 restaurantes son torterías, loncherías, juguerías, antojerías, cafeterías y pequeños o medianos restaurantes de comida rápida. La industria restaurantera es también el segundo mayor empleador a nivel nacional, por debajo de la industria turística, al generar 1 millón 300,000 empleos directos, de los cuales 46.9% son ocupados por hombres y 53.1% por mujeres; 59% de los cuales son familiares de los dueños de los restaurantes. (Secretaría de Economía, 2013)

De acuerdo con la Canirac, los restaurantes gastan aproximadamente 27% de sus ingresos en el pago de nómina, 21% en la adquisición de alimentos frescos, 17% en pago de renta y servicios, 14% en insumos de cocina, 13% en alimentos procesados y 7% en otros gastos. Véase Tabla 8.

*Tabla 8 Restaurante en Cifras.*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>428,000 TORTERÍAS, LONCHERÍAS, JUGUERÍAS, TAQUERÍAS, ANTOJERÍAS, CAFETERÍAS, RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA Y LOS RESTAURANTES DE SERVICIO COMPLETO.</b></li> <li>• <b>VENTA TOTAL ANUAL \$182,992 MILLONES DE PESOS.</b></li> <li>• <b>1,4% DEL PIB NACIONAL.</b></li> <li>• <b>13% DEL PIB TURÍSTICO.</b></li> <li>• <b>DISTRIBUCIÓN DEL GASTO TOTAL DE RESTAURANTES AFILIADOS A CANIRAC.</b></li> </ul>	
<b>NÓMINA</b>	27%
<b>ALIMENTOS FRESCOS</b>	21%
<b>RENTA Y SERVICIOS</b>	17%
<b>INSUMOS</b>	14%
<b>ALIMENTOS PROCESADOS</b>	13%
<b>OTROS COSTOS Y GASTOS</b>	7%

Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE-INEGI)

La secretaria de gobernación hace hincapié en la relevancia del sector restaurantero en ya que representa según datos obtenidos de la INEGI (2012) el 1.4% del PIB nacional y el 13% del PIB turístico, el crecimiento del sector fue de 3.7% en 2011 con ventas superiores a los \$180,000 millones de pesos.

#### 1.4.1 Concepto de Restaurante.

El término Restaurante fue ocupado por primera vez a la mitad del siglo XVIII d.c., en al cual el término era usado para describir lugares públicos, los cuáles ofrecían a las personas la opción de comer sopa y pan sin tener que prepararlos por su propia cuenta (Powers y Barrows, 2006).

Con el paso del tiempo, se le van incorporando más elementos a la definición establecida al principio ya que aparte de poder comer sin que uno tenga que preparar, Morfín (2006), asegura que además se realiza un cobro por los alimentos y bebidas consumidos, ya que también se debe

cobrar por el servicio prestado, puesto que la finalidad de este tipo de lugares no sólo consiste en ofrecer productos, sino también atención y servicio a los clientes que visitan el establecimiento.

De esta forma, surgen y van generalizando las especificaciones del concepto, adaptando más actividades e interpretando las raíces de los vocablos. Fernandez, en 1997 menciona que el término se deriva del latín *restaurante* que quiere decir recuperar o restaurar, y que es un establecimiento donde se ofrece un menú, se presta un servicio y da atención de calidad dentro de una atmósfera agradable.

Hoy en día, el concepto ha ido evolucionando, porque cada persona puede definir que es un restaurante, sin embargo según la Enciclopedia de Turismo: *Hotelería y Restaurantes* (2007, p.617), un restaurante es considerado como aquel “establecimiento público donde, a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local”.

Todos los anteriores conceptos nos sirven para encontrar valor a este tipo de servicio, porque es un servicio, que ofrecen a las personas a cambio de una retribución monetaria por facilitar una necesidad natural propia de la naturaleza, el cual se brinda en diferentes ambientes, diferentes sectores de la sociedad y diferentes escenarios y costos que van directamente relacionados a la calidad y servicio que se desea recibir.

#### 1.4.2 Tipos de Restaurante.

Actualmente existe una amplia gama de tipos de restaurantes a nivel mundial, sin embargo diferentes autores establecen de acuerdo al tiempo en la historia diferentes tipos, por ejemplo, en libro *Administración de Comedor y bar* (Morfin Herrera, Maria del Carmen, 2004, Editorial Trilla, 1ª Ed. México, Pag. 15), menciona a Torruco (1987) quien delimita que hay principalmente cuatro tipos de restaurantes que se relacionan y condicionan por tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y presencia de oriente turística nacional y extranjera.

- a. Restaurante Gourmet (full service/servicio completo): ofrece platillos que atraen a las personas aficionadas a comer manjares delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que éstos restaurantes son los más caros.
- b. Restaurante de Especialidades: ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean

mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros posibles. Existe otro tipo de restaurante, que es fácil de confundir con el de especialidades como es el Restaurante Étnico, mismo que ofrece lo mas sobresaliente o representativo de la cultura gastronómica de algún país (Dupré, 1997), es decir, pueden ser mexicanos, chinos, italianos franceses, etc.

- c. Restaurante Familiar (fast food/comida rápida): sirve alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia. su característica principal es que ofrece confiabilidad a los clientes, en relación al servicio y precios estandarizados. generalmente este tipo de restaurantes forman parte de cadenas, o bien operan bajo el estatus de franquicias.
- d. Restaurante Conveniente (fast food/ servicio limitado): están son las que ofrecen un servicio rápido y goza de confiabilidad preferencia debido a que se caracteriza por tener el establecimiento muy limpio y el precio de los alimentos es económico.

El INEGI, de acuerdo a sus censos del 2009, en sus estándares de tipos de restaurantes, señala que los restaurantes que ofrecen comida corrida y las cocinas económicas son los que tienen mayor presencia por el número de unidades económicas, ya que uno de cada cuatro, se ubica en este giro de actividad y le siguen las taquerías.



Gráfica 4. Restaurantes según Giro y Actividad



Fuente: INEGI. Censos económicos

#### 1.4.3 Características del Restaurante.

Como características debemos acordar que se refiere a como son los tipos de restaurantes anteriores de acuerdo a las diferentes clasificaciones que se pueden encontrar hoy en día, por lo general se refieren a los diferentes criterios los cuales podrían ser atribuibles a cada uno de éstos establecimientos, por lo general los criterios se basan a las necesidades del mercado en respuesta al grupo dirigido, por ejemplo los restaurantes se pueden dividir en cuatro grandes grupos de acuerdo al tipo de comida (Torruco y Ramirez, 1987):

- Restaurantes de comida mexicana y macrobiótica.
- Restaurantes de pescados y mariscos.
- Restaurantes de carnes rojas.
- Restaurantes de aves.

También Torruco y Ramirez 1987, se puede generar otra clasificación atendiendo a la variedad del servicio y ésta a su vez esta integrada por tres subclasificaciones:

- Restaurantes de Autoservicio
- Restaurantes de Menú y a la carta
- Cafeterías Drive in, restorrrutas y similares

Por ultimo indican que se puede dar una clasificación en relación a la función que desarrolla, instalaciones, infraestructura, servicio y personal, la cual denominaron clasificación por categorías las cuales las derivan de cinco estructuras que a continuación se mencionan:

- Restaurante de lujo
- Restaurante de primera clase
- Restaurante de segunda clase
- Restaurante de tercera clase
- Restaurante de Cuarta clase

Según las leyes mexicanas, se otorgan licencias a 4 tipos de establecimientos. La diferenciación viene por el tipo de impacto, vecinal o zonal, que tiene en la ciudad y la sociedad; todos deben tener bien separadas las áreas de fumar y no fumar, siendo la primera necesariamente al aire libre. La clasificación es la siguiente:

- TIPO A: Incluye a cantinas, expendios de cerveza, licorerías, pizzerías, restaurantes, tiendas de autoservicio (tipo a), salas de recepciones, salones de baile.

Costo de la Licencia: \$ 3,742.00

- TIPO B: Incluye restaurantes de lujo, video bar, tiendas de autoservicio (tipo b).

Costo de la Licencia: \$ 4,990.00

- TIPO C: Incluye a centros nocturnos, discotecas, bares de hotel, bodegas de licores.

Costo de la Licencia: \$ 6,236.00

- TIPO D: Incluye tan sólo a cabarets.

Costo de la Licencia: \$ 7,484.00

En el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) las seis clases de actividad relacionadas con la Industria restaurantera se describen de la siguiente manera:

#### 722110 Restaurantes con servicio completo

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato, que brindan servicio completo de atención al cliente, el cual comprende tomarle la orden desde su mesa o similar, servirle los alimentos y bebidas que ordenó, y presentarle su cuenta para que pague después de comer. Incluye también: restaurantes con servicio completo dedicados principalmente a la preparación de bebidas no alcohólicas (café, té, chocolate) para consumo inmediato en combinación con la elaboración de pan, y restaurantes con servicio completo dedicados principalmente a preparar y servir café para consumo inmediato en combinación con el tostado y la molienda del mismo.

#### 722211 Restaurantes de autoservicio

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato, donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador y paga antes de la entrega de sus alimentos y bebidas, los cuales consume en las instalaciones del restaurante, o bien en áreas comunes de centros comerciales, aeropuertos, etc., trasladando por sí mismo su orden (es decir, no recibe servicio de atención en su lugar). Incluye también: restaurantes de autoservicio donde el cliente ordena su pedido a través del servicio en auto, para consumir sus alimentos y bebidas en otro lugar.

#### 722212 Restaurantes de comida para llevar

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato, donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador, barra o por vía telefónica y paga antes o al momento de la entrega de sus alimentos y bebidas, los cuales consume en su domicilio o en otro lugar.

#### 722219 Otros restaurantes con servicio limitado

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato, donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador, barra o similar y por lo general paga antes de la entrega de sus alimentos y bebidas, los cuales consume en las instalaciones del restaurante, pudiendo recibir servicio limitado de atención, como que le lleven los alimentos y bebidas a su lugar, pero sin recibir un servicio completo de atención. Incluye también: restaurantes con servicio limitado dedicados principalmente a la preparación de bebidas no alcohólicas (café, té, chocolate) para consumo inmediato en combinación con la elaboración

de pan, y restaurantes con servicio limitado dedicados principalmente a preparar café para consumo inmediato en combinación con el tostado y la molienda del mismo.

#### 722310 Servicios de comedor para empresas e instituciones

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación y entrega de alimentos y bebidas para consumo inmediato por contrato para industrias, oficinas, hospitales, medios de transporte, e instituciones, por un tiempo determinado.

#### 722320 Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación y entrega de alimentos y bebidas para consumo inmediato para ocasiones especiales como bodas, seminarios, conferencias. Incluye también a la preparación de alimentos y bebidas para ocasiones especiales en combinación con el alquiler de salones para estas.

#### 1.4.4 Certificaciones de los Restaurantes.

NMX-F-605-NORMEX-2004"Para restaurantes y comedores, manejo higiénico en el servicio de alimentos preparados para la obtención del Distintivo "H"

NMX-F-618-NORMEX-2006<sup>3</sup>Alimentos.- Manipulación de los alimentos preparados que se ofrecen en establecimientos fijos "Distintivo CANIRAC"

"Certificación ISO para empresas de restaurantes, parrilladas, bares, cantinas, clubes, marisquerías".

Servicio de consultoría de calidad, orientada a que se obtenga la certificación ISO9001:2008, en diferentes tipo de empresas de servicio.

Certificación NORMEX en Buenas Prácticas de Higiene en la Preparación de Alimentos Implementar y Auditar en el Manejo Higiénico de Alimentos en un restaurante de acuerdo a requisitos del CODEX ALIMENTARIUS; el cual es implementado mediante Cursos-Talleres impartidos para facilitar la integración de su personal y de la problemática que deben resolver.

Certificación en Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en Restaurantes (HACCP) La implementación de un Sistema de Seguridad Alimentaría, le ayuda a reducir los riesgos de

enfermedades transmitidas por alimentos a casi cero, mejorando su imagen ante sus clientes significativamente. El sistema es generado por la FDA (Food and Drug Administration)

Q de la Calidad Turística.

La gran ventaja de este sistema de gestión, es que las normas de calidad de la "Q de Calidad Turística" están creadas específicamente para cada sector (hoteles, restaurantes, campos de golf, agroturismos, campings, etc...). Viene a ser una especie de ISO 9001, especializada y adaptada para cada establecimiento turístico en particular.

ISO 22001 (Gestión alimentaria)

Para las empresas, y especialmente las turísticas, es altamente recomendable poder implantar sistemas basados en APPCC (Análisis de Puntos Críticos). El APPCC es un sistema de control que garantiza la vigilancia de los peligros de tipo microbiológico, físico o químico.

## 1.5 Competitividad.

Actualmente, tenemos un instituto Mexicano para la competitividad, misma que realice anualmente un índice de competitividad, por lo que entendemos que el concepto por sí solo de competitividad es de suma importancia, hoy en día si no tomamos en cuenta la competitividad quedaremos obsoletos, dentro de los juegos de estrategias por controlar el mercado en el cual nos desarrollamos.

### 1.5.1 Definición de Competitividad.

La competitividad no tiene estándares definidos ni límites precisos y se define en relación con otros conceptos con variables. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis, nación, sector, firma del tipo de producto analizado, bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación a corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenaer, 1990).

La definición de competitividad de la Harvard Business School consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

### 1.5.2 Elementos que Integran la Competitividad.

Hablar de competitividad es hablar de estrategias, por que es buscar la forma de como ser elegido varias veces cada vez mas por los clientes para conseguir lealtad y ser aun más competitivos, leyendo un articulo de elemento que integran la competitividad elaborado por matiz y asociados, dedicados a la asesoría empresarial, me llama la atención una definición que ellos desprende de la palabra estrategia competitiva, es decir desarrollan un plan de vuelo como le denominaron, misma que plasman como un diagrama de Ishikawa, no está registrado como tal el artículo pero su representación se me hace muy acertada.

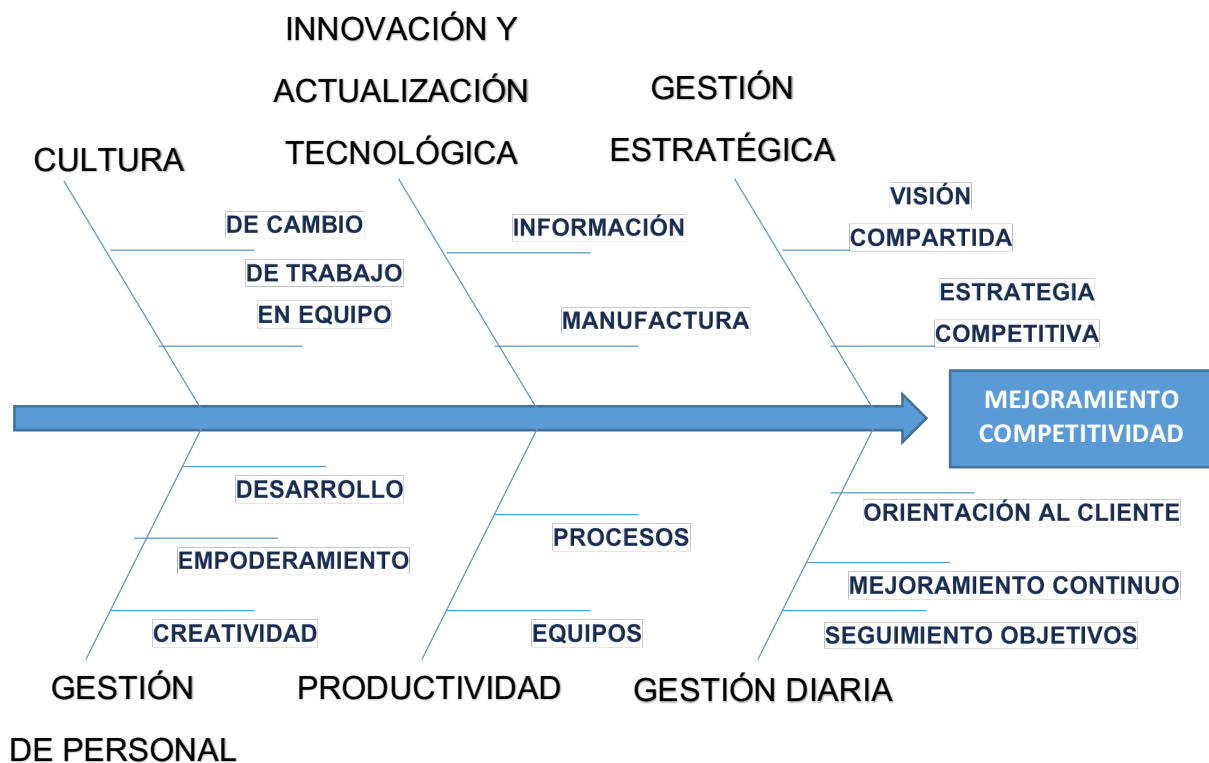


Figura 8 Diagrama de Ishikawa que representa la Competitividad.

Fuente: elaboración propia a partir de M & A, elementos para la competitividad, 2006.

En el libro Desarrollo de una cultura de calidad, Cantú Delgado, Humberto, 2011, Deming mencionaba lo que llamó las siete enfermedades mortales que, a su juicio, en ese tiempo perjudicaban la competitividad de las organizaciones de su país. A saber:

1. Falta de compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo.
  2. Énfasis en las utilidades de corto plazo.
  3. Estimular el desempeño del personal mediante su evaluación.
  4. Inestabilidad y rotación de la alta administración.
  5. Administrar el negocio sólo con base en indicadores visibles.
  6. Incremento en los costos de seguridad social y ausentismo.
- Costos excesivos por reclamaciones de garantía.

## 1.6 Calidad.

La calidad con la competitividad van de la mano, están íntimamente relacionados ambos conceptos, ya que es razonable determinar que es importante ser competitivo través de la calidad, en este criterio se reconoce que es difícil establecer un conjunto de palabras que determinen a ciencia cierta que es la calidad debido que está en constante evolución.

### 1.6.1 Concepto de Calidad.

El autor Cuauhtémoc (2007), considera que la calidad es la propiedad de un producto y para mejorarla se requiere del compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la organización.

Según Kaoru Ishikawa la verdadera calidad es el que cumple con los requisitos de los consumidores; practicar el control de la calidad es desarrollar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico y el más útil siempre para el consumidor. de manera adicional Ishikawa (1985) menciona las siguientes características del control de calidad:

- Consiste en que las empresas hagan lo que sus clientes les demandan hacer.
- Tiene que traducirse en resultados tangibles de tipo económico.
- Empieza y termina con Educación.
- Su implantación requiere de un programa de educación continuo, desde el presidente de la compañía hasta los operarios de producción.
- Permite que cada quien en la organización pueda aportar lo mejor de sí mismo.

- Cuando se implanta, mejoran las relaciones humanas.

Mientras que la norma ISO9000:2015, orientada al sistema de gestión de la Calidad hace referencia a que la calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeños previstos, si no también su valor percibido y el beneficio para el cliente.

Para Crosby la calidad se resume en cuatro principios absolutos (Citado en Desarrollo de una cultura de calidad, Cantú Delgado, Humberto, 2011):

1. Calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de Desempeño es de cero defectos.
4. La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

#### 1.6.2 Desarrollo de la Calidad.

Parte del desarrollo de la calidad se encuentran inmersos en cada procesos en el cual se desarrollan las actividades de la empresa, de cualquier índole o sector, sin embargo para cada autor existen elementos indispensables de acuerdo a la dirección que le asignan a su fin o propósito, de tal manera, en Calidad, productividad y posición competitiva (1982, Citado en Desarrollo de una cultura de calidad, Cantú Delgado, Humberto, 2011) Deming expone los 14 pasos de la alta administración para lograr la calidad, productividad y posición competitiva:

1. Crear una visión de futuro y comprometerse con ella.
2. Aprender a vivir la filosofía de Calidad.
3. Comprender el propósito de la inspección y su rol en el mejoramiento de procesos y la reducción de costos.
4. Dejar de tomar decisiones usando como único parámetro el precio.
5. Mejorar de manera constante y por siempre los sistemas de producción y servicio.
6. Formalizar entrenamiento de todo el personal.
7. Sustituir la supervisión personal por el liderazgo efectivo.
8. Eliminar el miedo, sustituyendo por la confianza y un clima de innovación.
9. Optimizar y enfocar el trabajo en equipo hacia los objetivos del negocio.
10. Dejar de usar slogans y exhortaciones para “motivar” a los trabajadores.
11. Eliminar las cuotas numéricas y la administración por objetivos.
12. Remover las barreras que impidan al empleado sentirse orgulloso de su trabajo.



13. Promover la educación y el mejoramiento personal.

14. Asegurar que todo lo anterior se realice.

### 1.6.3 Normas de Calidad.

La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

#### 1.6.3.1 Norma ISO9000:20015.

Ha sido creada para establecer los enunciados bajo los cuáles se delimitan los elementos que deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad en una organización, así mismo indica el funcionamiento de estos elementos con el fin de asegurar la calidad en bienes y servicios, producto de la organización.

Un sistema de gestión de la Calidad tiene como objetivo hacer que los elementos que conforman una organización funciones como equipo, es decir como un sistema y se relacionen entre ellos para de ésta forma se produzcan bienes y servicios de calidad para los clientes.

La norma ISO 9000:2015, no define estrictamente como es un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización, sin embargo establece requisitos mínimos que se deben cumplir para que un Sistema de Gestión de la Calidad realice un buen trabajo. En estos requisitos establecidos hay unas amplias posibilidades para que cada organización establezca su propio sistema de gestión de la calidad adaptándolas a las necesidades o razón de ser de sus actividades o giro comercial.

#### 1.6.3.2 Norma ISO9001:20015.

Esta norma, se diseñó con la finalidad de mejorar una organización mediante la simplificación de su aplicación porque se orientan a la gestión de los procesos, ya que le objetivos es que las empresas sean más eficientes en sus procesos y mejoren su productividad para la satisfacción al cliente.

Entre los beneficios que se consideran puede generar la adopción de esta norma se encuentran:

- Racionalización de Recursos.
- Evita la duplicación o triplicación de recursos económicos y materiales internos para la gestión de la Calidad, Ambiental, y Seguridad y Salud Ocupacional.
- Evita los costos que no son estrictamente necesarios, y la duplicidad al documentar sistemas independientes.
- Realce de la Imagen Corporativa.

### 1.7 Calidad en el Servicio.

#### 1.7.1 Concepto.

Sin lugar a duda la calidad en el servicio representa altos estándares en todos los servicios, de acuerdo al precio, al tipo de servicio, el cliente espera recibir por lo menos lo que paga por el pero como empresa si queremos la satisfacción del cliente debemos esforzarnos por brindarle un poco mas de lo que espera recibir.

Los clientes son parte fundamental dentro de las empresas de servicios, pues los factores como el número de consumidores, su lealtad y los gastos que realizan dentro de la empresa, son aspectos determinantes para el éxito o fracaso de las mismas Carrillo (2011).

Molino (2010) afirma que la calidad en el servicio es en definitiva la búsqueda de la satisfacción del cliente en cuanto aspectos intangibles.

Deming (1989) menciona que la mejora de la calidad no será solo en empresas manufactureras sino también en empresas de servicios como hoteles, restaurantes, transporte de mercancía y pasajeros, hospitales, entre otros.

### 1.7.2 Satisfacción al Cliente.

Hablar de satisfacción al cliente hoy en día es el reto de toda organización, porque ya no es tan sencillo lograr que un cliente esté satisfecho con lo que consume, el mundo actual es tan rápido y evolutivo que lo que te gustaba y cumplía tus expectativas el día de ayer, tal vez el día de hoy ya no te satisface, por que tantas organizaciones están al pendiente de lo que hace su compañera que día a día mejoran lo que hacen, con tal de lo ya mencionado, lograr satisfacer al cliente y mantenerlo contento y por su puesto con el objetivo que siga consumiendo el producto o servicio.

Ahora bien, mencionaré algunos autores que hacen hincapié en que es la satisfacción al cliente:

Hill & Jones (2015) afirman que la satisfacción del cliente es definida como las percepciones del cliente de que un proveedor ha alcanzado o superado sus expectativas fundamenta.

Kotler (2008) por su parte señala que la satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

### 1.7.3 Calidad en el Servicio para Satisfacer al Cliente.

La calidad del servicio no se produce únicamente en la transacción de un producto o servicio, sino que aparecen los aspectos intangibles que intervienen a la hora de una adquisición, Sancho(2008). por tal motivo se puede establecer que la calidad en el servicio va directamente enlazada con la satisfacción del cliente.

Bigné, Sánchez, y Moliner (1997) durante su trabajo realizado en los hospitales valencia, encontraron que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción, citado por González & Brea(2006).

Patterson y Johnson (1993), en su modelo consideran la satisfacción también como un antecedente de la calidad. Ellos realizan una comparación detallada presentando las principales diferencias y similitudes que se muestran a continuación:

*Tabla 9 Diferencias y Similitudes entre Calidad del Servicio y Satisfacción al Cliente*

Satisfacción del cliente	Calidad del servicio
La satisfacción contiene componentes tanto afectivos como cognitivos y representa una evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo.	La calidad del servicio percibida representa un juicio más global y duradero, a través de encuentros de servicio y presenta una actitud general hacia la empresa.
Juicio transitorio, susceptible al cambio.	Se vincula a largo plazo
Mediante un efecto indirecto en la satisfacción, el desempeño percibido tiene un efecto directo sobre la satisfacción.	Las percepciones de los consumidores sobre la calidad de servicio están directamente influidas por disconformidad y las expectativas del nivel de desempeño.
La satisfacción está basada en la experiencia con el servicio	No es basada en experiencia
Potencialmente todas las dimensiones son relevantes.	Específicos juicios de calidad
Búsqueda de Ideales y excelencia	El cliente tiene expectativas predictivas

Fuente: Elaborado con base en el trabajo de Patterson y Johnson (1993)

## 1.8 Servicio.

### 1.8.1 Concepto de Servicio.

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia).

Para Richard L. Sandhusen, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".

Según Lamb, Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".

Para la American Marketing Association (A.M.A.), los servicios (según una de las dos definiciones que proporcionan) son "productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles".

Kotler, Bloom y Hayes, definen un servicio de la siguiente manera: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.

Complementando ésta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.

### 1.8.2 Elementos que Forman el Servicio.

Los elementos fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes (y que el mercadólogo debe tomar en cuenta) son cuatro: 1) Intangibilidad, 2) inseparabilidad, 3) heterogeneidad y 4) carácter perecedero.

1. Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible".
2. Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.
3. Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la

producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día. Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo [3]. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

4. **Carácter Perecedero: O imperdurabilidad.** Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

5. **Calidad en sus cuatro perspectivas básicas.**

- **Calidad como excelencia.** De acuerdo al término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.
- **Calidad como ajuste a las especificaciones.** Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, que pretendía asegurar una precisión en la fabricación de los productos, esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva. Desde esta perspectiva, se entiende la calidad como medida para la consecución objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.
- **Calidad como valor,** se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc.

Se puede definir como lo mejor para cada tipo de consumidor. En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.

- Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores. Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios usuarios y consumidores a veces, no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001).

### 1.8.3 Tipos de Servicio.

Cuando hacemos referencia a un servicio, podemos encontrar múltiples de opciones para describirlo en relación a diferentes variables, por ello es mejor establecer o hacer referencia a el servicio mediante la tipología del mismo, en un artículo escrito por Elda Monterroso sobre administración de las operaciones en la página web <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/servicios.pdf> señala 14 tipos de servicios que una persona puede recibir, a continuación se describe cada uno.

- Servicios Individuales/colectivos: como su nombre lo señala los servicios individuales son aquellos que se prestan a una sola persona o cosa, por el contrario los colectivos son los que se prestan a varias personas o entidades.
- Servicios estandarizados/personalizados: por ende se entiende que los servicios estandarizados. Son prestados de la misma forma a todos los consumidores ya que se usan los mismos pasos o procedimientos, técnicas o herramientas permitiendo poca o ninguna variación en el proceso o especificación del servicio. Los servicios personalizados



son los que garantizan los requerimientos específicos del cliente, son flexibles y adaptables a las necesidades propias de los clientes.

- Servicio de Mano de Obra Intensiva/de Capital Intensivo: El primero hace referencia a la proporción de la utilización de mano de obra respecto a la intensidad de capital.
- Servicio que se presta “In Situ”/con base en Instalaciones: al referirse al primer servicio se entiende que son aquellos en donde los prestadores acuden al lugar donde está el consumidor o que se prestan en donde el cliente desea y que los servicios con base en Instalaciones se refieren a tipos de servicios que se prestan en las instalaciones del proveedor. Cabe señalar que esta clasificación no tiene en cuenta otra dimensión de análisis ya que para muchos servicios las instalaciones y buena parte del soporte físico del servicio se hallan alejados del consumidor, el personal del servicio no se moviliza hacia el lugar donde está el cliente, sin embargo la prestación y el consumo es “In situ”.
- Servicios sobre las personas/propiedades de las personas (bienes, animales, información): el primero se usa cuando la materia del servicio es el individuo en sí mismo (peluquería, recitales, cafetería) o el segundo que hace referencia cuando algo es propiedad de una persona (taller de reparación de autos, paseador de perros, servicios contables).
- Servicios con resultados tangibles/intangibles: en este caso como el nombre lo indica, el resultado del proceso de transformación del servicio puede ser o no visible.
- Servicios con efectos perdurables/discretos en el tiempo: en caso de los de efectos perdurables, es porque la mayoría de los servicios tienen una duración limitada en el tiempo, aunque existen ejemplos de servicios extremadamente longevos, como los servicios de suscripción de por vida de alguna publicación, servicios financieros como la renta vitalicia o servicios exclusivos como ser socio permanente de algún club u organización. Más allá de ellos existen servicios cuyos resultados se expanden temporalmente en mayor o menor grado, los pases para la autopista, una entrada a algún espectáculo, etc. Esta circunstancia hace que la “repetibilidad” en la utilización de un servicio sea diferente (habrá mayor probabilidad de fidelización para aquellos servicios que se consumen más frecuentemente), creando situaciones distintas para el diseño del sistema de servicio, su prestación efectiva, su localización, su capacidad, su comercialización y la estrategia en sí misma.
- Servicios de demanda estable/fluctuante: este término siempre se está en presencia de variabilidad o fluctuaciones en la demanda, pero hay algunos tipos de servicios que son

mas estables a lo largo del tiempo o que presentan menor estacionalidad, variabilidad mensual, diaria u horaria.

- Servicios con alta/baja participación del cliente: en este caso, hay servicios en donde el consumidor co-produce el servicio, esto es, está a cargo de algunas operaciones necesarias para la prestación del mismo; en estos casos se dice que el cliente tiene alta o media participación. El grado de participación se mide por la cantidad de operaciones a cargo del cliente en relación al total de operaciones requeridas de la prestación del servicio. Respecto a la participación, también habría que diferenciar si ésta es una participación activa o pasiva. El servicio de peluquería es un servicio de participación pasiva, mientras que un autoservicio es de participación activa.
- Servicios con alta/baja interacción cliente-personal de servicio: esta se refiere cuando la independiente del grado de participación, se puede hablar de servicios de alta interacción o intercambio con el personal de servicio, ya sea por trato verbal o contacto físico.
- Servicio de alto/bajo contacto con el cliente: aquí el contacto con el cliente se define como el porcentaje de tiempo que el cliente está presente mientras se presta el servicio. Se refiere al cliente en contacto con el sistema de servicios, independientemente que participe o no en la prestación del servicio e independientemente que tenga alta o baja interacción con el personal del servicio.
- Servicios internos/externos: los primeros hacen referencia a los servicios prestados por el personal de una organización a la organización misma, mientras que los segundos son servicios prestados a clientes externos a la organización.
- Servicios principales/accesorios: el primero, el servicio principal hace referencia a los servicios vitales que se ofrecen al consumidor (el core del negocio) el segundo, los servicios accesorios son aquellos servicios marginales para el mismo mercado objetivo.
- Servicios explícitos/implícitos: los servicios explícitos se relacionan con la oferta intrínseca, concreta, de servicios, mientras que los servicios implícitos se refieren a los beneficios psicológicos, intangibles, resultantes de experimentar el servicio (relacionados con el placer, la seguridad, el sentido de pertenencia, el status, la tranquilidad, etc.)

Esta autora hace la relación de la tipología como un detalle estratégico para que la decisión de sobre en cual participar sea plenamente identificada en cuanto a la competencia de los servicios y las oportunidades o amenazas que cada una conlleva.

#### 1.8.4 Mediciones del Servicio.

Para hablar sobre mediciones del servicio tenemos que relacionar literalmente la satisfacción que se obtiene al recibir el servicio, y que la calidad es el contrapeso de todo servicio y que a la vez tiene que medirse mediante la satisfacción que conlleva la calidad, visto de esta forma existen muchos modelos que expresan puntualmente como se mide la calidad de un servicio, claro está que no hay una receta específica para conseguir la calidad en un servicio ya que cada tipo de servicio y organización. A continuación se describen algunos modelos de medición de calidad.

Modelo de Zeithaml, Parasuraman y Berry- SERVQUAL: a finales de la década de los 80's se hace este estudio en el cual se descubre que a pesar del éxito en el área de manufactura que los principios del control de la calidad, éstos no son los adecuados para evaluar la calidad en los servicios. El modelo destaca que la percepción de la calidad en el servicio está relacionada con las expectativas de los factores que afectan a las expectativas de la comunicación.

#### 1.8.5 Definición de Clientes.

Persona que está bajo la protección o tutela de otra. Respecto del que ejerce una profesión, persona que utiliza sus servicios. Nuevo diccionario ilustrado Sopena (1980)

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios"

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)"

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer"

### 1.8.6 Tipos de Clientes.

Existen muchos estudios que establecen una tipología de clientes mediante la agrupación de perfiles o rasgos comunes, si embargo cada persona percibe y reacciona de diferente forma, ya que es indispensable conocer lo que se necesita o lo que los clientes o consumidores desean, sabiendo que cada cabeza es un mundo las investigaciones y los estudios tratan de agrupar, en el artículo atención al cliente, consumidor y usuario en la página 40 se describen los siguientes tipos de clientes, donde engloban una clasificación de acuerdo a información referenciada en cuatro aspectos fundamentales: tipo de cliente, características, manera de atenderle y errores que evitar. A lo cual sugieren una guía orientativa, que sirva como medio de patrón para la atención al cliente, sin embargo cabe señalar que no es confiable al cien por ciento porque un cliente puede actuar de diferentes formas de acuerdo al contexto en el que se desarrolle, las actividades y situaciones que se le presenten.

*Tabla 10 Tipos de Clientes*

TIPO DE CLIENTE	ENTENDIDO Y ORGULLOSO
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta autoestima personal y profesional.</li><li>• Cree conocer todas las características del producto y la empresa.</li><li>• Busca controlar la situación y la conversación.</li><li>• Muestra cierta superioridad sobre el personal de ventas y atención al cliente.</li><li>• Reacciona con ira o negativamente a los consejos.</li><li>• No admite con facilidad críticas ni dudas sobre la validez de lo que él cree,</li><li>• Tiende a buscar elogios y exigir respeto.</li><li>• Hace exhibición de sus conocimientos y/o estatus social.</li><li>• En ocasiones actúa de forma amenazante cuando detecta un punto débil del producto.</li></ul>
<b>Manera de Atenderle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducir y desarrollar la venta o atención al cliente con datos objetivos y hechos probados.</li><li>• Escuchar de forma activa, mostrando interés en sus palabras.</li><li>• Dar evidencias de que conocemos el producto técnicamente.</li><li>• Si su conducta es muy técnica, sugerir la posibilidad de pasar a un superior o especialista su consulta.</li><li>• Mostrar calma y tranquilidad.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser asertivo, expresando las opiniones con seguridad.</li> </ul>
<b>Errores a Evitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir o demostrarle que está en un error.</li> <li>• Manifestar impaciencia o debilidad.</li> <li>• Interrumpir la conversación bruscamente.</li> <li>• Hacer elogios inmerecidos. Este cliente distingue perfectamente lo que son elogios y lo que son apreciaciones fingidas.</li> </ul>
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>AGRESOR/DISPUTADOR</b>
<b>Características</b>	<p>Necesita y desea discutir.  Muestra un aire de Superioridad con el personal de ventas o atención al cliente.  Pone a prueba la paciencia del vendedor.  Se considera con poder para culpar, dudar o criticar.</p>
<b>Manera de Atenderle</b>	<p>Ser firme y seguro tanto en la exposición de venta o atención al cliente como en la respuesta a sus preguntas.  Emplear un estilo de comunicación asertivo, sabiendo decir &lt;&lt;no&gt;&gt; cuando sea necesario sin ser agresivo.  Dar con cautela algún reconocimiento al cliente.  Escuchar con paciencia, conservando la calma y el humor.  Aportar datos sobre garantías, servicios posventa.</p>
<b>Errores a Evitar</b>	<p>Discutir con el cliente o adoptar su actitud agresiva.  Dejarse impresionar por sarcasmos.  Considerar sus críticas como ofensas personales.  Mostrar indicios de duda o temor.</p>
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>AMISTOSO</b>
<b>Características</b>	<p>Se puede mostrar receptivo y pacífico.  Al conversar con el, asiente con la cabeza ante los argumentos que se le exponen y sonríe con frecuencia.  Cierta indecisión a la hora de tomar la decisión de compra.  Abierto a soluciones y acuerdos amigables.</p>
<b>Manera de Atenderle</b>	<p>Si la decisión se alarga mucho, es conveniente realizar un resumen de los aspectos sobre los cuáles hay conformidad.  Se debe realizar una oferta y presionar en ella.  Forzar el acuerdo en cuanto se vean señales de que ello es posible.</p>
<b>Errores a Evitar</b>	<p>Confiamos demasiado, ya que si se dilata en exceso el momento de la compra, puede que decida no realizarla en ese momento debido a su tendencia de indecisión.</p>
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>REFLEXIVO O METÓDICO</b>
<b>Característica</b>	<p>Muestra necesidad de autonomía, orden y exploración.  No exterioriza su interés inicial por la compra.  Busca información completa y objetiva, valorando variables como el servicio posventa, utilidades, etc.  No realiza compras impulsivas, sino que necesita tiempo para valorar diferentes opiniones y tomar la decisión de compra.</p>

<b>Manera de Atenderle</b>	<p>Mostrar calma. Repetir la argumentación tantas veces como sea necesario, exponiendo diferentes puntos de vista.  Aporta una argumentación completa y objetiva.  Dejarlo pensar.  Adaptarse al ritmo lento del cliente.  Si fuese necesario dejarle solo durante un tiempo para que tome la decisión en un entorno tranquilo.  Si hubiese varios clientes esperando, acompañarle a un espacio muy próximo a parte del mostrador donde pueda tomar su decisión y seguir viendo o probando el producto.</p>
<b>Errores a Evitar</b>	<p>Interrumpir sus observaciones o mostrar inquietud o prisa si es lento en sus exposiciones.  Manifestar impaciencia.  Presionar para que tome una decisión.  Si hubiese varios clientes esperando, crear una cola mientras este cliente toma su decisión.</p>
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>TÍMIDO</b>
<b>Características</b>	<p>Evitar mirar a los ojos.  Procura mantener una larga distancia personal con los vendedores.  Muestran una postura un poco erguida y signos de inseguridad personal.  Evita situaciones de vergüenza, como exponer dudas sobre un producto ante otros clientes que están esperando.  Siente temor y ansiedad si tiene que manifestar sus dudas, objeciones y reclamaciones sobre un producto.</p>
<b>Manera de Atenderle</b>	<p>Fomentar un ambiente de confianza y buen clima, empleando datos positivos.  Utilizar soportes visuales como catálogos o el propio producto para que centre la mirada en ellos y así no se sienta violento por el contacto visual con el vendedor.  Si hay mucha gente esperando a su alrededor, procure desplazarlo hacia un lugar más tranquilo y sin gente que pueda escuchar la conversación.  Aportar consejos y sugerencias.</p>
<b>Errores a Evitar</b>	<p>Forzarle a mantener la mirada.  Acercarse demasiado al cliente limitando su espacio personal.  Preguntarle opiniones o dudas delante de otros clientes.</p>
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>CONVERSADOR/ENTUSIASTA</b>
<b>Característica</b>	<p>Disfruta conversando en ocasiones sobre historias personales que no están siempre relacionadas con el producto que desea comprar.  Conecta un tema con otro, olvidando a veces la propia compra.  En sus exposiciones suele repetir una y otra vez los mismos argumentos.</p>

	<p>No escucha a los demás. Incluso después de largas intervenciones, pretende interrumpir a su interlocutor para tomar de nuevo la palabra.</p> <p>Se interesa por la opinión de los dependientes.</p>
<b>Manera de Atenderle</b>	<p>Tratar de retomar la conversación hacia la venta.</p> <p>Ser breve en la exposición y resumir en diferentes ocasiones los argumentos.</p> <p>Adoptar una actitud firme y segura, tomado las riendas de la situación.</p> <p>Recurrir a comentarios de otros clientes sobre el producto.</p> <p>Si fuese necesario y posible, solicitar la opinión de otros compañeros en el punto de venta.</p>
<b>Errores a Evitar</b>	<p>Mostrar signos de cansancio o aburrimiento.</p> <p>Romper su entusiasmo.</p> <p>Entrar en conversaciones o discusiones personales sobre los asuntos personales de los clientes.</p>
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>ESCÉPTICO</b>
<b>Característica</b>	<p>Tiende a sobrevalorar los aspectos negativos de los productos y a infravalorar los datos positivos.</p> <p>Tiende a dudar las ventajas o beneficios de los productos.</p> <p>Considera que puede estar siendo manipulado por técnicas de venta o estrategias de marketing.</p> <p>Está en continua actitud de autodefensa.</p> <p>Trata a discutir y aferrarse a sus propias opiniones.</p>
<b>Manera de Atenderle</b>	<p>Destacar datos y hechos objetivos.</p> <p>Si es posible, realizar pruebas del producto, utilizando argumentos lógicos y razonables.</p> <p>Utilizar argumentos de comunicación bilaterales (señalar las desventajas y luego reforzar las ventajas).</p> <p>Mostrar paciencia ante sus dudas u objeciones.</p> <p>Hablar con seguridad, empleando un estilo de comunicación asertivo.</p>
<b>Errores a Evitar</b>	<p>Ocultar las desventajas o limitaciones de un producto.</p> <p>Discutir si destaca aspectos negativos de un producto.</p> <p>Mostrar signos de impaciencia o que considera las dudas del cliente como algo excepcional.</p> <p>Abandonar al cliente mientras está pensando para atender a otros clientes.</p>
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>OCUPADO</b>
<b>Característica</b>	<p>No tiene tiempo para nada.</p> <p>Realiza varias operaciones a la vez, que interrumpe cuando recuerda algo importante.</p> <p>La intensidad de ocupación puede ser síntoma de gran actividad o por e contrario, de la mala organización y desorden.</p>
<b>Manera de Atenderle</b>	<p>Intente que se relaje y se centre en la conversación, a través de formular cuestiones introductorias, del tipo ¿Cómo puede usted atender tantos asuntos a la vez?</p>

	Si la situación de estrés en nuestro cliente es evidente, ofrézcale la oportunidad de aplazar la conversación a otro momento en el que disponga de mayor relajación.
<b>Errores a Evitar</b>	Insiste que centre la atención en el producto que se le está mostrando en ese momento. No <<entender>> su estado de ocupación y hacérselo saber.

Fuente: Elaborado en Atención al Cliente, Consumidor y Usuario pag. 41. Unidad 2.

## 1.9 Best Western Internacional.

Best Western Internacional, es algo más que solo una marca o una gran cadena hotelera, ya que está conformada por la asociación de hoteleros independientes que posee su propia marca. Los hoteleros asociados son propietarios y gestores de sus propios establecimientos, los hoteles que se integran a esta marca son principalmente hoteles pequeños que tienen una capacidad en promedio de 76 habitaciones.

La afiliación a Best Western Internacional es renovable anualmente y la relación de la misma puede terminarse en cualquier momento, los afiliados pagan unas tasas y cuotas que varían y se basan en diferentes factores, entre ellos destacan el número de habitaciones del hotel y su participación en el sistema de reservas que Best Western manejan ya que la marca es proveedora de servicios tales como: servicio técnico, servicios de asistencia para el establecimiento, centrales de compra al por mayor para reducir costos de aprovisionamiento, Servicios de Marketing y Reservas a nivel mundial, entre otros.

### 1.9.1 Estándares

*Tabla 11 Estándares de la Marca Best Western*

<b>301 EXPERIENCIA DE LLEGADA Y SALIDA</b>		
<i>REFERENCIA</i>	CONCEPTO	PÉRDIDA DE PUNTOS
<i>301.01</i>	Aceptación de tarjetas de crédito	240 puntos
<i>301.02</i>	Señalización direccional adecuada	60 puntos
<i>301.03</i>	Disponibilidad de un ascensor/elevador si hay mas de dos niveles	afectación del 10%=20 Asistencia de equipaje 24hrs=40 no cumple ninguna anterior ni la referencia 80



301.04	Check-Out Exprés	240 puntos
301.05	Provisión de asientos en el área de recepción/Lobby	80 puntos
301.06	Asistencia con el equipaje y disponibilidad de almacenamiento	60 puntos
301.07	Iluminación del Estacionamiento	60 puntos
301.08	Personal y Empleados	ingles no bueno=0, solo un empleado habla ingles=60, si mas de un empleado no cumple con los criterios=120
301.09	Registro y Teléfono disponibles las 24 horas	240 puntos
301.10	Placa Promesa de Servicio	240 puntos
301.11	Áreas Ocultas (Disimuladas) de Servicio y Basura.	60 puntos
302	<b>EXPERIENCIA EN EL CUARTO DE BAÑO DEL HUÉSPED</b>	
302.01	Provisión de un Tapete de Baño	6 puntos por Habitación
302.02	Instalaciones del Cuarto de Baño	240 puntos
302.03	Tapones de Baño	6 puntos por Habitación
302.04	Provisión de un Perchero de Ganchillos o Individual.	6 puntos por Habitación
302.05	Provisión de Pañuelos Faciales.	6 puntos por Habitación
302.06	Secadora de pelo en la Habitación	24 por Habitación
302.07	Iluminación Adecuada y Electricidad Idónea	6 puntos por Habitación
302.08	Tamaño Adecuado del Cuarto de Baño	8 puntos por Habitación
302.09	Provisión de Champú/Jabón	Jabón en dispensador no etiquetado claramente=6 por habitación. No se cumple con ninguno de los requisitos anteriores=24 por habitación.
302.10	Instalaciones de la Ducha y la Bañera (Tina)	6 puntos por Habitación

302.11	Provisión de Papel Higiénico y Rollo de Repuesto.	6 puntos por habitación si solo 3/4 del dispensador tiene hojas y 24 puntos por habitación si no se proporciona papel.
302.12	Provisión de Toallero y Toallas	24 puntos por habitación
302.13	Provisión de Vasos	6 puntos por Habitación
302.14	Ventilación Adecuada	6 puntos por Habitación
302.15	Provisión de un Cesto de basura	6 puntos por Habitación
303	EXPERIENCIA EN LA HABITACIÓN DEL HUÉSPED	
303.01	Agua embotellada en cada habitación de Huéspedes	24 puntos por habitación
303.02	Reloj (Visualización de hora)	24 puntos por habitación
303.03	Área para colgar la ropa y Perchas (Ganchos de Ropa)	6 puntos por Habitación
303.04	Cafetera / Tetera en cada habitación de huéspedes.	6 puntos por habitación si uno de los suministros no se encuentra y 24 puntos por habitación si no se proporciona cafetera/tetera y algún otro suministro.
303.05	Instrucciones de Emergencia (En caso de Incendio)	240 puntos
303.06	Instrucciones de Emergencia (Médicas)	24 puntos por habitación
303.07	Aseguramiento de las Privacidad del Huésped - Habitación por Huésped.	24 puntos por habitación
303.08	Aseguramiento de la Privacidad del Huésped - Dentro de la propiedad	120 puntos

303.09	Aire acondicionado/Calefacción disponible para las necesidades locales.	24 puntos por habitación
303.10	Plancha y Tabla de Planchar disponibles en todas las Habitaciones	24 puntos por habitación
303.11	Provisión de Bolsa de Lavandería	6 puntos por habitación
303.12	Dispositivos de cierre - Puertas de entrada, Cerraduras electrónicas	60 puntos si no se proporcionan cerraduras electrónicas para todas las habitaciones y 240 puntos si no cumple con cualquiera de los requisitos
303.13	Dispositivos de Cierre - Puertas de entrada - Cerraduras secundarias	120 puntos si una puerta de entrada no tiene un dispositivo de cierre secundario, y 240 puntos si mas de una puerta no tiene dispositivo de cierre secundario.
303.14	Dispositivos de Cierre - Puertas de Patios/Balcones	120 puntos si una puerta de patio o balcón no cuenta con la cerradura requerida. Y 240 puntos si mas de una puerta de patio o balcón no cuenta con la cerradura requerida.

303.15	Dispositivos de Cierre - Puertas Comunicadas	120 puntos si una puerta de comunicación en una habitación de huéspedes no tiene la cerradura requerida, y 240 puntos si más de una puerta de comunicación en las habitaciones de huéspedes no tiene cerradura requerida.
303.16	Provisión de un Espacio para Acomodar el Equipaje	6 puntos por Habitación
303.17	Libreta de Mensajes y Bolígrafo o Lápiz	6 puntos por Habitación
303.18	Provisión de un Espejo	6 puntos por Habitación
303.19	Disponibilidad de Llamada Matutina/Alarma	6 puntos por Habitación
303.20	Mínimo de un 50% de Habitaciones para No fumadores.	60 puntos si faltan dos de los letreros de no fumar, y 240 puntos si no se cumple con cualquiera de los requisitos.
303.21	Disponibilidad de Cajas de Seguridad	60 puntos
303.22	Provisión de un Cesto de Basura	6 puntos por habitación
304	<b>EXPERIENCIA EN ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	
304.01	Desayuno Disponible - Global	0 puntos si solo falta uno de los elementos del desayuno mencionados en los requisitos. Y 240 puntos si no se cumple cualquiera de los demás requisitos.

305	<b>EXPERIENCIA EN LA HABITACIÓN/AL DORMIR</b>	
305.01	Calidad de la Ropa de Cama	120 puntos si no se cumplen cualquiera de los requisitos en dos habitaciones. 240 si no se cumplen cualquiera de los requisitos en mas de dos habitaciones.
305.02	Tamaño de la Cama con Tamaño Adecuado de la Ropa de Cama.	6 puntos si no se cumple cualquiera de los requisitos.
305.03	Camas- Disponibilidad de Tamaños más Grandes	240 puntos si no se cumple cualquiera de los requisitos.
305.04	Provisión de mesita de Noche	6 puntos por habitación si no se cumple cualquiera de los requisitos.
305.06	Provisión de un Dispositivo "No Molestar"	6 puntos por habitación si no se cumple cualquiera de los requisitos.
305.07	Cortinas que Excluyen la Luz	6 puntos por habitación si no se cumple cualquiera de los requisitos.
306	<b>EXPERIENCIA EN EL SERVICIO E INSTALACIONES</b>	
306.01	Agua Embotellada Disponible	240 puntos si no se cumple cualquiera de los requisitos.

306.02	Contenido que Cumple con el Directorio de Teléfonos (Directorio)	60 puntos si un elemento no aparece en el directorio. 120 puntos si dos elementos no aparecen en el directorio. 180 puntos si tres elementos no aparecen en el directorio. 240 puntos si cuatro elementos no aparecen en el directorio.
306.03	Provisión de un Directorio de Servicios (Directorio)	24 puntos por habitación si no se cumplen los requisitos
306.04	Ventiladores Eléctricos	60 puntos si no se cumple cualquiera de los requisitos.
306.05	Provisión de Instalaciones de Fax y Fotocopiado.	60 puntos si el fax y/o fotocopiadora no funcionan el día de la evaluación. 240 puntos si no se proporcionan las instalaciones de servicio de fax y/o Fotocopiado.
306.06	Gimnasio, cuando sea Proporcionado	60 puntos si no se cumple cualquiera de los requisitos.
306.07	Plancha y Tabla de Planchar - Disponibles bajo petición.	240 puntos si no se cumple cualquiera de los requisitos.
306.08	Computadora en el Lobby con Internet de Alta Velocidad	60 puntos si la computadora o impresora del lobby no funciona el día de la evaluación. 240 puntos si no cumple con

		cualquiera de los requisitos.
306.09	Servicios Normales - Sin Cargo Extra	60 puntos si no se cumple cualquiera de los requisitos.
306.10	Disponibilidad de Botanas y Bebidas Frías y Calientes	6 puntos por habitación donde falten botanas o bebidas. 60 puntos si no se cumple cualquiera de los requisitos.
306.11	Artículo de Tocador - De Cortesía	60 puntos si un artículo de tocador no está disponible en forma gratuita las 24 horas diariamente. 120 puntos si más de un artículo de tocador no está disponible en forma gratuita las 24 horas diariamente.
307	EXPERIENCIA RESPECTO A ÁREAS DE TRABAJO/ENTRETENIMIENTO	
307.01	Provisión de una silla o Asiento	6 puntos por habitación si no se cumple cualquiera de los requisitos.
307.02	Instrucciones de Marcación Disponibles	6 puntos por habitación si no se cumple cualquiera de los requisitos.

307.03	Acceso a Internet de Alta Velocidad (HSIA, por sus siglas en inglés)	240 puntos si no se cumple alguno de los criterios evaluados no se cumple. Consulte al Asesor de procedimientos Operativos Estándar para conocer los "Criterios considerados" para el cumplimiento de Acceso a Internet de Alta Velocidad (HSIA).
307.04	La Iluminación es Adecuada y Funciona a partir de la Entrada.	6 puntos por habitación si no se cumple cualquiera de los requisitos.
307.05	Toma de Corriente Eléctrica - Siempre activa y Accesible	6 puntos por habitación si no se cumple cualquiera de los requisitos.
307.06	La Habitación es Adecuada para el Descanso	6 puntos por habitación si no se cumple cualquiera de los requisitos.
307.07	La Habitación es Adecuada para el Trabajo	6 puntos por habitación si no se cumple cualquiera de los requisitos.
307.08	Provisión de una televisión con canal en Inglés	24 puntos por habitación si no se cumplen cualquiera de los requisitos

Fuente: Elaboración propia a partir de Definiciones Detalladas de los Estándares de la Marca Best Western 2016.



## 2 Metodología

### 2.1 Tipos de Investigación.

La presente investigación es de carácter mixta porque implica diferentes tipos de investigación, se puede decir que es de carácter Documental debido a la clase de medios para obtener los datos, ya que se necesita consultar información histórica y la que se tiene en los manuales de la empresa, también es una investigación de campo porque implica realizar observaciones en el área de desarrollo de la investigación y levantamiento de entrevistas a los involucrados, es una investigación de tipo descriptiva ya que la información recabada se tiene que clasificar para detallar precisamente la útil y la información general de la investigación, así mismo con este tipo de investigación se adquiere conocimiento con forme avanza la información obtenida y las practicas realizadas, así mismo es de tipo analítica porque se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, es decir se especifica un diagnóstico de la misma mediante un análisis FODA, se establece que también es mixta por el nivel de la medición de los datos obtenidos y de los resultados a presentar es decir es de carácter cuantitativa y cualitativa. En la figura se presenta el esquema del ya antes mencionado.

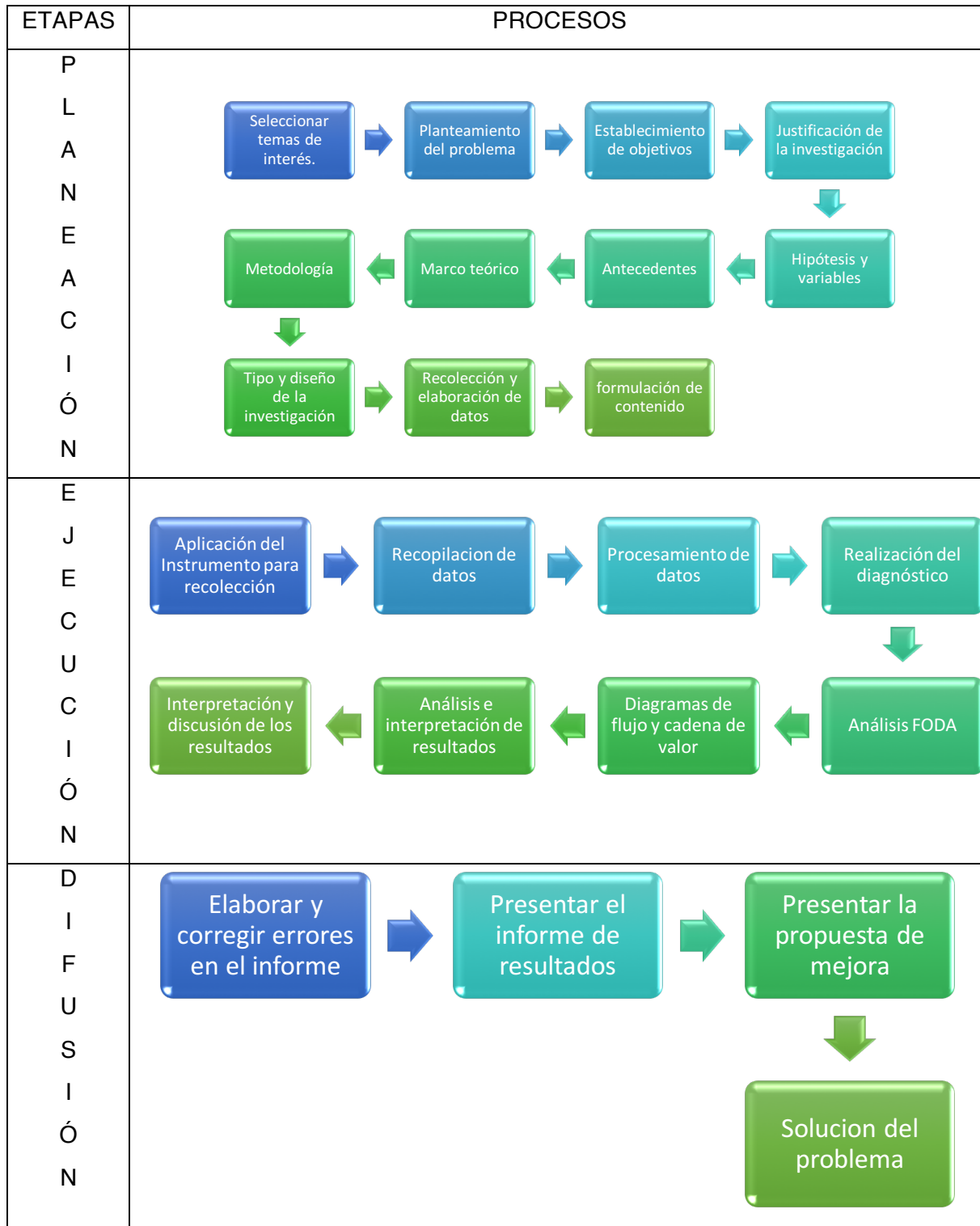


*Figura 9 Tipo de Investigación.*

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.2 Etapas de la Investigación.

Tabla 12 Etapas de la Investigación



Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Involucrados en Investigación.

En la presente investigación las partes involucradas será en definitivo el objeto de estudio que es el hotel de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala y las personas que en el laboran, así como los clientes que acuden a disfrutar y gozar de los múltiples servicios que se ofrecen en el establecimiento, otra parte involucrada de la investigación es en este caso una servidora, quien está a cargo de este proyecto, mis asesores en la investigación y las coordinaciones que siguen y vigilan el cumplimiento del proyecto de tesis.

## 2.4 Análisis de Investigación.

Para el análisis de la presente investigación se presenta el esquema de trabajo de la metodología diseñada para el desarrollo de la misma.

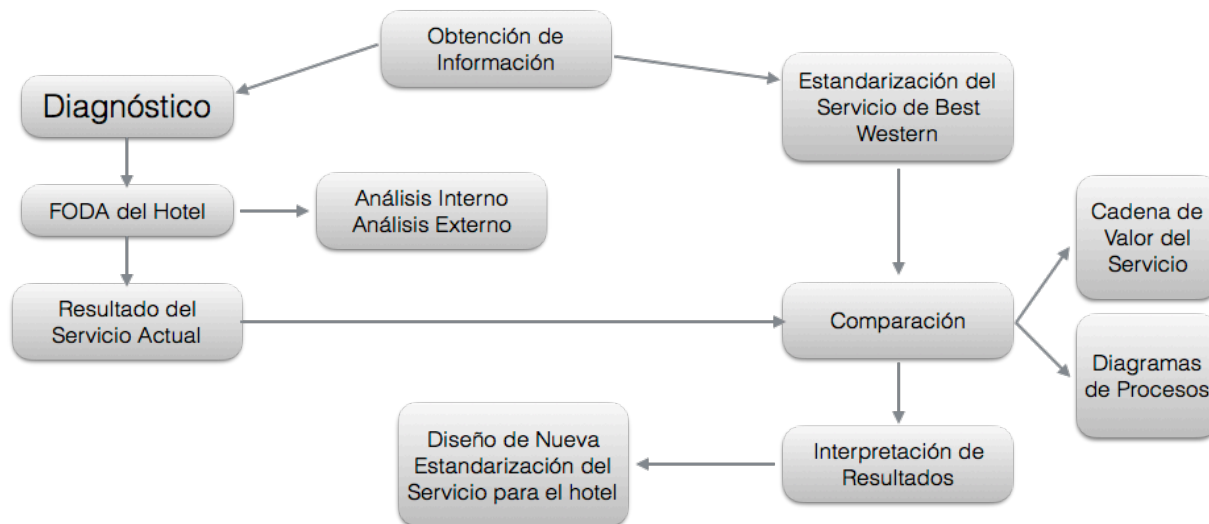


Figura 10 Metodología de la Investigación.

Fuente: Elaboración Propia.

## 3 Aplicación del Sistema.

### 3.1 Situación Actual

En el año de 1993 como resultado de un proyecto familiar, se inauguró el “Hotel Caso de estudio”, con la finalidad de satisfacer una necesidad del mercado, debido a que en esa zona no se contaba con un hotel que proporcionara servicios de calidad, tanto para realizar negocios exitosos como para un placentero descanso en compañía de la familia.

La primera piedra para la construcción del hotel fue colocada en el mes de agosto de 1991; dicha construcción fue llevada a cabo por el Arquitecto Alfredo Castellanos.

Inicialmente el hotel constaba de 27 habitaciones y ofrecía servicios de hospedaje, restaurante y bar. En el año 1995 se iniciaron las actividades de ampliación, con la finalidad de satisfacer la demanda y ofrecer mayor lujo y comodidad a sus clientes.

Actualmente el hotel tiene una clasificación de 5 estrellas y cuenta con los certificados en distintivo H, M y punto limpio, así mismo se adjunto a la franquicia Best Western recientemente, cuenta con 72 habitaciones recién remodeladas en las cuales se pueden hospedar aproximadamente 217 visitantes:

- 38 sencillas (SGL)
- 30 Dobles (DBL)
- 3 Junior suite
- 1 habitación doble para personas con capacidades diferentes.

Además tiene:

- Restaurante
- Bar
- Salón de fiestas
- Salón para recepciones
- Salón para eventos de negocios.
- Alberca techada y climatizada.

Visión.

Lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes excediendo sus expectativas de buen servicio.

Misión.

Proveer un servicio integral de hotelería de calidad y calidez a todos nuestros huéspedes y clientes haciendo de la excelencia nuestra carta de presentación.

Valores.

- Honestidad
- Calidad
- Responsabilidad
- Respeto

Actualmente el hotel esta pasando por una transición de recategorización como hotel de cinco estrellas ante la secretaría de turismo y así mismo adquirió recientemente una filial a la marca Best Western altamente reconocida a nivel mundial, lo que le genera una transición sumamente fuerte y de gran importancia para la competitividad en el estado, este hecho le genera beneficios pero también estos beneficios incluyen gratuitamente mucha sinergia con cambios y estos cambios pueden ser o no positivos para el prestigio del hotel, ya que es una inversión sumamente fuerte, se están realizando remodelaciones en la infraestructura y acondicionando las habitaciones para cumplir con los requisitos que especifica la marca en cada una de sus referencias, y así mismo cumplir con con las especificaciones que establece cada uno de los distintivos de calidad que estipula la secretaria de turismo en el estado de Tlaxcala.

