



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD**



**"MODELO DE LA METODOLOGÍA DE LA AGENCIA DE
COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN (JICA); PARA
REFORZAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE RECURSOS
HUMANOS Y OPERACIONES DE AMAREA HOTEL
ACAPULCO".**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD**

**P R E S E N T A
SELENE LAUREANA BRITO CERVANTES**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. LINO GERARDO LEZAMA HERNÁNDEZ**

**CODIRECTOR DE TESIS
M.A. MIGUEL ANGEL MOLINA RODRIGUEZ**

SEPTIEMBRE, 2018



**BECADO POR EL CONSEJO
NACIONAL DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA**

Dedicatoria

Gracias mamá, papá, hermanos, amigos, maestros, confidentes, compañeros de clase, la señora que vende comida en la parte externa de la UEPI, al Hotel Amarea antes Casa Inn quien permitió desarrollar este trabajo. Al hotel Courtyard by Marriot hotel Cancún Aeropuerto por la oportunidad que me dio de conocer lo que es realmente entender los procesos de un hotel y viví de manera palpable la palabra Calidad en el Servicio, sin su apoyo no hubiera entendido la medula espinal de este trabajo. Gracias a mi director de tesis, Dr. Lino Gerardo Lezama Hernández por su confianza, paciencia y su tiempo, al Maestro Miguel Ángel Molina Rodríguez por haberme abierto su confianza y ser mi codirector dándome todas las herramientas para desarrollar este trabajo. A la Dra. María Xóchitl Astudillo Miller sin su apoyo esto no hubiera sido posible, gracias por acompañarme en esta aventura. Fue un tanto complicado finalizar este trabajo, pero lo hice. Quiero dedicarme a mí misma este primer trabajo de tesis, porque es el primero que hago en mi vida, realmente me ayudo a trabajar la paciencia, el perdón, desarrolle la esperanza y la fe en mí. Entendí la palabra Servicio y la tatué en mí, No tengo palabras para expresar mi admiración hacia mis maestros, y todo el personal que forma la Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación. Gracias por todo. Esta dedicatoria no tiene un orden de importancia, para mí todos tienen la misma importancia en mi vida, Gracias, Gracias, Gracias.

Resumen

"Modelo de la Metodología de La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA); para reforzar la Calidad de los servicios de Recursos Humanos y Operaciones de Amarea Hotel Acapulco"

Brito Cervantes, Selene Laureana

2018

En el presente trabajo se aplicó el modelo de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). para un hotel de clasificación cuatro estrellas. Amarea Hotel está ubicado en la ciudad de Acapulco, Guerrero. Este modelo de herramienta ayuda a diagnosticar a las empresas. es aplicado en empresas en países en vía de desarrollo y ayuda a detectar áreas y sub áreas de oportunidad que refuercen y/o aumenten la calidad en los procesos y por consiguiente en los servicios, aumentando con esto la competitividad en las empresas.

Nos adentramos al histórico del hotel logrando así describir las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del hotel, y de esta manera comprender el contexto en el que se encontraba el objeto a diagnóstico-

Las áreas de oportunidad localizadas: Sistema de Evaluación (Recursos Humanos) y Control de Calidad (operaciones); las propuestas se analizaron para proporcionar un beneficio integral. Surgieron a partir de observar empresas de servicios de alojamiento, mostrando casos de éxito viables y replicables. Por esta razón, se propuso adecuar al contexto de Amarea Hotel Acapulco, de esta forma se crearon acciones prácticas y sustentables, por lo que se podrá generar una nueva propuesta de valor que abarque la responsabilidad social empresarial, desarrollo y evaluación de competencias, capacitación y aumento en la productividad. Y de esta manera contar con colaboradores altamente competitivos Todo para el más alto beneficio del cliente externo que disfrutará los resultados de un personal altamente calificado que entiende las necesidades y busque superar las expectativas de todos los que consumen los servicios de Amarea Hotel Acapulco, ofreciendo servicio de calidad, con estándares que se verán reflejados en ventas. Y por consiguiente colaboradores satisfechos en sus obligaciones.

***Palabras clave:* Calidad, Productividad, Modelos de Mejora Continua**

Abstract

"Modelo de la Metodología de La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA); para reforzar la Calidad de los servicios de Recursos Humanos y Operaciones de Amarea Hotel Acapulco"

Brito Cervantes, Selene Laureana

2018

In the present work, the model of the Japan International Cooperation Agency (JICA) was applied. for a four stars hotel. Amarea Hotel is located in Acapulco City, in the state of Guerrero. This tool model helps diagnose companies. It is applied in companies in developing countries and helps to detect areas and sub-areas of opportunities that reinforce and / or increase the quality of processes and, consequently, of services, increasing competitiveness in companies.

We go inside to the historic hotel helping us to describing the Strengths, Weaknesses, Threats and Opportunities (SWOT) of the hotel, and in this way understand the context in which the diagnostic object was located-

The opportunity areas were located in the Evaluation System (Human Resources) and Quality Control (operations), and the proposals were analyzed to provide an integral benefit. Such proposals arose from observing hosting service companies, showing viable and replicable success stories. For this reason, it was proposed to adapt to the context of Amarea Hotel Acapulco, thus creating practical and sustainable actions, so that a new value proposal could be generated that encompasses corporate social responsibility, development and evaluation of skills, training and increase in a productivity. And in this way have highly competitive partners All for the highest benefit of the external client who will enjoy the results of a highly qualified staff that understands the needs and seeks to exceed the expectations of all those who consume the services of Amarea Hotel Acapulco, offering service of quality, with standards that will be reflected in sales. And therefore, satisfied employees in their obligations.

Keywords: Quality, Productivity, Models of Continuous Improvement.

Contenido

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.	11
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	18
2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA.	18
2.2 ESTADO MUNDIAL DE LA INDUSTRIA HOTELERA.	19
2.3 ESTADO ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO EN MÉXICO.	20
2.4 ESTADO ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO EN GUERRERO.	21
2.5 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DEL SECTOR HOTELERO EN EL ESTADO DE GUERRERO.	22
2.6 LOCALIZACIÓN.	23
2.7 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA AMAREA HOTEL ACAPULCO.	24
<i>Filosofía de la Organización.</i>	<i>24</i>
2.8 INFRAESTRUCTURA DE AMAREA HOTEL ACAPULCO.	25
2.9 MERCADO.	25
2.10 HISTÓRICO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA AMAREA HOTEL ACAPULCO.	26
2.11 ANÁLISIS F.O.D.A.	26
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	29
3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS	30
3.2 DESCRIPCIÓN DE CALIDAD.....	32
3.3 MODELOS DE CALIDAD.....	34
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	45
4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
<i>Área de Estudio.</i>	<i>46</i>
<i>Población.</i>	<i>47</i>
4. 2. ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA J.I.C.A.....	47
<i>Datos que abarca la Metodología JICA:.....</i>	<i>47</i>
4.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	48
4.4. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO.....	53
4.5. DETECCIÓN DE LOS PROBLEMAS A TRAVÉS DE GRAFICAR CON DIAGRAMAS DE RADAR.....	53

CAPÍTULO V. RESULTADOS.....	56
5.1.- COMENTARIOS A LA PROBLEMÁTICA GENERAL.....	57
5.2. PLAN DE MEJORA.	67
5.3. LÍNEA DE MEJORA.....	68
5.4. OBJETIVO DE MEJORA.....	68
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES	70
6.1 PROPUESTA.	70
6.2 ALCANCES.	73
6.3 LIMITACIONES.	74
6.4 METAS.....	75
6.5 CONCLUSIÓN.....	75
REFERENCIAS	77
ANEXOS	82 - 119

Indicé de Tablas

Tabla 1. Porcentaje de ocupación hotelera promedio (2016).....	20
Tabla 2 referente a la actividad hotelera y llegada de extranjeros en la oferta turística en el estado de Guerrero 2014 a 2017.....	22
Tabla 3 Análisis F.O.D.A de Amarea Hotel Acapulco.....	26
Tabla 4“Lo que el cliente realmente quiere suministrar”.....	37
Tabla 5 Primer cuadro de resultados de diagnóstico Amarea Hotel Acapulco y Courtyard by Marriot.....	56
Tabla 6 Resultado de diagnóstico sub-área de Operaciones.....	62
Tabla 7 Resultado de diagnóstico sub-área de Recursos Humanos.....	64
Tabla 8 Problema raíz y efectos.....	67
Tabla 9 Propuestas de Intervención para la mejora continua.....	71
Tabla 10 Ocupación de habitaciones por noche por mes.....	117

Indicé de Ilustraciones

Ilustración 1Imágenes de instalaciones Amarea Hotel y Courtyard.....	82
Ilustración 2 Cuadro de calificación para indicadores de examen.....	112
Ilustración 3 Ejemplo de Check List.....	118

Indicé de Gráficos

Gráfico 1 Ejemplo de diagrama radar o de Araña	54
Gráfico 2 Comparativa de Radar Amarea y Courtyard by Marriot.	113
Gráfico 3 Evaluación Área Operaciones.	114
Gráfico 4 Evaluación del área de Recursos Humanos.	115
Gráfico 5 Encuesta datos cualitativos	116

I

Indicé de Cuadros

Cuadro 1 Cuadros de evaluación del Sector de Servicios (Areas).	86
Cuadro 2 Cuadro de Evaluación del área de dirección/Administración del Sector Servicios (Sub áreas).	90
Cuadro 3 Evaluación del área de Operaciones del Sector de Servicios.	95
Cuadro 4. Evaluación del área de mercado y ventas del sector de servicios.	100
Cuadro 5. Cuadro de evaluación del área de recursos humanos del sector de servicios.	104
Cuadro 6. Evaluación del área de finanzas del sector de servicios.	108

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Capítulo I. Introducción.

La calidad en el servicio cada día cobra más importancia en el ámbito mundial, y si se tiene en cuenta su manejo adecuado, proporciona a las organizaciones un incalculable valor y se constituye en una de las principales ventajas competitivas para alcanzar el posicionamiento en el mercado y la productividad empresarial. El servicio cuando es prestado con calidad resulta fundamental para consolidar excelentes relaciones con el cliente, y se obtiene un alto nivel de lealtad y fidelización (Escobar Santamaría & Cadrazco Parra, 2011)

El presente trabajo de tesis es para recibir el grado de Maestría en Competitividad y Sustentabilidad por la Unidad de Estudios de Postgrado e Investigación de la Universidad Autónoma de Guerrero.

El objetivo de la investigación consistió en aplicar el modelo de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA); el cual arroja un diagnóstico y a partir de ahí generar propuestas para reforzar la calidad de los servicios de Recursos Humanos y Operaciones de Amarea Hotel Acapulco; identificando las necesidades de la empresa, y posteriormente proponer un plan de mejora que ayude a aumentar la competitividad y el desempeño en los colaboradores ayudando así a mejorar la calidad en las Operaciones, a partir de las necesidades identificadas con el modelo.

En el capítulo uno, se identificó de manera general la etapa problemática de la industria turística que Acapulco enfrenta para mantenerse vigente en el sector turístico, siendo una prioridad mejorar su productividad y competitividad en los servicios de hospedaje, así como también la necesidad de ofertar calidad en los servicios.

Por lo que el presente trabajo trata de proponer dos alternativas de mejora bajo las premisas de calidad en los servicios, competitividad y mejora continua.

Las propuestas pretenden lograr el desarrollo de capacidades del personal, eficiencia de los recursos, mejorar las interrelaciones del personal, miembros de la organización y con los clientes; y todo esto en un plazo determinado se traducirá en calidad en los servicios de hospedaje. Por lo que surgió la siguiente pregunta de investigación:

¿El Modelo JICA reforzará la calidad de los servicios y operaciones de Amarea Hotel Acapulco?

El capítulo dos describe las primeras concepciones del alojamiento a la empresa y su localización, antecedentes de la industria hotelera, su desarrollo en tiempo hasta llegar a la situación actual del sector hotelero en el mundo, en el país, hasta llegar a la ciudad y puerto de Acapulco, Guerrero donde actualmente se encuentra Amarea Hotel Acapulco. Describiendo su localización, su infraestructura y su situación en mercado de servicios. Con esto se realizó una descripción de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del hotel, y de esta manera comprender el contexto en el que se encontraba el objeto a diagnóstico.

La base teórica de la investigación es los modelos de calidad propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, acerca de la calidad en el servicio, complementado con los planteamientos de autores como Grönroos, Deming, Ishikawa, Crosby y otros autores, quienes hacen contribuciones importantes en este campo del conocimiento.

Este trabajo reconoce las contribuciones de varios autores que dedicaron su esfuerzo al estudio de la calidad en la prestación del servicio.

El texto continúa con los aspectos metodológicos utilizados por los autores para recolectar la información. Esto permitió dividir el trabajo en tres fases: diagnóstico, discusión y propuesta al cambio. En la fase de discusión se elaboró dos propuestas de reforzamiento para Amarea Hotel Acapulco en el área de Recursos Humanos y Operaciones. En la última fase se propone implementar estas propuestas para mejorar la calidad de los servicios.

La metodología de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón conocida por sus siglas como “JICA” la cual pertenece al organismo de la Cooperación Técnica del Gobierno de Japón, tiene como objetivo, mejorar el desarrollo socioeconómico de países que están en vías de desarrollo, y fomentar la cooperación internacional.

La metodología JICA consiste básicamente en 5 pasos: Prediagnóstico; Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector (utilización de gráficos de diagramas de radar); Análisis de Problemas y Ventajas; Elaboración del plan de asesoría y mejora; Elaboración del Reporte y presentarlo a la Empresa.

Esta herramienta es implementada en empresas para el mejoramiento de sus procesos internos, en este caso de un hotel. En este trabajo se describen las principales las áreas identificadas, los elementos clave donde el proceso de la calidad en la prestación del servicio interno tiene áreas de

oportunidad para su intervención, así como también, se proponen lineamientos y estrategias para su mejoramiento.

Luego, se presenta el plan de reforzamiento, con el cual se evalúa a los colaboradores del hotel de manera cualitativa con relación a las brechas del modelo JICA, se muestran las respectivas calificaciones y colores, producto de la escala establecida.

Finalmente, se discuten los resultados y se presentan sugerencias y recomendaciones que cumplen con el objetivo de diseñar un proceso de reforzamiento en la calidad de las operaciones en Recursos Humanos y operaciones en Amarea Hotel Acapulco.

El análisis de todas las áreas no solo es una mirada al servicio actual, sino que constituye la clave para mejorar en los hoteles y que deberían considerar en el futuro.

1.1 Delimitación del Problema.

Toda organización es una estructura social diseñada para lograr metas por medio de la gestión del talento, coexisten criterios estructurados en armonía, y que deben garantizar un equilibrio dinámico donde los individuos se interrelacionan al realizar las actividades y funciones que le son asignadas para satisfacer las necesidades de una empresa y su propósito distintivo que es su misión.

Las empresas establecen sus propias estrategias para alcanzar los mejores resultados, administran sus propios recursos, servicios y actividades. Todas integran un personal, cuyo comportamiento y desempeño depende en gran medida del éxito, y por lo que es necesario centrar la atención en el recurso humano como lo más valioso de la organización, ya que los individuos son seres con pensamiento propio.

En el comportamiento organizacional los elementos vitales son la comunicación afectiva, establecimiento de metas y objetivos, estos deben de ser claros y precisos, un clima organizacional adecuado, motivación y expectativas de logro. Todos estos elementos contribuyen al aumento de la productividad y que se deben considerar para el funcionamiento de una organización.

Se debe conocer también que los mandos medios y altos necesitan crear un clima éticamente saludable para los mandos de operación, donde estos puedan hacer su trabajo de manera productiva y donde ellos comprendan su participación en el cumplimiento de objetivos.

La empresa actualmente cuenta con servicios que compiten dentro del sector turístico, siendo un hotel de cuatro estrellas, con una infraestructura completa, ofertando un servicio de hospedaje con áreas que complementan la estadía. A pesar de contar con la infraestructura necesaria la empresa no ha cumplido con la totalidad en el logro de objetivos, esto se puede observar en la calidad del servicio, en la parte operativa que al momento de ejecutar el servicio no se ha logrado la satisfacción total del cliente en donde la percepción supere las expectativas.

“La calidad del servicio de un hotel siempre será juzgada por los clientes” esto menciona Gloria Honny Asirifi (2014) resaltando que la calidad en el servicio conducirá a la lealtad del cliente y a una mejor rentabilidad, por ello es importante realizar evaluaciones constantes a la calidad del servicio prestado (Ramírez, 2016).

Amarea Hotel Acapulco, se encuentra dentro de la industria turística de Acapulco la cual enfrenta retos para mantenerse vigentes en el sector turístico, siendo ahora una prioridad mejorar su productividad y competitividad en los servicios de hospedaje, así como también la necesidad de ofertar calidad en los servicios.

Por lo tanto, se cree conveniente la implementación de mejoras para aumentar la calidad en los servicios y con esto poder aumentar la calidad organizacional y operativa dentro de Amarea Hotel Acapulco; identificando las necesidades reales del cliente, saber que necesitan e intervenir con el diseño de sus propios procesos, todo esto podrá cubrir necesidades específicas internas proyectando la mejora en el exterior, aumentar la productividad del hotel. A partir de esta acción se conducirá a la creación de oportunidades a favor del trabajador y empresa, y lograr que la Misión de Amarea Hotel Acapulco sea comprendida y aplicada.

Ciertamente es necesario implementar la mejora en los procesos para continuar con la fidelidad del huésped y el colaborador de la empresa. Es una obligación necesaria en todas las empresas tener una organización y un personal preparado para analizar los problemas.

Las empresas u organizaciones están integradas por personas (seres humanos) que se unen para beneficio en común, estas son quienes llevan a cabo los avances, los logros y los errores de la entidad, la empresa se crea o se destruye por la calidad su personal. Las empresas por lo tanto requieren de recurso humano adecuado con la preparación eficiente combinando actitud, aptitud, conocimiento y habilidades; reflejándose directamente en el comportamiento organizacional que la empresa busca y requiere.

Ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa. Para administrarse efectivamente el personal de una organización se requiere de un programa que le permita a la administración tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos. Y ese departamento se le llama Recursos Humanos (RR.HH.) (López, 2013).

Recursos Humanos se encarga de los procesos de seleccionar y reclutar al personal, de las remuneraciones, entre otras actividades. Su importancia es debido a que todo el personal de la organización pasa primero por este departamento y depende de él la eficiencia del personal y el logro de objetivos, es el encargado de la selección del personal y que tenga las virtudes que exige el trabajo.

El principal desafío que enfrentan las organizaciones es abordar el tema de mejora continua (calidad total) del personal que lo integra. La administración del personal que lleva a cabo Recursos Humanos ayuda a mejorar la contribución de las personas a la organización. Cada departamento o área específica necesita de un personal que ayude a alcanzar los objetivos múltiples que se proponen y se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

El departamento de Recursos Humanos no solo emplea o despide al personal, también se encarga de desarrollar estrategias en favor de los empleados y de manejar las actividades del personal, es el encargado de valorar a cada miembro del hotel. El colaborador debe ser lo más importante para el hotel y más cuando es esta empresa otorga servicios, en este caso servicios de hospedaje.

También se encarga de la resolución de conflictos. Cuando existen diferencias entre los empleados, el departamento debe lidiar con el problema y restaurar las relaciones de manera positiva. Además, este departamento se encarga de entrenar y desarrollar a la fuerza laboral. Los cursos, talleres, charlas, foros, conferencias y diplomados es responsabilidad de ellos. Resultando

más ventajoso formar a los empleados existentes, que contratar a otros. Satisfacer a los empleados es otra de sus tareas. Recursos humanos debe velar porque los colaboradores se sientan a gusto en la empresa. Su misión es investigar cuál es el clima laboral y trabajar a favor de él. Finalmente, este departamento debe velar por la imagen corporativa de la empresa. A través del sentimiento de pertenencia de los empleados y su buen trato (Impulsa, 2016).

Por otro lado, se encuentra el área de Operaciones, su importancia radica en que representa las actividades realizadas en el proceso de hospedaje.

Las principales actividades en un hotel son ejecutadas por los colaboradores, teniendo contacto con los huéspedes por medio de las áreas donde se intercambia el servicio. El servicio de hospedaje se diferencia por la hospitalidad. El ciclo de la hospitalidad es completo cuando el proceso de atención al huésped es un factor de diferenciación de los hoteles. Si el contacto del servicio de operaciones es efectivo, el cliente se acerca y conoce quien cuida de su habitación y sus necesidades son respetadas y/o priorizadas.

La verdadera importancia del sector de hotelería se fundamenta en el principal producto de venta de un hotel: la habitación. Los responsables de la limpieza y el mantenimiento de la misma es el área de operaciones de Ama de Llaves. Nada sería bueno sin habitaciones limpias, organizadas y listas para ser comercializadas. Sería inútil la mercadotecnia, la publicidad, los paquetes, las tarifas promocionales y la comercialización de las agencias, sin habitaciones disponibles. Un hotel puede funcionar sin gerentes, pero nunca sin una camarista y la atención del área de Recepción.

El rol de esta área es transformar la habitación en un espacio agradable. Así como una camarista puede transformar la habitación en el lugar soñado por los clientes, también puede transformarlo en una pesadilla. Habitaciones mal organizadas, sucias, mal cuidadas, con elementos de limpieza dejados sobre los muebles, comprometen la calidad de la imagen del hotel y del destino turístico.

La impresión que un turista podrá tener en relación al destino es positiva o negativa de acuerdo con la calidad del hotel. La calidad en la atención del huésped, desde la recepción, el descanso en las dependencias del hotel, hasta un Check In y un Check Out, puede modificar el sentimiento hacia el lugar visitado. Cambiar las actitudes y desarrollar la pro actividad son

desafíos que los colaboradores deben superar. Cada momento es único dentro del servicio hotelero. El huésped de hoy no es el mismo de ayer, y los profesionales del servicio que participan en el proceso de hospedaje de un cliente son cruciales para la calidad de la empresa. El huésped debe sentirse único y aunque todas las habitaciones parezcan iguales, la camarista tiene la responsabilidad de hacerlas especiales. (Tomazzoni & Correa, 2013)

Con base en lo anterior considero que es necesario que se aplique la propuesta para cumplir con los estándares de calidad que está demandando el mercado.

Por lo expuesto anteriormente surgió la siguiente pregunta de investigación:

¿EL Modelo JICA reforzará la calidad de los servicios y operaciones de Amarea Hotel Acapulco?

1.2. Justificación.

La Calidad del Servicio es pieza fundamental para impulsar un negocio pues le permite obtener una ventaja competitiva, la atracción y retención de clientes, ya que la satisfacción de cliente en una empresa puede ser un factor determinante para el éxito de la misma.

El personal de Amarea Hotel Acapulco enfrenta falta de identificación de las necesidades del cliente al momento de proporcionar los servicios dentro de sus instalaciones. La falta de especialización en el área, pocas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, rotación de personal, contratos de 28 días a los empleados de confianza, el sindicato que envía personal para cubrir vacantes y poco personal con contrato de planta, los cuales son identificados por su permanencia mínima de 5 años en el hotel, todo esto se ven reflejado en la productividad en las operaciones.

Se pretende mediante la presente investigación ofrecer propuestas para el desarrollo de capacidades del personal, eficiencia de los recursos, mejorar las interrelaciones del personal, miembros de la organización y con los clientes; esto en un plazo determinado todo esto se traducirá en calidad en los servicios de hospedaje.

1.3 Objetivos.

Objetivo General:

Aplicar el modelo de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA); para reforzar la calidad de los servicios de Recursos Humanos y Operaciones de Amarea Hotel Acapulco.

Objetivos Específicos:

- Identificar las necesidades de la empresa.
- Proponer un plan al departamento de Recursos Humanos que aumente la competitividad y el desempeño en los colaboradores ayudando así a mejorar la calidad en las Operaciones.
- Proponer un plan de mejora a partir de las necesidades identificadas con el JICA.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL.

Capítulo II. Marco Referencial.

2.1 Antecedentes de la Industria Hotelera.

El Turismo y la Hotelería son dos conceptos que van de la mano, los hoteles necesitan de turistas y viceversa, de ahí la importancia de que existan hoteles, ya que es el equipamiento dentro del sector turístico y no se puede pensar en un destino turístico sin donde pernoctar. Por lo tanto, la Industria Hotelera nos muestra su importancia y participación dentro del sector.

