



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Actuación y diagnóstico del hotel playa azul para su desarrollo integral en busca de la clase mundial y liderazgo en la región.

TESIS

QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL GRADO DE  
"MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN ALTA  
DIRECCIÓN"

PRESENTA:

Cp. Arlee Guadalupe Zepeda Barriga

CD. LAZARO CARDENAS MICHOACÁN



Universidad Autónoma De Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**ACTUACIÓN Y DIAGNOSTICO DEL HOTEL PLAYA AZUL PARA SU DESARROLLO INTERGAL  
EN BUSCA DE LA CLASE MUNDIAL Y LIDERAZGO DE LA REGIÓN.**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestría en Administración.

**Presenta:**

**Arlee Guadalupe Zepeda Barriga.**

**Dirigido por:**

**M.I.I. Tláloc Daniel Espinoza Huerta.**  
SINODALES

**DR. Jorge Alejandro Ramos Martínez.**  
Presidente

**DR. José Luis Huerta Bartolotti.**  
Secretario

Rúbrica

**M.I.I. Tláloc Daniel Espinoza Huerta.**  
Vocal

Rúbrica

**DR. Fernando Barragán Naranjo.**  
Suplente

**DR. Arturo Castañeda Olalde.**  
Suplente

**DR. Arturo Castañeda Olalde.**  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

**Dr. Irineo Torres Pacheco**  
Director de Investigación y Posgrado

**Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Agosto, 2012  
México**

## **Resumen**

El presente documento tiene como la finalidad investigar en que rubro se deben aplicar recursos, tanto económicos, humanos, materiales, etc. Con la finalidad de posicionar al hotel Playa Azul, Ubicado en Playa Azul, Michoacán México. Se concluye que invertir en capacitación en busca de la certificación al personal en todos los niveles en busca de distintivos de calidad es la mejor opción para crecer y sostener a sus clientes cautivos y ya posicionados con el servicio. También se debe de generar un programa de mantenimiento y motivación al personal para generar la conciencia que la calidad es la base del éxito.

Palabras Clave: Capacitación, motivación, éxito.

## Summary

The present document has as the purpose investigate in that item resources must be applied, so much economic, human, material, etc. With the purpose of positioning to the hotel Blue Beach, Located in Blue Beach, Michoacán México. One concludes that to invest in training in search of the certification to the personnel in all the levels in search of quality badges is the best option to grow and to support his clients captive and already positioned with the service. Also it is necessary to to generate a program of maintenance and motivation to the personnel to generate the conscience that the quality is the base of the success.

Key words: Training, motivation , success.

## **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo a mi familia, a mis amigos y a mis maestros.

# ÍNDICE

|                   | Página |
|-------------------|--------|
| Resumen           | i      |
| Summary           | ii     |
| Dedicatoria       | iii    |
| Índice            | iv     |
| Índice de cuadros | vi     |
| Índice de figuras | vii    |

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1.1 Introducción                  | 1 |
| 1.1. 1.Planteamiento del problema | 3 |
| 1.2. Justificación                | 5 |
| 1.3. Hipótesis                    | 5 |
| 1.4. Objetivo general             | 5 |
| 1.5. Objetivos específicos        | 6 |

## CAPITULO II

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Marco teórico                                | 7  |
| 2.2 Las organizaciones y su clasificación        | 9  |
| 2.3 Tipos de organización                        | 9  |
| 2.4 Organizaciones hoteleras y su clasificación. | 11 |
| 2.5 Evolución del hospedaje                      | 11 |
| 2.6 Clasificación de los hoteles                 | 12 |
| 2.7 Hotelería en México                          | 13 |
| 2.8 Oferta del hospedaje a nivel nacional        | 14 |
| 2.9 Organización de un hotel                     | 17 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 2.10 | Calidad en el servicio                              | 18 |
| 2.11 | Definición de calidad                               | 18 |
| 2.12 | Expectativas de servicio                            | 20 |
| 2.13 | La satisfacción y su importancia                    | 21 |
| 2.14 | La satisfacción en el trabajo                       | 21 |
| 2.15 | Investigación de los clientes internos              | 22 |
| 2.16 | Marketing interno                                   | 23 |
| 2.17 | Estrategias para asegurar el desempeño del empleado | 23 |
| 2.18 | Evaluación de los empleados                         | 24 |
| 2.19 | Métodos de evaluación                               | 25 |
| 2.20 | Clima Organizacional                                | 27 |
| 2.21 | Motivación humana                                   | 29 |
| 2.22 | El modelo de jerarquía de las necesidades           | 30 |
| 2.23 | Modelo ERG de Alderfer                              | 31 |
| 2.24 | Modelo de las necesidades adquiridas de McClelland  | 31 |
| 2.25 | Teoría bifactorial de F. Herzberg                   | 31 |
| 2.26 | Incentivación                                       | 32 |
| 2.27 | Comportamiento organizacional                       | 33 |
| 2.28 | Sistema de Administración de Recursos Humanos       | 34 |
| 2.29 | Subsistema de provisión                             | 34 |
| 2.30 | Subsistema de aplicación                            | 35 |
| 2.31 | Subsistema de control de los recursos humanos       | 37 |