### 3.2 Diagnóstico.

#### 3.2.1 Desarrollo.

Para saber la situación actual de una compañía, se deben de considerar dos facetas pertinentes, el primero son las condiciones competitivas en la industria en que opera la compañía es decir el ambiente externo y en segundo término los recursos y capacidades organizacionales de la compañía haciendo referencia al entorno interno, ahora bien para analizar el ambiente interno del hotel proyectando nuestras fortalezas al ambiente externo, para esto se realiza una serie de cuestionamientos establecidos en el capitulo cuatro del libro Administración estratégica de Thompson:

Tabla 13 Cuestionamientos según Thompson

PREGUNTAS DE ANÁLISIS	RESPUESTAS
<p>¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?</p>	<p>La estrategia actual de mayor preponderancia, es la afiliación a la marca Best Western, ya que le amplía horizonte al sistema de reservas y adquieren nivel internacional, considero que no está funcionando hasta el momento como se esperaba, debido a que la marca no te establece estándares rigurosos de la filosofía de calidad en el servicio que profana, son una organización que realiza sus procesos y logística de servicios independientemente de lo que Best Western maneja ya que en la verificaciones son los requisitos normales necesarios los que se evalúan o analizan.</p>
<p>¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?</p>	<p>Las habitaciones es lo mas demandado aunque en las encuestas realizadas se denotan deficiencias en algunas de ellas, la gerencia y las camaristas tratan de estar al pendiente de las necesidades de los huéspedes, de hecho existen muy buenos comentarios de las camaristas con el aseo, limpieza y trato, lo que denota signos vitales de inconformidad son ciertos servicios dentro la habitación como colchones incómodos, señal de internet nula, instalación hidrosanitaria averiada principalmente. Y hablando de su capacidad, puede alojar a 217 personas.</p> <p>Los salones para eventos sociales y laborales. Ocupan el segundo lugar de importancia de recurso entre los servicio que ofrece el hotel, aunque tiene administración propia, son muy rentables para cursos de empresas y eventos sociales de la comunidad con una capacidad promedio hasta para 500 personas.</p>

	<p>El restaurante ofrece una variedad de platillos y es del agrado de la comunidad de Apizaco y también de los huéspedes del hotel, se tiene el manejo adecuado de los alimentos para evitar los ETA's</p> <p>La alberca es otro atractivo principal ya que a parte que los huéspedes pueden hacer uso de él, también se imparten clases de natación y zumba acuática para los que lo deseen de la comunidad.</p>
<p>¿Es capaz la empresa de aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y superar las amenazas externas a su bienestar externo?</p>	<p>Considero que las está aprovechando pero no de la forma óptima, las aprovecha porque puede, pero no las planea simplemente las hace, el mercado de desarrollo de la comunidad es empresarial-social, hasta la fecha ha sido una empresa que si ha superado las amenazas externas, porque se han formado mas competidores en el entorno pero ha logrado con su experiencia posicionarse entre los mejores, sin embargo los cambios que esta pasando no están siendo analizados adecuadamente y esos cambios podrían mejorar aun más para la calidad del servicio integral como empresa turística.</p>
<p>¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?</p>	<p>Mantienen una tarifa promedio y una variedad de precios dependiendo del tipo de cliente y la habitación a ocupar y le agregan valor con el uso de diferentes instalaciones como la alberca y sala de juegos, servicio de temazcal costo por consumo, restaurante propio, y los precios no son tan excesivos ya que van de acuerdo a la zona geográfica de la región.</p>
<p>¿Competitivamente la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?</p>	<p>Competitivamente se puede decir que va a la par de sus principales rivales, en cuanto a servicios ofrecidos porque de hecho ofrece una amplia variedad, por precios accesibles y similares comodidades en habitaciones.</p>

<p>¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración?</p>	<p>El Servicio que se le proporciona al huésped en infraestructura principalmente en las habitaciones, los horarios para el uso de alberca a los huéspedes, la Calidad de señal de Internet y del servicio de TV de cable, el Trato de los empleados que brindan el servicio directo.</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia.

Para realizar el diagnóstico es necesario elaborar el análisis FODA una vez ya identificados los aspectos externos e internos, el análisis implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. En la figura 11 se muestran los pasos para interpretar el análisis FODA.



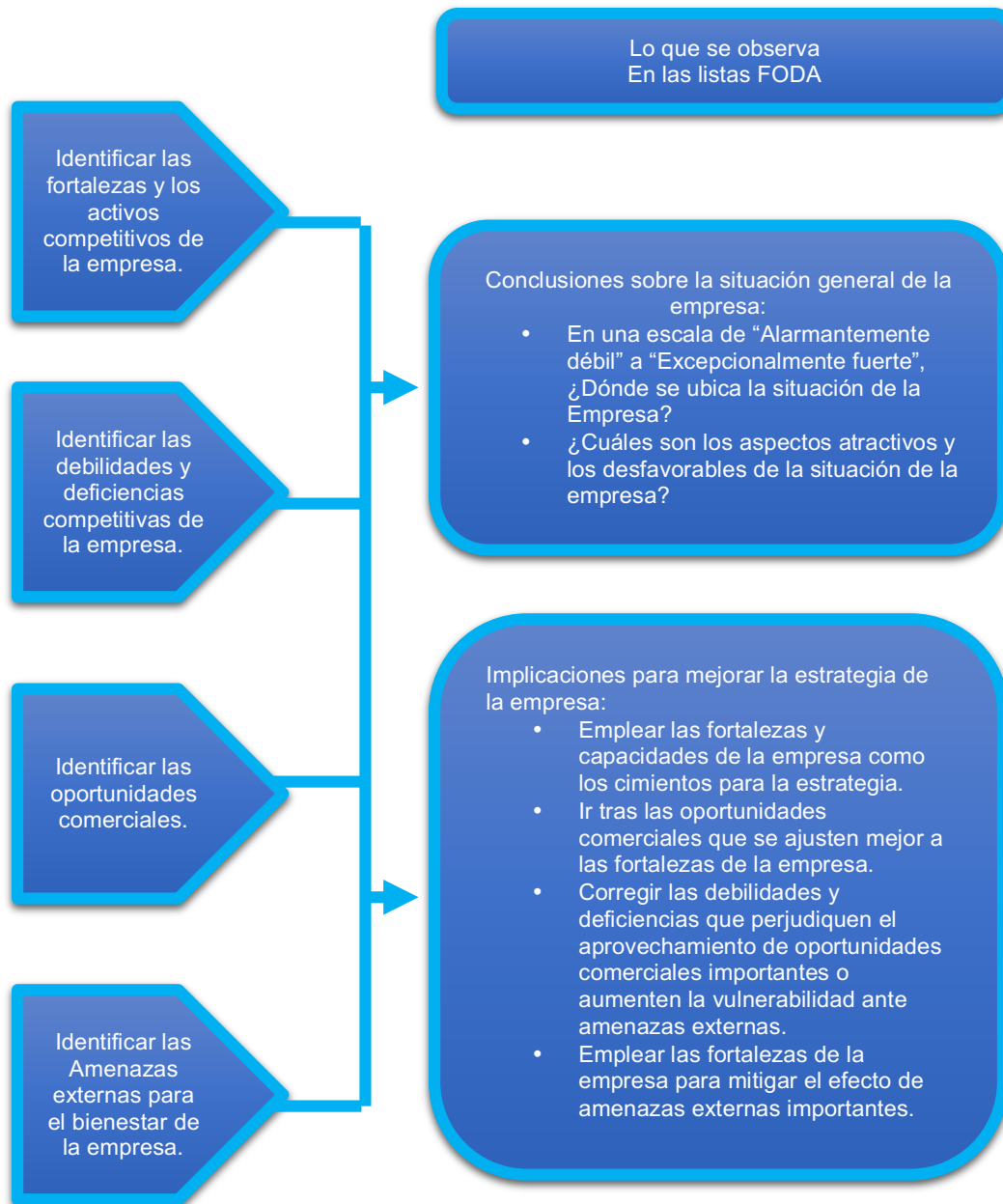


Figura 11 Pasos del Análisis FODA: Identificar los 4 componentes del FODA, llegar a conclusiones y traducirlas a acciones estratégicas.

Fuente: Thompson, Administración Estratégica 2012, pg. 105.

### 3.2.2 Resultado.

Tabla 14 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>Factor Interno Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
		F: 3(Menor) 4 (Mayor) D: 1(Mayor) 2 (Menor)	
<b>FORTALEZAS</b>			
Único BW en la Ciudad, lo que permite mayor promoción y publicidad de la marca	0.04	3	0.12
Convenios y alianzas con empresas de la ciudad de Apizaco (150 empresas para alojamiento y 30 razones sociales para salones)	0.08	4	0.32
Variedad de Servicios (Masajes relajantes, faciales, Clases de natación, zumba acuática, tour a haciendas pulqueras y ganaderas, recorrido de leyendas, recorridos a zonas arqueológicas, temascal de purificación, hospedaje, internet, cajas de seguridad, restaurante, bar, servicios a cuartos, estacionamiento, alberca techada y climatizada, sala de juegos, salones, vigilancia las 24 horas y gimnasio propio próximamente)	0.1	4	0.4
huéspedes repetitivos que buscan alojamiento continuamente con el hotel	0.05	4	0.2
Manejo de Proceso de facturación por sistemas computarizados sin posibilidad de alteraciones o manipulación.	0.02	3	0.06
ofrece servicios directamente, Agencias de viajes, plataforma de Best Western y portales como Booking, Expedia, Hoteles.com, Bestday, Pricetravel, Trivago, Tripadvisor, etc.	0.08	4	0.32
Remodelación de infraestructura y adquisición de nuevo mobiliario para instalaciones y habitaciones.	0.05	4	0.2

Cortesías en Desayunos, lavandería, salones o habitaciones.	0.05	3	0.15
Empresa consolidada en el municipio de Apizaco, altamente reconocida y plenamente identificada.	0.03	3	0.09
Conocimiento y experiencia en el sector.	0.02	3	0.06
	0.52		1.92
<b>DEBILIDADES</b>			
Ubicación geográfica, se encuentra a las afueras de la ciudad y aunque aparentemente el área es tranquila, esta alejado del centro de la ciudad.	0.02	1	0.02
No cuenta con sistema de aire acondicionado.	0.05	1	0.05
El sistema de TV con cable presenta varias quejas	0.05	2	0.10
La capacitación del personal no es la idónea, hay que identificar las verdaderas necesidades de cada área.	0.04	1	0.04
El clima laboral no es ameno, existen problemas muy graves entre compañeros, no se respetan los grados de autoridad y no se generan protocolos de relaciones entre áreas, pésima comunicación	0.04	1	0.04
La mayoría del personal solo habla español y al tener contacto con el huésped no pueden asistir como debería de ser por la barrera de comunicación entre idiomas.	0.03	2	0.06
Los precios son altos, sin embargo se pueden manejar tarifas especiales para ciertos clientes, promociones o temporadas.	0.03	2	0.06
Estacionamiento muy pequeño	0.04	1	0.04
Las clases de natación que se prestan a escuelas y particulares obstruyen las actividades de uso de la alberca de los huéspedes del hotel.	0.04	1	0.04
el servicio de restaurante necesita tener mas cuidado con las medidas de preparación de alimentos y servicio al cliente.	0.04	1	0.04

Los empleados aun no tienen acceso a información entera y amplia para los requerimientos que establece ahora la marca.	0.04	1	0.04
No están estandarizados los servicios de una sola forma de ejecución, cada turno emplea actividades diferentes y los planes de trabajo de las áreas no están establecidos en un 100%	0.03	1	0.03
Únicamente realizan actividades exigentes y protocolarias cuando están bajo algún proceso de certificación, evaluación, inspección, verificación o capacitación, después de esos procesos realizan nuevamente las actividades como se acostumbran.	0.03	1	0.03
	0.48		0.59
	1		

Fuente: Elaboración Propia.

#### Conclusión:

El análisis de la matriz EFI permite distinguir que el total de las fortalezas es de 1.92 contra el de las debilidades que es 0.59 por lo tanto a pesar que la ponderación entre ambos esta separa por 0.04 la calificación asignada según la importancia y la afectación amplia el horizonte para determinar que las fortalezas del hotel objeto de estudio tiene posibilidades de convertir sus debilidades en fortalezas, como empezar a colocar el sistema de aire acondicionado en las habitaciones mejorar el sistema de TV con cable, tal vez no por completo pero si en la medida de las posibilidades, y aun lo más importante trabajar en el clima organizacional con el personal, mejorar los lazos de trabajo y la satisfacción de los empleados, mismo que se reflejara en el trato al cliente y también hacer más énfasis a las capacitaciones del personal específicamente en las necesidades del área de la empresa que se desarrolla, ya que al generalizar las capacitaciones se pierde objetividad en el desempeño de las funciones, habrá capacitaciones que si pueden ser generalizadas como las que se ofrecen de seguridad o en caso de desastres naturales, pero por áreas de trabajo de acuerdo a las funciones desempeñadas son algunas diferentes. En cuanto a las Clases de Natación, están incomodando a los huéspedes del hotel que por el hecho de pagar la habitación tienen derecho a hacer uso de ella, pero dado la demanda de las clases de natación, los huéspedes tienen que compartir la alberca o en muchas ocasiones ya no la pueden ocupar.

Tabla 15 Matriz de Evaluación de Factores Externos

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>Factor Interno Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación*</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Reactivación económica en el estado (nuevas inversiones de empresas)	0.1	2	0.2
Competitividad en el sector, el hotel misión sufre de transición en el cambio de administración, ha cerrado sus puertas temporalmente mientras recluta nuevo personal.	0.05	4	0.2
Posicionamiento de la Marca Best Western a nivel nacional e internacional.	0.1	4	0.4
Tiene clientes fijos y satisfechos (empresas)	0.1	3	0.3
Aumento de utilidades	0.05	2	0.1
avances importantes en Hardware y software, (se implementa sistema en todas las áreas del hotel y restaurante.)	0.1	2	0.2
Flujo constante de actividades en el sector empresarial. Capacitaciones, reuniones, etc.	0.1	1	0.1
	0.6		1.5
<b>AMENAZAS</b>			
Entrada de competidores (City expés) precios mas accesibles, casi igualando servicios.	0.05	2	0.1
Incumplimiento de proveedores en tiempo y forma.	0.05	2	0.1
altos costos de desarrollo de tecnología	0.05	3	0.15
Lluvias Excesivas, no existe cultura de prevención sobre desastres naturales o primeros auxilios.	0.05	1	0.05
la inseguridad en el municipio de Apizaco (secuestros, asaltos, etc.)	0.05	1	0.05

Cambios en el entorno (político, económico, social, legal, etc)	0.05	2	0.1
Protección de la marca por la cadena Best Western.	0.1	4	0.4
	0.4		0.95
	1		
* Uno (1): Deficiente, Dos (2): Promedio, Tres (3): Arriba del Promedio, Cuatro (4): Excelente.			

Fuente: Elaboración Propia.

### Conclusión:

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), nos indica los índices obtenidos en oportunidades y amenazas que tiene el hotel en del ambiente externo que se desarrolla, por lo tanto podemos observar que el total obtenido para las oportunidades es igual a 1.5 contra el 0.95 de las amenazas, lo que los separa 0.55 por lo tanto, hay que trabajar en las oportunidades que tenemos presentes pero no dejando observar las amenazas ya que si son puntos muy desfavorables para el hotel, si no tomamos medidas para combatir esas amenazas muy posiblemente se conviertan en un dolor de cabeza, el hotel esta actuando favorablemente a sus oportunidades y eso es bueno pero se observa que no esta tomando en cuenta las amenazas que se le están presentando y de seguir así puede repercutir en el funcionamiento y competitividad del hotel, principalmente porque a pesar de tener el respaldo de una marca internacional ha entrado en competencia el hotel City exprés quien se ha estado posicionando en un competidor muy fuerte para el hotel caso de estudio en la ciudad y también el hecho de que los proveedores del hotel no entregan en tiempo y forma lo que se les solicita a pesar de que se les avisa y especifica la fecha de entrega, han estado incumpliendo con el hotel.

### 3.2.3 Conclusión.

En conclusión se pueden especificar 4 pasos que se siguieron para realizar el diagnóstico del caso de estudio y encontrar propuestas para las soluciones más viables de su reestructuración y sinergia con la marca internacional y establecer un punto donde ambos procesos se vuelvan holísticos para el buen funcionamiento del hotel caso de estudio.

## 1. Análisis de la Matriz EFI. (Promedio: 2.51)

- Ofrece más variedad de servicios que los otros 8 hoteles en los que está clasificado según el INEGI mediante el DENU (2010-2016)
- Tiene convenios y alianzas con empresas de la ciudad de Apizaco (150 empresas para el servicio de Alojamiento y 30 razones sociales para el uso de salones)
- Se necesita Mejorar la programación y el Sistema de T.V. con cable (3 de cada 5 clientes presenta esta inconformidad)
- Capacitación del personal de acuerdo a las necesidades reales de la nueva calidad hotelera. (Idioma Inglés, Francés, Italiano, o por lo menos Inglés ya que se han presentado barreras de comunicación con los clientes)

## 2. Análisis de la Matriz EFE. (Promedio: 2.45)

- Posicionamiento de la Marca Best Western a Nivel Nacional e Internacional. (Más de 26 millones de viajeros son miembros del programa fidelización de BWRewards®)
- Crecimiento Empresarial en Apizaco principales clientes fijos y satisfechos del hotel. (Según la Secretaría de Economía en su informe 2015 el estado de Tlaxcala cuenta con 13 parques y/o corredores industriales y/o tecnológicos en operación y dos en desarrollo. Delegación Federal en Tlaxcala 2016).
- Limitaciones muy específicas por parte de BW (sistema de reservas, asistencia operativa, marketing, que tienen que ser autorizadas antes de ser publicadas)
- Entrada de Competidores en el Municipio de Apizaco de cadenas altamente reconocidas, que buscan igualar el servicio con precios un poco más accesibles. (Tarifa de entre \$700.00 a \$900.00).

### 3. Diseño de la Cadena de Valor.

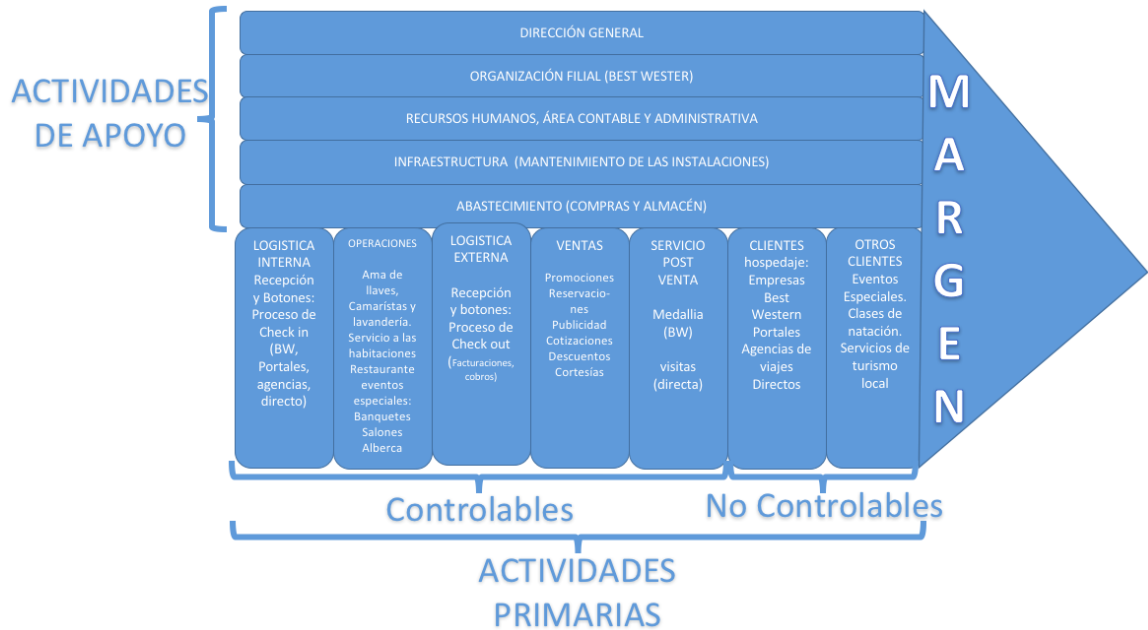


Figura 12 Cadena de Valor del Hotel Caso de Estudio

Fuente: Elaboración Propia a partir de Porter.

Se diseña una propuesta para la cadena de valor del servicio del hotel caso de estudio, para identificar las áreas y organizarlas de tal manera que nos ayude a entender el funcionamiento para las actividades que están generando valor para nuestros clientes, tenemos 5 actividades de apoyo en la de dirección general se encuentran los altos mandos del hotel, los que dirigen la empresa y toman las decisiones del rumbo que deben tomar, son tres los niveles jerárquicos que comprenden esta actividad los cuales se integran del director general, coordinador ejecutivo y gerente general. La siguiente actividad de apoyo es la filial de la marca Best Western, aquí se encuentran todos los que trabajan en la marca para el asesoramiento de los hoteles integrados, con el sistema de reservas a nivel mundial, la mercadotecnia, el sistema de incentivos de puntos para los usuarios, las revisiones periódicas al hotel y todo el asesoramiento que el hotel recibe por parte de la marca al formar un equipo de apoyo entre ambos. Como tercer apoyo de actividades en la cadena encontramos las áreas de recursos humanos, área contable y administrativa, en los cuales se definen que tipo de apoyo contaremos para el desarrollo de nuestras actividades primarias, por ejemplo en recursos humanos, es el que elige el equipo de trabajo para tratar a los clientes y también se encarga de la preparación de los



mismos mediante las capacitaciones y adiestramiento para el desarrollo adecuado e idóneo de sus actividades, el área contable se encarga de traducir numéricamente los gastos, inversiones y utilidades del desarrollo de las actividades desempeñadas por todos los que conforman el equipo de trabajo del hotel, este departamento analiza mediante números el funcionamiento del hotel y sus resultados son tomados como base para tomar decisiones sobre el funcionamiento y otras actividades, es un apoyo muy importante, en el mismo se encuentra el apoyo administrativo, este es como la parte intercesora entre la organización es como el punto medio recibe ordenes de los niveles más altos, esta enterado de ciertos asuntos contables y al mismo tiempo también sabe sobre el cliente y los trabajadores que desarrollan el trato directo con el mismo, es el medio para el contacto entre todos los medios de la organización. Otra actividad de apoyo es la de infraestructura ya que si se cuenta con infraestructura necesaria y adecuada para los servicios obviamente tendremos mas clientes satisfechos, se esta adquiriendo mobiliarios nuevos y se están remodelando algunas partes del hotel esto es parte de esta actividad de apoyo y claro también el área de mantenimiento. El abastecimiento es una actividades de apoyo fundamental ya que en este encontramos las actividades que desarrollan compras y almacén, puesto que ellos son los que se encargan principalmente de abastecer a todas las áreas del hotel, ellos son los que tienen el contacto directo con los proveedores para alimentar a nuestra cadena en las actividades principales. Ahora bien, dentro de las actividades primarias controlables se encuentra logística interna integrado por la recepción y botones tomando en cuenta las actividades principales de Check in en el sistema de reservas de la marca y en los portales a los cuales está contemplado el hotel. Otra de las áreas controlables de las actividades primarias son las operaciones propias del servicio hotelero, las cuales son el servicio de restaurante y servicio de las habitaciones en las instalaciones del hotel como lo son los eventos especiales en salones que también se ocupa el recurso humano del hotel, ya que en estas actividades intervienen el ama de llaves, el auxiliar de ama de llaves, las camaristas designadas para las actividades de las habitaciones y para el área de lavandería, las personas de áreas públicas, los meseros, los cajeros, los capitanes de meseros, el chef, los cocineros, ayudantes de cocina, algunas actividades correspondientes al área de mantenimiento. En logística externa esta el proceso de checkout establecido en cierta medida por la marca y las formas de facturación que se tienen. La siguiente actividad primaria es fundamental para la empresa que es la de ventas, ya que es el alma de la prestación del servicio, esta actividad se apoya en tareas como aplicación de descuentos o promociones a nuestros

clientes, visitar empresas para que alojen a sus empresarios o dispongan de un espacio para sus reuniones laborales, entre otros, pero ventas siempre está en contacto con cada uno de los clientes. El servicio Postventa es otro de las actividades principales de esta cadena ya que es fundamental realizar el seguimiento de nuestros clientes para saber sobre la satisfacción y las formas de cómo mejorar nuestro servicio. Dentro de las actividades primarias no controlables están los clientes que se dividen en dos los clientes directos que son los que consumen las habitaciones con respecto al alojamiento y el restaurante, y otros clientes son los que contratan nuestros salones para disponer en eventos sociales o algún tipo de reuniones ya sean de carácter religioso, político, escolar, etc.

#### 4. Factores de Marca y Estructura Hotelera del Caso de Estudio.



*Figura 13 Propuesta de Análisis para la Solución del Caso*

Fuente: Elaboración propia.

Los factores Importantes o lo que se desea alcanzar para ser más competitivo en Alojamiento son los que establece la Marca, Actualmente el hotel realiza 146 procesos que se distribuyen en 30 puestos específicos establecidos en su organigrama pero que son desarrollados algunos por un equipo de trabajo cerca mas de 8 personas en promedio. A continuación se presentan los 146 procesos que se analizaron para verificar los cumplimientos de los factores de Best Western.

- |   |  |
|---|--|
| 1. Supervisión de áreas Públicas                    | 23. Recorrido de Habitaciones (Vacías Limpias)   |
| 2. Supervisión de áreas de Recepción                | 24. Recorrido de Habitaciones (Ocupadas Sucias)  |
| 3. Supervisión de Habitaciones                      | 25. Recorrido de Habitaciones (Ocupadas Limpias) |
| 4. Supervisión de Alimentos y Bebidas.              | 26. Revisión de Lavandería                       |
| 5. Realización del Inventario                       | 27. Procedimiento de Limpieza en Habitaciones.   |
| 6. Control de Ingresos del Área de Alberca          | 28. Procedimiento general de Limpieza            |
| 7. Pago a Proveedores                               | 29. Inspección General de la Habitación          |
| 8. Realización Mensual de Inventario Físico         | 30. Limpieza del Baño                            |
| 9. Reembolso de Caja Chica                          | 31. Limpieza de la bañera                        |
| 10. Desglose analítico de Gastos                    | 32. Tendido de Cama                              |
| 11. Realización del Reporte de Ingresos             | 33. Limpieza de Muebles y Decoración (a)         |
| 12. Cobranza  | 34. Limpieza de Muebles y Decoración (b)         |
| 13. Cierre de Fechas en Portales de Internet        | 35. Limpieza de Equipamiento de Cortesía (a)     |
| 14. Atención a Clientes                             | 36. Limpieza de Equipamiento de Cortesía (b)     |
| 15. Registro de Ingresos                            | 37. Limpieza de Equipamiento de Cortesía (c)     |
| 16. Registro de Egresos                             | 38. Limpieza de Equipamiento de Cortesía (d)     |
| 17. Control de Ingresos del Área de Restaurante-Bar | 39. Limpieza de Equipamiento de Cortesía (e)     |
| 18. Auxiliar de Ama de Llaves                       |  |
| 19. Limpieza de Habitaciones                        |  |
| 20. Lavado de Ropería                               |  |
| 21. Supervisión Ama de Llaves                       |  |
| 22. Recorrido de Habitaciones (Vacías Sucias)       |  |

40. Limpieza de Equipamiento de Cortesía (f)
41. Limpieza de Equipamiento de Cortesía (g)
42. Limpieza de Ventanas, Cortinas, Terrazas y Artículos Personales (a)
43. Limpieza de Ventanas, Cortinas, Terrazas y Artículos Personales (b)
44. Limpieza de Ventanas, Cortinas, Terrazas y Artículos Personales (c)
45. Limpieza de Ventanas, Cortinas, Terrazas y Artículos Personales (d)
46. Limpieza para Detallar la Habitación (a)
47. Limpieza para Detallar la Habitación (b)
48. Limpieza para Detallar la Habitación (c)
49. Limpieza para Detallar la Habitación (d)
50. Limpieza para Detallar la Habitación (e)
51. Cierre del día (a)
52. Cierre del día (b)
53. Cierre del día (c)
54. Cierre del día (d)
55. Cierre del día (e)
56. Cierre del día (f)
57. Mantenimiento Correctivo
58. Mantenimiento Preventivo a Boiler
59. Mantenimiento Preventivo a Habitaciones
60. Mantenimiento Preventivo a Subestaciones
61. Mantenimiento Preventivo a Tableros Eléctricos
62. Mantenimiento Preventivo a Tanques de Agua
63. Mantenimiento Preventivo del Área de Cocina y Bar
64. Mantenimiento Preventivo al Área de Lavandería
65. Actividades del Tercer Turno
66. Check In
67. Check Out
68. Control de Ingresos
69. Reservación de Habitación
70. Preparación de Inicio de Turno
71. Pre Asignación y Pre Registro de Llamadas (a)
72. Pre Asignación y Pre Registro de Llamadas (b)
73. Pre Asignación y Pre Registro de Llamadas (c)
74. Pre Asignación y Pre Registro de Llamadas (d)
75. Procedimientos de Servicios Durante la Estancia (a)
76. Procedimientos de Servicios Durante la Estancia (b)
77. Procedimientos de Servicios Durante la Estancia (c)
78. Toma de Reservación
79. Cajas de Seguridad
80. Lost y Found
81. Manejo de Quejas
82. Actualización del Estatus de Habitación

- |  |   |
|--|---|
| 83. Solicitud de Extenciones y Salidas Tardías                   | 107. Supervisión de Atención al Cliente en el Restaurante |
| 84. Check Out Salidas de Huéspedes                               | 108. Supervisión a Bar                                    |
| 85. Aplicación de Encuestas                                      | 109. Supervisión Stock de Suministros                     |
| 86. Procedimiento de Cierre de Turno                             | 110. Atención a Meseros                                   |
| 87. Procedimiento de Cotejo de Crédito                           | 111. Atención a Clientes                                  |
| 88. Procedimiento de Cotejo de Registro                          | 112. Orden de Alimentos                                   |
| 89. Procedimiento de Cotejo Cargo a las Cuentas de los Huéspedes | 113. Elaboración de Bebidas                               |
| 90. Procedimiento de Cargos por No Show                          | 114. Elaboración de Requisiciones al Almacén              |
| 91. Procedimiento de Ajuste de Caja                              | 115. Limpieza y Lavado de las Instalaciones y Utensilios  |
| 92. Procedimiento de Cambio de Divisas                           | 116. Actividades Diarias de los Meseros (a)               |
| 93. Procedimiento de Archivo de Informe Diario                   | 117. Actividades Diarias de los Meseros (b)               |
| 94. Reporte de Llegadas  | 118. Costeo Comida Personal y Asilo                       |
| 95. Identificar Peticiones Especiales                            | 119. Lavado y Desinfección de Frutas y Verduras           |
| 96. Balancear Tipos de Habitación                                | 120. Elaboración de Requisiciones                         |
| 97. Inspección de las Habitaciones VIP'S                         | 121. Elaboración de Sugerencias del Chef                  |
| 98. Discrepancias y Estancias Vencidas                           | 122. Elaboración de Buffet Dominical                      |
| 99. Reubicación de Huésped por Baja Ocupación                    | 123. Enfríamiento de la Producción del Día                |
| 100. Visitantes No deseados                                      | 124. Lavado de Cámaras de Refrigeración                   |
| 101. Necesidades del Huésped                                     | 125. Lavado de Refrigeradores                             |
| 102. Check In  | 126. Lavado de Loza                                       |
| 103. Recepción de Clientes en el Restaurante                     |   |
| 104. Contratación y Supervisión de Eventos                       |   |
| 105. Supervisión de Higiene en Restaurante                       |   |
| 106. Supervisión de Restaurante y Hotel                          |   |

127. Bitácora de Ajuste a cero del Termómetro
128. Bitácora de Temperatura de Congelación
129. Bitácora de Temperatura de Refrigeración
130. Bitácora de Alimentos del Área Fría
131. Bitácora de Alimentos del Área Caliente
132. Bitácora de Control de Temperaturas para la Máquina de Lavado de Loza
133. Bitácoras de Limpieza de Refrigeración y Congelador y de Limpieza Profunda
134. Bitácoras de Preparación de Solución Desinfectante y de Limpieza de Lava Loza
135. Bitácoras de Higiene y de Cocina
136. Montaje de Barras Fría y Caliente
137. Preparación de Platos
138. Preparación de Salsas (a)
139. Preparación de Salsas (b)
140. Preparación de Postre
141. Preparación de Comida para el Personal
142. Acomodo de Materiales e Insumos
143. Recepción, Entrada y Registro de Insumos al Almacén
144. Recepción de Requisiciones sobre Materiales e Insumos Y Registro de Salida
145. Control de Entrada y Salidas de Carne
146. Inventario de Carnes

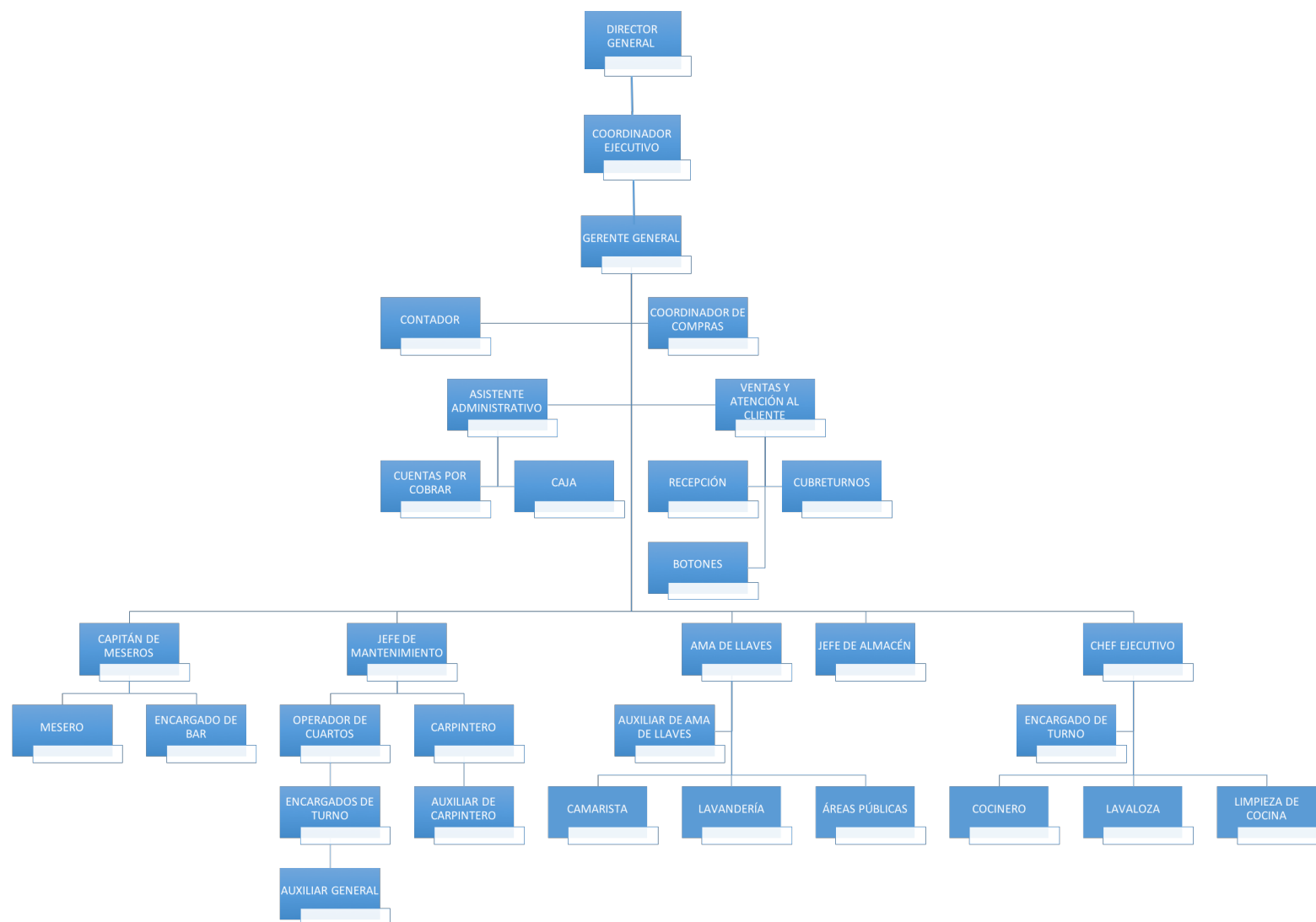


Figura 14 Propuesta de Organigrama del hotel caso de estudio

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Desarrollo de la Solución.

El presente trabajo de investigación plantea un problema en el sector hotelero. La cuestión se basa en que la hipótesis de que para mejorar la calidad en los servicios que presta el hotel de Apizaco, Tlaxcala (caso de estudio) permitirá consolidar y asegurar su permanencia en la marca Best Western, para darle solución a esta hipótesis que surge a raíz del planteamiento del problema se plantean tres objetivos específicos que surgen del general los cuales son:

1. Diagnosticar y evaluar la situación actual de la calidad en el servicio que influyen en el servicio que brinda el hotel (comida y hospedaje) con referencia a las normas regulatorias aplicables a la marca Best Western.

Para cumplir parte de este objetivo se desarrollo el diagnóstico de evaluación desarrollado en el apartado 3.2 de este trabajo de investigación para complementarlo a continuación se presentan las comparaciones que se tuvieron que hacer para la marca en relación al hotel caso de estudio.

Primero que nada se presenta la matriz de los procesos que desarrolla el hotel en relación al funcionamiento actual, el cual no representa ninguna sincronía con los estándares de la marca Best Western, estos son 146 procesos, los cuales se tienen establecidos en el manual de organización del hotel, los cuales nos sirven como base para la comparación de los procesos con la marca.

*Tabla 16. Matriz de procesos del hotel caso de estudio ubicados en el Manual de procesos*

<b>Número</b>	<b>Fuente</b>	<b>Página</b>	<b>Diagrama</b>	<b>Proceso</b>
<b>1</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	20	Gerente general-mantenimiento/ limpieza.	Supervisión de Áreas Públicas
<b>2</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	23	Gerente General	Supervisión Área de Recepción
<b>3</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	25	Gerente general-mantenimiento/ Ama de llaves.	Supervisión de Habitaciones
<b>4</b>	Manual de Procedimientos Turística del	28	Gerente general-mantenimiento/ limpieza.	Supervisión de Alimentos y Bebidas



	Palmar			
5	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	30	Gerente General - Todos los departamentos- Almacén	Realización de Inventario
6	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	33	Asistente de Gerencia - Clientes	Control de ingresos del área de Alberca
7	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	36	Asistente de Gerencia - Gerente General	Pago a Proveedores
8	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	39	Asistente de gerencia - Gerencia General	Realización Mensual de Inventario Físico
9	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	41	Asistente de gerencia	Reembolso Caja Chica
10	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	44	Asistente de gerencia	Desglose Analítico de Gastos
11	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	47	Cuentas por Cobrar - Asistente de Gerencia	Realización del Reporte de Ingresos
12	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	50	Cuentas por Cobrar - Contador General	Cobranza
13	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	53	Gerente de Ventas	Cierre de Fechas en Portales de Internet
14	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	55	Gerente de Ventas - Chef Ejecutivo	Atención a Clientes
15	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	59	Contador General - Cuentas por Cobrar	Registro de Ingresos
16	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	61	Contador General - Contador Junior	Registro de Egresos
17	Manual de	65	Cajero - Comensal	Control de Ingresos

	Procedimientos Turística del Palmar			del área de Restaurante-Bar
18	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	70	Auxiliar de Ama de Llaves	Auxiliar de ama de llaves
19	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	72	Camarista (Habitaciones)	Limpieza de Habitaciones
20	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	74	Camarista (Lavandería)	Lavado de Ropería
21	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	77	Ama de Llaves	Supervisión Ama de Llaves
22	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	78	Ama de llaves o Auxiliar	Recorrido de Habitaciones (Habitaciones Vacías Sucias)
23	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	79	Ama de Llaves	Recorrido de Habitaciones (Habitaciones Vacías Limpias)
24	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	80	Ama de llaves o Auxiliar	Recorrido de Habitaciones (Habitaciones Ocupadas Sucias)
25	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	81	Ama de llaves o Auxiliar	Recorrido de Habitaciones (Habitaciones Ocupadas Limpias)
26	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	82	Ama de Llaves	Revisión de Lavandería
27	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	89	Camarista	Procedimiento de Limpieza en Habitaciones (Inicio de Turno)
28	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	91	Camarista	Procedimiento General de Limpieza
29	Manual de Procedimientos Turística del	93	Camarista	Inspección General de la Habitación

	Palmar			
30	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	95	Camarista	Limpieza del Baño
31	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	97	Camarista	Limpieza de la Bañera
32	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	99	Camarista	Tendido de Cama
33	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	101	Camarista	Limpieza de Muebles y Decoración (Armario)
34	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	103	camarista	Limpieza de Muebles y Decoración (Muebles, artículos decorativos y marcos)
35	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	105	Camarista	Limpieza de Equipamiento de Cortesía (Lámparas e Interruptores)
36	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	106	Camarista	Limpieza de Equipamiento de Cortesía (Televisor y Control Remoto)
37	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	107	Camarista	Limpieza de Equipamiento de Cortesía (Reloj Despertador)
38	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	108	Camarista	Limpieza de Equipamiento de Cortesía (Teléfono)
39	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	110	Camarista	Limpieza de Equipamiento de Cortesía (Hielera y Bnadeiras)
40	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	111	Camarista	Limpieza de Equipamiento de Cortesía (Exterior de Mini Bar)
41	Manual de Procedimientos Turística del	112	Camarista	Limpieza de Equipamiento de Cortesía (Revistas y

	Palmar			artículos de cortesía)
42	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	113	Camarista	Limpieza de Ventanas, Cortinas, Terraza y Artículos Personales (Marcos y ventanas)
43	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	114	Camarista	Limpieza de Ventanas, Cortinas, Terraza y Artículos Personales (Cortinas y persianas)
44	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	115	Camarista	Limpieza de Ventanas, Cortinas, Terraza y Artículos Personales (Balcón, Terraza y Plantas)
45	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	116	Camarista	Limpieza de Ventanas, Cortinas, Terraza y Artículos Personales (Artículos Personales-Colgar y Doblar Ropa)
46	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	117	Camarista	Limpieza Para Detallar la Habitación (Piso de la Habitación)
47	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	119	Camarista	Limpieza para Detallar la Habitación (Aspiradora)
48	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	120	Camarista	Limpieza Para Detallar la Habitación (Puerta Principal)
49	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	121	Camarista	Limpieza Para Detallar la Habitación (Habitación Aromatizada)
50	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	122	Camarista	Limpieza Para Detallar la Habitación (Salida de la Habitación)
51	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	123	Camarista	Cierre del Día (Carro de camarista)

<b>52</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	124	Camarista	Cierre del Día (Artículos de Limpieza)
<b>53</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	125	Camarista	Cierre del Día (Canasta de Amenidades)
<b>54</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	126	Camarista	Cierre del Día (Llaves de Sección)
<b>55</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	127	Camarista	Cierre del Día (Hoja de Revisión de Turno)
<b>56</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	128	Camarista	Cierre del Día (Cunas y Camas Adicionales)
<b>57</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	133	Jefe de Mantenimiento - Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento Correctivo
<b>58</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	136	Auxiliar de Mantenimiento	Mantenimiento Preventivo a Boiler
<b>59</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	139	Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento Preventivo a Habitaciones
<b>60</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	142	Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento Preventivo a Subestaciones
<b>61</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	145	Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento Preventivo a Tableros Eléctricos
<b>62</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	148	Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento Preventivo a Tanques de Agua
<b>63</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	151	Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento Preventivo del Área de Cocina y Bar
<b>64</b>	Manual de Procedimientos	154	Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento Preventivo al Área

	Turística del Palmar			de la Lavandería
65	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	162	Recepcionista	Actividades del Tercer Turno
66	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	164	Recepcionista - Bell Boy	Check In
67	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	167	Recepcionista - Huésped/Cliente	Check Out
68	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	170	Recepcionista al inicio de Turno- Recepcionista al Final del Turno- Asistente de Gerencia	Control de Ingresos
69	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	173	Recepcionista	Reservación de Habitación
70	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	175	Recepcionista	Preparación de Inicio de Turno
71	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	177	Recepcionista	Pre Asignación y Pre Registro de Llegadas
72	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	179	Recepcionista	Pre Asignación y Pre Registro de Llegadas (Check In)
73	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	181	Recepcionista	Pre Asignación y Pre Registro de Llegadas (Registro de Grupos)
74	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	182	Recepcionista	Pre Asignación y Pre Registro de Llegadas (Llamada de Seguimiento)
75	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	183	Recepcionista	Procedimientos de Servicio durante la Estancia (Supervisión de Limpieza de Lobby y Recepción)

76	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	185	Recepcionista	Procedimientos de Servicio durante la Estancia (Información al Cliente)
77	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	186	Recepcionista	Procedimientos de Servicio durante la Estancia (Llamadas telefónicas)
78	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	187	Recepcionista	Toma de Reservación
79	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	189	Recepcionista	Cajas de Seguridad
80	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	191	Recepcionista	Lost y Found (Objetos perdidos y encontrado)
81	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	193	Recepcionista	Manejo de Quejas
82	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	195	Recepcionista	Actualización del estatus de Habitación
83	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	196	Recepcionista	Solicitud de Extensiones y Salidas Tardías
84	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	197	Recepcionista	Check Out Salida de Huéspedes
85	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	200	Recepcionista	Aplicación de encuestas
86	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	201	Recepcionista	Procedimiento de Cierre Turno
87	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	203	Recepcionista	Procedimiento de Cotejo de Crédito
88	Manual de	204	Recepcionista	Procedimiento de

	Procedimientos Turística del Palmar			Cotejo de Registro
<b>89</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	206	Recepcionista	Procedimiento de Cotejo Cargo a las Cuentas de los Huéspedes
<b>90</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	207	Recepcionista	Procedimiento de Cargos por No Show
<b>91</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	208	Recepcionista	Procedimiento de Ajuste de Caja
<b>92</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	210	Recepcionista	Procedimiento de Cambio de Divisas
<b>93</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	211	Recepcionista	Procedimiento de Archivo de Informe Diario
<b>94</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	213	Recepcionista	Reporte de Llegadas
<b>95</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	214	Recepcionista	Identificar Peticiones Especiales
<b>96</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	215	Recepcionista	Balancear Tipos de Habitación
<b>97</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	216	Recepcionista	Inspección de las Habitaciones VIPS
<b>98</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	218	Recepcionista	Discrepancias y Estancias vencidas
<b>99</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	219	Recepcionista	Reubicación de Huésped por baja Ocupación
<b>100</b>	Manual de Procedimientos Turística del	220	Recepcionista	Visitantes No Deseados



	Palmar			
<b>101</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	221	Botones	Necesidades del Huésped
<b>102</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	224	Botones	Check In
<b>103</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	230	Mesero	Recepción de clientes en el Restaurante
<b>104</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	233	Capitán de Meseros	Contratación y Supervisión de Eventos
<b>105</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	236	Capitán de Meseros	Supervisión de Higiene en Restaurante
<b>106</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	237	Capitán de Meseros	Supervisión de Restaurante y Hotel
<b>107</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	238	Capitán de Meseros - Mesero	Supervisión de Atención al Cliente en el Restaurante
<b>108</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	240	Capitán de Meseros - Encargado de Bar (Barman)	Supervisión a Bar
<b>109</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	241	Capitán de Meseros - Encargado de Almacén	Supervisión Stock de Suministros
<b>110</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	244	Encargado de Bar (Barman)	Atención a Meseros
<b>111</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	245	Encargado de Bar (Barman)	Atención a Clientes
<b>112</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	247	Encargado de Bar (Barman)	Orden de Alimentos
<b>113</b>	Manual de	249	Encargado de Bar	Elaboración de

	Procedimientos Turística del Palmar		(Barman)	Bebidas
114	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	251	Encargado de Bar (Barman)	Elaboración de Requisiciones al Almacén
115	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	253	encargado de Bar (Barman)	Limpieza y lavado de las Instalaciones y Utensilios
116	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	255	Capitán de Meseros - Meseros	Actividades Diarias de los Meseros
117	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	257	Meseros	Actividades Diarias de los Meseros (Cocina y Reabastecimiento de estantes)
118	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	262	Chef Ejecutivo - Cocinero para Personal	Costeo Comida Personal y Asilo
119	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	265	Área de Línea Fría Turno matutino	Lavado y desinfección de Frutas y Verduras
120	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	267	Chef Ejecutivo	Elaboración de Requisiciones
121	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	269	Chef Ejecutivo	Elaboración de Sugerencias del Chef
122	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	271	Chef Ejecutivo - Área de Línea Caliente T.M. - Área de Línea Fría T.M. - Área de Loza	Elaboración de Buffet Dominical
123	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	274	Chef Ejecutivo - Cocineros	Enfriamiento de la Producción del Día
124	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	277	Lava Loza - Encargado de Limpieza profunda	Lavado de Cámaras de Refrigeración
125	Manual de	278	Lava Loza	Lavado de

	Procedimientos Turística del Palmar			Refrigeradores
<b>126</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	279	Lava Loza - Meseros	Lavado de Loza (Loza y Cochambre)
<b>127</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	282	Área de Cocina	Bitácora de Ajuste a Cero del Termómetro
<b>128</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	283	Encargado de Línea Fría	Bitácora de Temperatura de Congelación
<b>129</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	284	Encargado de Línea Fría	Bitácora de Temperatura de Refrigeración
<b>130</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	285	Cocineros	Bitácora de Alimentos del Área Fría
<b>131</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	286	Cocineros	Bitácora de Alimentos del Área caliente
<b>132</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	287	Lava Loza	Bitácora de Control de Temperaturas para la Máquina de lavado de Loza
<b>133</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	288	Lava Loza - Chef Ejecutivo	Bitácoras de Limpieza de Refrigeración y Congelador y de Limpieza Profunda
<b>134</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	289	Encargado de Cocina - Lava Loza	Bitácoras de Preparación de Solución Desinfectante y de Limpieza de lava Loza
<b>135</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	291	Encargado de Cocina	Bitácoras de Higiene y de Cocina
<b>136</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	294	Cocinero de Comida de Personal - Responsable de Limpieza Profunda -	Montaje de Barras Fría y Caliente

			Responsable de Cocina	
<b>137</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	297	Área de Cocina	Preparación de Platos
<b>138</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	298	Personal de Línea Caliente	Preparación de Salsas
<b>139</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	299	Personal de Línea Caliente	Preparación de Salsa Gravy e Italiana
<b>140</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	300	Responsable de Cocina	Preparación de Postre
<b>141</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	301	Responsable de Cocina	Preparación de Comida para el Personal
<b>142</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	306	Responsable de Almacén	Acomodo de Materiales e Insumos
<b>143</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	308	Responsable de Almacén	Recepción, Entrada y Registro de Insumos al Almacén
<b>144</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	310	Responsable de Almacén	Recepción de Requisiciones sobre Materiales e Insumos y Registro de Salida
<b>145</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	312	Responsable de Almacén	Control de Entrada y Salidas de Carne
<b>146</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	314	Responsable de Almacén	Inventario de Carnes

Fuente: elaboración propia a partir de manual de organización del hotel.

Para seguir con la evaluación en referencia a las normas a continuación se presenta la información relaciona de los estándares de la marca y los procesos que deberían ser cubiertos con las áreas del hotel.

Tabla 17 Matriz de análisis de estándares relacionados con las áreas del hotel de estudio

ESTÁNDARES DE LA MARCA BEST WESTERN		
REFERENCIA	CONCEPTO	ÁREA DE OPERACIÓN
301	EXPERIENCIA DE LLEGADA Y SALIDA	
301.01	Aceptación de tarjetas de crédito	Restaurante y Recepción
301.02	Señalización direccional adecuada	Compras y mantenimiento
301.03	Disponibilidad de un ascensor/elevador si hay mas de dos niveles	N/A botones
301.04	Check-Out Exprés	Recepción
301.05	Provisión de asientos en el área de recepción/Lobby	Mantenimiento
301.06	Asistencia con el equipaje y disponibilidad de almacenamiento	Recepción y Botones
301.07	Iluminación del Estacionamiento	Mantenimiento
301.08	Personal y Empleados	Todos, primordialmente recepcionistas, botones, meseros, cap. De meseros, cajeros, ama de llaves, camaristas, mantenimiento, áreas publicas.
301.09	Registro y Teléfono disponibles las 24 horas	Ventas, recepción, botones, Camarista y mantenimiento.
301.10	Placa Promesa de Servicio	Mantenimiento
301.11	Áreas Ocultas (Disimuladas) de Servicio y Basura.	Áreas públicas y Mantenimiento
302	EXPERIENCIA EN EL CUARTO DE BAÑO DEL HUÉSPED	
302.01	Provisión de un Tapete de Baño	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
302.02	Instalaciones del Cuarto de Baño	Mantenimiento, almacén, compras
302.03	Tapones de Baño	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
302.04	Provisión de un Perchero de Ganchillos o Individual.	Mantenimiento, almacén, compras
302.05	Provisión de Pañuelos Faciales.	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
302.06	Secadora de pelo en la Habitación	Mantenimiento, almacén, compras
302.07	Iluminación Adecuada y Electricidad Idónea	Mantenimiento, almacén, compras
302.08	Tamaño Adecuado del Cuarto de Baño	Mantenimiento, almacén, compras
302.09	Provisión de Champú/Jabón	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.
302.10	Instalaciones de la Ducha y la Bañera (Tina)	Mantenimiento, almacén, compras, camaristas. Ama

		de llaves
302.11	Provisión de Papel Higiénico y Rollo de Repuesto.	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
302.12	Provisión de Toallero y Toallas	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.
302.13	Provisión de Vasos	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
302.14	Ventilación Adecuada	Mantenimiento, almacén, compras
302.15	Provisión de un Cesto de basura	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
303	EXPERIENCIA EN LA HABITACIÓN DEL HUÉSPED	
303.01	Agua embotellada en cada habitación de Huéspedes	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
303.02	Reloj (Visualización de hora)	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.
303.03	Área para colgar la ropa y Perchas (Ganchos de Ropa)	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.
303.04	Cafetera / Tetera en cada habitación de huéspedes.	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
303.05	Instrucciones de Emergencia (En caso de Incendio)	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.
303.06	Instrucciones de Emergencia (Médicas)	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.
303.07	Aseguramiento de las Privacidad del Huésped - Habitación por Huésped.	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.
303.08	Aseguramiento de la Privacidad del Huésped - Dentro de la propiedad	todos, primordialmente recepcionistas, botones, meseros, cap. De meseros, cajeros, ama de llaves, camaristas, mantenimiento, áreas publicas.
303.09	Aire acondicionado/Calefacción disponible para las necesidades locales.	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.
303.10	Plancha y Tabla de Planchar disponibles en todas las Habitaciones	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.
303.11	Provisión de Bolsa de Lavandería	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
303.12	Dispositivos de cierre - Puertas de entrada, Cerraduras electrónicas	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.
303.13	Dispositivos de Cierre - Puertas de entrada - Cerraduras secundarias	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.
303.14	Dispositivos de Cierre - Puertas de	Mantenimiento, almacén,

	Patios/Balcones	compras, Gerencia.
303.15	Dispositivos de Cierre - Puertas Comunicadas	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.
303.16	Provisión de un Espacio para Acomodar el Equipaje	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.
303.17	Libreta de Mensajes y Bolígrafo o Lápiz	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
303.18	Provisión de un Espejo	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.
303.19	Disponibilidad de Llamada Matutina/Alarma	recepción, camarista, ama de llaves, mantenimiento, almacén, compras, gerencia.
303.20	Mínimo de un 50% de Habitaciones para No fumadores.	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.
303.21	Disponibilidad de Cajas de Seguridad	Mantenimiento, almacén, compras, camaristas. Ama de llaves
303.22	Provisión de un Cesto de Basura	camaristas, ama de llaves, almacén, compras
304	EXPERIENCIA EN ALIMENTOS Y BEBIDAS	
304.01	Desayuno Disponible - Global	meseros, capitán de meseros, cocina, chef, almacén compras, gerencia
305	EXPERIENCIA EN LA HABITACIÓN/AL DORMIR	
305.01	Calidad de la Ropa de Cama	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.
305.02	Tamaño de la Cama con Tamaño Adecuado de la Ropa de Cama.	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento, gerencia.
305.03	Camas- Disponibilidad de Tamaños más Grandes	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento, gerencia.
305.04	Provisión de mesita de Noche	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento, gerencia.
305.06	Provisión de un Dispositivo "No Molestar"	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras
305.07	Cortinas que Excluyen la Luz	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.
306	EXPERIENCIA EN EL SERVICIO E INSTALACIONES	
306.01	Agua Embotellada Disponible	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.
306.02	Contenido que Cumple con el Directorio de Teléfonos (Directorio)	Recepción, camarista, ama de llaves, mantenimiento, almacén, compras, gerencia.
306.03	Provisión de un Directorio de	gerencia, compras, almacén,

	Servicios (Directorio)	ama de llaves, camaristas.
306.04	Ventiladores Eléctricos	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas.
306.05	Provisión de Instalaciones de Fax y Fotocopiado.	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.
306.06	Gimnasio, cuando sea Proporcionado	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, áreas públicas.
306.07	Plancha y Tabla de Planchar - Disponibles bajo petición.	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas-recepción.
306.08	Computadora en el Lobby con Internet de Alta Velocidad	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.
306.09	Servicios Normales - Sin Cargo Extra	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas-recepción.
306.10	Disponibilidad de Botanas y Bebidas Frías y Calientes	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas-recepción - restaurante.
306.11	Artículo de Tocador - De Cortesía	gerencia, compras, almacén, ama de llaves, camaristas.
307	EXPERIENCIA RESPECTO A ÁREAS DE TRABAJO/ENTRETENIMIENTO	
307.01	Provisión de una silla o Asiento	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.
307.02	Instrucciones de Marcación Disponibles	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas-recepción.
307.03	Acceso a Internet de Alta Velocidad (HSIA, por sus siglas en inglés)	gerencia, compras, almacén, mantenimiento - sistemas
307.04	La Iluminación es Adecuada y Funciona a partir de la Entrada.	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.
307.05	Toma de Corriente Eléctrica - Siempre activa y Accesible	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.
307.06	La Habitación es Adecuada para el Descanso	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas-recepción.
307.07	La Habitación es Adecuada para el Trabajo	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.
307.08	Provisión de una televisión con canal en Inglés	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.

Fuente: elaboración propia.



Como conclusión a este apartado se puede identificar que el primer objetivo específico se cumple mediante la relación de las matrices anteriores y el apartado del diagnóstico situacional del hotel, como medida de parte del establecimiento del desarrollo de la solución.

#### 4 Resultados

Aquí se presentan los resultados obtenidos de la comparación de los procesos tanto del hotel estudio de caso como de la marca Best Western, para lo cual se realiza una matriz que servirá de check list para las conformidades y no conformidades a medida que se identifique claramente, la base para la calificación son los estándares de la marca que son 7, experiencia de llegada y salida, experiencia en el cuarto del baño del huésped, experiencia en la habitación del huésped, experiencia en alimentos y bebidas, experiencia en la habitación al dormir, experiencia en el servicio e instalaciones y por ultimo experiencia respecto a áreas de trabajo/entretenimiento.

Con esta parte se cumple el objetivo específico numero dos, el cual indica detectar las áreas de oportunidad identificando los factores que son similares o puntos clave de mejora en la atención brindada a los clientes y sugerir los procesos que garanticen calidad.