La Organización Mundial del Turismo describe la palabra *Alojamiento* como los servicios prestados por establecimientos comerciales a los visitantes siendo normalmente la categoría más importante la de “Hoteles y establecimientos asimilados, identificados como “Actividades de alojamiento para estancias cortas”. El servicio de alojamiento nace a partir de la necesidad de pernoctar en sitios ajenos al hogar. Poco a poco se le comenzó a dar importancia a los servicios de alojamiento. (UNWTO, 2016)

En las primeras concepciones del alojamiento remontando en la Antigua Roma y en Grecia, se menciona que se proporcionaba el libre hospedaje a comerciantes. Cae el Imperio Romano, los religiosos ofrecen la caridad de alojamiento para enfermos, desvalidos y abandonados. Las Cruzadas y la decadencia de las instituciones religiosas dan paso a establecimientos que daban servicio de alojamiento mediante el pago de un precio. Surgen las Posadas como consecuencia del desarrollo de la actividad comercial y el crecimiento de las ciudades. Se ofrecían habitaciones de dos, tres o cuatro camas, mal amueblados, poco a poco esto fue evolucionando, los clientes se volvían más exigentes. Surge el primer Hotel el “Badische Hof” en Alemania. El cual era un edificio lujoso, con salones grandes, servicio de comedor, habitaciones ventiladas con grandes baños. Francia 1850, nace la propiedad corporativa y controlada con el Primer Hotel, que llevaba por nombre el “Gran Hotel” apareciendo después el Hotel Du Louvre en la misma ciudad, el Hotel Kaizerhof y Frankfurt Hof en Berlín, en 1880 se inaugura el Ritz y con una cadena de hoteles del mismo corporativo abarcando Alemania y Estados Unidos. En los años cincuenta del siglo XIX Francia ejerció una influencia clara en las

empresas hoteleras y Estados Unidos se convirtió en el líder con sus hoteles gigantes de 500 habitaciones (Muñoz de Escalona, 2004).

En los últimos años han ocurrido cambios dentro de la industria hotelera buscando la necesidad de otorgar nuevas experiencias a los viajeros, llevando más allá el típico lugar donde pasar la noche. Las nuevas tendencias y exigencias, motivaron a la industria a ser más atractivos a la hora de ofertar. Innovando y adaptándose a nuevas formas de ofrecer servicios, creando competitividad entre ellos, sin dejar de lado la sustentabilidad.

2.2 Estado mundial de la Industria Hotelera.

“Dentro de la industria turística, el hotelería es uno de los elementos más importantes” (Norval, 2004). “La oferta hotelera es la quinta más amplia en el mundo y la segunda en América” (Rodríguez, 2000).

Los destinos de todo el mundo recibieron 348 millones de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) entre enero y abril de 2016, es decir, unos 18 millones más que en el mismo periodo del pasado año (5,3 %). Este crecimiento se suma a un aumento del 4,6 % en 2015, y podría hacer de 2016 el séptimo año consecutivo de crecimiento superior a la media, dándose así la circunstancia de que desde 2009, el año de la crisis, las llegadas de turistas internacionales han aumentado un 4% o más cada año de acuerdo al Barómetro Organización Mundial del Turismo (OMT). El turismo internacional marcó un impresionante registro total de 1.184 millones de turistas que viajan por el mundo. Esto refleja un crecimiento del 4% o un aumento de 50 millones de turistas que viajaban a un destino internacional durante el año.(OMT, 2016).

La industria hotelera está dentro de las más importantes a nivel mundial, representando en muchos países su principal fuente de recursos para su Producto Interno Bruto. El turismo representa casi el 10% del PIB del mundo, 6 % del comercio mundial y uno de cada once empleos en el mundo, es uno de los aspectos económicos más resistente de los sectores, los Ministros de Turismo se comprometieron a maximizar el potencial del sector para generar puestos de trabajo, particularmente para las mujeres y jóvenes.(OMT, 2016) .

La OMT prevé que las llegadas de turistas internacionales en el mundo aumentarán entre un 3,5 % y un 4,5 %, confirmándose la previsión a largo plazo realizada por la OMT y que apuntaba a un crecimiento del 3,8 % anual entre 2010 y 2020.

2.3 Estado Actual del Sector Hotelero en México.

De acuerdo con el Barómetro del Turismo Mundial de la OMT (enero, 2018), en 2016 se alcanzó la cifra de 1,239 millones de turistas internacionales y 1.2 billones de dólares en ingresos por turismo internacional en el mundo.

México se ha posicionado como uno de los 10 destinos más importantes en recepción de turistas internacionales, así como uno de los 15 países con mayores ingresos por este concepto.

La Secretaría de Turismo menciona del 2016 la llegada de Turistas Nacionales a Hoteles fue de 17.2 millones, aumentando un +5.5 % referente al año anterior.

La ocupación hotelera nacional en lo que va del año (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Porcentaje de ocupación hotelera promedio (2016)

Tipo de Centro	2015	2016	Var 16/15
Centros de Playa	71.	69.4	-1.7
Grandes Ciudades	59.8	63.6	3.8
Ciudades Fronterizas	48.7	57.8	9.1
Ciudades del Interior	46.8	48.3	1.5
Total 70 Centros	56.9	59.2	2.4

Fuente: DATATUR (2016)

En cuanto a la llegada de Turistas a Hoteles por Estado, Quintana Roo va a la cabeza con un 12 % de participación, Ciudad de México con un 11 % de participación, Jalisco con un 7% y Guerrero con un 6 %, quedando en último lugar Tlaxcala con un 0 %. (Ver lista completa en Anexo I). De enero a agosto de 2016 la afluencia de visitantes extranjeros al país era de 21 millones 231,000 personas, un aumento de 8,3 % respecto de igual periodo del año anterior.

Según el Consejo Mundial para el Turismo y el Viaje (WTTC, por sus siglas en inglés), este sector emplea a nivel mundial a 200 millones de personas y transporta a cerca de 700 millones de viajeros internacionales anualmente, y prevé que estas cifras se dupliquen para 2020. Asimismo, señala que México se mantendrá como uno de los líderes en recepción de viajeros, ya que será el segundo país más visitado de América para ese año; prevé un total de 48.9 millones de viajeros. (De la Paz Hernández, 2008).

En el periodo de enero a diciembre del 2016, la oferta de cuartos en la industria hotelera fue de 365,793 habitaciones, con una ocupación promedio de 60.3 %, y una estancia promedio por noche de 1,37, se tuvo la llegada 4, 487,980 turistas de acuerdo con información de Datatur de la Secretaría de Turismo. El turismo representa hoy, la tercera fuente de ingresos de divisas en el País, aportando el 9 % del Producto Interno Bruto y generando cerca de 7.5 millones de empleos, entre directos e indirectos, que contribuye de manera importante al desarrollo de diversas actividades económicas, con un efecto multiplicador que vincula a distintos sectores como la construcción, transporte, abasto y servicios.

2.4 Estado Actual del Sector Hotelero en Guerrero.

Guerrero cuenta con una Superficie (km²): 63,596 Representa el 3.2 % del territorio nacional, con una Densidad de población: (hab. / Km²): 53.3 cuenta con 81 Municipios y tiene una Población total de 3, 388,768. Guerrero Representa el 3 % de la población nacional donde la edad mediana es de 23 años siendo la mitad de la población menor a esta edad.

De acuerdo con datos del INEGI (2010), los Municipios con mayor población son: Acapulco de Juárez con 789,971 habitantes, Chilpancingo de los Bravo 241,717, Iguala de la Independencia 140,363.

La Secretaría de Turismo, en su Compendio Estadístico del Turismo en México (2016) señala que la oferta de Alojamiento en el Estado de Guerrero es de 658 establecimientos, 31,046 cuartos, donde el 4.04 % son ocupados por turistas nacionales, hay 699 restaurantes, existen 183 establecimientos de Alimentos y Bebidas (bares, centros nocturnos, discotecas, etc.), y se cuenta con 8 Agencias de Viajes.

Según información de DATATUR (2014), Guerrero tuvo una densidad de ocupación del 2,96 Cuartos noche llego a 9, 843,645 de los cuales 3, 578,393.56 eran ocupados por turismo nacional y 316,688 por extranjeros, la estadía promedio es de 2,03 noches. Guerrero ofertó en el año 2015 cuartos en hoteles de cinco y cuatro estrellas 11,298 y 8,151 respectivamente (Anexo).

La Secretaría de Turismo (2012) reportó en el grupo de destinos de playa, al Puerto de Acapulco como primer lugar recibiendo a 4.7 millones de turistas de los cuales, el 97 % es turismo nacional.

El Fondo Nacional de Fomento Turístico (FONATUR, 2003) abordó sobre el Turismo en Acapulco, y nos dice que es un gran generador de empleos directos (36, 400) e indirectos (más de 91,000), donde los hoteles y restaurantes tienen el 54% del total de activos fijos netos. Y además presenta una captación del 70.4 % de ingresos a través de los impuestos, de todo el estado de Guerrero (Ramírez, 2016).

Tabla 2 referente a la actividad hotelera y llegada de extranjeros en la oferta turística en el estado de Guerrero 2014 a 2017

ACTIVIDAD HOTELERA Monitoreo mensual	2014	2015	2016	Var.%	2016	2017	Var.%
	Anual	Anual	Anual	2016/2015	Ene-May	Ene-May	2017/2016
Cuartos disponibles	18.514	18.591	18.573	-0,1%	18.623	18.663	0,2%
3 estrellas o más	16.321	16.379	16.445	0,4%	16.413	16.792	2,3%
Llegada de turistas	4.590.910	5.120.439	5.634.530	10,0%	2.499.333	2.745.772	9,9%
Nacionales	4.481.115	5.009.790	5.543.995	10,7%	2.460.431	2.698.633	9,7%
Internacionales	109.795	110.649	90.535	-18,2%	38.902	47.139	21,2%
% Ocupación	38,9	40,1	40,3	0,2 pp	44,1	46,6	2,5 pp
Nacionales	37,2	38,4	39,1	0,7 pp	42,5	44,9	2,4 pp
Internacionales	1,7	1,7	1,2	-0,5 pp	1,6	1,7	0,1 pp

Fuente: SECTUR, DataTur.

LLEGADA DE EXTRANJEROS País de residencia vía aérea	2014	2015	2016	Var.%	País	2016	2017	Var.%
	Anual	Anual	Anual	2016/2015	Residencia	Ene-May	Ene-May	2017/2016
Estados Unidos	6.206	6.502	6.519	0,3%	Estados Unidos	4.512	3.806	-15,6%
Canadá	5.381	4.197	3.952	-5,8%	Canadá	3.469	3.755	8,2%
Alemania	259	271	246	-9,2%	Alemania	234	275	17,5%
Otros	1.052	754	1.349	78,9%	Otros	1.196	306	-74,4%
TOTAL	12.898	11.724	12.066	2,9%	TOTAL	9.411	8.142	-13,5%

Fuente: SEGOB, Unidad de Política Migratoria-SIOM. Las cifras incluyen extranjeros residentes en México.

2.5 Análisis socioeconómico del Sector Hotelero en el estado de Guerrero.

En la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), realizada por el INEGI (2015) presenta que, en el municipio de Acapulco, la población económicamente activa calculada en 2013, es de 529,349 de 14 años y más, de ésta la ocupada es de 291,954 empleos, en los que se encuentran 171,165 hombres y 120,789 mujeres, en una proporción de un trabajador por cada 1.81 personas del total de la población.

En cuanto a la población económicamente inactiva, se tiene hasta esta fecha 226,380 trabajadores donde 69,763 son hombres y 156,617 son mujeres, lo que equivale a una tasa del 32.41 % de la población total del municipio. Esta tasa es fluctuante, ya que se dan algunas

variaciones periódicas originadas por el empleo eventual principalmente dentro de la actividad turística.

El sector primario aporta 3,334 empleos, con 3,076 hombres y 268 mujeres, el sector secundario le corresponde la generación de 48,779, empleos en los cuales se ocuparon 40,377 hombres y 8,442 mujeres; mientras que el sector terciario le corresponde la aportación de 239,545 empleos generados de los cuales 127,466 son hombres y 112,079 mujeres (INEGI, 2014).

Guerrero es un estado lleno de atractivos turísticos, de biodiversidad atractiva, la infraestructura hotelera lo hace por demás atractivo, se sabe de antemano que una actividad turística induce al desarrollo y que esto depende de una buena planificación y gestión, la importancia de los actores sociales es parte fundamental ya que todos los cambios que se generan a causa del Turismo deben de ser encaminados al desarrollo nacional, regional y local.

2.6 Localización.

Amarea Hotel Acapulco se localiza en el Municipio de Acapulco, ubicado al sur de la capital del estado. Su extensión territorial es de 1882.6 km², lo que representa el 2.95 % de la superficie Estatal. Limita al norte con los municipios de Chilpancingo y Juan R. Escudero, al sur con el océano Pacífico, al este con el municipio de San Marcos, y al oeste con el municipio de Coyuca de Benítez. La cabecera municipal es la Ciudad y Puerto de Acapulco de Juárez, ubicada a 105 km de la capital del estado y con una altitud de 20 metros sobre nivel del mar (INEGI, 2010).

Es el municipio más poblado de la entidad. El Anuario Estadístico de Guerrero 2012 (INEGI 2012), reporta 789,971 habitantes, de los cuales, 382,276 son hombres (48.0 %), y 407,695 mujeres (52.00 %); dicha población equivale al 23.04 % de la población total del estado. En lo que va del año 2000 al 2010 la población municipal adquirió un crecimiento poblacional de una tasa media anual del 0.87 %, de acuerdo a la estructura por grupo de edad, la población es predominantemente joven, el 38.3 % es menor de 20 años; el grupo de 0-4 años representa el 9.2 %; el grupo de 5-14 años, el 19.2 %; la edad activa comprendida entre los 12 a 64 años, llega a representar el 70.6 % del total.

2.7 Descripción de la empresa Amarea Hotel Acapulco.

En un sector bastante atractivo nació la Compañía Hotelera Romanos Le club S.A. de C.V. en 1978, bajo la dirección del C. Félix Romano Rahmane quien años después se convierte en director. En 1997 forma parte de la franquicia internacional *Days Inn*, y a partir del año 2000 nace la marca *Casa Inn*, en el 2017 cambia al nombre de Amarea Hotel Acapulco el nombre surge con el objetivo de ofrecer un servicio con estándares de calidad, pero con el cálido sello mexicano. En el transcurso de su operatividad surge la necesidad de innovar y entablar nuevas estrategias que permitan conectar a la industria con la parte de investigación académica, con el objetivo de crear nuevas propuestas que den soluciones competitivas y sustentables para una operatividad eficiente.

Giro: Servicios de Alojamiento.

Ubicación: Avenida Costera Miguel Alemán 2310, Costa Azul Deportivo, C.P 39850 Acapulco, Guerrero.

Plantilla de colaboradores: 98, en temporada baja disminuye a 76 colaboradores, en temporada de vacaciones, puentes y fin de semana la plantilla aumenta hasta más de 101.

Filosofía de la Organización.

Misión:

Brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y supere sus expectativas, para conseguir la mayor rentabilidad posible de la empresa, sin poner en riesgo la seguridad y salud de nuestros huéspedes y colaboradores.

Visión:

Situar a nuestro hotel como líder en el ramo, caracterizado por la calidad, seguridad e higiene en todos sus productos y servicios, así como la calidez de sus colaboradores.

Valores:

*Responsabilidad: Cumplir con lo que me corresponde de acuerdo a lo establecido, y apoyar a mi compañero en la realización de sus tareas.

*Respeto: Tratar a toda persona reconociendo sus derechos.

*Lealtad: Comportarse siempre en beneficio de la empresa

*Honestidad: Actuar de acuerdo a la verdad, evitando a toda costa lesionar los intereses de la empresa.

2.8 Infraestructura de Amarea Hotel Acapulco.

Amarea Hotel Acapulco es una empresa que ofrece servicio de alojamiento y su infraestructura consta de un edificio con 16 pisos siendo un total de 328 Habitaciones, incluyendo dos Suites, 30 Habitaciones con vista al mar, 202 Habitaciones con cocineta. Todas con dos camas matrimoniales, balcón privado y chapa electrónica.

Cuenta con servicios complementarios como son: Restaurante, Bar, Cafetería, Tienda de Helados, gimnasio, alberca, recepción, lobby, área de juegos infantiles, servicio de lavandería y tintorería (con costo extra), servicio de atención médica (costo adicional), Cajas de seguridad en el área de Recepción, sitio de taxis (servicio externo), Internet inalámbrico de banda ancha en todo el hotel, fuentes danzarinas. Servicio de salones para eventos como son: Salón Guerrero con capacidad para atender a 200 Personas, Salón Taxco 50 Personas, Salón Ixtapa 45 Personas, Salón Zihuatanejo 40 Personas, Salón Acapulco 80 Personas, Salón Ometepepec 25 Personas. (Ver Anexo 1)

2.9 Mercado.

Amarea Hotel Acapulco tiene como segmento al turismo nacional y extranjero. La demanda que se tiene es de familias de todas las edades y Turismo de negocios.

En cuanto al turismo extranjero la demanda proviene de hombres y mujeres de edad adulta (más de 60 años) y que provienen de las ciudades de Montreal y Quebec. Regularmente con una estancia larga de tres meses, siendo meses de invierno su predilección. Cuentan con un precio preferencial, creando fidelidad a Amarea Hotel Acapulco. Regularmente es cliente repetitivo (esto se mide por encuestas de salida de los huéspedes), que basándose en su satisfacción decide volver a consumir los servicios proporcionados por el Hotel. Los clientes reciben regularmente información sobre los paquetes, servicios y precios modificados para mantenerlos informados y a la hora de escoger una opción en sus vacaciones.

2.10 Histórico de producción de la empresa Amarea Hotel Acapulco.

El histórico de producción de Amarea Hotel Acapulco (Véase anexo 9), nos muestra como a través del tiempo el Hotel se sujeta a las temporadas vacacionales y puentes.

Proporcionando información que sirve para la toma de decisiones. Se detecta que los meses con más ocupación son: diciembre, enero, febrero, marzo, junio y julio. Los meses estables son: abril y mayo. Y los meses con baja ocupación son: agosto, septiembre, octubre, noviembre. La industria de servicios se activa por tiempos, los servicios son intangibles, los servicios no se almacenan.

El equipo de ventas realiza un trabajo loable, los meses de baja ocupación, siempre está en la búsqueda de nuevos clientes, y esto lo hace recibiendo eventos especiales, congresos, convenciones. Por lo que el hotel se mantiene ocupado todo el año, garantizando bolsa de trabajo.

2.11 Análisis F.O.D.A.

Tabla 3 Análisis F.O.D.A de Amarea Hotel Acapulco

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Su infraestructura	1. Zona con afluencia turística los fines de semana.
2. El restaurante dentro del hotel.	2. A través del tiempo ha generado preferencia y fidelidad en los clientes.
3. Servicio de Post-venta y seguimiento.	3. Puerto de aceptación turística.
4. Lealtad de sus clientes.	4. Aprovechar programas de consultoría y capacitación laboral gubernamentales.
5. Imagen de la empresa.	5. Expansión de la empresa con un club de playa.
6. Ubicación.	6. Alternativas de nuevos nichos.
7. Por su diseño estructural permite tener vista al mar.	7. Alternativas de establecimiento de alianzas estratégicas.
8. Variedad de Servicios.	8. Buscar el apoyo para entrar en el sistema de certificaciones expedidos por la Secretaría de
9. Ambiente agradable.	
10. Estacionamiento exclusivo.	
11. Mobiliario de restaurante, bar y cafetería en buenas condiciones.	
12. Materia Prima e insumos de calidad.	

<p>13. Amplias instalaciones.</p> <p>14. Capacidad para desarrollo de nuevos productos.</p> <p>15. Productos y servicios de buena aceptación.</p>	<p>Turismo y otras instancias.</p> <p>9. Capacitación para el desarrollo de talento.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>1. Mobiliario de habitaciones y área de juegos infantiles desgastado, sin mantenimiento continuo.</p> <p>2. No se ubica a orilla de playa.</p> <p>3. Los costos fijos a nivel de estructura general del hotel son elevados, consiguientemente el costo de tener una habitación sin ocupar es elevado.</p> <p>4. Sin estandarización en los servicios ni políticas en algunos procesos</p> <p>5. Desconocimiento de costos en algunos servicios.</p> <p>6. La comunicación interna es confusa.</p> <p>9. No se evalúa el desempeño laboral.</p> <p>10. Fallas en la atención a clientes.</p> <p>11. No cuentan con un manual de perfil de puestos.</p> <p>12. Baja concientización laboral.</p> <p>13. Bajo nivel de trabajo en equipo.</p> <p>14. Mala actitud de algunos colaboradores.</p> <p>15. No hay objetivos escritos por áreas.</p> <p>15. No cuentan con certificaciones que avalen un servicio de calidad.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1. Los hoteles de categoría cuatro estrellas ofrecen precios más bajos y algunos tiene la Garantía del Mejor Precio Garantizado.</p> <p>2. El aumento de precio en gasolina.</p> <p>3. Aumento en cuota a casetas en autopistas</p> <p>4. Precios de materia prima afectados por los cambios de mercado.</p> <p>5. Ambulantaje en calles y playa.</p> <p>6. Inseguridad en el puerto y en la zona.</p> <p>7. Ingreso de nuevos competidores.</p> <p>8. Disminución de la demanda en algunos meses del año</p> <p>9. Zona potencial de riesgos naturales.</p>

Fuente: Autoría propia

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

Capítulo III. Marco Teórico.

Para presentar el marco teórico, se definirán los conceptos claves de este análisis de investigación, para ayudar a comprenderlo mejor el presente estudio.

Las empresas turísticas se definen como aquellas que, de forma profesional, habitual y a cambio de precio, prestan su servicio en el ámbito turístico. Como son los Alojamientos Turísticos que son aquellas empresas o establecimientos abiertos al público que facilitan de forma habitual, específica y profesional, a cambio de precio, el servicio de alojamiento con sin otros servicios complementarios, por motivos vacacionales o turísticos. Asimismo, son alojamientos turísticos todos los establecimientos que, reuniendo estas pautas, así los declare la Administración autonómica competente. (Martínez, 2013)

Amarea Hotel Acapulco pertenece a la Industria Hotelera del Sector Turístico, prestando servicios Turísticos de alojamiento y que es regulado por disposiciones mercantiles, laborales, fiscales, todas bajo las leyes y a normas reglamentarias que las desarrollan.

Recordemos que en México realizamos actividades económicas y que pueden estar relacionadas entre sí, tenemos el sector Primario (Recursos naturales que generan materia prima) sector Secundario (Transformación de la materia prima, manufactura) y el Sector Terciario (Servicios, comunicaciones y transportes) (INEGI, 2010). Hotelería y servicios de alojamiento pertenecen al sector terciario ya que no se producen bienes materiales; se recibe el producto elaborado para su venta y nos ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él.

El Manual de Gestión de Hoteles describe el concepto de Hotel como un establecimiento dirigido por profesionales en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica. Este establecimiento puede ofrecer e incorporar distintos servicios y productos, diferenciándose así un hotel de otro.

El sector Hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesionalmente a proporcionar alojamiento a las personas. Las características singulares de la empresa hotelera son:

-Contacto directo entre productor y consumidor, puesto que pertenece al sector de servicios

- Contacto interno permanente entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y entre sus distintos departamentos jerárquicos.
- Necesita innovaciones rápidas y continuas en relación con las necesidades y preferencias de los clientes.
- Sufre directamente el impacto de la situación económica, política y social.
- Es una industria de producción limitada (alojamiento)
- El control de calidad definitivo se produce después de haber prestado el servicio.
- Los servicios internos del hotel generan ventas adicionales
- El producto se consume en el lugar de producción.
- La prestación de servicios tiene una unidad de tiempo y de espacio que no puede ser objeto de almacenamiento. Todo ello impone al empresario la preocupación por el futuro, como necesidad de planear la dirección de la empresa en función de los factores internos y externos. (Manual Gestión de Hoteles, 2008).

Al definir servicios el Department of Industry Science and Resources (Departamento de Ciencia y Recursos Industriales) (1999) propone una definición ampliamente aceptada de los servicios. Establece que estos proporcionan ayuda, utilidad o cuidados, experiencia, información u otro contenido intelectual; la mayoría del valor es intangible en lugar de residir en el producto físico (Rodríguez, 2012).

El Doctor en Economía Federico Rodríguez Torres (2012) de la Universidad Autónoma de México describe tres características importantes que hacen que difieran el sector terciario (servicios) con del sector secundario (manufacturas).

3.1 Descripción de los Servicios

Describir las características de los servicios nos ayuda a entender el porqué de su complejidad.

- Los servicios son intangibles y no es posible almacenarlos o trasladarlos.
- Requieren de la interactividad con sus clientes en su especificación o en su producción.
- Requiere la presencia del cliente para que el servicio se realice.

- Es necesario que el cliente especifique los detalles del servicio demandado ya sea expresando ideas generales sobre el tipo de información, asesoría o capacitación que necesita.
- Requieren de la ocurrencia simultánea en el tiempo y el espacio de la producción y el consumo del servicio en cuestión.