### **Capítulo III**

#### **Entorno y factores**

|     |                           |    |
|-----|---------------------------|----|
| 3.1 | Análisis del Macroentorno | 39 |
| 3.2 | Competencia Regional      | 40 |
| 3.3 | Clientes Regionales       | 40 |
| 3.4 | Análisis del Microentorno | 41 |
| 3.5 | Competencia               | 41 |
| 3.6 | Clientes                  | 42 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| 3.7 Personal del Hotel | 42 |
| 3.8 Los proveedores    | 43 |

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Descripción del negocio                     | 44 |
| 4.2 Misión                                      | 45 |
| 4.3 Visión                                      | 46 |
| 4.4 Valores Corporativos                        | 46 |
| 4.5 Objetivos corporativos                      | 48 |
| 4.6 Matriz Foda                                 | 49 |
| 4.7 Metodología para la aplicación de encuestas | 52 |

## **CAPITULO V**

### **ACCIONES Y PLANES**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 5.1 Análisis de los resultados | 54 |
| 5.2 Plan de acción             | 63 |
| 5.3 Estrategia                 | 70 |

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 6.1. Resultados.           | 72 |
| Referencias bibliográficas | 73 |
| Anexos                     | 77 |

## ÍNDICE DE CUADROS

| Cuadro  | Página |
|---|--------|
| Cuadro n. 1 Comparativo según regiones (Censo 2009) | 16     |
| Cuadro n. 2 Matriz Foda                             | 48     |
| Cuadro n. 3 Los 4 elementos y las 12 técnicas       | 65     |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura                            | Página |
|-----------------------------------|--------|
| 2.1 Comparativo según regiones    | 16     |
| 4.1 Logotipo del Hotel Playa Azul | 47     |
| 4.2 Organigrama                   | 53     |
| 5.1 Pregunta n.1                  | 55     |
| 5.2 Pregunta n.2                  | 56     |
| 5.3 Pregunta n.3                  | 57     |
| 5.4 Pregunta n.4                  | 58     |
| 5.5 Pregunta n.5                  | 59     |
| 5.6 Pregunta n.6                  | 60     |
| 5.7 Pregunta n.7                  | 61     |
| 5.8 Pregunta n.8                  | 62     |

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1.1. Introducción

El siguiente proyecto de investigación tiene como finalidad detectar como dosificar la inversión en los diferentes recursos, para que el hotel playa azul ubicado en playa azul Michoacán México, se reposicione en el mercado y lograr la permanencia, ofreciendo mejores instalaciones y servicio; y a su vez desarrollando nuevas estrategias competitivas que le permita lograr sus objetivos y una visión diferente a la ya existente.

Tal sería el caso de emplear estrategias por medio de las cuales nuestro hotel fuera reconocido e identificado como el único en su género me refiero a convertirlo en un hotel temático, existen diferentes formas de tematizar un hotel puede ser: un tema central para todo el hotel, tematizar solo las habitaciones, o bien tematizar solo una zona de hotel, a lo largo de la investigación analizaremos cual estas tres opciones de tematización es la mejor.

Esta tendencia comenzó en los años 80's, con la aparición de hoteles pequeños y únicos (conocidos como hoteles boutiques) con servicios más especializado. Suelen ser lujosos, decorados con mucho estilo, que brindan diversiones originales y muchos servicios.

Estos hoteles tratan de aprovechar la extensión de un producto conocido en el mundo entero. Un hotel temático tiene que transmitir un concepto e idea principal, y la dirección debe no solo conservar sino alentar a través de sus colaboradores la misión del establecimiento que es la de conseguir que los clientes disfruten durante su estancia de un lugar diferente que ofrece algo más que una simple habitación.