*Tabla 18 Matriz de Check List de cumplimiento de procesos a los estándares establecidos por Best Western*

<b>ESTÁNDARES DE LA MARCA BEST WESTERN</b>			
REFERENCIA	CONCEPTO	ÁREA DE OPERACIÓN	CUMPLIMIENTO
301	EXPERIENCIA DE LLEGADA Y SALIDA		
301.01	Aceptación de tarjetas de crédito	Restaurante y Recepción	si
301.02	Señalización direccional adecuada	Compras y mantenimiento	SI
301.03	Disponibilidad de un ascensor/elevador si hay mas de dos niveles	N/A botones	SI
301.04	Check-Out Exprés	Recepción	INCONFORMIDAD
301.05	Provisión de	Mantenimiento	SI

	asientos en el área de recepción/Lobby		
301.06	Asistencia con el equipaje y disponibilidad de almacenamiento	Recepción y Botones	SI
301.07	Iluminación del Estacionamiento	Mantenimiento	SI
301.08	Personal y Empleados	Todos, primordialmente recepcionistas, botones, meseros, cap. De meseros, cajeros, ama de llaves, camaristas, mantenimiento, áreas publicas.	INCONFORMIDAD
301.09	Registro y Teléfono disponibles las 24 horas	Ventas, recepción, botones, Camarista y mantenimiento.	SI
301.10	Placa Promesa de Servicio	Mantenimiento	SI
301.11	Áreas Ocultas (Disimuladas) de Servicio y Basura.	Áreas públicas y Mantenimiento	SI
302	EXPERIENCIA EN EL CUARTO DE BAÑO DEL HUÉSPED		
302.01	Provisión de un Tapete de Baño	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	SI
302.02	Instalaciones del Cuarto de Baño	Mantenimiento, almacén, compras	INCONFORMIDAD
302.03	Tapones de Baño	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	SI
302.04	Provisión de un Perchero de Ganchillos o Individual.	Mantenimiento, almacén, compras	SI
302.05	Provisión de Pañuelos Faciales.	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	SI
302.06	Secadora de pelo en la Habitación	Mantenimiento, almacén, compras	SI
302.07	Iluminación Adecuada y Electricidad Idónea	Mantenimiento, almacén, compras	SI
302.08	Tamaño Adecuado del Cuarto de Baño	Mantenimiento, almacén, compras	SI
302.09	Provisión de	camarista, Ama de	SI

	Champú/Jabón	llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.	
302.10	Instalaciones de la Ducha y la Bañera (Tina)	Mantenimiento, almacén, compras, camaristas. Ama de llaves	INCONFORMIDAD
302.11	Provisión de Papel Higiénico y Rollo de Repuesto.	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	SI
302.12	Provisión de Toallero y Toallas	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.	SI
302.13	Provisión de Vasos	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	SI
302.14	Ventilación Adecuada	Mantenimiento, almacén, compras	SI
302.15	Provisión de un Cesto de basura	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	SI
303	EXPERIENCIA EN LA HABITACIÓN DEL HUÉSPED		
303.01	Agua embotellada en cada habitación de Huéspedes	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	SI
303.02	Reloj (Visualización de hora)	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.	SI
303.03	Área para colgar la ropa y Perchas (Ganchos de Ropa)	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.	SI
303.04	Cafetera / Tetera en cada habitación de huéspedes.	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	INCONFORMIDAD
303.05	Instrucciones de Emergencia (En caso de Incendio)	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	SI
303.06	Instrucciones de Emergencia (Médicas)	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	INCONFORMIDAD
303.07	Aseguramiento de las Privacidad del Huésped - Habitación por Huésped.	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	SI
303.08	Aseguramiento de la Privacidad del	todos, primordialmente	SI

	Huésped - Dentro de la propiedad	receptionistas, botones, meseros, cap. De meseros, cajeros, ama de llaves, camaristas, mantenimiento, áreas publicas.	
303.09	Aire acondicionado/Calefacción disponible para las necesidades locales.	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	INCONFORMIDAD
303.10	Plancha y Tabla de Planchar disponibles en todas las Habitaciones	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.	INCONFORMIDAD
303.11	Provisión de Bolsa de Lavandería	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	SI
303.12	Dispositivos de cierre - Puertas de entrada, Cerraduras electrónicas	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	SI
303.13	Dispositivos de Cierre - Puertas de entrada - Cerraduras secundarias	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	SI
303.14	Dispositivos de Cierre - Puertas de Patios/Balcones	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	SI
303.15	Dispositivos de Cierre - Puertas Comunicadas	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	SI
303.16	Provisión de un Espacio para Acomodar el Equipaje	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	SI
303.17	Libreta de Mensajes y Bolígrafo o Lápiz	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	SI
303.18	Provisión de un Espejo	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	SI
303.19	Disponibilidad de Llamada Matutina/Alarma	recepción, camarista, ama de llaves, mantenimiento, almacén, compras,	SI

		gerencia.	
303.20	Mínimo de un 50% de Habitaciones para No fumadores.	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	INCONFORMIDAD
303.21	Disponibilidad de Cajas de Seguridad	Mantenimiento, almacén, compras, camaristas. Ama de llaves	SI
303.22	Provisión de un Cesto de Basura	camaristas, ama de llaves, almacén, compras	SI
304	EXPERIENCIA EN ALIMENTOS Y BEBIDAS		
304.01	Desayuno Disponible - Global	meseros, capitán de meseros, cocina, chef, almacén compras, gerencia	SI
305	EXPERIENCIA EN LA HABITACIÓN/AL DORMIR		
305.01	Calidad de la Ropa de Cama	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.	SI
305.02	Tamaño de la Cama con Tamaño Adecuado de la Ropa de Cama.	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento, gerencia.	SI
305.03	Camas- Disponibilidad de Tamaños más Grandes	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento, gerencia.	SI
305.04	Provisión de mesita de Noche	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento, gerencia.	SI
305.06	Provisión de un Dispositivo "No Molestar"	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	SI
305.07	Cortinas que Excluyen la Luz	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.	SI
306	EXPERIENCIA EN EL SERVICIO E INSTALACIONES		
306.01	Agua Embotellada Disponible	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.	SI
306.02	Contenido que Cumple con el	Recepción, camarista, ama de	INCONFORMIDAD

	Directorio de Teléfonos (Directorio)	llaves, mantenimiento, almacén, compras, gerencia.	
306.03	Provisión de un Directorio de Servicios (Directorio)	gerencia, compras, almacén, ama de llaves, camaristas.	INCONFORMIDAD
306.04	Ventiladores Eléctricos	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas.	SI
306.05	Provisión de Instalaciones de Fax y Fotocopiado.	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	INCONFORMIDAD
306.06	Gimnasio, cuando sea Proporcionado	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, áreas públicas.	SI
306.07	Plancha y Tabla de Planchar - Disponibles bajo petición.	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas-recepción.	SI
306.08	Computadora en el Lobby con Internet de Alta Velocidad	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	SI
306.09	Servicios Normales - Sin Cargo Extra	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas-recepción.	SI
306.10	Disponibilidad de Botanas y Bebidas Frías y Calientes	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas-recepción - restaurante.	SI
306.11	Artículo de Tocador - De Cortesía	gerencia, compras, almacén, ama de llaves, camaristas.	INCONFORMIDAD
307	EXPERIENCIA RESPECTO A ÁREAS DE TRABAJO/ENTRETENIMIENTO		
307.01	Provisión de una silla o Asiento	gerencia, compras, almacén,	INCONFORMIDAD

		mantenimiento.	
307.02	Instrucciones de Marcación Disponibles	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas-recepción.	SI
307.03	Acceso a Internet de Alta Velocidad (HSIA, por sus siglas en inglés)	gerencia, compras, almacén, mantenimiento - sistemas	INCONFORMIDAD
307.04	La Iluminación es Adecuada y Funciona a partir de la Entrada.	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	SI
307.05	Toma de Corriente Eléctrica - Siempre activa y Accesible	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	INCONFORMIDAD
307.06	La Habitación es Adecuada para el Descanso	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas-recepción.	INCONFORMIDAD
307.07	La Habitación es Adecuada para el Trabajo	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	SI
307.08	Provisión de una televisión con canal en Inglés	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	INCONFORMIDAD

Fuente: Elaboración propia

Realizando el análisis de cumplimiento de los estándares podemos observar que el cumplimiento general es del 78% y las no conformidades del 22% esto se debe a que el hotel cumple pero no de forma correcta o completamente como debería de ser por eso representa las no conformidades, las áreas críticas son experiencia en el servicio e instalaciones que va ligada directamente al área de mantenimiento y del ama de llaves, otra que es muy crítica dentro de los estándares es la de experiencia con respecto a áreas de trabajo/entretenimiento y esas también le pegan directamente a mantenimiento, sin embargo también entra en juego el papel que está desempeñando el gerente general en cuanto a vigilancia del cumplimiento en las áreas que prestan el servicio en la Tabla 19 se presenta esta información, así mismo como se puede notar se tienen un cumplimiento del 100% en la experiencia en alimentos y bebidas y experiencia en la habitación al dormir ya que lo que se califica es la forma en que se procede con el manejo de alimentos y bebidas y como se le es presentado al huésped o

comensal, y con respecto a las habitaciones en la experiencia al dormir, porque las camaristas cumplen adecuadamente el protocolo de limpieza y la atención al huésped desde su llegada hasta su partida de la habitación, es uno de los puntos mas fuertes hasta el momento ya que el ama de llaves maneja un estricto control sobre las camaristas en cuanto a supervisión para realizar las tareas adecuadamente para que la experiencia del huésped sea una estancia acogedora y llena de placer al dormir y disfrutar de la habitación como el mejor medio de descanso en la ciudad.

Para representar mejor gráficamente la relación que se presenta en la tabla se muestra una grafica radial para el mejor entendimiento de la tabla 19 misma que indica los factores ya antes analizados en cuanto a lo que cumple y las inconformidades que presenta.

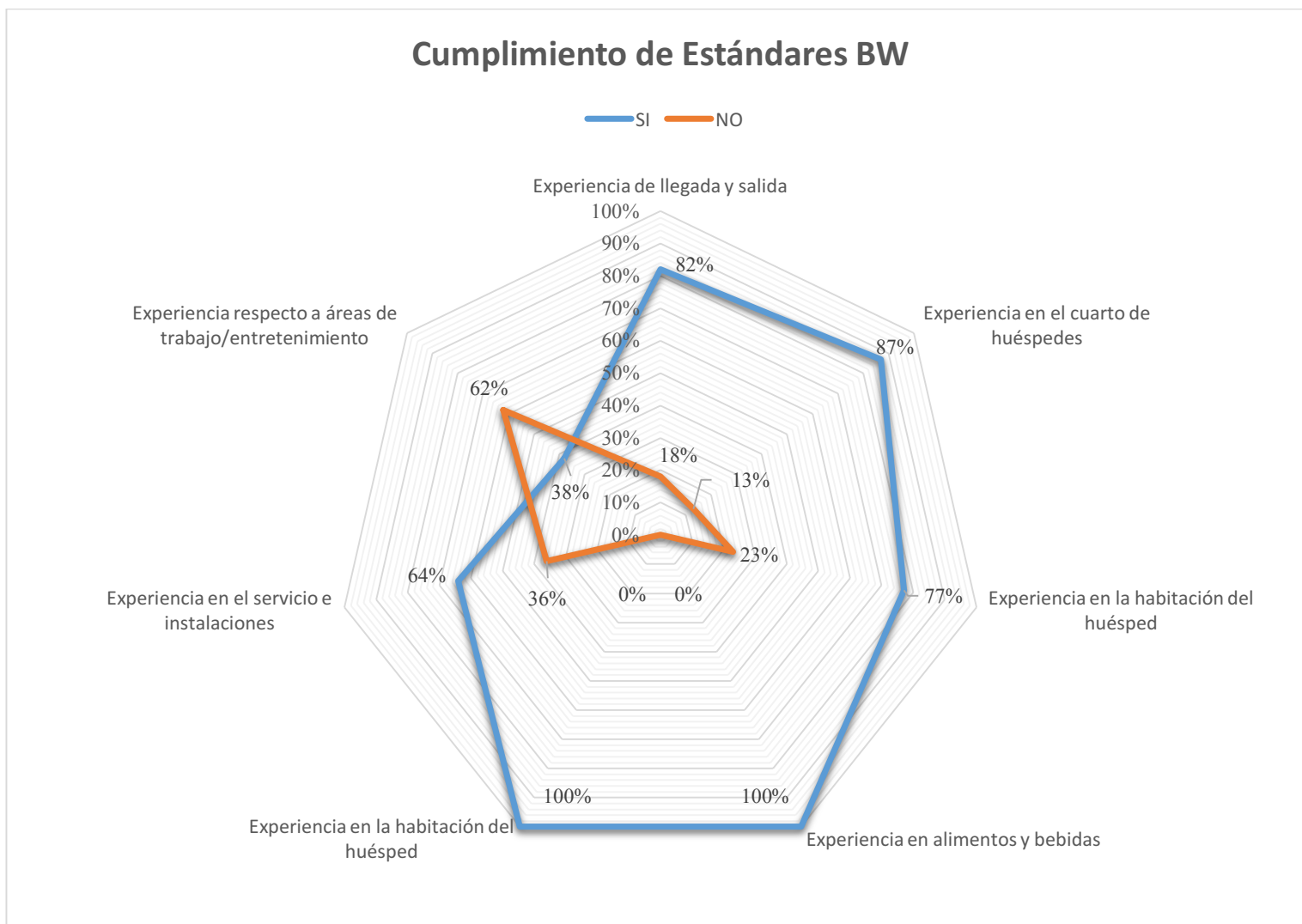
*Tabla 19 Matriz de cumplimiento del hotel en relación a los estándares de la Marca*

REFERENCIA	ESTÁNDAR	CUMPLIMIENTO			
		SI		NO	
		CIFRAS	%	CIFRAS	%
<b>301</b>	Experiencia de llegada y salida	9	82%	2	18 %
<b>302</b>	Experiencia en el cuarto de huéspedes	13	87%	2	13 %
<b>303</b>	Experiencia en la habitación del huésped	17	77%	5	23 %
<b>304</b>	Experiencia en alimentos y bebidas	1	100%	0	0%
<b>305</b>	Experiencia en la habitación al dormir	7	100%	0	0%
<b>306</b>	Experiencia en el servicio e instalaciones	7	64%	4	36 %
<b>307</b>	Experiencia respecto a áreas de trabajo/entretenimiento	3	38%	5	62 %
	<b>TOTAL</b>		<b>78%</b>		<b>22 %</b>

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 5 Representación del cumplimiento del hotel a los estándares de Best Western



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1 Propuesta de la Solución.

Con este punto se cumple el tercer y último objetivo específico de la investigación que señala en proponer la estrategia de mejora de calidad en el servicio representado en el diseño de la mejora del servicio para el hotel y restaurante con base en el estudio diagnóstico, las detecciones y las nuevas expectativas y percepciones de los clientes.

Ahora como ya sabemos las áreas de oportunidad que tenemos nos iremos a los procesos que afectan en forma directa las no conformidades presentadas anteriormente, para ésta análisis se realiza una matriz donde se especifican los procesos para mejorar o reestructurar actuales para posteriormente hacerle las mejoras, esta matriz enseña los proceso los cuales se adaptan mejor para establecer los cambios necesarios e implementarlos para poder cubrir las no conformidades presentadas, en total son 18 no conformidades que se arreglarán modificando 9 procesos de los 146 existentes del hotel caso de estudio.

*Tabla 20 Matriz de relación de No conformidades con Procesos del hotel a mejorar*

<b>Propuesta de mejora en Procesos</b>					
<b>Inconfor - midad</b>	Referencia	Nombre de Referencia	N. Proceso	Nombre de Proceso	Aplicación
<b>1</b>	301.04	Check out Exprés	67	Check Out	si
<b>2</b>	301.08	Personal y Empleados	1	Supervisión de áreas públicas	si
			2	Supervisión de áreas de recepción	si
			3	Supervisión de habitaciones	si
			4	Supervisión de alimentos y bebidas	si
<b>3</b>	302.02	Instalaciones del Cuarto de baño	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones	si
<b>4</b>	302.1	Instalaciones de la ducha y la bañera	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones	si
<b>5</b>	303.04	Cafetera/tetera en cada habitación de huéspedes	28	Procedimiento General de limpieza.	si

			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>6</b>	303.06	Instrucciones de emergencia médica	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>7</b>	303.09	Aire acondicionado / calefacción disponible para las necesidades locales	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>8</b>	303.10	Plancha y tabla de planchar disponibles en todas las habitaciones	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>9</b>	303.20	Mínimo un 50% de habitaciones para no fumadores	Reestructuración con gerencia y directivos		En revisión
<b>10</b>	306.02	Contenido que cumple con el directorio de teléfonos (Directorio)	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si

			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>11</b>	306.03	Provisión de un directorio de servicios (Directorio)	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>12</b>	306.05	Provisión de Instalaciones de Fax y Fotocopiado	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>13</b>	306.11	Artículos de tocador de cortesía	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>14</b>	307.01	Provisión de una silla o asiento	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones.	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>15</b>	307.03	Acceso a internet de Alta velocidad	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones.	si
			66	Check In	si

			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>16</b>	307.05	toma de corriente eléctrica- siempre activa y accesible	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones.	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>17</b>	307.06	la habitación es adecuada para el descanso	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones.	si
			66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
<b>18</b>	307.08	Provisión de una televisión con canal en inglés	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones.	si
			66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacías limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Matriz de actividades de los 9 procesos que se pretenden mejorar para cubrir las no conformidades de la marca Best Western

Número	Fuente	Página	Diagrama	Proceso	Actividades
1	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	20	Gerente general-mantenimiento/ limpieza.	Supervisión de Áreas Públicas	1. El gerente general llega al área a realizar la supervisión para lo cual toma como base las políticas de supervisión de áreas públicas.
					2. En caso de encontrar anomalías se canaliza al área de mantenimiento y/o limpieza mediante formato ordinario de supervisión.
					3. El responsable del área a la cual se reportan las anomalías encontradas, deberá firmarlo colocando fecha y hora de recepción del mismo.
					4. El área a la cual se reporta debe atender de forma inmediata la solicitud.
					5. En caso de recibir servicio o atención externa el responsable informa al supervisor dicha situación.
					6. Una vez corregido el problema detectado el responsable informa que dicho problema ha sido atendido.
					7. El gerente general revisa el cumplimiento del reporte, una vez cumplido archiva el formato ordinario de supervisión colocando fecha y hora de revisión.
2	Manual de Procedimientos	23	Gerente General	Supervisión Área de Recepción	1. Verifica diariamente reporte de ocupación diaria y bitácora de recepción y botones.

	Turística del Palmar				<p>2. Supervisa diariamente que el staff en turno asista aseado y con el uniforme limpio y completo.</p> <p>3. Supervisa diariamente el cumplimiento de las políticas de atención al cliente.</p> <p>4. Supervisar periódicamente que se haya llevado a cabo la verificación de los productos de mini bar.</p> <p>5. Verificar el buen funcionamiento y manejo del equipo.</p> <p>6. Supervisar diariamente el orden y limpieza del área de recepción.</p> <p>7. Supervisar la realización anual del inventario físico de artículos eléctricos.</p>
3	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	25	Gerente general-mantenimiento/ Ama de llaves.	Supervisión de Habitaciones	<p>1. El gerente general llega al área de habitaciones a realizar la supervisión tomando como base las políticas de supervisión para habitaciones.</p> <p>2. En caso de encontrar anomalías se canaliza al área de ama de llaves y/o mantenimiento mediante formato ordinario de supervisión.</p> <p>3. El responsable del área a la cual se reporta las anomalías encontradas, deberá firmarlo colocando fecha y hora de recepción del mismo.</p> <p>4. El área a la cual se reporta debe atender de forma inmediata la solicitud del supervisor.</p> <p>5. En caso de requerir servicio o atención externa el responsable del área informara al supervisor dicha situación.</p>

					6. El gerente general colaborara en la corrección del problema pendiente de solucionar.
					7. Una vez corregido el problema detectado el responsable informa al supervisor que dicho problema ha sido atendido.
					8. El gerente general revisa el cumplimiento del reporte y una vez cumplido lo archiva colocando fecha y hora.
					9. Fecha y hora de revisión.
<b>4</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	28	Gerente general-mantenimiento/ limpieza.	Supervisión de Alimentos y Bebidas	1. El gerente general llega al área de alimentos y bebidas a realizar la supervisión tomando como base las políticas de supervisión para este departamento
					2. Autoriza órdenes de compra solicitadas por cocina, bar y almacén.
					3. Supervisa al personal de cocina y limpieza del área.
					4. Verifica ventas de restaurante
					5. Elabora reporte de supervisión y manda las actividades a realizar a mantenimiento y áreas públicas en caso de encontrar anomalías.
					6. Archiva reporte y verifica el cumplimiento de las actividades asignadas.
<b>23</b>	Manual de Procedimientos	79	Ama de Llaves	Recorrido de Habitaciones	1. Toca tres veces en la habitación, en caso de no recibir respuestas abre la habitación.



	Turística del Palmar			(Habitaciones Vacías Limpias)	<p>2. Verifica que en la habitación haya: amenidades, toallas limpias, camas adecuadamente tendidas.</p> <p>3. Verifica que la habitación se encuentre impecable.</p> <p>4. Verifica que estén elaboradas las cortesías en los blancos y que se cuente con toda la papelería de información para el huésped.</p> <p>5. Si alguna de las habitaciones requiere aromatizante se procede a realizarlo.</p>
28	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	91	Camarista	Procedimiento General de Limpieza	<p>1. Encender las luces de la habitación</p> <p>2. Abrir cortinas y ventanas y dejar que entre el aire.</p> <p>3. Aplicar desinfectante en regadera lavado y WC.</p> <p>4. Deshacer la cama, inspeccionando las sabanas.</p> <p>5. Sacar la basura de la habitación.</p> <p>6. Retirar las toallas sucias del baño.</p> <p>7. Retirar las sabanas sucias de la habitación.</p> <p>8. Realizar la limpieza del baño.</p> <p>9. Traer las sabanas limpias.</p> <p>10. Realizar tendido de cama.</p> <p>11. Revisar artículos de cortesía y reponer los faltantes.</p> <p>12. Cerrar cortinas y ventanas.</p> <p>13. Limpiar muebles.</p> <p>14. Barrer el piso y pasar el trapeador. Aspirar las habitaciones si tiene alfombra.</p>

					15. Aromatizar la habitación.
					16. Apagar todas las luces.
					17. Remover de la puerta la tarjeta de limpieza.
					18. En la hoja de asignación marcar el número de habitación como limpieza.
					19. Reportar el estado de la habitación al responsable de ama de llaves.
59	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	139	Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento Preventivo a Habitaciones	1. El jefe de mantenimiento con base en el calendario de mantenimiento preventivo verifica el adecuado funcionamiento de:
					○ Sistema eléctrico: Revisa: candiles, socket, cableado e interruptores.
					○ Sistema hidráulico: Revisa: llaves, regaderas, llaves W.C. Tubos sanitarios y coladeras.
					○ Instalaciones: Revisa: alfombras, cortineros, cerraduras, cancel de aluminio, extractores, alarma de humo, pintura, espejos, vidrios y pisos.
					○ Servicios: Revisa: internet, teléfono, televisión y cable.
					2. En caso de encontrar un desperfecto el auxiliar de mantenimiento procede a corregirlo.

					<p>○ Si no se cuenta con el material necesario para realizar la reparación el jefe de mantenimiento elaborará orden de compra, solicita autorización al gerente general y la entrega al departamento de compras.</p> <p>○ Una vez recibido el material solicitado al departamento de compras el jefe de mantenimiento procede a corregir el desperfecto.</p> <p>3. Concluido el mantenimiento, el jefe de mantenimiento registra en la bitácora de actividades diarias, las actividades realizadas para cumplir con el mantenimiento preventivo.</p>
<b>66</b>	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	164	Recepcionista - Bell Boy	Check In	<p>1. Recibe cordial y amablemente a los huéspedes del hotel.</p> <p>2. Solicita al huésped el llenado de la tarjeta de registro.</p> <p>3. Solicita al huésped que cubra el depósito requerido.</p> <p>4. En caso de que el depósito sea realizado en efectivo, procede a llenar el formato recibo de depósito por hospedaje y entrega una copia al huésped.</p> <p>5. Registra al cliente en el sistema ORACLE.</p> <p>6. Con base en el crédito del huésped (efectivo, tarjeta de crédito y débito) apertura o restringe servicios e informa al restaurante cuando los huéspedes no puedan firmar sus consumos.</p>

					<p>7. Asigna habitación al huésped y le entrega la llave de su habitación.</p> <p>8. Explica al huésped en forma general los servicios ofrecidos por el hotel, tales como horarios de restaurant, horarios de alberca, horarios de salón de juegos, cupo de estacionamiento etc.</p> <p>9. Solicita al Bell Boy que guie al huésped hasta su habitación.</p> <p>Nota: en caso de que el crédito del huésped correspondiente solo a la renta de habitación se le restringe el derecho a firmar en el restaurante y/o bar.</p>
67	Manual de Procedimientos Turística del Palmar	167	Recepcionista - Huésped/Cliente	Check Out	<p>1. Una vez que el huésped solicita su cuenta para retirarse del hotel procede a preguntar.</p> <p><input type="radio"/> Si requiere factura o bien un recibo de impuestos.</p> <p><input type="radio"/> La forma de facturación (global o separada por conceptos).</p> <p><input type="radio"/> Confirma la forma de pago (efectivo, tarjeta o crédito).</p> <p><input type="radio"/> En caso de solicitar factura solicita datos fiscales o nombre de la empresa a la cual se va a facturar.</p> <p>2. En caso de que el huésped lo requiera se imprime un estado de cuenta para su revisión.</p>

					3. Una vez que el huésped revisa y acepta la cuenta, recibe pago con tarjeta o efectivo para cubrir la diferencia con el depósito, o bien regresa al huésped la diferencia a favor.
					4. Solicita al huésped firma de recibo en la copia de la factura o recibo.
					5. En caso de que se trate de un crédito, solo solicita al huésped su firma en la factura original.
					6. Despide al cliente y le invita a regresar, preguntando si los servicios fueron adecuados y si tienen alguna sugerencia para mejorar el servicio.
					7. Da de baja del sistema ORACLE al huésped.
					8. Archiva factura o recibo impreso.
					9. La factura se entrega hasta el día siguiente en el corte.

Fuente: Elaboración Propia

Con la matriz presentada anteriormente podemos saber las actividades que se tienen por cada uno de los 9 procesos que se pretende mejorar, para determinar cuales hacen falta y cumplir completamente los estándares de la Marca, a continuación se presentan los diagramas de flujo tomados del manual de organización de la empresa y posteriormente se presentaran las células de los procesos de mejora por cada uno y los diagramas ya aplicando las mejoras establecidas en las células de procesos.

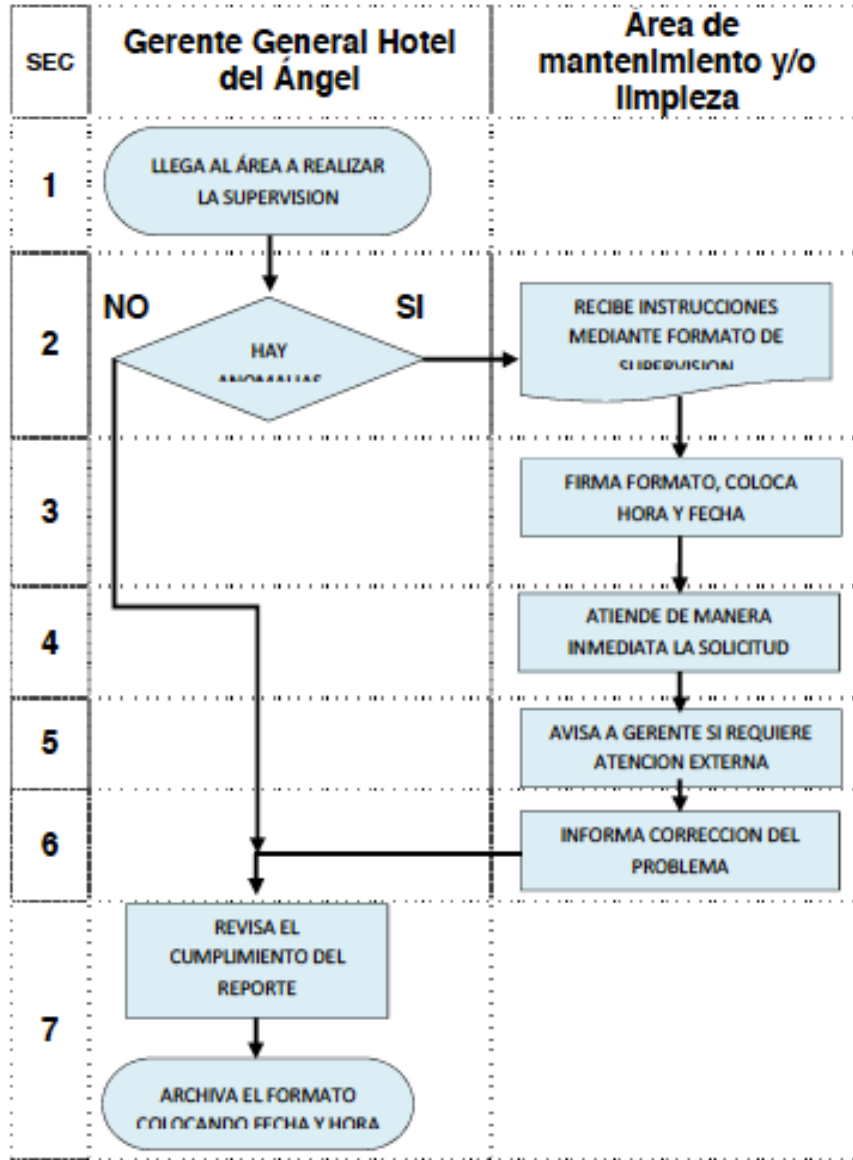


Figura 15 Diagrama de Flujo del proceso actual N. 1 "Supervisión de áreas públicas"

fuelle: manual de procesos del Hotel pág. 20. (2014)

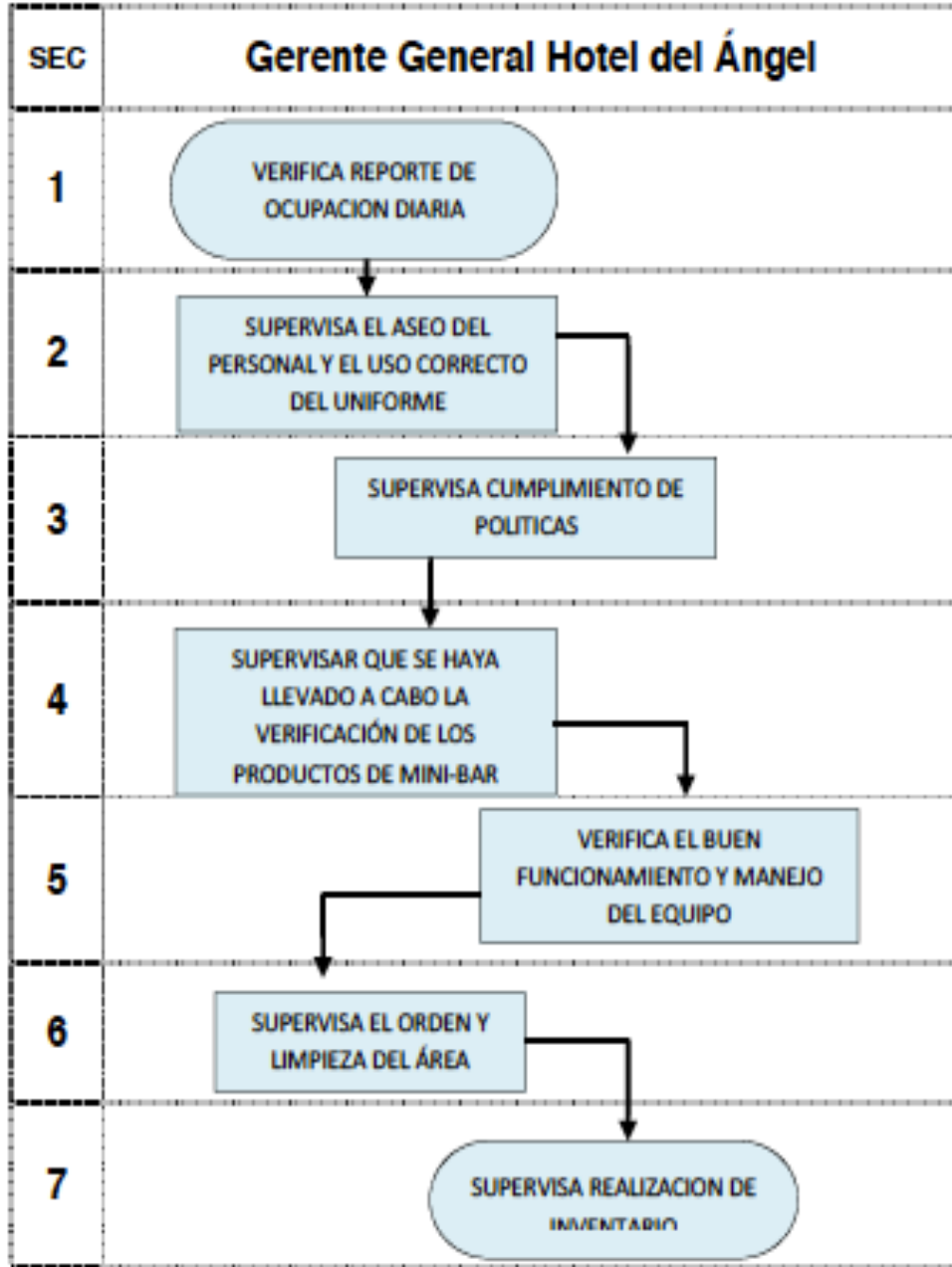


Figura 16 Diagrama de Flujo del proceso actual n. 2 Supervisión del área de recepción

fuentes: Manual de procesos del hotel pág. 23 (2014)

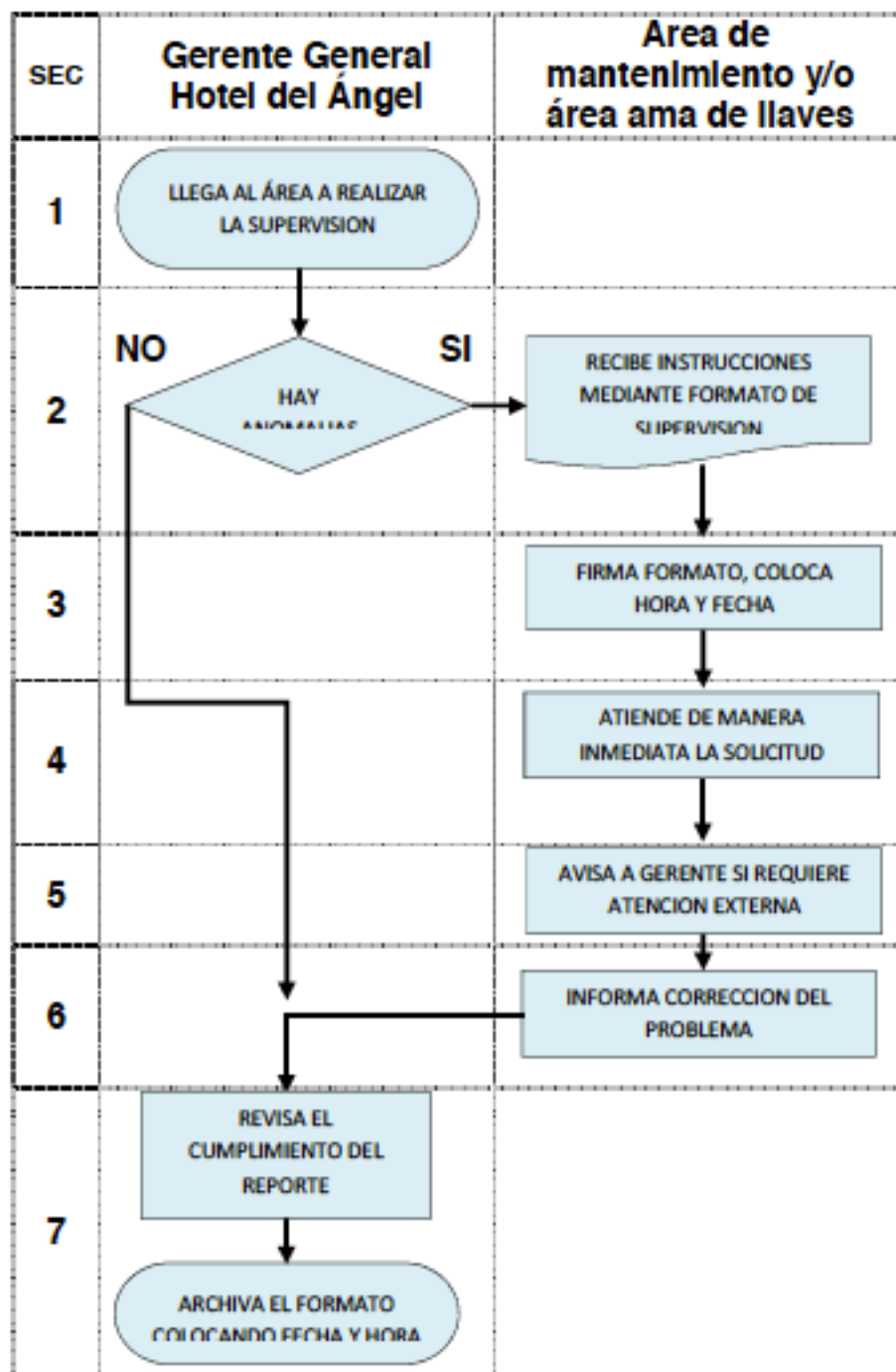


Figura 17 Diagrama de Flujo del proceso actual n. 3 Supervisión de habitaciones

fuentes: Manual de procesos el hotel pág. 25 (2014)



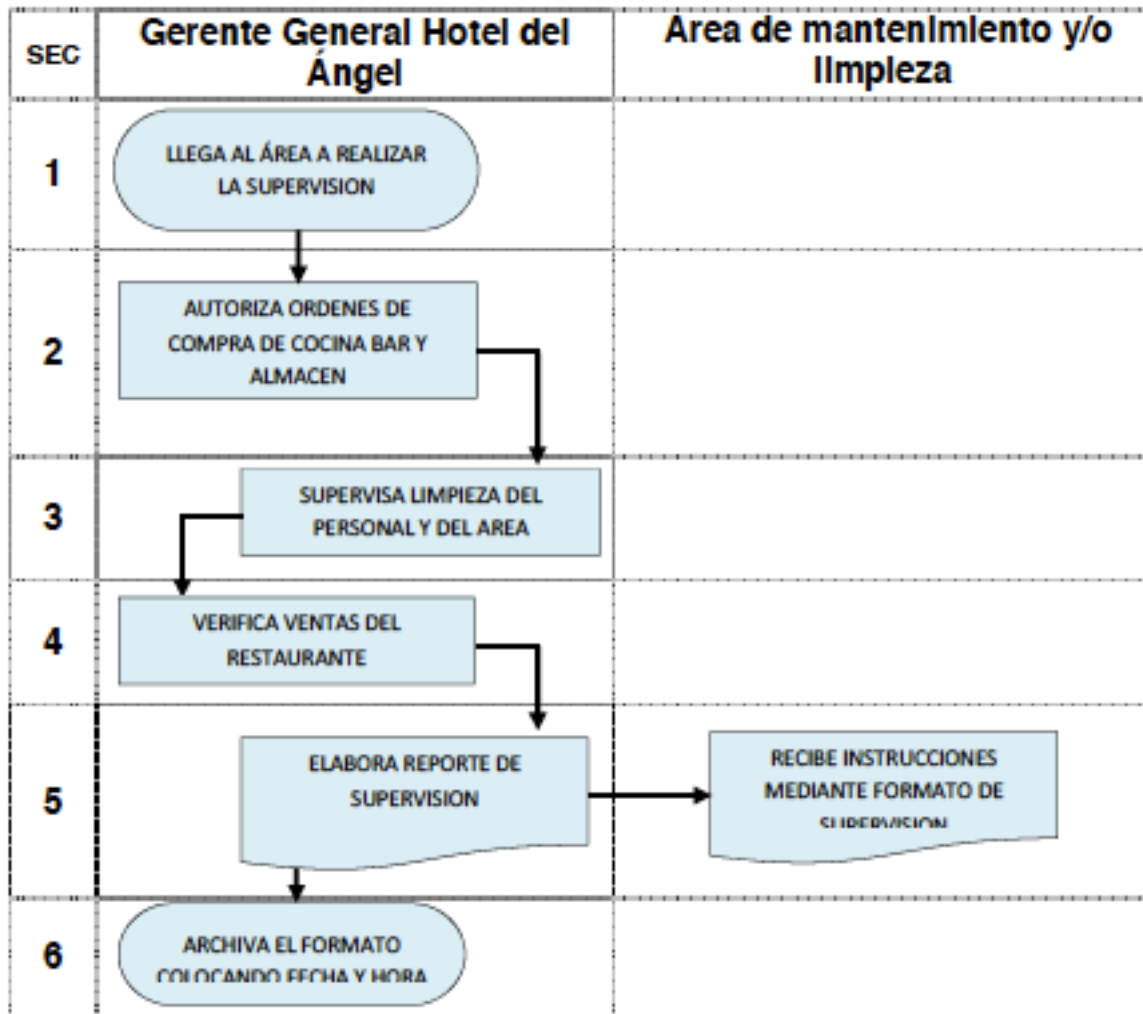


Figura 18 Diagrama de flujo del proceso actual n. 4 Supervisión de alimentos y bebidas

Fuente: Manual de procesos del hotel pág. 28 (2014)

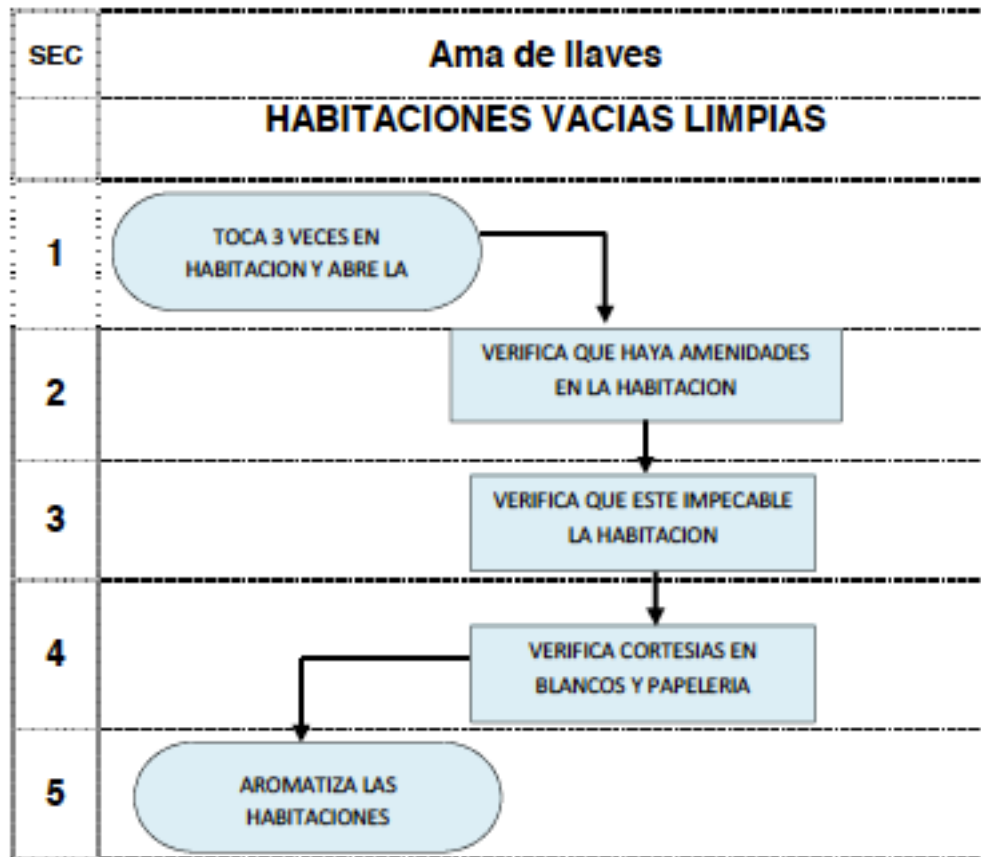


Figura 19 Diagrama de flujo del proceso actual n. 23 Recorrido de Habitaciones (habitaciones vacías limpias)

Fuente: Manual de procesos del hotel pág. 79 (2014)

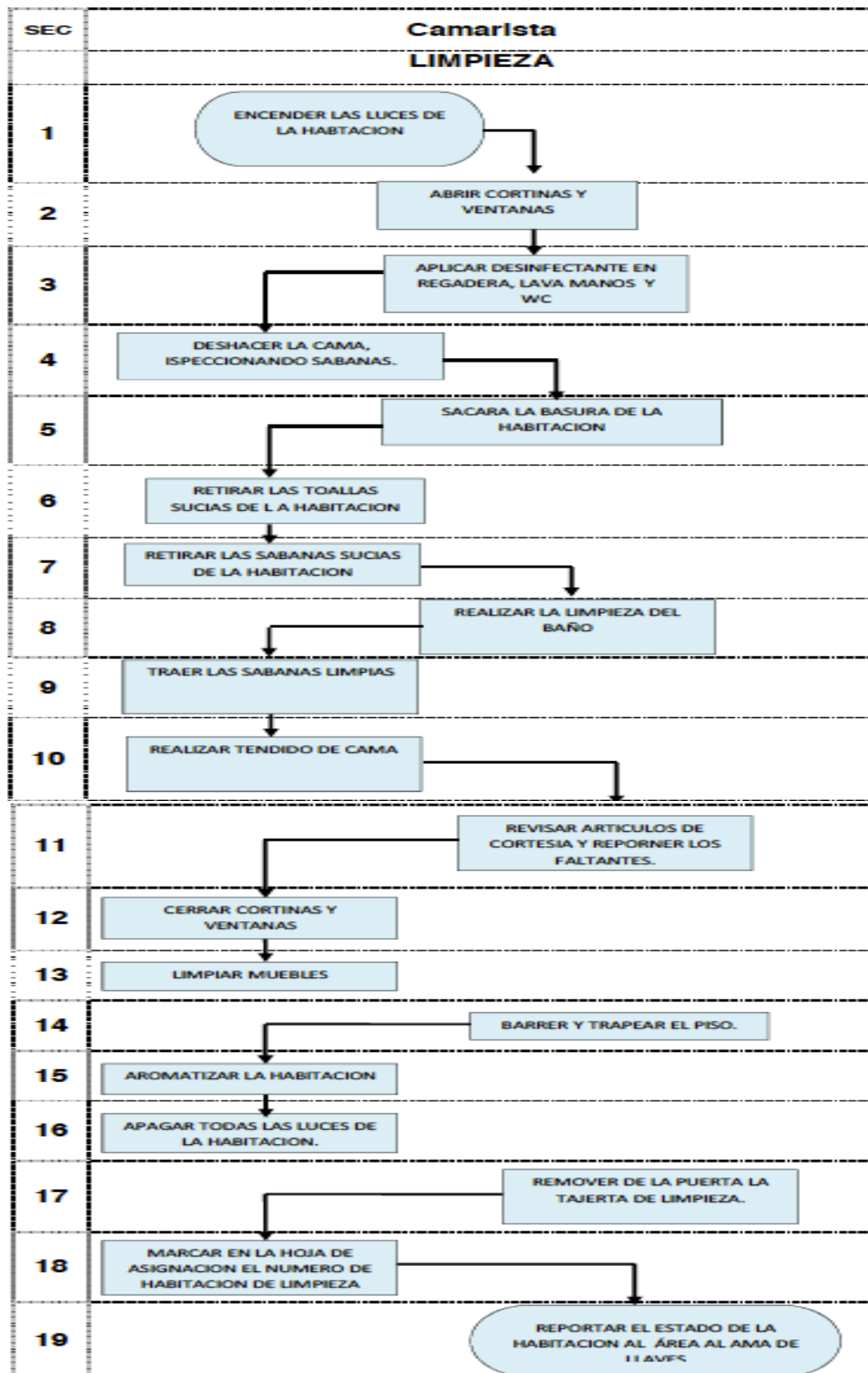


Figura 20 Diagrama de flujo del proceso actual n. 28 Procedimiento general de limpieza

Fuente: Manual de procesos del hotel pág. 91 (2014)

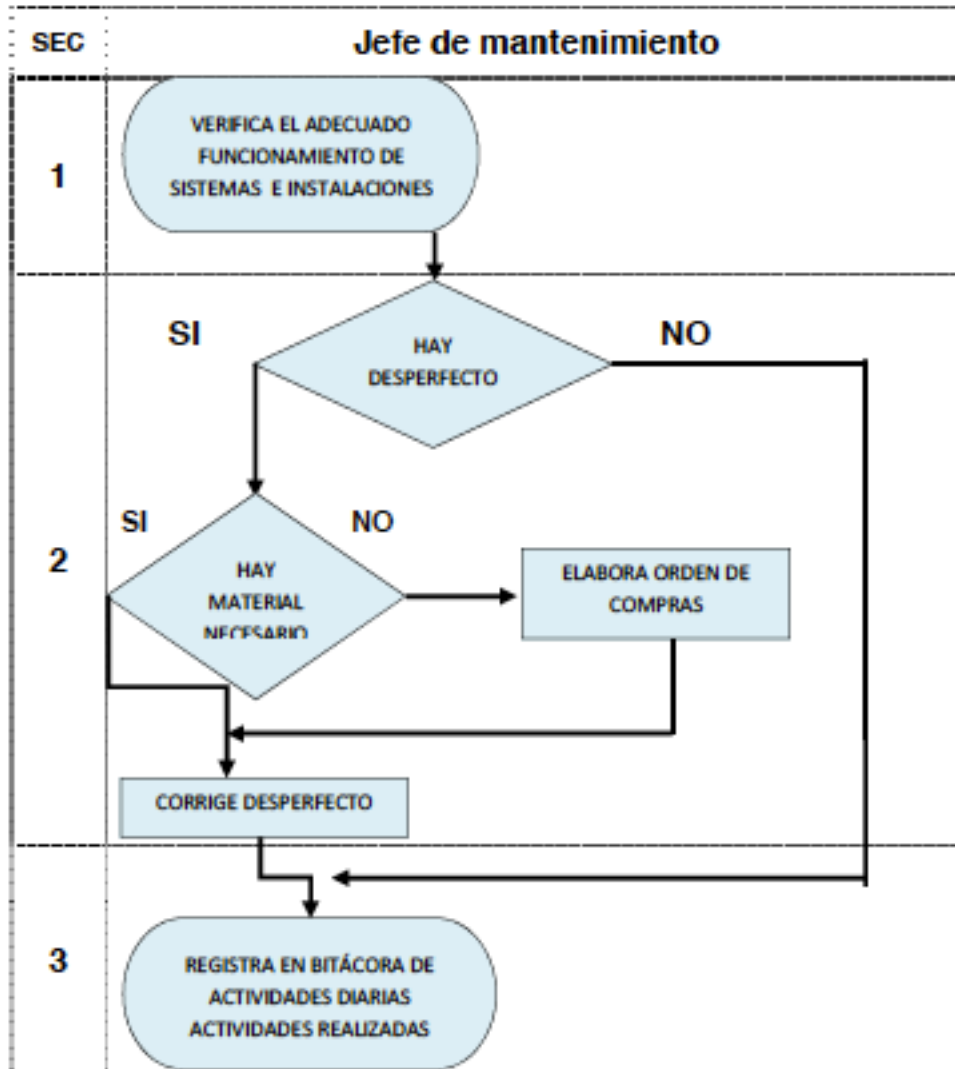


Figura 21 Diagrama de flujo del proceso actual n. 59 Mantenimiento Preventivo a habitaciones

Fuente: Manual de procesos del hotel pág. 139 (2014)

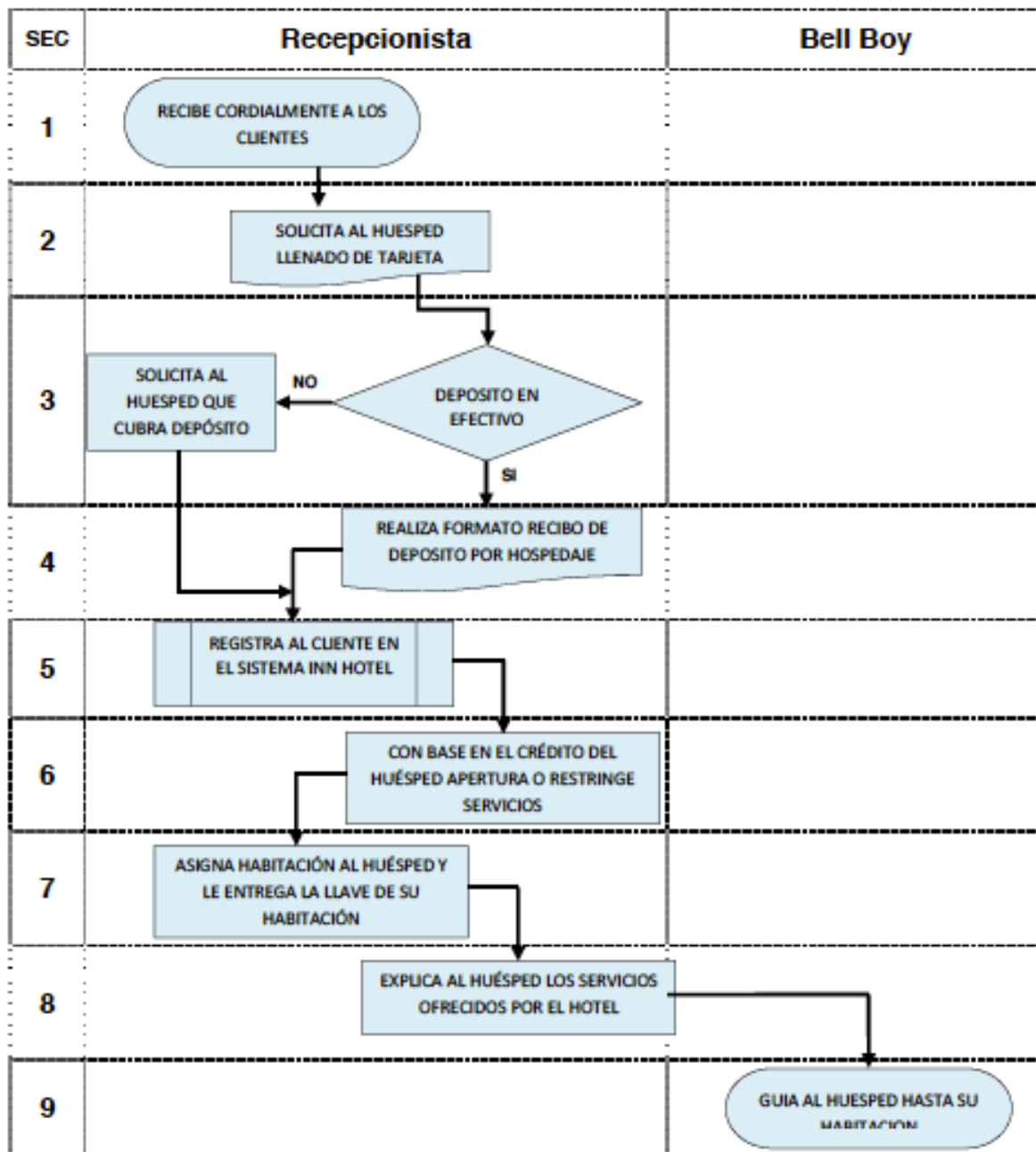


Figura 22 Diagrama de flujo del proceso actual n. 66 Check In

Fuente: Manual de procesos del hotel pág. 164 (2014)

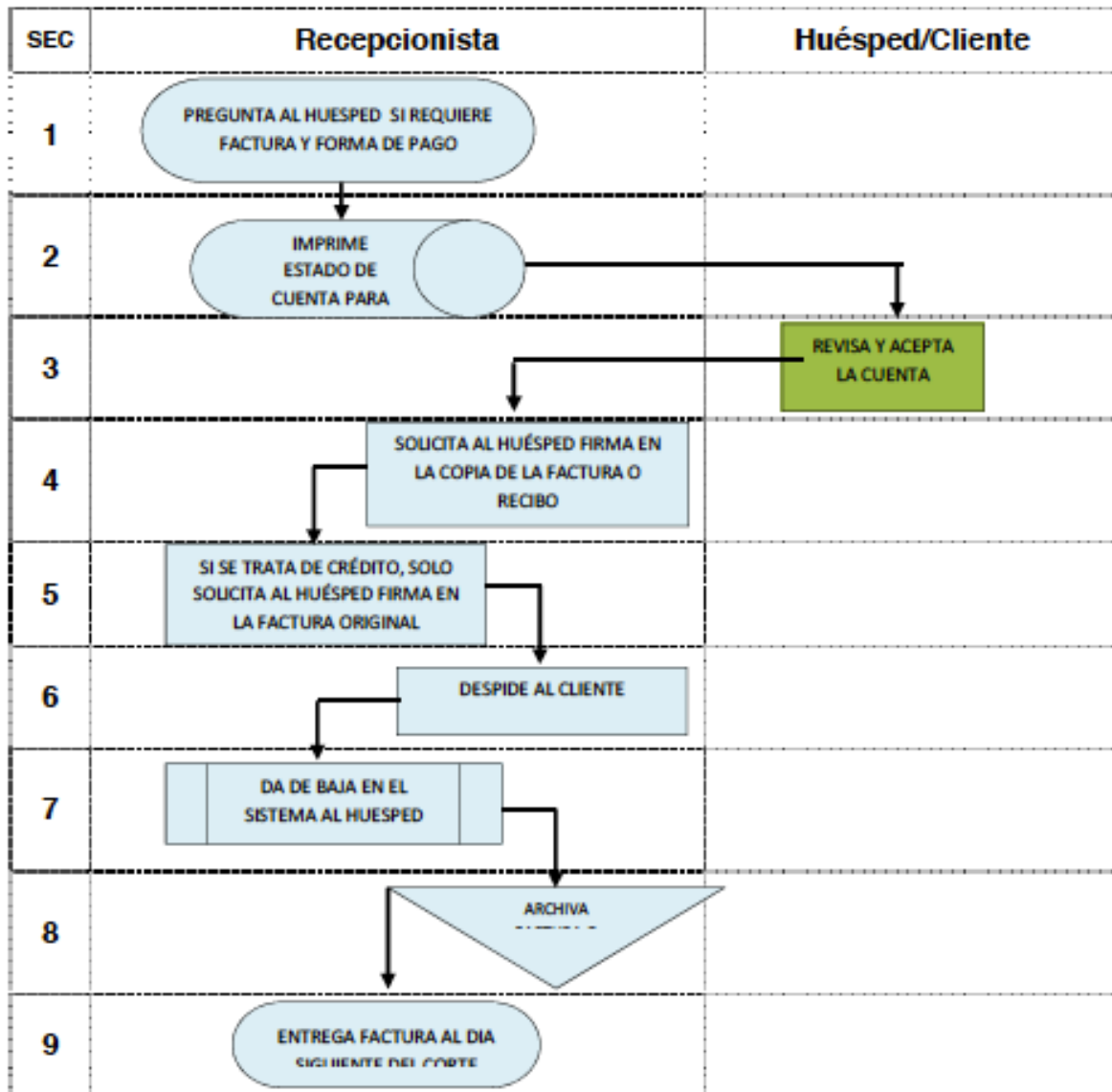


Figura 23 Diagrama de flujo del proceso actual n. 67 Check Out

Fuente: Manual de procesos del hotel pág. 167 (2014)

Ahora bien, para continuar con el establecimiento de mejoras se presentan las cédulas de descripción de procedimiento de cada proceso con las actividades que hacían falta para cumplir con las No conformidades de la marca Best Western.