Los servicios tienen características únicas ya que se encuentran rodeados de bienes físicos, y el servicio hace que estos bienes cobren valor, ya sea económico o social, y aquí surge un factor principal y este es el factor humano, el cual es necesario para que se puedan llevar a cabo, eso hace los servicios cumplan con la característica de ser indisociables ya que no se pueden separar, el vendedor y el comprador conviven en un mismo tiempo y lugar. Los servicios son intangibles, los cinco sentidos no intervienen antes de su compra, un producto queda en la experiencia y en los recuerdos. Los servicios son variables, en esto se considera importante mencionar que la calidad dependerá de quien lo entregue y es por lo que el factor humano es importante por la consistencia de los servicios, existen factores que alteran esta cualidad como es el estado de ánimo, factores externos e internos que alteran esta consistencia. Los servicios son perecederos con esto se refiere con la imposibilidad de almacenarlos.

La intangibilidad en los servicios, de acuerdo con Lovelock & Wright (2006), se refiere al hecho que dichas actividades no pueden ser vistas, sentidas, tocadas o preservadas, porque se trata de acciones y desempeños, y no de objetos propiamente dichos. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) señalan que la intangibilidad de los servicios es igualmente un problema para los clientes.

Otra característica común a la mayoría de los servicios es la heterogeneidad. Ésta trata no sólo de la diversidad de los servicios, sino principalmente del hecho que un servicio nunca es prestado dos veces de la misma manera. (Bateson & Hoffman, 2006). La simultaneidad entre producción y consumo es otra característica común a muchos servicios, e indica que el cliente consume el servicio exactamente como es producido. Esta característica, de acuerdo con Grönroos (2008), deriva del hecho que los servicios no son “cosas” (en el sentido físico), sino procesos que contemplan una serie de actividades (Santos, Savimondo y Pereira da Costa 2001).

Se puede afirmar que cualquier acción de apoyo a los microempresarios debe considerar las acciones de capacitación, tanto en las áreas de gestión, comercialización, financiamiento, servicio al cliente, idiomas y otras áreas. La capacitación de los recursos humanos del Sector Turístico constituye un elemento clave para su desarrollo; en consecuencia, es la formación y capacitación constante el camino realista y eficaz para que las microempresas de hospedaje puedan alcanzar los objetivos marcados de la mejora de la competitividad e incremento de la productividad (Picón y Baltodano, 2005).

El sector de los servicios es uno de los más dinámicos en la economía de México, Rodríguez Torres (2012) nos dice que en 2006 ya aportaba el 69,7 % del PIB y generaba el 45 % del empleo. La actividad turística en el país es un componente importante de dicho sector, que está integrado por 278,439 empresas, que dan empleo directo aproximadamente a 1,536 miles de personas y genera el equivalente al 7,8 % del PIB nacional.

La calidad se funde en todas las actividades empresariales, en todos los sectores; es la columna vertebral de los servicios, al existir calidad surge la confianza en el precio, en todo lo que se ve y se puede tocar en un producto o servicio.

3.2 Descripción de Calidad.

La calidad es un concepto que nace cuando la producción se realizaba de modo artesanal, la comunicación entre el productor el cliente era directa, el producto se adaptaba exactamente a las necesidades de éste y, por consiguiente, la calidad era máxima y el coste muy elevado. En la actualidad la extensión del concepto de calidad en todas las áreas de la empresa conduce al concepto de calidad total. La empresa se considera como la cadena de proveedores/clientes, donde cada trabajador es cliente del que suministra los bienes, servicios o información y, a su vez, es suministrador de la persona a quien entrega su trabajo. Así nace el concepto de trabajador como cliente interno de la empresa (Varo, 1994).

En un estudio sobre las perspectivas en Turismo y de la reparación del servicio en el segmento de hospedaje nos dice que “Las empresas hoteleras son, por naturaleza, prestadoras de servicios. La oferta, o producto principal, no se caracteriza por ser un bien físico. En este caso el

producto principal es el hospedaje, algo que el cliente no se puede apropiarse, sino que sólo puede experimentar” (Santos, 2011). Por esto se cae en una realidad donde los servicios no se pueden apropiarse, se basan en perspectivas, en conjugar la fiabilidad y la seguridad de la satisfacción.

En los servicios proporcionados en los hoteles comúnmente garantizan la calidad total a la hora de su consumo, lo que se busca es que en todas las actividades que hace el cliente la percepción del servicio sea más alta que las expectativas. Los servicios deben fluir de forma en que los tiempos y movimientos aseguran una Calidad Total. Resulta necesario que el prestador de servicio comprenda de manera clara y su ejercicio sea sustentables los temas de calidad.

En 1989 Deming definió que la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado.

Anteriormente Crosby (1987) escribió que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad, describió a la calidad como la conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos, su lema es “hacer el bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.

Más tarde Juran y Gryna (1993) definen a la calidad como la adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) refiriéndose a las características potenciales que debe de tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes.

Un año después Revees y Bednor (1994) hablan acerca de la existencia de diferentes tipos de calidad:

- Calidad por Excelencia (lo mejor en sentido absoluto).
- Calidad por Valor (costos, precio).
- Calidad como Ajuste a las Especificaciones (producto final es tal y como se ha especificado).
- Calidad como Respuesta a las Expectativas de los Clientes (la percepción del cliente).

Varo (1994) también da su definición de la calidad y nos dice que es el conjunto de principios, de métodos organizados y de estrategia global que intentan movilizar a toda la empresa con el fin de obtener una mejor satisfacción del cliente al menor coste.

“La calidad, en productos tangibles o en servicios es lo que los clientes perciben” (Grönroos, 1994).

Santos, Savimondo y Pereira (2011) describen a la calidad como fundamental para el usuario, ya que es él quien determina si un producto o servicio posee calidad; y en este caso la calidad sea alcanzada en la medida en que el usuario se siente satisfecho.

Lluís Cuatrecasas (2012) escribió sobre el significado de calidad y es pues la entrega de productos y servicios funcionalmente correctos, como han sido siempre, pero además no puede eludir otras nuevas experiencias en aras de la competitividad, que están marcando la tendencia en la gestión de la calidad en el siglo 21.

“La calidad es ante todo la satisfacción del cliente, la cual está ligada a las expectativas que este tiene sobre el producto o el servicio” (Gutiérrez, 2015). El autor escribe sobre las expectativas, estas son generadas de acuerdo a las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa, etc., se dice que hay satisfacción si el cliente percibió el producto o servicio al menos lo que esperaba.

Todas estas definiciones se complementan, de tal manera que para efectos de este estudio puede considerarse la siguiente definición: La calidad es todo aquello que causa una satisfacción, donde la percepción supera la expectativa y que el factor humano es parte primordial para que pueda ejecutarse y si esto sucede se llega a la Calidad Total. Ciertamente la calidad debe venir implícita en productos y servicios, la diferencia entre estos es que la calidad se centra en el producto y el servicio se centra en el cliente. Así como las estrategias de los productos no pueden ser utilizadas en las estrategias de servicios, son independientes.

3.3 Modelos de Calidad.

La competitividad de los destinos turísticos y de las empresas en específico ya no se miden tan sólo por los precios de oferta, sino por el nivel de calidad de los servicios. Por eso se afirma que los recursos humanos que atienden y atenderán la prestación juegan el rol más importante en el proceso de desarrollo turístico (Baltodano, 2006)

Para la aplicación del control de calidad se debe centrar el enfoque en la organización a través de los procesos, los servicios, los productos y los clientes.

Retomando a los personajes que han sido parte de la Gestión de la Calidad, los pioneros del control de calidad en sistemas cerrados de productos homogéneos, tangibles y enfocados al producto con W. Edwards Deming, fue consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón; con un sistema utilizado en las fábricas después de la Segunda Guerra Mundial. Con su método se podía detectar y eliminar defectos en la línea de producción y así reducir desperdicios y los costos, y a la vez incrementar la productividad. Estos métodos se denominan Control Estadístico de Calidad (CEC) o Control Estadístico de Procesos (CEP). Después de la Postguerra Estados Unidos apreció más la cantidad que la calidad. La calidad se consideraba el dominio de los inspectores, cuyo trabajo consistía separar lo bueno de lo malo. Pero el pensamiento de Deming iba más allá. (Walton, 2004)

Deming para transformó el estático estilo administrativo con su obra *Out of the Crisis* (1986) donde detalla los catorce puntos, Las Siete Enfermedades Mortales y Los Obstáculos que componen sus ideas en la materia, lo mismo que los fundamentos del control de calidad.

Los catorce puntos de Deming en el ciclo de calidad hablan sobre la creación de una constancia en la Cultura Organizacional adoptando una nueva filosofía, terminando con la dependencia de la inspección para lograr la calidad, a través del uso de herramientas modernas de calidad, control estadístico de procesos, creaciones evolutivas, el diseño de experiencias, despliegue de la función de la calidad y de esta forma se establecerán relaciones a largo plazo basados en la lealtad y la confianza (proveedores), todo esto nos lleva a una mejora constante en cada proceso, a la búsqueda constante de hacer mejor las cosas, y se puede disminuir costes previniendo defectos y mejorando los procesos. Esto se puede lograr instituyendo la capacitación a toda la organización aplicando a todos los niveles de la empresa, adoptando e institucionalizando el liderazgo que surge de los conocimientos y las habilidades interpersonales no de la autoridad, eliminando el temor que nace del liderazgo inseguro que se respalda de las normas empresariales y la autoridad basada en la aplicación de castigos (abuso emocional, físico, por parte de los directivos), con la creatividad como el motor del mejoramiento de la calidad derribando las barreras (trabajar en equipo) eliminando los carteles, slogans o lemas que impongan a los trabajadores; las metas numéricas que puedan imponer un freno u obstáculo para

la calidad y la productividad, eliminando las barreras involucrando a todo el personal en la transformación (Evans & M. Lindsay, 2005)

También se encuentra el reconocido pionero en el campo de las teorías de la gestión de la calidad es el Dr. Kaoru Ishikawa. Fue uno de los primeros pioneros en la revolución de la calidad en Japón. Uso su diagrama por primera vez en 1943. Es el responsable del desarrollo de los lineamientos estratégicos de la calidad japonesa. Algunos de sus elementos claves son: La calidad empieza con la educación y termina con la educación. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones. Poner la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos. Menciona que el 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y que dé solución a los problemas. (Instituto Politecnico Nacional , 2011).

El Diagrama de Ishikawa, conocido también como Espina de Pescado, Causa – Efecto o Grandal, es una herramienta grafica usada por las compañías, ofrece una visión global de las causas que generan un problema y sus efectos. Como las causas se priorizan, es posible identificar con precisión las fuentes del problema. Está considerado como una de las 7 herramientas básicas de la calidad, siendo una de las más utilizadas, sencillas y que ofrecen mejores resultados. Es importante aclarar que el diagrama causa-efecto no es una herramienta para resolver un problema, sino únicamente explicarlo, esto es, analizar sus causas (paso previo obligado si se quiere realmente corregirlo) (Saeger, 2015)

Otra de las grandes figuras de la calidad es Joseph Moses Juran, contemporáneo de Deming, el convirtió el Control de la Calidad en un instrumento de la dirección de la empresa. En su "Manual de Control de Calidad" se fundamenta básicamente de la calidad, en que sólo puede tener efecto en una empresa cuando ésta aprende a gestionar la calidad. Juran nos dice que la satisfacción del producto es porque lo clientes compran el producto y la insatisfacción es porque se queja. Las deficiencias dan como resultado las quejas, reclamaciones, devoluciones, reproceso y otros daños. En conjunto son las formas de insatisfacción con el producto. Una definición sencilla de Calidad es la “Adecuación al uso”. Juran escribe que el objeto de las

necesidades humanas es bastante complejo, porque los seres humanos son complejos, centra sus estudios en las necesidades manifestadas y reales, mencionando que los clientes manifiestan sus necesidades desde su punto de vista y en su propio idioma. (Juran, 1990).

Bajo la misma línea escribe también sobre los clientes y su necesidad en función a lo que desean consumir, describiendo la necesidad real y estos son la de los servicios que esos bienes pueden suministrar (Ver tabla 2).

Tabla 4“Lo que el cliente realmente quiere suministrar”.

EL CLIENTE DESEA COMPRAR	EL CLIENTE REALMENTE QUIERE
Alimentos.	Nutrición, buen sabor.
Coche, avión, autobús.	Transporte.
Televisor.	Entretenimiento.
Casa, departamento.	Lugar donde vivir, sentirse protegido.

Fuente: Juran y la Planificación para la Calidad. 1990

Por su parte Philip B. Crosby define la calidad como conformidad con los requisitos establecidos, y asegura que en las empresas despilfarran recursos realizando incorrectamente procesos y repitiéndolos. Afirma que en las empresas de servicios una de cada tres personas está dedicada a tiempo completo a rehacer las cosas, verificar las cifras o pedir disculpas a alguien. De ahí que su teoría se apoye en el *Cero Defectos* y en *Hacerlo bien a la primera*.

Todo esto se consigue estableciendo una política de prevención para trabajar sin errores. Evitar los defectos es esencial en cualquier empresa, ya que si algo sale mal repercute en toda la organización. El Cero Defectos consiste en hacer lo acordado en el momento acordado, esto implica contar con requisitos claros, capacitación, actitud positiva y un buen plan (Miranda Gonzalez, Chamorro Vera, & Rubio Lacoba, 2007).

Uno de los pioneros del movimiento hacia la calidad y productividad fue Armand V. Feigenbaum, fue quien introdujo el concepto de *Satisfacción Total del Consumidor*. Fue conocido por los japoneses casi al mismo tiempo que Deming y Juran. Feigenbaum, afirma que el principio fundamental del concepto de calidad total, así como su diferencia con otros conceptos, es que, para que sea de una efectividad genuina, el control debe iniciar por la identificación de los requerimientos de la calidad del cliente y termine solamente cuando el producto que llega a sus manos produzca un cliente satisfecho. El control de calidad total guía las acciones coordinadas de personas, máquinas e información, para alcanzar este objetivo. El primer principio que debe tomarse en cuenta es que la calidad es responsabilidad de todos.

Provocó que ya no fuera suficiente cumplir con las especificaciones de un producto por lo que se debe de buscar la satisfacción total del cliente a fin de permanecer en el mercado (FCA-UNAM, 2016).

Jenichi Taguchi es otro de los grandes representantes de la Calidad Total en procesos productivos. Él introdujo el Diseño Robusto, la cual es una metodología importante para mejorar la manufactura y la vida útil del producto, y para incrementar la estabilidad y rendimiento de los procesos de manufactura y producción. La metodología de Taguchi procede en cuatro pasos: primero la formulación del problema (se indica la mejora del proceso), planear el experimento (diseñar la matriz del experimento y conducirlo recolectando datos), analizar los resultados (para determinar efectos de los parámetros varios o factores de diseño sobre la respuesta total del producto), confirmar el experimento (confirmar, verificar y planificar acciones futuras) (Santoyo, 2001).

Según Reboloso, Fernández Ramírez, Pozo y otros (2000) detallan sobre la evolución del concepto de calidad el cual ofrece una idea de la vitalidad del término y la popularidad que han alcanzado entre los responsables de las empresas. Originalmente las prácticas de calidad se regían por principios típicos de funcionamiento burocrático. En estos terrenos las instituciones reconocían la calidad como un elemento útil para mejorar los logros.

Con el transcurso del tiempo, estos principios han evolucionado hasta procedimientos más humanistas donde la calidad forma parte de un proceso integral. Dentro de esta vertiente tiene cabida la filosofía de la Total Quality Management de Neil Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994) y cuyos fundamentos son el énfasis depositado en los clientes internos (empleados) como en el cliente externo (usuarios), le dan la importancia a la mejora continua y la implicación de toda la estructura organizativa en la resolución de problemas y el hallazgo de nuevas oportunidades de mejora.

Dentro de los modelos de servicios dentro de la gestión por experiencia, enfocados en el cliente, en su satisfacción, y con un sistema abierto; surge la escuela Nórdica con Malcom Baldrige y su Modelo de Calidad.

Baldrige fue defensor del mejoramiento de la calidad, su modelo está constituido por tres elementos básicos: la Estrategia y Planes de Acción donde se establecen el conjunto de requerimientos a partir de la planificación estratégica a corto y largo plazo que deben de cumplirse o excederse para que la estrategia de la empresa tenga éxito. Y el Sistema, el cual está compuesto por: el liderazgo, la planificación, la estratégica, la atención centrada en el mercado y los clientes.

Enfatiza la importancia del equipo de dirección, centrado en la estrategia y los clientes. Los tres siguientes son recursos humanos, gestión de procesos y resultados del negocio. Cuando utilizamos indicadores se aseguran los objetivos estratégicos. Los empleados de la organización y sus procesos clave llevan el trabajo en la organización que conduce a obtener los resultados del negocio.

La información y análisis son esenciales para la gestión efectiva de la organización y para el sistema basado en hechos para la mejora de los resultados (Heredia Álvaro, 2001).

Cuando se habla de calidad, hablamos más allá de los atributos de los servicios. Por lo que Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) consideran que la calidad y la satisfacción son términos conceptualmente independientes, siendo la satisfacción un buen indicador donde se toma en cuenta los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, comprensión empática, precios, superación de expectativas, expectativas del servicio y canales de participación que reflejarán la percepción del cliente con respecto al servicio recibido.

Otro de los modelos de calidad que es necesario mencionar y es el de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) por sus siglas en inglés, una fundación sin fines de lucro que define su modelo como una vía de autoevaluación y la determinación del proceso de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos. Los puntos principales que abarca el EFQM es la Orientación a los resultados, Orientación al cliente, Liderazgo y coherencia, Gestión por proceso y hechos, Desarrollo e implicación de las personas, Proceso continuo del aprendizaje, innovación y mejora, Desarrollo de alianzas, Responsabilidad social de la organización.

Se debe tener en mente que el interés que se busca es llegar a la excelencia, aumentando el número de clientes, fidelizar, mejorar en los servicios, optimizar la relación entre cliente

interno y externo, fortalecer la permanencia de los miembros. La herramienta SERVQUAL aporta una ayuda óptima en los resultados para estimar la satisfacción en cliente externo e interno de la empresa. Está compuesta por cinco dimensiones las cuales son Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad, Empatía, aspectos tangibles. (Morales, Hernández-Mendo, & Blanco, 2009).

SERVQUAL se implementa cuando se requiere ver un panorama de un antes y un después; conociendo así el significado de Calidad en el Servicio. Partiendo de la premisa que calidad es superar las percepciones, tanto que las expectativas queden fuera de juego. Da como resultado conocer elementos clave de la estrategia de beneficios. De esta manera se optimizan los recursos, se reducen costos y se implementa una mejora continua.

El cliente es la razón por la cual una organización existe, sin los clientes que compran los productos las operaciones de las organizaciones son inútiles. Los elementos del conjunto de normas del ISO 9000 está enfocada en su totalidad a superar las expectativas del cliente hasta alcanzar la satisfacción total, todos los procesos están relacionados al cliente. El liderazgo tiene un papel principal ya que es indispensable para establecer un sistema de calidad, son responsables de crear un entorno que propicie que la organización proporcione productos de calidad, contribuyendo al crecimiento y mejoramiento de la organización. El involucramiento del personal es indispensable para el logro de los objetivos. La mejora continua es lo que nos permite sobrevivir en el mercado (Valadez, 2000).

Los procesos son clave importante para encontrar el problema y definir oportunidades de mejora en la empresa. Se pueden ver claramente todas aquellas actividades que se desarrollan con el fin de mejorarlas, eliminarlas o cambiarlas, lo cual se traduce en un beneficio tangible para los accionistas y trabajadores que la integran (Miranda Rivera, 2006).

Los Estándares QS-9000 quien apareció junto a ISO 9000:1994 desarrollado por los tres grandes fabricantes automotores estadounidenses (Chrysler, Ford y General Motors). Su objetivo es el desarrollo de sistemas de calidad basados en el mejoramiento continuo, enfatizado a la prevención de defectos y la reducción de variación y desperdicios de insumos. Enfocándose así a la capacidad de procesos y desarrollar planes de control (Escalante Vázquez, 2006).

El Libro de Kaizen habla sobre los procesos siendo estos la respuesta a mejorar los sistemas de trabajo, menciona que no basta tener a los empleados motivados y comprometidos, incluso apasionados, es necesario revisar y mejorar su sistema de trabajo, que tengan todo lo que necesitan para trabajar sin contratiempos en sus procesos. Si se tiene un buen proceso y es aplicado se evitarán así el volver a iniciar todo el trabajo, a esto le llama el re-trabajo, que se deriva a partir de los problemas de comunicación, excesos de controles, burocratización, despilfarro y malas decisiones (Suárez Barraza , 2007).

Al leer todas estas definiciones de calidad y acerca de la importancia de los procesos y sus errores, porque estos determinan si existe una calidad en el servicio donde la percepción tiene más valor que las expectativas, ya que están desaparecen al tener contacto directo con el servicio cuando se lleva a cabo esta interacción proveedor-cliente, sea de manera externa o interna. Un empleado debe considerarse cliente y si los procesos no se llevan a cabo con una mejora continua el cliente interno abandona la zona de interacción.

Es entonces que podemos decir que la calidad es cuando la percepción supera las expectativas, donde la percepción es el conjunto total de elementos (tangibles e intangibles) que se conjugan para darle forma al servicio. Los procesos son los pasos a seguir, el camino que debe seguirse para llegar al objetivo que es Satisfacción Total.

De esta manera para el presente trabajo se realizó un diagnostico interno para encontrar, detectar donde se encuentra el problema real, identificar lo que no está funcionando, y convertirlo en un área de oportunidad, diferenciando los elementos que no son problema, como los perciben y como los expresan.

Para el presente trabajo se utilizó la Metodología de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) el cual es un organismo de la Cooperación Técnica del Gobierno de Japón y que tiene como objetivo de mejorar el desarrollo socioeconómico de países que están en vías de desarrollo, y fomentar la cooperación internacional.

La metodología JICA consiste básicamente en 5 pasos: pre diagnóstico; Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector (utilización de gráficos de diagramas de radar); Análisis de Problemas y Ventajas; Elaboración del plan de asesoría y mejora; Elaboración del Reporte y presentar propuesta de mejora a la Empresa.

La mejora consiste en ciertas actividades que mejoran el desarrollo y funcionalidad de una empresa, que sin la participación de las personas que la integran, no se lograría de la manera más óptima. Para que las empresas puedan responder a los grandes cambios que se presentan a nivel nacional e internacional, es necesario realizar cambios internos, es decir cambios al interior de la empresa que no son sólo cambios culturales, sino que permitan concebir de una forma diferente el entorno y provoquen el impacto deseado del plan de mejora. (Pérez, 2008).

“Entre un cambio y otro, se deberán continuar las actividades para la mejora. Una mejora mayor se constituye acumulando constantemente mejoras pequeñas” (Pérez, 2008).

El objetivo de esta herramienta es proporcionar diagnósticos integrales, acertados y con esto proponer, implementar y evaluar acciones de mejora que coadyuven al logro de la competitividad y eficiencia en las empresas. Una vez identificada la causa raíz se plantean las propuestas de mejora de alto impacto y bajo costo utilizando para ello las herramientas japonesas de Mejora Continua (Kaizen) (Gobierno Federal, Fondo Pyme, Coparmex, Secretaria de Economía, 2004).

La mayor parte de la metodología JICA se basa en el sistema Just in time Kanban (producción Justo a tiempo), este sistema surge en el contexto de la reconstrucción de la economía japonesa hacia mediados del siglo 20, donde se realizaba un análisis crítico de las debilidades y fortalezas del sistema de la empresa con la que se competía directamente. Muestra como en el camino se encuentran rutas alternativas que dan la importancia a los procesos, ya que estos dan respuestas sistemáticas e impactan enormemente en las estructuras productivas. Impulsan nuevas formas de integración industrial y promueven cambios radicales en la cultura empresarial y laboral frente a conceptos de productividad y calidad (Núñez, 2002).

Actualmente existen un sistema que utiliza gráficos de diagramas radar o araña multivariable. Tal es el caso del Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de recursos naturales (MESMIS). Este método está dirigido a instituciones de investigación, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), y organizaciones de productores involucradas en el diseño, el desarrollo y difusión de sistemas de manejo de recursos naturales que incorpora Indicadores de Sustentabilidad; es una herramienta metodológica con énfasis en el contexto de los productores campesinos y en el ámbito local.

Brinda una reflexión crítica destinada a mejorar las posibilidades de éxito de las propuestas, es un proceso de análisis y retroalimentación, entendiendo las limitantes y posibilidades para la sustentabilidad. Constituye una herramienta en desarrollo.