Cada empleado será en su caso un conocedor y un experto de lo que expresa el tema del hotel, y lo que está relacionado con él. Todo aquello que enriquezca el concepto principal deberá ser potenciado, pues el tema no tiene que ser desarrollado con principio y fin, sino hay que lograr que a través del tiempo se vaya recordando con actividades y acciones diversas para que el cliente sienta que está en un espacio singular.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos como es el conocimiento de las necesidades del consumidor, sus posibilidades económicas y de tiempo, así como la capacidad del destino y las necesidades de sus residentes ya que su buena gestión es la única forma de garantizar que la atracción sea rentable y permanezca durante mucho tiempo.

Algunos factores que pueden ser importantes en el desarrollo del turismo temático pueden ser; el clima, el tema elegido y su entorno, serán fundamentales para que el hotel obtenga el éxito esperado. Otros pueden ser:

- La búsqueda de nuevas experiencias por parte de la demanda.
- Regiones menos favorecidas por el turismo que buscan nuevas formas de atracción a sus destinos para utilizarlos como herramientas del desarrollo económico.

Para el cual analizaremos las diversas opciones con las que contamos en nuestra región y sus alrededores, nuestra tradición, así como eventos que son exclusivos de playa azul Michoacán, gastronomía entre otros; con el objetivo de dar un enfoque más detallado a nuestra estrategia.

De esta forma el hotel busca incrementar su rentabilidad y obtener una ocupación considerable en todas las épocas del año ofreciendo sus principales atractivos.

Paya azul está rodeado de esteros, (lagunas de agua dulce que en ciertas épocas del año se unen con el mar formando lo que son las barras), entre ellas se encuentran las siguientes: la barra del tigre, es un estero rodeado del palmarés, en la cual se recomienda hacer caminatas para disfrutar del avistamiento de las aves. La barra de Pichi, este famoso estero y es refugio de diversas aves. Y en barra de santana podrás observar desde muy cerca los cocodrilos en su hábitat natural, además de hacer un recorrido en lancha e introducirte en los manglares y disfrutar de su belleza natural.

En playa azul es fácil ser parte del mundo de la tortuga marina ya que existen diversos campamentos tortugueros que operan desde junio a diciembre y a partir del mes de agosto podrás disfrutar la sensación de liberar una tortuguita.

Una de las principales funciones que tiene este proyecto es dar a conocer los recursos y bellezas naturales que tiene esta región a demás de utilizar sus playas como una ventaja competitiva que a diferencia de otros hoteles temáticos que no cuentan con playas. Obteniendo como resultado una derrama económica importante para el hotel playa azul, así como también sus alrededores y al mismo tiempo la creación de empleos en la región.

En este apartado se discutirá la problemática que se presenta en el hotel playa azul, el cual se pretende resolver de una forma objetiva con la siguiente investigación y los objetivos generales que guiaran el presente estudio. Por otra parte, se estipulan las proposiciones de investigación que se analizaran y la metodología a seguir para verificar las aseveraciones que se establezcan.

#### 1.1.1. Planteamiento del problema.

Definir un proyecto de inversión para el hotel playa azul de tal forma que permita tener una mayor penetración en el mercado y ser más competitivo, atraer el turismo nacional e internacional.

En la actualidad el hotel se encuentra en una situación muy difícil debido a que el turismo ha decaído drásticamente en los últimos años, por factores internos y externos que están afectando de manera directa al hotel y sus trabajadores. La falta de manuales de organización para la empresa donde se plantea la misión, visión, objetivos, metas entre otros aspectos de gran importancia para una organización, no se tiene y no se trabaja en conjunto bajo objetivos ni metas por lo que se generan muchas deficiencias en la administración.

Un aspecto importante de mencionar es la antigüedad del hotel que es de aproximadamente 50 años, por lo que sus instalaciones son antiguas y varias de ellas se encuentran deterioradas por la falta de mantenimiento preventivo.