Tabla 22 Cédula del mejoramiento de la Descripción de Puesto del procedimiento N. 1  
Supervisión de áreas públicas

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Ama de llaves		DENOMINACIÓN DE PROCEDIMIENTO: Núm. 1: Supervisión de áreas públicas
Área: áreas públicas		Fecha de formulación: 22/11/2016
		Vigencia:
Responsable	Número de actividades:	Descripción de la Actividad
Inicio		
Gerente Gral.	1	Llega al área a realizar la supervisión.
Gerente Gral.	2	Supervisa diario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo del personal</li> <li>• Uso correcto del uniforme y Gafete</li> <li>• Verifica si llegan huéspedes extranjeros</li> <li>• Identifica y asigna personal por lo menos Bilingüe para recibir al huésped.</li> <li>• Da instrucciones generales para recibir a los huéspedes.</li> <li>• Continúa recorrido de supervisión general del área.</li> </ul>
Gerente general	3	En caso de encontrar anomalías se canaliza al área de mantenimiento y/o limpieza mediante formato ordinario de supervisión.
Mantenimiento / Áreas públicas	4	El responsable del área a la cual se reportan las anomalías encontradas, deberá firmarlo colocando fecha y hora de recepción del mismo.
Mantenimiento / Áreas públicas	5	El área a la cual se reporta debe atender de forma inmediata la solicitud.
Mantenimiento / Áreas públicas	6	En caso de recibir servicio o atención externa el responsable informa al supervisor dicha situación.
Mantenimiento / Áreas públicas	7	Una vez corregido el problema detectado el responsable informa que dicho problema ha sido atendido.
Mantenimiento / Áreas públicas		Revisa el cumplimiento del reporte, una vez cumplido archiva el formato ordinario de supervisión colocando fecha y hora de revisión.
Gerente Gral.	8	
Fin.		
<b>Autorizó:</b>		<b>Elaboró:</b>
Lic. Eugenia del Carmen Sabbagh Lozano Gerente General		Nombre: Lae. Abril Aracelly Cervera Marín Maestrante ITA

Fuente: Elaboración propia a partir de manual de procesos del hotel (2014)

Tabla 23 Cédula del mejoramiento de la Descripción de Puesto del procedimiento N. 2  
Supervisión del área de recepción

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Ventas y atención al cliente		DENOMINACIÓN DE PROCEDIMIENTO: Núm. 2: Supervisión de área de recepción
Área: áreas públicas		Fecha de formulación: 22/11/2016
		Vigencia:
Responsable	Número de actividades:	Descripción de la Actividad
Inicio		
Gerente Gral.	1	Llega al área a realizar la supervisión.
Gerente Gral.	2	Supervisa diario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo del personal</li> <li>• Uso correcto del uniforme y Gafete</li> <li>• Verifica si llegan huéspedes extranjeros</li> <li>• Identifica y asigna personal por lo menos Bilingüe para recibir al huésped.</li> <li>• Da instrucciones generales para recibir a los huéspedes.</li> <li>• Continúa recorrido de supervisión general del área.</li> </ul>
Gerente Gral.	3	Verifica diariamente reporte de ocupación diaria y bitácora de recepción y botones.
Gerente Gral.	4	Supervisa diariamente el cumplimiento de las políticas de atención al cliente.
Gerente Gral.	5	Supervisar periódicamente que se haya llevado a cabo la verificación de los productos de mini bar.
Gerente Gral / Recepcionista	6	Verificar el buen funcionamiento y manejo del equipo.
Gerente Gral. / Recepcionista	7	Supervisar diariamente el orden y limpieza del área de recepción.
Gerente General / recepcionista.	8	Supervisar la realización anual del inventario físico de artículos eléctricos.
Fin.		
<b>Autorizó:</b>		<b>Elaboró:</b>
Lic. Eugenia del Carmen Sabbagh Lozano Gerente General		Nombre: Lae. Abril Aracelly Cervera Marín Maestrante ITA

Fuente: Elaboración propia a partir de manual de procesos del hotel (2014)



Tabla 24 Cédula del mejoramiento de la Descripción de Puesto del procedimiento N.3  
Supervisión de Habitaciones

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Ama de llaves		DENOMINACIÓN DE PROCEDIMIENTO: Núm. 3: Supervisión de habitaciones.
Área: camaristas		Fecha de formulación: 22/11/2016
		Vigencia:
Responsable	Número de actividades:	Descripción de la Actividad
Inicio		
Gerente Gral.	1	Llega al área a realizar la supervisión.
Gerente Gral.	2	Supervisa diario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo del personal</li> <li>• Uso correcto del uniforme y Gafete</li> <li>• Verifica si llegan huéspedes extranjeros</li> <li>• Identifica y asigna personal por lo menos Bilingüe para recibir al huésped.</li> <li>• Da instrucciones generales para recibir a los huéspedes.</li> <li>• Continúa recorrido de supervisión general del área.</li> </ul>
Gerente Gral.	3	Llega al área de habitaciones a realizar la supervisión tomando como base las políticas de supervisión para habitaciones.
Gerente Gral.	4	En caso de encontrar anomalías se canaliza al área de ama de llaves y/o mantenimiento mediante formato ordinario de supervisión.
Mantenimiento / Ama de llaves	5	El responsable del área a la cual se reporta las anomalías encontradas, deberá firmarlo colocando fecha y hora de recepción del mismo.
Mantenimiento / Ama de llaves	6	El área a la cual se reporta debe atender de forma inmediata la solicitud del supervisor.
Gerente General / Mto.- Ama de llaves	7	En caso de requerir servicio o atención externa el responsable del área informara al supervisor dicha situación.
Gerente Gral.	8	Colaborará en la corrección del problema pendiente de solucionar.
Mantenimiento / a Ama de llaves	9	Una vez corregido el problema detectado el responsable informa al supervisor que dicho problema ha sido atendido.
Gerente Gral.	10	Revisa el cumplimiento del reporte y una vez cumplido lo archiva colocando fecha y hora.
Fin.		
<b>Autorizó:</b>		<b>Elaboró:</b>
Lic. Eugenia del Carmen Sabbagh Lozano Gerente General		Nombre: Lae. Abril Aracelly Cervera Marín Maestrante ITA

Fuente: Elaboración propia a partir de manual de procesos del hotel (2014)

Tabla 25 Cédula del mejoramiento de la Descripción de Puesto del procedimiento N.4 Supervisión de Alimentos y Bebidas

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Capitán de meseros y Chef ejecutivo		DENOMINACIÓN DE PROCEDIMIENTO: Núm. 4: Supervisión de alimentos y bebidas.
Área: Restaurante y Cocina		Fecha de formulación: 22/11/2016
		Vigencia:
Responsable	Número de actividades:	Descripción de la Actividad
Inicio		
Gerente Gral.	1	Llega al área a realizar la supervisión.
Gerente Gral.	2	Supervisa diario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo del personal</li> <li>• Uso correcto del uniforme y Gafete</li> <li>• Verifica si llegan huéspedes extranjeros</li> <li>• Identifica y asigna personal por lo menos Bilingüe para recibir al huésped.</li> <li>• Da instrucciones generales para recibir a los huéspedes.</li> <li>• Continúa recorrido de supervisión general del área.</li> </ul>
Gerente Gral.	3	Llega al área de alimentos y bebidas a realizar la supervisión tomando como base las políticas de supervisión para este departamento
Gerente Gral.	4	Autoriza órdenes de compra solicitadas por cocina, bar y almacén.
Gerente Gral.	5	Supervisa al personal de cocina y limpieza del área.
Gerente Gral.	6	Verifica ventas de restaurante
Gerente Gral.	7	Elabora reporte de supervisión y manda las actividades a realizar a mantenimiento y áreas públicas en caso de encontrar anomalías.
Gerente Gral.	8	Archiva reporte y verifica el cumplimiento de las actividades asignadas.
Fin.		
Autorizó:		Elaboró:
Lic. Eugenia del Carmen Sabbagh Lozano Gerente General		Nombre: Lae. Abril Aracelly Cervera Marin Maestrante ITA

Fuente: Elaboración propia a partir de manual de procesos del hotel (2014)

Tabla 26 Cédula del mejoramiento de la Descripción de Puesto del procedimiento N.23  
Recorrido de habitaciones vacías limpias

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Ama de llaves		DENOMINACIÓN DE PROCEDIMIENTO: Núm. 23: Recorrido de habitaciones vacías limpias.
Área: habitaciones		Fecha de formulación: 22/11/2016
		Vigencia:
Responsable	Número de actividades:	Descripción de la Actividad
Inicio		
Ama de llaves	1	Toca tres veces en la habitación, en caso de no recibir respuestas abre la habitación.
Ama de llaves	2	Verifica que en la habitación haya: amenidades, toallas limpias, camas adecuadamente tendidas.
Ama de llaves	3	Verifica que estén colocada la cafetera y/o tetera con las amenidades correspondientes.
Ama de llaves	4	Verifica que este colocado visiblemente el directorio de servicios.
Ama de llaves	5	Verifica que la habitación se encuentre impecable.
Ama de llaves	6	Verifica que estén elaboradas las cortesías en los blancos y que se cuente con toda la papelería de información para el huésped.
Ama de llaves	7	Verifica que se haya retirado la calefacción o ventilación y plancha y tabla de planchar adicional si lo solicito el huésped y corrobora que este en buen estado.
Ama de llaves	8	Si alguna de las habitaciones requiere aromatizante se procede a realizarlo.
Fin.		
<b>Autorizó:</b>		<b>Elaboró:</b>
Lic. Eugenia del Carmen Sabbagh Lozano Gerente General		Nombre: Lae. Abril Aracelly Cervera Marín Maestrante ITA

Fuente: Elaboración propia a partir de manual de procesos del hotel (2014)

Tabla 27 Cédula del mejoramiento de la Descripción de Puesto del procedimiento N.28  
Procedimiento general de Limpieza

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Ama de llaves		DENOMINACIÓN DE PROCEDIMIENTO: Núm. 28: Procedimiento general de Limpieza.
Área: habitaciones		Fecha de formulación: 22/11/2016
		Vigencia:
Responsable	Número de actividades:	Descripción de la Actividad
Inicio		
Camarista	1	Encender las luces de la habitación y verificar conexiones eléctricas.
Camarista	2	Abrir cortinas y ventanas y dejar que entre el aire.
Camarista	3	Aplicar desinfectante en regadera lavado y WC.
Camarista	4	Deshacer la cama, inspeccionando las sabanas.
Camarista	5	Sacar la basura de la habitación.
Camarista	6	Retirar las toallas sucias del baño.
Camarista	7	Retirar las sabanas sucias de la habitación.
Camarista	8	Realizar la limpieza del baño.
Camarista	9	Traer las sabanas limpias.
Camarista	10	Realizar tendido de cama.
Camarista	11	Revisar artículos de cortesía y reponer los faltantes.
Camarista	12	Limpiar cafetera y/o tetera y colocar amenidades correspondientes.
Camarista	13	Colocar el directorio de servicios en un lugar visible al huésped.
Camarista	14	Cerrar cortinas y ventanas.
Camarista	15	Limpiar muebles, sillas, mesas y asientos.
Camarista	16	Barrer el piso y pasar el trapeador. Aspirar las habitaciones si tiene alfombra.
Camarista	17	Retira ventilación o calefacción, plancha y tabla de planchar adicional si el huésped lo ha solicitado y verifica que se encuentre en buenas condiciones
Camarista	18	Aromatizar la habitación.
Camarista	19	Apagar todas las luces.
Camarista	20	Remover de la puerta la tarjeta de limpieza.
Camarista	21	En la hoja de asignación marcar el número de habitación como limpieza.
Camarista	22	Reportar el estado de la habitación al responsable de ama de llaves.
Fin.		
Autorizó:		Elaboró:
Lic. Eugenia del Carmen Sabbagh Lozano Gerente General		Nombre: Lae. Abril Aracelly Cervera Marín Maestrante ITA

Fuente: Elaboración propia a partir de manual de procesos del hotel (2014)

Tabla 28 Cédula del mejoramiento de la Descripción de Puesto del procedimiento N.59 Mantenimiento preventivo a la habitación

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Jefe de mantenimiento		DENOMINACIÓN DE PROCEDIMIENTO: Núm. 59: Mantenimiento preventivo a la habitación
Área: habitaciones		Fecha de formulación: 22/11/2016
		Vigencia:
Responsable	Número de actividades:	Descripción de la Actividad
Inicio		
Jefe de mantenimiento / Ama de llaves	1	Elaborar el calendario preventivo en coordinación con ama de llaves y respetar las fechas programadas.
Jefe de mantenimiento	2	El jefe de mantenimiento con base en el calendario de mantenimiento preventivo verifica el adecuado funcionamiento de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema eléctrico: Revisa: candiles, socket, cableado e interruptores.</li> <li>• Sistema hidráulico: Revisa: llaves, regaderas, llaves W.C. Tubos sanitarios y coladeras.</li> <li>• Instalaciones: Revisa: alfombras, cortineros, cerraduras, cancel de aluminio, extractores, alarma de humo, pintura, espejos, mesas, muebles y silla, vidrios y pisos.</li> <li>• Servicios: Revisa: internet, teléfono, televisión y cable.</li> </ul>
Jefe de mantenimiento	3	En caso de encontrar un desperfecto el auxiliar de mantenimiento procede a corregirlo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no se cuenta con el material necesario para realizar la reparación el jefe de mantenimiento elaborará orden de compra, solicita autorización al gerente general y la entrega al departamento de compras.</li> <li>• Una vez recibido el material solicitado al departamento de compras el jefe de mantenimiento procede a corregir el desperfecto.</li> </ul>
Jefe de mantenimiento	4	Concluido el mantenimiento, el jefe de mantenimiento registra en la bitácora de actividades diarias, las actividades realizadas para cumplir con el mantenimiento preventivo.
Fin.		
Autorizó:		Elaboró:
Lic. Eugenia del Carmen Sabbagh Lozano Gerente General		Nombre: Lae. Abril Aracelly Cervera Marín Maestrante ITA

Fuente: Elaboración propia a partir de manual de procesos del hotel (2014)

Tabla 29 Cédula del mejoramiento de la Descripción de Puesto del procedimiento N.66  
Check In

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Ventas y atención al cliente		DENOMINACIÓN DE PROCEDIMIENTO: Núm. 66: Check In
Área: Recepción.		Fecha de formulación: 22/11/2016
		Vigencia:
Responsable	Número de actividades:	Descripción de la Actividad
Inicio		
Recepcionista	1	Recibe cordial y amablemente a los huéspedes del hotel.
Recepcionista	2	Solicita al huésped el llenado de la tarjeta de registro.
Recepcionista	3	Solicita al huésped que cubra el depósito requerido.
Recepcionista	4	En caso de que el depósito sea realizado en efectivo, procede a llenar el formato recibo de depósito por hospedaje y entrega una copia al huésped.
Recepcionista	5	Registra al cliente en el sistema ORACLE.
Recepcionista	6	Con base en el crédito del huésped (efectivo, tarjeta de crédito y débito) apertura o restringe servicios e informa al restaurante cuando los huéspedes no puedan firmar sus consumos.
Recepcionista	7	Asigna habitación al huésped y le entrega la llave de su habitación.
Recepcionista	8	Explica al huésped en forma general los servicios ofrecidos por el hotel, tales como horarios de restaurant, Internet, horarios de alberca, horarios de salón de juegos, cupo de estacionamiento etc.
Recepcionista	9	Indica al huésped del uso del directorio de servicios y que está disponible es su habitación.
Recepcionista	10	Informar a ama de llaves si se requerirá de algún tipo de ventilación o calefacción adicional solicitado por el huésped.
Recepcionista	11	Solicita al Bell Boy que guie al huésped hasta su habitación.
Fin.		
<b>Autorizó:</b>		<b>Elaboró:</b>
Lic. Eugenia del Carmen Sabbagh Lozano Gerente General		Nombre: Lae. Abril Aracelly Cervera Marín Maestrante ITA

Fuente: Elaboración propia a partir de manual de procesos del hotel (2014)

Tabla 30 Cédula del mejoramiento de la Descripción de Puesto del procedimiento N.67  
Check Out

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Ventas y Atención al Cliente.		DENOMINACIÓN DE PROCEDIMIENTO: Núm. 67: Check Out
Área: Recepción		Fecha de formulación: 22/11/2016
		Vigencia:
Responsable	Número de actividades:	Descripción de la Actividad
Inicio		
Recepcionista	1	Confirmar al huésped la fecha de salida un día antes de la indicada.
Recepcionista	2	Si el huésped se retira al día siguiente se tienen que entregar una noche antes la cuenta en sobre cerrado en su habitación, si no hasta que lo solicite.
Huésped	3	Una vez que el huésped solicita su cuenta para retirarse del hotel se procede a preguntar:
Recepcionista		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si requiere factura o bien un recibo de impuestos.</li> <li>• La forma de facturación (Global o Separada por conceptos).</li> <li>• Confirma la forma de pago (efectivo, tarjeta o crédito)</li> <li>• En caso de solicitar factura solicita datos fiscales o nombre de la empresa a la cual se va a facturar.</li> </ul>
Recepcionista		
Recepcionista		
Recepcionista		
Recepcionista	4	En caso que el huésped lo requiera se imprime un estado de cuenta para su revisión.
Huésped / Recepcionista	5	Una vez que el huésped revisa y acepta la cuenta, se recibe el pago con tarjeta o efectivo para cubrir la diferencia con el depósito, o bien regresa al huésped la diferencia a favor.
Recepcionista	6	Solicita al huésped firma de recibo en la copia de la factura o recibo.
Recepcionista / Huésped	7	En caso de que se trate de un crédito, solo solicita al huésped su firma en factura original.
Recepcionista	8	Despide al cliente y le invita a regresar, preguntando si los servicios fueron adecuados y si tienen alguna sugerencia para mejorar el servicio.
Recepcionista	9	Invita al cliente a calificar el servicio en <a href="http://www.bwfeedback.com">www.bwfeedback.com</a>
Recepcionista	10	Da de baja del sistema Oracle al huésped.
Recepcionista	11	Archiva factura o recibo impreso
Recepcionista	12	La factura o recibo se entrega hasta el día siguiente en el corte.
Fin.		
Autorizó:		Elaboró:
Lic. Eugenia del Carmen Sabbagh Lozano Gerente General		Nombre: Lae. Abril Aracelly Cervera Marín Maestrante ITA

Fuente: Elaboración propia a partir de manual de procesos del hotel (2014)

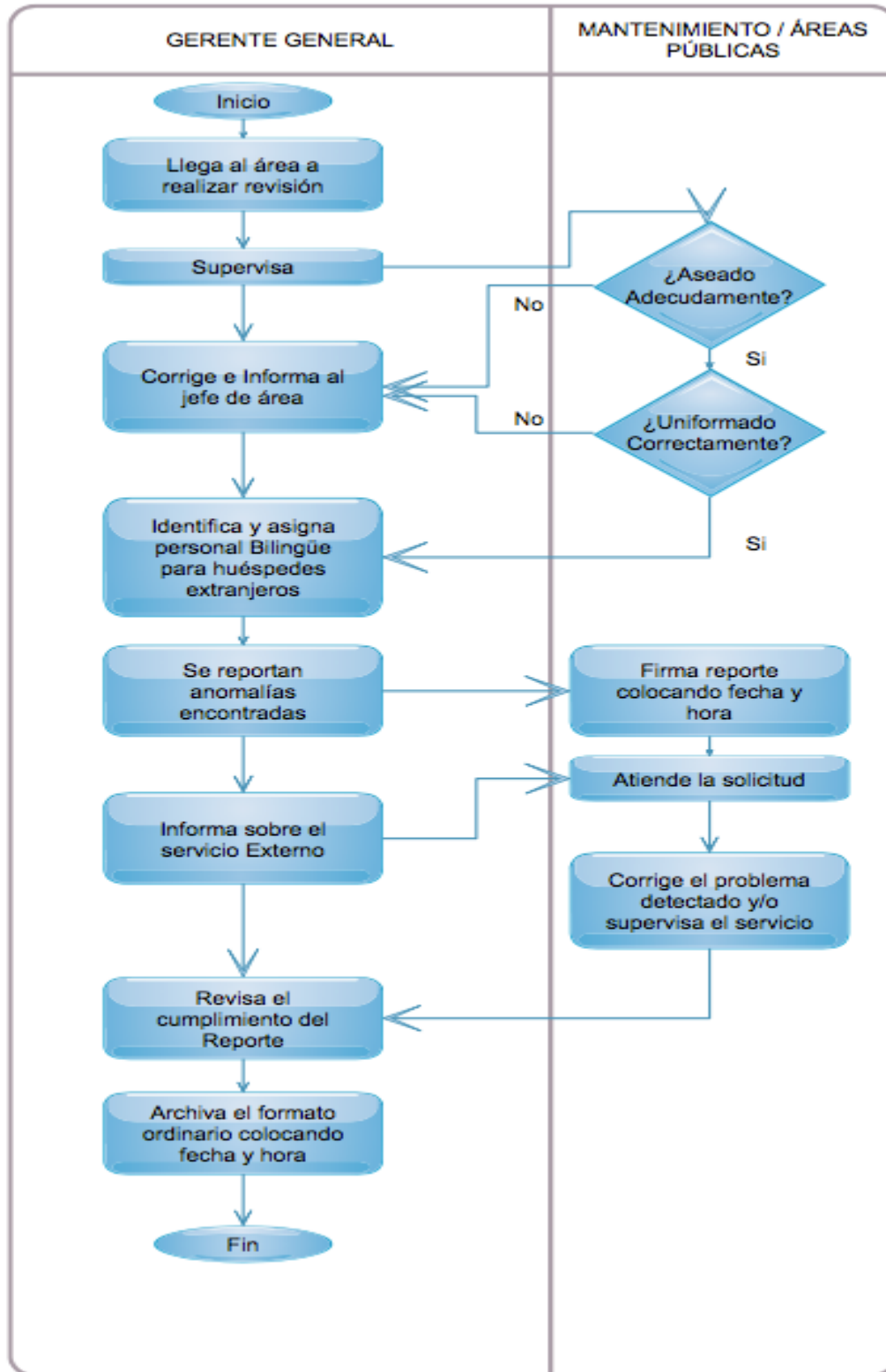


Figura 24 Diagrama de Flujo con Mejoras del proceso n.1 Supervisión de áreas públicas

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Procesos del Hotel (2014)



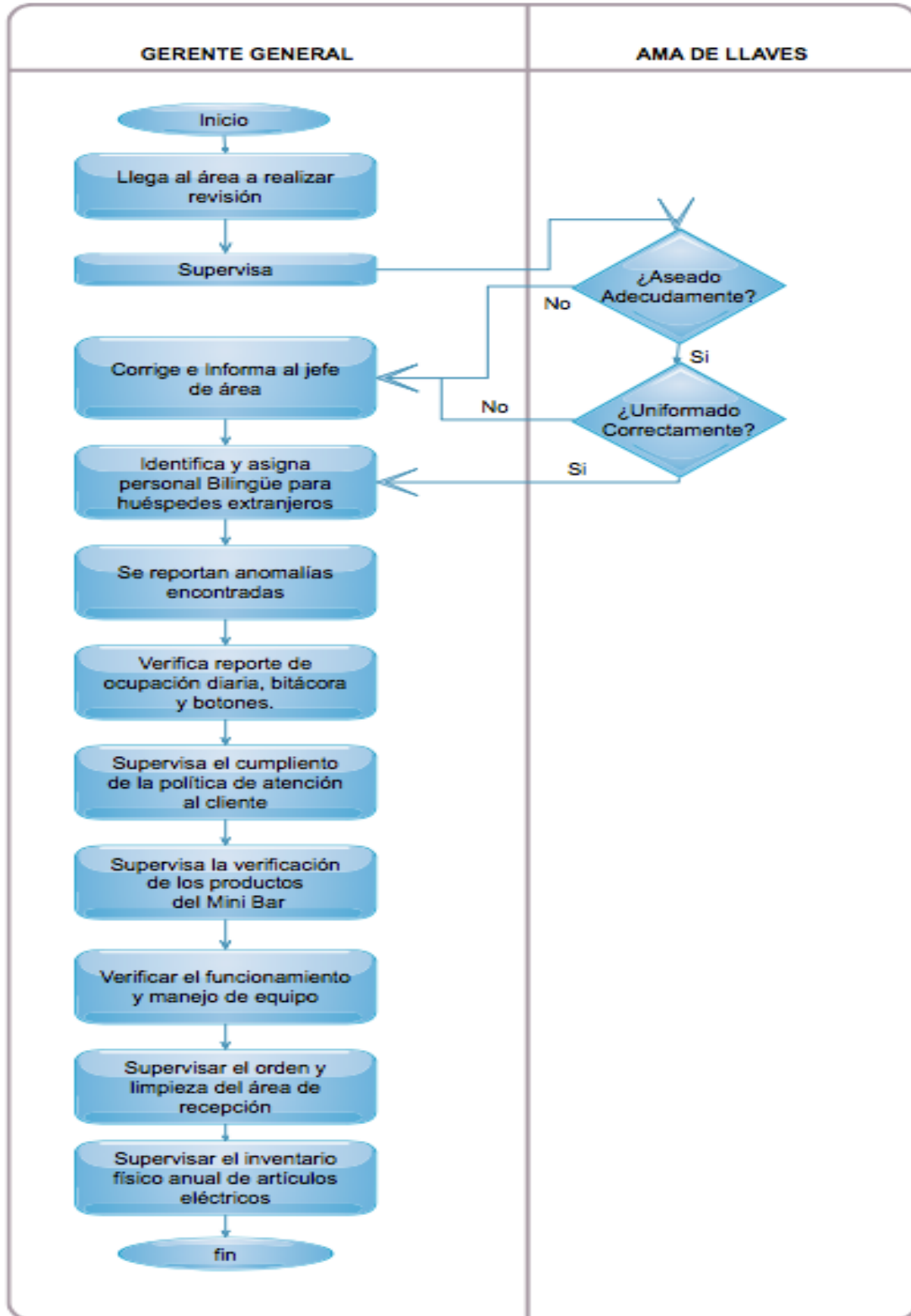


Figura 25 Diagrama de Flujo con Mejoras del proceso n.2 Supervisión de área de recepción

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Procesos del Hotel (2014)

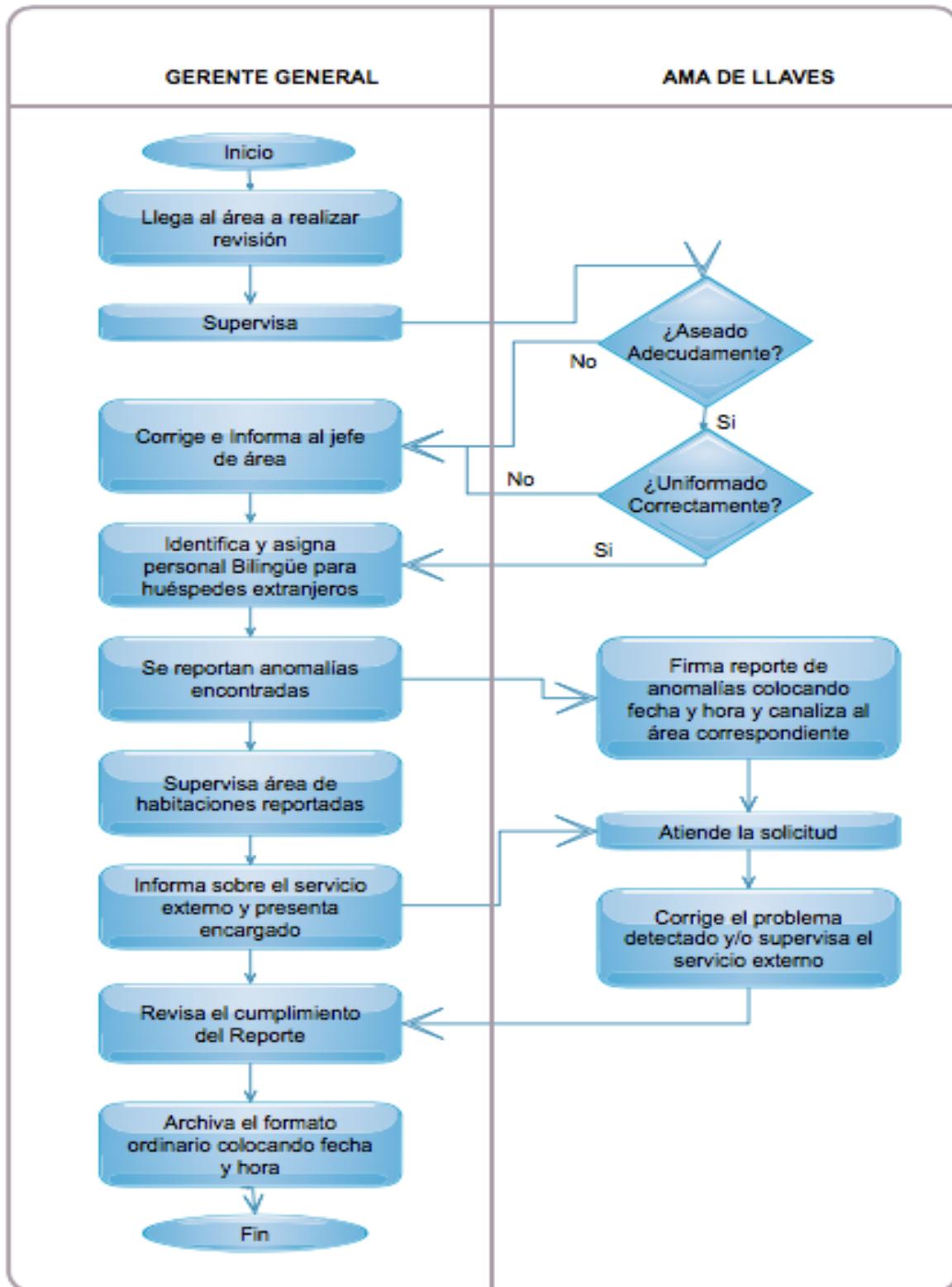


Figura 26 Diagrama de Flujo con Mejoras del proceso n.3 Supervisión de área de habitaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Procesos del Hotel (2014)

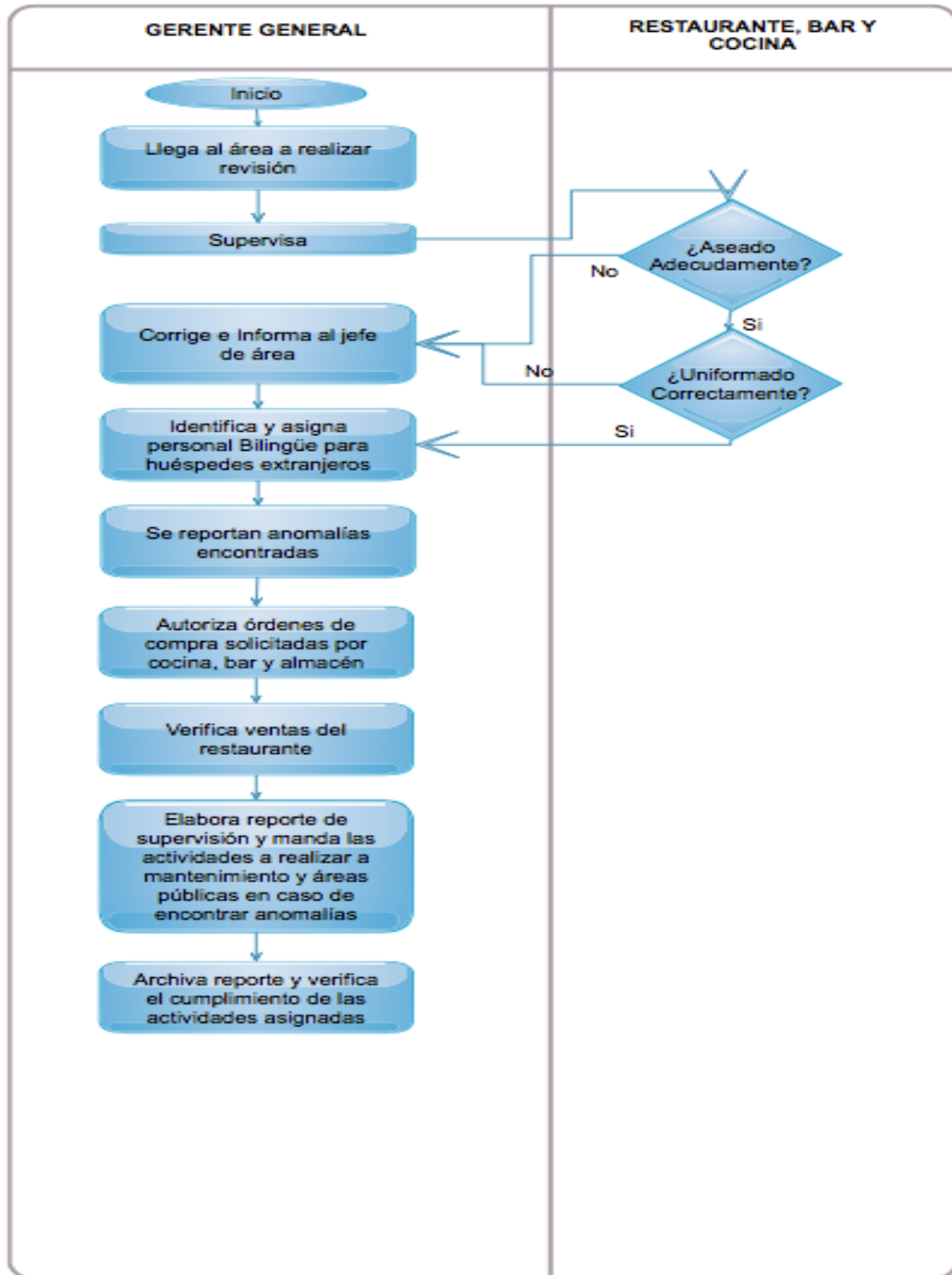


Figura 27 Diagrama de Flujo con Mejoras del proceso n.4 Supervisión de área de Alimentos y bebidas

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Procesos del Hotel (2014)

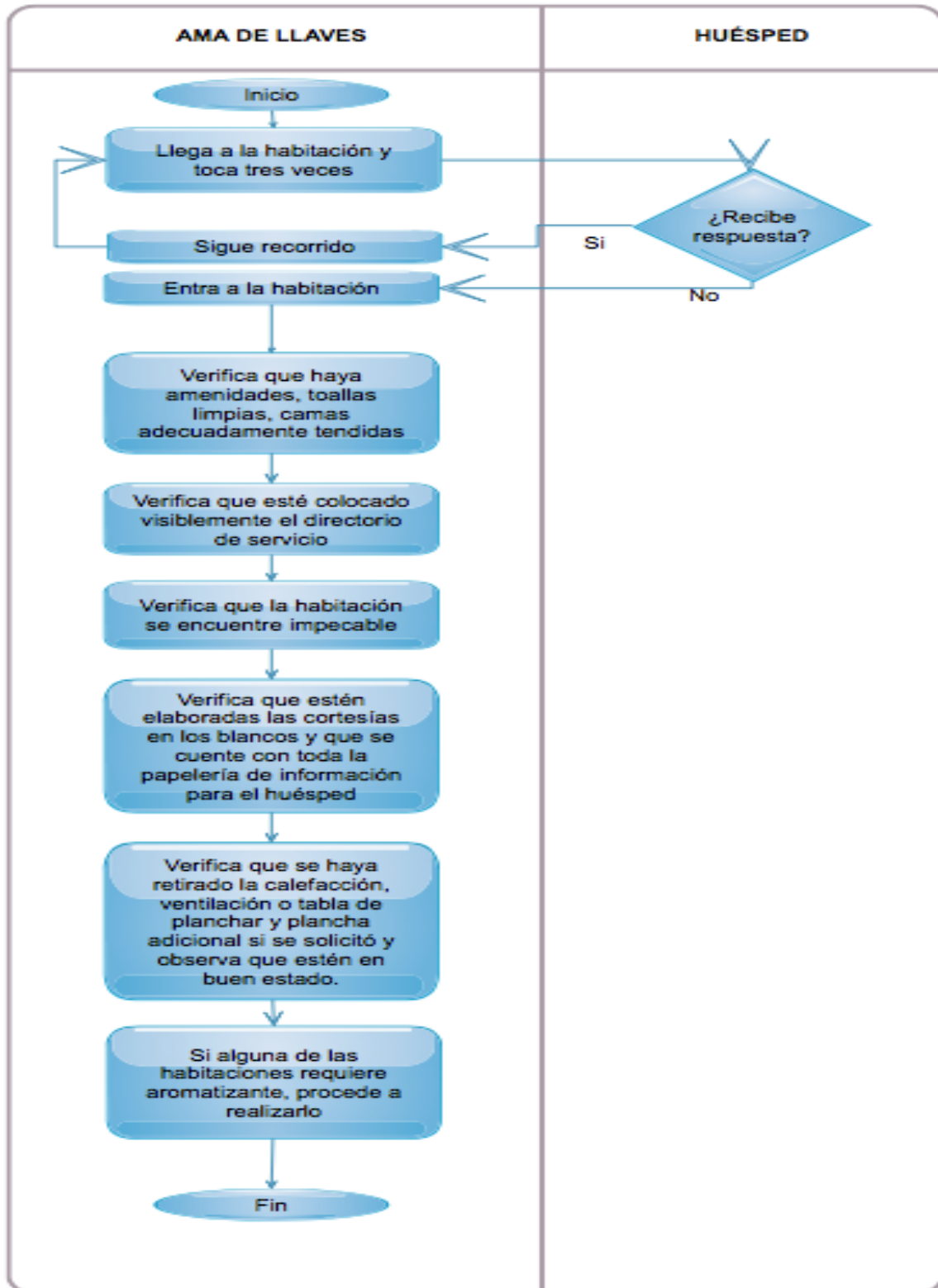


Figura 28 Diagrama de Flujo con Mejoras del proceso n.23 Recorrido de habitaciones (vacías limpias)

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Procesos del Hotel (2014)

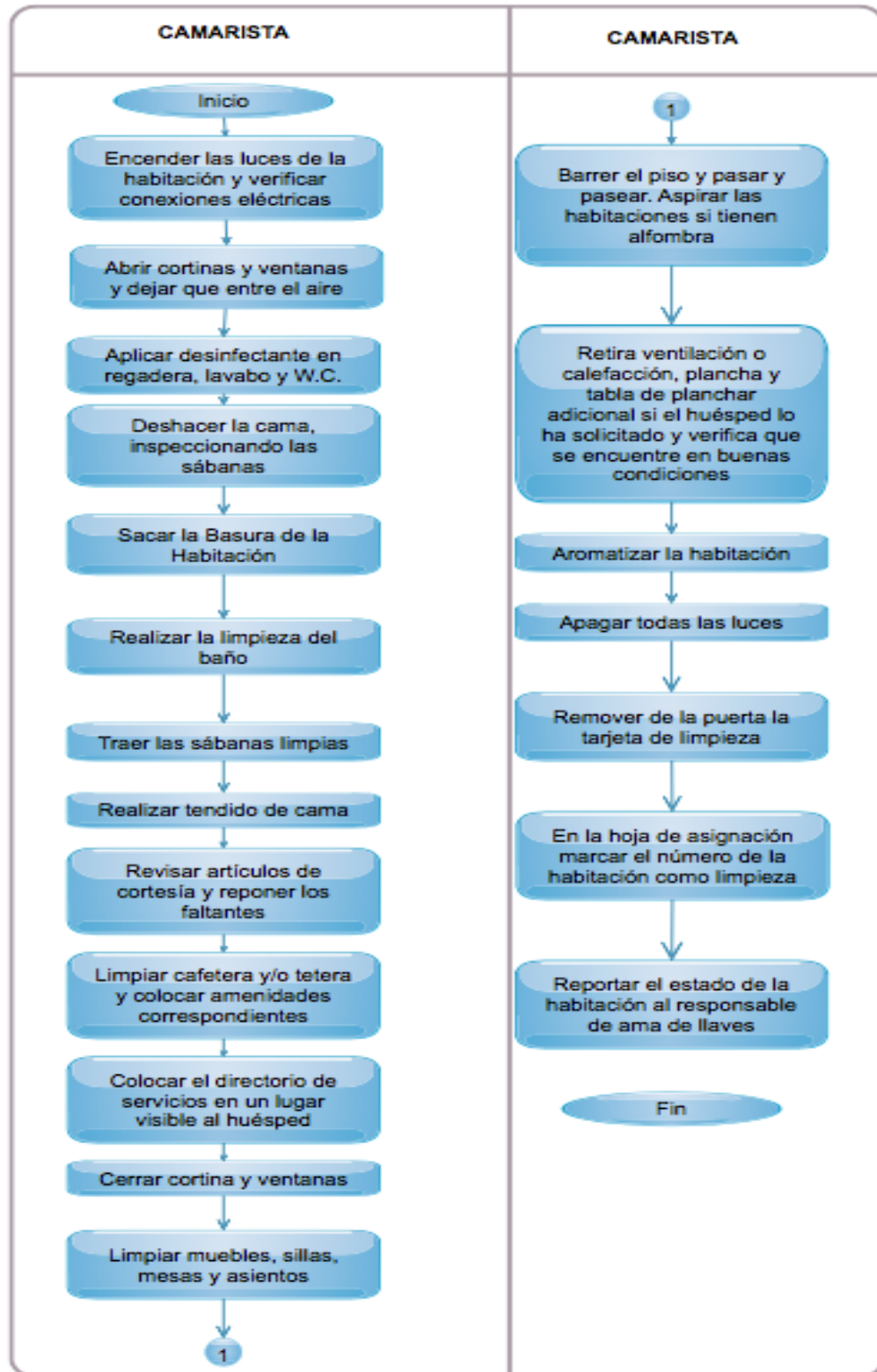


Figura 29 Diagrama de Flujo con Mejoras del proceso n.28 Procedimiento general de limpieza

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Procesos del Hotel (2014)

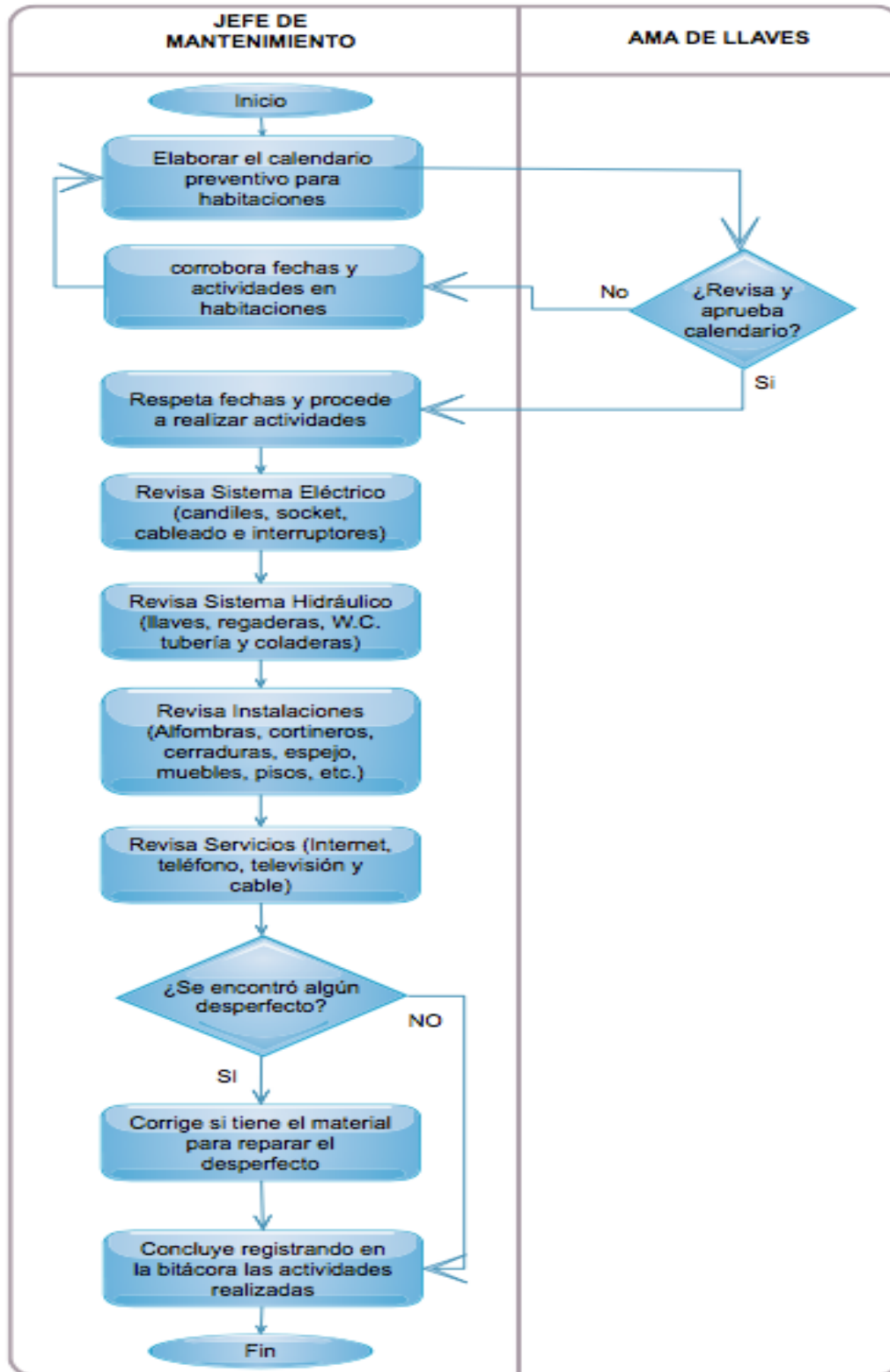


Figura 30 Diagrama de Flujo con Mejoras del proceso n.59 Mantenimiento Preventivo a la habitación

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Procesos del Hotel (2014)

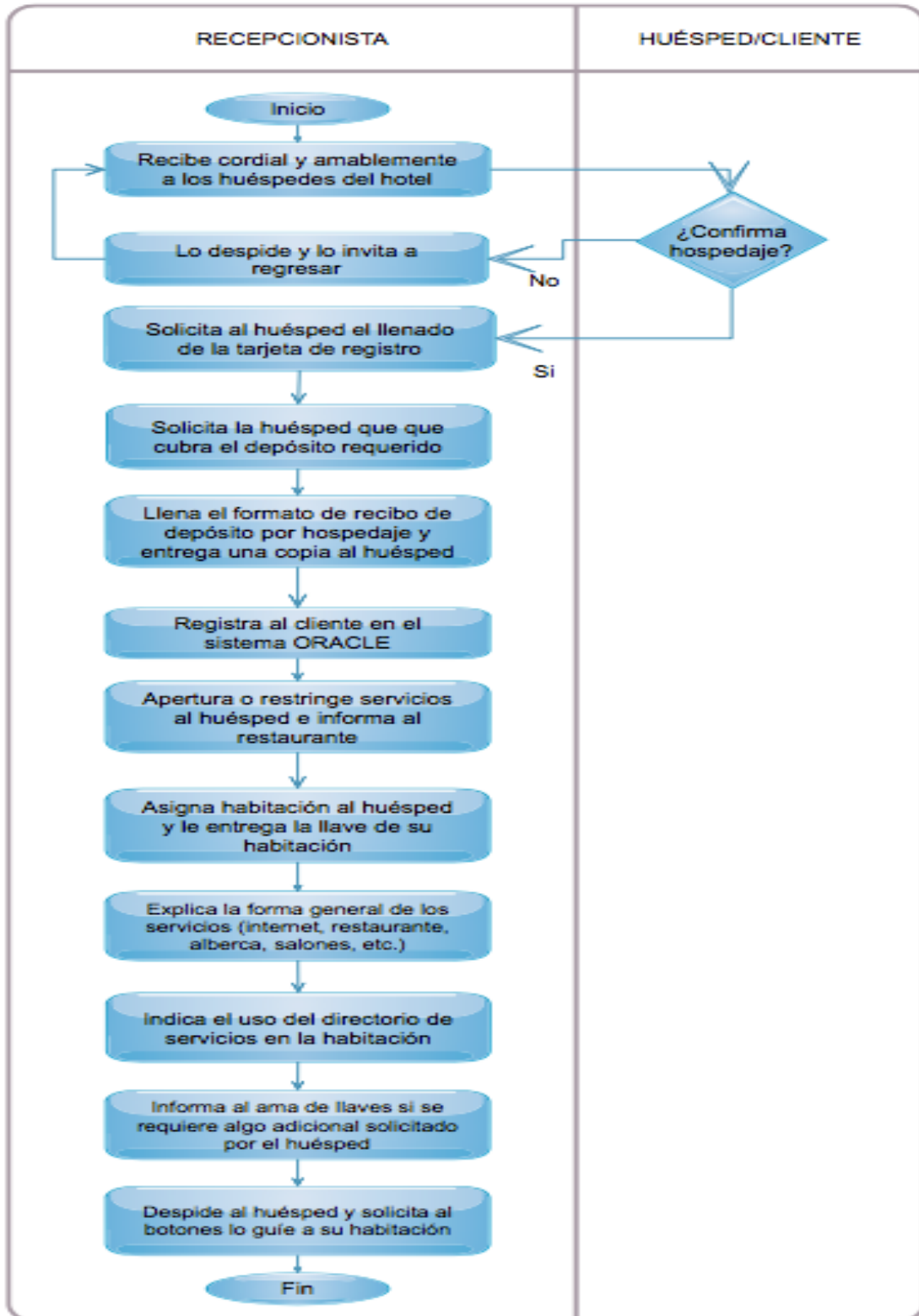


Figura 31 Diagrama de Flujo con Mejoras del proceso n.66 Check In

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Procesos del Hotel (2014)

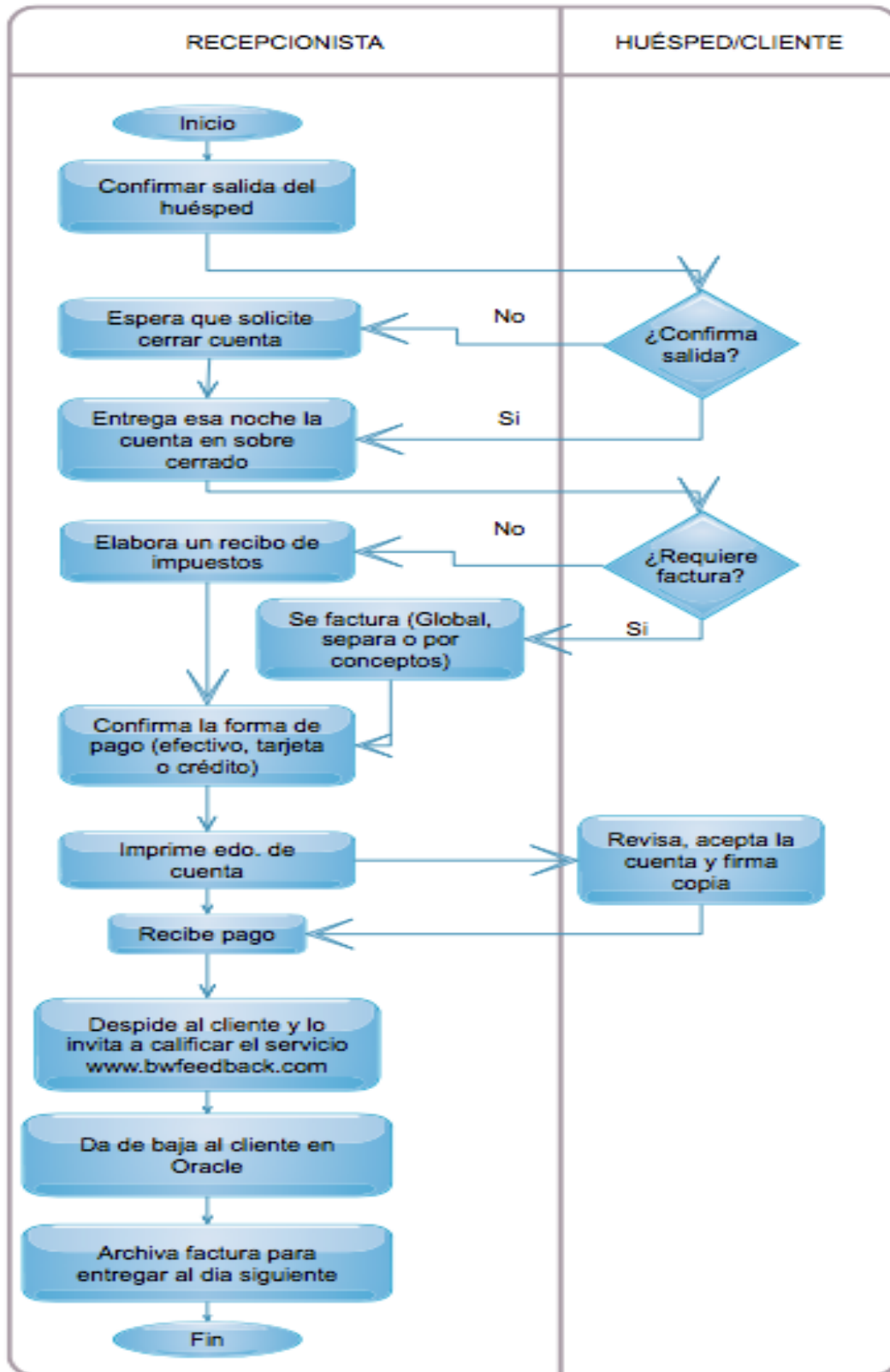


figura 32 Diagrama de Flujo con Mejoras del proceso n.66 Check Out

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Procesos del Hotel (2014)



Los diagramas anteriores y las células de descripción de procedimiento de cada una de las actividades que se modifican en cada proceso, esto es la presentación de la propuesta de mejora en cada uno de los 9 procesos que afectan las no conformidades de las referencias que tiene establecido la marca Best Western.

Para medir la competitividad que se tiene del hotel en relación a la competencia se tomó como base el Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas diseñado diseñado en 2015 a petición de la Secretaria de Turismo el cual permite la posibilidad de crear un ranking del grupo de empresas a la cual se le aplica una encuesta que se mide por medio de una escala de Likert, el instrumento ya fue aprobado y validado y consta de siete apartados, el primero es para información general del establecimiento, porque a pesar que en los otros 6 apartados genere puntuación buena, se tendría que analizar la información general para saber si el nivel de competitividad obtenido se basa en alguna actividad adicional proporcionada, el apartado dos hace referencia a la Características y Vocación turística que tiene el establecimiento en el cual se establecen un total de 80 puntos como máxima puntuación y 0 puntos como mínima puntuación, el apartado o indicador tres es el de Gestión de Rutinas y Procesos máximo son 34 puntos y mínimo 0 puntos que indica la innovación en sus proceso al servicio principalmente y de la logística en los procesos. El indicador cuatro es el de Gestión de Mejora Continua y aquí el establecimiento puede obtener desde los 40 que es la puntuación máxima o los 0 puntos que es el mínimo. Al apartado cinco hace referencia a la Gestión del Capital Humano donde se pueden obtener como puntuación máxima 72 y una mínima de 0. En el apartado seis que es el de gestión de mercado – cliente, se pueden obtener 68 puntos como máximo y una cantidad de 0 como mínimo. Y por último el indicador de evaluación del desempeño que se puede obtener como puntuación máxima hasta 72 y una mínima de 0 puntos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas por hotel para poder obtener el ranking de competitividad de los hoteles en Apizaco, Tlaxcala, donde se encuentra el hotel caso de estudio, según datos de la INEGI en el Denué, señalan que el hotel caso de estudio esta categorizado como hoteles con servicios integrados donde encontramos otros 7 hoteles de los cuales solo respondieron 3 que son los mas representativos en competencia con el hotel, para señalar denominaremos hotel competencia 1, hotel competencia 2, hotel competencia 3 y hotel caso de estudio.

Tabla 31 Resultados del hotel caso de estudio de la aplicación del Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas.

HOTEL CASO DE ESTUDIO					
1	Tamaño de la Empresa: Indique el número de empleados formales (en Nómina) que laboran en su empresa	de 51 a 100			
2	Giro principal del negocio turístico.	Hospedaje y Alimentos, Servicio de Banquetes y clases de natación			
3	¿Hace cuántos años su empresa inició operaciones?	24			
4	Tipo de propiedad de la empresa	nacional			
5	Tipo de registro de la empresa	moral			
6	¿Su empresa está inscrita en asociaciones o grupos empresariales? De ser negativo vaya a la pregunta 8.	si			
7	En caso de ser afirmativo ¿A qué asociación está Inscrita su empresa?	CANACO y Asociación de hoteles y Moteles del estado de Tlaxcala			
8	¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector turístico o en el negocio, la persona que desempeña el puesto ejecutivo más alto en la empresa o unidad de negocio entrevistada?	24			
9	¿Qué porcentaje de los clientes de su empresa son residentes de la localidad donde se encuentra su establecimiento?	de 0 a 20%			

10	¿Considera que su empresa tiene vocación turística? Si su respuesta es negativa o no lo sabe pase a la pregunta 12. Se define empresa con vocación turística como aquella que reconoce que la mayoría de sus clientes son turistas y buscan satisfacer sus necesidades o que diseña sus servicios pensando en atender a turistas.	si							
11	¿Cuál es la principal razón por la cual usted considera que su empresa tiene vocación turística?	la calidad en el servicio que ofrecen pensando en el cliente							
12	¿Qué sellos y distintivos de la SECTUR vigentes tiene la empresa? (puede marcar más de una opción)	distintivo m	punto limpio	distintivo h					
13	Ubicación geográfica	Apizaco, Tlaxcala							
14	El tipo de recurso turístico que considera más importante y cercano a su empresa es (marcar solo una opción):	zona Industrial	turismo de negocios						
Características y Vocación Turística		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	puntos	total puntos	
		4	3	2	1	0			
1	La empresa ha establecido y difundido su política básica (misión, visión, valores) a toda la organización.	x					4		
2	La empresa tiene un plan de negocio (documento que establezca objetivos, acciones, metas, presupuesto anual y evaluaciones).	x					4		

3	<p>La empresa cuenta con sus procedimientos de servicios y atención al cliente-turista documentado y aplicado en un sistema de gestión.</p> <p>Sistema de gestión: estructura en funcionamiento probada para la administración y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.</p>	x					4		
4	<p>La empresa realiza análisis (FODA u otros) para fundamentar y evaluar la aplicación de su plan estratégico, al menos una vez al año.</p> <p>El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.</p>	x					4		
5	<p>La empresa realiza análisis financieros periódicos (al menos trimestralmente) para sustentar la toma de decisiones.</p>	x					4		
6	<p>La empresa tiene claramente definida su cultura organizacional.</p> <p>Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, actitudes y normas básicas que comparten los miembros de una organización, los conocimientos, creencias, valores, hábitos y formas de pensar que comparten los miembros de una sociedad.</p>	x					4		
7	<p>Considerando que es complicado cumplir con todas las normas jurídica vigentes para operar la empresa;</p> <p>en qué grado su empresa cumple con los requisitos legales necesarios para su operación.</p>	x					4		

8	¿En qué grado la empresa cuenta con un programa de reducción del consumo energético y de recursos? (Por ejemplo, focos ahorradores, sistema de ahorro de agua, sistema de sensores, entre otros).	x					4		
9	¿En qué grado la empresa cuenta con la infraestructura requerida para la prestación adecuada de sus servicios? (instalaciones y equipamiento en general).	x					4		
10	La empresa sigue procedimientos específicos para seleccionar y evaluar a sus proveedores.	x					4		
11	¿En qué grado la empresa cuenta con sistemas de seguridad o protección al cliente? (Ejemplo: Sistemas de seguridad interna en la empresa como guardias y/o cámaras de vigilancia, recomendaciones de seguridad al turista como zonas de riesgo en la ciudad, otros).	x					4		
12	En qué grado califica la tecnología que usa la empresa, para la prestación de su servicio y operación, en relación con sus competidores directos. Ejemplo: cualquier tipo de tecnología que apoye o facilite el servicio de su empresa como: • Restaurantes: puntos de venta, hornos inteligentes • Agencias de viajes: sistemas de energía automáticos, sistemas de reservaciones, otros. • Hoteles: reservaciones con aplicaciones para celular o tabletas, otros.	x					4		
13	En qué grado la empresa fomenta que los empleados asuman responsabilidades (empoderamiento) y que participen en actividades de mejora de los servicios (ej.: reuniones mensuales).	x					4		

14	En qué grado la empresa desarrolla productos-servicios para sus clientes, a partir de los recursos turísticos de su entorno y/o área geográfica de venta. Ejemplo: festivales paquetes especiales con hospedaje y entradas a los eventos; paseos de rafting con un río cercano; destinos especializados, otros.	x					4		
15	La empresa vende sus servicios y productos orientados específicamente a sus mercados turísticos.	x					4		
16	En qué grado la empresa cuenta con servicios diseñados para clientes-turistas teniendo en cuenta su nacionalidad o lugar de procedencia (cultura, idiosincrasia y costumbres).	x					4		
17	¿En qué grado la empresa diseña sus productos-servicios con la finalidad de que el cliente tenga una experiencia diferenciada de la competencia?	x					4		
18	La empresa cuenta con un organigrama actualizado.	x					4		
19	La empresa ha establecido alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos para incrementar sus clientes-turistas y complementar sus servicios.	x					4		
20	La empresa realiza actividades de responsabilidad social, tales como contribución a la comunidad en la que se encuentra (donaciones, patrocinios) y protección del medio ambiente (programas de reforestación, etcétera).	x					4	80	
Gestión de Rutinas y Procesos		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			

1	La empresa tiene esquematizados sus procesos de producción de servicios mediante diagramas de flujo. El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica de un proceso.	x					4		
2	¿La empresa tiene identificados y documentados los procesos por las diferentes áreas, especificando los productos, los clientes y los proveedores de cada una de ellas?	x					4		
3	¿En qué grado los empleados involucrados en los diferentes procesos los conocen y saben cómo realizarlos? (una vez que hayan pasado el proceso de inducción).	x					4		
4	Se utilizan diversos medios para presentar las metas y los resultados de cada área a los colaboradores (por ejemplo medios visuales como pizarrones, juntas informativas, reportes escritos o electrónicos, entre otros).	x					4		
5	Se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio (ejemplo. medición de la productividad, ventas, quejas, entre otros).	x					4		
6	La empresa realiza proyecciones financieras simulando diferentes escenarios que le permiten tomar oportunamente decisiones de inversión y financiamiento.	x					4		
7	La empresa cuenta con procedimientos de control con indicadores para identificar las mermas y/o desperdicios en la producción de su servicio.	x					4		

8	¿La empresa monitorea frecuentemente (mensual) su punto de equilibrio para la toma de decisiones?	x					4		
9	Cuantos sellos y distintivos vigentes de la SECTUR, así como de otras organizaciones, tiene la empresa en total: (se amplió la escala a siete opciones)	x					4	36	
Gestión de Mejora Continua		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	En qué grado la empresa aplica un programa de mejora continua (se analizan indicadores de los negocios, costos y resultados financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora).	x					4		
2	La empresa realiza auditorías administrativas-contables anuales internas y/o externas e implementa mejoras con base en las recomendaciones.	x					4		
3	Se utiliza un sistema de atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes para alimentar el programa de mejora continua.	x					4		
4	El programa de mejora continua se realiza en todas las áreas y se generan indicadores para cada una de ellas.	x					4		
5	La empresa ha ganado premios o reconocimientos nacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)	x					4		



6	La empresa ha ganado premios o reconocimientos internacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)	x					4		
7	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los productos y/o servicios ofrecidos.	x					4		
8	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los procesos de generación de productos y/o servicios.	x					4		
9	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación y mejoras en el modelo de gestión. Modelo de gestión: esquema o marco de referencia para la administración de una empresa.	x					4		
10	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en la comercialización de ventas de sus servicios.	x					4	40	
	Gestión del Capital Humano	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	Se documentan los procesos de reclutamiento de personal aprobados por la empresa.	x					4		
2	Para la contratación del personal especializado, la empresa acude a bolsas de trabajo de instituciones académicas especializadas en turismo o en general (como por ejemplo a las escuelas técnicas-CONALEP, universidades, y otras instituciones.)	x					4		
3	La empresa utiliza los servicios de compañías de outsourcing para la búsqueda y/o contratación de personal	x					4		

<b>4</b>	En caso de estar inscrita en una cámara o asociación empresarial, la empresa acude a una cámara o asociación empresarial para la búsqueda y contratación de personal calificado.	x					4		
<b>5</b>	Se realizan exámenes de habilidades técnicas y de capacidades específicas de cada puesto para reclutar al personal.	x					4		
<b>6</b>	La empresa contrata a personal con certificaciones especializadas en el sector turístico o en general para la prestación de sus servicios (por ejemplo: certificación de meseros CONOCER, idiomas, computación, primeros auxilios, entre otros).	x					4		
<b>7</b>	La empresa contrata a trabajadores con experiencia en el sector turístico o en general para las áreas especializadas.	x					4		
<b>8</b>	La empresa cuenta con un sistema de inducción al puesto para las personas contratadas.	x					4		
<b>9</b>	La empresa otorga incentivos o reconocimientos al menos una vez al año, con base en un sistema de evaluación del desempeño. Evaluación del desempeño: es la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que todos los niveles mantengan una comunicación, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas de trabajo previamente acordados.	x					4		

<b>10</b>	<p>La empresa cuenta con un programa de la medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras.</p> <p>Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse.</p>	x					4		
<b>11</b>	<p>En qué grado la empresa tiene implementado un programa de higiene y seguridad, conforme a la Ley Federal de Trabajo (brigada de seguridad: prevención y protección de riesgos en el trabajo).</p>	x					4		
<b>12</b>	<p>La empresa cuenta con la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que especifique las competencias exigidas</p>	x					4		
<b>13</b>	<p>La empresa ha mejorado la administración de personal con base a la capacitación e implementación del sello y los distintivos de calidad que ha obtenido de la SECTUR.</p>	x					4		
<b>14</b>	<p>¿El personal de la empresa que atiende a los clientes habla inglés?</p>	x					4		
<b>15</b>	<p>La empresa realiza capacitación con base a un programa para todo su personal contemplando aspectos técnicos y humanos.</p>	x					4		
<b>16</b>	<p>¿La empresa lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de formación para elaborar su plan de capacitación anual y elevar su productividad?</p>	x					4		
<b>17</b>	<p>La empresa ha tenido algún conflicto laboral legal (demanda) en los últimos doce meses.</p>					x	0		

<b>18</b>	¿Cuál fue la rotación de trabajadores de su empresa en el año anterior? (dividir el número de personas que dejaron de laborar en la empresa entre el número total de personas empleadas y multiplicar por cien). Rotación de personal: volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un año.		x				3	67	
	Gestión de Mercado-Cliente	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
<b>1</b>	En qué grado la empresa ha capacitado y evaluado al personal que está en contacto directo con el cliente en aspectos relacionados con la atención al cliente	x					4		
<b>2</b>	La empresa ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del cliente y toma acciones basadas en los resultados obtenidos	x					4		
<b>3</b>	En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para su cliente	x					4		
<b>4</b>	La empresa cuenta con un sistema de información para monitorear su mercado (la demanda –para conocer las preferencias de los clientes– así como la oferta –para conocer a los competidores de sus servicios).	x					4		
<b>5</b>	La empresa realiza promociones de ventas con base a los resultados y sistema de supervisión de ventas y atención al cliente.	x					4		

6	La empresa realiza adecuaciones a sus productos y servicios en base a los resultados, supervisión de las ventas y atención al cliente al menos de manera cuatrimestral (temporadas: semana santa, verano e invierno).	x					4		
7	¿La empresa ha tenido alguna queja de sus clientes ante la Profeco, derivadas del mal desempeño del personal en el último año?					x	0		
8	La empresa realiza estudios de inteligencia de mercados como análisis de la competencia, valor percibido por sus clientes y análisis de costos, para establecer el precio de una forma estratégica	x					4		
9	La empresa para obtener información de los clientes y medir su experiencia utiliza un sistema con alguna de las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, comprador misterioso	x					4		
10	La empresa cuenta con un programa de actividades de benchmarking, es decir, estudiar al líder del mercado para implementar estrategias efectivas que éste realiza. Benchmarking: comparación con sus competidores.	x					4		
11	La empresa cuenta con un equipo o un encargado de ventas con los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para lograr las metas de ventas y estrechar la relación con los clientes	x					4		

12	La fuerza de ventas utiliza la base de datos de clientes para realizar actividades posventa y actividades comerciales de incremento de producto (up selling) y ventas cruzadas (cross selling).	x					4		
13	La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción con presupuesto designado	x					4		
14	La empresa comercializa sus productos y servicios mediante internet, redes sociales u otras tecnologías	x					4		
15	La empresa tiene un sistema para fidelizar a sus clientes y para medir el impacto económico que este sistema genera	x					4		
16	Los servicios orientados al cliente, se integran con la participación de diversas áreas de la empresa como mercadotecnia, atención al cliente, calidad, entre otras.	x					4		
17	La empresa toma en cuenta la opinión de sus clientes en el desarrollo y diseño de nuevos productos o servicios.	x					4	64	
	Evaluación de Beneficios	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo.	x					4		
2	Cada vez se tiene un mayor número de clientes recurrentes y leales.	x					4		
3	Se monitorea la satisfacción de los clientes periódicamente.	x					4		
4	La implementación de un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costos en todos los procesos ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.	x					4		

5	La empresa ha logrado ahorros muy importantes en costos de luz y agua en los últimos años.	x					4		
6	Cada vez se tienen menos pérdidas y mermas en materiales y tiempos en la prestación de nuestros servicios.	x					4		
7	Se han elaborado directrices o políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad en la empresa.	x					4		
8	En la empresa se desarrollan programas de protección del medio ambiente tanto internos como externos. Ejemplo: tratamiento de agua residuales, trampas para grasa, focos ahorradores, otros.	x					4		
9	Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han incrementado su productividad.	x					4		
10	Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han mejorado su desempeño en su conjunto.	x					4		
11	La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción laboral (indicadores directos o indirectos: encuestas, reuniones, motivación, nivel de ausentismo, entre otros).	x					4		
12	¿Qué proporción (%) de clientes de hace cinco años lo siguen siendo ahora?	x					4		
13	Señale la tasa de quejas que existe en el negocio: cálculo mensual. (se modificó la escala)	x					4		
14	Señale el promedio del grado de satisfacción declarado por los clientes encuestados (mensual).	x					4		

<b>15</b>	Señale el porcentaje de atención de quejas: cálculo mensual.	x					4		
<b>16</b>	Señale el volumen de ventas anual. (se modificó la escala)	x					4		
<b>17</b>	Señale la rentabilidad sobre activos totales (ROA).	x					4		
<b>18</b>	Señale la rentabilidad sobre ventas:	x					4	72	
<b>PUNTOS TOTALES</b>									<b>359</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la Encuesta del Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas



Tabla 32 Resultados del hotel competencia 1 de la aplicación del Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas.