El MESMIS se debe entender como un método para organizar la sustentabilidad (MESMIS, 2007). Por ejemplo, en el área turística es utilizada en el Turismo Ecológico; porque con esta herramienta se mide la sustentabilidad de los recursos naturales de desarrollos turísticos ecológicos, donde los resultados muestran si después de echar andar los proyectos se vuelven menos sustentables que al iniciar.

La sustentabilidad se mide de manera comparativa. Los criterios del diagnóstico parten de los atributos generales como son: Productividad, Rentabilidad, Eficiencia, Resiliencia, Confiabilidad, Estabilidad, Vulnerabilidad, Diversidad, Adaptabilidad, Autogestión, Capacidad de cambio, Organización, por mencionar algunos criterios que se deben de tomar en cuenta para el diagnóstico comparativo. De estos puntos críticos, se derivan los indicadores que facilitan la medición y cuantificación de los criterios de diagnóstico, estos indicadores se elaboran a partir de la información procedente de encuestas hechas realizadas anteriormente. Al final los resultados se representan en un diagrama multivariable o gráfico en estrella, y se analizan con el software estadístico que lleva por nombre Cen-turion XVI (Arnés Prieto, Marín González, Merino Zazo, & Hernández Díaz-Ambrona, 2013).

Un concepto que se presenta en este trabajo es “Mejora Continua”, el cual es un Proceso de Mejoramiento Continuo. Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de

pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante (Campaña, 2003).

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

Capítulo IV. Marco Metodológico

Para el desarrollo de esta investigación se plantea un enfoque cualitativo porque se analizan las características que se pretenden mejorar y descriptivo, el examen tiene una ponderación y variables que deben de ser contabilizadas para poder obtener una calificación y así crear el grafico radar o de araña.

4.1. Tipo y Diseño de la Investigación

En términos generales, el enfoque cualitativo y descriptivo, ambas emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan, en general cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- Llevan observación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; incluso para generar otras (Vélez, 2008).. Sin embargo, aunque ambos enfoques comparten esas estrategias generales, cada uno tiene sus características.

El enfoque cualitativo es guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero para descubrir cuales son las preguntas de investigación más importantes: y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resuelva un proceso más bien circular en que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

El enfoque descriptivo en la categoría Estudio de Casos, es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

Se utiliza este método para obtener una visión general del sujeto o tema. Algunos sujetos no pueden ser observados de ninguna otra forma; permitiendo la observación sin afectar el comportamiento normal. Se utilizó porque no es posible comprobar y medir el número de muestras que son necesarias.

Sin embargo, los resultados no pueden ser utilizados como una respuesta definitiva o para refutar una hipótesis.

En este proyecto se busca encontrar la solución de los problemas que surgen en Amarea Hotel Acapulco, Se efectuaron minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas. Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas.

Para ello se recogió información acerca de la situación existente en el momento en que implementa el examen, se tomaron en cuenta, las experiencias y condiciones pasadas y las variables ambientales que ayudan a determinar las características específicas y conducta del objeto de estudio. Después de analizar las secuencias e interrelaciones de esos factores, se elaboró un cuadro amplio e integrado de la unidad, tal como ella funciona en la realidad. Se reunieron los datos a partir de una muestra de sujetos cuidadosamente seleccionados y se procuró extraer generalizaciones válidas sobre la población que representa la muestra. El objetivo del estudio de casos consistió en realizar una indagación a profundidad dentro de un marco de referencia de la empresa; y sus respectivas dimensiones o aspectos que dependen de la naturaleza del caso estudiado. Incluye una considerable cantidad de información acerca de los hechos con los cuales el individuo entra en contacto y la naturaleza de sus relaciones con aquéllos. Los seres humanos desarrollan una constante interacción con diversos factores ambientales, por eso es imposible comprender su conducta sin examinar tales relaciones. Los datos provienen de fuentes principales. Se interrogó a los sujetos mediante entrevistas o cuestionarios y se pidió que evocarán experiencias pasadas o sus deseos y expectativas presentes.

Área de Estudio.

La presente investigación se realizó en Amarea Hotel Acapulco. Ubicada en Avenida Costera Miguel Alemán 2310, Costa Azul Deportivo, Acapulco, Guerrero. C.P 39850.

Población.

La población está compuesta por los 101 colaboradores de Amarea Hotel Acapulco. Aunque aumenta en temporadas de vacaciones, puentes y grupos por la demanda alta y se necesita aumentar plantilla para esos casos.

4. 2. Estudio de la Metodología J.I.C.A.

La Metodología de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón JICA; es utilizada en investigaciones de tipo cualitativo y descriptivo que pretende generar un cambio, orientada a mejorar el desarrollo económico de países en vías de desarrollo, promoviendo actividades de cooperación técnica para incrementar la competitividad de las Pymes mexicanas. Con este método se proporciona a las empresas diagnósticos integrales y acertados; y se propone, implementa y evalúa acciones de mejora que coadyuven al logro de la competitividad y eficiencia de las empresas.

Por consiguiente, esta metodología sirve para lograr las metas y objetivos por medio del talento humano, estructurando criterios en armonía y en equilibrio dinámico, donde el factor humano participará de manera continua para aumentar la productividad en las actividades y funciones asignadas. Todo esto para lograr la satisfacción en el cliente y cumplir con la filosofía organizacional de Amarea Hotel Acapulco.

Para el desarrollarlo se realizó un cuestionario que abarca las áreas que conforman al hotel, estas son: Administración, Recursos Humanos, Mercadotecnia/Ventas, Operaciones y Finanzas (Ver Anexo 2); cuenta con criterios para la evaluación (ver Anexo 4); y de esta forma se identificaron las principales áreas a intervenir, mostrando áreas de oportunidad que son, Recursos Humanos y operaciones (Ver Anexo 5).

Datos que abarca la Metodología JICA:

Descripción de la empresa.

- Nombre de la empresa.
- Sector.
- Misión de la empresa.

- Visión de la empresa.
- Objetivos de la empresa.
- Nombre del representante.
- Domicilio.
- Descripción de la fundación de la empresa.
- Capital Social.
- Productos y servicios Principales.
- Clientes Principales.
- Proveedores Principales.

4.3. Análisis de la Información.

Para la metodología JICA se tomaron en cuenta los siguientes factores a la hora de aplicar esta herramienta, esto se debe tener una visión global de la situación que rodea al hotel.

- Factores Económicos.
- Factores políticos y legislativos.
- Factores Socio Culturales.
- Factores Tecnológicos.
- Factor de la conservación del ambiente global.
- Factor de la Sensibilidad.

A continuación, se explican de manera breve y concisa.

Factores económicos.

La agenda de competitividad para el estudio turístico de Acapulco 2013-2018 (2014) menciona en su texto que el puerto cuenta con tres zonas principales donde se desarrollan actividades turísticas, que a saber son:

- Acapulco Diamante
- Acapulco Dorado.
- Acapulco Tradicional.

Las tres zonas cuentan con hoteles de la categoría de 2, 3, 4 y 5 Estrellas, así como dos hoteles de categoría de un diamante. Todos ellos hoy ofrecen hoteles con cuartos con calidad, para dar servicio de hospedaje a los turistas tanto nacionales como extranjeros, siendo registrados hasta el momento entre 246 hoteles con diferentes categorías y fluctuando el número de cuartos desde 18,147 y llegar hasta 17,612 cuartos disponibles, siendo la zona de Acapulco Dorado quien encabeza esta lista de oferta de cuartos con una capacidad turística de 9,455; le sigue el Acapulco tradicional con 4,389; luego el Acapulco Diamante con 3,320; y por último Pie de la Cuesta con sólo 448 cuartos, esto se registra en el año 2012. En ese mismo año, la industria ha proporcionado a Acapulco un arribo de 4, 782,223 turistas entre nacionales y extranjeros, con una estancia de tres días en este destino, con una derrama económica de \$27, 239, 733,920. (Agenda, 2014)

En lo referente a la oferta hotelera en Acapulco, las estadísticas de la Secretaría de Fomento Turístico (SEFOTUR) 2012, señalan que para el año 2009 había casi 246 hoteles con diferentes categorías y fluctuando el número de cuartos desde 18,147 y llegar hasta el 2012, con 17,612 cuartos disponibles, siendo la zona de Acapulco Dorado quien encabeza esta lista de oferta de cuartos con capacidad turística con 9,455; le sigue el Acapulco tradicional con 4,389; luego el Acapulco Diamante con 3,320; y por último Pie de la Cuesta con sólo 448 cuartos, datos del año 2012, representados en la gráfica 3.2.2, por zonas turísticas del año 2009 al 2012. Del periodo comprendido 2000-2007, los niveles de ocupación hotelera presentaron una tendencia a disminuir, luego hubo un ligero repunte en 2007, 2008 y 2009 y una fuerte caída en 2011, año en el que se registró la tasa de ocupación más baja en la última década (43.70%); Para el año 2012, esta variable presentaba una ligera recuperación, pero todavía por debajo de los 54.43% que inició en el año 2000.

Factores políticos y legislativos.

El turismo también es una industria que requiere la participación de múltiples interesados, como es el Gobierno, la sociedad e iniciativa privada.

La Secretaria de Fomento y Desarrollo Económico, como gestora de los financiamientos del sector turístico, se regula bajo el artículo 137 de la ley general de Turismo, en la que involucra al

Estado, Municipio y los diversos sectores turísticos y que se encuentran también definidos en el Plan Sectorial de Turismo.

Todo lo relacionado con turismo en el Estado de Guerrero se regula bajo esta ley Estatal, estando en sintonía con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Municipal de Desarrollo.

Factores socioculturales.

Al igual que otras industrias y giros de negocios en todo el mundo, la industria de hospedaje ha sido fuertemente impactada por la creciente globalización económica, innovaciones constantes, demanda mucho más diversificada y sofisticada, adopción de prácticas versátiles y altos estándares de productividad y profesionalismo, calidad total y una máxima satisfacción del cliente. El turista de hoy busca entretenimiento, diversión, descanso, cultura y, por supuesto, una experiencia de alojamiento de excelencia. La calidad en los servicios de hospedaje debe de ser el acompañante inseparable de los recuerdos especiales que dejan el paisaje, la cultura y los destinos turísticos de México.

Factores Tecnológicos.

Se presentan de manera cómo una mejora y de competencia nuevos productos, servicios, técnicas que van modificando las necesidades de los clientes. Nuevos materiales sustituyen a los tradicionales; nuevas formas de comunicación; los equipos electrónicos y de cómputo se han vuelto de uso común; existen nuevas y mejores técnicas de proporcionar los servicios a los clientes y procesos innovadores; constantemente, surgen nuevos y mejores productos, servicios, software especializado, etcétera.

El factor de la tecnología es importante en los procesos para transformar los productos y los servicios; implementarla ha aportado procesos rápidos de facturación y de cobro; en la distribución y comercialización de productos y servicios. La tecnología es un elemento importante en cualquier tipo de empresa, y se vuelve obsoleta ante los cambios efectuados en la innovación constante de la tecnología. Es necesario estar actualizados e informados y así evaluar la posibilidad de su implementación en la empresa. Es importante entonces que ante estos cambios tecnológicos los empresarios se ven obligados a desarrollar nuevos conocimientos y

mantenerse actualizado, ya que, de no ser así, es probable que la empresa no compita con eficacia.

Factor de la conservación del ambiente global.

En un artículo escrito para la revista de Estudios y Perspectivas del Turismo, menciona al hotelería como parte de la cadena productiva de servicios de turismo es uno de los sectores que generan impactos sobre el medio ambiente por medio del consumo de agua, de energía y de generación de residuos. Es entonces donde los procedimientos buscan orientar a los gestores de las empresas del sector de hotelería y turismo y concientizar sobre la sustentabilidad ambiental (Correa Zanette & Edegar Luis, 2013).

Actualmente las organizaciones del segmento turístico están atentas a este nuevo cuadro institucional de cambios para mejorar las condiciones ambientales e incorporarse en ese nuevo mercado “verde”. El turismo como fenómeno y los servicios que forman parte de la actividad turística son causantes de impactos ambientales, pero también hay proyectos que están ayudando en la conservación de los destinos. Dichos impactos son consecuencia de un proceso complejo que involucra turistas, comunidades receptoras y todos los productos y servicios utilizados para atender esa demanda. Para reducir el impacto es necesario planificar las actividades, especialmente a través de una gestión sustentable (Fernandes Guzzo & Machado do Nascimento, 2013).

Así mismo una empresa con políticas sustentables y con gestión ambiental es aquella que busca mitigar el impacto que generan sus actividades, beneficiando a la sociedad, al medio ambiente y su entorno.

En la contaminación ambiental avanza a pasos agigantados, ocasionando la extinción en mayor o menor grado de las especies. Ejemplo de estos agentes pueden ser el uso excesivo de plaguicidas, contaminación del agua con residuos de la actividad industrial, la contaminación atmosférica que provoca las lluvias ácidas y la disminución de la capa de ozono, entre otras. El cambio climático global y el calentamiento de la Tierra, provocado por el efecto invernadero, producto de grandes cantidades de dióxido de carbono. La sobreexplotación de los recursos naturales, producto de la globalización de la economía y métodos más eficientes de caza. Dado a

todo lo anterior, es necesario tomar medidas que coadyuven a la preservación del medio ambiente con sus diversas especies de Flora y fauna (Primack & Ros, 2002).

Factor de las actividades sociales de la empresa.

La responsabilidad social de las empresas actualmente se encuentra cuando surge la necesidad de regular, ser transparentes en las medidas de promoción y estímulo. En este sentido, se destaca un comportamiento socialmente responsable en las empresas, cuando la sociedad y los empresarios son conscientes de las externalidades negativas que genera un crecimiento económico basado en unas malas prácticas empresariales y, por lo tanto; consideran oportuno incorporar en el modelo de gestión empresarial los aspectos medioambientales y sociales.

Los principales motores del cambio hacia un modelo empresarial responsable son: los consumidores y los inversores. En consecuencia, se establecen un marco normativo que permite ver una información transparente y verificada sobre la actuación de las empresas. Estableciendo así requisitos de cumplimiento obligatorio para aquellas empresas que voluntariamente se autodenominan socialmente responsables. Este planteamiento, debería considerarse como un estímulo y no una amenaza.

Factor de Sensibilidad.

Es una herramienta que facilita la toma de decisiones es el factor de la sensibilidad, el cual permite diseñar escenarios en los cuales podremos analizar posibles resultados de la implementación de una mejora. El factor de sensibilidad evalúa el impacto que los datos de entrada o de las restricciones específicas a un modelo definido en el resultado final o en las variables de salida del modelo (Nicolas Alarcón, Valenzuela Fernández, Gutiérrez Caques, & Gil Lafuente, 2015). La sensibilidad es el grado de vulnerabilidad de los componentes ambientales de una determinada área frente a una acción o proyecto que conlleva impactos, efectos o riesgos. La mayor o menor sensibilidad, depende del grado de conservación o intervención del área donde se va a desarrollar el plan propuesto y en el campo social, por la presencia de poblaciones, culturas, etnias o grados de organización económica y política que en un determinado momento pudieran sufrir algún efecto. (Sandia Rondón & Henao de Vásquez, 2001).

4.4. Metodología del Diagnóstico.

Este presente trabajo se elabora con 5 pasos que nos ayuda a Analizar el problema y así mismo elaborar el plan de mejora que ayudará a elevar la competitividad en las empresas.

Paso 1. Pre diagnóstico

Paso 2 Ejecución del Diagnóstico de la Empresa por área

Paso 3 Análisis de Problemas y Ventajas

Paso 4 Elaboración de Plan de mejora

Paso 5 Elaboración del Reporte y presentarlo a la Empresa

4.5. Detección de los Problemas a través de graficar con diagramas de Radar.

La Gráfica de Radar también conocida como Diagrama de Araña, es una herramienta muy útil para mostrar visualmente los gaps entre el estado actual y el estado ideal. Se utiliza para presentar visualmente los gaps existentes entre el estado actual y el estado ideal. Captan las diferentes percepciones de todos los miembros del equipo con respecto al desempeño del equipo o de la organización. Muestran las fortalezas o debilidades del equipo o de la organización, presentando claramente las áreas de oportunidad. (Calidad, 2003)

Esta herramienta se utiliza de la siguiente manera:

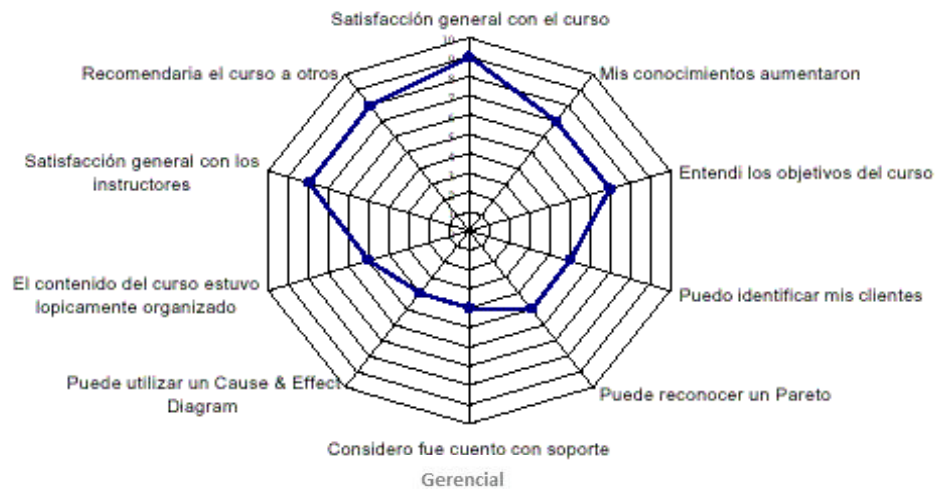
1. Conformar el equipo correcto, reuniendo o verificando los datos a representar.
2. Se definen las categorías de calificación normalmente de 5 a 10 categorías, en caso de la Metodología Jica abarca 5 categorías importantes en una empresa que son Recursos Humanos, Administración, Finanzas, Operaciones y Mercadotecnia o Ventas.
3. Se califican todas las categorías donde cada miembro del equipo puede calificar en dónde siente que la organización o el equipo se encuentran en la actualidad. Esto puede realizarse en silencio utilizando puntos adhesivos.
4. El equipo puede desarrollar un puntaje, ya sea por consenso o calculando un promedio de los puntajes individuales.
5. Definir la calificación del equipo para cada categoría.
6. Interpretar y utilizar los resultados para mejorar.
7. Indicar la fecha en la Gráfica de Radar.

8. Consejos para la Construcción/ Interpretación.

Se utiliza para ayudar a desarrollar un “Código de Comportamiento del Equipo” como, por ejemplo:

- Diagrama de Afinidad
- Lluvia de Ideas
- Check list para la Reunión de Datos
- Análisis del Campo de Fuerzas

Gráfico 1Ejemplo de diagrama radar o de Araña



Fuente: Resultados del Programa de Capacitación en Calidad" de Coach's Guide To The Memory Jogger II, GOAL/QPC, 1995

Este tipo de grafico nos permite ver de una manera rápida y sencilla las áreas de oportunidad a mejorar. También funcionan para hacer comparativas entre dos o más objetos a subsanar

CAPÍTULO V

RESULTADOS

Capítulo V. Resultados

La presente investigación se vio complementada con el primer diagnóstico de las 5 áreas principales (Administración, Operaciones, Mercadotecnia/Ventas, Recursos Humanos, Finanzas) sin profundizar en los exámenes de las sub áreas al Hotel Courtyard by Marriot Cancún. En este hotel se realizó una estancia empresarial de 3 meses teniendo la oportunidad de observar los procesos operativos y el control de calidad en los servicios en el área de Recursos Humanos y Operaciones (Recepción y Ama de Llaves).

El objetivo, fue observar y analizar la metodología utilizada en Courtyard y compararla; ya que son hoteles con similitudes en cuanto a tecnología, servicios, calificación de estrellas, número de empleados, con la única diferencia que Amarea es un hotel nacional, y Courtyard es un hotel internacional de la cadena Marriot. En el Anexo 1 se muestran fotos a modo de comparación de los dos hoteles, y en el Anexo 5 se encuentran las gráficas de los resultados del diagnóstico.

A continuación, se muestra la detección de áreas de oportunidad a través de graficar con diagramas de Radar.

Tabla 5 Primer cuadro de resultados de diagnóstico Amarea Hotel Acapulco y Courtyard by Marriot.

AREA	RESULTADOS
ADMINISTRACIÓN	6.6
OPERACIONES	4.3
MERCADOTECNIA/VENTAS	8.4
CAPITAL HUMANO	5.1
FINANZAS	7.8

AREA	RESULTADOS
ADMINISTRACIÓN	8.4
OPERACIONES	8.8
MERCADOTECNIA	9.3
CAPITAL HUMANO	9.2
FINANZAS	8.2

Ver graficas en Anexo 5.

5.1.- Comentarios a la Problemática General de Amarea Hotel Acapulco

Administración.

La empresa tiene establecidas la visión, misión y políticas administrativas, pero no es entendida por todos los empleados. No es promovida la información entre el personal, ni cuenta con objetivos por escrito en todas las áreas, por lo anterior no hay planes ni programas en la organización, y lo que se hace es en forma reactiva y no proactiva. Los representantes legales cuentan con conocimiento y experiencia en el mercado, sin embargo, desde que inició el negocio se desconoce si cuenta con un plan de negocios; en la parte del servicio se apoya con un supervisor operativo, además hay un supervisor administrativo. Los encargados de supervisar la operación y administración son los que tienen más tiempo en la organización. Las políticas que se tienen son de tipo reactivo, de acuerdo a los problemas y situaciones que se van presentando. No hay buena relación en algunos mandos medios. Dentro de las actividades del Gerente General se desconoce si participa activamente en asociaciones y comités relacionados con la organización, el medio ambiente y la responsabilidad social. La empresa carece de conciencia ambiental y no existe responsabilidad social en sus procesos.

Operaciones.

El equipo humano está integrado de manera ordenada dentro de las siete divisiones que ese compone Amarea Hotel Acapulco. En primer lugar se encuentra División Uno se encuentra Recursos Humanos (Gerente de Recursos Humano, Auxiliar de Recursos Humanos); División Dos se encuentran Ventas y Reservas; División Tres es la Contraloría (Contralor y Contador); División Cuatro "A" pertenece a División Cuartos, esta área de operaciones la compone Ama de llaves, Camaristas, Recepción; División cuatro "B" es Alimentos y Bebidas (restaurante, bar, café, helados); División Cinco se encuentra Capacitación (Por lo regular es alguien externo); División Seis se encuentra Grupos; finalmente División Siete, se encuentra dividido por Gerencia General y Mantenimiento.

Las funciones y procedimientos de todos los puestos no están definidas en el manual de procedimientos, aunque se han estado actualizando paulatinamente. Las actividades no están sistematizadas, carecen de un sistema de evaluación de las actividades de manera interna. No hay

estandarización en los procesos, sobre todo en la homogeneización de los servicios ocasionando quejas en cuanto al servicio por parte de los clientes, todo esto se da con base a los errores operativos en el personal. En el área de recepción se dan problemas de no atender las necesidades en tiempo al no tomar precauciones, no hay manuales de operación. Han puesto mucho empeño en la imagen del hotel, aunque con fallas en varios puntos donde no se atienden a tiempo los desperfectos. En la parte de servicio de atención al huésped el personal de contacto es amable y entusiasta, pero sin técnica; no hay estándares, políticas, cuentan con fraseología a la hora de contestar el teléfono. El servicio a clientes es bueno y casi no hay quejas, pero cuando éstas se presentan en algunas encuestas se menciona que no dan solución inmediata; cuentan con un sistema que evalúa el servicio del hotel y funciona para quejas y comentarios, llevando así un registro. Regularmente reciben capacitación, no está de más mencionar que actualmente cuentan con una capacitación llamada “Administración Productiva”; la cual consta de 18 cursos y que a lo largo de estos cursos los participantes miden su productividad diaria, por medio de una técnica de graficas de medición personal con base en sus resultados se va graficando la productividad, es necesario mencionar que esta capacitación no es para todos, sino solo para aquellos que demuestren el deseo y la disponibilidad de querer calificar para puestos superiores, con esto queda claramente especificado que no todo el personal cuenta con la preparación suficiente para poder obtenerla. Las mejoras en la operación se hacen de manera reactiva, sin haber una evaluación formal. No hay una medición de tiempo en el servicio, las operaciones llevadas diariamente diarias, como entradas/salidas de los huéspedes, cobros, están automatizadas. El control de los almacenes y la rotación de los inventarios son buenos.

Mercadotecnia y Ventas.