Este aspecto nos afecta directamente con nuestros clientes ya que prefieren otros hoteles más nuevos con mejores instalaciones y con tarifas más accesibles o incluso más bajas esta situación nos pone en desventaja en el mercado y nos ocasiona serios problemas financieros que actualmente se están viviendo. Al no contar con la solvencia suficiente se

desprenden otros conflictos; por ejemplo el incumplimiento con el pago a nuestros proveedores, con el personal ya que se encuentra desmotivado, preocupado y en ocasiones molesto, por la serie de problemas que se están viviendo, el despido de personal y el no pagar a tiempo los sueldos, los descansos dobles por semana; todo esto conlleva al bajo rendimiento de los trabajadores en sus aéreas e inconformidad tanto para los empleados como para la administración y por supuesto los más afectados son nuestros clientes por qué no se está brindando un servicio adecuado que cumpla con las exigencias de nuestros clientes.

La idea principal de este proyecto de investigación detectar áreas de oportunidad en materia de remodelación de algunas aéreas que se encuentran deterioradas y la utilización de una estrategia competitiva que nos permita tener más presencia en el mercado tal sería el caso de la implementación de la tendencia de hoteles temáticos, con el objetivo primordial de brindar un servicio diferente de gran atracción hacia nuestros clientes y mantener su preferencia. De tal forma que debido a la falta de interés e inversión se ha perdido la preferencia drásticamente desde hace algunos años; de ser el hotel número uno en la región, pasamos a ser uno más en playa azul el cual no ofrece algo extra a los ya existentes.

Otro punto importante es la falta de cultura hacia el turismo por parte de los habitantes de la localidad y la actitud de los trabajadores del hotel playa azul es poco cortés hacia el turismo, por lo que en este sentido nos falta mucho que mejorar, además la falta de infraestructura y el poco interés por parte del gobierno en mejorar la localidad nos afecta a un mas ya que se muestra poco atractivo hacia el turismo y en ocasiones deciden viajar hacia otros destinos más atractivos.

## 1.2 Justificación.

La realización de este proyecto surge a partir de la necesidad de impulsar el desarrollo de nuestro hotel, como un hotel temático para que el turismo tenga una opción diferente de disfrutar nuevas experiencias.

Con el objetivo primordial de generar más ocupación en todas las épocas del año e incrementar nuestra rentabilidad, a si como también explotar los diversos recursos naturales con los que se cuenta en nuestra región y que pueden ser de gran apoyo para desarrollar nuestro proyecto y tener como consecuencia una derrama económica tanto para el hotel como para la región y a su vez la creación de nuevos empleos.

## 1.3 Hipótesis.

Ho :Con la creación de un hotel temático el turismo tendrá la oportunidad de tener y conocer nuevas experiencias a demás de contar con una opción más hacia donde decidir pasar sus siguientes vacaciones, con la ventaja de que nuestro hotel se encuentra en un destino de playa a diferencia de otros hoteles que no cuentan con playa.

Es considerable creer que un hotel temático puede llegar a la altura y ser competitivo hacia las cadenas de hoteles más destacadas y lograr la atracción de nuevos turistas.

H<sub>1</sub>: El tematizar el hotel playa azul no tendría impacto significativo en el gusto de los clientes.

## 1.4 Objetivo General.

Reposicionar el hotel playa azul en un mercado competitivo, a través del desarrollo de un hotel temático de tal manera que se generar una mayor atracción del turismo, brindando un mejor servicio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes obteniendo, como resultado una mejor rentabilidad en todas las épocas del año.

### 3.3 Objetivos Específicos.

- Impulsar el desarrollo e innovación en el hotel playa azul para su mejora continua.
- Ser un hotel líder en el mercado.
- Realizar una investigación a fondo de todos los atractivos existentes en Playa Azul Michoacán, para el desarrollo de nuestra temática.
- Fomentar el turismo en Playa Azul a través de su riqueza natural.

## **CAPITULO II**

### **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

#### 2.1 Marco teórico

Todas las organizaciones tienen características diferentes en su estructura, procesos, productos, servicios y tecnología, con el paso del tiempo experimentan cambios y transformaciones constantes que alteran el comportamiento de las personas y modifican los procesos internos. Estos cambios a su vez provocan impactos en la sociedad y la vida de las personas. Un ejemplo de estas organizaciones son los hoteles, que al igual que las empresas manufactureras, financieras, de entretenimiento o de comunicación; sufren los impactos de la modernidad y la globalización.