HOTEL COMPETENCIA 1					
1	Tamaño de la Empresa: Indique el número de empleados formales (en Nómina) que laboran en su empresa	21 empleados			
2	Giro principal del negocio turístico.	Hospedaje			
3	¿Hace cuántos años su empresa inició operaciones?	2 años y medio			
4	Tipo de propiedad de la empresa	nacional			
5	Tipo de registro de la empresa	moral			
6	¿Su empresa está inscrita en asociaciones o grupos empresariales? De ser negativo vaya a la pregunta 8.	si			
7	En caso de ser afirmativo ¿A qué asociación está Inscrita su empresa?	CANACO y Asociación de hoteles y Moteles del estado de Tlaxcala			
8	¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector turístico o en el negocio, la persona que desempeña el puesto ejecutivo más alto en la empresa o unidad de negocio entrevistada?	25 años			
9	¿Qué porcentaje de los clientes de su empresa son residentes de la localidad donde se encuentra su establecimiento?	de 0 a 20%			
10	¿Considera que su empresa tiene vocación turística? Si su respuesta es negativa o no lo sabe pase a la pregunta 12. Se define empresa con vocación turística como aquella que reconoce que la mayoría de sus clientes son turistas y buscan satisfacer sus necesidades o que diseña sus servicios pensando en atender a turistas.	si			

11	¿Cuál es la principal razón por la cual usted considera que su empresa tiene vocación turística?	Cultura con enfoque al cliente							
12	¿Qué sellos y distintivos de la SECTUR vigentes tiene la empresa? (puede marcar más de una opción)	distintivo m	punto limpio	distintivo h	biosphere				
13	Ubicación geográfica	Apizaco, Tlaxcala, atrás de las vías del tren, Centro.							
14	El tipo de recurso turístico que considera más importante y cercano a su empresa es (marcar solo una opción):	zona Industrial	turismo de negocios						
Características y Vocación Turística		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	puntos	total puntos	
		4	3	2	1	0			
1	La empresa ha establecido y difundido su política básica (misión, visión, valores) a toda la organización.	x					4		
2	La empresa tiene un plan de negocio (documento que establezca objetivos, acciones, metas, presupuesto anual y evaluaciones).	x					4		
3	La empresa cuenta con sus procedimientos de servicios y atención al cliente-turista documentado y aplicado en un sistema de gestión. Sistema de gestión: estructura en funcionamiento probada para la administración y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.	x					4		

4	<p>La empresa realiza análisis (FODA u otros) para fundamentar y evaluar la aplicación de su plan estratégico, al menos una vez al año.</p> <p>El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.</p>	x					4		
5	<p>La empresa realiza análisis financieros periódicos (al menos trimestralmente) para sustentar la toma de decisiones.</p>	x					4		
6	<p>La empresa tiene claramente definida su cultura organizacional.</p> <p>Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, actitudes y normas básicas que comparten los miembros de una organización, los conocimientos, creencias, valores, hábitos y formas de pensar que comparten los miembros de una sociedad.</p>	x					4		
7	<p>Considerando que es complicado cumplir con todas las normas jurídica vigentes para operar la empresa; en qué grado su empresa cumple con los requisitos legales necesarios para su operación.</p>	x					4		
8	<p>¿En qué grado la empresa cuenta con un programa de reducción del consumo energético y de recursos? (Por ejemplo, focos ahorradores, sistema de ahorro de agua, sistema de sensores, entre otros).</p>	x					4		
9	<p>¿En qué grado la empresa cuenta con la infraestructura requerida para la prestación adecuada de sus servicios? (instalaciones y equipamiento en general).</p>	x					4		

10	La empresa sigue procedimientos específicos para seleccionar y evaluar a sus proveedores.	x					4		
11	¿En qué grado la empresa cuenta con sistemas de seguridad o protección al cliente? (Ejemplo: Sistemas de seguridad interna en la empresa como guardias y/o cámaras de vigilancia, recomendaciones de seguridad al turista como zonas de riesgo en la ciudad, otros).	x					4		
12	En qué grado califica la tecnología que usa la empresa, para la prestación de su servicio y operación, en relación con sus competidores directos. Ejemplo: cualquier tipo de tecnología que apoye o facilite el servicio de su empresa como: • Restaurantes: puntos de venta, hornos inteligentes • Agencias de viajes: sistemas de energía automáticos, sistemas de reservaciones, otros. • Hoteles: reservaciones con aplicaciones para celular o tabletas, otros.	x					4		
13	En qué grado la empresa fomenta que los empleados asuman responsabilidades (empoderamiento) y que participen en actividades de mejora de los servicios (ej.: reuniones mensuales).	x					4		
14	En qué grado la empresa desarrolla productos-servicios para sus clientes, a partir de los recursos turísticos de su entorno y/o área geográfica de venta. Ejemplo: festivales paquetes especiales con hospedaje y entradas a los eventos; paseos de rafting con un río cercano; destinos especializados, otros.	x					4		

15	La empresa vende sus servicios y productos orientados específicamente a sus mercados turísticos.	x					4		
16	En qué grado la empresa cuenta con servicios diseñados para clientes-turistas teniendo en cuenta su nacionalidad o lugar de procedencia (cultura, idiosincrasia y costumbres).		x				3		
17	¿En qué grado la empresa diseña sus productos-servicios con la finalidad de que el cliente tenga una experiencia diferenciada de la competencia?	x					4		
18	La empresa cuenta con un organigrama actualizado.	x					4		
19	La empresa ha establecido alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos para incrementar sus clientes-turistas y complementar sus servicios.	x					4		
20	La empresa realiza actividades de responsabilidad social, tales como contribución a la comunidad en la que se encuentra (donaciones, patrocinios) y protección del medio ambiente (programas de reforestación, etcétera).	x					4	79	
Gestión de Rutinas y Procesos		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	La empresa tiene esquematizados sus procesos de producción de servicios mediante diagramas de flujo. El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica de un proceso.	x					4		

2	¿La empresa tiene identificados y documentados los procesos por las diferentes áreas, especificando los productos, los clientes y los proveedores de cada una de ellas?	x					4		
3	¿En qué grado los empleados involucrados en los diferentes procesos los conocen y saben cómo realizarlos? (una vez que hayan pasado el proceso de inducción).	x					4		
4	Se utilizan diversos medios para presentar las metas y los resultados de cada área a los colaboradores (por ejemplo medios visuales como pizarrones, juntas informativas, reportes escritos o electrónicos, entre otros).	x					4		
5	Se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio (ejemplo. medición de la productividad, ventas, quejas, entre otros).	x					4		
6	La empresa realiza proyecciones financieras simulando diferentes escenarios que le permiten tomar oportunamente decisiones de inversión y financiamiento.	x					4		
7	La empresa cuenta con procedimientos de control con indicadores para identificar las mermas y/o desperdicios en la producción de su servicio.	x					4		
8	¿La empresa monitorea frecuentemente (mensual) su punto de equilibrio para la toma de decisiones?	x					4		
9	Cuantos sellos y distintivos vigentes de la SECTUR, así como de otras organizaciones, tiene la empresa en total: (se amplió la escala a siete opciones)			x			2	34	

	Gestión de Mejora Continua	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	En qué grado la empresa aplica un programa de mejora continua (se analizan indicadores de los negocios, costos y resultados financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora).	x					4		
2	La empresa realiza auditorías administrativas-contables anuales internas y/o externas e implementa mejoras con base en las recomendaciones.	x					4		
3	Se utiliza un sistema de atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes para alimentar el programa de mejora continua.	x					4		
4	El programa de mejora continua se realiza en todas las áreas y se generan indicadores para cada una de ellas.	x					4		
5	La empresa ha ganado premios o reconocimientos nacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)	x					4		
6	La empresa ha ganado premios o reconocimientos internacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)	x					4		
7	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los productos y/o servicios ofrecidos.	x					4		

8	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los procesos de generación de productos y/o servicios.	x					4		
9	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación y mejoras en el modelo de gestión. Modelo de gestión: esquema o marco de referencia para la administración de una empresa.	x					4		
10	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en la comercialización de ventas de sus servicios.	x					4	40	
Gestión del Capital Humano		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	Se documentan los procesos de reclutamiento de personal aprobados por la empresa.	x					4		
2	Para la contratación del personal especializado, la empresa acude a bolsas de trabajo de instituciones académicas especializadas en turismo o en general (como por ejemplo a las escuelas técnicas-CONALEP, universidades, y otras instituciones.)	x					4		
3	La empresa utiliza los servicios de compañías de outsourcing para la búsqueda y/o contratación de personal	x					4		
4	En caso de estar inscrita en una cámara o asociación empresarial, la empresa acude a una cámara o asociación empresarial para la búsqueda y contratación de personal calificado.					x	0		
5	Se realizan exámenes de habilidades técnicas y de capacidades específicas de cada puesto para reclutar al personal.	x					4		



6	La empresa contrata a personal con certificaciones especializadas en el sector turístico o en general para la prestación de sus servicios (por ejemplo: certificación de meseros CONOCER, idiomas, computación, primeros auxilios, entre otros).	x					4		
7	La empresa contrata a trabajadores con experiencia en el sector turístico o en general para las áreas especializadas.		x				3		
8	La empresa cuenta con un sistema de inducción al puesto para las personas contratadas.	x					4		
9	La empresa otorga incentivos o reconocimientos al menos una vez al año, con base en un sistema de evaluación del desempeño. Evaluación del desempeño: es la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que todos los niveles mantengan una comunicación, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas de trabajo previamente acordados.	x					4		
10	La empresa cuenta con un programa de la medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras. Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse.	x					4		

11	En qué grado la empresa tiene implementado un programa de higiene y seguridad, conforme a la Ley Federal de Trabajo (brigada de seguridad: prevención y protección de riesgos en el trabajo).	x					4		
12	La empresa cuenta con la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que especifique las competencias exigidas	x					4		
13	La empresa ha mejorado la administración de personal con base a la capacitación e implementación del sello y los distintivos de calidad que ha obtenido de la SECTUR.	x					4		
14	¿El personal de la empresa que atiende a los clientes habla inglés?	x					4		
15	La empresa realiza capacitación con base a un programa para todo su personal contemplando aspectos técnicos y humanos.	x					4		
16	¿La empresa lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de formación para elaborar su plan de capacitación anual y elevar su productividad?	x					4		
17	La empresa ha tenido algún conflicto laboral legal (demanda) en los últimos doce meses.					x	0		
18	¿Cuál fue la rotación de trabajadores de su empresa en el año anterior? (dividir el número de personas que dejaron de laborar en la empresa entre el número total de personas empleadas y multiplicar por cien). Rotación de personal: volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un año.					x	0	59	

	Gestión de Mercado-Cliente	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	En qué grado la empresa ha capacitado y evaluado al personal que está en contacto directo con el cliente en aspectos relacionados con la atención al cliente	x					4		
2	La empresa ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del cliente y toma acciones basadas en los resultados obtenidos	x					4		
3	En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para su cliente	x					4		
4	La empresa cuenta con un sistema de información para monitorear su mercado (la demanda –para conocer las preferencias de los clientes– así como la oferta –para conocer a los competidores de sus servicios).	x					4		
5	La empresa realiza promociones de ventas con base a los resultados y sistema de supervisión de ventas y atención al cliente.	x					4		
6	La empresa realiza adecuaciones a sus productos y servicios en base a los resultados, supervisión de las ventas y atención al cliente al menos de manera cuatrimestral (temporadas: semana santa, verano e invierno).	x					4		
7	¿La empresa ha tenido alguna queja de sus clientes ante la Profeco, derivadas del mal desempeño del personal en el último año?	x					4		

<b>8</b>	La empresa realiza estudios de inteligencia de mercados como análisis de la competencia, valor percibido por sus clientes y análisis de costos, para establecer el precio de una forma estratégica	x					4		
<b>9</b>	La empresa para obtener información de los clientes y medir su experiencia utiliza un sistema con alguna de las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, comprador misterioso	x					4		
<b>10</b>	La empresa cuenta con un programa de actividades de benchmarking, es decir, estudiar al líder del mercado para implementar estrategias efectivas que éste realiza. Benchmarking: comparación con sus competidores.	x					4		
<b>11</b>	La empresa cuenta con un equipo o un encargado de ventas con los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para lograr las metas de ventas y estrechar la relación con los clientes	x					4		
<b>12</b>	La fuerza de ventas utiliza la base de datos de clientes para realizar actividades posventa y actividades comerciales de incremento de producto (up selling) y ventas cruzadas (cross selling).	x					4		
<b>13</b>	La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción con presupuesto designado	x					4		
<b>14</b>	La empresa comercializa sus productos y servicios mediante internet, redes sociales u otras tecnologías	x					4		
<b>15</b>	La empresa tiene un sistema para fidelizar a sus clientes y para medir el impacto económico que este sistema genera	x					4		

16	Los servicios orientados al cliente, se integran con la participación de diversas áreas de la empresa como mercadotecnia, atención al cliente, calidad, entre otras.	x					4		
17	La empresa toma en cuenta la opinión de sus clientes en el desarrollo y diseño de nuevos productos o servicios.	x					4	68	
Evaluación de Beneficios		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo.	x					4		
2	Cada vez se tiene un mayor número de clientes recurrentes y leales.	x					4		
3	Se monitorea la satisfacción de los clientes periódicamente.	x					4		
4	La implementación de un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costos en todos los procesos ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.	x					4		
5	La empresa ha logrado ahorros muy importantes en costos de luz y agua en los últimos años.	x					4		
6	Cada vez se tienen menos pérdidas y mermas en materiales y tiempos en la prestación de nuestros servicios.	x					4		
7	Se han elaborado directrices o políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad en la empresa.	x					4		
8	En la empresa se desarrollan programas de protección del medio ambiente tanto internos como externos. Ejemplo: tratamiento de agua residuales, trampas para grasa, focos ahorradores, otros.	x					4		

9	Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han incrementado su productividad.	x					4		
10	Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han mejorado su desempeño en su conjunto.	x					4		
11	La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción laboral (indicadores directos o indirectos: encuestas, reuniones, motivación, nivel de ausentismo, entre otros).	x					4		
12	¿Qué proporción (%) de clientes de hace cinco años lo siguen siendo ahora?	80					4		
13	Señale la tasa de quejas que existe en el negocio: cálculo mensual. (se modificó la escala)	1%					4		
14	Señale el promedio del grado de satisfacción declarado por los clientes encuestados (mensual).	97%					4		
15	Señale el porcentaje de atención de quejas: cálculo mensual.	100%					4		
16	Señale el volumen de ventas anual. (se modificó la escala)	x					4		
17	Señale la rentabilidad sobre activos totales (ROA).	x					4		
18	Señale la rentabilidad sobre ventas:	x					4	72	
<b>PUNTOS TOTALES</b>									<b>352</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la Encuesta del Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas

Tabla 33 Resultados del hotel competencia 2 de la aplicación del Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas.

HOTEL COMPETENCIA 2					
1	Tamaño de la Empresa: Indique el número de empleados formales (en Nómina) que laboran en su empresa	11 a 50 empleados			
2	Giro principal del negocio turístico.	Hospedaje y Alimentación			
3	¿Hace cuántos años su empresa inició operaciones?	47 años			
4	Tipo de propiedad de la empresa	nacional			
5	Tipo de registro de la empresa	moral			
6	¿Su empresa está inscrita en asociaciones o grupos empresariales? De ser negativo vaya a la pregunta 8.	si			
7	En caso de ser afirmativo ¿A qué asociación está Inscrita su empresa?	CANACO y Asociación de hoteles y Moteles del estado de Tlaxcala			
8	¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector turístico o en el negocio, la persona que desempeña el puesto ejecutivo más alto en la empresa o unidad de negocio entrevistada?	47 años			
9	¿Qué porcentaje de los clientes de su empresa son residentes de la localidad donde se encuentra su establecimiento?	de 0 a 20%			
10	¿Considera que su empresa tiene vocación turística? Si su respuesta es negativa o no lo sabe pase a la pregunta 12. Se define empresa con vocación turística como aquella que reconoce que la mayoría de sus clientes son turistas y buscan satisfacer sus necesidades o que diseña sus servicios pensando en atender a turistas.	si			

11	¿Cuál es la principal razón por la cual usted considera que su empresa tiene vocación turística?								
12	¿Qué sellos y distintivos de la SECTUR vigentes tiene la empresa? (puede marcar más de una opción)		punto limpio						
13	Ubicación geográfica	Apizaco, Tlaxcala, Centro de la Ciudad							
14	El tipo de recurso turístico que considera más importante y cercano a su empresa es (marcar solo una opción):	zona Industrial	turismo de negocios						
	Características y Vocación Turística	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	puntos	total puntos	
		4	3	2	1	0			
1	La empresa ha establecido y difundido su política básica (misión, visión, valores) a toda la organización.	x					4		
2	La empresa tiene un plan de negocio (documento que establezca objetivos, acciones, metas, presupuesto anual y evaluaciones).		x				3		
3	La empresa cuenta con sus procedimientos de servicios y atención al cliente-turista documentado y aplicado en un sistema de gestión. Sistema de gestión: estructura en funcionamiento probada para la administración y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.		x				3		



4	<p>La empresa realiza análisis (FODA u otros) para fundamentar y evaluar la aplicación de su plan estratégico, al menos una vez al año.</p> <p>El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.</p>			x				2		
5	La empresa realiza análisis financieros periódicos (al menos trimestralmente) para sustentar la toma de decisiones.		x					3		
6	<p>La empresa tiene claramente definida su cultura organizacional.</p> <p>Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, actitudes y normas básicas que comparten los miembros de una organización, los conocimientos, creencias, valores, hábitos y formas de pensar que comparten los miembros de una sociedad.</p>			x				3		
7	Considerando que es complicado cumplir con todas las normas jurídica vigentes para operar la empresa; en qué grado su empresa cumple con los requisitos legales necesarios para su operación.		x					4		
8	¿En qué grado la empresa cuenta con un programa de reducción del consumo energético y de recursos? (Por ejemplo, focos ahorradores, sistema de ahorro de agua, sistema de sensores, entre otros).		x					4		
9	¿En qué grado la empresa cuenta con la infraestructura requerida para la prestación adecuada de sus servicios? (instalaciones y equipamiento en general).			x				3		

10	La empresa sigue procedimientos específicos para seleccionar y evaluar a sus proveedores.			x			2		
11	¿En qué grado la empresa cuenta con sistemas de seguridad o protección al cliente? (Ejemplo: Sistemas de seguridad interna en la empresa como guardias y/o cámaras de vigilancia, recomendaciones de seguridad al turista como zonas de riesgo en la ciudad, otros).		x				3		
12	En qué grado califica la tecnología que usa la empresa, para la prestación de su servicio y operación, en relación con sus competidores directos. Ejemplo: cualquier tipo de tecnología que apoye o facilite el servicio de su empresa como: • Restaurantes: puntos de venta, hornos inteligentes • Agencias de viajes: sistemas de energía automáticos, sistemas de reservaciones, otros. • Hoteles: reservaciones con aplicaciones para celular o tabletas, otros.			x			2		
13	En qué grado la empresa fomenta que los empleados asuman responsabilidades (empoderamiento) y que participen en actividades de mejora de los servicios (ej.: reuniones mensuales).			x			2		
14	En qué grado la empresa desarrolla productos-servicios para sus clientes, a partir de los recursos turísticos de su entorno y/o área geográfica de venta. Ejemplo: festivales paquetes especiales con hospedaje y entradas a los eventos; paseos de rafting con un río cercano; destinos especializados, otros.				x		1		

15	La empresa vende sus servicios y productos orientados específicamente a sus mercados turísticos.				x		1		
16	En qué grado la empresa cuenta con servicios diseñados para clientes-turistas teniendo en cuenta su nacionalidad o lugar de procedencia (cultura, idiosincrasia y costumbres).			x			2		
17	¿En qué grado la empresa diseña sus productos-servicios con la finalidad de que el cliente tenga una experiencia diferenciada de la competencia?		x				3		
18	La empresa cuenta con un organigrama actualizado.		x				3		
19	La empresa ha establecido alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos para incrementar sus clientes-turistas y complementar sus servicios.					x	0		
20	La empresa realiza actividades de responsabilidad social, tales como contribución a la comunidad en la que se encuentra (donaciones, patrocinios) y protección del medio ambiente (programas de reforestación, etcétera).				x		1	49	
Gestión de Rutinas y Procesos		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	La empresa tiene esquematizados sus procesos de producción de servicios mediante diagramas de flujo. El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica de un proceso.		x				3		

2	¿La empresa tiene identificados y documentados los procesos por las diferentes áreas, especificando los productos, los clientes y los proveedores de cada una de ellas?		x						
3	¿En qué grado los empleados involucrados en los diferentes procesos los conocen y saben cómo realizarlos? (una vez que hayan pasado el proceso de inducción).			x			2		
4	Se utilizan diversos medios para presentar las metas y los resultados de cada área a los colaboradores (por ejemplo medios visuales como pizarrones, juntas informativas, reportes escritos o electrónicos, entre otros).			x			2		
5	Se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio (ejemplo. medición de la productividad, ventas, quejas, entre otros).		x				3		
6	La empresa realiza proyecciones financieras simulando diferentes escenarios que le permiten tomar oportunamente decisiones de inversión y financiamiento.		x				3		
7	La empresa cuenta con procedimientos de control con indicadores para identificar las mermas y/o desperdicios en la producción de su servicio.			x			2		
8	¿La empresa monitorea frecuentemente (mensual) su punto de equilibrio para la toma de decisiones?				x		1		
9	Cuantos sellos y distintivos vigentes de la SECTUR, así como de otras organizaciones, tiene la empresa en total: (se amplió la escala a siete opciones)					x	0	16	

	Gestión de Mejora Continua	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	En qué grado la empresa aplica un programa de mejora continua (se analizan indicadores de los negocios, costos y resultados financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora).		x				3		
2	La empresa realiza auditorías administrativas-contables anuales internas y/o externas e implementa mejoras con base en las recomendaciones.				x		1		
3	Se utiliza un sistema de atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes para alimentar el programa de mejora continua.		x				3		
4	El programa de mejora continua se realiza en todas las áreas y se generan indicadores para cada una de ellas.		x				3		
5	La empresa ha ganado premios o reconocimientos nacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)				x		1		
6	La empresa ha ganado premios o reconocimientos internacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)				x		1		
7	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los productos y/o servicios ofrecidos.		x				3		

8	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los procesos de generación de productos y/o servicios.		x				3		
9	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación y mejoras en el modelo de gestión. Modelo de gestión: esquema o marco de referencia para la administración de una empresa.				x		1		
10	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en la comercialización de ventas de sus servicios.		x				3	22	
Gestión del Capital Humano		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	Se documentan los procesos de reclutamiento de personal aprobados por la empresa.		x				3		
2	Para la contratación del personal especializado, la empresa acude a bolsas de trabajo de instituciones académicas especializadas en turismo o en general (como por ejemplo a las escuelas técnicas-CONALEP, universidades, y otras instituciones.)				x		1		
3	La empresa utiliza los servicios de compañías de outsourcing para la búsqueda y/o contratación de personal					x	0		
4	En caso de estar inscrita en una cámara o asociación empresarial, la empresa acude a una cámara o asociación empresarial para la búsqueda y contratación de personal calificado.					x	0		
5	Se realizan exámenes de habilidades técnicas y de capacidades específicas de cada puesto para reclutar al personal.			x			2		

6	La empresa contrata a personal con certificaciones especializadas en el sector turístico o en general para la prestación de sus servicios (por ejemplo: certificación de meseros CONOCER, idiomas, computación, primeros auxilios, entre otros).				x		1		
7	La empresa contrata a trabajadores con experiencia en el sector turístico o en general para las áreas especializadas.					x	0		
8	La empresa cuenta con un sistema de inducción al puesto para las personas contratadas.			x			2		
9	La empresa otorga incentivos o reconocimientos al menos una vez al año, con base en un sistema de evaluación del desempeño. Evaluación del desempeño: es la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que todos los niveles mantengan una comunicación, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas de trabajo previamente acordados.			x			2		
10	La empresa cuenta con un programa de la medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras. Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse.			x			2		

11	En qué grado la empresa tiene implementado un programa de higiene y seguridad, conforme a la Ley Federal de Trabajo (brigada de seguridad: prevención y protección de riesgos en el trabajo).		x				3		
12	La empresa cuenta con la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que especifique las competencias exigidas		x				3		
13	La empresa ha mejorado la administración de personal con base a la capacitación e implementación del sello y los distintivos de calidad que ha obtenido de la SECTUR.				x		1		
14	¿El personal de la empresa que atiende a los clientes habla inglés?				x		1		
15	La empresa realiza capacitación con base a un programa para todo su personal contemplando aspectos técnicos y humanos.				x		1		
16	¿La empresa lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de formación para elaborar su plan de capacitación anual y elevar su productividad?				x		1		
17	La empresa ha tenido algún conflicto laboral legal (demanda) en los últimos doce meses.				x		1		
18	¿Cuál fue la rotación de trabajadores de su empresa en el año anterior? (dividir el número de personas que dejaron de laborar en la empresa entre el número total de personas empleadas y multiplicar por cien). Rotación de personal: volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un año.					16%	1	25	



	Gestión de Mercado-Cliente	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	En qué grado la empresa ha capacitado y evaluado al personal que está en contacto directo con el cliente en aspectos relacionados con la atención al cliente		x				3		
2	La empresa ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del cliente y toma acciones basadas en los resultados obtenidos			x			2		
3	En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para su cliente				x		1		
4	La empresa cuenta con un sistema de información para monitorear su mercado (la demanda –para conocer las preferencias de los clientes– así como la oferta –para conocer a los competidores de sus servicios).		x				3		
5	La empresa realiza promociones de ventas con base a los resultados y sistema de supervisión de ventas y atención al cliente.					x	0		
6	La empresa realiza adecuaciones a sus productos y servicios en base a los resultados, supervisión de las ventas y atención al cliente al menos de manera cuatrimestral (temporadas: semana santa, verano e invierno).					x	0		
7	¿La empresa ha tenido alguna queja de sus clientes ante la Profeco, derivadas del mal desempeño del personal en el último año?					x	0		

8	La empresa realiza estudios de inteligencia de mercados como análisis de la competencia, valor percibido por sus clientes y análisis de costos, para establecer el precio de una forma estratégica				x		1		
9	La empresa para obtener información de los clientes y medir su experiencia utiliza un sistema con alguna de las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, comprador misterioso			x			2		
10	La empresa cuenta con un programa de actividades de benchmarking, es decir, estudiar al líder del mercado para implementar estrategias efectivas que éste realiza. Benchmarking: comparación con sus competidores.					x	0		
11	La empresa cuenta con un equipo o un encargado de ventas con los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para lograr las metas de ventas y estrechar la relación con los clientes					x	0		
12	La fuerza de ventas utiliza la base de datos de clientes para realizar actividades posventa y actividades comerciales de incremento de producto (up selling) y ventas cruzadas (cross selling).					x	0		
13	La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción con presupuesto designado			x			2		
14	La empresa comercializa sus productos y servicios mediante internet, redes sociales u otras tecnologías			x			2		
15	La empresa tiene un sistema para fidelizar a sus clientes y para medir el impacto económico que este sistema genera					x	0		

16	Los servicios orientados al cliente, se integran con la participación de diversas áreas de la empresa como mercadotecnia, atención al cliente, calidad, entre otras.				x		1		
17	La empresa toma en cuenta la opinión de sus clientes en el desarrollo y diseño de nuevos productos o servicios.	x					4	21	
Evaluación de Beneficios		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo.	x					4		
2	Cada vez se tiene un mayor número de clientes recurrentes y leales.	x					4		
3	Se monitorea la satisfacción de los clientes periódicamente.			x			2		
4	La implementación de un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costos en todos los procesos ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.		x				3		
5	La empresa ha logrado ahorros muy importantes en costos de luz y agua en los últimos años.	x					4		
6	Cada vez se tienen menos pérdidas y mermas en materiales y tiempos en la prestación de nuestros servicios.			x			2		
7	Se han elaborado directrices o políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad en la empresa.		x				3		
8	En la empresa se desarrollan programas de protección del medio ambiente tanto internos como externos. Ejemplo: tratamiento de agua residuales, trampas para grasa, focos ahorradores, otros.		x				3		

9	Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han incrementado su productividad.					x	0		
10	Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han mejorado su desempeño en su conjunto.					x	0		
11	La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción laboral (indicadores directos o indirectos: encuestas, reuniones, motivación, nivel de ausentismo, entre otros).			x			2		
12	¿Qué proporción (%) de clientes de hace cinco años lo siguen siendo ahora?			80%			2		
13	Señale la tasa de quejas que existe en el negocio: cálculo mensual. (se modificó la escala)					x	0		
14	Señale el promedio del grado de satisfacción declarado por los clientes encuestados (mensual).		90%				3		
15	Señale el porcentaje de atención de quejas: cálculo mensual.		100%				3		
16	Señale el volumen de ventas anual. (se modificó la escala)		x				3		
17	Señale la rentabilidad sobre activos totales (ROA).		x				3		
18	Señale la rentabilidad sobre ventas:		x				3	44	
<b>PUNTOS TOTALES</b>									<b>177</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la Encuesta del Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas

Tabla 34 Resultados del hotel competencia 3 de la aplicación del Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas.

HOTEL COMPETENCIA 3					
1	Tamaño de la Empresa: Indique el número de empleados formales (en Nómina) que laboran en su empresa	0 a 5 empleados			
2	Giro principal del negocio turístico.	Hospedaje			
3	¿Hace cuántos años su empresa inició operaciones?	6 años			
4	Tipo de propiedad de la empresa	nacional			
5	Tipo de registro de la empresa	Física			
6	¿Su empresa está inscrita en asociaciones o grupos empresariales? De ser negativo vaya a la pregunta 8.	si			
7	En caso de ser afirmativo ¿A qué asociación está inscrita su empresa?	Asociación de hoteles y Moteles del estado de Tlaxcala			
8	¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector turístico o en el negocio, la persona que desempeña el puesto ejecutivo más alto en la empresa o unidad de negocio entrevistada?	11 años			
9	¿Qué porcentaje de los clientes de su empresa son residentes de la localidad donde se encuentra su establecimiento?	de 0 a 20%			
10	¿Considera que su empresa tiene vocación turística? Si su respuesta es negativa o no lo sabe pase a la pregunta 12. Se define empresa con vocación turística como aquella que reconoce que la mayoría de sus clientes son turistas y buscan satisfacer sus necesidades o que diseña sus servicios pensando en atender a turistas.	si			

11	¿Cuál es la principal razón por la cual usted considera que su empresa tiene vocación turística?	Por la llegada de personas extranjeras y nacionales que buscan conocer el lugar						
12	¿Qué sellos y distintivos de la SECTUR vigentes tiene la empresa? (puede marcar más de una opción)	Distintivo m	Punto limpio					
13	Ubicación geográfica	Apizaco, Tlaxcala, Centro de la Ciudad						
14	El tipo de recurso turístico que considera más importante y cercano a su empresa es (marcar solo una opción):	zona Industrial	turismo de negocios					
	Características y Vocación Turística	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	puntos	total puntos
		4	3	2	1	0		
1	La empresa ha establecido y difundido su política básica (misión, visión, valores) a toda la organización.	x					4	
2	La empresa tiene un plan de negocio (documento que establezca objetivos, acciones, metas, presupuesto anual y evaluaciones).			x			2	
3	La empresa cuenta con sus procedimientos de servicios y atención al cliente-turista documentado y aplicado en un sistema de gestión. Sistema de gestión: estructura en funcionamiento probada para la administración y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.	x					4	

4	<p>La empresa realiza análisis (FODA u otros) para fundamentar y evaluar la aplicación de su plan estratégico, al menos una vez al año.</p> <p>El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.</p>	x					4		
5	La empresa realiza análisis financieros periódicos (al menos trimestralmente) para sustentar la toma de decisiones.			x			2		
6	<p>La empresa tiene claramente definida su cultura organizacional.</p> <p>Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, actitudes y normas básicas que comparten los miembros de una organización, los conocimientos, creencias, valores, hábitos y formas de pensar que comparten los miembros de una sociedad.</p>			x			2		
7	Considerando que es complicado cumplir con todas las normas jurídica vigentes para operar la empresa; en qué grado su empresa cumple con los requisitos legales necesarios para su operación.	x					4		
8	¿En qué grado la empresa cuenta con un programa de reducción del consumo energético y de recursos? (Por ejemplo, focos ahorradores, sistema de ahorro de agua, sistema de sensores, entre otros).	x					4		
9	¿En qué grado la empresa cuenta con la infraestructura requerida para la prestación adecuada de sus servicios? (instalaciones y equipamiento en general).	x					4		

10	La empresa sigue procedimientos específicos para seleccionar y evaluar a sus proveedores.		x				3		
11	¿En qué grado la empresa cuenta con sistemas de seguridad o protección al cliente? (Ejemplo: Sistemas de seguridad interna en la empresa como guardias y/o cámaras de vigilancia, recomendaciones de seguridad al turista como zonas de riesgo en la ciudad, otros).	x					4		
12	En qué grado califica la tecnología que usa la empresa, para la prestación de su servicio y operación, en relación con sus competidores directos. Ejemplo: cualquier tipo de tecnología que apoye o facilite el servicio de su empresa como: • Restaurantes: puntos de venta, hornos inteligentes • Agencias de viajes: sistemas de energía automáticos, sistemas de reservaciones, otros. • Hoteles: reservaciones con aplicaciones para celular o tabletas, otros.			x			2		
13	En qué grado la empresa fomenta que los empleados asuman responsabilidades (empoderamiento) y que participen en actividades de mejora de los servicios (ej.: reuniones mensuales).	x					4		
14	En qué grado la empresa desarrolla productos-servicios para sus clientes, a partir de los recursos turísticos de su entorno y/o área geográfica de venta. Ejemplo: festivales paquetes especiales con hospedaje y entradas a los eventos; paseos de rafting con un río cercano; destinos especializados, otros.			x			2		



15	La empresa vende sus servicios y productos orientados específicamente a sus mercados turísticos.			x			2		
16	En qué grado la empresa cuenta con servicios diseñados para clientes-turistas teniendo en cuenta su nacionalidad o lugar de procedencia (cultura, idiosincrasia y costumbres).			x			2		
17	¿En qué grado la empresa diseña sus productos-servicios con la finalidad de que el cliente tenga una experiencia diferenciada de la competencia?	x					4		
18	La empresa cuenta con un organigrama actualizado.	x					4		
19	La empresa ha establecido alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos para incrementar sus clientes-turistas y complementar sus servicios.	x					4		
20	La empresa realiza actividades de responsabilidad social, tales como contribución a la comunidad en la que se encuentra (donaciones, patrocinios) y protección del medio ambiente (programas de reforestación, etcétera).	x					4	65	
Gestión de Rutinas y Procesos		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	La empresa tiene esquematizados sus procesos de producción de servicios mediante diagramas de flujo. El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica de un proceso.	x					4		

2	¿La empresa tiene identificados y documentados los procesos por las diferentes áreas, especificando los productos, los clientes y los proveedores de cada una de ellas?			x			2		
3	¿En qué grado los empleados involucrados en los diferentes procesos los conocen y saben cómo realizarlos? (una vez que hayan pasado el proceso de inducción).	x					4		
4	Se utilizan diversos medios para presentar las metas y los resultados de cada área a los colaboradores (por ejemplo medios visuales como pizarrones, juntas informativas, reportes escritos o electrónicos, entre otros).	x					4		
5	Se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio (ejemplo. medición de la productividad, ventas, quejas, entre otros).	x					4		
6	La empresa realiza proyecciones financieras simulando diferentes escenarios que le permiten tomar oportunamente decisiones de inversión y financiamiento.				x		1		
7	La empresa cuenta con procedimientos de control con indicadores para identificar las mermas y/o desperdicios en la producción de su servicio.	x					4		
8	¿La empresa monitorea frecuentemente (mensual) su punto de equilibrio para la toma de decisiones?	x					4		
9	Cuantos sellos y distintivos vigentes de la SECTUR, así como de otras organizaciones, tiene la empresa en total: (se amplió la escala a siete opciones)	x					4	31	

	Gestión de Mejora Continua	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	En qué grado la empresa aplica un programa de mejora continua (se analizan indicadores de los negocios, costos y resultados financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora).	x					4		
2	La empresa realiza auditorías administrativas-contables anuales internas y/o externas e implementa mejoras con base en las recomendaciones.		x				3		
3	Se utiliza un sistema de atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes para alimentar el programa de mejora continua.	x					4		
4	El programa de mejora continua se realiza en todas las áreas y se generan indicadores para cada una de ellas.	x					4		
5	La empresa ha ganado premios o reconocimientos nacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)			x			2		
6	La empresa ha ganado premios o reconocimientos internacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)			x			2		
7	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los productos y/o servicios ofrecidos.	x					4		

8	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los procesos de generación de productos y/o servicios.	x					4		
9	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación y mejoras en el modelo de gestión. Modelo de gestión: esquema o marco de referencia para la administración de una empresa.			x			2		
10	La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en la comercialización de ventas de sus servicios.	x					4	33	
Gestión del Capital Humano		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	Se documentan los procesos de reclutamiento de personal aprobados por la empresa.	x					4		
2	Para la contratación del personal especializado, la empresa acude a bolsas de trabajo de instituciones académicas especializadas en turismo o en general (como por ejemplo a las escuelas técnicas-CONALEP, universidades, y otras instituciones.)	x					4		
3	La empresa utiliza los servicios de compañías de outsourcing para la búsqueda y/o contratación de personal			x			2		
4	En caso de estar inscrita en una cámara o asociación empresarial, la empresa acude a una cámara o asociación empresarial para la búsqueda y contratación de personal calificado.	x					4		
5	Se realizan exámenes de habilidades técnicas y de capacidades específicas de cada puesto para reclutar al personal.	x					4		

<b>6</b>	La empresa contrata a personal con certificaciones especializadas en el sector turístico o en general para la prestación de sus servicios (por ejemplo: certificación de meseros CONOCER, idiomas, computación, primeros auxilios, entre otros).	x					4		
<b>7</b>	La empresa contrata a trabajadores con experiencia en el sector turístico o en general para las áreas especializadas.	x					4		
<b>8</b>	La empresa cuenta con un sistema de inducción al puesto para las personas contratadas.	x					4		
<b>9</b>	La empresa otorga incentivos o reconocimientos al menos una vez al año, con base en un sistema de evaluación del desempeño. Evaluación del desempeño: es la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que todos los niveles mantengan una comunicación, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas de trabajo previamente acordados.	x					4		
<b>10</b>	La empresa cuenta con un programa de la medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras. Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse.	x					4		

11	En qué grado la empresa tiene implementado un programa de higiene y seguridad, conforme a la Ley Federal de Trabajo (brigada de seguridad: prevención y protección de riesgos en el trabajo).	x					4		
12	La empresa cuenta con la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que especifique las competencias exigidas	x					4		
13	La empresa ha mejorado la administración de personal con base a la capacitación e implementación del sello y los distintivos de calidad que ha obtenido de la SECTUR.	x					4		
14	¿El personal de la empresa que atiende a los clientes habla inglés?		x				3		
15	La empresa realiza capacitación con base a un programa para todo su personal contemplando aspectos técnicos y humanos.	x					4		
16	¿La empresa lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de formación para elaborar su plan de capacitación anual y elevar su productividad?		x				3		
17	La empresa ha tenido algún conflicto laboral legal (demanda) en los últimos doce meses.					x	0		
18	¿Cuál fue la rotación de trabajadores de su empresa en el año anterior? (dividir el número de personas que dejaron de laborar en la empresa entre el número total de personas empleadas y multiplicar por cien). Rotación de personal: volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un año.					x	0	60	

	Gestión de Mercado-Cliente	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	En qué grado la empresa ha capacitado y evaluado al personal que está en contacto directo con el cliente en aspectos relacionados con la atención al cliente	x					4		
2	La empresa ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del cliente y toma acciones basadas en los resultados obtenidos	x					4		
3	En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para su cliente		x				3		
4	La empresa cuenta con un sistema de información para monitorear su mercado (la demanda –para conocer las preferencias de los clientes– así como la oferta –para conocer a los competidores de sus servicios).		x				3		
5	La empresa realiza promociones de ventas con base a los resultados y sistema de supervisión de ventas y atención al cliente.		x				3		
6	La empresa realiza adecuaciones a sus productos y servicios en base a los resultados, supervisión de las ventas y atención al cliente al menos de manera cuatrimestral (temporadas: semana santa, verano e invierno).			x			2		
7	¿La empresa ha tenido alguna queja de sus clientes ante la Profeco, derivadas del mal desempeño del personal en el último año?					x	0		

8	La empresa realiza estudios de inteligencia de mercados como análisis de la competencia, valor percibido por sus clientes y análisis de costos, para establecer el precio de una forma estratégica	x					4		
9	La empresa para obtener información de los clientes y medir su experiencia utiliza un sistema con alguna de las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, comprador misterioso	x					4		
10	La empresa cuenta con un programa de actividades de benchmarking, es decir, estudiar al líder del mercado para implementar estrategias efectivas que éste realiza. Benchmarking: comparación con sus competidores.	x					4		
11	La empresa cuenta con un equipo o un encargado de ventas con los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para lograr las metas de ventas y estrechar la relación con los clientes		x				3		
12	La fuerza de ventas utiliza la base de datos de clientes para realizar actividades posventa y actividades comerciales de incremento de producto (up selling) y ventas cruzadas (cross selling).	x					4		
13	La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción con presupuesto designado		x				3		
14	La empresa comercializa sus productos y servicios mediante internet, redes sociales u otras tecnologías		x				3		
15	La empresa tiene un sistema para fidelizar a sus clientes y para medir el impacto económico que este sistema genera			x			2		



16	Los servicios orientados al cliente, se integran con la participación de diversas áreas de la empresa como mercadotecnia, atención al cliente, calidad, entre otras.	x					4		
17	La empresa toma en cuenta la opinión de sus clientes en el desarrollo y diseño de nuevos productos o servicios.	x					4	54	
Evaluación de Beneficios		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO			
		4	3	2	1	0			
1	La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo.	x					4		
2	Cada vez se tiene un mayor número de clientes recurrentes y leales.	x					4		
3	Se monitorea la satisfacción de los clientes periódicamente.	x					4		
4	La implementación de un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costos en todos los procesos ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.	x					4		
5	La empresa ha logrado ahorros muy importantes en costos de luz y agua en los últimos años.	x					4		
6	Cada vez se tienen menos pérdidas y mermas en materiales y tiempos en la prestación de nuestros servicios.	x					4		
7	Se han elaborado directrices o políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad en la empresa.		x				3		
8	En la empresa se desarrollan programas de protección del medio ambiente tanto internos como externos. Ejemplo: tratamiento de agua residuales, trampas para grasa, focos ahorradores, otros.		x				3		

9	Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han incrementado su productividad.		x				3		
10	Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han mejorado su desempeño en su conjunto.		x				3		
11	La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción laboral (indicadores directos o indirectos: encuestas, reuniones, motivación, nivel de ausentismo, entre otros).		x				3		
12	¿Qué proporción (%) de clientes de hace cinco años lo siguen siendo ahora?		80%				3		
13	Señale la tasa de quejas que existe en el negocio: cálculo mensual. (se modificó la escala)		25%				3		
14	Señale el promedio del grado de satisfacción declarado por los clientes encuestados (mensual).		75%				3		
15	Señale el porcentaje de atención de quejas: cálculo mensual.					x	0		
16	Señale el volumen de ventas anual. (se modificó la escala)					x	0		
17	Señale la rentabilidad sobre activos totales (ROA).					x	0		
18	Señale la rentabilidad sobre ventas:					x	0	48	
<b>PUNTOS TOTALES</b>									<b>291</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la Encuesta del Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas

De todos los cuadros anteriores podemos sintetizar toda la información en un solo cuadro con los resultados totales de cada área por hotel que en total son 4 para de esta forma proceder a la creación del ranking que es el objetivo principal y saber el nivel de competitividad que ocupa el hotel caso de estudio en relación a su competencia directa dentro del municipio de Apizaco, Tlaxcala, con los nuevos procesos que se han implementado. Ya que todo es parte integral de esta investigación.

*Tabla 35 Concentrado de Resultados para la Creación del Ranking de Competitividad Turística de Apizaco Tlaxcala*

HOTEL	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN TURÍSTICA	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO - CLIENTE	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS	PUNTOS TOTALES
COMPETENCIA 1	79	34	40	59	68	72	352
COMPETENCIA 2	49	16	22	25	21	44	177
COMPETENCIA 3	65	31	33	60	54	48	291
CASO DE ESTUDIO	80	36	40	67	64	72	359

Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos obtenidos de la Encuesta del Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas en 4 Hoteles de la Ciudad de Apizaco Tlaxcala.

Como podemos observar ya es posible determinar por medio de la concentración de puntos el ranking que nos servirá para la medición de la competitividad, quedando de la siguiente manera:

*Tabla 36 Ranking de Competitividad en el Municipio de Apizaco, Tlaxcala 2017*

LUGAR	HOTEL	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTOS ÓPTIMOS
1	CASO DE ESTUDIO	359	366
2	COMPETENCIA 1	352	366
3	COMPETENCIA 3	291	366
4	COMPETENCIA 2	177	366

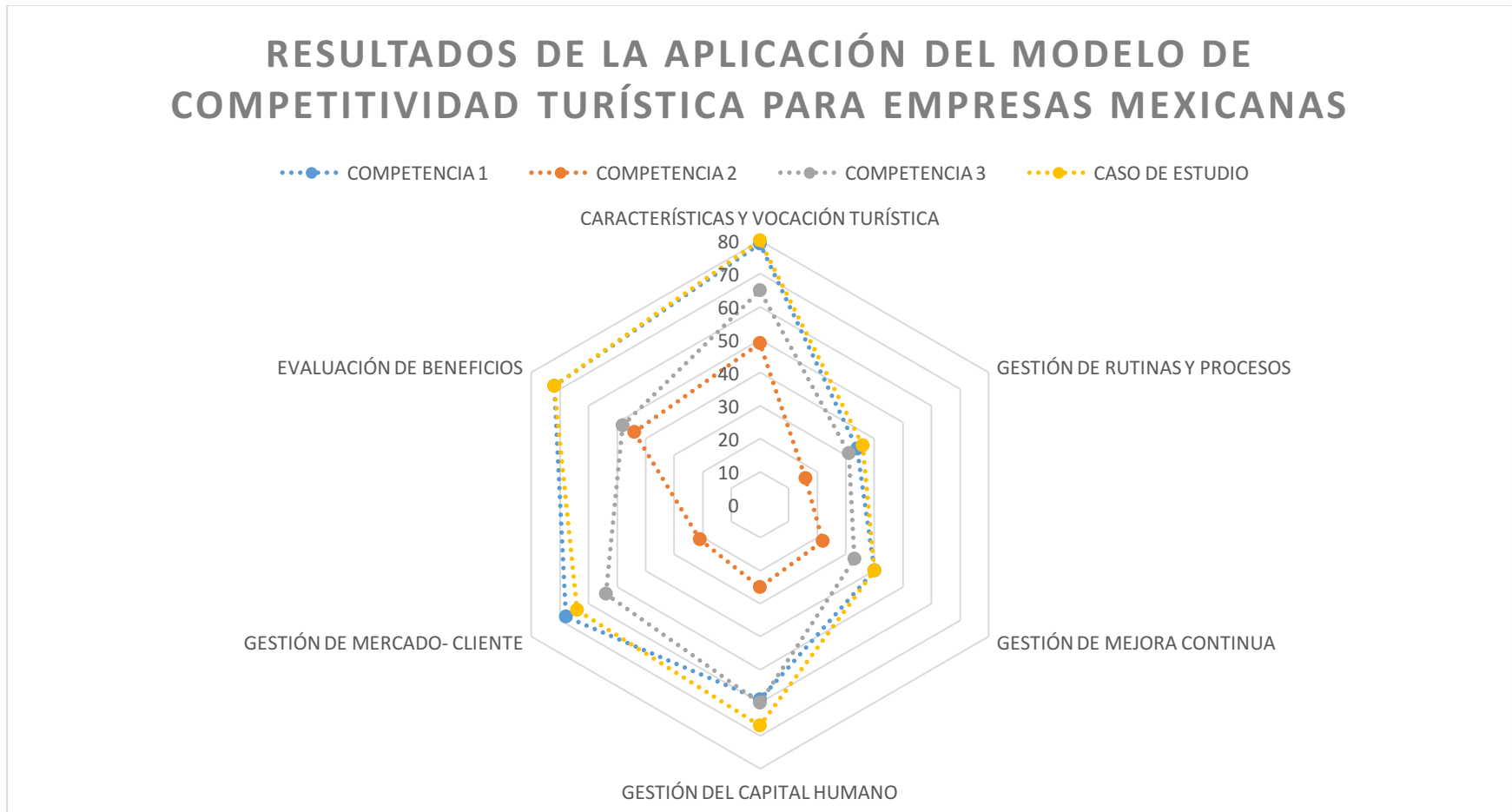
Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos obtenidos de la Encuesta del Modelo de Competitividad Turística para Empresas Mexicanas en 4 Hoteles de la Ciudad de Apizaco.

Con esto se puede determinar que el hotel caso de estudio presente en el municipio de Apizaco, Tlaxcala tiene un nivel considerable dentro del grupo, del nivel óptimo únicamente le faltaron 7 puntos para obtener la calificación, no obstante tiene una fuerte competencia en el municipio con hotel denominado para esta investigación competencia 1 ya que solo lo separan de 7 puntos para alcanzarlo al nivel mismo y 14 para que de igual forma alcance el nivel óptimo del modelo, se hace la observación que es en la gestión de rutinas y procesos donde el hotel caso de estudio no alcanza adecuadamente la puntuación por lo tanto esto nos hace entender que nuestra estrategia establecida de la mejora de los procesos es un punto muy acertado y favorable para apoyar a este hotel a alcanzar niveles óptimos o lo mas cercano a los óptimos en materia de competitividad y el segundo punto que se observa en un área débil de este modelo es el de Gestión de Mejora Continua, lo que nos da la pauta para indicar que de nuevo acertadamente estamos colaborando por medio de la estrategia del establecimiento del mejoramiento de los procesos del hotel en las áreas de oportunidad detectadas que aportaremos elementos que generen una ventaja competitiva para el hotel, en dado caso que se apliquen como se indica y que le den el seguimiento necesario para que se cumpla lo que se establece en esta investigación.

Por otra parte se observa que el hotel caso de estudio sabe perfectamente identificar las características propias de sus servicios ofrecidos y saca provecho de la vocación turística que desarrolla en la entidad, a pesar que es el hotel con mayor capacidad hotelera y con mayor plantilla de personal por lo que se observa en la gestión del capital humano, así mismo, sabe evaluar los beneficios que le esta dejando el pertenecer o formar parte de una marca reconocida mundialmente, tiene una muy buena posición en el entorno que es interpretado como la gestión mercado – cliente, ya que sabe que necesita estar informado de lo que el cliente necesita y también cubrir las necesidades o subsanar alguna inconformidad durante la estancia del huésped en sus instalaciones.

Para tener una mejor identificación de lo antes descrito se presenta una gráfica donde se relacionan los resultados de la tabla 36 y se hace la comparación con los 4 hoteles evaluados por el Modelo de Competitividad de Empresas Turísticas Mexicanas en el Municipio de Apizaco Tlaxcala.

Gráfica 6 Resultados de la Aplicación del Modelo de Competitividad Turística en Apizaco Tlaxcala. (2017)



Fuente: Elaboración propia

## 5 Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones.

Con esta investigación se puede concluir que en efecto se cumple la hipótesis de que el mejoramiento de la calidad en los servicios que presta el hotel caso de estudio de Apizaco, Tlaxcala, permitirá consolidar y asegurar su permanencia en la marca Best Western que busca la personalización de los hoteles y el mejoramiento de la calidad para tener competitividad en el sector, dado que se han establecido las estrategias necesarias para el mejoramiento de los procesos que se han identificado dentro de las no conformidades de la marca y se ha presentado la propuesta de mejora para los mismos, que a su vez permitirá alcanzar una mejor gestión en las rutinas y procesos como un avance significativo en la gestión de mejora continua que se pretende en el modelo de competitividad turística para empresas mexicanas, implementado por la Secretaría de turismo.

Es muy satisfactorio determinar estas conclusiones y corroborar que con la guía del respetable director de tesis, José Adrián Trevera Juárez, se alcance este nivel de conclusiones en un trabajo prometedor, hay muchos trabajos que aun pueden seguir después del término de esta investigación, porque Tlaxcala en comparación con los centros turísticos más destacados de México, es el estado que menos le invierte al turismo, la competitividad existe en todos los lugares y para tener competitividad hay que establecer estándares de calidad, ya sea que optemos por certificaciones o por alianzas que nos establezcan esos estándares o la creación de sistemas de gestión de calidad propios, siempre debemos tener en mente que en este mundo globalizado si queremos seguir existiendo, tenemos que volvernos competitivos, tenemos que vivir con la calidad, pensar en calidad significa hacer las cosas bien, brindar un servicio que no solo satisfaga las necesidades de los clientes si no que sobrepase sus expectativas y se conviertan en experiencias únicas, de eso viven las empresas de servicios y por lo tanto tenemos que ser competitivos, desarrollar estrategias que nos permitan alcanzar esos objetivos y determinar el aspecto ganar – ganar, donde el cliente gana una experiencia única y placentera y yo gano teniendo más prestigio, y clientes en el negocio.

## 5.2 Recomendaciones.

Como recomendación, se puede añadir que existe material para seguir investigaciones futuras sobre el tema en cuestión más que nada a cerca del modelo de competitividad turística para empresas mexicanas, sin embargo esta investigación ha dejado una recomendación muy importante, que cuando empezamos una investigación y determinamos un problema y la hipótesis, rara vez entendemos la magnitud de lo que estamos investigando hasta que por fin vamos analizando todo lo que hemos obtenido y rescatado, que tal vez para los sujetos a quienes estamos incomodando al término de la misma y al ofrecerles los resultados no les parezca relevante la investigación, pero para quienes se han esforzado por conseguir y estudiar el caso de manera respetable y específica, es un aliciente para seguir documentándose al grado de ver que durante tu investigación puedes obtener otra información relevante para empezar otra investigación y así sucesivamente.

Trabajar con la calidad en el servicio es un tema complejo porque en cierta forma se trabajan con elementos no tangibles, pero es algo que te deja demasiada enseñanza y en vez de matarte las ilusiones, te alienta a investigar más, la calidad es algo que se impregna en el mundo actual, es un trendig topic mundial general a cualquier día, para cualquier persona en cualquier parte del mundo, ya no solo es tema de industrias, sino también de moda, de comida, de aparatos eléctricos de todo, la calidad esta inmersa en el mundo y ésta va de la mano de la competitividad, en donde surge quien es el mejor y la tendencia de ir mejorando día a día en cualquier ámbito de la vida y de la existencia.

## 6 Bibliografía

1. Amaru Maximiano, Antonio Cesar (2008). *Administración para Emprendedores, Fundamentos para la creación y Gestión de Nuevos Negocios*. Primera Edición, Estado de México.: Pearson Educación.
2. Amaru Maximiano, Antonio Cesar (2009) *Fundamentos de Administración, Teoría General y Proceso Administrativo*. Primera Edición, Estado de México.: Pearson Educación.
3. Best Western (2016). *Crecimiento espectacular de Best Western*.  
[https://www.bestwestern.com/es\\_ES/about/press-media/2016-press-releases/impressive-growth-continues.html](https://www.bestwestern.com/es_ES/about/press-media/2016-press-releases/impressive-growth-continues.html)
4. Cantú Delgado, José Humberto (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México, D.F: Mc Graw Hill.
5. Chase, J. A. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, Idalberto (2001). *Administración, Proceso Administrativo*. tercera Edición, Bogotá D.C., Colombia.: Mc Graw Hill.
7. Daft, Richard L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México D.F: Cengage Learning Editores.
8. Diario Oficial de la Federación (2008). *Estratificación de la Empresas*. México, D.F.
9. Factor Delta, Sectur, Cestur y Conacyt. (20012). *Análisis de Mejores Prácticas y Generación de una Metodología para la Clasificación hotelera en México*. México D.F.
10. Guerrero Reyes, J. M., Flores Muro, J., & Madera Maldonado, F. (2007). *Planeación Estratégica*. Obtenido de  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301505/documentos/planeacion\\_estrategica.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301505/documentos/planeacion_estrategica.pdf)



11. Hernández & Palafox (2012) *Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y estrategias para la Competitividad*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
12. Hernández, Sergio y Rodríguez (2011) *Introducción a la Administración*. Quinta Edición, México, D.F.: Mc Graw Hill.
13. Hoskisson, R., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2003). *Administración Estratégica*. Internacional Thompson.
14. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información (2014). *Longevidad de las empresas en México*, Mexico D.F.
15. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información (2014). *Porcentajes de PyMES*. México, D.F.
16. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información (2015). *Demografía Económica en México*. México, D.F.
17. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información (2016). *DENUE 2010-2016*, Tlaxcala, México.
18. James Arthur Finch Stoner, R. E. (1996). *Administración*. México: Pearson, Prentice Hall.
19. James L. Gibson, J. M. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México, D. F.: Mc Graw Hill Interamericana.
20. Münch Galindo, Lourdes (2007) *Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Primera edición. Estado de México: Pearson educación.
21. Organización Internacional de Normalización (ISO). (2015). *Norma Iso 9000:2015 "Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario"*.

22. Organización Internacional de Normalización (ISO). (2015). *Norma Iso 9001:2015 "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos"*.
23. Organización Mundial de turismo (OMT). (2015). *Manual sobre turismo accesible para todos: Principios, Herramientas y Buenas Prácticas*. Madrid, España.
24. Palafox de Anda, G., & Hernández y Rodríguez , S. J. (2012). *Administración*. D.F. México: McGraw-Hill.
25. Rey, S. L. (2006). *Implantacion de un sistema de calidad*. España: Ideaspropias.
26. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Estado de México: Pearson.
27. Sánchez Blanco, C. (2011). *Planificación Estratégica*. Madrid: Universitas
28. Secretaría de Economía (2015). *Información Económica y Estatal Tlaxcala 2015*.
29. Secretaría de Turismo (SECTUR), (2016). *Sistema de Clasificación Hotelera*. Obtenido de <http://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sistema-de-clasificacion-hotelera?idiom=es>.
30. Secretaría de Turismo (SECTUR), (2016). Documentos del *Sistema de Clasificación Hotelera*. Obtenido de [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/135623/LINEAMIENTOS-SCH-\\_DOF.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/135623/LINEAMIENTOS-SCH-_DOF.pdf).
31. Secretaría de Turismo (SECTUR), (2016). Anexos del *Sistema de Clasificación Hotelera*. Obtenido de <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/135624/ANEXO-UNICO-LINEAMIENTOS-DEL-SCH.pdf>
32. Secretaría de Turismo (SECTUR), (2016). *Certificación Turística*. Obtenido de <http://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/certificacion-turistica>
33. Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) *Administración Estratégica (Teoría y casos)*. Decimoctava edición. México D.F. :Mc Graw Hill.

7.

# Anexos

# Definiciones Detalladas de los Estándares de la Marca **BEST WESTERN 2016**

NOTA: Esta sección es efectiva a partir del 1° de enero del año 2016. Todas las versiones anteriores de la Sección 300 se rescinden y ya no son válidas.

**Esta sección es aplicable a todas las propiedades BEST WESTERN (Core) sobre una base global, con la excepción de América del Norte.**

Referencia 300.01

## **Pérdida de Puntos**

Se incurrirá en una pérdida de puntos para todos los Requisitos de la Marca que no se cumplan. Los Estándares de la Marca simplemente evalúan la existencia de cada elemento requerido. La limpieza, la condición y el cumplimiento de la estética para cada elemento, se evalúa por separado. Por tanto, es posible que un elemento se considere correcto con el informe de Estándares de la Marca, pero incurra en una pérdida de puntos por elementos como la limpieza, condición o actualización, así como puede ser señalado como no conforme/incumplimiento o un elemento negativo en los informes de Estética. Por ejemplo, una lámpara sobre el área de escritorio cumple con el requisito de "La iluminación es adecuada y opera desde la entrada", sin embargo, se trata de un elemento no actualizado del informe GRPA y un elemento negativo en el informe de Estética.

Los elementos "Debe Tener" pierden hasta 240 puntos en caso de incumplimiento. Los elementos de Gran Impacto para el huésped pierden hasta 120 puntos en caso de incumplimiento. Los estándares estructurales pierden hasta 80 puntos en caso de incumplimiento; y todos los demás estándares pierden hasta 60 puntos en caso de incumplimiento. La pérdida de puntos para los elementos de Estándar de la Marca que se requiere en cada habitación, se evaluarán en función de cada habitación, los demás Estándares de la Marca serán evaluados a nivel de la Propiedad. Unos cuantos Estándares de la Marca, serán evaluados tanto a nivel de la propiedad, como en función de cada habitación y se enlistan como dos reglas por separado.

Clave para la Pérdida Puntos		
	Pérdida de Puntos por habitación (si aplica)	Pérdida máxima de puntos
Elementos "Debe Tener"	24	240
Elementos "Gran Impacto para el Huésped"	12	120
Elementos "Estructurales"	8	80
Todos los demás	6	60



Referencia 300.02

### Requisitos Futuros

El Evaluador/RMS debe anotar los requisitos mínimos que se volverán efectivos en fechas futuras como "Marginales" junto con la fecha efectiva futura, en el informe de Aseguramiento de Calidad. Esto ayudará a garantizar que las propiedades tengan conocimiento previo de los requisitos que se aplicarán en el futuro.

Para otros elementos relacionados con el Estándar de la Marca, si el elemento no cumple debido a una pequeña desviación de los requisitos indicados, el elemento también deben registrarse como "marginal" en el Reporte de Inspección de control de calidad.

Referencia 300.04

### Redondeo en los Requisitos con Porcentaje

Para los elementos que requieren cálculos de porcentajes de disponibilidad, los Inspectores de control de calidad/RSM deben utilizar el método común de redondeo a partir de la mitad, para determinar el requisito numérico.

Ejemplos:

Si se requiere el 10%, 41 habitaciones = 4.1, redondear por abajo, a 4.

Si son 45 habitaciones = 4.5, redondear por arriba, a 5.

Si son 49 habitaciones = 4.9, redondear por arriba, a 5.

---

## EXPERIENCIA DE LLEGADA Y SALIDA

Referencia 301.01

### Aceptación de Tarjetas de Crédito

1. Cada hotel debe aceptar las siguientes tarjetas como formas de pago: American Express, Visa y MasterCard.

#### **Pérdida de Puntos: 240**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos antes mencionados, se pierden 240 puntos.

Referencia 301.02

### Señalización direccional adecuada

1. Los huéspedes deben ser capaces de encontrar sus habitaciones, salidas y otras instalaciones con una facilidad razonable, a través de una señalización direccional convenientemente localizada, ya sea caminando o en coche.

2. La señalización debe estar ubicada en las entradas principales, cruces, salidas de emergencia, ascensores y escaleras, niveles/pisos, áreas de estacionamiento, cruces o división de corredores automovilísticos, y en aquellos lugares donde el huésped no pueda ver directamente su destino. Al salir del ascensor o la escalera, los huéspedes debe ser capaces de encontrar sus habitaciones sin pedir direcciones u orientación.

3. La señalización puede estar en el idioma local.

4. Adicionalmente, las señales deben estar por lo menos en inglés y/o en símbolos universales. La palabras cercanas deben ser entendidas en inglés o que no son importantes para entender las instrucciones, no tienen que ser traducidas al inglés. Es decir: *Recepción/Reception*.



5. Los huéspedes que caminan por corredores exteriores de habitaciones, deben ser capaces de ver los números de las puertas de la primera planta o debe haber una señalización direccional.
6. En una Propiedad lo suficientemente pequeña en la que los huéspedes pueden encontrar fácilmente las instalaciones, no es necesaria la presencia de una señalización direccional extensa.

**Pérdida de Puntos: 60**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos antes mencionados, se pierden 60 puntos.

Referencia 301.03

**Disponibilidad de un ascensor/elevador si hay más de dos niveles**

1. Se debe proporcionar un ascensor o elevador cuando los huéspedes tengan que usar más de un tramo de escaleras para llegar a sus habitaciones (es decir: el edificio en donde se encuentran las habitaciones de huéspedes es de tres o más pisos/niveles).
2. Una Propiedad que tiene múltiples puntos de acceso a distintos niveles cumplirá si los niveles son accesibles desde varios lugares de estacionamiento sin tener que subir más de un nivel. Por ejemplo, si hay dos áreas diferentes de estacionamiento y el huésped, al estacionarse en un área determinada, puede tener acceso al nivel más alto sin tener que subir más de un tramo completo de escaleras, entonces la Propiedad cumple con el requisito.

**Pérdida de Puntos: 20, 40, 80**

1. Si el 10% o menos de las habitaciones se ven afectadas y se ofrece asistencia con el equipaje las 24 horas para las habitaciones afectadas, hay una pérdida de 20 puntos.
2. Si se ofrece asistencia diaria para el equipaje las 24 horas del día para las habitaciones afectadas y la propiedad enlista en [bestwestern.com](http://bestwestern.com) que "no se proporciona ascensor", hay una pérdida de 40 puntos.
3. Si no se cumple cualquiera de los requisitos antes mencionados, se pierden 80 puntos.

Referencia 301.04

**Check-Out Exprés**

1. Todos los hoteles deben proporcionar una de las siguientes formas de *Check-Out Exprés* a todos sus huéspedes:
  - a. Envío de factura con saldo en ceros, a la dirección de correo electrónico indicada por el huésped.
  - b. Entrega de una factura al huésped con saldo en ceros en su habitación, la noche previa a la fecha de salida prevista. La factura deberá ser colocada bajo la puerta de la habitación del huésped o ser entregada por algún otro medio seguro, para garantizar que la factura del huésped no esté fácilmente disponible para otras personas.
  - c. Ofrecer al huésped durante su registro, la opción de pago total de su estancia y un recibo con saldo en ceros.
  - d. Una opción de *check-out* electrónico por parte del huésped a través de la televisión en su habitación, de un Smart Phone (teléfono inteligente), tableta o aplicación por computadora.
  - e. Si ninguna de las alternativas anteriores es posible, el hotel debe brindar un *Check-Out Exprés*, ofreciendo a los huéspedes recoger una copia previamente impresa de su balance en ceros en la recepción.