Amarea Hotel Acapulco está ubicado en el puerto de Acapulco, ofreciendo una variedad de servicios extras al alojamiento, en un ambiente familiar y agradable. Desde hace muchos años goza de buena imagen y sus principales clientes son turistas nacionales en familia, el turismo extranjero entre semana, fines de semana, puentes, vacaciones oficiales, eventos y congresos. Tienen una página en internet para hacer contacto a través de la red. La materia prima y los insumos utilizados en la preparación de alimentos son de buena calidad. El hotel ofrece todos los servicios como: estacionamiento propio, valet parking, salones de eventos y amplias

instalaciones. Los precios son competitivos con respecto a otros hoteles de la zona. Las ventas actuales son buenas, aunque se tiene la capacidad e infraestructura para tener más y mejores clientes. El servicio que se ofrece es aceptable, aunque se desconoce si existen por escrito políticas, estándares. Cuentan con un sistema de post-venta.

Capital Humano.

La empresa contrata el recurso humano, trata de que sea el adecuado y lo distribuye apropiadamente. Actualmente cuenta con aproximadamente 101 colaboradores entre gerente general, supervisores administrativo y operativo, jefes operativos, de los cuales todos cuentan con seguridad social y con todas las prestaciones superiores a las de la Ley; en temporadas vacacionales y eventos se contrata a personal eventual (sindicato). La Gerencia de recursos humanos realiza otras funciones con respecto al personal, se encarga de llevar expedientes, contratos, nómina, reglamento interno y prestaciones laborales. No se tiene un sistema de reclutamiento y selección del personal, la mayoría de los trabajadores los envía el sindicato de trabajadores de hotelería; cuando ingresan se les da una inducción de la empresa. No cuenta con un manual de perfil de puesto. No ha habido una evaluación de desempeño del personal, ni detección de necesidades de capacitación, aunque regularmente se les ha dado cursos de capacitación como calidad en el servicio, valores, trabajo en equipo; y este último curso de capacitación de Administración Productiva. El ambiente laboral es aceptable, aunque con problemas de comunicación en algunas áreas de la empresa, sobre todo en personal de mandos medios. Se les comunica de cambios e información general de la empresa a través de un tablero de anuncios. La empresa les da prestaciones superiores a las de la ley, sin embargo, hay personal no comprometido por falta de automotivación laboral y problemas personales que afectan al buen desempeño de las labores.

Finanzas.

El área contable y fiscal es encargada de realizar los registros y control de los ingresos y egresos, pagos al SAT, trámites y pagos de licencias, INFONAVIT, IMSS e impuesto del 2%, la información es recabada diariamente por el personal administrativo, llevando los registros de las operaciones al día mediante sistema de cómputo. Las finanzas de la empresa son sanas;

actualmente no tienen deudas con proveedores las deudas son controladas; el tiempo de pago a proveedores es oportuno; la contabilidad está al día; tienen definido los costos de los servicios, faltan algunos más por definirse. La información arrojada por la Contabilidad se utiliza para la toma de decisiones. Cuenta con objetivos financieros por escrito.

F.O.D.A radar general o de araña.

Fortalezas

- Buena imagen de la empresa.
- Excelente ubicación.
- Excelente vista al mar.
- Variedad de Servicios.
- Higiene en la preparación de los alimentos.
- Ambiente agradable.
- Estacionamiento exclusivo.
- Mobiliario de servicio propio y en buenas condiciones.
- Materia Prima e insumos de calidad.
- Amplias instalaciones.
- Capacidad para desarrollo de nuevos productos.
- Pertenece a la cadena de hoteles de tradición.
- Productos y servicios de buena aceptación.

Debilidades

- Falta de manual de operaciones.
- Falta de estandarización en los servicios.
- No hay estándares ni políticas para todos los procesos.
- Desconocimiento de costos en algunos servicios.
- La comunicación interna es confusa.
- No se evalúa el desempeño laboral.
- Fallas en la atención a clientes.
- No cuentan con un manual de perfil de puestos.

- Baja concientización laboral.
- Deficiente trabajo en equipo.
- Mala actitud de algunos colaboradores.
- No hay objetivos escritos por áreas.
- No cuentan con certificaciones que avalen un servicio de calidad.

Oportunidades

- La zona tiene buena afluencia turística, sobre todo en fines de semana.
- Puerto de aceptación turística.
- Aprovechar programas de consultoría y capacitación laboral gubernamentales.
- Expansión de la empresa con un club de playa.
- Alternativas de nuevos nichos.
- Servir a más grupos de clientes
- Ampliar la gama de productos.
- Alternativas de establecimiento de alianzas estratégicas.
- Buscar el apoyo para entrar en el sistema de certificaciones expedidos por la Secretaría de Turismo y otras instancias.
- Capacitación para el desarrollo de talento.

Amenazas

- Altos Impuestos federales y estatales.
- Competencia de bajo costo y calidad.
- Incurción de sindicato y las consecuencias de esto.
- Precios de materia prima afectados por los cambios de mercado.
- Ambulantaje en calles y playa.
- Inseguridad en el país, en el puerto y en la zona.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Baja afluencia turística en algunos meses del año.
- Zona potencial de riesgos naturales.
- Bajo poder adquisitivo del mercado.

Área de oportunidad 1 Operaciones

Tabla 6 Resultado de diagnóstico sub-área de Operaciones.

SUB ÁREA	RESU LTADOS
CONTROL DE CALIDAD	4
CONTROL DE COSTOS	7.6
CONTROL DE PROCESOS	4
CONTROL DE MÉTODO (desarrollo y cambios de proceso)	3.9
CONTROL DE EQUIPOS E INSTALACIONES	6.3
MATERIAL, COMPRAS Y PROVEEDORES	8
CONTROL DE INVENTARIOS	9
ADMINISTRACIÓN DE LA OPERACIÓN	5.7

Gráfico de diagrama radar 2017(Ver Anexo 6)

Control de Calidad.

No han desarrollado un sistema de calidad en la empresa, se ignora si en oficinas principales se cuenta con tal sistema por escrito el cual mantenga la calidad. La forma en que identifican las necesidades de los clientes es por medio del cuestionario de salida que algunos clientes que se dan tiempo para contestar, por ende, no siempre tienen identificados los requerimientos de los clientes. En cuanto a la organización o realización de actividades para mejorar la calidad, se está por definir las capacitaciones por parte de la Secretaría de Fomento Turístico (SEFOTUR) en temas de Calidad en el Servicio para las áreas de División Cuartos (recepción, camaristas). Se ha observado que la empresa registra fallas que ocurren en el transcurso de la prestación del servicio, hay un descuido durante el proceso de dar los servicios.

Control de Costos.

El control de costos es importante, ya que por medio de estos se mantiene un control en la empresa, los costos directos, los costos de sus inventarios, sus costos fijos, variables e indirectos, Se distribuyen adecuadamente el costo fijo en función del tipo de servicio. La información es poder y por lo tanto se pueden tomar decisiones.

Control de Procesos.

Tener el control de los procesos lleva a cualquier empresa a responder correctamente en tiempo y forma al cliente a la hora de intercambiar su dinero por servicio; es tener el

conocimiento total del funcionamiento de la empresa, un sistema de control de procesos integra la realización del servicio y la satisfacción del cliente. Al momento de realizarse un servicio se sigue una secuencia lógica tanto desde el punto de vista del cliente como de la empresa. Se tiene el control adecuado de las actividades necesarias.

Cuando hay control de los procesos, es cuando una empresa sabe y conoce el registro de la información del resultado real del servicio y la utiliza para la mejora, controla el tiempo de realización del servicio y su capacidad disponible, se identifican claramente el tiempo estándar de la realización del servicio, el tiempo en cuando a las horas hombres estándar por servicio.

Amarea Hotel Acapulco desconoce los tiempos y movimientos de sus clientes, de sus colaboradores, carece de un control de procesos que les pueda proporcionar información determinante para la toma de decisiones y así también establecer mejoras dentro de la empresa.

Control del Método (de desarrollo y cambios de proceso).

Amarea Hotel Acapulco no han desarrollado un sistema de control para los cambios, a pesar de esto procuran mejorar en cuanto a instalaciones, aunque esta parte no hay un control por parte del colaborador, ya que las mejoras en las instalaciones son determinadas y gestionadas por el corporativo. No cuenta con diagramas de procesos y flujo de materiales y servicio.

En cuanto en el tema de la tecnología en los procesos la empresa no compite a nivel local, regional, nacional o internacional en temas de innovación, ya que no ha desarrollado procesos propios. Adaptándose a métodos de trabajo tradicionales para cubrir las necesidades que se presentan al proporcionar los servicios.

Control de Equipos e Instalaciones.

Parte importante en las empresas que dan servicio de alojamiento como son los Hoteles es la parte de la infraestructura, las instalaciones. El mantenimiento es esencial a la vista, tanto a los equipos de cómputo, como mantenimiento general al inmobiliario. Contar con las herramientas y el equipo necesario para poder cubrir las necesidades previniendo otros desperfectos.

Materiales, Compras y Proveedores.

Las relaciones con los clientes, colaboradores y proveedores son necesarias para generar una propuesta de valor competitiva entre las empresas. En este caso las compras y los materiales

necesarios para poder ejecutar los servicios, gran parte del éxito de una empresa se debe al desarrollo de las buenas relaciones con sus principales proveedores, esto implica llevar también un mejor control en sus inventarios y finanzas sanas.

Control de Inventarios.

Llevar un sistema control de inventarios nos lleva a tener un adecuado almacenamiento de los materiales que se usan para realizar los servicios; es realizar inventarios de artículos existentes; almacenar de manera ordenada y arreglado; estableciendo métodos y lugares para colocar cada insumo, claramente definido y señalado el lugar y el volumen, de esta forma el uso de formatos de entradas y salidas de los almacenes llevan una secuencia exacta en beneficio de hacer más fáciles las actividades de inventariar. Por otro lado, es necesario que existan procedimientos por escrito para el rechazo de insumos defectuosos, se debe de tener en cuenta esta parte, ya que de esta forma se mantienen las relaciones sanas con los proveedores.

Área de oportunidad 2: Recursos Humanos.

Tabla 7 Resultado de diagnóstico sub-área de Recursos Humanos.

SUB ÁREA	RESULTADOS
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	5.3
ADMISIÓN Y EMPLEO	8.2
SISTEMA DE EVALUACIÓN	2.2
COMUNICACIÓN	4.2
DESARROLLO DE CAPACIDAD	4.4
BIENESTAR Y SEGURIDAD	6.2

Gráfico de diagrama radar 2017 (Ver Anexo 7).

Política de Recursos Humanos.

Concuerdan las políticas del personal y de relaciones laborales con la política y filosofía de la administración personal.

No existe por escrito las políticas de satisfacción de los empleados, esto se debe a que no hay conocimiento si exista un manual de perfil de puestos, no hay un manual de contratación,

tampoco de capacitación. No cuentan con un área que maneje aspectos del personal y de relaciones laborales. A pesar de la falta de manuales, el personal de Capital Humano procura establecer claramente las funciones del colaborador, la relación existente entre patrón y obrero.

Admisión y empleo.

Por la falta de un perfil de puestos no se encuentra claramente definido el tipo de personal a contratar, y no existe un Plan de Contratación. Pero se tiene claro el número de trabajadores que se necesita contratar, en qué áreas y las temporadas que más lo exigen. El personal no es evaluado por medio de exámenes escritos, únicamente por entrevista y prueba de práctica.

Esta correctamente establecido y comunicado las condiciones y tiempo del periodo de prueba, con las personas que se admiten, pero no por escrito.

Al nuevo personal se le da un curso de inducción, donde se les habla de la historia de la empresa, una carta bienvenida por parte del director ejecutivo, se proporciona información donde se exhiben sus derechos y obligaciones, así como los programas de Bienestar y Seguridad en el trabajo. Teniendo en cuenta todos los puntos necesarios y condiciones generales del trabajo, según lo señala la Ley Federal del Trabajo (LFT). El reglamento del trabajo tiene incluidos todos los puntos necesarios y es reconocido al máximo por los colaboradores el reglamento de la empresa.

Sistema de Evaluación.

No hay un escrito donde se establecen los criterios para el ascenso y promoción, despido y/o cambio de área de trabajo. No se cuenta con un examen de evaluación del personal administrativo, ni el diseño de pruebas de aptitud. No cuentan con un programa de desarrollo de la carrera personal, para realizar el cambio de áreas de trabajo. A causa de la reforma laboral ya no se cuenta con un programa de jubilación, el personal es contratado únicamente por 28 días, se da de baja, y volviéndolo a contratar a los 7 días regulares, esto solo aplica para el empleado de confianza, el personal no genera antigüedad. No cuentan con un sistema de auto-declaración y auto-evaluación.

Comunicación.

No hay una comunicación efectiva y de valor agregado hacia los colaboradores de mandos para mantenerlos informados sobre los resultados de negocio, políticas administrativas; únicamente cuentan con el Tablero de Anuncios, es la forma en que se les da a conocer información general, por ejemplo: cumpleaños, datos curiosos, próximos eventos, resultados, etc.

El trabajador no cuenta con un espacio donde pueda interactuar e intercambiar ideas libremente, y donde pueda manifestar sus iniciativas para elevar la competitividad y la productividad entre ellos mismos.

No existe un sistema de cursos y trabajos especializados que los empleados puedan elegir para elevar su desempeño.

La Gerencia de Recursos Humanos hace esfuerzos para mejorar el ambiente del lugar del trabajo, para que el empleado lo sienta como un lugar agradable para trabajar y pueda su trabajo acorde a lo que se requiere.

Desarrollo de Capacidad.

No se cuenta con un programa de desarrollo de capacidad de los empleados, esto provoca que no haya una identificación de las necesidades del desarrollo de cada individuo. Por otro lado, se cuenta actualmente con un curso de capacitación, dirigido a mandos medios y altos, esto es para ser promovidos a otros cargos con más responsabilidad. No se ofrece un entrenamiento por categoría, para formar operadores funcionales; no hay un sistema de apoyo a la superación personal (por ejemplo, para obtener certificaciones). No se cuenta con un sistema de estímulos para los empleados, para elevar su capacidad y se generen efectos a partir del mismo.

Bienestar y Seguridad.

No existen acciones de beneficio y bienestar, como son las actividades de recreación. Tampoco se cuenta con una revisión médica al momento de su contratación y posteriormente al ingreso de la compañía. Es seguro y está arreglado el ambiente de piso de operaciones y de las oficinas. Se han tomado medidas para crear un ambiente de trabajo cómodo y bueno. Los programas de cómputo son amigables y adecuados. A pesar de la falta de un manual de Control de Seguridad, el personal al momento de proporcionarle el curso de inducción, les dan a conocer

los sistemas de seguridad, prevención de accidentes. Tomando así medidas para prevenir y disminuir los siniestros laborales.

5.2. Plan de Mejora.

Como se puede observar en el pentágono, uno de los principales problemas que se detectaron en Amarea Hotel Acapulco, se encuentra en el área de Operaciones, específicamente la relación con factores de más baja puntuación de Control de Procesos y Control de Calidad. El cual se relaciona con la segunda área débil que es Recursos Humanos, específicamente en los factores de Sistema de Evaluación y Desarrollo de Capacidades.

Tabla 8 Problema raíz y efectos.

<u>PROBLEMA</u>	<u>Efectos</u>
FALTA DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	Baja calidad en el servicio
	Falta de objetivos comunes
	Desconocimiento de métodos de trabajo

Fuente: Creación Propia.2017

Posteriormente se realizó una entrevista abierta de observación directa y de carácter cualitativo a 20 empleados que tienen aproximadamente entre 5 y 16 años de antigüedad trabajando en el hotel, y que han vivido los cambios de este, se les invito a la libre expresión a los entrevistados, obteniendo sus recuerdos espontáneos, sus expectativas y juicios acerca de las cosas, así como también sus deseos. Las preguntas eran únicamente sobre su opinión en cambios que se han ejecutado dentro de la empresa desde su incorporación al hotel, utilizando las variables de calidad y productividad. Las cinco respuestas más comunes fueron: Las instalaciones han mejorado; Tenemos capacitación constante; Se sienten bien en su área de trabajo; Sienten apoyo por parte de su jefe inmediato; El Reglamento no es respetado por los trabajadores (ver Anexo 8).

Esta entrevista ofreció entender un poco más como el cliente interno ve a la empresa, su opinión y punto de vista de su experiencia por la que todos los días atraviesa.

5.3. Línea de Mejora.

Estandarizar procesos de calidad en todas las áreas en el corto plazo e implementar sistema de evaluación para identificar la capacidad y el desempeño de los empleados de manera individual.

Esto se puede mejorar con una lista de actividades a realizar (Check list) por área, por turno. En este Check list vienen las actividades que debe de realizar cada cliente interno en su área, las tareas diarias que se le encomiendan, con esto se puede lograr que todos lleven el control de sus tareas diarias, esta herramienta de trabajo puede ayudar al departamento de Recursos Humanos para la evaluación del desempeño de cada uno de ellos.

Cada cliente interno conoce su tarea diaria, sus actividades, el Check List es una herramienta que ayuda controlar esas tareas. Las actividades se vuelven tan repetitivas, pero a la vez son tan diferentes ya que una de las características de los servicios es que son individuales y por lo regular se presentan imprevistos. El colaborador o cliente interno puede olvidar tareas o saltarlas. La función del Check List es recordar las actividades y así obtener un nivel optimo e impactando en la productividad en su área de trabajo.

El Check List se redactará basándose en los manuales de operación de cada área. El primer paso para redactar un Check list es sintetizar el manual de operaciones a una hoja sencilla tamaño carta, poniendo cada punto como una meta diaria; priorizando las actividades claves que ayuden a lograr los objetivos del día.

5.4. Objetivo de Mejora.

Al hablar de Mejora Continua, se habla de estrategias, de ser progresivo, y buscar los mejores resultados.

Por esta razón, el objetivo de mejorar es para reforzar la efectividad en las operaciones (procesos) para aumentar el margen de utilidad, productividad y eficiencia de la organización.

En un plan de mejora se requiere desarrollar en la empresa un sistema que permita contar con colaboradores entrenados para hacer un buen trabajo, controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones. Que pongan empeño en su trabajo, buscando realizar las operaciones de manera óptima y que sugieran mejoras. Con disposición al cambio, capaz y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y
RECOMENDACIONES

Capítulo VI. Conclusiones, Propuestas y Recomendaciones

6.1 Propuesta.

En la gráfica radar en anexo 7 observamos que el área de oportunidad de recursos humanos (RRHH) es el sistema de evaluación. No se avalúa al personal sobre sus aptitudes debido a que gran parte del equipo de colaboradores es personal enviado por algunos de los Sindicatos de hoteles y restaurantes ubicados en Acapulco, Guerrero y no se toma en cuenta el perfil necesario para una vacante. El personal de planta tampoco cuenta con un sistema de evaluación. Cabe mencionar que una de sus fortalezas es el área de Admisión y Empleo ya que se tiene claro el número de trabajadores que se necesita contratar, en qué áreas y las temporadas que más lo exigen. Establecen con claridad la relación colaborador-patrón.

La gráfica radar que se muestra en anexo 6 se observa que las áreas de oportunidad de las operaciones es control de calidad y control de procesos. Conscientes de que al controlar los procesos da como resultados una calidad en cada uno de ellos, se propone trabajar con un sistema que los dirija con los mismos objetivos para de esta manera cubrir las exigencias de los clientes externos.

A partir del análisis realizado al área de recursos humanos y operaciones se plantean las siguientes propuestas que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 9 Propuestas de Intervención para la mejora continua.

<u>Problemática</u>	<u>Medida a Implementar</u>
<i>Falta Evaluación del personal</i>	Implementación de un programa que permita la evaluación en el desempeño de actividades, esto se logrará con una herramienta que lleva por nombre Check List la cual contendrá una lista de actividades diarias a realizar de cada área, cada turno. Esto es con fin de actualizar regularmente el manual de operaciones y que también se ejecute, logrando sincronizar a los colaboradores para que objetivos de la empresa sean superados. Por medio del Check list el jefe de cada área se podrá dar cuenta del área de oportunidad de cada colaborador.
<i>Falta de especialización en áreas operativas</i>	Implementar un programa creando oportunidades donde los colaboradores pueden capacitarse en otra área de su interés. Esta capacitación debe de tener una duración mínima de tres meses; debe de realizarse en horas no laborables y deben de ser solicitadas por el mismo colaborador, ya que no puede ser remunerada monetariamente. El objetivo de esta actividad de capacitación es crear un Programa de Capacitación Hotel Escuela de manera interna, con esto se pueden desarrollar capacidades, mejoras, crear un equipo multifuncional y al mismo tiempo se especializa en las áreas que él desea promoverse, siempre enfocados en lograr, mantener y mejorar los objetivos de la empresa.

Fuente: Creación Propia 2017.

Con base en lo anterior expuesto se propone abarcar en las partes más sensibles del hotel y estas son: crear los manuales de procedimientos de cada una de las áreas para elevar la productividad y el desempeño de cada uno de los que integran Amarea Hotel Acapulco. Capacitar a los integrantes de la empresa para elevar la competitividad aumentando el desempeño y el desarrollo de competencias laborales. Al elevar la productividad y el desempeño se podrá evaluar a cada colaborador en una manera sencilla y profunda a la vez.

Un manual de procedimientos es un documento que contiene de forma metódica, los pasos, las operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones de un área administrativa.

Es un instrumento que permite reducir costos de oficina debido a que uniforma los métodos; por lo que es importante registrarlo por escrito y ponerse a disposición del personal como una guía de trabajo. Cuando no se tiene un método genera desperdicios de tiempo y esfuerzo (Torres, 2014)

Primeramente, cada departamento debe tener su manual de operaciones actualizado donde contenga los estándares de calidad que se requieren. En caso de que si lo tengan es necesario revisar si están actualizados y en el caso de no tenerlos, se tiene que redactar de carácter urgente, con esto se podrá de detectar si los estándares de calidad han decaído, los han olvidado o simplemente no tienen y es necesario implementarlos.

Programa de Capacitación Hotel Escuela lleva una segunda intención la cual es promover entre las Escuelas Preparatorias y Universidades tanto privadas como públicas que tratan los temas de turismo y servicios, donde los alumnos deseen practicar, aprender y vivir la experiencia de capacitarse en un hotel. Generando ideas frescas y al mismo promover la mejora continua en los hoteles. Esto ayudara a elevar la competitividad de Amarea Hotel Acapulco logrando ser la mejor opción entre los jóvenes guerrerenses en el área de la Hotelería. La propuesta contempla la participación de los estudiantes durante 4 horas diarias en el hotel, donde son guiados por los jefes de cada área y sin sustituir el equipo laboral, y sin dejará de lado a los estudiantes si no al contrario, las nuevas generaciones necesitan prepararse en el Desarrollo de Liderazgo.

Un ejemplo claro de que el Hotel-Escuela es altamente recomendable sucedió en marzo del 2007, la Escuela Bancaria y Comercial inauguró el Hotel City Express EBC Reforma en la Ciudad de México y que este proyecto permitió a los alumnos de la licenciatura en Administración Hotelera y Turística realizar sus prácticas profesionales durante dos semestres como parte de su programa académico.

Este hotel-escuela, el cual fue el primero en el país de acuerdo con sus dueños, es operado por la cadena de turismo de negocios City Express, cuenta con 70 habitaciones y recibe a un promedio de 35 estudiantes por semestre (Romero, 2007).

Otro claro y exitoso ejemplo de que Hotel-Escuela aporta a desarrollar el liderazgo son los hoteles de categoría diamante en la Riviera Maya; por mencionar un ejemplo se encuentra el Hotel Secrets Maroma Beach Riviera Cancún, el cual lleva aproximadamente 3 años con este programa para su personal interno y con el cual ha formado colaboradores altamente capacitados en varias áreas y desarrolla competencias entre los mismos, dando oportunidad a cada uno de ellos de crecimiento y con ellos obtener otras responsabilidades que ayudan a aumentar la productividad.

6.2 Alcances.

Se determina que es un programa altamente efectivo, y por lo tanto se puede también aplicar con los colaboradores de Amarea Hotel Acapulco.

Para este proyecto se recomienda implementar estas propuestas, ajustándolo a las características del hotel, y generando así una nueva propuesta de valor que toca los temas de Responsabilidad Social Empresarial, desarrollo y evaluación de competencias, capacitación y aumento en la productividad, y de esta manera contar con colaboradores altamente competitivos.

Todo esto es para el beneficio del cliente externo quien disfrutará los resultados de un personal altamente calificado que entiende las necesidades y busque superar las expectativas de todos los que consumen los servicios de Amarea Hotel Acapulco, ofreciendo servicio de calidad, con estándares que se verán reflejados en ventas. Y por consiguiente colaboradores satisfechos en sus obligaciones.

Los casos mencionados nos dan la pauta de que la promoción dentro del hotel de un programa como lo es un Hotel-.Escuela beneficiará a corto plazo la productividad de los colaboradores y que este es un programa que ha funcionado en hoteles que actualmente lo implementan y por lo tanto Amarea Hotel Acapulco podría ser parte de la innovación de hoteles con responsabilidad social preocupados por el desarrollo de habilidades, capacidades, liderazgo de su personal, para así comprender y vivir la Misión y Visión, y que conjuntamente trabajarán para el logro de objetivos que la empresa se proponga.

6.3 Limitaciones.

Al Aplicar el Modelo JICA para reforzar la calidad de los servicios de Recursos Humanos y Operaciones de Amarea Hotel Acapulco se pudo identificar las necesidades de la empresa y con los resultados se pudo determinar la propuesta de un plan de mejora a partir de las necesidades identificadas.

En la primera propuesta de mejora que es la implementación de un Check List para mejorar los procesos operativos ayudará a mejorar la productividad y con esto se podrá detectar áreas de oportunidad que vayan surgiendo en el momento del proceso, con esto los manuales de operación se mantendrán actualizados de manera constante siempre con una visión de mejora e innovando en sus procesos, surgiendo la oportunidad de crear procesos personalizados por parte de Amarea Hotel Acapulco. Un Check list ayudará como guía para que las actividades de las áreas correspondientes mantengan sus procesos operativos funcionando de manera correcta.

La Segunda propuesta de mejora es implementar dentro de las instalaciones la oportunidad de ofrecer capacitación, desarrollo de talento y habilidades, que brindará un crecimiento profesional a los colaboradores que así lo deseen. Implementar el Programa de Capacitación Hotel Escuela que podrá reforzar la calidad de servicio, que dará como resultado empleados multi funcionales.

Entre las funciones principales de un Hotel Escuela esta la capacitación continua, formando personal competente donde el elemento humano poseerá un vasto conocimiento del área.

En el desarrollo humano la nueva mentalidad empresarial impone el reto de liberar la creatividad y la inteligencia del ser humano, y en el caso del turismo este planteamiento debe de ser determinable ya que el factor humano forma parte vital del producto. Los recursos tecnológicos juegan un papel importante porque ayudan a elevar substancialmente la calidad de los productos turísticos y la eficiencia en su prestación. Al darse a conocer Amarea Hotel Acapulco como un hotel que crea vínculos de oportunidad de entrenamiento para el desarrollo de liderazgo y habilidades competitivas partiendo del beneficio imagen a futuro se producirá una mayor circulación de dinero, siendo beneficiado el factor ingreso. También proporcionará un personal idóneo que operará en las diferentes áreas hoteleras, proporcionando garantías y reconocimiento

dentro de la empresa para aquellos que buscan una formación sólida de calidad. Creando así colaboradores que tendrán conciencia sobre la gran responsabilidad que implica el trato con el turista.

6.4 Metas.

Es necesario implementar la herramienta y que arroje un nuevo diagnóstico. En definitiva los objetivos son concretos, medibles, con un logro y delimitados en el tiempo para poder alcanzar el objetivo general de forma exitosa.

Las dos propuestas pueden ser aplicadas en mismo tiempo y trabajar a la par. De la misma manera se ha trabajado en empresas pequeñas que han implementado la metodología JICA para detectar áreas de oportunidad y que han arrojado excelentes resultados. Esta metodología la aplican consultores especializados. En este caso se implementó en una empresa de servicios de alojamiento, y que actualmente se está implementando en empresas de servicios, por lo que es un reto porque como es bien sabido los servicios son heterogéneos e influye totalmente del factor humano para que se lleve a cabo, superar las expectativas del cliente contra una realidad es donde surge el reto de las empresas.

6.5 Conclusión.

La herramienta utilizada agrupa elementos extraídos de cada característica directa de la empresa, levantando los requerimientos que cada área trabajada, teniendo como guía las teorías de calidad y excelencia en la gestión de los servicios. Se realizaron entrevistas y reuniones con los expertos de cada área. Donde el desafío fue probar si efectivamente este modelo permite realizar un buen diagnóstico y con ellos realizar planes de trabajo que permitan mejorar la situación actual, aumentando la productividad y competitividad.

Dado lo anterior, surge la necesidad de concluir qué se puede implementar este modelo y que puede aportar soluciones dentro de la empresa, en áreas y sub áreas del diagnóstico de acuerdo a las necesidades del usuario, su eventual aplicación y con ello poder validar los resultados.

Por lo tanto, a continuación, expongo las conclusiones que se pueden extraer del trabajo realizado:

- Es conveniente estandarizar criterios esenciales de calidad de gestión que permita medir su desempeño y mejorar su situación actual, para ser más competitivos, eficientes y tener mayores proyecciones económicas y de permanencia en el mercado.
- Entendiendo las áreas que posee una empresa hotelera se pudo utilizar, conocer y determinar prioridades.
- Para que pueda ser efectiva y puesta en marcha, es fundamental un periodo de validación, prueba y ajustes. Primeramente, se conoce las áreas consideradas en el cuestionario y al final si las ponderaciones a las áreas están bien determinadas. Posteriormente se realiza la validación y ajustes donde se necesita un mayor tiempo de procesamiento para la gran cantidad de información que se recolecta. Es necesario ejecutar para obtener resultados y saber si en el uso real es útil o no.
- Finalmente, es rescatable lo que aporta este modelo de diagnóstico ya que, al momento de desarrollar procesos y la búsqueda del bienestar para la empresa, muchas veces la naturaleza de los problemas no se encuentra en la teoría si no desde el núcleo. Esta herramienta te llevará hasta él y así conocer el problema raíz.

Referencias

- Agenda, C. (2014). *Estudio de competitividad Turística del destino Acapulco de Juárez, Gro.* Acapulco, Gro.: SECTUR.
- Albrecht. (1990). <http://www.monografias.com>. Recuperado el 04 de 09 de 2011, de Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF.
- Arnés Prieto, E., Marín González, O., Merino Zazo, A., & Hernández Díaz-Ambrona, C. G. (2013). Evaluación de la sostenibilidad de la agricultura de subsistencia en San José de Cusmapa, Nicaragua. *Researchgate.net*, 171-197.
- B., P. C. (1987). *Calidad no cuesta, el arte de cerciorarse de la calidad*. 1º. Edición: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Baltodano, P. y. (2006). Capacidad competitiva de las microempresas de hospedaje. El caso de las comunidades cercanas al Proyecto Turístico Papagayo, Guanacaste, Costa Rica. *Revista InterSedes*.
- Barba, A. (2002). *Calidad, cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad caso del LAPEM de CFE*. Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Berry, B. y. (1989). *Servicio de calidad*.
- Calidad, F. L. (Diciembre de 2003). *Herramientas para el Análisis, Cuantitativo y Cualitativo*,. Obtenido de www.calidad.org:
- Campaña, M. P. (29 de 07 de 2003). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Programas de mejora continua y calidad: <https://www.gestiopolis.com/programas-de-mejora-continua-y-calidad/>
- Correa Zanette, F., & Edegar Luis, T. (2013). Procedimiento operativo estandarizado para la Regeduría de pisos y la. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20.
- Dr. Lamberto Vera Vélez, U. P. (2008). La i. *Proyectos Creativos*. Obtenido de Proyectos Creativos: www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html
- Dr. Lamberto Vera Vélez, U. P. (2008). La Investigación Cualitativa. *Proyectos Creativos*, 1-3.
- Escalante Vázquez, E. J. (2006). *Análisis y mejoramiento de la calidad*. México, DF: Limusa.

- Escobar Santamaría, Á. E., & Cadrazco Parra, W. (2011). Matriz de Inteligencia Hotelera - mih. Una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la. *Pensamiento & Gestión*, 211-246.
- Evans, J. R., & M. Lindsay, W. (2005). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning .
- Evans, J. y. (1999). *Administración y control de la calidad*. Mexico: Thomson Learning.
- FCA-UNAM, D. (2016). *Docencia FCA-UNAM*. Obtenido de docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal7.pdf
- Fernandes Guzzo, R., & Machado do Nascimento, L. F. (2013). Prácticas ambientales y desempeño organizacional en la hotelería. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21.
- Gobierno Federal, Fondo Pyme, Coparmex, Secretaria de Economía. (17 de 09 de 2004). Consultor Pyme-Jica . *Consultor Pyme-Jica*. México, Ciudad de México, México.
- Heredia Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el contrato integrado de la calidad de los procesos*. Athenea.
- Hernandez Roberto, F. C. (2006). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestion de la calidad en una empresa de servicios*. Recuperado el 04 de 09 de 2011
- Medición de la calidad en el servicio*. Recuperado el 11 de 06 de 2011
- Instituto Politecnico Nacional . (08 de Agosto de 2011). *Administración Calidad Total*. Obtenido de [Worldpress.com: https://administracioncalidadtotal3im7.wordpress.com/about/representantes/](http://Worldpress.com:https://administracioncalidadtotal3im7.wordpress.com/about/representantes/)
- Juran, J. (1990). *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- Leslie, S. G. (2001). *Percepción del consumidor, Comportamiento del consumidor*. Mexico: Prentice Halll.
- Leticia, B. (2002). La Calidad de los servicios educativos y administrativos de la preparatoria No. 17 de la UAG percibida por estudiantes, profesores y trabajadores. En B. Leticia, *La Calidad de los servicios educativos y administrativos de la preparatoria No. 17 de la UAG percibida por estudiantes, profesores y trabajadores*. Acapulco, Gro: Imprenta.
- Martínez, A. C. (2013).

- MESMIS. (18 de marzo de 2007). *MESMIS Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de recursos naturales incorporando Indicadores de Sustentabilidad* . Obtenido de <http://mesmis.gira.org.mx/es/news/read/32>
- Miranda Gonzalez, F. J., Chamorro Vera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Publicaciones Delta.
- Miranda Rivera, L. (2006). *Seis Sigma Guía para principiantes* . Panorama.
- Morales, V., Hernández-Mendo, A., & Blanco, Á. (2009). EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: ADAPTACIÓN DEL MODELO SERVQUAL. *Revista de Psicología del deporte*, 137-150.
- Muñoz de Escalona, F. (2004). *La Industria Turística*. Eumed.net.
- Nicolas Alarcón, C., Valenzuela Fernández, L., Gutiérrez Caques, A., & Gil Lafuente, J. (2015). Sensibilidad ética empresarial. *Revista Innovar Journal*, 49-64.
- Núñez, H. j. (2002). Los sistemas Just-in-time/Kanban, un paradigma productivo. *Redalyc*, 40-60.
- Pérez, A. M. (2008). *Procedimiento para la práctica empresarial* . Consultores Pyme con Metodología Jica.
- Peters, T. (1987). *Calidad*.
- Primack, R. B., & Ros, J. (2002). *Introducción a la Biología de la Conservación*. España: Ariel Ciencia.
- Romero, T. (15 de marzo de 2007). Inaugura EBC hotel-escuela en el DF. pág. 1.
- Saeger, A. d. (2015). *The Ishikawa Diagram: Identify problems and take action*. 50minutos.com.
- Sandia Rondón, L. A., & Henao de Vásquez, A. (2001). *Sensibilidad Ambiental y Sistemas de información Geográfica*. Obtenido de Observatorio Geográfico de América Latina: observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal8/nuevastecnologias/Sig/01.p
- Santoyo, N. R. (18 de diciembre de 2001). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org: Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401802>
- Suárez Barraza , M. F. (2007). *El Kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por Calidad Total*. México, DF: Panorama.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. Mexico: Pearson.
- Tomazzoni, E. L., & Correa, Z. F. (2013). Procedimiento operativo estandarizado para la regeduría de pisos y la. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 391-409.

- Torres, M. M. (18 de 02 de 2014). *Milenio.com*. Obtenido de Milenio.com:
http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes_18_247955260.html
- UNWTO, P. (2016). *Yearbook of Tourism Statistics, 2016 Edition*. ISBN (electronic version).
Obtenido de UNWTO: <http://www2.unwto.org/es>
- Valadez, A. R. (2000). *ISO 9000:2000 Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Limusa Noriega Editores.
- Vertice, E. (2008). *Aspectos Practicos de la Calidad en ell Servicio*. España: Vertice.
- Vertice, E. (2008). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. España: Vertice.
- Vicente, G. (2006). Evaluación de la Calidad del Servicio percibida por los alumnos el CETis No. 116 en Acapulco, Gro. Acapulco, Gro, Mexico: Imprenta.
- Walton, M. (2004). *El Método Deming en la práctica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- [http:// www.rebiun.org](http://www.rebiun.org). (s.f.). *SERVQUAL*. Recuperado el 11 de 06 de 2011
- [http:// www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com). (s.f.). *La percepción en la calidad del servicio*. Recuperado el 11 de 06 de 2011
- <http://www.mercado.com.ar>. (s.f.). *Confianza*. Recuperado el 12 de 10 de 2012
- [http:// www.calidadtotal.com](http://www.calidadtotal.com). (s.f.). *Filosofías de la calidad*. Recuperado el 27 de 11 de 2010
- [http:// www.elcomercial.net](http://www.elcomercial.net). (s.f.). *Satisfacción del cliente*. Recuperado el 12 de 10 de 2012
- <http://www.aniorte-nic.net>. (s.f.). *Calidad de los servicios*. Recuperado el 2011 de 06 de 12
- <http://www.buenastareas.com>. (s.f.). *Cultura del servicio*. Recuperado el 12 de 06 de 2011
- <http://www.crecenegocios.com> . (s.f.). *El Servicio al Cliente*. Recuperado el 12 de 10 de 2012
- <http://www.elcomercial.net>. (s.f.). *El Servicio al Clientei*. Recuperado el 12 de 10 de 2012
- <http://www.keisen.com>. (s.f.). *Corrientes de calidad en el servicio*. Recuperado el 11 de 06 de 2011.
- <http://www.sisbib.unmsm.edu.pe>. (s.f.). *¿Como medimos el servicio?* Recuperado el 11 de 06 de 2011
- http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/radar.htm

Anexos

Anexos

Anexo 1

Ilustración Imágenes de instalaciones Amarea Hotel y Courtyard.

Amarea Hotel Acapulco

Courtyard by Marriot Cancún

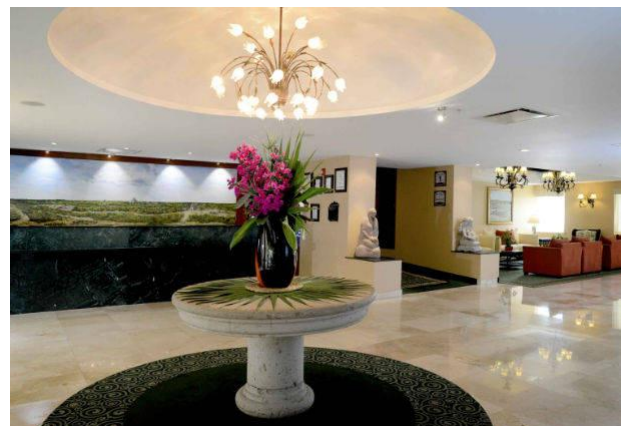
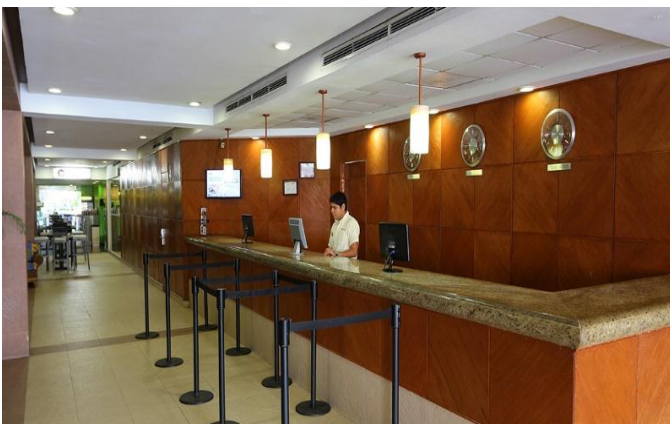
Habitaciones



Restaurante



Recepción



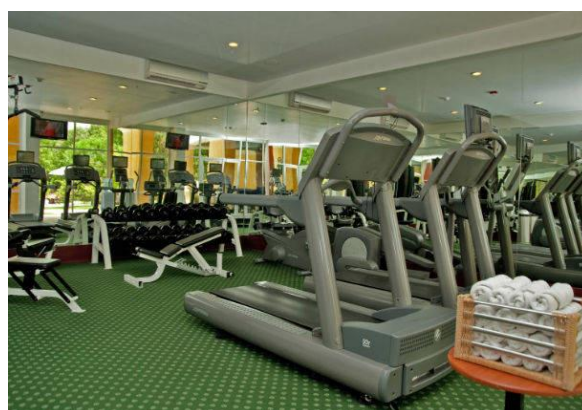
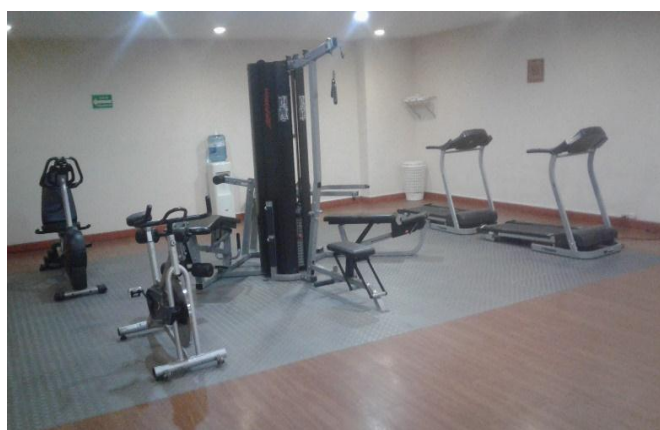
Salones para eventos.



Alberca



Gimnasio



Bar



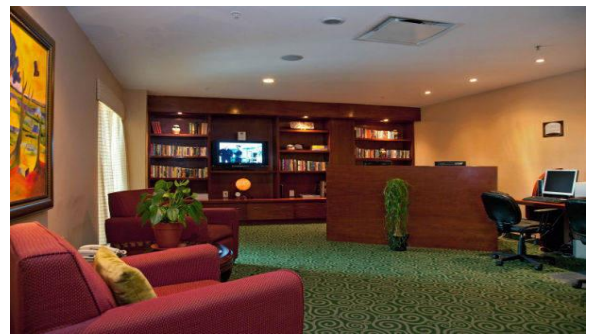
Cafetería/centro de trabajo



Centro de Trabajo



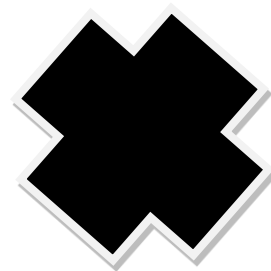
Heladería/ junto a Recepción



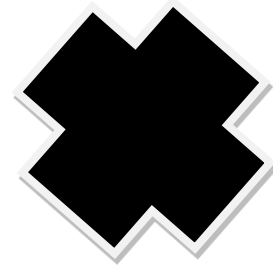
Lobby/ junto a Recepción



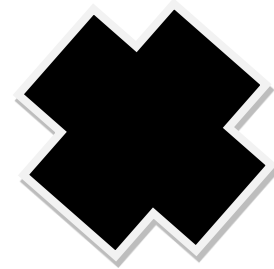
Área de Juegos Infantiles.



Lavandería



Servicio Medico



Anexo 2

Cuadro 1 Cuadros de evaluación del Sector de Servicios (Areas).

Cuestionario para el Servicios	Evaluación				
1 dirección/Administración					
1. La empresa tiene establecidas visión y políticas administrativas y son conocidas y entendidas por todos los empleados	2	4	6	8	10
2. La empresa tiene establecidos objetivos (utilidades, ventas, productividad) y estrategias para conseguirlos.	2	4	6	8	10
3. Existe un Plan de Negocios	2	4	6	8	10
4. Están definidos puestos, responsabilidades y actividades del personal	2	4	6	8	10
5. La Dirección tiene experiencia en el Sector y el tipo de negocio	2	4	6	8	10
6. En general la situación actual de la empresa es estable.	2	4	6	8	10
7. La empresa cuenta con un equipo de trabajo que abarca en especial el tema del desarrollo y/o la mejora.	2	4	6	8	10
8. La empresa tiene un código de ética y conciencia ambiental y es socialmente responsable.	2	4	6	8	10
9. Se está capacitando ya al sucesor del negocio.	2	4	6	8	10
10. La empresa reúne, analiza y aprovecha la información necesaria para una buena administración.	2	4	6	8	10

2 operaciones	
1. La secuencia de las actividades para proporcionar el servicio, está establecida, sistematizada y evaluada.	2 4 6 8 10
2. Se cuenta con toda la infraestructura, materia necesaria para proporcionar los servicios.	2 4 6 8 10
3. Se cuenta con Manual de Operaciones y es revisado periódicamente.	2 4 6 8 10
4. Se realiza el control de calidad apropiado para cada servicio.	2 4 6 8 10
5. Se han establecido tiempos estándar para la realización de los servicios.	2 4 6 8 10
6. Se establece una coordinación entre las diferentes áreas para la realización de los servicios.	2 4 6 8 10
7. Se tiene identificado el costo unitario del servicio.	2 4 6 8 10
8. Se realiza dentro de la organización la recolección de información y la capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento en el desarrollo de productos y procesos.	2 4 6 8 10
9. Se identifica claramente la influencia del ambiente laboral, así como el ambiente exterior en la productividad.	2 4 6 8 10
10. La organización cuenta con ventajas competitivas en relación con otras empresas del mismo ramo.	2 4 6 8 10
3 Mercado y Ventas	

1. La empresa conoce a su competencia.	2	4	6	8	10
2. La empresa tiene claramente establecidas políticas y estrategias de venta.	2	4	6	8	10
3. El precio de venta de los servicios es el adecuado.	2	4	6	8	10
4. La calidad, el servicio y las entregas de los productos en tiempo son los adecuados.	2	4	6	8	10
5. El mercado de los clientes a los que ofrece sus productos o servicios se encuentra claramente clasificado.	2	4	6	8	10
6. La necesidad y la expectativa de los clientes se tienen identificadas con precisión.	2	4	6	8	10
7. Cuentan con canales de distribución efectivos.	2	4	6	8	10
8. La organización cuenta con mecanismos para escuchar y atender quejas y sugerencias de los clientes.	2	4	6	8	10
9. La satisfacción y la insatisfacción de los clientes se tienen claramente identificadas.	2	4	6	8	10
10. La empresa ofrece al mercado y/o a los clientes información suficiente acerca de los servicios que proporciona.	2	4	6	8	10

4 Recursos Humanos

1. La empresa contrata el recurso humano adecuado y lo distribuye apropiadamente.	2	4	6	8	10
2. La empresa cuenta con un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa y del personal.	2	4	6	8	10
3. La empresa identifica la capacidad y el desempeño de los empleados de manera individual.	2	4	6	8	10
4. La organización tiene algún mecanismo para mejorar la productividad de los empleados y desarrollar su voluntad y creatividad.	2	4	6	8	10
5. Le empresa cuenta con un método y criterios adecuados para la contratación de su personal.	2	4	6	8	10
6. La institución cuenta con Contratos y Reglamento de Trabajo.	2	4	6	8	10
7. La empresa cuenta con prestaciones superiores a las que marca la LFT y las Reglamentaciones asociadas.	2	4	6	8	10
8. Dentro de la empresa, existe el mecanismo de otorgar premios para mejorar la moral del trabajador	2	4	6	8	10
9. Existe buena comunicación a todos los niveles.	2	4	6	8	10
10. Existe buen ambiente laboral.	2	4	6	8	10

5 Finanzas					
1.	La empresa sistematiza, interpreta y utiliza la información financiera para la toma de decisiones.	2	4	6	8 10
2.	La liquidez, la solvencia y la estabilidad de la empresa han mejorado.	2	4	6	8 10
3.	El flujo de caja, tiene una tendencia positiva.	2	4	6	8 10
4.	La organización identifica claramente las cifras de ventas y utilidades por producto.	2	4	6	8 10
5.	La empresa cuenta con un presupuesto definido y evalúa contra resultados.	2	4	6	8 10
6.	Se tiene asegurada una tasa de utilidad adecuada, de acuerdo con el ramo y el sector industrial.	2	4	6	8 10
7.	La empresa tiene al corriente Estados de Resultados y Balances Financieros.	2	4	6	8 10
8.	Maneja adecuadamente cartera de cobros y créditos a clientes.	2	4	6	8 10
9.	La contabilidad se realiza apropiadamente.	2	4	6	8 10
10.	La empresa puede financiar adecuadamente su operación.	2	4	6	8 10

Anexo 3

Examen de los problemas y ventajas de la empresa.

Cuadro 2 Cuadro de Evaluación del área de dirección/Administración del Sector Servicios (Sub áreas).