**Pérdida de Puntos: 240**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos antes mencionados, se pierden 240 puntos.

Referencia 301.05

**Provisión de asientos en el área de Recepción/Lobby**

1. Se debe proporcionar un área de Recepción/Lobby en donde los huéspedes puedan registrarse en el interior del hotel.
2. Se deben proporcionar un mínimo de dos asientos adecuados en referencia al mostrador de Recepción.

**Pérdida de Puntos: 80**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se pierden 80 puntos.



Referencia 301.06

### **Asistencia con el Equipaje y Disponibilidad de Almacenamiento**

1. La asistencia con el equipaje debe estar disponible para los huéspedes al menos 14 horas diariamente.
2. No se requieren mozos maleteros.
3. Los huéspedes en casa deben ser capaces de almacenar su equipaje, si lo desean, durante su estancia.
4. Los huéspedes deben ser capaces de almacenar su equipaje durante un máximo de 6 horas después de su *check-out* (registro de salida), de forma gratuita.
5. El equipaje del huésped debe ser almacenado en un área con acceso limitado al personal del hotel únicamente.
6. El Inspector/RSM pondrá a prueba este procedimiento para verificar su cumplimiento.

#### **Pérdida de Puntos: 60**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se pierden 60 puntos.

Referencia 301.07

### **Iluminación del estacionamiento**

1. Los estacionamientos que se encuentran en la propiedad y bajo el control del hotel deben estar suficientemente iluminados como para eliminar las zonas oscuras.
2. Los estacionamientos se definen como bajo el control de la propiedad, si son:
  - a. Representados como una instalación o servicio de la propiedad abierto al público Y/O:
  - b. Operados por el hotel.

#### **Pérdida de Puntos: 60**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se pierden 60 puntos.

Referencia 301.08

### **Personal y Empleados**

1. Todo el personal que entra en contacto con el huésped, incluyendo al personal de Gerencia, debe estar bien peinado, bien arreglado y bien vestido para dar una apariencia profesional y atenta.
  - a. Todo el personal se debe vestir apropiadamente para sus tareas habituales.
  - b. Pantalones cortos, camisetas, sudaderas y otros tipos de atuendos deportivos, no son aceptables para el personal de Recepción ni para el personal que entra en contacto con los huéspedes, a menos que sean parte de un estilo o un tema obvio y previsto.
2. Todo el personal de contacto con el huésped, incluyendo el personal de Gerencia, está obligado a llevar un gafete con su nombre correctamente exhibido.
  - a. El gafete debe incluir el nombre de pila del empleado y/o apellido (apellidos). Se recomienda, pero no es obligatorio, incluir el nombre y el apellido del empleado.
  - b. El gafete debe presentar un aspecto de calidad.
    - i. Los gafetes de tela con nombres bordados fijados a un soporte sustancial o cosidos directamente a la ropa son aceptables.
    - ii. Los gafetes o etiquetas de papel o de tela y estampados a la ropa con un adhesivo no permanente, no son aceptables.
  - c. El personal de la Propiedad que se encuentra en entrenamiento puede llevar opcionalmente un gafete que lo identifique como "En entrenamiento". La palabra "En entrenamiento" puede estar en inglés o en el idioma local.
3. Cuando así se solicite, el personal que hable inglés debe estar disponible en los siguientes 15 minutos a la solicitud.
  - a. La asistencia en inglés puede ser proporcionada a través del teléfono.
  - b. No se requiere que el personal que habla inglés se encuentre en la recepción en todo momento.

#### **Pérdida de Puntos: 0, 60, 120**

1. Si el inglés no es muy bueno o se necesitan un poco más de 15 minutos para recibir ayuda en inglés, hay una pérdida de 0 puntos.
2. Si sólo hay un empleado que no cumple con los criterios anteriores o si no hay personal que hable inglés para cumplir con el requisito No. 3 anteriormente expuesto, hay una pérdida de 60 puntos.



3. Si más de un empleado no cumple con los criterios anteriores, hay una pérdida de 120 puntos.

Referencia 301.09

### **Registro y Teléfono disponibles las 24 horas**

1. Los huéspedes sin reservación y con reservación deben ser capaces de registrarse convenientemente las 24 horas diariamente.
2. No se requiere que se encuentre personal en la Recepción las 24 horas diariamente.
3. Si la recepción no está abierta las 24 horas diariamente, un miembro del personal debe estar disponible por teléfono, campana u otro medio conveniente dentro de los 10 minutos posteriores a la llegada del huésped, para registrar al huésped las 24 horas diariamente.
4. Cada habitación debe estar provista de un teléfono en una ubicación adecuada. El teléfono debe funcionar las 24 horas diariamente, permitiendo llamadas entrantes y salientes.
5. Una persona que llama de manera externa debe ser capaz de contactar a un huésped llamándole por teléfono a su habitación o a la Propiedad, sin tener conocimiento del número de habitación del huésped.
6. La propiedad debe proporcionar medios para transferencia de llamadas a las habitaciones las 24 horas, diariamente.

**Pérdida de Puntos: 240**

- 1.-Si no se cumple cualquiera de los requisitos antes mencionados, se pierden 240 puntos.

Referencia 301.10

### **Placa Promesa de Servicio**

1. Cada hotel debe colocar el vestíbulo o en el mostrador de recepción, la Placa "Promesa de Servicio".
  2. La placa debe ser claramente visible para todos los huéspedes al registrarse en el hotel.
  3. La placa se debe mostrar a una altura, entre 1.50 metros (4 ') y 1.85 metros (5') desde el piso.
- Pérdida de puntos: 240

1. Hasta el día 31 de marzo, 2016: Si no se cumplen los criterios, existe un marginal 0 - pérdida de puntos.
2. A partir del 01 de abril 2016: Si no se cumplen los criterios, existe una pérdida de 240 puntos.

Referencia 301.11

### **Áreas Ocultas (Disimuladas) de Servicio y Basura**

1. Todas las áreas de basura y servicios comúnmente visibles al público deben ocultarse de la vista pública. (Las áreas de servicio incluyen todos los equipos, áreas de trabajo, áreas de entrega, o cualquier otro sitio que sea antiestético o utilitario).
2. Las áreas se consideran comúnmente visibles al público si son visibles a los huéspedes durante su uso normal de la Propiedad o desde las rutas utilizadas normalmente por los huéspedes que van de una parte a otra de la Propiedad.
3. Formas de ocultamiento:
  - a. No se requiere un material sólido para lograr un ocultamiento adecuado.
  - b. Un método de ocultamiento que permita el flujo de aire es aceptable, siempre y cuando oscurezca visualmente la basura en el área de servicio.
  - c. El área de la basura no tiene que estar oculta desde la parte superior.
  - d. Las vallas de alambrado con rejillas de madera o vinilo grueso de buena calidad, o la utilización de paisajismo que oculte estas áreas, cumplen este requisito.
4. Compuertas:
  - a. Puede ser necesario el uso de compuertas o puertas para ocultar la basura o áreas de servicio.
  - b. Las compuertas deben estar cerradas, excepto durante las horas de uso real.
  - c. La zona no necesita una compuerta si la abertura está fuera de la vista del público.
5. Los pequeños contenedores de basura decorativos destinados a ser utilizados por el público no tienen que ser ocultados/disimulados.



**Pérdida de Puntos: 60**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se pierden 60 puntos.

## **EXPERIENCIA EN EL CUARTO DE BAÑO DEL HUÉSPED**

Referencia 302.01

**Provisión de un Tapete de Baño**

1. El cuarto de baño debe contar con un tapete de baño con material de toalla en cada zona del baño/ducha.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple el requisito anterior, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 302.02

**Instalaciones del Cuarto de Baño**

1. No son aceptables las instalaciones de baños/WC compartidos. Tampoco es aceptable que el huésped tenga que ir a otro lugar para usar las instalaciones de baño/WC.
2. Cada habitación de huéspedes debe tener su propia bañera/ducha y WC privado.
3. Se debe proporcionar agua caliente y fría en cada cuarto de baño de los huéspedes y en las instalaciones de cocinetas, las 24 horas del día, diariamente.
4. Las instalaciones de calefacción de agua deben ser suficientes para mantenerse al día con las demandas del hotel lleno y a su máxima capacidad.
5. Cada cuarto de baño debe contar con un espejo montado en la pared y cerca del lavabo.
6. Se debe proporcionar un lavabo en cada cuarto de baño de los huéspedes o en una zona bien situada cerca del tocador.

**Pérdida de Puntos: 240**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 240 puntos.

Referencia 302.03

**Tapones de baño**

1. Cada bañera y cada lavabo, deben contar con un tapón de baño respectivamente.
2. En habitaciones para huéspedes discapacitados, se puede usar un tamiz para baño en lugar de un tapón.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si faltan uno o más tapones, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 302.04

**Provisión de un Perchero de Ganchillos o Individual**

1. Se debe proporcionar un perchero de ganchillos o individual, dentro del cuarto de baño del huésped.
2. Se debe montar por lo menos un ganchillo desde por lo menos 150 cm (60") del piso o de la superficie debajo del ganchillo.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 302.05

**Provisión de Pañuelos Faciales**

1. Se deben proporcionar pañuelos faciales, en un receptáculo o paquete (no pañuelos sueltos) apropiado, dentro del cuarto de baño o dormitorio del huésped.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 302.06

**Secadora de pelo en la Habitación**

Efectivo a partir del 1º de enero de 2016

Página 6



1. Cada habitación de huéspedes debe contar con una secadora de pelo.
2. Si la secadora está montada directamente, ésta debe montarse cerca de un espejo.
3. Si se suministran secadoras de cabello individuales (sueitas), debe haber una toma de corriente eléctrica situada cerca de un espejo.

**Pérdida de Puntos: 24**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.

Referencia 302.07

**Iluminación Adecuada y Electricidad Idónea**

1. Con las cortinas cerradas y las luces encendidas, el huésped debe ser capaz de ver lo suficientemente bien como para:

- a. afeitarse,
- b. aplicarse maquillaje,
- c. utilizar las instalaciones de bañera/ducha, y
- d. utilizar las instalaciones del baño/sanitario

2. Las lámparas de calor también se consideran como iluminación en los baños, siempre y cuando proporcionen suficiente iluminación como se describe anteriormente.

3. Una toma de corriente adecuada para secadoras de cabello, rizadores de cabello y máquinas de afeitar, debe estar convenientemente localizada cerca de un espejo.

- a. Las tomas de corriente de bajo amperaje (como aquellas etiquetadas como: "sólo máquinas de afeitar") no cumplen con este requisito.
- b. El tomacorriente debe estar en el cuarto de baño de huésped o en el dormitorio.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 302.08

**Tamaño Adecuado del Cuarto de Baño**

1. El cuarto de baño del huésped debe tener un tamaño adecuado para permitir el uso de los muebles y accesorios de baño, habituales y necesarios, sin amontonarse.

2. Cada cuarto de baño debe proporcionar espacio en las estanterías para que los huéspedes puedan guardar sus artículos de tocador. El espacio en los estantes debe ser de al menos 10 cm X 30 cm (4" X 12") o 300 cm<sup>2</sup> (48" cuadradas), y ninguna de las partes debe ser menor de 10 cm.

- a. Estantes debajo de la barra del tocador o lavabo, cajones, armarios, encimeras o similares, cumplen con este requisito.
- b. La parte superior de la tapa del tanque del inodoro o la tapa del inodoro cerrada, no cumplen con este requisito.

**Pérdida de Puntos: 8**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se produce una pérdida de 8 puntos por habitación.

Referencia 302.09

**Provisión de champú/jabón**

1. Todos los cuartos de baño de las habitaciones de huéspedes deben contar con champú.

- a. No se permiten champús en paquetes/bolsitas.

2. Una barra de jabón o un dispensador/contenedor de jabón, bien etiquetado, se suministrará en Una barra de jabón de por lo menos 20 gramos (3/4 oz.) o un dispensador/contenedor de jabón convenientemente localizado y claramente etiquetado, debe proporcionarse en:

- a. el área de lavabo/tocador Y
- b. el área de ducha/bañera

3. Se debe proporcionar una barra de jabón y un champú o una combinación de gel de ducha/champú, claramente etiquetado, en el área de la ducha/bañera.



4. Si un dispensador de jabón es fácilmente accesible desde la ducha/bañera y el lavabo, sólo se requiere un dispensador.
5. Jabón y/o champú extra deben estar disponibles a petición del huésped.
6. Para los efectos de esta regla, el dispensador claramente etiquetado (incluyendo botellas individuales) debe especificar si el contenido es jabón de manos, champú o champú para cabello y cuerpo, etc. No se requiere una lista de los ingredientes.

**Pérdida de Puntos: 6, 24**

1. Si el jabón y/o el champú se proporcionan en un dispensador que no esté etiquetado claramente, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.
2. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.

Referencia 302.10

**Instalaciones de la Ducha y la Bañera (Tina)**

1. Todas las habitaciones deben permitir al huésped tomar una ducha o utilizar la bañera.
2. Las habitaciones con ducha o combinación de ducha/bañera deben proporcionar al menos una cabeza de ducha montada de manera que el punto más alto sea de al menos 180 cm (72 pulgadas) desde la base de la bañera o ducha.
3. La cabeza de ducha debe tener:
  - a. una apariencia de alta calidad, y/o
  - b. función ajustable del flujo de agua, y/o
  - c. tipo "ducha de lluvia".
4. Si la ducha está equipada con un accesorio flexible para uso manos libres, el huésped debe ser capaz de ensamblarlo, al menos a una distancia de 180 cm (72 pulgadas) desde la base de la bañera o ducha.
5. Debe haber un método para restringir el flujo de agua fuera de la delimitación de la zona de ducha, tal como una cortina de ducha, división u otros medios.
  - a. Las habitaciones diseñadas específicamente para personas con discapacidad, están exentas de este requisito.
6. Se debe proporcionar un recipiente para el jabón. Éste debe estar convenientemente colocado cerca de la bañera o ducha.
  - a. El recipiente para jabón puede estar acoplado o ser parte de la construcción del cuarto de baño.
  - b. El borde de la bañera cumple como un recipiente de jabón, siempre y cuando sea lo suficientemente amplio como para almacenar jabón

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los criterios anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 302.11

**Provisión de Papel Higiénico y Rollo de Repuesto**

1. Cada cuarto de baño en la habitación del huésped debe ser provisto por un rollo de papel higiénico o un dispensador de hojas de papel (lleno por lo menos 3/4) para uso exclusivo del sanitario.
2. Si se suministra un rollo de papel higiénico, entonces debe haber un rollo de reserva adicional en el cuarto de baño del huésped.

**Pérdida de Puntos: 6, 24**

1. Si el dispensador de hojas de papel está lleno a menos de ¾ de su capacidad o falta el rollo de repuesto, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.
2. Si no se proporciona papel higiénico, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.

Referencia 302.12

**Provisión de Toallero y Toallas**

1. Se debe proporcionar una barra, rejilla o estante de tamaño suficiente para almacenar las toallas en un lugar adecuado.
  - a. Las habitaciones con una sola cama de medidas menores que 135 cm x 190 cm (53" X 74") deben contar con una toalla de manos y una toalla de baño o toalla de cuerpo entero.



- b. El resto de las habitaciones deberán contar con dos toallas de manos y dos toallas de baño o toallas de cuerpo entero.
2. Todas las toallas deben cumplir las siguientes normas:
  - a. Todas las toallas de baño deben ser de al menos 400 gr (gramos por metro cuadrado y 12 onzas por yarda cuadrada).
  - b. Las toallas de baño deben ser de no menos de 8400 centímetros cuadrados (aproximadamente 60 cm X 140 cm o 24 "X 55").
  - c. Las toallas de manos pueden variar en tamaño. Se recomienda que sean mayores que 40 cm X 75 cm (16 "X 30").
3. Si no se proporcionan toallas faciales en la habitación, entonces éstas deben estar disponibles bajo petición y de manera gratuita.
4. Debe haber toallas adicionales disponibles a petición del huésped.
  - a. Se requiere un número suficiente de toallas y toallas faciales para que los huéspedes no tengan que esperar por ellas.

NOTA: el encogimiento puede contar para un margen aproximado de variación del 10%.

**Pérdida de Puntos: 24**

1. Si no se cumple cualquiera de los criterios anteriores, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.

Referencia 302.13

### **Provisión de Vasos**

1. Todas las habitaciones deben ser provistas con dos vasos.
2. Los vasos deben estar desinfectados de acuerdo con las regulaciones gubernamentales aplicables.
3. En caso de que se utilicen vasos desechables, éstos deben ser previamente desinfectados y envueltos herméticamente.
4. Debe haber vasos adicionales, disponibles a petición del huésped.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple alguno de los criterios anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 302.14

### **Ventilación adecuada**

1. Cada cuarto de baño de huéspedes debe contar con una ventana que se abra o un ventilador mecánico.
2. El aire debe ser atraído hacia dentro del orificio de ventilación y extraído del cuarto de baño.
3. Si los ventiladores de extracción de aire están temporizados, los ventiladores deben funcionar tiempos suficientemente largos como para eliminar adecuadamente la humedad.
4. Un ventilador tipo ventilación autónoma (recirculación), SÓLO es permitido cuando la estructura existente no cuenta con el espacio adecuado para los conductos.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los criterios anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 302.15

### **Provisión de un Cesto de Basura**

1. Cada cuarto de baño o zona de tocador debe contar con un cesto de basura de tamaño adecuado.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple el requisito anterior, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.



## EXPERIENCIA EN LA HABITACIÓN DEL HUÉSPED

Referencia 303.01

### Agua embotellada – en cada habitación de huéspedes

1. En caso de que el agua del grifo no sea segura para el consumo humano, según lo determinado por la autoridad local o siendo del conocimiento común a nivel local, el hotel debe proporcionar:

- a. Un aviso en la habitación aclarando que el agua del grifo no es apta para el consumo humano.
- b. Un mínimo de un litro de agua embotellada gratis en cada habitación todos los días.

#### **Pérdida de Puntos:** 24

1. En caso de que el agua del grifo no sea segura para beber, si no se proporciona diariamente 1 litro de agua embotellada gratis o si no hay un aviso, se incurre en una pérdida de 24 puntos por habitación.
2. Si sólo hay agua embotellada disponible en la habitación las 24 horas todos los días, hay una pérdida de 24 puntos para cada habitación evaluada en la que falte el agua embotellada.

Referencia 303.02

### Reloj (Visualización de la Hora)

1. Cada habitación debe estar provista de un reloj (en donde se pueda visualizar la hora).
2. Son aceptables los casos en que la hora se muestre en la televisión, radio, teléfono u otro dispositivo electrónico.
3. La visualización de la hora debe estar auto iluminada y ser visible, mientras que la habitación sea ocupada por el huésped.
4. Si la habitación tiene un sistema de ahorro de energía, es aceptable que el huésped tenga que insertar la tarjeta de energía para ver la hora.
5. La configuración de la hora no debe verse afectada por un sistema de ahorro de energía, es decir, la configuración de la hora debe mantenerse incluso si se retira la tarjeta de energía.
6. No es aceptable que los huéspedes tengan que prender o apagar cualquier dispositivo para ver el reloj.

#### **Pérdida de Puntos:** 24

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.

**Recomendación:** El hotel debería proporcionar un radio reloj de batería, como respaldo.

Referencia 303.03

### Área para colgar la ropa y Perchas (ganchos para ropa)

1. Se requieren cinco ganchos en habitaciones con una sola cama de tamaño menor a 135cm x 190cm (53" x 74").
2. En las demás habitaciones, se requieren ocho ganchos.
3. En todas las habitaciones, al menos dos de las perchas deberán estar diseñadas para colgar faldas y pantalones.
4. Los ganchos deben ser de buena calidad y están excluidas:
  - a. Los ganchos metálicas (de alambre).
  - b. Los ganchos de plástico (las perchas de plástico moldeado de alta calidad son aceptables).
5. Las habitaciones con una sola cama de tamaño menor a 135cm x 190cm (53" X 74") deben ser provistas con un mínimo de 40 cm (16") de barra/tubo para colgar ropa.
6. Las demás habitaciones deben ser provistas con un mínimo de 55 cm (22") de barra/tubo para colgar ropa.
7. Se requiere un espacio libre vertical mínimo de 120 cm (48"). Si el espacio vertical está restringido por una estructura permanente (es decir, caja fuerte, estanterías, minibar, etc.):
  - a) un mínimo de 30 cm de la anchura total debe mantener la altura de 120cm Y
  - b) el espacio libre restante deberá ser de mínimo unos 60 cm.



**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

**Recomendación:**

Son preferibles los ganchos con pinzas/clips para faldas.

Referencia 303.04

**Cafetera / Tetera - en cada habitación de huéspedes**

1. Todas las habitaciones de huéspedes deben contar con una cafetera/tetera.

2. Los siguientes suministros requeridos deben ser proporcionados en la habitación de los huéspedes, a modo de cortesía:

- a. Té o café (instantáneo o de filtro)
- b. Té descafeinado o café descafeinado (instantáneo o de filtro)
- c. Azúcar
- d. Endulzante (sustituto de azúcar)
- e. Leche o crema/sustituto de crema
- f. Agitador
- g. Un mínimo de dos tazas

**Pérdida de Puntos: 6, 24**

1. Si uno de los suministros requeridos no se encuentra, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

2. Si no se proporciona una cafetera/tetera en la habitación o dos o más suministros necesarios no están disponibles, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.

Referencia 303.05

**Instrucciones de emergencia (En caso de incendio)**

1. Cada habitación debe contar con instrucciones en las que se describa qué debe hacer el huésped en caso de una emergencia de incendio. Las instrucciones se deben localizar en una ubicación conveniente y estar escritas en el idioma local y al menos en inglés.

2. Para las habitaciones que se abren a un pasillo interior, un mapa que muestre la distribución de cada planta y la relación de la habitación en cuanto a las salidas más cercanas, debe ser colocado en la parte posterior de la puerta de entrada o al lado de la puerta de entrada.

3. Las instrucciones de emergencia en caso de incendio se pueden incluir en un Directorio de Servicios impreso o en cualquier otro lugar conveniente dentro de la habitación del huésped.

4. Una versión electrónica/digital (disponible únicamente en la pantalla de televisión) NO debe ser la única fuente para obtener las instrucciones de emergencia en caso de incendio.

**Pérdida de Puntos: 240**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 240 puntos.

**Recomendaciones:**

1. Comuníquese con la autoridad local de bomberos y obtenga sus recomendaciones en la preparación de estas instrucciones y su colocación.

2. Si la Recepción no está abierta las 24 horas del día, entonces las instrucciones deben incluir el "número local de la estación de bomberos".

3. Se deben proporcionar procedimientos de evacuación y puntos seguros de reunión.

Referencia 303.06

**Instrucciones de Emergencias (Médicas)**

1. Cada habitación debe contar con instrucciones sobre cómo obtener asistencia médica urgente. Estas instrucciones deben estar en el idioma local y al menos en inglés.

2. Las instrucciones pueden ser incluidas en las instrucciones de marcación, el Directorio de Servicios, o deben estar convenientemente ubicadas en la habitación del huésped.

3. Una alarma de emergencia con palanca y señalización adecuada, cumple este requisito.

4. Una sencilla lista para encontrar un médico, NO satisface este requisito.

**Pérdida de Puntos: 24**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.



**Recomendación:**

Si la Recepción no está abierta las 24 horas del día, las instrucciones deben incluir el "número local de emergencias médicas".

Referencia 303.07

**Aseguramiento de la Privacidad del Huésped - Habitación del Huésped**

1. Cada Propiedad debe instituir procedimientos y evaluar periódicamente las habitaciones para garantizar la privacidad de los huéspedes.
2. Cualquier acceso visual no autorizado a cualquier parte de la habitación de huéspedes es una violación a la privacidad de los huéspedes.
3. Los pasillos/espacios (áreas entre dos habitaciones) deben ser evaluados para detectar señales de acceso visual no autorizado a las habitaciones.
4. Las cubiertas de las ventanas debe correrse para quedar completamente cerradas.
5. Una ventana o tragaluz no debe tener un vidrio transparente que permita una visión clara hacia dentro de la habitación desde la propiedad o desde un edificio adyacente. El vidrio ahumado es aceptable.

**Pérdida de Puntos: 24**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.

Referencia 303.08

**Aseguramiento de la Privacidad del Huésped – Dentro de la Propiedad**

1. Cada Propiedad debe instituir procedimientos y evaluar periódicamente las instalaciones para garantizar la privacidad de los huéspedes.
2. Todo el personal de la Propiedad debe tocar la puerta e identificarse antes de entrar en cualquier habitación de huéspedes.
3. Los representantes de la propiedad sólo pueden pasar a una habitación ocupada con permiso del huésped, excluidos los casos de emergencias o seguridad.
4. Los números de las habitaciones no deben mencionarse en el lobby o a través del teléfono.
5. Cualquier acceso visual no autorizado a las áreas privadas en donde el huésped se cambia, es una violación a la privacidad de los huéspedes.

**Pérdida de puntos: 120**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 120 puntos.

Referencia 303.09

**Aire Acondicionado/Calefacción Disponible Para las Necesidades Locales**

1. Se debe contar con sistemas suficientes de aire acondicionado/calefacción para mantener la temperatura ambiente entre los 18°C y 26°C (65°F y 79°F) disponible las 24 horas todos los días.
2. Las habitaciones deben tener controles individuales para proporcionar calefacción y aire acondicionado, de modo que la temperatura pueda ser controlada por el huésped.
3. En ciertos lugares donde la calefacción o aire acondicionado no se proporciona típicamente por los hoteles locales de la competencia, debido a las condiciones climáticas locales, no habrá obligación de calefacción o aire acondicionado.

**Pérdida de Puntos: 24**

1. Si no se cumple cualquiera de los criterios anteriores, hay una pérdida de 24 puntos por habitación

Referencia 303.10

**Plancha y Tabla de planchar Disponibles en todas las habitaciones**

1. Una plancha de tamaño normal y una tabla de planchar de tamaño normal (mínimo de 120 cm de longitud) o  $\frac{3}{4}$  independiente o montado en la pared deben estar disponibles en cada habitación de huéspedes.



2. Las tablas de planchar para mesa, no son aceptables.
3. Como alternativa a la plancha y tabla de planchar en todas las habitaciones, la propiedad cumple si la plancha y la tabla de planchar se proporcionan como se indica en la Referencia 306.07.

**Pérdida de Puntos: 24**

1. Si no se cumple cualquiera de los criterios anteriores, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.

Referencia 303.11

**Provisión de bolsa de lavandería**

1. Cada habitación debe contar con una bolsa de lavandería para ropa sucia.
2. La bolsa de ropa sucia debe ser opaca y de un tamaño razonable.
3. Las bolsas de basura no son aceptables.
4. Si se proporciona una bolsa de lavandería de tela de alta calidad que no está pensada para que los huéspedes la lleven consigo, se debe proporcionar adicionalmente una bolsa de lavandería de cualquier tipo, que los huéspedes puedan llevarse.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 303.12

**Dispositivos de cierre - Puertas de entrada, Cerraduras electrónicas**

1. Cualquier puerta de la habitación del huésped con cualquier dispositivo de cierre que se pueda abrir desde un área pública, se considera una puerta de entrada. Esto incluye puertas de patios y balcones accesibles al público.
2. Cada puerta de entrada de las habitaciones de huéspedes debe tener una cerradura electrónica que se cierre automáticamente, y, además, una cerradura secundaria como se indica en la Referencia 303.13.
  - a. El cierre automático significa que las cerraduras de la puerta se cierran automáticamente cuando ésta se cierra y es necesaria una llave para volver a abrir la puerta desde el exterior de la habitación de huéspedes.
  - b. Las cerraduras mecánicas o de tarjetas perforadas (por ejemplo, cerraduras de tarjetas perforadas VingCard) no son cerraduras electrónicas y no cumplen con este requisito.
3. Cualquier puerta de entrada que no esté equipada con una cerradura electrónica, debe tener una llave o una tarjeta activada de cierre que cierre automáticamente.
4. En los casos en que se usen puertas corredizas de cristal como entrada, no se requiere que éstas tengan un dispositivo de bloqueo electrónico o que se cierren automáticamente, pero deben tener una cerradura activada de llave o tarjeta y adicionalmente una cerradura secundaria como se indica en la Referencia 303.13.

**Pérdida de Puntos: 60, 240**

1. A ELIMINAR el 31 de Diciembre, 2019: Si no se proporcionan cerraduras electrónicas para todas las habitaciones de huéspedes, hay una pérdida de 60 puntos.
2. Si no cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 240 puntos.
3. Si no se proporcionan cerraduras electrónicas en todas las habitaciones de huéspedes en Propiedades de "Nueva Construcción", hay una pérdida de 240 puntos.
  - a. A ELIMINAR el 31 de Diciembre, 2019: BWI podrá aprobar una prórroga de la exención para situaciones inusuales de diseño o razones históricas. Sin embargo, se requeriría la pérdida de 60 puntos a deducir.
4. EFECTIVO A PARTIR DEL 01 de Enero, 2020: En situaciones donde cambiar las cerraduras mecánicas a automáticas para los hoteles Best Western existentes no sea factible debido al costo excesivo o por otras razones, el CEO podrá conceder una dispensa por un período máximo de 5 años, hasta el 31 de diciembre, 2024.
5. EFECTIVO A PARTIR DEL 01 de Enero, 2025: A cualquier propiedad que todavía cuente con cerraduras mecánicas de puertas de entrada y no cumpla el requisito de cerradura electrónica como se señaló anteriormente, se le exigirá que cuente con una dispensa aprobada por el Comité Ejecutivo Internacional y la Junta de Directores de Best Western.

**Recomendaciones:**



1. Las cerraduras electrónicas deberán, como mínimo, ofrecer las siguientes características:
2. Las cerraduras de las puertas de entrada de las habitaciones de huéspedes se activan electrónicamente y permanecen siempre en la posición de bloqueo sin tener que operar un botón interior de llave o cualquier dispositivo similar. La cerradura sólo podrá desbloquearse mediante la tarjeta usada por el huésped, la tarjeta maestra o una llave (tarjeta) de emergencia.
3. La cerradura debe tener llaves a por lo menos tres niveles de seguridad - la llave (tarjeta) para huéspedes, la llave (tarjeta) maestra y la llave (tarjeta) de emergencia.
4. La llave (tarjeta) de emergencia debe ser conservada por el gerente general o el personal de seguridad del hotel.
5. Las llaves (tarjetas) maestras sólo deben ser asignadas a personal específico de hotel.
6. Todas las funciones, excepto la función a prueba de fallos diseñado para reemplazar completamente la cerradura de la habitación del huésped, deben llevarse a cabo de una manera no mecánica.
7. Todas las cerraduras se deben recodificar automáticamente con cada uso de una nueva llave (tarjeta) asignada a los huéspedes, anulando todas las llaves (tarjetas) de los huéspedes que fueron emitidas anteriormente.
8. La llave (tarjeta) no debe mostrar el número de habitación.
9. Una función a prueba de fallos debe ser proporcionada para permitir la entrada a la habitación de huéspedes en caso de un fallo del sistema o eléctrico.
10. Si funciona con baterías, una función de advertencia de batería baja debe ser proporcionada a nivel cerradura en la habitación del huésped.
11. Es necesaria una función de rastreo/interrogatorio y debe ser conservada sólo por el gerente general o el personal de seguridad del hotel.
12. Una función automática de tiempo de espera se requiere a nivel cerradura de la habitación del huésped para anular todas las llaves (tarjetas) que quedan en la cerradura, pasado un período de tiempo predeterminado.
13. El sistema de cerrojo de seguridad requerido deberá permitir una acción de escape desde el interior de la habitación, incluso cuando el cerrojo esté ocupado.

Referencia 303.13

### **Dispositivos de cierre - Puertas de entrada – Cerradura Secundaria**

1. Toda puerta con cualquier dispositivo de cierre que pueda abrirse desde un área pública, además de tener una cerradura que cumpla con los requisitos de la Referencia 303.12, debe tener un segundo dispositivo de cierre.
2. El segundo dispositivo debe ser una cerradura, cadena de seguridad, pestillo de seguridad o un dispositivo similar, que proporcione un segundo pestillo, barra, u otro dispositivo que conecte o esté adjunto al marco de la puerta.
3. No son aceptables como dispositivos de cierre secundarios, los botones en perillas para abrir o cerrar puertas, trabas corredizas en las puertas que sólo impidan el uso de una llave del huésped para abrir la cerradura desde fuera de la habitación.

#### **Pérdida Puntos: 120, 240**

1. Si una puerta de entrada no tiene un dispositivo de cierre secundario, hay una pérdida de 120 puntos.
2. Si más de una puerta de entrada no tiene un dispositivo de cierre secundario, hay una pérdida de 240 puntos.

Referencia 303.14

### **Dispositivos de cierre - Puertas de Patios/Balcones**

1. Se requiere al menos un dispositivo de bloqueo o cerradura en:
  - a. Cualquier puerta de la habitación de huéspedes conducente a un patio o balcón privado. Un patio o balcón privado se define como un patio o un balcón que no permite el acceso desde un balcón/patio adyacente, un área pública o está separado por una barrera parcial. (Una barrera parcial es aquella que tiene menos de 2 metros (6' 6") de altura, menos de 1 metro (39") en



- distancia de separación, o no se extiende desde el borde interior hasta el borde exterior del balcón.)
- b. Cualquier puerta que conduzca a cualquier patio o balcón que esté cerrado desde el interior con un mango que se acople al dispositivo de cierre sin picaporte u otro medio de entrada desde el exterior.
2. Por lo menos dos dispositivos de cierre son necesarios en:
- a. El resto de las puertas de patios y balcones.

**Pérdida de Puntos:** 120, 240

1. Si una puerta de patio o balcón no cuenta con la cerradura requerida, hay una pérdida de 120 puntos.
2. Si más de una puerta de patio o balcón no cuenta con la cerradura requerida, hay una pérdida de 240 puntos.

Referencia 303.15

### **Dispositivos de cierre - Puertas Comunicadas**

1. Las puertas que comunican dos o más habitaciones deben estar equipadas con al menos un dispositivo de cierre o cerradura que se controle exclusivamente desde cada habitación de huéspedes evitando que la puerta se abra desde la habitación contigua. Debe haber al menos un dispositivo de cierre en cada lado de la(s) puerta(s), que se controle únicamente desde dentro de cada habitación.
2. Se recomienda un dispositivo de bloqueo secundario/cerradura secundaria como se describe en la Referencia 303.13.

**Pérdida de Puntos:** 120, 240

1. Si una puerta de comunicación en una habitación de huéspedes no tiene la cerradura requerida, hay una pérdida de 120 puntos.
2. Si más de una puerta de comunicación en las habitaciones de huéspedes no tiene la cerradura requerida, hay una pérdida de 240 puntos.

Referencia 303.16

### **Provisión de un espacio para acomodar el equipaje**

1. Cada habitación de huéspedes debe contar con una bandeja/portaequipajes, banco o mesa específicamente designado para acomodar el equipaje. Este espacio debe ser de una altura apropiada y debe estar situado en un lugar de fácil acceso; además, debe ser adecuado para sostener una pieza de equipaje de tamaño mediano en una posición abierta.
2. Una cama, un escritorio o un sofá no cumplen con este requisito.

**Pérdida de Puntos:** 6

1. Si no se cumple alguno de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 303.17

### **Libreta de mensajes y bolígrafo o lápiz**

1. Cada habitación de huéspedes debe ser provista con una libreta o block de notas y un lápiz o bolígrafo acomodados en un lugar conveniente.
2. Otros métodos de suministro de "papel para notas" son aceptables (es decir, hojas sueltas en un contenedor apropiado).

**Pérdida de Puntos:** 6

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 303.18

### **Provisión de un Espejo**

1. Todas las habitaciones de huéspedes deben contar con un espejo colgado verticalmente que permita una vista completa de una persona.
2. Puertas de armario con espejo, cumplen este requisito.
3. Se debe considerar un margen apropiado para que el espejo permita una visión completa para personas altas y bajas. El requisito es de vista completa, no de longitud completa. El objetivo es dar una visión completa de una persona promedio.



**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 303.19

**Disponibilidad de Llamada Matutina/Alarma**

1. Se debe disponer de una llamada matutina o alarma. Este requisito se puede cumplir por medio de un servicio de llamada telefónica o una alarma en la habitación.
2. Las instrucciones sobre cómo obtener la llamada matutina o cómo configurar la alarma deben de estar disponibles en la habitación.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se pierden 6 puntos.

Referencia 303.20

**Mínimo de un 50% de Habitaciones para No Fumadores**

1. Los hoteles están obligados a tener un mínimo de 50% de sus habitaciones designadas como habitaciones para no fumadores.
2. Todas las habitaciones asignadas para no fumadores deberán estar identificados con una advertencia permanente para no fumadores:
  - a. Ya sea en el exterior de cada habitación, indicando que la habitación es una habitación para no fumadores O
  - b. En cada punto de entrada a una planta, ala, edificio o sección para no fumadores. Las señales deben indicar claramente que todas las habitaciones en dicha planta, son para no fumadores.
3. Además de lo anterior, los hoteles con el 100% de sus habitaciones designadas como habitaciones para no fumadores, también deben tener un aviso visible en la Recepción, informando que todas sus habitaciones son para no fumadores.

**Pérdida de Puntos: 0, 60, 240**

1. Si falta uno de los letreros requeridos de no fumar, hay una pérdida de 0 puntos.
2. Si faltan dos de los letreros requeridos de no fumar, hay una pérdida de 60 puntos.
3. Si no se cumple cualquiera de los requisitos, hay una pérdida de 240 puntos.

**Recomendaciones:**

1. El anuncio de la Propiedad en el sistema de reservaciones, debe especificar que todas las habitaciones son para no fumadores.
2. Los huéspedes que hagan reservaciones directamente con el hotel o que se registren directamente con el hotel, debe ser informados de que todas las habitaciones son para no fumadores.
3. El sitio web de la Propiedad debe indicar que todas las habitaciones son para no fumadores.
4. El folleto de la Propiedad y otras publicaciones deben indicar que todas las habitaciones son para no fumadores.

Referencia 303.21

**Disponibilidad de Cajas de Seguridad**

1. Se debe proporcionar un medio seguro al huésped para el almacenamiento de sus objetos de valor.
2. Debe haber disponibilidad de caja(s) fuerte(s), caja(s) de seguridad dentro de las habitaciones u otros dispositivo(s) de seguridad.
3. Si existe un método de seguridad controlado por la Propiedad (no controlado por el huésped), se debe emitir un recibo.
4. Un archivero no cumple con este requisito.
5. No es necesario que se tenga acceso las 24 horas.
6. El Inspector/RSM pedirá que se le muestre la zona de cajas de seguridad, si no se proporciona un método de caja de seguridad dentro de la habitación del huésped.

**Pérdida de Puntos: 60**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se pierden 60 puntos.

Referencia 303.22



## Provisión de un Cesto de Basura

1. Cada habitación debe contar con un cesto de basura de tamaño apropiado.

### Pérdida de Puntos: 6

1. Si no se cumple el requisito anterior, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

---

## EXPERIENCIA EN ALIMENTOS Y BEBIDAS

Referencia 304.01

### Desayuno Disponible - Global

1. Cada hotel debe ofrecer el desayuno en sitio.

a. El desayuno puede ser estilo buffet, servicio a la mesa, servicio a las habitaciones, pre-entregado o una combinación de los mismos.

b. El desayuno debe estar disponible durante al menos dos horas por lo menos hasta las 9 a.m. todos los días.

c. El desayuno ofrecido puede ser frío o caliente.

i. Los alimentos fríos deben mantenerse fríos y los alimentos calientes deben mantenerse calientes.

d. La presentación y exhibición de todos los productos del desayuno deben coordinar entre sí, ser de alta calidad, de grado comercial, estar limpios y en buen estado de mantenimiento.

2. Independientemente del tipo de servicio de desayuno ofrecido, los elementos prohibidos incluyen, pero no se limitan a:

a. Productos alimenticios exhibidos en su empaque original, es decir, muffins, pan danés, panecillos, etc., a menos que se sirvan individualmente, por porción individual (P/C, por sus siglas en inglés, control de porción) y sea exigido por el código sanitario local.

b. Cafeteras de cristal de autoservicio, cafeteras eléctricas de calidad residencial o urnas de café con calentador tipo Sterno.

c. Productos de poliestireno de cualquier tipo.

d. Platos, vasos y copas desiguales, pertenecientes a diferentes juegos de vajillas. (A menos que sean parte de un tema).

e. Platos de plástico, cucharas de plástico, tenedores de plástico, cuchillos de plástico, etc., que no son de grado alimenticio y son de bajo presupuesto.

f. Utensilios y *sporks* (un utensilio entre tenedor y cuchara) para buffet, de grado doméstico.

g. Contenedores de bajo presupuesto para las servilletas, utensilios o condimentos.

h. Jarras de plástico.

i. Contenedores "a granel" o recipientes originales para la leche, el jugo, la crema, los condimentos, etc., o servir cualquier elemento o condimento al estilo familiar.

j. Equipo de sujeción de grado no comercial para los cereales calientes (es decir, no se permiten vajillas de barro o charolas de recalentamiento domésticas).

k. No se permite el uso de contenedores tipo *Tupperware*.

l. No se permite el uso de recipientes de mimbre de bajo presupuesto - (las cestas de mimbre con recubrimiento completo y lavable, son aceptables).

m. Manteles para el buffet con diseños de flores anticuadas en seda, telas acolchadas o de plástico, en lugar de faldones de mesa apropiados.

n. Ninguno de los elementos del buffet se deben exhibir en sus contenedores originales (es decir, cajas de cartón de fábrica).

o. Contenedores originales o de baja calidad para cereales, que se tienen que verter para sacar el cereal.

3. Si el desayuno es estilo buffet o servicio a la mesa:

a. El área de desayuno debe tener una apariencia de calidad y los muebles deben ser de la misma calidad que las áreas públicas adyacentes.



- b. Se deben proporcionar etiquetas de grado comercial para todos los alimentos que integran el buffet - al menos en inglés
- c. Los agitadores o utensilios deberán ser presentados en un contenedor salubre de grado comercial.
- d. La Propiedad debe proporcionar asientos a una tasa del 20% de las habitaciones (es decir, 20 asientos por 100 habitaciones) con un mínimo de dos mesas y seis sillas.
  - i. Los requisitos de asientos para el desayuno, no aplican si se proporciona un número suficiente de charolas para que los huéspedes lleven el desayuno a sus habitaciones.
- e. Servicio de mesa/Servicio a la mesa, únicamente para el propósito de esta regla, se define como alimentos servidos en platos y entregados al huésped en una mesa estándar de comedor con sillas de altura idónea para comer y puesta con condimentos típicos (es decir: sal, pimienta, azúcar, edulcorantes artificiales, crema o sustituto de crema) y utensilios para comer. Los platos, tazas o utensilios desechables para comer no son aceptables en el servicio de mesa
- 4. Si está previsto que el desayuno sea consumido exclusivamente en las habitaciones y éstas estén equipadas con refrigeradores, los huéspedes deben poder ordenar el desayuno hasta las 9 a.m. diariamente.
- 5. Si el desayuno se ofrece exclusivamente por medio del servicio a la habitación, éste debe estar disponible por un mínimo de dos horas y hasta al menos las 9 a.m. diariamente.
- 6. Independientemente del tipo de servicio de desayuno ofrecido, el menú del desayuno debe incluir como mínimo los siguientes elementos:

- **Bebidas Calientes:**

- a) Café (incluyendo por lo menos un café descafeinado)
- b) Por lo menos 2 tipos de té de buena calidad/empacados por separado o té suelto.
- c) El café y el té se sirven en una de las siguientes maneras:
  - i. Una máquina de café profesional, o
  - ii. Jarras térmicas con tapadera.
    - i. Si se proporcionan jarras térmicas, también se debe ofrecer como mínimo - dos jarras de café regular, 2 jarras de café descafeinado y 1 jarra de agua caliente.
    - ii. Cada servidor de bebidas debe estar etiquetado adecuadamente con etiquetas magnéticas o similares.
  - iii. Servicio a la mesa con jarras de café/té individuales o servidos.
- d) Se deben ofrecer agitadores de plástico alimentario para bebidas calientes o cubiertos como cucharas.
- e) Las servilletas para las bebidas deben acomodarse en un servilletero apropiado.
- f) El azúcar y edulcorantes, los sustitutos de crema no láctea y las bolsas de té, deben ofrecerse en envases individuales.
- g) Los sustitutos de leche y la leche debe presentarse en termos especiales con tapa deslizable, jarras de cristal con núcleos de hielo o similar.
- h) Se pueden ofrecer porciones de leche individuales (1/2 pinta o 236 cl.) sobre el buffet en una charola con hielo o presentarse en una encimera frontal de cristal o integrado a un refrigerador ubicado en el buffet de desayuno.

- **Bebidas Frías:**

- a) Se debe ofrecer un mínimo de 2 tipos diferentes de jugos naturales en cantidad suficiente.
  - i. Al menos 1 jugo debe ser jugo de naranja.

- **Frutas:**

- a) Se debe ofrecer un mínimo de 2 tipos de fruta fresca de temporada y debe incluir al menos:
  - i. Fruta Entera – presentada en un tazón de alambre, acero inoxidable, melamina, vidrio o similar.



ii. Fruta rebanada/cortada o ensalada de frutas. Debe conservarse fresca en el buffet de desayuno.

- Yogur:

- a) Se deben ofrecer porciones pre-envasadas o a granel, y deben conservarse frescos durante el tiempo en el que estén expuestos en el buffet.
- b) El yogurt puede ser exhibido en una bandeja para alimentos frescos, insertada en una carcasa de acero inoxidable o similar, o puede ser exhibido en una charola térmica con hielo, o en una encimadera frontal de cristal, o integrada a un refrigerador.

- Cereales:

- a. Un mínimo de dos tipos de cereales (pueden estar calientes o fríos).
- b. Los cereales fríos puede ser ofrecidos a granel o por porción controlada en paquetes.
- c. El dispensador de cereal frío debe contar con una bandeja de melamina o acero inoxidable o similar, para capturar el producto que se haya derramado.
- d. Los paquetes de porciones controladas de cereales deben ser presentados sobre un tazón de alambre, acero inoxidable, piedra o similar.
  - i. Es preferible una presentación escalonada de 2 o 3 niveles para maximizar el espacio y agregar altura a la presentación del buffet.
- e. Se deben ofrecer dos tipos de leche, contenidos en jarras térmicas de acero inoxidable o similar, con tapadera deslizable, con botón pulsador para abrir la tapa o jarras transparentes con núcleo de hielo.
  - i. Recomendación: 1 leche sin lactosa.
- f. Cada tipo de leche debe estar etiquetada adecuadamente con etiquetas magnéticas o similares.
  - i. Es preferible una presentación escalonada multinivel de la leche.
- g. Las porciones individuales de leche (1/2 pinta o 236 cl.) pueden ser ofrecidas sobre el buffet en una charola térmica con hielo o en una encimera frontal de cristal, o integradas a un refrigerador ubicado en el área de buffet.

- Productos de panadería para el desayuno:

- a. Tres piezas de pan/pan dulce de entre los siguientes tipos: panecillos dulces, muffins, donas, bizcocho, pan Danés, pan, bagel, croissants, panecillos ingleses, pan tostado previamente empacado.
  - i. Si el pan, muffins, bagels, croissant o pan tostado previamente empacado es una de las opciones, entonces también se debe ofrecer mantequilla o margarina y una selección de mermeladas y jaleas.
- b. El pan y el pan dulce incluyendo muffins, bagels, etc., deben exhibirse apropiadamente con elementos de grado comercial, ser visibles para los huéspedes y combinar con la imagen de otros elementos dispuestos en el buffet.
  - i. Una presentación multinivel es preferible para maximizar el espacio en donde se encuentra el buffet y agregar altura a la presentación del desayuno.
  - ii. En caso de ofrecer barras de pan, se debe proveer una tabla para cortar, cuchillo y servilleta, adecuados.
- c. Los condimentos deben presentarse en un estante de grado comercial o similar que combine y complemente otros elementos dentro de la imagen del buffet. Una presentación escalonada es preferible.
- d. Se deben proporcionar pinzas de grado comercial con una bandeja porta utensilios, conveniente.
- e. Si se proporciona un tostador, éste debe ser de grado comercial.
- f. Recomendación: 1 producto de panadería sin gluten.

- Huevos:

- a) Al menos un tipo de platillo cuyo ingrediente principal sea el huevo (puede ser caliente o frío).



- Productos Regionales o Locales:

a) Un mínimo de tres productos regionales o locales de la lista de selección aprobada, suministrada por la organización Best Western local.

7. Si se anuncia y/o promueve un desayuno caliente, éste debe incluir todos los elementos del desayuno mencionados en el número 6 anterior, además de al menos un mínimo de tres elementos de comida caliente consistentes con las costumbres del desayuno nacional o regional.

8. Las Propiedades que permitan o hagan un cargo a sus huéspedes para llevar alimentos del área de desayuno a sus habitaciones, deben proporcionar en cada habitación de huéspedes un aviso acerca de cualquier cargo en el servicio a la habitación y/o disponibilidad de charolas.

9. Si cualquier parte del desayuno genera un cargo, el cargo aplicable debe comunicarse claramente ANTES de que el desayuno sea ordenado.

**Pérdida de puntos: 0, 240**

1. Si falta sólo uno de los elementos de desayuno mencionados en el requisito 6 o si se presenta uno de los elementos prohibidos en el requisito 2, hay una pérdida marginal de 0 puntos.

2. Si no se cumple cualquiera de los demás requisitos, hay una pérdida de 240 puntos.

## EXPERIENCIA EN LA HABITACIÓN/AL DORMIR

Referencia 305.01

### Calidad de la ropa de cama

1. Cubrecamas utilizados en las camas:

- a. Se deben proporcionar cubrecamas de alta calidad en todas las camas.
  - i. No se permiten ningún tipo de colchas, cobertores u otros cubrecamas de bajo presupuesto.
- b. La presentación del cubrecama debe ser una de las siguientes:
  - i. un edredón lavable, O
  - ii. juego triple de cama (definido como una cama tendida con sábana bajera, sábana encimera, cubierta por una manta/frazada o edredón, y una tercera sábana que cubre la manta/frazada o edredón), O
  - iii. tiraje o "coverlet" (se considera una especie de sobrecama pero más pequeña, pero solo para uso decorativo).

2. La base de la cama debe estar cubierta en todo momento, sin importar si la cama está o no tendida. La cubierta puede ser una falda de cama de alta calidad o una tela ajustable de alta calidad o algún material diseñado para ocultar la base (como cuero/imitación de cuero, gamuza, fieltro, madera, tejido, tela lavable, etc.). No son aceptables las cubiertas originales para base de cama y de bajo presupuesto.

3. Los colchones de las camas deben tener las siguientes características:

- a. Grosor mínimo del colchón: 19 cm (7,4 pulgadas) en caso de resortes de acero, o 15 cm (5,9 pulgadas) si es del tipo espuma ultra suave con efecto memoria o "memory foam".
- b. Cubre-colchón/protector de colchón.

4. Las almohadas deben ser provistas de la siguiente manera:

- a. Cada cama individual menor que 135 cm x 190 cm (53 "X 74") debe tener un mínimo de 2 almohadas en la cama:
  - i. Las almohadas pueden ser de 2 tamaños diferentes o de tipos diferentes (plumas, espuma efecto memory foam con hendidura hacia abajo, firmes, decorativas, etc.).
  - ii. Un máximo de 1 almohada puede ser decorativa.
- b. El resto de las camas deben tener un mínimo de 4 almohadas en la cama:



- i. Las almohadas pueden ser de 2 tamaños diferentes y de tipos diferentes.
  - ii. Un máximo de 2 almohadas pueden ser decorativas.
  - c. Cada almohada no decorativa debe estar cubierta por un protector de almohada (cerrado con cremallera no desechable, pliegue o botón debajo de la funda de la almohada).
5. Las camas temporales tales como las camas para niños, camas plegables, sofá camas y cunas, están exentas de los requisitos anteriores.

**Pérdida de Puntos:** 0, 120, 240

1. Si no se cumplen cualquiera de los requisitos en una habitación, hay pérdida marginal de 0 puntos.
2. Si no se cumplen cualquiera de los requisitos en dos habitaciones, hay pérdida de 120 puntos.
3. Si no se cumplen cualquiera de los requisitos en más de dos habitaciones, hay una pérdida de 240 puntos.

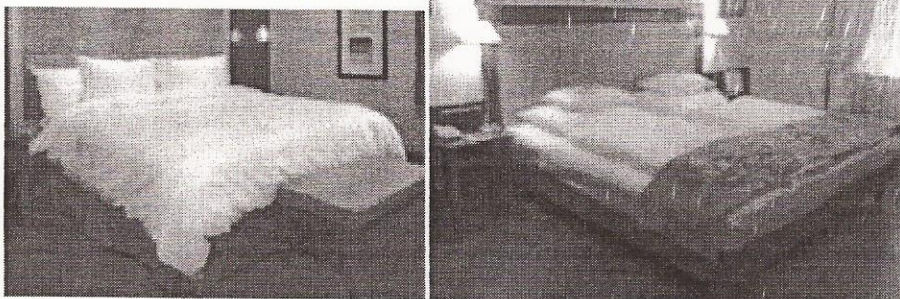
**Recomendaciones:**

1. Todas las camas deben estar:
  - a. equipadas con un colchoncillo (una adición acolchada de calidad que se coloca en la parte superior del colchón), O
  - b. el colchón debe ser de modelo "pillow top", es decir, debe contar con una parte adicional superior acolchada.
2. No deben usarse sábanas o telas económicas (es decir, todas aquellas que tienen superficie de fibras de nylon y relleno de espuma de poliuretano); todas las mantas/frazadas deben ser de lana de poliéster, algodón térmico o lana lavable.

**Ejemplos de Presentación de Camas:**

*Notas: Otras presentaciones también cumplen con estos criterios. Las almohadas requeridas pueden no estar presentes en las fotos. Estas imágenes son únicamente para propósitos de ejemplificación de la presentación de las camas.*

**Edredón lavable**

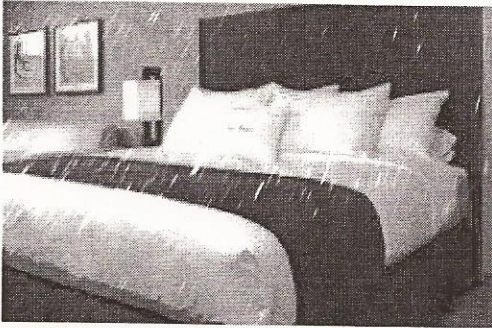


**Juego triple de cama (con almohada decorativa)**

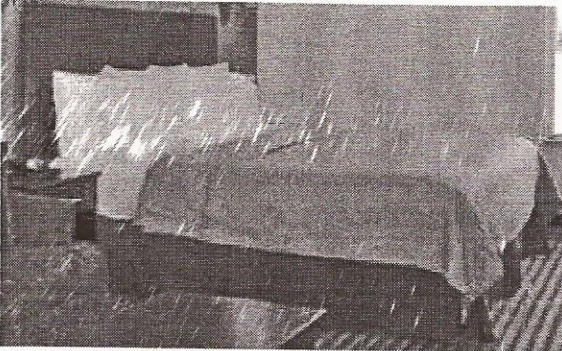


**Juego triple de cama con corredor de cama**





### Tiraje o "Coverlet"



Referencia 305.02

### Tamaño de la Cama con Tamaño Adecuado de la Ropa de Cama

1. Las camas deben cumplir o exceder las siguientes dimensiones mínimas:

Cama	Métrico	No Métrico
Individual	90cm X 190cm	35" X 74"
Matrimonial	135cm X 190cm	53" X 74"
Queen	150cm X 190cm	59" X 74"
King	160cm X 190cm	63" X 74"

- No se deben proporcionar camas más pequeñas que las de tamaño individual, excepto si se trata de una cama extra o cuna.
- Cualquier habitación destinada para que duerma más de una persona debe contener una cama que mida al menos 135 cm X 190 cm (53 "X 74").
- Todas las camas deben ser del tamaño anunciado/representado.
- Las camas King pueden ser dos individuales unidas como una cama. Dos colchones individuales en un marco King califican como una cama King y deben unirse como si fueran una sola cama.
- Las camas temporales tales como camas para niños, camas extra y cunas no se evalúan bajo este criterio de tamaño de la cama. Estas camas serán evaluadas respecto al tamaño adecuado de la ropa de cama para el tamaño de la cama y respecto a deficiencias condicionales.
- Toda la ropa de cama incluidos los edredones, mantas/frazadas, sábanas, almohadas y protectores de colchón o cubrecamas, debe ser adecuada para el tamaño de la cama y no ser demasiado grande o demasiado pequeña.
- No se permite el uso de dos sábanas más pequeñas para cubrir una cama más grande.
- Dos edredones para camas matrimoniales o más grandes, son aceptables.

#### **Pérdida de Puntos: 6**

- Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se pierden 6 puntos.

Referencia 305.03

### Camas - Disponibilidad de Tamaños más Grandes

- Un mínimo del 10% de las habitaciones de huéspedes debe tener camas tamaño Queen (150 cm x 190 cm) (59 "X 74") o más grandes. Esto debe ser confirmado con la lista de habitaciones.



2. Se pueden juntar dos camas y hacerlas una sola de modo que el tamaño resultante de la cama compuesta sea igual o mayor que (150 cm x 190 cm) (59 "X 74").
3. Si se juntan dos camas para hacer una cama más grande, las camas deben:
  - a. Unirse con un cierre, cinta o seguro.
  - b. Deben ser tendidas como una cama con un único juego de sábanas del tamaño adecuado (si se utiliza).
4. Si la práctica es poner dos camas juntas para hacer una cama más grande, el Inspector/RSM debe confirmar que:
  - a. Hay un número suficiente de camas unidas como camas más grandes y/o
  - b. Hay suficientes dispositivos de unión de camas y ropa de cama más grande para permitir que el número mínimo de camas más grandes se cumpla.

**Pérdida de Puntos: 240**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se pierden 240 puntos.

Referencia 305.04

**Provisión de Mesita de Noche**

1. Cada cama debe contar con una mesita de noche, repisa o gabinete.
2. Para las camas de 135cm de ancho o más grandes, se requiere una mesita de noche en cada lado.
3. Si hay dos camas adyacentes (de cualquier tamaño), una mesita de noche, repisa o gabinete colocado entre las dos camas, cumple este requisito.
4. Mesas y repisas deben ser de al menos 20 cm X 30 cm o 600 cm cuadrados (8 "x 12" o de 96 pulgadas cuadradas).
  - a. Se pueden combinar dos repisas más pequeñas de manera apilada para lograr el tamaño necesario de 600 cm cuadrados, siempre y cuando ninguna de las partes sea menor que 20 cm (8").
5. Las repisas incorporadas a la cabecera de la cama deben ser de al menos 20 cm (8") de profundidad.
6. En las habitaciones con literas, la cama superior está exenta de la obligación de proporcionar una mesita de noche.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 305.06

**Provisión de un dispositivo "No molestar"**

1. Cada habitación de huéspedes debe ser provista por un dispositivo "No molestar".
2. El dispositivo puede ser un colgante en la puerta, una luz indicadora, inserción de la tarjeta llave, o cualquier dispositivo conveniente que indique que el huésped no desea ser molestado, incluso cuando éste no se encuentre en la habitación.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 305.07

**Cortinas que Excluyen la Luz**

1. Las cortinas de las ventanas de cada habitación deben cerrarse por completo y deben ser de un material que excluya la luz lo suficientemente bien como para permitir dormir al huésped durante el día.
2. Si un huésped puede leer fácilmente el periódico con las luces apagadas y las cortinas cerradas, el criterio de exclusión de la luz no se cumple.
3. No se requieren cortinas forradas con tela *blackout*.
4. Todas las ventanas de la habitación (excepto las ventanas del baño) deben tener cortinas de día/visillos/persianas traslúcidas. Las siguientes ventanas están exentas de este requisito:
  - a. Ventanas de bloques de vidrio, vitral, tragaluces (de techo o alero), vidrio esmerilado, pequeñas ventanas decorativas o arquitectónicas situadas por encima de la altura de la puerta.
  - b. Las ventanas cubiertas con película esmerilada de baja calidad no están exentas.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.



Nota: Si el material, diseño o espacios permiten acceso visual desde fuera de la habitación, esto también puede ser una deficiencia en el cumplimiento de la privacidad del huésped (ver la Referencia 303.07).

## EXPERIENCIA EN EL SERVICIO E INSTALACIONES

Referencia 306.01

### Agua embotellada disponible

1. Agua mineral o de manantial empacada individualmente y embotellada/enlatada, debe estar disponible en el lugar las 24 horas del día para todos los huéspedes.
2. El agua enlatada o embotellada dispensada por una máquina expendedora, cumple con el requisito.

#### **Pérdida de Puntos: 240**

1. Si no se cumple cualquiera de estos requisitos, se pierden 240 puntos.

Referencia 306.02

### Contenido que cumple con el Directorio de Servicios (Directorio)

1. Cada Directorio de Servicios prestados debe indicar la disponibilidad de todos los servicios, amenidades e instalaciones y sus horas de disponibilidad.
2. Si una amenidad o servicio está disponible en la Recepción, que está abierta las 24 horas del día, se puede hacer notar que el servicio está disponible en la Recepción en lugar de mostrar el horario y la ubicación.
3. Si se ofrece un artículo en todas las habitaciones, o aparece en otro lugar de la habitación de huéspedes, no se requiere especificar la disponibilidad del artículo en el Directorio.
4. Si alguno de los siguientes productos o servicios no se proporciona, éstos no deben aparecer en el Directorio.
5. Para fines de Evaluación, las deficiencias en el Directorio pueden ser resueltas por medio de la adición temporal de una "página complementaria suelta"- *adendum* que mencione los servicios o instalaciones necesarios.
  - a. *Bar/Lounge/Club Nocturno* y horarios.
  - b. Disponibilidad de agua embotellada y ubicación, si no se proporciona en la habitación. Si se proporciona en Recepción y la Recepción no está abierta las 24 horas al día, el Directorio de Servicios debe indicar que el agua embotellada está disponible bajo petición las 24 horas cada día y las instrucciones para obtener el agua embotellada.
  - c. Notificación de la insalubridad del agua, si el agua del grifo no es apta para el consumo humano. El Directorio debe notificar a los huéspedes que el agua del grifo no es segura para beber salvo que se proporcione el aviso contrario en cualquier otro lugar de la habitación.
  - d. Horarios del Desayuno y/o disponibilidad para ser "entregado".
  - e. Cafetera/Tetera o entrega de Cafetera/Tetera: se debe indicar la forma de obtenerla, el servicio es gratuito y disponible las 24 horas.
  - f. Se deben indicar las tarjetas de crédito aceptadas, las cuales deben incluir Visa, MasterCard y American Express.
  - g. Instrucciones de marcación.
  - h. Ventiladores eléctricos (si se requieren).
  - i. Instrucciones de Emergencia en caso de Incendio.
  - j. Instrucciones de Emergencias Médicas. Debe indicar cómo obtener ayuda de emergencia, no un médico.
  - k. Disponibilidad de servicio de fax y servicio de fotocopias así como el horario de servicio.
  - l. Acceso a Internet de Alta Velocidad (Internet de Alta Velocidad). Procedimientos y línea de atención/asistencia.
  - m. Disponibilidad de plancha y tabla de planchar.



- n. Disponibilidad de una computadora en el Lobby o en el Centro de Negocios, ubicación y horario de servicio.
- o. Disponibilidad de almacenamiento de equipaje así como de asistencia de equipaje así como el horario de servicio.
- p. Disponibilidad de salas de reuniones/banquetes, ubicación.
- q. Llamada matutina o instrucciones del reloj-despertador.
- r. Servicios normales disponibles y gratuitos con horarios de servicio.
- s. Recepción (horario en que el personal está presente).
- t. Instalaciones recreativas, horarios y /o ubicación.
- u. Restaurante y horario.
- v. Disponibilidad de instalaciones de caja de seguridad/caja fuerte.
- w. Disponibilidad de botanas y bebidas, ubicación y horario de servicio.
- x. Artículos de tocador y cómo obtenerlos; se debe mencionar que los artículos de tocador están disponibles las 24 horas diariamente y sin cargo.
- y. Disponibilidad de toallas para el rostro (facial).
- z. Máquinas expendedoras y de hielo.
- aa. Si la electricidad se interrumpe por un sistema de ahorro de energía, el Directorio debe indicar la disponibilidad de una toma eléctrica siempre funcional o la forma en que el huésped puede recargar sus dispositivos eléctricos mientras no está en la habitación.
- bb. Información sobre cómo acceder a la encuesta de satisfacción del cliente Medallia en [www.bwfeedback.com](http://www.bwfeedback.com).