Análisis de Problemas y Ventajas

Evaluación detallada por parte débil del Sector de Servicios

Puntos a Revisar

Evaluación

1.1. Máximo responsable de la administración empresarial

	Están expresadas la misión y las políticas a que aspira la empresa en los documentos de administración empresarial y son comprendidas por los empleados.					0
	Tienen muy claro la base de existencia de la empresa ante los factores externos e internos, teniendo enfocado el dominio del negocio de la empresa					0
	Identifican de manera objetiva las fuerzas de la empresa y aprovechan su superioridad para la administración empresarial.					0
	Tienen establecida la visión a mediano plazo y la revisan flexiblemente según los cambios que ocurran en el entorno de la administración empresarial					0
	La visión de la administración empresarial es factible de llevar a cabo y da confianza y seguridad a los accionistas.					0
	Consideran los cambios que ocurren en el entorno de la administración empresarial como una oportunidad de negocio y los utilizan para que se desarrolle más la empresa.					0
	Comprenden la situación actual y el futuro en que se encuentra o encontrará la empresa y propician la innovación utilizando plenamente la creatividad.					0
	Tienen conocimiento profesional y seleccionan y ordenan adecuadamente la información necesaria para analizarla.					0
	Comprenden objetivamente los hechos y escuchan las opiniones contrarias para intentar soluciones apropiadas a la problemática que se presente.					0
0	Para seleccionar el personal directivo y administrativo, establecen criterios de selección, y contrata a las personas que cuentan con más capacidad administrativa.					0
	1.2 Responsabilidad social					
	Existe la cultura empresarial para que se respete la ley y que se prohíba tomar una actitud empresarial contraria a los beneficios de la sociedad.					0
	Publica la información de la administración empresarial hacia todos los socios de la empresa.					0
	No están impactando negativamente el medio ambiente y/o a la salud, con acciones como la contaminación del aire, contaminación del agua, ruidos, vibración y mal olor, etc.					0

	Hacen esfuerzos para proteger el medio ambiente a través del ahorro de energía y de los recursos.					0
	Practican la reducción, el reuso y/o reciclaje de los desechos.					0
	Cumple con las condiciones establecidas por las leyes para llevar a cabo las actividades del negocio (el permiso de operación de negocio, el equipamiento e instalaciones definidos por las leyes, la colocación del personal capacitado que establecen las leyes).					0
	Cuenta con un sistema para prevenir las reclamaciones antes de ocurrir, dando importancia a la confiabilidad del producto.					0
	Coopera con el fomento de la comunidad local y/o el sector industrial y realiza aportaciones sociales a través del apoyo humano y económico.					0
	Realiza actividades de beneficio a la comunidad.					0
0	Contratan a personas de 3ª edad y a personas discapacitadas y adecua el lugar de trabajo para que puedan trabajar adecuadamente y con seguridad.					0
	1.3 Estrategias de la administración					
	Identifican correctamente los factores que influyen a la empresa entre todos los numerosos factores relacionados con el entorno de la administración empresarial y los utiliza para establecer las estrategias administrativas.					0
	Consigue información de las últimas innovaciones tecnológicas relacionadas con el giro de la empresa y la aprovecha para establecer las estrategias administrativas.					0
	Tienen pronosticados la dirección a la cual va dirigido el cambio de la administración empresarial en el futuro, la velocidad, la intensidad y el impacto (el grado de influencia).					0
	El área industrial en que se encuentra el giro principal presenta crecimiento y buena perspectiva para el futuro.					0
	Tiene un sistema para conocer las características de los productos de la competencia nacional e internacional con el propósito de mejorar el propio producto.					0
	La empresa ocupa una posición relevante por su tamaño, el valor agregado, la rentabilidad y el crecimiento, en comparación con el estándar del mismo giro industrial.					0
	Consigue información del mejoramiento y/o de las reestructuraciones de la administración de las empresas competidora con el propósito de hacer las comparaciones con la propia empresa y en caso necesario establecer y tomar medidas					0

	necesarias					
	Con el propósito de fortalecer las condiciones de competencia, la empresa acepta la idea de alianzas empresariales.					0
	Están al pendiente si hay reducción del mercado de los productos actuales debido al cambio en las necesidades del consumidor y del usuario.					0
0	Para responder a la situación descendente del mercado de los productos actuales, intenta desarrollar una nueva área mientras que la empresa se encuentre en condiciones sanas					0
	1.4 Organización administrativa					
	La organización administrativa es pequeña y esbelta, y corresponde debidamente al tamaño y las actividades operacionales de la empresa.					0
	El sistema de categorías laborales está simplificado, y tiene una organización plana que cuenta con personal de mando medio reducido.					0
	Los trabajos correspondientes a cada departamento están definidos y mostrados en el organigrama y/o están documentados en el manual de organización.					0
	Se lleva a cabo la cooperación interdepartamental dentro de la organización para ayudarse mutuamente en forma flexible con el propósito de ajustarse según el volumen del trabajo de cada departamento.					0
	Se renueva o reestructura la organización después de probar previamente su funcionamiento a través de un equipo de proyecto especial o un taller de trabajo.					0
	Las funciones creativas de la organización de staff y las funciones operativas y cotidianas de la organización de línea son armónicas.					0
	Las funciones del puesto laboral están clasificadas en Planeación, Revisión, Decisión, y Ejecución, según cada categoría, de tal manera que se pueden poner en acción rápidamente sin retraso.					0
	A través del Empowerment (crear la autonomía y mejorar la capacidad de decisión) de cada uno de los empleados, se procura activar la organización.					0
	Se delegan las facultades de puesto para hacer la organización más plana con el fin de realizar una administración empresarial rápida, flexible y ágil					0
0	En el caso de tener dificultad de atender sólo con el personal interno de la empresa, solicitan la participación de personal externo especialista para aprovechar su experiencia y conocimiento.					0
	1.5 Información					
	Aprovecha el efecto que da la tecnología de información hacia la administración empresarial como son las computadoras y el internet.					0

	Se define claramente la información que se utiliza para la administración de operación cotidiana, así como para la toma de decisiones, y se reúne la información necesaria para aprovecharla.					0
	La información interna de la empresa está clasificada, organizada y guardada en forma diaria, semanal, mensual y anual.					0
	La información está actualizada constantemente y está organizada cronológicamente, de tal manera que se pueda obtener la última información					0
	El sistema de cómputo está diseñado de tal manera que el usuario final pueda acceder y usar fácilmente la información.					0
	Se pueden usar cotidianamente la información y los datos por medio de un sistema de red (red de la que se puede conectar solamente el personal de la empresa).					0
	Están aseguradas y observadas las medidas para la confiabilidad, la precisión, la oportunidad, la seguridad y la confidencialidad del sistema de información					0
	Tiene establecida una red de información con los accionistas de la empresa, ó tiene un plan para establecerla.					0
	Analiza la posibilidad de reducir el tiempo y el costo de procesamiento de operación a través del uso del Intercambio Electrónico de Datos.					0
0	La información necesaria para elaborar el plan de administración está organizada sistemáticamente como base de datos para hacer el acceso fácil.					0
	1.6 Planes de Administración					
	El plan de administración empresarial está estructurado sistemáticamente abarcando desde el plan departamental hasta el plan integral de la empresa.					0
	Todos los planes de administración están elaborados para que tengan congruencia, de tal manera que no hay contradicciones entre si.					0
	Los períodos de planes están clasificados congruentemente, por ejemplo: el mensual, el anual, a mediano y a largo plazo.					0
	La alta dirección muestra claramente los lineamientos de planeación como son la filosofía y las políticas de la administración empresarial y los planes son elaborados con relación a estos lineamientos.					0
	Los planes de administración elaborados están organizados y ordenados en forma fácil de entender y son conocidos perfectamente por todo el personal de la empresa mediante los documentos y una reunión informativa.					0
	Los planes de administración están elaborados integralmente incluyendo todas las habilidades de planeación como son las "actividades de Kaizen (Mejora Continua)" a corto plazo y la "estrategia de reforma" a largo plazo.					0

	Está elaborado el plan de tal manera que a través del análisis de FODA (fortaleza, debilidad, oportunidad y amenazas) se aprovechan las fortalezas de la empresa y se resuelven las debilidades.						0
	En el plan de administración están determinados los resultados.						0
	Los resultados se analizan en un tiempo muy corto.						0
0	Tiene establecidos los criterios para evaluar el cumplimiento del plan.						0

Cuadro 3 Evaluación del área de Operaciones del Sector de Servicios.

Análisis de problemas y ventajas
Evaluación detallada por parte débil del Sector de Servicios

Puntos a Revisar		Evaluación				
2.1 Control de Calidad						
	Desarrollan y mantienen un sistema de calidad en toda la empresa.					0
	Tienen siempre identificados los requerimientos de los clientes					0
	Tienen por escrito las especificaciones de calidad que debe tener el servicio.					0
	Registran las cancelaciones y quejas de los clientes y toman acciones preventivas para que no vuelva a ocurrir.					0
	Cuentan con certificaciones de calidad oficiales.					0
	El servicio es competitivo.					0
	Organizan y realizan continuamente actividades para mejorar la calidad.					0
	La empresa registra las fallas que ocurren en el transcurso de la prestación del servicio.					0
	Realizan evaluaciones, auditorias y/o seguimientos adecuados a las especificaciones de calidad.					0
	Cuidan la calidad durante todo el proceso desde las compras hasta el cierre del servicio.					0
	2.2. Control de costos					
	Desarrollan y mantienen un sistema de control de costos en toda la empresa.					0
	Tienen identificado y controlan el costo directo por servicio.					0
	Son competitivos en el costo del servicio.					0
	Conocen perfectamente los costos de sus insumos, tanto materiales como mano de obra, subcontratistas, etc.					0
	Controlan el costo de sus inventarios.					0

	Conocen sus costos fijos, variables e indirectos.					0
	Organizan y realizan en todo el proceso actividades para reducir costos.					0
	Distribuyen el costo fijo del servicio adecuadamente en función del tipo de servicio.					0
	Utilizan un sistema de control para tomar decisiones que reduzcan el costo.					0
0	Conocen los factores que contribuyen a la disminución de costos.					0
	2.3. Control de Procesos					
	Han desarrollado y mantienen un sistema de control de procesos.					0
	El sistema de control integra la realización del servicio y la satisfacción del cliente.					0
	Controlan las órdenes de servicio.					0
	La realización de un servicio sigue una secuencia lógica tanto desde el punto de vista del cliente como de la empresa.					0
	Existe un buen método de comunicación entre el responsable del servicio y el responsable de ventas.					0
	Controlan adecuadamente las actividades necesarias para realizar el servicio.					0
	Registran la información del resultado real del servicio y se utiliza para la mejora.					0
	Controlan el tiempo de realización del servicio y la capacidad disponible.					0
	Tienen identificado el tiempo estándar de la realización de un servicio.					0
0	Tienen identificadas las horas hombre estándar por servicio					0
	2.4. Control de desarrollo y cambios de proceso					
	Han desarrollado y mantienen un sistema de control para los cambios.					0
	Procuran mejorar constantemente desde todos los puntos de vista: instalaciones, personal, tiempos, etc.					0

	Buscan constantemente información acerca de nuevos equipos, materiales y procesos aplicables al tipo de servicio.					0
	Buscan información sobre los métodos de trabajo de su competencia.					0
	Cuentan con diagramas de procesos y flujo de materiales y servicio.					0
	La tecnología con que cuenta la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional.					0
	Son competitivos en cuanto a la tecnología de sus procesos.					0
	Han desarrollado procesos propios.					0
	Sus métodos de trabajo se adaptan perfectamente a las necesidades de la prestación del servicio					0
0	Tienen automatizados sus procesos.					0
	2.5. Control de equipos e instalaciones					
	Existe un responsable del control de equipos e instalaciones y cuenta con registros.					0
	Existe un responsable del mantenimiento de equipos e instalaciones.					0
	Cuentan con registros de mantenimiento.					0
	Cuentan con políticas de mantenimiento por equipos e instalaciones.					0
	Disponen de un número adecuado de refacciones para cambio.					0
	Las instalaciones se mejoran continuamente.					0
	Están enterados de las nuevas tecnologías en equipos e instalaciones.					0
	Cuentan con procedimientos para la compra de nuevos equipos e instalaciones.					0
	Cuentan con un plan sobre los equipos e instalaciones en base a su estrategia administrativa a largo plazo.					0

0	Aplican Mantenimiento Productivo Total en los equipos e instalaciones.					0
	2.6. Materiales, compras y proveedores					
	Obtienen sus materiales fácilmente.					0
	Comparan cotizaciones antes de comprar.					0
	Verifican sus compras.					0
	Conocen a sus proveedores y los desarrolla.					0
	Conocen la fecha de entrega de sus proveedores.					0
	Cuentan con un sistema al interior de la empresa para responder a emergencias.					0
	Cuentan por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener los insumos.					0
	Desde el proceso de selección de proveedores cuida la calidad, la fecha de entrega y el precio.					0
	La rotación de inventarios se encuentra en el nivel promedio del sector.					0
0	Han desarrollado y mantienen un sistema de control de métodos de materiales compras y subcontratación.					0
	2.7. Control de inventarios					
	Cuenta con un sistema de control de inventarios.					0
	Cuenta con sistemas de almacenamiento adecuados al tipo de material que usa para realizar los servicios.					0
	Realizan el inventario de los artículos existentes.					0
	Los almacenes están ordenados y arreglados.					0
	Existen procedimientos para rechazar insumos defectuosos.					0
	Tienen establecidos métodos y lugares para colocar cada insumo.					0

	Están claramente definidos y señalados el lugar y volumen de los inventarios.					0
	Cuentan con formatos para entrada y salida de los almacenes.					0
	Los almacenes están ubicados adecuadamente.					0
0	Está claramente identificado el responsable de control de cada inventario.					0
	2.8. Administración de operación					
	Cuentan con procedimientos para la operación y se cumplen.					0
	No tienen problemas en la localidad por molestias de la empresa hacia los vecinos.					0
	Conoce y cumple las normas ambientales.					0
	Conocen el ambiente laboral de su empresa.					0
	Cuentan con los permisos de operación necesarios.					0
	Los empleados están motivados.					0
	Cuentan con servicios e infraestructura adecuados.					0
	Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas.					0
	Cuenta con un buen sistema de información.					0
0	Cumple con Leyes y Reglamentos.					0

Cuadro 4. Evaluación del área de mercado y ventas del sector de servicios.

Análisis de problemas y ventajas

Evaluación detallada por parte débil del Sector de Servicios

Puntos a Revisar		Evaluación				
3.1. Mercadotecnia						
	Entienden exactamente las necesidades, magnitud, tendencia, competitividad, etc. de sus clientes (usuarios, firmas comerciales, distribuidores, empresas contratantes, etc.)					0
	Conocen el contenido y la tendencia de administración de otras empresas del mismo sector.					0
	Identifican el mercado por segmentos como son: características geográficas, tamaño de las empresas, tamaño de los pedidos que se reciben, los giros, etc. de sus clientes.					0
	Se analizan las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de los servicios que ofrecen y la capacidad de ventas de su empresa en el mercado.					0
	Tienen los instrumentos informativos para comprender la situación real del mercado.					0
	Su objetivo es un mercado existente.					0
	El mercado objetivo es correcto desde el punto de vista de la política y la estrategia de la administración.					0
	Están establecidas las políticas de la publicidad y la propaganda.					0
	Se conocen el resultado de la relación Costo-Efecto de la publicidad, la propaganda y la promoción de ventas.					0
0	Ofrece servicio post-venta.					0
3.2. Estrategia						
	Existen estrategias completas para conquistar el objetivo.					0
	Existen relaciones interactivas con otros programas y estrategias de administración empresarial.					0
	Tienen identificada la situación actual del mercado existente.					0
	La política de ventas sirve para lograr la filosofía y las políticas de la administración empresarial.					0

	Se abarcan en forma integral todas y cada una de las estrategias como son: de productos, de regiones, de bases de operación, de clientes, de rutas, etc.						0
	Se notifica ampliamente la política de ventas dentro de la empresa y se logran acuerdos tomándola como base.						0
	El programa de ventas refleja en forma concreta la política de ventas.						0
	Abarca diferentes programas como son: los de venta, utilidad bruta, promoción de ventas, recuperación, personal, etc.						0
	Son competitivos en los precios, comparando con otras empresas del mismo sector.						0
0	Están tomando medidas para enfrentarse con la competencia fuera del concepto de precio.						0
	3.3. Satisfacción del cliente						
	Permea en toda la empresa, desde el nivel interior de los empleados hasta el nivel de alta dirección, la forma de considerar "la satisfacción del cliente", con el punto de partida de la administración empresarial.						0
	Clasifican a los clientes sistemáticamente y hacen esfuerzos para conocer las necesidades latentes de cada cliente.						0
	Cuentan con la habilidad de investigar para detectar y estudiar las necesidades y demandas actuales del cliente, y realizan en forma programada la recopilación de la información.						0
	Tienen establecido un sistema para responder inmediatamente a las quejas o a las opiniones del cliente, para obtener su confianza.						0
	Tienen identificado y analizado el grado de satisfacción el cliente de otras empresas de la competencia, y está consciente de sus desventajas en comparación de sus competidores.						0
	Los empleados se ponen en el lugar del consumidor, y/o del usuario (mentalidad de market-in), para mejorar el grado de satisfacción del cliente.						0
	Están ordenados los datos para el control de ventas como son los clientes, los resultados de ventas, etc.						0
	Prevalece el concepto de "El Cliente es la mayor prioridad", entre todo el personal de la empresa.						0
	Se ordena y se comparte adecuadamente la información sobre las ventas y las reclamaciones presentadas.						0
0	Conocen la opinión de los clientes acerca de la calidad de los servicios y su confiabilidad.						0

	3.4. Actividades de venta					
	Existen suficientes servicios de información y otras actividades de apoyo para los clientes.					0
	Se realiza el control de clientes A, B, C con base en reglas justas.					0
	Se realiza firmemente el control de los créditos otorgados y las cuentas por cobrar.					0
	Aprovechan la información sobre clientes en la promoción de ventas, control de cuentas por cobrar y desarrollo de productos.					0
	Los datos de control de ventas están actualizados y compartidos.					0
	Tienen preparada una organización de ventas que concuerde con las políticas y programas de ventas.					0
	Está estructurada la organización según su función clasificando por tipo de servicio: regiones, bases de operación, clientes, rutas, etc.					0
	Los vendedores mantienen suficiente nivel de conocimiento acerca de los productos y capacidad técnica de ventas.					0
	Se elaboran los manuales acerca de las actividades de vendedores.					0
	La capacitación y el desarrollo de los vendedores se realizan conforme al plan establecido.					0
	3.5. Servicio					
	Los servicios que ofrecen son congruentes con las necesidades del mercado y el interés (beneficio) de los clientes.					0
	Se analizan los mercados con base en las características de los servicios, su utilización y los segmentos del mercado.					0
	Sus servicios se identifican con el nombre y / o la marca de la empresa					0
	Realizan el análisis comparativo sobre las características de los servicios con los de las empresas competidoras.					0
	Respecto a los servicios, hay algunos aspectos en los que superan a sus competidores.					0
	Tienen identificado el ciclo de vida de cada servicio.					0
	Los servicios que tienen un bajo nivel contribución en la venta o la utilidad se eliminan.					0

	Se llevan a cabo el desarrollo de servicios y la estrategia de mezcla de servicios.					0
	Los servicios han sufrido cambios en los últimos tiempos. Los cambios fueron favorables.					0
0	Tiene establecido el mecanismo que permite reflejar la información de los mercados en el desarrollo de los servicios.					0
	3.6. Comercialización					
	Se eligen los canales de comercialización para lograr las políticas y los programas de ventas.					0
	Tienen superioridad en cuanto a los canales de comercialización, en comparación con otras empresas.					0
	Tiene identificada la situación real de los costos de comercialización dentro y fuera de la empresa.					0
	Hacen esfuerzos para reducir los costos de comercialización obteniendo los mismos resultados.					0
	Promueven el fortalecimiento del servicio de comercialización considerando a los clientes.					0
	Aseguran en forma integral la prestación del servicio en tiempo, forma y precio.					0
	Preveen contar con los insumos en tiempo y forma para la prestación de los servicios donde y como el cliente lo requiera.					0
	Se realizan las siguientes actividades: estimación del número de servicios que la empresa es capaz de proporcionar a la vez con la infraestructura y recursos actuales.					0
	Se realizan con la adecuada frecuencia la revisión de la capacidad de la infraestructura y demás recursos					0
0	Se han seleccionado los indicadores de la satisfacción del cliente relacionados con la capacidad de la empresa de proporcionar los servicios en tiempo y forma					0

Cuadro 5. Cuadro de evaluación del área de recursos humanos del sector de servicios.

Análisis de problemas y ventajas

Evaluación detallada por parte débil del Sector de Servicios

4.1. Política de recursos humanos

	Concuerdan las políticas del personal y de relaciones laborales con la política y filosofía de la administración empresarial.					0
	Se presentan en forma concreta las políticas de la satisfacción de los empleados.					0
	Se incluyen puntos como: personal requerido, contratación, capacitación, perfil de puestos, etc.					0
	La política de personal y de relaciones laborales está respaldada por la administración.					0
	Son razonables las reglas para establecer, modificar y ajustar medidas sobre la política del personal y de relaciones laborales.					0
	Se da a conocer la política del personal y de relaciones laborales y se tienen acuerdos a todo nivel dentro de la compañía.					0
	Existe un área que maneja aspectos del personal y de relaciones laborales.					0
	El jefe asignado tiene suficiente capacidad y discreción.					0
	Se establece con claridad el trabajo y facultades de contratación, colocación, operación, relación entre el patrón y obrero, etc.					0
0	Se delegan las facultades sin obstáculos.					0
	4.2. Admisión y Empleo					
	Están definidos el tipo de personal a contratar, el número del mismo, temporada y áreas que requieren para la contratación del personal					0
	Es pertinente y adecuada la evaluación de documentos presentados, examen escrito, examen médico, prueba práctica, así como entrevista.					0
	Se determina adecuadamente el número de personal a contratar en relación con el plan de contratación.					0
	Se da atención completa a las personas pre-contratadas.					0
	Está correctamente establecido y comunicado las condiciones y tiempo del período de prueba, con las personas que se admiten.					0

	La capacitación inicial (inducción) de las personas que se admiten, se lleva a cabo con la participación de los administradores de las diferentes áreas.						0
	Tienen preparados los documentos necesarios para el reclutamiento y contratación.						0
	Están establecidas por escrito las condiciones generales de trabajo, según lo señala la Ley del trabajo.						0
	El reglamento de la empresa tiene incluidos todos los puntos necesarios.						0
0	Se conoce suficientemente y se reconoce al máximo por los empleados el reglamento de la empresa.						0

	4.3. Sistema de Evaluación						
	Establecen los criterios para el ascenso y promoción, despido y/o el cambio de área de trabajo, se aplica imparcialmente y conoce completamente.						0
	Tienen un examen para la evaluación del personal administrativo, diseñadas las pruebas de aptitud y se aplican siempre.						0
	Se considera también el programa de desarrollo de la carrera personal, para realizar el cambio de áreas de trabajo.						0
	El desempeño del trabajador se reflejará en su remuneración de la jubilación.						0
	Se prepara al trabajador para el retiro o el despido.						0
	Se implementa el concepto de “sueldo por desempeño” y se considera para el pago de sueldos, según el tipo de trabajo.						0
	Al realizar una evaluación se tienen preparadas las medidas concretas para prevenir la subjetividad y la decisión arbitraria de un evaluador.						0
	El sistema de evaluación es adecuado a la realidad de la compañía.						0
	En una evaluación se utiliza también el sistema el auto- declaración y auto-evaluación.						0
0	La evaluación se refleja también en la promoción y el cambio de área de trabajo.						0
	4.4. Comunicación						
	Se les comunica correctamente a los empleados la información sobre la política de administración, resultados de negocios, etc.						0

	Se aprovechan eficazmente los medios de comunicación como son el boletín de la compañía y los tableros de anuncios, entre otros.						0
	Existe un ambiente en que los empleados pueden interactuar e intercambiar ideas libremente.						0
	Se observan las iniciativas, no solamente a nivel de departamentos y secciones en la organización, si no también a nivel de la organización.						0
	Se toman acciones con iniciativas para elevar la moral de los empleados.						0
	Se le da importancia, no solamente a la satisfacción del cliente, si no también a la satisfacción del empleado, se hacen esfuerzos para crear un ambiente en el lugar de trabajo, para que este se convierta en un lugar de Desarrollo para el empleado.						0
	Apoyan el auto-desarrollo del empleado para estimular su potencial, de tal manera que pueda trabajar con la confianza en si mismo.						0
	Tienen preparados sistemas de capacitación (Curso para la gerencia y para trabajos especializados), que puedan elegir los empleados para que elevar su desempeño.						0
	Hacen esfuerzos para mejorar el ambiente del lugar del trabajo, para que el empleado lo sienta como un lugar agradable para trabajar y pueda desempeñar su trabajo con gusto.						0
0	Se han ganado una estimación de parte de los miembros del grupo, por ser una administración justa e imparcial.						0
	4.5. Desarrollo de capacidad						
	El programa de desarrollo de capacidad de los empleados está enlazado también con la política de recursos humanos y de relaciones laborales.						0
	Identifican y tiene detectadas y ordenadas las necesidades del desarrollo de capacidad de cada individuo.						0
	Tiene un encargado responsable de la educación, la capacitación y el entrenamiento.						0
	Son seleccionados correctamente los métodos e instrumentos para la capacitación y el entrenamiento.						0
	Se entrenan y capacita a los mandos medios.						0
	Está establecido el entrenamiento en el área de trabajo, instrucción individual, etc., como un sistema.						0
	Se lleva a cabo apropiadamente de acuerdo con los objetivos, el entrenamiento fuera del trabajo, capacitación por categoría, etc.						0
	Se está realizando la educación para formar operadores multi-funcionales.						0