Anuncios adicionales requeridos para los hoteles BW PLUS y BW PREMIER:

- cc. Alimentos disponibles por la tarde, ubicación y horario de servicio.
- dd. Horario del servicio a la habitación (*room service*).
- ee. Disponibilidad de servicios de lavado en seco/lavandería y horarios de servicio.
- ff. Disponibilidad de periódicos, ubicación y horario.
- gg. Disponibilidad de batas de baño y horario de servicio.
- hh. Disponibilidad de servicio de consejería, ubicación y horario.
- ii. Cambio de divisas, ubicación y horario de servicio (Sólo Asia).

**Pérdida de Puntos:** 0, 60, 120, 180, 240

1. Si un elemento está en la lista, pero la lista no está completa, hay una pérdida marginal de 0 puntos.
2. Si un elemento no aparece en el Directorio, hay una pérdida de 60 puntos.
3. Si dos elementos no aparecen en el Directorio, hay una pérdida de 120 puntos.
4. Si tres elementos no aparecen en el Directorio, hay una pérdida de 180 puntos.
5. Si cuatro o más elementos no aparecen en el Directorio, hay una pérdida de 240 puntos.

Referencia 306.03

### **Provisión de un Directorio de Servicios (Directorio)**

1. Cada habitación debe ser provista con un Directorio de Servicios (Directorio) que describa las diversas instalaciones y servicios, tal y como se especifica en la Referencia 302.10.
2. El Directorio puede ser impreso o electrónico (es decir, proporcionado en un canal de televisión).
3. El Directorio debe estar en el idioma local y al menos en inglés, sin embargo es recomendable que también esté en otros idiomas.

**Pérdida Puntos:** 24

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.

Referencia 306.04

### **Ventiladores eléctricos**

1. Si la Propiedad no proporciona aire acondicionado en las habitaciones, entonces debe haber disponibilidad de ventiladores eléctricos de tamaño conveniente.
2. Los ventiladores de mesa, techo o piso son aceptables.
3. Se requiere un mínimo de un ventilador eléctrico por cada diez habitaciones (10%).



4. Los huéspedes deben ser capaces de quedarse con el ventilador en su habitación mientras dure su estancia.

**Pérdida de Puntos: 60**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 60 puntos.

Referencia 306.05

**Provisión de instalaciones de fax y fotocopiado**

1. Debe haber instalaciones de servicio de fax, disponibles para todos los huéspedes al menos 14 horas al día.

2. Debe haber instalaciones de servicio de fotocopiado, disponibles para todos los huéspedes al menos 14 horas al día.

3. Los servicios de fax y fotocopiado deben proporcionarse durante el horario de recepción o al menos 14 horas al día, el que dure más.

**Pérdida de Puntos: 60, 240**

1. Si el fax y/o fotocopiadora no funcionan el día de la evaluación, se pierden 60 puntos.

2. Si no se proporcionan las instalaciones y servicio de fax y/o fotocopiado, se pierden 240 puntos.

Referencia 306.06

**Gimnasio, cuando sea proporcionado**

1. Si un hotel ofrece un gimnasio, deberá incluir al menos lo siguiente:

a. Equipo de grado comercial:

i. Una caminadora

ii. Una bicicleta en posición vertical/recombinante o una bicicleta elíptica

iii. Tres estaciones de fuerza o una unidad combinada o pesas con un asiento

2. Un espacio de tamaño adecuado para alojar cómodamente los equipos requeridos, dejando espacio para actividades de estiramiento y otras actividades.

3. Materiales adecuados para el suelo, tales como madera o goma recreativa o de caucho sintético o antideslizante sintético.

a. Si se usa alfombra, debe ser diseñada específicamente para uso del gimnasio y poseer un forro impermeable y un acabado antimicrobiano.

4. Se requiere al menos una pared cubierta con espejo de piso a techo (si no es posible, al menos, debe haber un espejo de cuerpo entero).

5. Una fuente de agua potable o enfriador de agua lo más cerca posible, o agua embotellada gratis dentro de las instalaciones.

6. Toallas para uso de los huéspedes.

7. Si hay un televisor, éste deberá cumplir las siguientes características:

a. Un televisor de pantalla plana (p. ej. LED, LCD, Plasma) que es de al menos 81 cm (32") o más grande.

b. Dentro de la distancia de visualización de los equipos fijos, a menos que se proporcionen pantallas personales de visualización en cada equipo de cardio.

**Pérdida de Puntos: 60**

1. Si alguno de estos criterios no se cumple, hay una pérdida de 60 puntos

Referencia 306.07

**Plancha y tabla de planchar - Disponibles bajo petición**

1. Si no se proporcionan una plancha y una tabla de planchar en cada habitación de huéspedes como se indica en la Referencia 303.10, la Propiedad debe proporcionar:

a. Un mínimo de una tabla de planchar de tamaño completo o  $\frac{3}{4}$  que se ponga de manera independiente y una plancha por cada diez habitaciones (10%).

b. Entrega gratuita a las habitaciones durante el horario de Recepción.

2. Los huéspedes tienen la posibilidad de quedarse con la plancha y la tabla de planchar en sus habitaciones durante la duración de su estancia.



**Pérdida de Puntos: 240**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se pierden 240 puntos.

Referencia 306.08

**Computadora en el Lobby con Internet de Alta Velocidad**

1. Debe haber una estación de trabajo con computadora en un lugar adecuado para el Lobby o en un centro de negocios independiente que incluya, al menos:
  - a. una computadora de escritorio libre con monitor o un ordenador portátil (laptop),
  - b. acceso gratuito a Internet de Alta Velocidad,
  - c. servicios en las instalaciones de impresión, al menos, en blanco y negro.
    - i. El servicio de impresión puede tener un costo.
    - ii. El huésped debe ser capaz de mantener el control de los documentos que se están imprimiendo, es decir, tener que enviar un documento al hotel para que el personal lo imprima, no cumple el requisito.
    - iii. La impresión desde una memoria USB/portátil es aceptable si, a petición, los huéspedes pueden observar el proceso de impresión.
2. La disponibilidad de todos los elementos al servicio de los huéspedes, debe ser de al menos siete días a la semana, 14 horas diarias.
3. El montaje puede ser en un escritorio o de pie.
4. La Propiedad puede imponer un límite de tiempo razonable de uso por parte del huésped.

**Pérdida de Puntos: 60, 240**

1. Si la computadora o impresora del Lobby no funciona el día de la evaluación, hay una pérdida de 60 puntos.
2. Si no se cumple cualquiera de los requisitos, se pierden 240 puntos.

Referencia 306.09

**Servicios Normales - Sin cargos extra**

1. Los servicios que normalmente se espera sean gratuitos deben ser ofrecidos sin cargos extra.
2. Ejemplos de algunas solicitudes razonables son: sábanas adicionales, almohadas, jabón adicional, champú, toallas adicionales para la habitación del huésped, toallas faciales, adaptadores eléctricos, adaptadores de teléfono, cafetera/tetera, calentadores, ventiladores, iluminación adicional, asientos adicionales, ganchos para ropa adicionales, planchas, tablas de planchar, etc.
3. Estos ejemplos no son en su totalidad mencionados, y se consideran solicitudes razonables que pueden variar ligeramente de una región a otra.
4. Los adaptadores eléctricos (en cantidades suficientes para satisfacer la demanda del huésped) y/o las tomas de corriente de las habitaciones, deben ser proporcionados de manera que se puedan usar en total, por lo menos cuatro tipos diferentes de enchufes.

**Pérdida de Puntos: 60**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, se pierden 60 puntos.

Referencia 306.10

**Disponibilidad de botanas y bebidas frías y calientes**

1. Un mínimo de dos botanas, café o té caliente y al menos dos bebidas frías (excluyendo el agua embotellada) deben estar a disposición de los huéspedes las 24 horas todos los días.
2. Las bebidas y botanas deben estar disponibles en la Propiedad y no en un restaurante adyacente o tienda de conveniencia.
3. Un restaurante en sitio que opere las 24 horas, satisface el requisito de esta norma.
4. Se pueden servir alimentos, chocolates, papas fritas, sopas, frutas frescas, sándwiches y bebidas pre-ensadas individualmente, disponibles en una máquina expendedora, una cesta dentro de la habitación, servicio a la habitación o en la Recepción.
5. Puede haber un cargo extra por las botanas y/o bebidas.



6. Los cargos normales de servicio a la habitación son permitidos, sin embargo, NO puede haber un cargo "extra" para los productos en servicio de "horas posteriores".

7. Las cafeteras en las habitaciones, café y/o té caliente en la zona del Lobby o por medio de una máquina expendedora, satisfacen el requisito de bebidas calientes. Si la propiedad utiliza la regla del 10% para proporcionar cafeteras, no se satisface el requisito de bebidas calientes.

**Pérdida de Puntos:** 6, 60

1. Si sólo hay botanas y bebidas disponibles en la habitación 24 horas diariamente, hay una pérdida de 6 puntos por cada habitación donde falten botanas o bebidas.

2. Si no se cumple cualquiera de estos requisitos, se pierden 60 puntos.

Referencia 306.11

### **Artículos de tocador - De Cortesía**

1. Los artículos de tocador de cortesía deben estar en sitio y disponibles para los huéspedes a petición del huésped las 24 horas diariamente.

2. Los siguientes artículos de tocador de cortesía pueden estar en la habitación del huésped o disponibles en la Recepción:

- a. Rastrillos/Crema de afeitar (cuenta como 1 artículo)
- b. Cepillo de dientes/pasta de dientes (cuenta como 1 artículo)
- c. Peine
- d. Costurero
- e. Gorro de ducha
- f. Toallas sanitarias (puede ser a través de un baño público para damas en máquina expendedora. Este es el único artículo que puede venderse en una máquina expendedora.)

**Pérdida de Puntos:** 60, 120

1. Si un artículo de tocador no está disponible en forma gratuita las 24 horas diariamente, se pierden 60 puntos.

2. Si más de un artículo de tocador no está disponible en forma gratuita las 24 horas diariamente, se pierden 120 puntos.

## **EXPERIENCIA RESPECTO A ÁREAS DE TRABAJO / ENTRETENIMIENTO**

Referencia 307.01

### **Provisión de una Silla o Asiento**

1. Un mínimo de una silla o asiento con respaldo, debe proporcionarse en las habitaciones con una sola cama de un tamaño menor que 135 cm x 190 cm (53" X 74").

2. Para las demás habitaciones, deben proporcionarse dos sillas o dos asientos con respaldo (al menos uno debe tener respaldo).

3. Los asientos pueden estar en otra área dentro de la habitación o en otra habitación en el caso de las suites.

4. Si el único asiento en la habitación es un taburete, banquillo u otro tipo de asientos sin respaldo, este requisito no se cumple.

**Pérdida de Puntos:** 6

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación

Referencia 307.02

### **Instrucciones de marcación disponibles**

1. Las instrucciones de marcación deben estar disponibles en todas las habitaciones explicando cómo:



- a. Llamar a Recepción.
- b. Obtener una línea local externa.
- c. Obtener una línea de larga distancia externa (si es diferente).

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 307.03

**Acceso a Internet de alta velocidad (HSIA, por sus siglas en inglés)**

1. Cada hotel debe proveer acceso gratuito a Internet de Alta Velocidad (HSIA) que permita a sus huéspedes conectarse a la VPN, correo electrónico y acceso a internet las 24 horas del día.
  - a. El HSIA deben ser plenamente compatibles y certificados para su uso en dispositivos habilitados para Internet ("IED", por sus siglas en inglés) utilizando cualquier sistema operativo que soporte la conectividad TCP/IP:
2. El HSIA cableado que cumpla con el estándar IEEE 802.3 para redes Ethernet cableadas y configurado para seguridad de puerto a puerto, debe ser proporcionada de la siguiente manera:
  - a. Hoteles de nueva construcción - 100% de las habitaciones.
  - b. Hoteles existentes o en conversión - 3 conexiones independientes deben ser proporcionadas en las instalaciones individuales en las habitaciones, áreas públicas o una combinación de los mismos.
  - c. Para cada puerto de acceso con cable que se proporcione, también se debe proporcionar un cable Ethernet.
3. El acceso inalámbrico también debe ser proporcionado en las siguientes áreas:
  - a. El 100% de las habitaciones.
  - b. Las zonas comunes, incluido el vestíbulo/lobby del hotel, centro de negocios y salas de desayuno.
  - c. Salas de reuniones.
4. La red inalámbrica principal tal como la ven los usuarios en las habitaciones y las zonas públicas debe ser una red abierta. Esto significa que la seguridad o cifrado inalámbrico debe estar desactivado.
5. La intensidad mínima aceptable de la señal debe ser de al menos -65dbm en todas las áreas del hotel.
6. El sistema de HSIA debe requerir que los usuarios escriban Login- inicio de sesión (nombre de usuario y contraseña) para la utilización el internet.
  - a. El registro de la credencial puede ser genérico (el mismo para todos los usuarios) o personalizado (cada usuario tiene un único registro de la credencial).
  - b. El login- inicio de sesión deben ser las mismas si el huésped está utilizando la conexión cableada o inalámbrica.
  - c. El login - inicio de sesión debe ser ofrecidas a cada huésped a momento de su registro de llegada (check-in).
  - d. El login- inicio de sesión deben ser emitidas por la duración de la estadía de los huéspedes y debe ser válidas durante un mínimo de 24 horas sin requerir el uso de las nuevas credenciales de inicio de sesión.
7. Todos los puntos de acceso inalámbrico (WAP, por sus siglas en inglés) deben:
  - a. Tener función de aislamiento de cliente inalámbrico habilitado para evitar que se conecten los dispositivos conectados el uno al otro.
  - b. Ser compatibles con especificaciones IEEE 802.11b, 802.11g y 802.11 que se ejecuta en el espectro de radiofrecuencia de 2,4 GHz.
  - c. Tener una convención de nomenclatura coherente (SSID, por sus siglas en inglés) para poder identificarse como pertenecientes al hotel Best Western.
  - d. Estar habilitados para la difusión de SSID.
  - e. Ajustarse a la misma SSID para que los huéspedes pueden pasar de WAP en WAP dentro de la propiedad (con la excepción de la red inalámbrica de la sala de reunión, que requiere una asignación SSID distinta).
    - i. La denominación aprobada para la nomenclatura de las SSID para la "Red Abierta" es como sigue:

**RED ABIERTA**



Requisitos de Nombre para SSID	
ÁREA DEL HOTEL	SSID (MÁXIMO 32 CARACTERES)
Vestíbulo/Lobby del hotel	BW<<nombre del hotel>>
Centro de Negocios	BW<<nombre del hotel>>
Salas de Reuniones y Conferencias	BW<<nombre de la sala de reuniones/conferencias>>
Áreas Públicas	BW<<nombre del hotel>>
Habitaciones con red inalámbrica	BW<<nombre del hotel>>

*Nota: El nombre completo del hotel NO es necesario, pero debe ser suficiente para que quede claro a los huéspedes que la red inalámbrica pertenece al hotel.*

8. Se puede transmitir una conexión inalámbrica protegida secundaria en los mismos puntos de acceso inalámbrico del huésped usando Wi-Fi con Clave Pre compartida de Acceso Protegido (WPA2-PSK) y el Protocolo de Integridad de Clave Temporal (TKIP, por sus siglas en inglés).

- a. Las credenciales de inicio de sesión también son necesarias en la conexión inalámbrica segura.
- b. Esta red secundaria también debe ser gratis y cumplir los requisitos de nombre de la red inalámbrica.
  - i. La convención aprobada para la nomenclatura de las SSID para la "Red Codificada" es como sigue:

RED CODIFICADA Requisitos de Nombre para SSID	
ÁREA DEL HOTEL	SSID
Vestíbulo/Lobby del hotel	BWSECURED
Centro de Negocios	BWSECURED
Salas de Reuniones y Conferencias	BWSECURED
Áreas Públicas	BWSECURED
Habitaciones con red inalámbrica	BWSECURED

9. Cada propiedad debe proporcionar un mínimo de conexión compartida a Internet, en las siguientes capacidades:

CARGA / DESCARGA Requisitos mínimos de velocidad del ISP			
HABITACIONES	LA POBLACIÓN URBANA ES SUPERIOR A 500,000 PERSONAS	LA POBLACIÓN URBANA ESTÁ ENTRE 100,000 Y 500,000 PERSONAS	LA POBLACIÓN URBANA ES MENOR A 100,000 PERSONAS
Hasta 50 habitaciones	20Mbps/7.5Mbps	10Mbps/2.5Mbps	5Mbps/2.5Mbps
De 51 a 100 habitaciones	40Mbps/15Mbps	20Mbps/7.5Mbps	10Mbps/5Mbps
De 101 a 150 habitaciones	60Mbps/20Mbps	30Mbps/10Mbps	15Mbps/7.5Mbps
151 o más habitaciones	80Mbps/27.5Mbps	45Mbps/15Mbps	20Mbps/10Mbps



10. Un método de gestión del ancho de banda debe ser implementado para asegurarse de que cada usuario obtenga un acceso justo al ancho de banda.
- a. Cuando se utiliza una herramienta de gestión de ancho de banda por usuario o por dispositivo, la velocidad de Descarga mínima por dispositivo debe ser de al menos 5Mbps y la velocidad mínima de carga por dispositivo debe ser de al menos 2Mbps (5 Mbps/2 Mbps).
11. Dentro de la habitación, se debe proporcionar a los huéspedes información al menos en inglés sobre cómo acceder al HSIA y obtener soporte técnico para todas las características y usos previstos del HSIA:
- a. La información/aviso debe estar ubicada en cada habitación en formato de díptico de mesa, dentro del directorio de servicios u otros métodos adecuados.
  - b. El soporte técnico, al menos en inglés, debe estar disponible las 24 horas diariamente y puede ser proporcionado a través del ofrecimiento a los huéspedes de un número de soporte gratuito para que éstos puedan llamar sin costo alguno.
    - i. Si es necesario, se debe proporcionar un código de identificación para que el equipo de soporte técnico pueda identificar desde qué hotel está llamando el huésped.
  - c. El soporte técnico también pueden ser proporcionado por el personal de Recepción, siempre que el personal pueda brindar una prueba de soporte las 24 horas diarias en caso de que no sea capaz de corregir el problema del huésped.
12. No está permitido el ofrecimiento de un nivel secundario(s) de servicio en el sistema de HSIA que un huésped pueda seleccionar a cambio del cobro de una tarifa.
- a. Un sistema de HSIA por separado o en un paquete de entretenimiento con películas en la habitación, internet y música son aceptables como una opción adicional de HSIA.
13. Podrán concederse extensiones basadas en circunstancias atenuantes relacionadas con costos excesivos, disponibilidad y/o pre-existencia de contratos a largo plazo. Sin embargo, a los contratos que exijan un cobro por los servicios, no se les concederá una dispensa si estos fueron firmados después del 1º de enero del año 2007.

**Pérdida de puntos: 240**

1. Si alguno de los \*criterios evaluados no se cumple, hay una pérdida de 240 puntos.

\* Consulte al Asesor de Procedimientos Operativos Estándar para conocer los "criterios considerados" para el Cumplimiento de Acceso a Internet de Alta Velocidad (HSIA).

Referencia 307.04

**La iluminación es adecuada y funciona a partir de la entrada**

1. Con las cortinas cerradas y todas las luces encendidas, la habitación debe estar suficientemente iluminada para permitir que el huésped lea fácilmente la impresión de un periódico típico en cualquier lugar de la habitación.
2. Con las cortinas cerradas y con sólo la iluminación de la lámpara más cercana, los huéspedes deben ser capaces de:
  - a. Leer la letra de un periódico típico en la cama.
  - b. Leer el periódico mientras están sentados en el lugar normal de una silla.
  - c. Leer la letra de un periódico típico mientras están sentados en un escritorio o mesa de trabajo.
  - d. Ver dentro de los cajones, cómodas o cualquier armario.
  - e. Observar su apariencia en cualquier espejo.
3. Un accesorio luminoso debe ser operado en dos pasos desde la puerta de entrada.
4. Un accesorio luminoso puede funcionar de forma automática, a partir de un interruptor montado en la pared o en una lámpara.
5. El accesorio luminoso debe ser suficiente para iluminar adecuadamente la habitación de modo que permita al huésped ver la habitación, localizar otras luces, colocar su equipaje, etc.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 307.05

**Toma de corriente eléctrica - Siempre activa y accesible**

Efectivo a partir del 1º de enero de 2016



1. Debe haber una toma de corriente eléctrica vacante y accesible colocada apropiadamente cerca de la mesa de trabajo o escritorio.
2. La toma de corriente puede estar montada sobre la pared, ser parte de la mesa, lámpara del escritorio u otras presentaciones adecuadas y de calidad.
3. La toma de corriente debe ser discreta y estar lejos de áreas transitables.
4. Si un armario, cama u otra pieza de muebles pesados debe moverse para obtener acceso a una toma de corriente, la habitación no cumple el requisito.
5. Si el huésped tiene que desenchufar algo para usar la toma de corriente, la habitación no cumple el requisito.
6. Al menos una toma de corriente eléctrica debe estar siempre activa y dedicada a la recarga de dispositivos eléctricos. Si la toma de corriente eléctrica dedicada se ve afectada por un sistema de ahorro de energía, la Propiedad cumplirá si a petición del huésped, se proporciona una "tarjeta de energía" (segunda tarjeta llave) con las instrucciones de uso proporcionadas en el idioma local y al menos en inglés, o proporciona una alternativa para que los huéspedes carguen sus aparatos eléctricos cuando no se encuentren en sus habitaciones.
7. Los cables de extensión visibles no son aceptables.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 307.06

### **La Habitación es Adecuada para el Descanso**

1. Los muebles deben ser adecuados para permitir a un huésped sentarse en una silla y ver la televisión cerca de una mesa o un soporte.
2. Si la silla o la televisión se pueden mover fácilmente a una posición adecuada para ver la televisión, la habitación cumple con el requisito.
3. Cada habitación de huéspedes debe contar con un mínimo de quince (15) canales de televisión gratuitos, cada uno con un contenido diferente.
  - a. Cada habitación debe contar con una guía de canales de televisión. Esto puede realizarse por medio de:
    - i. Una lista electrónica en la televisión
    - ii. Una tarjeta impresa o díptico cerca del control remoto de la televisión; o
    - iii. Una guía de canales de televisión en el Directorio.
4. Todas las habitaciones deben tener una fuente de música. Las fuentes aceptables de música incluyen:
  - a. Radio portátil
  - b. Radio reloj
  - c. Radio en TV
  - d. Reproductor de CD
  - e. Canal de música exclusiva en TV (es decir: sólo reproduce música o videos musicales)
  - f. Sistema de música conectada por cable, o
  - g. Fuentes de música controladas por el huésped, tales como:
    - i. Estación para conectar un iPod
    - ii. Estación o conectividad para reproductor un dispositivo MP3
    - iii. Conectividad adecuada a la televisión para dispositivos personales del huésped, tales como iPad, computadora portátil u otros dispositivos similares. El hotel no está obligado a proporcionar los cables de conectividad.

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 307.07

### **La Habitación es Adecuada para el Trabajo**

1. El mobiliario debe ser adecuado para permitir a un huésped trabajar cómodamente en la habitación.
2. Se debe proporcionar una silla con un respaldo que puede ser utilizada en una mesa o en un escritorio.
3. La mesa o escritorio debe ser lo suficientemente grande como para permitir escribir o usar una computadora portátil.

4. La mesa o escritorio cumple el requisito si cualquier parte de la mesa o escritorio es de al menos 40 cm de profundidad y 75 cm de ancho (16" de profundidad y 30" de ancho).

**Pérdida de Puntos: 6**

1. Si no se cumple cualquiera de los criterios anteriores, hay una pérdida de 6 puntos por habitación.

Referencia 307.08

**Provisión de una Televisión con canal en inglés**

1. Se debe proporcionar una televisión a color de pantalla plana (es decir: LCD, LED o Plasma) con control remoto para cada habitación o suite (una por suite).

2. El tamaño mínimo de la televisión debe ser de:

a. 81 cm (32") medida en diagonal, de pantalla plana (es decir: LCD, LED o Plasma).

3. Televisores comprados o rentados antes del 1° de enero de 2015:

a. Las Propiedades existentes que han comprado o arrendado televisores de pantalla plana (es decir, LCD, LED o Plasma) que son al menos de 48 cm (19") en el formato de pantalla 4:3 o de 56 cm (22") en el formato de pantalla 16:9 o mayor, deben cumplir con criterios del punto número 2 para el 1° de enero del año 2019 o en 7 años desde la fecha de compra o arrendamiento, la que sea posterior.

4. Varias televisores en la misma habitación o suite:

a. Si se proporciona más de una televisión, los tamaños pueden variar y la(s) televisión/televisores adicional(es) no deben ser de menos de 81 cm (32") (excepto la televisión en el baño, que puede ser de cualquier tamaño).

5. Se puede solicitar una dispensa en los casos en que una televisión de menor tamaño sea más adecuada (por ejemplo, en habitaciones de tamaño reducido). En ningún caso, la televisión podrá medir menos de 66 cm (26").

6. Cada habitación debe proporcionar al menos un canal en idioma inglés las 24 horas del día. Este canal también debe proporcionar noticias internacionales.

**Pérdida de Puntos: 24**

1. Si no se cumple cualquiera de los requisitos anteriores, hay una pérdida de 24 puntos por habitación.

**Recomendación:**

1. Se recomiendan televisores de mayor tamaño en habitaciones más grandes.





Encuesta del MCETM en el Municipio de Tlaxcala 2017.

La presente encuesta es realizada con la finalidad de la elaboración de un ranking de competitividad de las empresas turísticas de Apizaco Tlaxcala, que se encuentran en la categoría de Hoteles con otros servicios integrados por el DENUE 2010-2016 según el INEGI. Por lo tanto se solicita que sea respondida lo más apegado a la realidad y las respuestas sean verdaderas.

DATOS GENERALES	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	HOTEL LUIS ALBERTO

APARTADO "A". Aquí se realizan 15 preguntas para conocer la situación general de cada empresa. Marque la respuesta que mejor se apegue a su establecimiento.

1. Tamaño de la Empresa: Indique el número de empleados formales (en Nómina) que laboran en su empresa:
  - a. De 0 a 5 empleados
  - b. De 6 a 10 empleados
  - c. De 11 a 50 empleados
  - d. De 51 a 100 empleados
  - e. Más de 101 empleados
2. Giro principal del negocio turístico:
  - a. Hospedaje
  - b. Alimentación y hospedaje
  - c. Alimentación, hospedaje y transporte
  - d. Alimentación, hospedaje, banquetes y transporte.
  - e. Otros, especifique: \_\_\_\_\_
3. ¿Hace cuántos años su empresa inició operaciones?
  - a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 4 años
  - c. De 5 a 10 años
  - d. De 11 a 15 años
  - e. Mas de 16 años, especifique: 1970
4. Tipo de propiedad de la empresa:
  - a. 100% propiedad nacional
  - b. 100% propiedad extranjera
  - c. Propiedad Mixta Mayoritariamente Nacional
  - d. Propiedad Mixta Mayoritariamente Extranjera
  - e. Otro, especifique: \_\_\_\_\_
5. Tipo de registro de la empresa:
  - a. Física: especifique régimen: \_\_\_\_\_
  - b. Moral: especifique régimen: GENERAL DE LEY

6. ¿Su empresa está inscrita en asociaciones o grupos empresariales? De ser negativo vaya a la pregunta 8.

- a. Si.
- b. No.

7. En caso de ser afirmativo ¿A qué asociación está inscrita su empresa?

Asociación de Hoteles y Moteler de Tlaxcala  
CAVACO

8. ¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector turístico o en el negocio, la persona que desempeña el puesto ejecutivo más alto en la empresa o unidad de negocio entrevistada?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 4 a 10 años
- d. Más de 11 años
- e. Otro, Indique: 47 años

9. ¿Qué porcentaje de los clientes de su empresa son residentes de la localidad donde se encuentra su establecimiento?

- a. 0% a 20%
- b. 21% a 40%
- c. 41% a 60%
- d. 61% a 80%
- e. 81% a 100%

10. ¿Considera que su empresa tiene vocación turística? Si su respuesta es negativa o no lo sabe pase a la pregunta 12.

Se define empresa con vocación turística como aquella que reconoce que la mayoría de sus clientes son turistas y buscan satisfacer sus necesidades o que diseña sus servicios pensando en atender a turistas.

- a. Si
- b. No

11. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted considera que su empresa tiene vocación turística?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Qué sellos y distintivos de la SECTUR vigentes tiene la empresa? (puede marcar más de una opción)

- a. Punto Limpio
- b. Distintivo H
- c. Distintivo M
- d. Ninguno
- e. Otros, especifique: \_\_\_\_\_

13. Ubicación geográfica

En Apizaco, Tlaxcala, centro de la ciudad

\_\_\_\_\_



14. El tipo de recurso turístico que considera más importante y cercano a su empresa es (marcar solo una opción):

- a) Playas, Cenotes, ríos, Lagunas.
- b) Zonas Arqueológicas.
- c) Centros Históricos y Ceremoniales
- d) Volcanes, Bosques, Senderismo.
- e) Otro, especifique: *corredores industriales*

15. Señale la estratificación de su empresa de servicio con base en el número de trabajadores y ventas anuales (reglas de operación del Fondo de Apoyo para las MiPyMes: trabajadores \*0.10+ ventas anuales\*0.90; véase Glosario).

APARTADO B. En este apartado se presentan 20 preguntas correspondientes a las características y vocación turística del establecimiento y se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Características y Vocación Turística	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La empresa ha establecido y difundido su política básica (misión, visión, valores) a toda la organización.	X				
2. La empresa tiene un plan de negocio (documento que establezca objetivos, acciones, metas, presupuesto anual y evaluaciones).		X			
3. La empresa cuenta con sus procedimientos de servicios y atención al cliente-turista documentado y aplicado en un sistema de gestión. Sistema de gestión: estructura en funcionamiento probada para la administración y mejora continua de las políticas, los procedimientos y		X			



procesos de la organización.					
4. La empresa realiza análisis (FODA u otros) para fundamentar y evaluar la aplicación de su plan estratégico, al menos una vez al año. El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.			X		
5. La empresa realiza análisis financieros periódicos (al menos trimestralmente) para sustentar la toma de decisiones.		X			
6. La empresa tiene claramente definida su cultura organizacional. Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, actitudes y normas básicas que comparten los miembros de una organización, los conocimientos, creencias, valores, hábitos y formas de pensar que comparten los miembros de una sociedad.		X			

7. Considerando que es complicado cumplir con todas las normas jurídica vigentes para operar la empresa; en qué grado su empresa cumple con los requisitos legales necesarios para su operación.	X				
8. ¿En qué grado la empresa cuenta con un programa de reducción del consumo energético y de recursos? (Por ejemplo, focos ahorradores, sistema de ahorro de agua, sistema de sensores, entre otros).	X				
9. ¿En qué grado la empresa cuenta con la infraestructura requerida para la prestación adecuada de sus servicios? (instalaciones y equipamiento en general).		X			
10. La empresa sigue procedimientos específicos para seleccionar y evaluar a sus proveedores.			X		
11. ¿En qué grado la empresa cuenta con sistemas de seguridad o protección al cliente? (Ejemplo: Sistemas de seguridad interna en la empresa como guardias y/o cámaras de vigilancia, recomendaciones de seguridad al turista como zonas de riesgo en la ciudad, otros).		X			

<p>12. En qué grado califica la tecnología que usa la empresa, para la prestación de su servicio y operación, en relación con sus competidores directos.</p> <p>Ejemplo: cualquier tipo de tecnología que apoye o facilite el servicio de su empresa como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes: puntos de venta, hornos inteligentes</li> <li>• Agencias de viajes: sistemas de energía automáticos, sistemas de reservaciones, otros.</li> <li>• Hoteles: reservaciones con aplicaciones para celular o tabletas, otros.</li> </ul>			X		
<p>13. En qué grado la empresa fomenta que los empleados asuman responsabilidades (empoderamiento) y que participen en actividades de mejora de los servicios (ej.: reuniones mensuales).</p>			X		
<p>14. En qué grado la empresa desarrolla productos-servicios para sus clientes, a partir de los recursos turísticos de su entorno y/o área geográfica de venta.</p> <p>Ejemplo: festivales paquetes especiales con hospedaje y entradas a los</p>				X	



eventos; paseos de rafting con un río cercano; destinos especializados, otros.					
15. La empresa vende sus servicios y productos orientados específicamente a sus mercados turísticos.				X	
16. En qué grado la empresa cuenta con servicios diseñados para clientes-turistas teniendo en cuenta su nacionalidad o lugar de procedencia (cultura, idiosincrasia y costumbres).			X		
17. ¿En qué grado la empresa diseña sus productos-servicios con la finalidad de que el cliente tenga una experiencia diferenciada de la competencia?		X			
18. La empresa cuenta con un organigrama actualizado.		X			
19. La empresa ha establecido alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos para incrementar sus clientes-turistas y complementar sus servicios.				X	X
20. La empresa realiza actividades de responsabilidad social, tales como contribución a la comunidad en la que se encuentra (donaciones, patrocinios) y				X	

protección del medio ambiente (programas de reforestación, etcétera).					
---	--	--	--	--	--

APARTADO C. Aquí se elaboraron 9 preguntas sobre la gestión de rutinas y procesos que se implementan en las organizaciones, las cuáles se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Rutinas y Procesos	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La empresa tiene esquematizados sus procesos de producción de servicios mediante diagramas de flujo. El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica de un proceso.		X			
2. ¿La empresa tiene identificados y documentados los procesos por las diferentes áreas, especificando los productos, los clientes y los proveedores de cada una de ellas?		X			
3. ¿En qué grado los empleados involucrados en los diferentes procesos los conocen y saben cómo realizarlos? (una vez que hayan pasado el proceso de inducción).			X		

<p>4. Se utilizan diversos medios para presentar las metas y los resultados de cada área a los colaboradores (por ejemplo medios visuales como pizarrones, juntas informativas, reportes escritos o electrónicos, entre otros).</p>			X		
<p>5. Se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio (ejemplo. medición de la productividad, ventas, quejas, entre otros).</p>		X			
<p>6. La empresa realiza proyecciones financieras simulando diferentes escenarios que le permiten tomar oportunamente decisiones de inversión y financiamiento.</p>		X			
<p>7. La empresa cuenta con procedimientos de control con indicadores para identificar las mermas y/o desperdicios en la producción de su servicio.</p>			X		
<p>8. ¿La empresa monitorea frecuentemente (mensual) su punto de equilibrio para la</p>				X	



toma de decisiones?					
9. Cuantos sellos y distintivos vigentes de la SECTUR, así como de otras organizaciones, tiene la empresa en total: (se amplió la escala a siete opciones)					X

APARTADO D. Consta de 10 reactivos que evalúan la gestión de mejora continua que se lleva a cabo en la organización, así mismo, también se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Mejora Continua	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. En qué grado la empresa aplica un programa de mejora continua (se analizan indicadores de los negocios, costos y resultados financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora).		X			
2. La empresa realiza auditorías administrativas-contables anuales internas y/o externas e implementa mejoras con base en las recomendaciones.				X	
3. Se utiliza un sistema de atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes para alimentar el programa de mejora continua.		X			



4. El programa de mejora continua se realiza en todas las áreas y se generan indicadores para cada una de ellas.		X			
5. La empresa ha ganado premios o reconocimientos nacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)				X	
6. La empresa ha ganado premios o reconocimientos internacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)				X	
7. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los productos y/o servicios ofrecidos.		X			
8. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los procesos de generación de productos y/o servicios.		X			
9. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación y mejoras en el modelo de gestión. Modelo de gestión: esquema o marco de				X	

referencia para la administración de una empresa.					
10. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en la comercialización de ventas de sus servicios.		X			

APARTADO E. Éste aparato está designado a la forma de la Gestión del Capital Humano que se realiza en cada organización, consta de 18 reactivos los cuáles se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión del Capital Humano	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. Se documentan los procesos de reclutamiento de personal aprobados por la empresa.		X			
2. Para la contratación del personal especializado, la empresa acude a bolsas de trabajo de instituciones académicas especializadas en turismo o en general (como por ejemplo a las escuelas técnicas-CONALEP, universidades, y otras instituciones.)				X	
3. La empresa utiliza los servicios de compañías de outsourcing para la búsqueda y/o contratación de personal					X

4. En caso de estar inscrita en una cámara o asociación empresarial, la empresa acude a una cámara o asociación empresarial para la búsqueda y contratación de personal calificado.					X
5. Se realizan exámenes de habilidades técnicas y de capacidades específicas de cada puesto para reclutar al personal.			X		
6. La empresa contrata a personal con certificaciones especializadas en el sector turístico o en general para la prestación de sus servicios (por ejemplo: certificación de meseros CONOCER, idiomas, computación, primeros auxilios, entre otros).				X	
7. La empresa contrata a trabajadores con experiencia en el sector turístico o en general para las áreas especializadas.					X
8. La empresa cuenta con un sistema de inducción al puesto para las personas contratadas.			X		



<p>9. La empresa otorga incentivos o reconocimientos al menos una vez al año, con base en un sistema de evaluación del desempeño. Evaluación del desempeño: es la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que todos los niveles mantengan una comunicación, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas de trabajo previamente acordados.</p>			X		
<p>10. La empresa cuenta con un programa de la medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras. Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los</p>					

comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse.			X		
11. En qué grado la empresa tiene implementado un programa de higiene y seguridad, conforme a la Ley Federal de Trabajo (brigada de seguridad: prevención y protección de riesgos en el trabajo).		X			
12. La empresa cuenta con la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que especifique las competencias exigidas		X			
13. La empresa ha mejorado la administración de personal con base a la capacitación e implementación del sello y los distintivos de calidad que ha obtenido de la SECTUR.				X	
14. ¿El personal de la empresa que atiende a los clientes habla inglés?				X	
15. La empresa realiza capacitación con base a un programa para todo su personal contemplando				X	

aspectos técnicos y humanos.					
16. ¿La empresa lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de formación para elaborar su plan de capacitación anual y elevar su productividad?				X	
17. La empresa ha tenido algún conflicto laboral legal (demanda) en los últimos doce meses.				X	
18. ¿Cuál fue la rotación de trabajadores de su empresa en el año anterior? (dividir el número de personas que dejaron de laborar en la empresa entre el número total de personas empleadas y multiplicar por cien). Rotación de personal: volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un año.				16%	



APARTADO F. En este apartado se elaboraron 18 reactivos para conocer acerca de la gestión que se realiza entre el mercado-cliente por la organización, así mismo, también se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Mercado-Cliente	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. En qué grado la empresa ha capacitado y evaluado al personal que está en contacto directo con el cliente en aspectos relacionados con la atención al cliente		X			
2. La empresa ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del cliente y toma acciones basadas en los resultados obtenidos			X		
3. En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para su cliente				X	
4. En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y				X	



atractivos para su cliente					
5. La empresa cuenta con un sistema de información para monitorear su mercado (la demanda –para conocer las preferencias de los clientes– así como la oferta –para conocer a los competidores de sus servicios).		X			
6. La empresa realiza promociones de ventas con base a los resultados y sistema de supervisión de ventas y atención al cliente.					X
7. La empresa realiza adecuaciones a sus productos y servicios en base a los resultados, supervisión de las ventas y atención al cliente al menos de manera cuatrimestral (temporadas: semana santa, verano e invierno).					X
8. ¿La empresa ha tenido alguna queja de sus clientes ante la Profeco, derivadas del mal desempeño del personal en el último año?					X

<p>9. La empresa realiza estudios de inteligencia de mercados como análisis de la competencia, valor percibido por sus clientes y análisis de costos, para establecer el precio de una forma estratégica</p>				X	
<p>10. La empresa para obtener información de los clientes y medir su experiencia utiliza un sistema con alguna de las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, comprador misterioso</p>			X		
<p>11. La empresa cuenta con un programa de actividades de benchmarking, es decir, estudiar al líder del mercado para implementar estrategias efectivas que éste realiza. Benchmarking: comparación con sus competidores.</p>					X
<p>12. La empresa cuenta con un equipo o un encargado de ventas con los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para lograr las metas de ventas y estrechar</p>					X

la relación con los clientes					
13. La fuerza de ventas utiliza la base de datos de clientes para realizar actividades posventa y actividades comerciales de incremento de producto (up selling) y ventas cruzadas (cross selling).					X
14. La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción con presupuesto designado			X		
15. La empresa comercializa sus productos y servicios mediante internet, redes sociales u otras tecnologías			X		
16. La empresa tiene un sistema para fidelizar a sus clientes y para medir el impacto económico que este sistema genera					X
17. Los servicios orientados al cliente, se integran con la participación de diversas áreas de la empresa como mercadotecnia, atención al cliente, calidad, entre otras.				X	
18. La empresa toma en cuenta la opinión de sus					



clientes en el desarrollo y diseño de nuevos productos o servicios.	X				
---	---	--	--	--	--

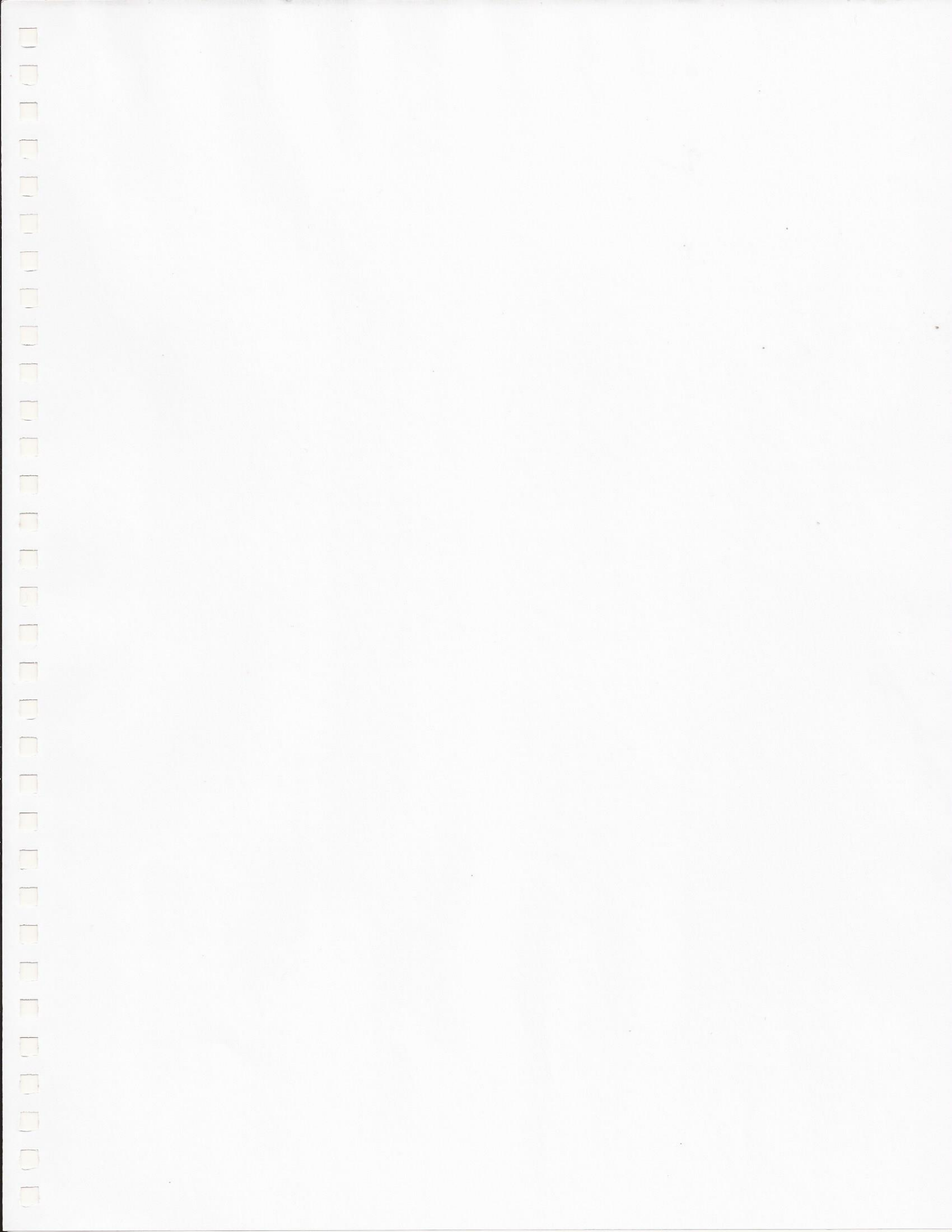
APARTADO G. En este apartado se presentan 18 preguntas correspondientes a la evaluación de los beneficios del establecimiento y se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Evaluación de Beneficios	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo.	X				
2. Cada vez se tiene un mayor número de clientes recurrentes y leales.	X				
3. Se monitorea la satisfacción de los clientes periódicamente.			X		
4. La implementación de un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costos en todos los procesos ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.		X			
5. La empresa ha logrado ahorros muy importantes en costos de luz y agua en los últimos años.	X				
6. Cada vez se tienen menos pérdidas y mermas en materiales y tiempos en la					

prestación de nuestros servicios.			X		
7. Se han elaborado directrices o políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad en la empresa.		X			
8. En la empresa se desarrollan programas de protección del medio ambiente tanto internos como externos. Ejemplo: tratamiento de agua residuales, trampas para grasa, focos ahorradores, otros.		X			
9. Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han incrementado su productividad.					X
10. Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han mejorado su desempeño en su conjunto.					X
11. La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción laboral (indicadores directos o indirectos: encuestas, reuniones, motivación, nivel de ausentismo, entre otros).			X		

12. ¿Qué proporción (%) de clientes de hace cinco años lo siguen siendo ahora?		80%			
13. Señale la tasa de quejas que existe en el negocio: cálculo mensual. (se modificó la escala)					
14. Señale el promedio del grado de satisfacción declarado por los clientes encuestados (mensual).		90%			
15. Señale el porcentaje de atención de quejas: cálculo mensual.		100%			
16. Señale el volumen de ventas anual. (se modificó la escala)		X			
17. Señale la rentabilidad sobre activos totales (ROA).		X			
18. Señale la rentabilidad sobre ventas.		X			







Formato  
y Resumen  
de Resultados

Encuesta del MCETM en el Municipio de Tlaxcala 2017.

La presente encuesta es realizada con la finalidad de la elaboración de un ranking de competitividad de las empresas turísticas de Apizaco Tlaxcala, que se encuentran en la categoría de Hoteles con otros servicios integrados por el DENUE 2010-2016 según el INEGI. Por lo tanto se solicita que sea respondida lo más apegado a la realidad y las respuestas sean verdaderas.

DATOS GENERALES	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Hotel Upton.

APARTADO "A". Aquí se realizan 15 preguntas para conocer la situación general de cada empresa. Marque la respuesta que mejor se apegue a su establecimiento.

1. Tamaño de la Empresa: Indique el número de empleados formales (en Nómina) que laboran en su empresa:
  - a. De 0 a 5 empleados
  - b. De 6 a 10 empleados
  - c. De 11 a 50 empleados
  - d. De 51 a 100 empleados
  - e. Más de 101 empleados
2. Giro principal del negocio turístico:
  - a. Hospedaje
  - b. Alimentación y hospedaje
  - c. Alimentación, hospedaje y transporte
  - d. Alimentación, hospedaje, banquetes y transporte.
  - e. Otros, especifique: \_\_\_\_\_
3. ¿Hace cuántos años su empresa inició operaciones?
  - a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 4 años
  - c. De 5 a 10 años
  - d. De 11 a 15 años
  - e. Mas de 16 años, especifique: 20-2011-11
4. Tipo de propiedad de la empresa:
  - a. 100% propiedad nacional
  - b. 100% propiedad extranjera
  - c. Propiedad Mixta Mayoritariamente Nacional
  - d. Propiedad Mixta Mayoritariamente Extranjera
  - e. Otro, especifique: \_\_\_\_\_
5. Tipo de registro de la empresa:
  - a. Física: especifique régimen: con actividad empresarial y prof
  - b. Moral: especifique régimen: \_\_\_\_\_

6. ¿Su empresa está inscrita en asociaciones o grupos empresariales? De ser negativo vaya a la pregunta 8.
- a. Si.
  - b. No.
7. En caso de ser afirmativo ¿A qué asociación está inscrita su empresa?
- Asociación de Hoteles y Motels del estado de Tlax.
- 
8. ¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector turístico o en el negocio, la persona que desempeña el puesto ejecutivo más alto en la empresa o unidad de negocio entrevistada?
- a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 3 años
  - c. De 4 a 10 años
  - d. Más de 11 años
  - e. Otro, Indique: \_\_\_\_\_
9. ¿Qué porcentaje de los clientes de su empresa son residentes de la localidad donde se encuentra su establecimiento?
- a. 0% a 20%
  - b. 21% a 40%
  - c. 41% a 60%
  - d. 61% a 80%
  - e. 81% a 100%
10. ¿Considera que su empresa tiene vocación turística? Si su respuesta es negativa o no lo sabe pase a la pregunta 12.  
Se define empresa con vocación turística como aquella que reconoce que la mayoría de sus clientes son turistas y buscan satisfacer sus necesidades o que diseña sus servicios pensando en atender a turistas.
- a. Si
  - b. No
11. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted considera que su empresa tiene vocación turística?
- Por la llegada de personas extranjeras y nacionales que buscan conocer el lugar
- 
12. ¿Qué sellos y distintivos de la SECTUR vigentes tiene la empresa? (puede marcar más de una opción)
- a. Punto Limpio
  - b. Distintivo H
  - c. Distintivo M
  - d. Ninguno
  - e. Otros, especifique: \_\_\_\_\_
13. Ubicación geográfica
- Av. Juárez 606 Col Centro Apizaco Tlaxcala  
Ciudad 90300
-



14. El tipo de recurso turístico que considera más importante y cercano a su empresa es (marcar solo una opción):

- a) Playas, Cenotes, ríos, Lagunas.
- b) Zonas Arqueológicas.
- c) Centros Históricos y Ceremoniales
- d) Volcanes, Bosques, Senderismo.
- e) Otro, especifique:

15. Señale la estratificación de su empresa de servicio con base en el número de trabajadores y ventas anuales (reglas de operación del Fondo de Apoyo para las MiPyMes: trabajadores \*0.10+ ventas anuales\*0.90; véase Glosario).



APARTADO B. En este apartado se presentan 20 preguntas correspondientes a las características y vocación turística del establecimiento y se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Características y Vocación Turística	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La empresa ha establecido y difundido su política básica (misión, visión, valores) a toda la organización.	↙				
2. La empresa tiene un plan de negocio (documento que establezca objetivos, acciones, metas, presupuesto anual y evaluaciones).			↙		
3. La empresa cuenta con sus procedimientos de servicios y atención al cliente-turista documentado y aplicado en un sistema de gestión. Sistema de gestión: estructura en funcionamiento probada para la administración y mejora continua de las políticas, los procedimientos y	✓				

procesos de la organización.					
4. La empresa realiza análisis (FODA u otros) para fundamentar y evaluar la aplicación de su plan estratégico, al menos una vez al año. El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.	✓				
5. La empresa realiza análisis financieros periódicos (al menos trimestralmente) para sustentar la toma de decisiones.			✓		
6. La empresa tiene claramente definida su cultura organizacional. Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, actitudes y normas básicas que comparten los miembros de una organización, los conocimientos, creencias, valores, hábitos y formas de pensar que comparten los miembros de una sociedad.			✓		




<p>7. Considerando que es complicado cumplir con todas las normas jurídica vigentes para operar la empresa; en qué grado su empresa cumple con los requisitos legales necesarios para su operación.</p>	✓				
<p>8. ¿En qué grado la empresa cuenta con un programa de reducción del consumo energético y de recursos? (Por ejemplo, focos ahorradores, sistema de ahorro de agua, sistema de sensores, entre otros).</p>	✓				
<p>9. ¿En qué grado la empresa cuenta con la infraestructura requerida para la prestación adecuada de sus servicios? (instalaciones y equipamiento en general).</p>	✓				
<p>10. La empresa sigue procedimientos específicos para seleccionar y evaluar a sus proveedores.</p>		✓			
<p>11. ¿En qué grado la empresa cuenta con sistemas de seguridad o protección al cliente? (Ejemplo: Sistemas de seguridad interna en la empresa como guardias y/o cámaras de vigilancia, recomendaciones de seguridad al turista como zonas de riesgo en la ciudad, otros).</p>	✓				




<p>12. En qué grado califica la tecnología que usa la empresa, para la prestación de su servicio y operación, en relación con sus competidores directos.</p> <p>Ejemplo: cualquier tipo de tecnología que apoye o facilite el servicio de su empresa como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes: puntos de venta, hornos inteligentes</li> <li>• Agencias de viajes: sistemas de energía automáticos, sistemas de reservaciones, otros.</li> <li>• Hoteles: reservaciones con aplicaciones para celular o tabletas, otros.</li> </ul>					
<p>13. En qué grado la empresa fomenta que los empleados asuman responsabilidades (empoderamiento) y que participen en actividades de mejora de los servicios (ej.: reuniones mensuales).</p>					
<p>14. En qué grado la empresa desarrolla productos-servicios para sus clientes, a partir de los recursos turísticos de su entorno y/o área geográfica de venta.</p> <p>Ejemplo: festivales paquetes especiales con hospedaje y entradas a los</p>					



eventos; paseos de rafting con un río cercano; destinos especializados, otros.			✓		
15. La empresa vende sus servicios y productos orientados específicamente a sus mercados turísticos.			✓		
16. En qué grado la empresa cuenta con servicios diseñados para clientes-turistas teniendo en cuenta su nacionalidad o lugar de procedencia (cultura, idiosincrasia y costumbres).			✓		
17. ¿En qué grado la empresa diseña sus productos-servicios con la finalidad de que el cliente tenga una experiencia diferenciada de la competencia?	✓				
18. La empresa cuenta con un organigrama actualizado.	✓				
19. La empresa ha establecido alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos para incrementar sus clientes-turistas y complementar sus servicios.	✓				
20. La empresa realiza actividades de responsabilidad social, tales como contribución a la comunidad en la que se encuentra (donaciones, patrocinios) y	✓				

protección del medio ambiente (programas de reforestación, etcétera).					
---	---	--	--	--	--

APARTADO C. Aquí se elaboraron 9 preguntas sobre la gestión de rutinas y procesos que se implementan en las organizaciones, las cuáles se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Rutinas y Procesos	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La empresa tiene esquematizados sus procesos de producción de servicios mediante diagramas de flujo. El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica de un proceso.					
2. ¿La empresa tiene identificados y documentados los procesos por las diferentes áreas, especificando los productos, los clientes y los proveedores de cada una de ellas?					
3. ¿En qué grado los empleados involucrados en los diferentes procesos los conocen y saben cómo realizarlos? (una vez que hayan pasado el proceso de inducción).					



<p>4. Se utilizan diversos medios para presentar las metas y los resultados de cada área a los colaboradores (por ejemplo medios visuales como pizarrones, juntas informativas, reportes escritos o electrónicos, entre otros).</p>	✓				
<p>5. Se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio (ejemplo. medición de la productividad, ventas, quejas, entre otros).</p>	✓				
<p>6. La empresa realiza proyecciones financieras simulando diferentes escenarios que le permiten tomar oportunamente decisiones de inversión y financiamiento.</p>				✓	
<p>7. La empresa cuenta con procedimientos de control con indicadores para identificar las mermas y/o desperdicios en la producción de su servicio.</p>	✓				
<p>8. ¿La empresa monitorea frecuentemente (mensual) su punto de equilibrio para la</p>	✓				

toma de decisiones?					
9. Cuantos sellos y distintivos vigentes de la SECTUR, así como de otras organizaciones, tiene la empresa en total: (se amplió la escala a siete opciones)	✓				

APARTADO D. Consta de 10 reactivos que evalúan la gestión de mejora continua que se lleva a cabo en la organización, así mismo, también se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Mejora Continua	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. En qué grado la empresa aplica un programa de mejora continua (se analizan indicadores de los negocios, costos y resultados financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora).	✓				
2. La empresa realiza auditorías administrativas-contables anuales internas y/o externas e implementa mejoras con base en las recomendaciones.		✓			
3. Se utiliza un sistema de atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes para alimentar el programa de mejora continua.	✓				



<p>4. El programa de mejora continua se realiza en todas las áreas y se generan indicadores para cada una de ellas.</p>	✓				
<p>5. La empresa ha ganado premios o reconocimientos nacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)</p>			✓		
<p>6. La empresa ha ganado premios o reconocimientos internacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)</p>			✓		
<p>7. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los productos y/o servicios ofrecidos.</p>	✓				
<p>8. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los procesos de generación de productos y/o servicios.</p>	✓				
<p>9. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación y mejoras en el modelo de gestión. Modelo de gestión: esquema o marco de</p>					

referencia para la administración de una empresa.			✓		
10. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en la comercialización de ventas de sus servicios.	✓				

APARTADO E. Éste aparato está designado a la forma de la Gestión del Capital Humano que se realiza en cada organización, consta de 18 reactivos los cuáles se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión del Capital Humano	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. Se documentan los procesos de reclutamiento de personal aprobados por la empresa.	✓				
2. Para la contratación del personal especializado, la empresa acude a bolsas de trabajo de instituciones académicas especializadas en turismo o en general (como por ejemplo a las escuelas técnicas-CONALEP, universidades, y otras instituciones.)	✓				
3. La empresa utiliza los servicios de compañías de outsourcing para la búsqueda y/o contratación de personal			✓		



<p>4. En caso de estar inscrita en una cámara o asociación empresarial, la empresa acude a una cámara o asociación empresarial para la búsqueda y contratación de personal calificado.</p>	✓				
<p>5. Se realizan exámenes de habilidades técnicas y de capacidades específicas de cada puesto para reclutar al personal.</p>	✓				
<p>6. La empresa contrata a personal con certificaciones especializadas en el sector turístico o en general para la prestación de sus servicios (por ejemplo: certificación de meseros CONOCER, idiomas, computación, primeros auxilios, entre otros).</p>	✓				
<p>7. La empresa contrata a trabajadores con experiencia en el sector turístico o en general para las áreas especializadas.</p>	✓				
<p>8. La empresa cuenta con un sistema de inducción al puesto para las personas contratadas.</p>	✓				

<p>9. La empresa otorga incentivos o reconocimientos al menos una vez al año, con base en un sistema de evaluación del desempeño. Evaluación del desempeño: es la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que todos los niveles mantengan una comunicación, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas de trabajo previamente acordados.</p>	✓				
<p>10. La empresa cuenta con un programa de la medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras. Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los</p>	✓				

comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse.					
11. En qué grado la empresa tiene implementado un programa de higiene y seguridad, conforme a la Ley Federal de Trabajo (brigada de seguridad: prevención y protección de riesgos en el trabajo).	✓				
12. La empresa cuenta con la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que especifique las competencias exigidas	✓				
13. La empresa ha mejorado la administración de personal con base a la capacitación e implementación del sello y los distintivos de calidad que ha obtenido de la SECTUR.	✓				
14. ¿El personal de la empresa que atiende a los clientes habla inglés?		✓			
15. La empresa realiza capacitación con base a un programa para todo su personal contemplando	✓				



aspectos técnicos y humanos.					
16. ¿La empresa lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de formación para elaborar su plan de capacitación anual y elevar su productividad?			✓		
17. La empresa ha tenido algún conflicto laboral legal (demanda) en los últimos doce meses.					✓
18. ¿Cuál fue la rotación de trabajadores de su empresa en el año anterior? (dividir el número de personas que dejaron de laborar en la empresa entre el número total de personas empleadas y multiplicar por cien). Rotación de personal: volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un año.					✓

APARTADO F. En este apartado se elaboraron 18 reactivos para conocer acerca de la gestión que se realiza entre el mercado-cliente por la organización, así mismo, también se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Mercado-Cliente	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. En qué grado la empresa ha capacitado y evaluado al personal que está en contacto directo con el cliente en aspectos relacionados con la atención al cliente	✓				
2. La empresa ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del cliente y toma acciones basadas en los resultados obtenidos	✓				
3. En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para su cliente		✓			
4. En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y		✓			

atractivos para su cliente					
5. La empresa cuenta con un sistema de información para monitorear su mercado (la demanda –para conocer las preferencias de los clientes– así como la oferta –para conocer a los competidores de sus servicios).		✓			
6. La empresa realiza promociones de ventas con base a los resultados y sistema de supervisión de ventas y atención al cliente.		✓			
7. La empresa realiza adecuaciones a sus productos y servicios en base a los resultados, supervisión de las ventas y atención al cliente al menos de manera cuatrimestral (temporadas: semana santa, verano e invierno).			✓		
8. ¿La empresa ha tenido alguna queja de sus clientes ante la Profeco, derivadas del mal desempeño del personal en el último año?					✓



<p>9. La empresa realiza estudios de inteligencia de mercados como análisis de la competencia, valor percibido por sus clientes y análisis de costos, para establecer el precio de una forma estratégica</p>	✓				
<p>10. La empresa para obtener información de los clientes y medir su experiencia utiliza un sistema con alguna de las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, comprador misterioso</p>	✓				
<p>11. La empresa cuenta con un programa de actividades de benchmarking, es decir, estudiar al líder del mercado para implementar estrategias efectivas que éste realiza. Benchmarking: comparación con sus competidores.</p>	✓				
<p>12. La empresa cuenta con un equipo o un encargado de ventas con los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para lograr las metas de ventas y estrechar</p>		✓			

la relación con los clientes					
13. La fuerza de ventas utiliza la base de datos de clientes para realizar actividades posventa y actividades comerciales de incremento de producto (up selling) y ventas cruzadas (cross selling).	✓				
14. La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción con presupuesto designado		✓			
15. La empresa comercializa sus productos y servicios mediante internet, redes sociales u otras tecnologías		✓			
16. La empresa tiene un sistema para fidelizar a sus clientes y para medir el impacto económico que este sistema genera			✓		
17. Los servicios orientados al cliente, se integran con la participación de diversas áreas de la empresa como mercadotecnia, atención al cliente, calidad, entre otras.	✓				
18. La empresa toma en cuenta la opinión de sus					



clientes en el desarrollo y diseño de nuevos productos o servicios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

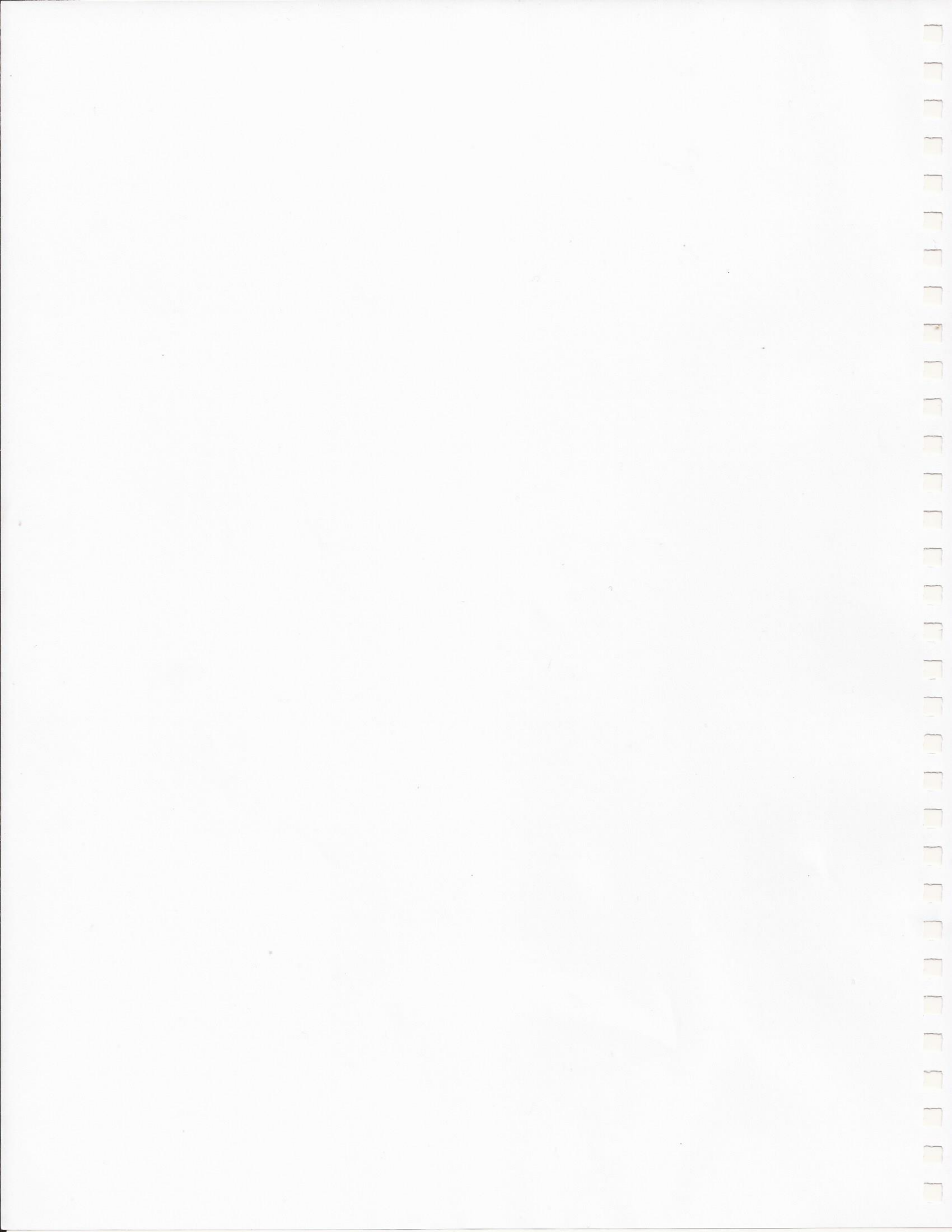
APARTADO G. En este apartado se presentan 18 preguntas correspondientes a la evaluación de los beneficios del establecimiento y se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Evaluación de Beneficios	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cada vez se tiene un mayor número de clientes recurrentes y leales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se monitorea la satisfacción de los clientes periódicamente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La implementación de un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costos en todos los procesos ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La empresa ha logrado ahorros muy importantes en costos de luz y agua en los últimos años.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cada vez se tienen menos pérdidas y mermas en materiales y tiempos en la	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

prestación de nuestros servicios.					
7. Se han elaborado directrices o políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad en la empresa.		✓			
8. En la empresa se desarrollan programas de protección del medio ambiente tanto internos como externos. Ejemplo: tratamiento de agua residuales, trampas para grasa, focos ahorradores, otros.		✓			
9. Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han incrementado su productividad.		✓			
10. Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han mejorado su desempeño en su conjunto.		✓			
11. La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción laboral (indicadores directos o indirectos: encuestas, reuniones, motivación, nivel de ausentismo, entre otros).		✓			

12. ¿Qué proporción (%) de clientes de hace cinco años lo siguen siendo ahora?		80%			
13. Señale la tasa de quejas que existe en el negocio: cálculo mensual. (se modificó la escala)		25%			
14. Señale el promedio del grado de satisfacción declarado por los clientes encuestados (mensual).		75%			
15. Señale el porcentaje de atención de quejas: cálculo mensual.					
16. Señale el volumen de ventas anual. (se modificó la escala)					
17. Señale la rentabilidad sobre activos totales (ROA).					
18. Señale la rentabilidad sobre ventas.					







Encuesta del MCETM en el Municipio de Tlaxcala 2017.

La presente encuesta es realizada con la finalidad de la elaboración de un ranking de competitividad de las empresas turísticas de Apizaco Tlaxcala, que se encuentran en la categoría de Hoteles con otros servicios integrados por el DENUE 2010-2016 según el INEGI. Por lo tanto se solicita que sea respondida lo más apegado a la realidad y las respuestas sean verdaderas.

DATOS GENERALES	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Best Western Hotel del Ángel.

APARTADO "A". Aquí se realizan 15 preguntas para conocer la situación general de cada empresa. Marque la respuesta que mejor se apegue a su establecimiento.

1. Tamaño de la Empresa: Indique el número de empleados formales (en Nómina) que laboran en su empresa:
  - a. De 0 a 5 empleados
  - b. De 6 a 10 empleados
  - c. De 11 a 50 empleados
  - \*d. De 51 a 100 empleados
  - e. Más de 101 empleados
2. Giro principal del negocio turístico:
  - a. Hospedaje
  - b. Alimentación y hospedaje
  - \*c. Alimentación, hospedaje y transporte
  - d. Alimentación, hospedaje, banquetes y transporte.
  - e. Otros, especifique: \_\_\_\_\_
3. ¿Hace cuántos años su empresa inició operaciones?
  - a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 4 años
  - c. De 5 a 10 años
  - d. De 11 a 15 años
  - \*e. Mas de 16 años, especifique: hace 29 años.
4. Tipo de propiedad de la empresa:
  - \*a. 100% propiedad nacional
  - b. 100% propiedad extranjera
  - c. Propiedad Mixta Mayoritariamente Nacional
  - d. Propiedad Mixta Mayoritariamente Extranjera
  - e. Otro, especifique: \_\_\_\_\_
5. Tipo de registro de la empresa:
  - a. Física: especifique régimen: \_\_\_\_\_
  - \*b. Moral: especifique régimen: \_\_\_\_\_

6. ¿Su empresa está inscrita en asociaciones o grupos empresariales? De ser negativo vaya a la pregunta 8.
- \*a. Si.
  - b. No.
7. En caso de ser afirmativo ¿A qué asociación está inscrita su empresa?
- Canaco, Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Tlaxcala.
8. ¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector turístico o en el negocio, la persona que desempeña el puesto ejecutivo más alto en la empresa o unidad de negocio entrevistada?
- a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 3 años
  - \*c. De 4 a 10 años
  - d. Más de 11 años
  - e. Otro, Indique: \_\_\_\_\_
9. ¿Qué porcentaje de los clientes de su empresa son residentes de la localidad donde se encuentra su establecimiento?
- \*a. 0% a 20%
  - b. 21% a 40%
  - c. 41% a 60%
  - d. 61% a 80%
  - e. 81% a 100%
10. ¿Considera que su empresa tiene vocación turística? Si su respuesta es negativa o no lo sabe pase a la pregunta 12.  
Se define empresa con vocación turística como aquella que reconoce que la mayoría de sus clientes son turistas y buscan satisfacer sus necesidades o que diseña sus servicios pensando en atender a turistas.
- \*a. Si
  - b. No
11. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted considera que su empresa tiene vocación turística?
- La calidad en el servicio que ofrecemos.
12. ¿Qué sellos y distintivos de la SECTUR vigentes tiene la empresa? (puede marcar más de una opción)
- \*a. Punto Limpio
  - \*b. Distintivo H
  - \*c. Distintivo M
  - d. Ninguno
  - e. Otros, especifique: \_\_\_\_\_
13. Ubicación geográfica
- Apizaco Tlaxcala.



14. El tipo de recurso turístico que considera más importante y cercano a su empresa es (marcar solo una opción):
- a) Playas, Cenotes, ríos, Lagunas.
  - b) Zonas Arqueológicas.
  - c) Centros Históricos y Ceremoniales
  - d) Volcanes, Bosques, Senderismo.
  - \*e) Otro, especifique: *Negocios.*

15. Señale la estratificación de su empresa de servicio con base en el número de trabajadores y ventas anuales (reglas de operación del Fondo de Apoyo para las MiPyMes: trabajadores \*0.10+ ventas anuales\*0.90; véase Glosario).

APARTADO B. En este apartado se presentan 20 preguntas correspondientes a las características y vocación turística del establecimiento y se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Características y Vocación Turística	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La empresa ha establecido y difundido su política básica (misión, visión, valores) a toda la organización.	X				
2. La empresa tiene un plan de negocio (documento que establezca objetivos, acciones, metas, presupuesto anual y evaluaciones).	X				
3. La empresa cuenta con sus procedimientos de servicios y atención al cliente-turista documentado y aplicado en un sistema de gestión. Sistema de gestión: estructura en funcionamiento probada para la administración y mejora continua de las políticas, los procedimientos y	X				

procesos de la organización.					
4. La empresa realiza análisis (FODA u otros) para fundamentar y evaluar la aplicación de su plan estratégico, al menos una vez al año. El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada:	X				
5. La empresa realiza análisis financieros periódicos (al menos trimestralmente) para sustentar la toma de decisiones.	X				
6. La empresa tiene claramente definida su cultura organizacional. Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, actitudes y normas básicas que comparten los miembros de una organización, los conocimientos, creencias, valores, hábitos y formas de pensar que comparten los miembros de una sociedad.	X				



<p>7. Considerando que es complicado cumplir con todas las normas jurídica vigentes para operar la empresa; en qué grado su empresa cumple con los requisitos legales necesarios para su operación.</p>	X				
<p>8. ¿En qué grado la empresa cuenta con un programa de reducción del consumo energético y de recursos? (Por ejemplo, focos ahorradores, sistema de ahorro de agua, sistema de sensores, entre otros).</p>	X				
<p>9. ¿En qué grado la empresa cuenta con la infraestructura requerida para la prestación adecuada de sus servicios? (instalaciones y equipamiento en general).</p>	X				
<p>10. La empresa sigue procedimientos específicos para seleccionar y evaluar a sus proveedores.</p>	X				
<p>11. ¿En qué grado la empresa cuenta con sistemas de seguridad o protección al cliente? (Ejemplo: Sistemas de seguridad interna en la empresa como guardias y/o cámaras de vigilancia, recomendaciones de seguridad al turista como zonas de riesgo en la ciudad, otros).</p>	X				

<p>12. En qué grado califica la tecnología que usa la empresa, para la prestación de su servicio y operación, en relación con sus competidores directos.</p> <p>Ejemplo: cualquier tipo de tecnología que apoye o facilite el servicio de su empresa como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes: puntos de venta, hornos inteligentes</li> <li>• Agencias de viajes: sistemas de energía automáticos, sistemas de reservaciones, otros.</li> <li>• Hoteles: reservaciones con aplicaciones para celular o tabletas, otros.</li> </ul>	X				
<p>13. En qué grado la empresa fomenta que los empleados asuman responsabilidades (empoderamiento) y que participen en actividades de mejora de los servicios (ej.: reuniones mensuales).</p>	X				
<p>14. En qué grado la empresa desarrolla productos-servicios para sus clientes, a partir de los recursos turísticos de su entorno y/o área geográfica de venta.</p> <p>Ejemplo: festivales paquetes especiales con hospedaje y entradas a los</p>	X				



eventos; paseos de rafting con un río cercano; destinos especializados, otros.					
15. La empresa vende sus servicios y productos orientados específicamente a sus mercados turísticos.	X				
16. En qué grado la empresa cuenta con servicios diseñados para clientes-turistas teniendo en cuenta su nacionalidad o lugar de procedencia (cultura, idiosincrasia y costumbres).	X				
17. ¿En qué grado la empresa diseña sus productos-servicios con la finalidad de que el cliente tenga una experiencia diferenciada de la competencia?	X				
18. La empresa cuenta con un organigrama actualizado.	X				
19. La empresa ha establecido alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos para incrementar sus clientes-turistas y complementar sus servicios.	X				
20. La empresa realiza actividades de responsabilidad social, tales como contribución a la comunidad en la que se encuentra (donaciones, patrocinios) y	X				

protección del medio ambiente (programas de reforestación, etcétera).					
---	--	--	--	--	--

APARTADO C. Aquí se elaboraron 9 preguntas sobre la gestión de rutinas y procesos que se implementan en las organizaciones, las cuáles se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Rutinas y Procesos	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La empresa tiene esquematizados sus procesos de producción de servicios mediante diagramas de flujo. El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica de un proceso.	X				
2. ¿La empresa tiene identificados y documentados los procesos por las diferentes áreas, especificando los productos, los clientes y los proveedores de cada una de ellas?	X				
3. ¿En qué grado los empleados involucrados en los diferentes procesos los conocen y saben cómo realizarlos? (una vez que hayan pasado el proceso de inducción).	X				



<p>4. Se utilizan diversos medios para presentar las metas y los resultados de cada área a los colaboradores (por ejemplo medios visuales como pizarrones, juntas informativas, reportes escritos o electrónicos, entre otros).</p>	X				
<p>5. Se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio (ejemplo. medición de la productividad, ventas, quejas, entre otros).</p>	X				
<p>6. La empresa realiza proyecciones financieras simulando diferentes escenarios que le permiten tomar oportunamente decisiones de inversión y financiamiento.</p>	X				
<p>7. La empresa cuenta con procedimientos de control con indicadores para identificar las mermas y/o desperdicios en la producción de su servicio.</p>	X				
<p>8. ¿La empresa monitorea frecuentemente (mensual) su punto de equilibrio para la</p>	X				

toma de decisiones?					
9. Cuantos sellos y distintivos vigentes de la SECTUR, así como de otras organizaciones, tiene la empresa en total: (se amplió la escala a siete opciones)	X				

APARTADO D. Consta de 10 reactivos que evalúan la gestión de mejora continua que se lleva a cabo en la organización, así mismo, también se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Mejora Continua	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. En qué grado la empresa aplica un programa de mejora continua (se analizan indicadores de los negocios, costos y resultados financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora).	X				
2. La empresa realiza auditorías administrativas-contables anuales internas y/o externas e implementa mejoras con base en las recomendaciones.	X				
3. Se utiliza un sistema de atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes para alimentar el programa de mejora continua.	X				



4. El programa de mejora continua se realiza en todas las áreas y se generan indicadores para cada una de ellas.	X				
5. La empresa ha ganado premios o reconocimientos nacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)	X				
6. La empresa ha ganado premios o reconocimientos internacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)	X				
7. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los productos y/o servicios ofrecidos.	X				
8. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los procesos de generación de productos y/o servicios.	X				
9. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación y mejoras en el modelo de gestión. Modelo de gestión: esquema o marco de	X				

referencia para la administración de una empresa.					
10. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en la comercialización de ventas de sus servicios.	X				

APARTADO E. Éste aparato está designado a la forma de la Gestión del Capital Humano que se realiza en cada organización, consta de 18 reactivos los cuáles se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión del Capital Humano	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. Se documentan los procesos de reclutamiento de personal aprobados por la empresa.	X				
2. Para la contratación del personal especializado, la empresa acude a bolsas de trabajo de instituciones académicas especializadas en turismo o en general (como por ejemplo a las escuelas técnicas-CONALEP, universidades, y otras instituciones.)	X				
3. La empresa utiliza los servicios de compañías de outsourcing para la búsqueda y/o contratación de personal	X				



4. En caso de estar inscrita en una cámara o asociación empresarial, la empresa acude a una cámara o asociación empresarial para la búsqueda y contratación de personal calificado.	X				
5. Se realizan exámenes de habilidades técnicas y de capacidades específicas de cada puesto para reclutar al personal.	X				
6. La empresa contrata a personal con certificaciones especializadas en el sector turístico o en general para la prestación de sus servicios (por ejemplo: certificación de meseros CONOCER, idiomas, computación, primeros auxilios, entre otros).	X				
7. La empresa contrata a trabajadores con experiencia en el sector turístico o en general para las áreas especializadas.	X				
8. La empresa cuenta con un sistema de inducción al puesto para las personas contratadas.	X				

<p>9. La empresa otorga incentivos o reconocimientos al menos una vez al año, con base en un sistema de evaluación del desempeño. Evaluación del desempeño: es la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que todos los niveles mantengan una comunicación, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas de trabajo previamente acordados.</p>	X				
<p>10. La empresa cuenta con un programa de la medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras. Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los</p>	X				

comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse.					
11. En qué grado la empresa tiene implementado un programa de higiene y seguridad, conforme a la Ley Federal de Trabajo (brigada de seguridad: prevención y protección de riesgos en el trabajo).	X				
12. La empresa cuenta con la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que especifique las competencias exigidas	X				
13. La empresa ha mejorado la administración de personal con base a la capacitación e implementación del sello y los distintivos de calidad que ha obtenido de la SECTUR.	X				
14. ¿El personal de la empresa que atiende a los clientes habla inglés?	X				
15. La empresa realiza capacitación con base a un programa para todo su personal contemplando	X				



aspectos técnicos y humanos.					
16. ¿La empresa lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de formación para elaborar su plan de capacitación anual y elevar su productividad?	X				
17. La empresa ha tenido algún conflicto laboral legal (demanda) en los últimos doce meses.					X
18. ¿Cuál fue la rotación de trabajadores de su empresa en el año anterior? (dividir el número de personas que dejaron de laborar en la empresa entre el número total de personas empleadas y multiplicar por cien). Rotación de personal: volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un año.		X			

APARTADO F. En este apartado se elaboraron 18 reactivos para conocer acerca de la gestión que se realiza entre el mercado-cliente por la organización, así mismo, también se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Mercado-Cliente	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. En qué grado la empresa ha capacitado y evaluado al personal que está en contacto directo con el cliente en aspectos relacionados con la atención al cliente	X				
2. La empresa ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del cliente y toma acciones basadas en los resultados obtenidos	X				
3. En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para su cliente	X				
4. En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y	X				

atractivos para su cliente					
5. La empresa cuenta con un sistema de información para monitorear su mercado (la demanda –para conocer las preferencias de los clientes– así como la oferta –para conocer a los competidores de sus servicios).	X				
6. La empresa realiza promociones de ventas con base a los resultados y sistema de supervisión de ventas y atención al cliente.	X				
7. La empresa realiza adecuaciones a sus productos y servicios en base a los resultados, supervisión de las ventas y atención al cliente al menos de manera cuatrimestral (temporadas: semana santa, verano e invierno).	X				
8. ¿La empresa ha tenido alguna queja de sus clientes ante la Profeco, derivadas del mal desempeño del personal en el último año?					X



<p>9. La empresa realiza estudios de inteligencia de mercados como análisis de la competencia, valor percibido por sus clientes y análisis de costos, para establecer el precio de una forma estratégica</p>	X				
<p>10. La empresa para obtener información de los clientes y medir su experiencia utiliza un sistema con alguna de las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, comprador misterioso</p>	X				
<p>11. La empresa cuenta con un programa de actividades de benchmarking, es decir, estudiar al líder del mercado para implementar estrategias efectivas que éste realiza. Benchmarking: comparación con sus competidores.</p>	X				
<p>12. La empresa cuenta con un equipo o un encargado de ventas con los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para lograr las metas de ventas y estrechar</p>	X				

la relación con los clientes					
13. La fuerza de ventas utiliza la base de datos de clientes para realizar actividades posventa y actividades comerciales de incremento de producto (up selling) y ventas cruzadas (cross selling).	X				
14. La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción con presupuesto designado	X				
15. La empresa comercializa sus productos y servicios mediante internet, redes sociales u otras tecnologías	X				
16. La empresa tiene un sistema para fidelizar a sus clientes y para medir el impacto económico que este sistema genera	X				
17. Los servicios orientados al cliente, se integran con la participación de diversas áreas de la empresa como mercadotecnia, atención al cliente, calidad, entre otras.	X				
18. La empresa toma en cuenta la opinión de sus					



clientes en el desarrollo y diseño de nuevos productos o servicios.	X				
---	---	--	--	--	--

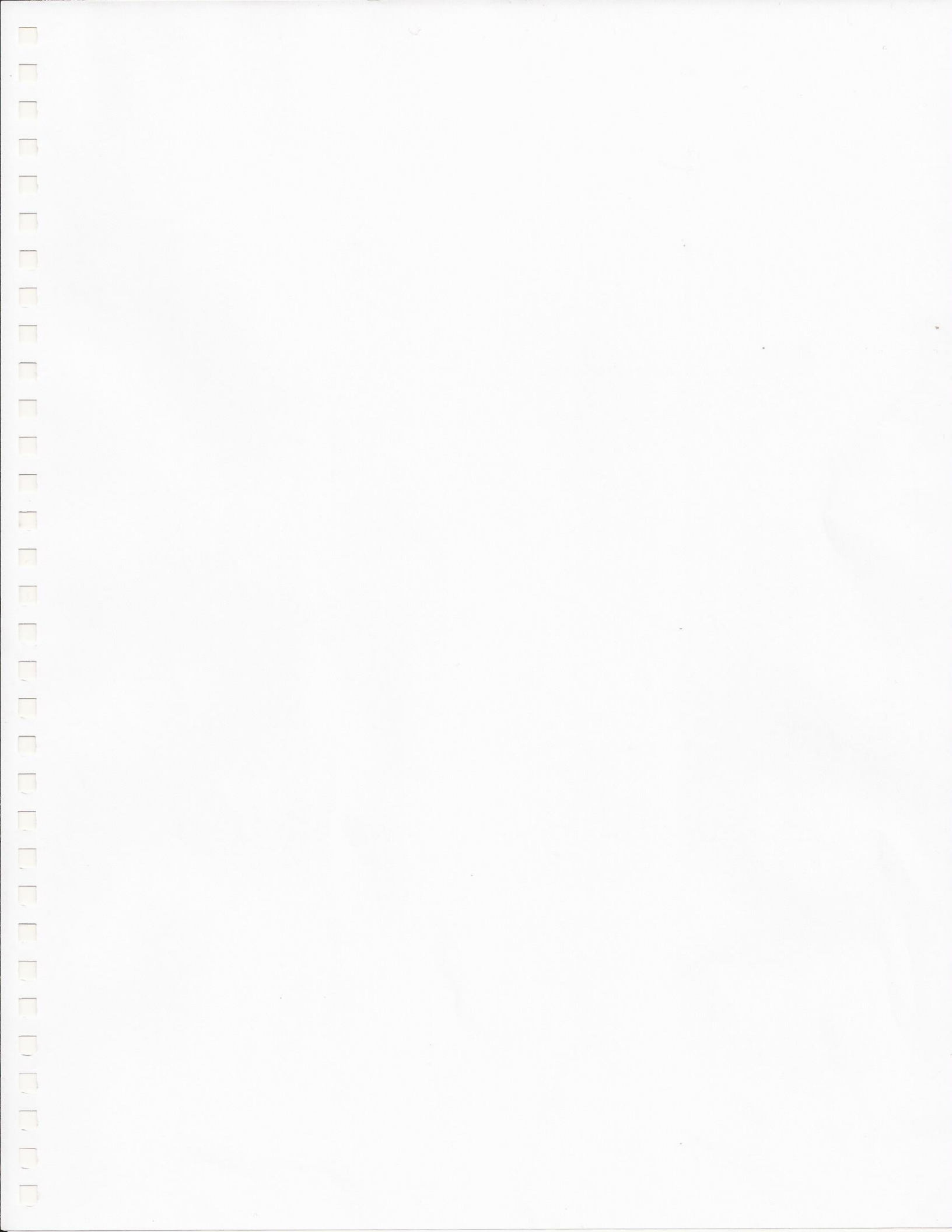
APARTADO G. En este apartado se presentan 18 preguntas correspondientes a la evaluación de los beneficios del establecimiento y se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Evaluación de Beneficios	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo.	X				
2. Cada vez se tiene un mayor número de clientes recurrentes y leales.	X				
3. Se monitorea la satisfacción de los clientes periódicamente.	X				
4. La implementación de un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costos en todos los procesos ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.	X				
5. La empresa ha logrado ahorros muy importantes en costos de luz y agua en los últimos años.	X				
6. Cada vez se tienen menos pérdidas y mermas en materiales y tiempos en la	X				

prestación de nuestros servicios.					
7. Se han elaborado directrices o políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad en la empresa.	X				
8. En la empresa se desarrollan programas de protección del medio ambiente tanto internos como externos. Ejemplo: tratamiento de agua residuales, trampas para grasa, focos ahorradores, otros.	X				
9. Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han incrementado su productividad.	X				
10. Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han mejorado su desempeño en su conjunto.	X				
11. La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción laboral (indicadores directos o indirectos: encuestas, reuniones, motivación, nivel de ausentismo, entre otros).	X				

12. ¿Qué proporción (%) de clientes de hace cinco años lo siguen siendo ahora?	85% X				
13. Señale la tasa de quejas que existe en el negocio: cálculo mensual. (se modificó la escala)	X				
14. Señale el promedio del grado de satisfacción declarado por los clientes encuestados (mensual).	95% X				
15. Señale el porcentaje de atención de quejas: cálculo mensual.	X 100%				
16. Señale el volumen de ventas anual. (se modificó la escala)	X				
17. Señale la rentabilidad sobre activos totales (ROA).	X				
18. Señale la rentabilidad sobre ventas.	X				







Encuesta del MCETM en el Municipio de Tlaxcala 2017.

La presente encuesta es realizada con la finalidad de la elaboración de un ranking de competitividad de las empresas turísticas de Apizaco Tlaxcala, que se encuentran en la categoría de Hoteles con otros servicios integrados por el DENUE 2010-2016 según el INEGI. Por lo tanto se solicita que sea respondida lo más apegado a la realidad y las respuestas sean verdaderas.

Coordenador: Guido Banda Arsuaga.

DATOS GENERALES	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Estacion de Apizaco S.A. de C.V. City Express Apizaco.

APARTADO "A". Aquí se realizan 15 preguntas para conocer la situación general de cada empresa. Marque la respuesta que mejor se apegue a su establecimiento.

- Tamaño de la Empresa: Indique el número de empleados formales (en Nómina) que laboran en su empresa:
  - De 0 a 5 empleados
  - De 6 a 10 empleados
  - \* De 11 a 50 empleados (21)
  - De 51 a 100 empleados
  - Más de 101 empleados
- Giro principal del negocio turístico:
  - \* a. Hospedaje - Desayunos.
  - b. Alimentación y hospedaje
  - c. Alimentación, hospedaje y transporte
  - d. Alimentación, hospedaje, banquetes y transporte.
  - e. Otros, especifique: \_\_\_\_\_
- ¿Hace cuántos años su empresa inició operaciones?
  - a. Menos de 1 año
  - \* b. De 1 a 4 años 2 y 2.
  - c. De 5 a 10 años
  - d. De 11 a 15 años
  - e. Mas de 16 años, especifique: \_\_\_\_\_
- Tipo de propiedad de la empresa:
  - \* a. 100% propiedad nacional
  - b. 100% propiedad extranjera
  - c. Propiedad Mixta Mayoritariamente Nacional
  - d. Propiedad Mixta Mayoritariamente Extranjera
  - e. Otro, especifique: \_\_\_\_\_
- Tipo de registro de la empresa:
  - a. Física: especifique régimen: \_\_\_\_\_
  - \* b. Moral: especifique régimen: \_\_\_\_\_

6. ¿Su empresa está inscrita en asociaciones o grupos empresariales? De ser negativo vaya a la pregunta 8.
- \*a. Si.
  - b. No.
7. En caso de ser afirmativo ¿A qué asociación está inscrita su empresa?
- CAMACO, Asociación de Hoteles y Hoteles del Edo. Tlx.
8. ¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector turístico o en el negocio, la persona que desempeña el puesto ejecutivo más alto en la empresa o unidad de negocio entrevistada?
- a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 3 años
  - c. De 4 a 10 años
  - d. Más de 11 años
  - e. Otro, Indique: 25 años
9. ¿Qué porcentaje de los clientes de su empresa son residentes de la localidad donde se encuentra su establecimiento?
- \*a. 0% a 20%
  - b. 21% a 40%
  - c. 41% a 60%
  - d. 61% a 80%
  - e. 81% a 100%
10. ¿Considera que su empresa tiene vocación turística? Si su respuesta es negativa o no lo sabe pase a la pregunta 12.  
Se define empresa con vocación turística como aquella que reconoce que la mayoría de sus clientes son turistas y buscan satisfacer sus necesidades o que diseña sus servicios pensando en atender a turistas.
- \*a. Si
  - b. No
11. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted considera que su empresa tiene vocación turística?
- Cultura con Enfoque al Cliente.
12. ¿Qué sellos y distintivos de la SECTUR vigentes tiene la empresa? (puede marcar más de una opción)
- \*a. Punto Limpio
  - \*b. Distintivo H
  - \*c. Distintivo M
  - d. Ninguno
  - e. Otros, especifique: ~~Biosfera~~ Biosphere (turismo sustentable)
13. Ubicación geográfica
- Apizaco.



14. El tipo de recurso turístico que considera más importante y cercano a su empresa es (marcar solo una opción):
- a) Playas, Cenotes, ríos, Lagunas.
  - b) Zonas Arqueológicas.
  - c) Centros Históricos y Ceremoniales
  - d) Volcanes, Bosques, Senderismo.
  - e) Otro, especifique: *Negocios.*

15. Señale la estratificación de su empresa de servicio con base en el número de trabajadores y ventas anuales (reglas de operación del Fondo de Apoyo para las MiPyMes: trabajadores \*0.10+ ventas anuales\*0.90; véase Glosario).

APARTADO B. En este apartado se presentan 20 preguntas correspondientes a las características y vocación turística del establecimiento y se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Características y Vocación Turística	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La empresa ha establecido y difundido su política básica (misión, visión, valores) a toda la organización.	X				
2. La empresa tiene un plan de negocio (documento que establezca objetivos, acciones, metas, presupuesto anual y evaluaciones).	X				
3. La empresa cuenta con sus procedimientos de servicios y atención al cliente-turista documentado y aplicado en un sistema de gestión. Sistema de gestión: estructura en funcionamiento probada para la administración y mejora continua de las políticas, los procedimientos y	X				

procesos de la organización.					
4. La empresa realiza análisis (FODA u otros) para fundamentar y evaluar la aplicación de su plan estratégico, al menos una vez al año. El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.	X				
5. La empresa realiza análisis financieros periódicos (al menos trimestralmente) para sustentar la toma de decisiones.	X mensual				
6. La empresa tiene claramente definida su cultura organizacional. Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, actitudes y normas básicas que comparten los miembros de una organización, los conocimientos, creencias, valores, hábitos y formas de pensar que comparten los miembros de una sociedad.	X				



<p>7. Considerando que es complicado cumplir con todas las normas jurídica vigentes para operar la empresa; en qué grado su empresa cumple con los requisitos legales necesarios para su operación.</p>	<p>X</p>				
<p>8. ¿En qué grado la empresa cuenta con un programa de reducción del consumo energético y de recursos? (Por ejemplo, focos ahorradores, sistema de ahorro de agua, sistema de sensores, entre otros).</p>	<p>Fécula de maíz y Caña de Azúcar X</p>				
<p>9. ¿En qué grado la empresa cuenta con la infraestructura requerida para la prestación adecuada de sus servicios? (instalaciones y equipamiento en general).</p>	<p>X</p>				
<p>10. La empresa sigue procedimientos específicos para seleccionar y evaluar a sus proveedores.</p>	<p>Encuestas de cal. de proveedores X</p>				
<p>11. ¿En qué grado la empresa cuenta con sistemas de seguridad o protección al cliente? (Ejemplo: Sistemas de seguridad interna en la empresa como guardias y/o cámaras de vigilancia, recomendaciones de seguridad al turista como zonas de riesgo en la ciudad, otros).</p>	<p>X</p>				



<p>12. En qué grado califica la tecnología que usa la empresa, para la prestación de su servicio y operación, en relación con sus competidores directos. Ejemplo: cualquier tipo de tecnología que apoye o facilite el servicio de su empresa como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes: puntos de venta, hornos inteligentes</li> <li>• Agencias de viajes: sistemas de energía automáticos, sistemas de reservaciones, otros.</li> <li>• Hoteles: reservaciones con aplicaciones para celular o tabletas, otros.</li> </ul>	X				
<p>13. En qué grado la empresa fomenta que los empleados asuman responsabilidades (empoderamiento) y que participen en actividades de mejora de los servicios (ej.: reuniones mensuales).</p>	X				
<p>14. En qué grado la empresa desarrolla productos-servicios para sus clientes, a partir de los recursos turísticos de su entorno y/o área geográfica de venta. Ejemplo: festivales paquetes especiales con hospedaje y entradas a los</p>	X				

40%  
mínimo.

eventos; paseos de rafting con un río cercano; destinos especializados, otros.					
15. La empresa vende sus servicios y productos orientados específicamente a sus mercados turísticos.	X Negocio				
16. En qué grado la empresa cuenta con servicios diseñados para clientes-turistas teniendo en cuenta su nacionalidad o lugar de procedencia (cultura, idiosincrasia y costumbres).	X				
17. ¿En qué grado la empresa diseña sus productos-servicios con la finalidad de que el cliente tenga una experiencia diferenciada de la competencia?	X				
18. La empresa cuenta con un organigrama actualizado.	X				
19. La empresa ha establecido alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos para incrementar sus clientes-turistas y complementar sus servicios.	X				
20. La empresa realiza actividades de responsabilidad social, tales como contribución a la comunidad en la que se encuentra (donaciones, patrocinios) y	X				



protección del medio ambiente (programas de reforestación, etcétera).	Diciembre Bonan Jaquefer				
---	--------------------------------	--	--	--	--

APARTADO C. Aquí se elaboraron 9 preguntas sobre la gestión de rutinas y procesos que se implementan en las organizaciones, las cuáles se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Rutinas y Procesos	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La empresa tiene esquematizados sus procesos de producción de servicios mediante diagramas de flujo. El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica de un proceso.	X				
2. ¿La empresa tiene identificados y documentados los procesos por las diferentes áreas, especificando los productos, los clientes y los proveedores de cada una de ellas?	Plataforma de Capacitación. A Compas. X				
3. ¿En qué grado los empleados involucrados en los diferentes procesos los conocen y saben cómo realizarlos? (una vez que hayan pasado el proceso de inducción).	X				

<p>4. Se utilizan diversos medios para presentar las metas y los resultados de cada área a los colaboradores (por ejemplo medios visuales como pizarrones, juntas informativas, reportes escritos o electrónicos, entre otros).</p>	X				
<p>5. Se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio (ejemplo. medición de la productividad, ventas, quejas, entre otros).</p>	X				
<p>6. La empresa realiza proyecciones financieras simulando diferentes escenarios que le permiten tomar oportunamente decisiones de inversión y financiamiento.</p>	X				
<p>7. La empresa cuenta con procedimientos de control con indicadores para identificar las mermas y/o desperdicios en la producción de su servicio.</p>	X				
<p>8. ¿La empresa monitorea frecuentemente (mensual) su punto de equilibrio para la</p>	X				



toma de decisiones?					
9. Cuantos sellos y distintivos vigentes de la SECTUR, así como de otras organizaciones, tiene la empresa en total: (se amplió la escala a siete opciones)	3				

APARTADO D. Consta de 10 reactivos que evalúan la gestión de mejora continua que se lleva a cabo en la organización, así mismo, también se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Mejora Continua	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. En qué grado la empresa aplica un programa de mejora continua (se analizan indicadores de los negocios, costos y resultados financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora).	X				
2. La empresa realiza auditorías administrativas-contables anuales internas y/o externas e implementa mejoras con base en las recomendaciones.	X				
3. Se utiliza un sistema de atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes para alimentar el programa de mejora continua.	CEM de quejas. X				



4. El programa de mejora continua se realiza en todas las áreas y se generan indicadores para cada una de ellas.	X				
5. La empresa ha ganado premios o reconocimientos nacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)	1er hotel Clasificación hotelera.  X				
* 6. La empresa ha ganado premios o reconocimientos internacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años, diferentes a los sellos y distintivos de la SECTUR. (se amplió la escala a siete opciones.)	X				
7. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los productos y/o servicios ofrecidos.	X				
8. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en los procesos de generación de productos y/o servicios.	X				
9. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación y mejoras en el modelo de gestión. Modelo de gestión: esquema o marco de	X				

referencia para la administración de una empresa.					
10. La empresa en los últimos tres años ha realizado innovación en la comercialización de ventas de sus servicios.	X				

APARTADO E. Éste aparato está designado a la forma de la Gestión del Capital Humano que se realiza en cada organización, consta de 18 reactivos los cuáles se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión del Capital Humano	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. Se documentan los procesos de reclutamiento de personal aprobados por la empresa.	X				
2. Para la contratación del personal especializado, la empresa acude a bolsas de trabajo de instituciones académicas especializadas en turismo o en general (como por ejemplo a las escuelas técnicas-CONALEP, universidades, y otras instituciones.)	Occ. X				
3. La empresa utiliza los servicios de compañías de outsourcing para la búsqueda y/o contratación de personal	X				



4. En caso de estar inscrita en una cámara o asociación empresarial, la empresa acude a una cámara o asociación empresarial para la búsqueda y contratación de personal calificado.					X
5. Se realizan exámenes de habilidades técnicas y de capacidades específicas de cada puesto para reclutar al personal.	X				
6. La empresa contrata a personal con certificaciones especializadas en el sector turístico o en general para la prestación de sus servicios (por ejemplo: certificación de meseros CONOCER, idiomas, computación, primeros auxilios, entre otros).	X				
7. La empresa contrata a trabajadores con experiencia en el sector turístico o en general para las áreas especializadas.		X			
8. La empresa cuenta con un sistema de inducción al puesto para las personas contratadas.	X				

<p>9. La empresa otorga incentivos o reconocimientos al menos una vez al año, con base en un sistema de evaluación del desempeño. Evaluación del desempeño: es la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que todos los niveles mantengan una comunicación, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas de trabajo previamente acordados.</p>	<p>Comida Bimestral. Fiesta Tema. Convivencia Deportiva. City Balance.  X  Empleado del mes. Estrella del mes.</p>				
<p>10. La empresa cuenta con un programa de la medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras. Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los</p>	<p>X</p>				

comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse.					
11. En qué grado la empresa tiene implementado un programa de higiene y seguridad, conforme a la Ley Federal de Trabajo (brigada de seguridad: prevención y protección de riesgos en el trabajo).	X				
12. La empresa cuenta con la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que especifique las competencias exigidas	X				
13. La empresa ha mejorado la administración de personal con base a la capacitación e implementación del sello y los distintivos de calidad que ha obtenido de la SECTUR.	X				
14. ¿El personal de la empresa que atiende a los clientes habla inglés?	X				
15. La empresa realiza capacitación con base a un programa para todo su personal contemplando	X				



aspectos técnicos y humanos.					
16. ¿La empresa lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de formación para elaborar su plan de capacitación anual y elevar su productividad?	X				
17. La empresa ha tenido algún conflicto laboral legal (demanda) en los últimos doce meses.	No X				
18. ¿Cuál fue la rotación de trabajadores de su empresa en el año anterior? (dividir el número de personas que dejaron de laborar en la empresa entre el número total de personas empleadas y multiplicar por cien). Rotación de personal: volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un año.	X 27.				

APARTADO F. En este apartado se elaboraron 18 reactivos para conocer acerca de la gestión que se realiza entre el mercado-cliente por la organización, así mismo, también se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Gestión de Mercado-Cliente	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. En qué grado la empresa ha capacitado y evaluado al personal que está en contacto directo con el cliente en aspectos relacionados con la atención al cliente	X				
2. La empresa ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del cliente y toma acciones basadas en los resultados obtenidos	X				
3. En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para su cliente	Reportes. X				
4. En qué grado la empresa ha realizado análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y					

atractivos para su cliente					
5. La empresa cuenta con un sistema de información para monitorear su mercado (la demanda –para conocer las preferencias de los clientes– así como la oferta –para conocer a los competidores de sus servicios).	X				
6. La empresa realiza promociones de ventas con base a los resultados y sistema de supervisión de ventas y atención al cliente.	X				
7. La empresa realiza adecuaciones a sus productos y servicios en base a los resultados, supervisión de las ventas y atención al cliente al menos de manera cuatrimestral (temporadas: semana santa, verano e invierno).	X				
8. ¿La empresa ha tenido alguna queja de sus clientes ante la Profeco, derivadas del mal desempeño del personal en el último año?	X				



<p>9. La empresa realiza estudios de inteligencia de mercados como análisis de la competencia, valor percibido por sus clientes y análisis de costos, para establecer el precio de una forma estratégica</p>	X				
<p>10. La empresa para obtener información de los clientes y medir su experiencia utiliza un sistema con alguna de las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, comprador misterioso</p>	X				
<p>11. La empresa cuenta con un programa de actividades de benchmarking, es decir, estudiar al líder del mercado para implementar estrategias efectivas que éste realiza. Benchmarking: comparación con sus competidores.</p>	X				
<p>12. La empresa cuenta con un equipo o un encargado de ventas con los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para lograr las metas de ventas y estrechar</p>	X				

la relación con los clientes					
13. La fuerza de ventas utiliza la base de datos de clientes para realizar actividades posventa y actividades comerciales de incremento de producto (up selling) y ventas cruzadas (cross selling).	X				
14. La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción con presupuesto designado	X				
15. La empresa comercializa sus productos y servicios mediante internet, redes sociales u otras tecnologías	X				
16. La empresa tiene un sistema para fidelizar a sus clientes y para medir el impacto económico que este sistema genera	X				
17. Los servicios orientados al cliente, se integran con la participación de diversas áreas de la empresa como mercadotecnia, atención al cliente, calidad, entre otras.	X				
18. La empresa toma en cuenta la opinión de sus	X				



clientes en el desarrollo y diseño de nuevos productos o servicios.					
---	--	--	--	--	--

APARTADO G. En este apartado se presentan 18 preguntas correspondientes a la evaluación de los beneficios del establecimiento y se responderán mediante una escala de Likert. Marque la respuesta que más se apegue a su organización a partir de totalmente de Acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Evaluación de Beneficios	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	1	2	3	4	5
1. La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo.	X				
2. Cada vez se tiene un mayor número de clientes recurrentes y leales.	X				
3. Se monitorea la satisfacción de los clientes periódicamente.	X				
4. La implementación de un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costos en todos los procesos ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.	X				
5. La empresa ha logrado ahorros muy importantes en costos de luz y agua en los últimos años.	X				
6. Cada vez se tienen menos pérdidas y mermas en materiales y tiempos en la	X				

prestación de nuestros servicios.					
7. Se han elaborado directrices o políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad en la empresa.	X				
8. En la empresa se desarrollan programas de protección del medio ambiente tanto internos como externos. Ejemplo: tratamiento de agua residuales, trampas para grasa, focos ahorradores, otros.	X				
9. Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han incrementado su productividad.	X				
10. Las certificaciones de la SECTUR de la empresa han mejorado su desempeño en su conjunto.	X				
11. La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción laboral (indicadores directos o indirectos: encuestas, reuniones, motivación, nivel de ausentismo, entre otros).	X				

12. ¿Qué proporción (%) de clientes de hace cinco años lo siguen siendo ahora?	80%				
13. Señale la tasa de quejas que existe en el negocio: cálculo mensual. (se modificó la escala)	Tope máximo 1% 79%				
14. Señale el promedio del grado de satisfacción declarado por los clientes encuestados (mensual).	97%				
15. Señale el porcentaje de atención de quejas: cálculo mensual.	- 72 horas 100%				
16. Señale el volumen de ventas anual. (se modificó la escala)	Arriba de presupuesto X				
17. Señale la rentabilidad sobre activos totales (ROA).	↑ X				
18. Señale la rentabilidad sobre ventas.	↑ X				







# MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR HOTELERO CASO UN HOTEL DE LA CIUDAD DE APIZACO TLAXCALA

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La calidad en el servicio juega actualmente un papel preponderante ya que permite transformar las empresas para ser competitivas en la medida que adoptan esta filosofía, la investigación de desarrollará en un hotel de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala que está afrontando una cantidad de cambios en su estructura y en los servicios que ofrece al cliente porque se ha afiliado a una marca reconocida mundialmente como Best Western, la cual maneja estándares de calidad muy estrictos en sus procesos, por lo tanto necesita que ciertos procesos sufran por una reestructuración o cambios para poder cumplir de forma satisfactoria los estándares establecidos, es por ello que surge esta investigación para presentar una propuesta en los procesos que se necesiten y poder ayudar al mejoramiento de su calidad en el servicio mismo que le servirá al hotel ser un ente turístico más competitivo en Apizaco y garantizar su permanencia en la Marca Best Western.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Implementar un diseño de mejoramiento de la calidad en el servicio como estrategia para la competitividad en el caso de estudio del hotel de Apizaco Tlaxcala, Afiliado a la marca Best Western

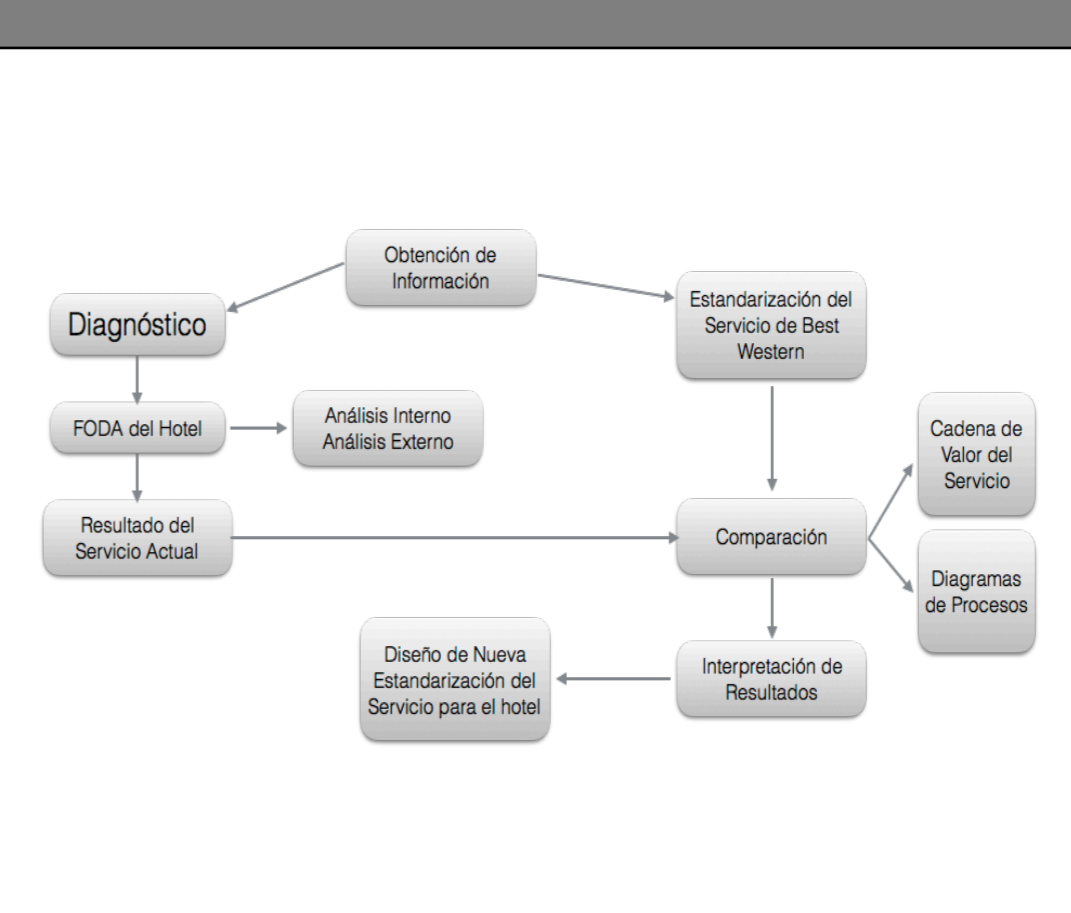
### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar y evaluar la situación actual de la calidad en el servicio que influye en el servicio que brinda el hotel (hospedaje y comida) con referencia a las normas regulatoria aplicable de la marca Best Western.
2. Detectar las áreas de oportunidad, identificando los factores que son similares o puntos clave de mejora en la atención brindada a los clientes y sugerir los procesos que garanticen la calidad.
3. Proponer la estrategia de mejora de la calidad en el servicio representado en el diseño de la mejora del servicio para el hotel y restaurante con base al estudio diagnóstico, las detecciones y a las nuevas expectativas y percepciones de los clientes.

## EJES EPISTEMOLÓGICOS

EMPRESA	SECTOR HOTELERO	COMPETITIVIDAD	CALIDAD
"La empresa es una entidad legal, económica, social y moral en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera" (Hernández & Palafox, 2012, p.33)	hotel está catalogado como aquel que se proporciona en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista. (Glosario electrónico daturar de la SECTUR, 2016)	Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo (Haguenauer, 1990).	Para Crosby la calidad se resume en cuatro principios absolutos (Citado en Desarrollo de una cultura de calidad, Cantú Delgado, Humberto, 2011) Calidad es cumplir con los requisitos del cliente, El sistema de calidad es la prevención, El estándar de Desempeño es de cero defectos y La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.
Es aquella entidad fómada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios. (Andrade de Simón, 2005, p.257)	Un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento; que persigue tres grandes objetivos: ser fuente de ingresos, ser fuente de empleos y dar servicio a la comunidad" (Luis Di Muro Pérez, 2012).	La competitividad no tiene estándares, definidos ni límites precisos y se define en relación con otros conceptos con variables. Solo depende del punto de referencia de análisis y se diferencia (Pineiro, 1993).	Mientras que la norma ISO9001:2015 (2015), define la calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.
"El término empresa se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital universidad y cualquier otro tipo de organización" (Koontz, Wehrlich & Canice, 2008, p.5)	Un edificio o una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público". Gerald Lattin (2009)	La definición de competitividad de la Harvard Business School consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.	El autor Cuauhtémoc (2007), considera que la calidad es la propiedad de un producto y para mejorarla se requiere del compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la organización.

## METODOLOGÍA



## PROCESO DE SINÉRGIA

**Factores Best Western**

- Experiencia de llegada y Salida
- Experiencia en el Cuarto del Baño de Huéspedes.
- Experiencia en la Habitación del Huésped
- Experiencia en Alimentos y Bebidas
- Experiencia en la Habitación al Dormir
- Experiencia en el Servicio e Instalaciones
- Experiencia en Cuanto a Áreas de Trabajo/Entrenamiento

**Procesos Hotel Caso de Estudio**

- 146 procesos hasta la fecha que cubren los 7 factores que incluye la marca sin embargo no como debería ser y se presentan algunas inconformidades que se presentarán en los resultados.

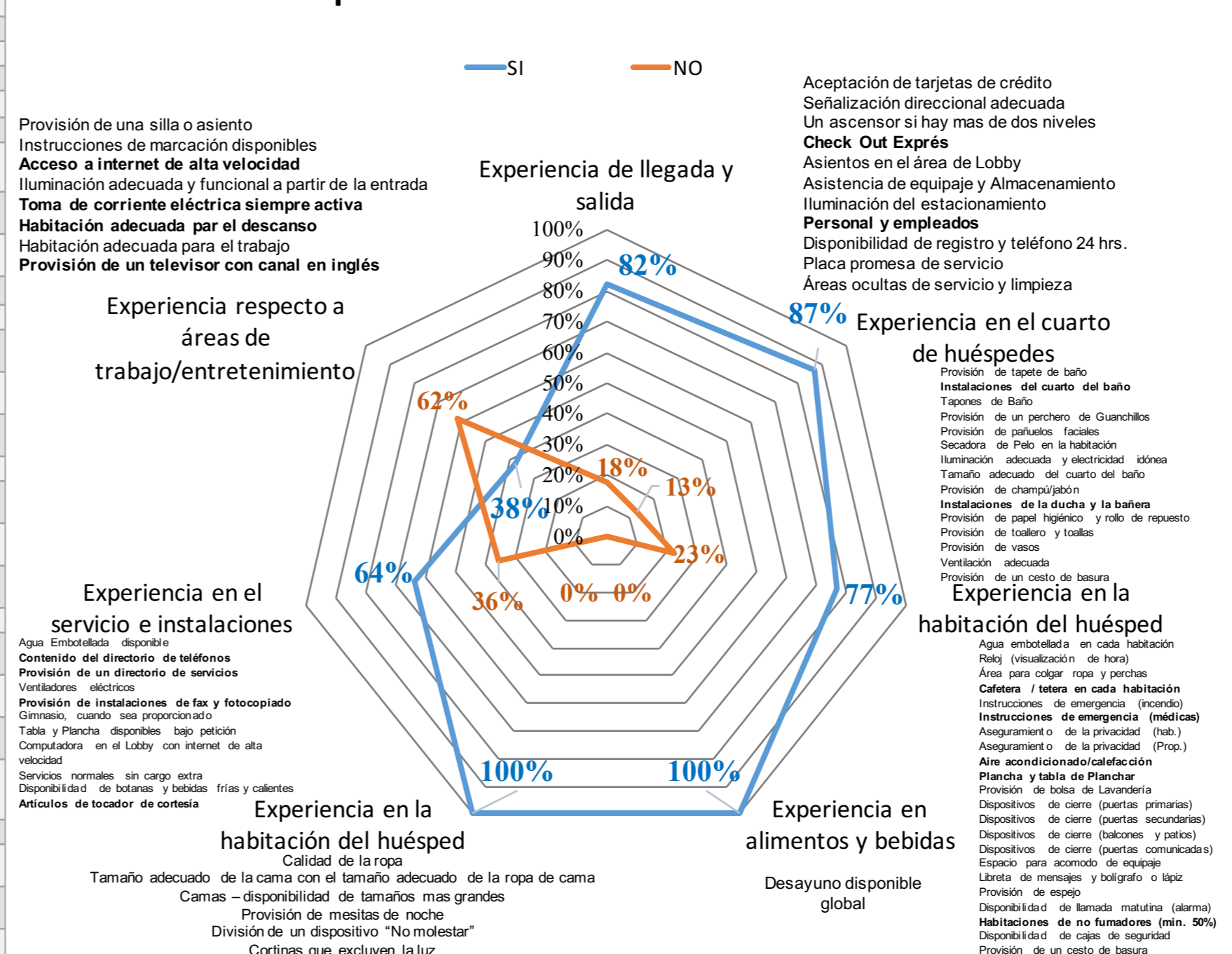
## CUMPLIMIENTO A LOS ESTÁNDARES DE BEST WESTERN

REFERENCIA	CONCEPTO	ÁREA DE OPERACIÓN	CUMPLIMIENTO
EXPERIENCIA DE LLEGADA Y SALIDA			
301	Check-Out Expres	Recepción	INCONFORMIDAD
301.04	Check-Out Expres	Recepción	INCONFORMIDAD
301.08	Personal y Empleados	Todos, primordialmente recepcionistas, botones, meseros, cap. De meseros, cajeros, ama de llaves, camaristas, mantenimiento, áreas publicas.	INCONFORMIDAD
EXPERIENCIA EN EL CUARTO DE BANO DEL HUESPED			
302	Instalaciones del Cuarto de Baño	Mantenimiento, almacén, compras	INCONFORMIDAD
302.02	Instalaciones de la Ducha y la Bañera (Tina)	Mantenimiento, almacén, compras, camaristas. Ama de llaves	INCONFORMIDAD
302.10	Instalaciones del Cuarto de Baño	Mantenimiento, almacén, compras	INCONFORMIDAD
302.10	Instalaciones de la Ducha y la Bañera (Tina)	Mantenimiento, almacén, compras, camaristas. Ama de llaves	INCONFORMIDAD
EXPERIENCIA EN LA HABITACION DEL HUESPED			
303	Cafetera / Tetera en cada habitación de huéspedes.	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	INCONFORMIDAD
303.04	Cafetera / Tetera en cada habitación de huéspedes.	Camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras	INCONFORMIDAD
303.06	Instrucciones de Emergencia (Médicas)	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	INCONFORMIDAD
303.09	Aire acondicionado/Calefación disponible para las necesidades locales.	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	INCONFORMIDAD
303.10	Plancha y Tabla de planchar disponibles en todas las habitaciones	camarista, Ama de llaves, Almacén, Compras, mantenimiento.	INCONFORMIDAD
303.20	Mínimo de un 50% de Habitaciones para No fumadores.	Mantenimiento, almacén, compras, Gerencia.	INCONFORMIDAD
EXPERIENCIA EN EL SERVICIO E INSTALACIONES			
306	Contenido que Cumple con el Directorio de Teléfonos (Directorio)	Recepción, camarista, ama de llaves, mantenimiento, almacén, compras, gerencia.	INCONFORMIDAD
306.02	Contenido que Cumple con el Directorio de Teléfonos (Directorio)	Recepción, camarista, ama de llaves, mantenimiento, almacén, compras, gerencia.	INCONFORMIDAD
306.03	Provisión de un Directorio de Servicios (Directorio)	gerencia, compras, almacén, ama de llaves, camaristas.	INCONFORMIDAD
306.05	Provisión de Instalaciones de Fax y Fotocopiado	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	INCONFORMIDAD
306.11	Artículo de Tocado - De Cortesía	gerencia, compras, almacén, ama de llaves, camaristas.	INCONFORMIDAD
EXPERIENCIA RESPECTO A AREAS DE TRABAJO/ENTRENAMIENTO			
307	Provisión de una silla o Asiento	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	INCONFORMIDAD
307.01	Provisión de una silla o Asiento	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	INCONFORMIDAD
307.03	Acceso a Internet de Alta Velocidad (HSIA, por sus siglas en inglés)	gerencia, compras, almacén, mantenimiento - sistemas	INCONFORMIDAD
307.05	Toma de Corriente Eléctrica - Siempre activa y Accesible	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	INCONFORMIDAD
307.06	La Habitación es Adecuada para el Descanso	gerencia, compras, almacén, mantenimiento, ama de llaves, camaristas- recepción.	INCONFORMIDAD
307.08	Provisión de una televisión con canal en Inglés	gerencia, compras, almacén, mantenimiento.	INCONFORMIDAD

## Propuesta de mejora en Procesos

Inconformidad	Referencia	Nombre de Referencia	N. Proceso	Nombre de Proceso	Aplicación
1	301.04	Check out Expres	67	Check Out	si
2	301.08	Personal y Empleados	1	Supervisión de áreas públicas	si
			2	Supervisión de áreas de recepción	si
			3	Supervisión de habitaciones	si
			4	Supervisión de alimentos y bebidas	si
3	302.02	Instalaciones del Cuarto de baño	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones	si
4	302.1	Instalaciones de la ducha y la bañera	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones	si
5	303.04	Cafetera/tetera en cada habitación de huéspedes	28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
6	303.06	Instrucciones de emergencia médica	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
7	303.09	Aire acondicionado / calefacción disponible para las necesidades locales	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
8	303.10	Plancha y tabla de planchar disponibles en todas las habitaciones	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
9	303.20	Mínimo un 50% de habitaciones para no fumadores		Reestructuración con gerencia y directivos	En revisión
10	306.02	Contenido que cumple con el directorio de teléfonos (Directorio)	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
11	306.03	Provisión de un directorio de servicios (Directorio)	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
12	306.05	Provisión de Instalaciones de Fax y Fotocopiado	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
13	306.11	Artículos de tocador de cortesía	66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
14	307.01	Provisión de una silla o asiento	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones.	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
15	307.03	Acceso a internet de Alta velocidad	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones.	si
			66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
16	307.05	toma de corriente eléctrica- siempre activa y accesible	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones.	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
17	307.06	la habitación es adecuada para el descanso	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones.	si
			66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si
18	307.08	Provisión de una televisión con canal en inglés	59	Mantenimiento preventivo a habitaciones.	si
			66	Check In	si
			28	Procedimiento General de limpieza.	si
			23	Recorrido de habitaciones vacias limpias	si
			25	Recorrido de habitaciones ocupadas limpias	si

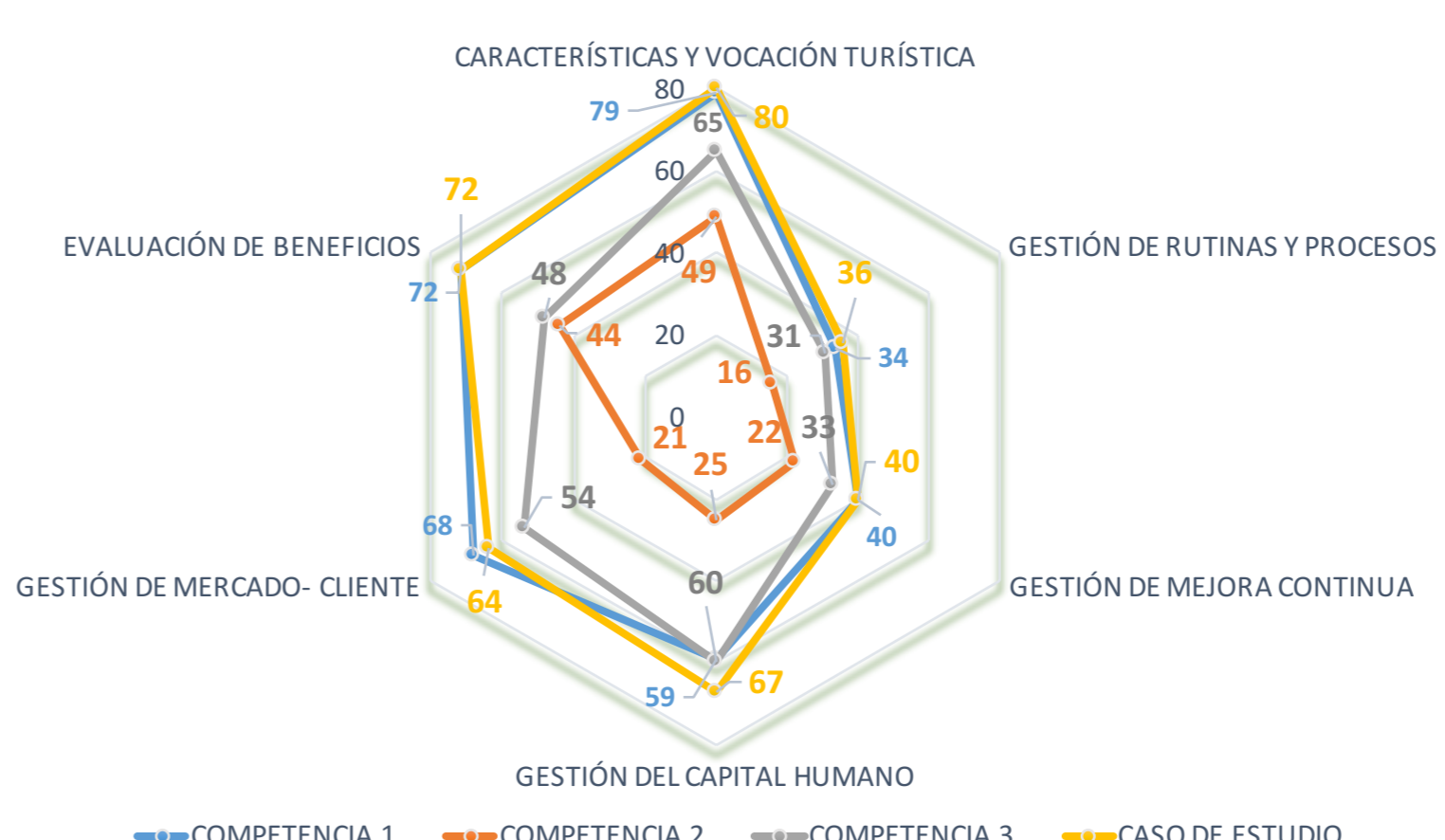
## Cumplimiento de Estándares BEST WESTERN



## CONCENTRADO DE RESULTADOS PARA LA CREACIÓN DEL RANKING DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE APIZACO, TLAXCALA

HOTEL	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN TURÍSTICA	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO- CLIENTE	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS	PUNTOS TOTALES
COMPETENCIA 1	79	34	40	59	68	72	352
COMPETENCIA 2	49	16	22	25	21	44	177
COMPETENCIA 3	65	31	33	60	54	48	291
CASO DE ESTUDIO	80	36	40	67	64	72	359

## RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA PARA EMPRESAS MEXICANAS



REFERENCIA	ESTÁNDAR	CUMPLIMIENTO			
		SI	NO	CIFRAS	%
301	Experiencia de llegada y salida	9	82%	2	18%
302	Experiencia en el cuarto de huéspedes	13	87%	2	13%
303	Experiencia en la habitación del huésped	17	77%	5	23%
304	Experiencia en alimentos y bebidas	1	100%	0	0%
305	Experiencia en la habitación al dormir	7	100%	0	0%
306	Experiencia en el servicio e instalaciones	7	64%	4	36%
307	Experiencia respecto a áreas de trabajo/entrenamiento	3	38%	5	62%
TOTAL			78%		22%

## RANKING DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN APIZACO, TLAXCALA 2017

LUGAR	HOTEL	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTOS ÓPTIMOS
1	CASO DE ESTUDIO	359	366
2	COMPETENCIA 1	352	366
3	COMPETENCIA 3	291	366
4	COMPETENCIA 2	177	366