	Tienen establecido un sistema para apoyar la superación personal (por ejemplo, para obtener certificaciones).					0
0	Está establecido un sistema de estímulos a los empleados, para elevar su capacidad y se generen efectos a partir del mismo.					0
	4.6. Bienestar y Seguridad					
	Llevan a cabo acciones de beneficio y bienestar, como son las actividades de recreación, etc.					0
	Se realiza una revisión médica a los empleados al momento de su contratación y posteriormente al ingreso a la compañía.					0
	Es seguro y está bien arreglado el ambiente de piso de producción y de las oficinas.					0
	Toman medidas para crear un ambiente de trabajo cómodo y bueno.					0
	Son adecuados y amigables los programas de cómputo y se aplican en toda la empresa.					0
	La alta dirección muestra un fuerte interés hacia el control de seguridad e higiene.					0
	Está correctamente reglamentado y documentado el sistema de control de seguridad, y se está llevando a cabo debidamente.					0
	Efectúan apropiadamente la educación de seguridad e higiene para las diferentes ocasiones como: nuevo ingreso, en general y programas especiales, entre otras.					0
	Se toman medidas para prevenir y disminuir los siniestros laborales.					0
0	Se lleva a cabo el establecimiento y la revisión del buen ambiente de trabajo, así como las normas de seguridad a nivel general e individual					0

	financiamiento de las instituciones financieras públicas.								0
	Mantienen la tasa de rotación del capital total en el valor promedio del sector. Es sana la relación entre el manejo eficiente de fondos y el aseguramiento de viabilidad de los mismos.								0
	No es excesiva la cantidad de los créditos por cobrar actualmente, comparado con el ingreso por ventas. Hay equilibrio con las cuentas por pagar.								0
	Es adecuado el nivel de la tasa de rotación del activo fijo.								0
	Es oportuno el tiempo de depósito y pagos.								0
	Elaboran la relación de manejo de fondos, se compara el plan con el resultado para analizar su diferencia.								0
	Conocen el fondo de operaciones a aumentar debido al incremento de ventas.								0
0	Realizan el análisis y estudio del equilibrio entre el financiamiento y el manejo de fondos.								0
	5.3. Plan de inversión en las instalaciones y máquinas								
	Para invertir en equipos e instalaciones, se planea antes de realizar la inversión. Revisan la rentabilidad.								0
	Se calcula el costo fijo que se incrementa debido a la inversión en equipos e instalaciones. Conocen a fondo el ingreso por ventas que permita recuperar dicha inversión.								0
	Toman en consideración los cambios del plan de utilidades debido a inversiones en equipo e instalación.								0
	Se estudian métodos de financiamiento para invertir en equipos. Se calculan las ventajas y desventajas respecto a la compra y al arrendamiento.								0
	Elaboran un cuadro de plan de financiamiento (tabla de flujo de efectivo).								0
	No se fuerza el plan de devolución. Hay equilibrio entre el tiempo estimado de recuperación y el plazo de devolución del préstamo.								0
	Tienen asegurado suficientemente el fondo de operaciones en cuanto a las materias primas y otros insumos, para la inversión en equipos e instalaciones.								0
	Se estudia suficientemente el efecto económico de la inversión en equipos e instalaciones.								0
	Tiene las medidas suficientes para los riesgos de accidentes relacionados con la inversión en equipos e instalaciones.								0

0	Son adecuados los equipos e instalaciones actuales, para la innovación tecnológica en el futuro.						0
	5.4. Rentabilidad						
	Llevan acabo un control de utilidades flexible de acuerdo con los ingresos por ventas						0
	Mantienen a un nivel adecuado la utilidad bruta de ventas, de operación así como la utilidad antes de impuestos.						0
	Se conoce a fondo el costo de ventas. Se calculan los costos y se analizan correctamente.						0
	Se conoce bien el movimiento del importe, según la partida, de cada uno de los gastos.						0
	Tienen asegurada una rentabilidad satisfactoria sobre capital.						0
	Se mantiene un nivel razonable de la tasa de utilidad global sobre ventas; la tasa de utilidad por operación de ventas; la tasa de utilidad antes de impuestos sobre ventas.						0
	Se comparan y se mantienen a un nivel razonable, la razón de gastos laborables; la razón de costos de operación; la razón de gastos administrativos.						0
	Se mantiene a un nivel adecuado el valor agregado (cantidad de trabajo hecho) por persona.						0
	Se mantiene el nivel de la razón de distribución laboral y el costo laboral por persona en un valor numérico mayor que el promedio del sector.						0
0	Se encuentran en estado favorable el punto de equilibrio y la tendencia de la evolución del importe de ventas.						0
	5.5. Seguridad (estructura financiera)						
	Se calcula el fondo necesario de operaciones con base en la cantidad del crédito por cobrar, el inventario y la cuenta por pagar.						0
	Es apropiada la clasificación de costos fijos y variables.						0
	Se elabora el programa de rentabilidad con base en el ingreso por ventas en el punto de equilibrio y la tasa de utilidad marginal.						0
	Se hacen esfuerzos para disminuir los costos fijos y variables así como el mejoramiento de la tasa de utilidad marginal.						0
	Se encuentra asegurada suficientemente la tasa de holgura para la seguridad.						0

	Se ha elaborado el plan de utilidades con base en la estrategia de administración empresarial.					0
	Tienen establecida la meta de utilidad y de ventas tomando en cuenta la relación entre el importe de ventas, los costos y las pérdidas.					0
	Las metas de utilidad se establecen con base en un criterio determinado y se conoce como la meta más importante de todos los integrantes de la empresa.					0
	Se ha concretado el presupuesto a partir del plan de utilidades.					0
0	Se lleva a cabo un control basado en el presupuesto. Se compara con sus resultados, y tiene medidas en el caso de haber diferencias y discrepancias sustantivas.					0
	5.6. Liquidez Capital					
	Están realizando adecuadamente la depreciación sobre el activo fijo.					0
	En la empresa no existe un mal inventario, un mal crédito y todos los activos son utilizados.					0
	Con base en la observación del mercado se puede esperar una utilidad latente. Además no se ha generado una pérdida latente.					0
	Considerando que las razones de liquidez son positivas, no existe un mal crédito y/o mal inventario.					0
	Cuentan con suficientes fondos, y es adecuado su equilibrio con las razones de liquidez.					0
	La razón de capital contable se mantiene en un buen nivel, para asegurar su viabilidad.					0
	La inversión en activo fijo está cubierta por el capital contable.					0
	La inversión en activo fijo no rebasa la suma del capital contable y de los préstamos a largo plazo.					0
	La carga del costo financiero es ligera y no presiona a las utilidades.					0
0	Se realiza el financiamiento propio como el dinero de bolsillo de un individuo o los familiares, que pueda gastar el Director General a su juicio.					0

Anexo 4

Ilustración 2 Cuadro de calificación para indicadores de examen

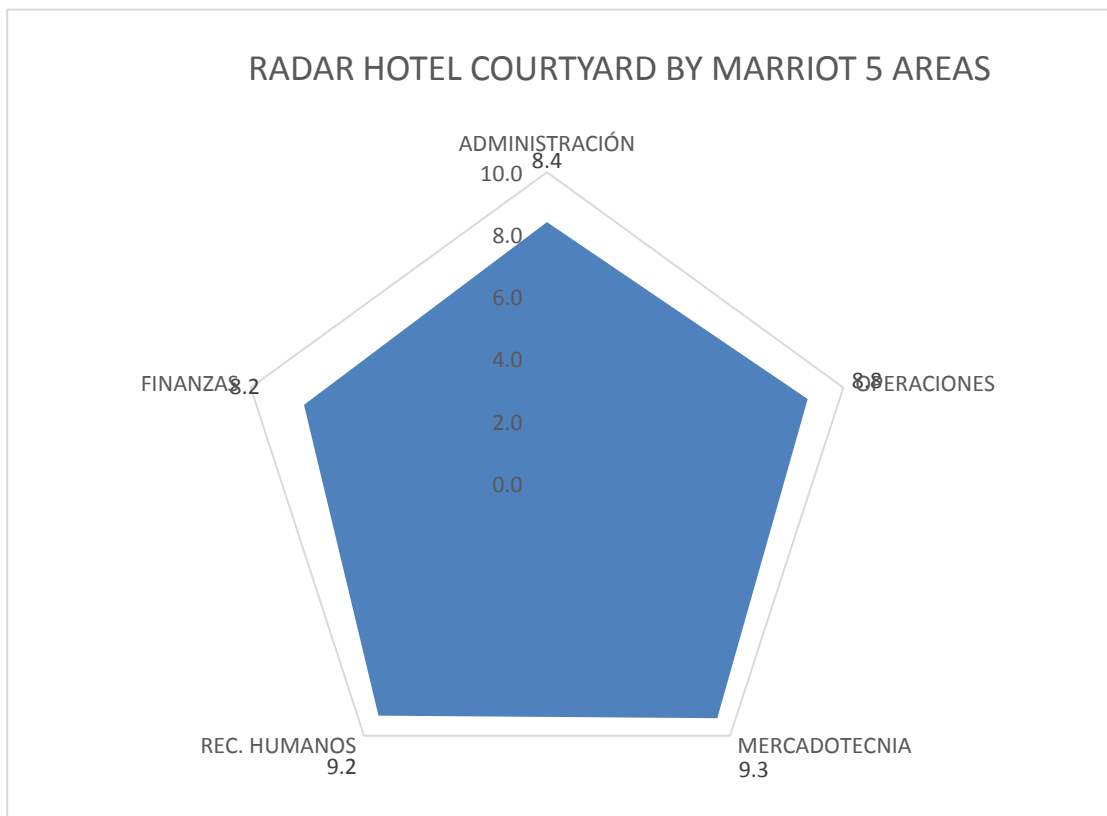
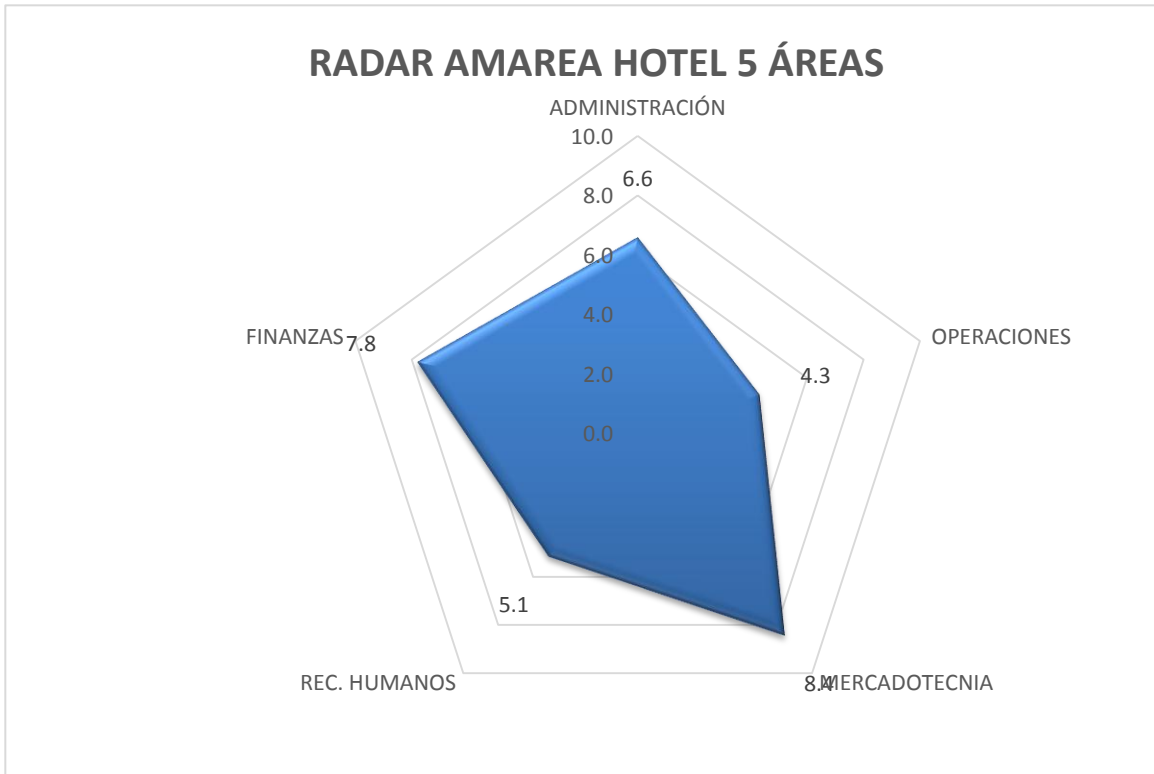
CALIFICACIÓN	INDICADOR
10 Excelente	<ul style="list-style-type: none">➤ Sí, se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado.➤ Siempre formal y por escrito.➤ Se actualiza en forma constante.➤ Lo conoce todo el personal.➤ Está totalmente consolidado.➤ Se cuenta con ello.➤ Eficiente en su totalidad.
8 Bien	<ul style="list-style-type: none">➤ Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza.➤ Casi siempre se usa pero no en su totalidad.➤ Está por consolidarse.
6 Regular	<ul style="list-style-type: none">➤ Se cuenta con ello y se lleva a cabo de manera informal.➤ Sí pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente.➤ A veces es eficiente.
4 Mal	<ul style="list-style-type: none">➤ No se utiliza.➤ Parcialmente por escrito en algunos puntos.➤ Casi desconocido por el personal.➤ Poco, casi nulo.➤ Sí pero no actualizado.
2 Muy Mal	<ul style="list-style-type: none">➤ No.➤ No existe ninguno.➤ Lo desconocen todos.➤ No lo hace.

Método para elaborar el Diagrama Radar Integral (5 áreas).

1. Se realiza en equipo y cada uno de los participantes califica las 5 Áreas.
2. El Líder hace una lista de evaluación poniendo la calificación de todos.
3. Se analizan las evaluaciones por puntos con la participación de todos. Se argumenta cuando haya variación en la apreciación individual en torno a algún punto. Se modifican las calificaciones en común acuerdo.
4. Se define la calificación final de cada punto sacando promedio simple de todos.

Anexo 5

Gráfico 2 Comparativa de Radar Amarea y Courtyard by Marriot.



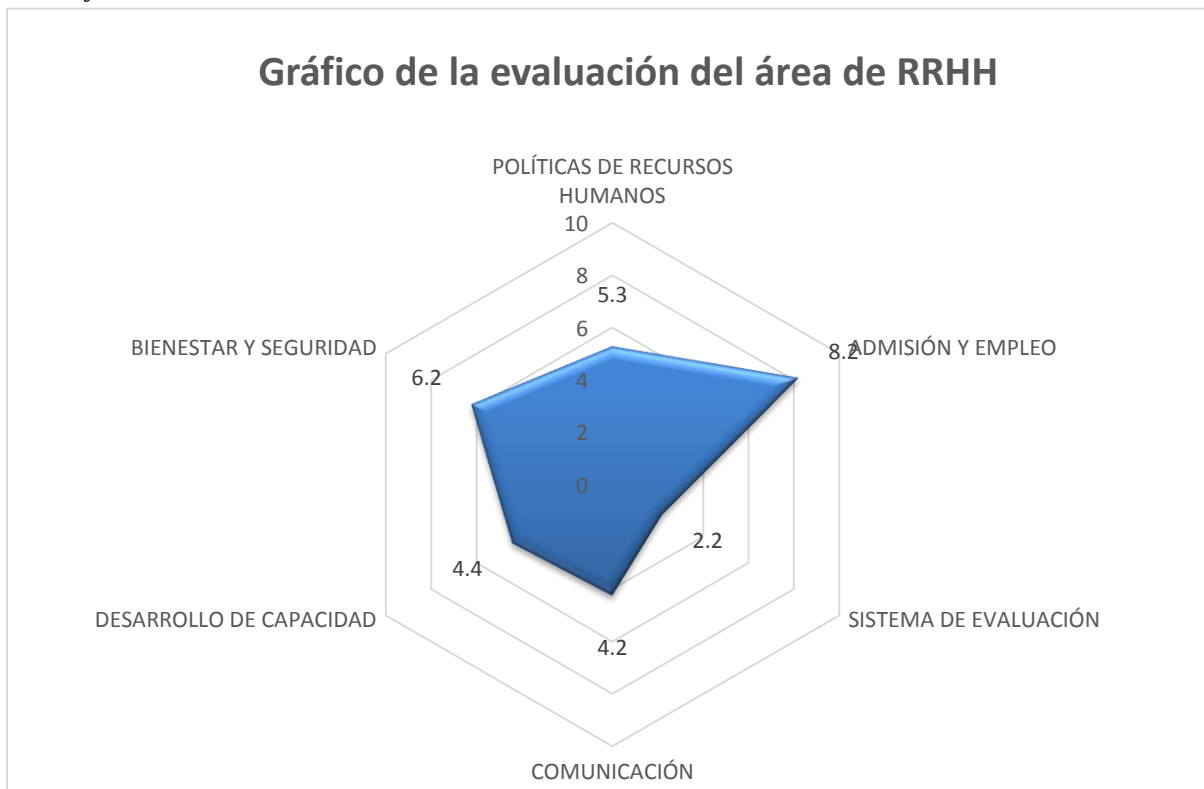
Anexo 6

Gráfico 3 Evaluación Área Operaciones.



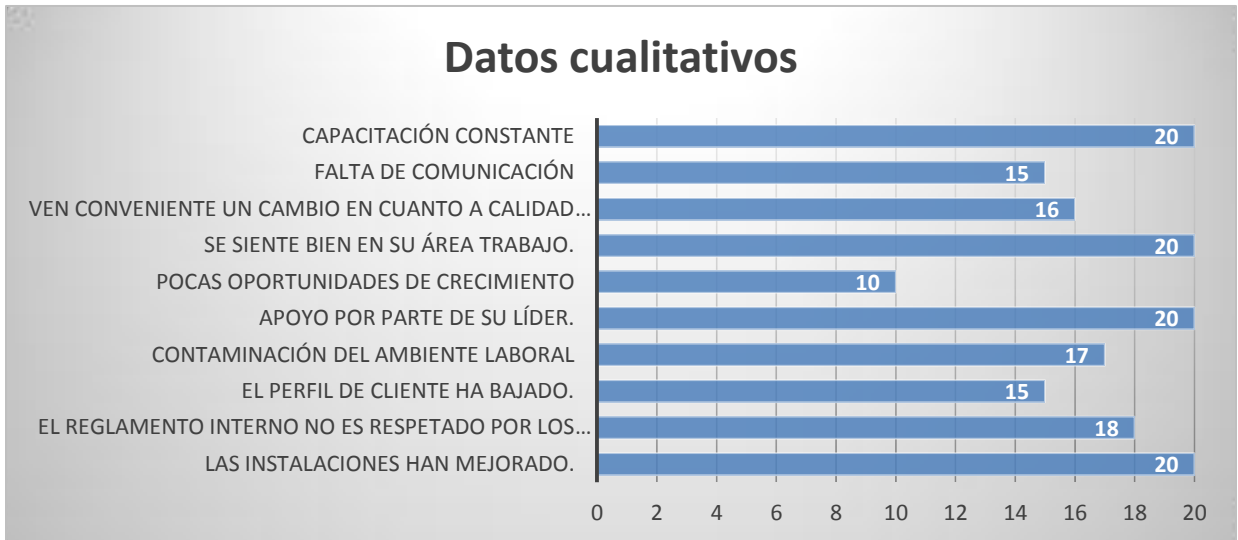
Anexo 7

Gráfico 4 Evaluación del área de Recursos Humanos.



Anexo 8

Gráfico 5 Encuesta datos cualitativos



Anexo 9

Tabla 10 Ocupación de habitaciones por noche por mes.

MES	2013		2014		2015	
	CN	%	N	%	N	%
ENERO	8054	79.21	786	86.4083399	676	85.3265146
FEBRERO	7522	81.90	392	91.3763066	944	86.4982578
MARZO	6740	66.29	405	72.8265146	995	78.6290323
ABRIL	4961	50.42	863	79.9085366	676	57.6829268
MAYO	5627	55.34	420	72.9740362	037	49.5377655
JUNIO	5228	53.13	463	65.6808943	882	39.4512195
JULIO	7826	76.97	760	86.1526357	308	62.0377655
AGOSTO	6049	59.49	166	70.4760031	154	50.6884343
SEPTIEMBRE	4852	49.31	864	49.4308943	295	23.3231707
OCTUBRE	4586	45.10	296	42.2501967	949	38.8375295
NOVIEMBRE	6014	61.12	356	44.2682927	139	42.0630081
DICIEMBRE	7479	73.55	264	61.6050354	466	63.5916601
TOTAL	74938	62.59	2035	68.5223856	7521	56.3990979

Fuente: Amarea Hotel Acapulco 2016

Anexo 10

Ilustración 3 Ejemplo de Check List

Check List	
Nombre:	Turno: Nocturno Fecha: 09/01/2016
Leer bitacora, tema de briefing y firmar hoja de 15 minutos. Recibir fondo fijo (contarlo en el back)	
Verificar bitacora de paquetes recibidos para las entregas del día	
Recibir turno verificar se hayan realizado las tareas del 2do turno.	
Verifique tener música ambiental APAGADA (3er turno) en las áreas del hotel.	
Revise el status del hotel (No. de Llegadas, No. de Salidas, habitaciones libres para venta, habitaciones muestras, bloqueadas, hab. fuera de servicio, etc.). <i>Shift + f3</i>	
Revisión de Status de Llegadas de Mobile, procesarlas en Panel de control y Opera	
Grabar en sistema el Reporte Crisis Management y habitaciones vacantes. El reporte se guardara en <i>L/Públic, Carpeta de Recepción: Crisis Management</i> . Mes correspondiente modificando el nombre del file con la fecha del día y turno	
Preguntar a los Check ins si requieran factura, en caso de requerirla, ingresar datos, enrutar y poner un alert al check out con la info.	
Sacar un reporte A190 Rate Variance, verificar que no haya habitaciones cargando en cero injustificadamente, que no haya tarifas en pesos cargando en dolares o viceversa y modificarlo en sus respectivos casos.	
Realizar el reporte de Traces, Missing Country A-166	
Programar despertadores, Reportar si hubo algun inconveniente	
3:00AM Enviar estados de cuentas a las habitaciones programadas de salidas con apoyo de prevención. Asegurarse que las dejen por debajo de la puerta.	
Relacionar facturas electronicas canceladas durante el día y archivar. No debe quedar ninguna pendiente por relacionar todos los días.	
Anexar copia de los soportes e informacion de uso de dolares a las tarjetas de registro llegadas del día siguiente.	
Detectar posibles enrollments y poner trace en sistema	
Realizar llaves de Tripulacion y Miembros Marriott Rewards (anexar tarjeta)	
Colocar en su lugar las tarjetas de registro y soportes de llegadas anexas.	
Imprimir formato de cierre del día (1 copia pegar en bitacora , en recepcion)	
Verificar que todas las solicitudes de huéspedes de su turno hayan sido realizadas y no queda ninguna pendiente.	
Revisión de Status de Llegadas y salidas de Mobile, procesarlas en Panel de control y Opera	
Realizar Bitacora de Turno:informando incidentes relevantes del turno, y seguimientos, entregar area de trabajo ordenada	
Verificar reporte de Venta THE MARKET y aclarar faltantes en caso de haberlos.	
Reportarse con su jefe inmediato al termino de su turno para solicitar la autorización para retirarse.	
ENCARGADO DE TURNO	
INFORMACION GENERAL IMPORTANTE	
Reciba: Radio	
Verifique tener música ambiental APAGADA (3er turno) en las áreas del hotel.	
Estar informado de la habitación muestra y tener llaves listas.(ENTREGAR A 1ER TURNO)	
Apoyarse con Chofer para recolectar las monedas de la maquina de lavado y secado; verificar se tenga stock de 15 pzas c/u	
Verificar se cuente con Toallas de Alberca: stock de 50 Toallas.	