La industria de la hospitalidad ha crecido constantemente en los últimos años como consecuencia de la construcción de nuevos hoteles, por lo que se ha incrementado la competencia entre estos (DataTur, SECTUR). Un panorama con estas características ha dado lugar a que los gerentes de hoteles puedan percatarse de la importancia de realizar mejoras en el servicio y así lograr una ventaja competitiva. Lo cual implica tener estándares de servicio, infraestructura y equipo adecuado para satisfacer las necesidades del cliente, herramientas que ayuden a medir la calidad, sistemas que permitan darle seguimiento a los resultados de las evaluaciones, contratar y retener a las personas correctas para desempeñar las actividades que logren la lealtad del cliente, entre otras. Sin embargo no es fácil debido a la intangibilidad que caracteriza a los servicios. Los hoteles se identifican por ofrecer servicios que son descritos por atributos únicos como: intangibilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneos y que son perecederos (Zeithaml y Bitner, 2002).

Hace años a las personas se les consideraba como factores de producción junto con los demás recursos: máquinas, equipo y capital; posteriormente fueron consideradas recursos vivos; es decir, había una mayor preocupación por las

condiciones laborales. A partir de los años 1990 dejaron de ser simples recursos humanos y se convirtieron en personas dotadas de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones; que ahora son los recursos más importantes y demandados por las empresas que tienen una cultura organizacional orientada al crecimiento por medio de las personas (Chiavenato, 2000).

Actualmente un aspecto importante dentro de las organizaciones de servicio es la correcta administración de los recursos humanos que éstas poseen, representando un gran reto que enfrentar. Debido a que todos los seres humanos son diferentes, tienen actitudes, comportamientos y valores únicos; que hacen difícil la adecuada administración de todos los miembros que trabajan en ellas.

Es por esto que en años recientes se ha hecho hincapié en mantener una relación adecuada entre los diferentes factores que componen la entrega de servicio orientada al cliente y desarrollada por el capital humano. Es decir, mantener la cadena de valor del servicio.

Señala que primero debe haber calidad en el servicio interno logrando así la satisfacción del empleado, para retenerlo y aumentar su productividad lo que hará que pueda dar valor al servicio que brinda a sus clientes, éstos queden satisfechos, tengan lealtad hacia la empresa, comuniquen a otros su experiencia y finalmente se logró un crecimiento de los ingresos y las utilidades (Zeithaml y Bitner, 2002).

Se presentan diversos conceptos necesarios para sustentar este trabajo de tesis. Se recopiló la información fundamental de diversas fuentes, dando a conocer definiciones de los conceptos más sobresalientes, abordando temas como las organizaciones, organizaciones hoteleras, calidad, servicio, clima organizacional, motivación humana, comportamiento organizacional, satisfacción en el trabajo y administración de recursos humanos.

## 2.2 Las organizaciones y su clasificación

Dar una definición única de ¿que es organización? sería limitar el concepto, el cual es extenso y ha sido definido de varias formas por diferentes autores y en distintas épocas. Las características esenciales de una organización o los componentes fundamentales que la constituyen son el capital, las personas, la dirección y el mercado en el que tendrá que competir para obtener beneficios y poder sobrevivir (Rodríguez, 1999).

La organización de la época actual puede ser definida de las siguientes maneras:

- Un sistema social y técnico en permanente proceso de cambio.
- Un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno.
- Una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen.
- La imagen más vigorosa y con mayor presencia en la sociedad.

Chiavenato (2000) define organización: “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”.

Ésta solo puede existir si se dan los siguientes factores: personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar conjuntamente y que deseen alcanzar un objetivo común.

## 2.3 Tipos de organización

Existe una gran variedad de organizaciones como: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios, organizaciones militares,

públicas, religiosas, educativas, sociales, políticas, manufactureras, entre otras. Que pueden orientarse a la producción de bienes o servicios y que influyen en la vida de los individuos notablemente. Dos tipos de organizaciones que a continuación se presentan se pueden dar en cualquier empresa o institución: la formal y la informal. La primera tiene un diseño racional previo y estructurado en base a ciertos criterios, mientras que la segunda surge a partir de la organización formal y no tiene una estructura definida; sino que dependerá de las acciones que se vayan a desarrollar en un momento dado y de los empleados que participen en ellas (Rodríguez, 1999; Chiavenato, 2000).

Otra clasificación es la siguiente: organizaciones como sistemas sociales y organizaciones como sistemas abiertos. Las organizaciones son unidades sociales que se construyen y reconstruyen intencionalmente para lograr cumplir objetivos específicos; es decir, que éstas se crean con un propósito definido, se hace una planeación para lograr el objetivo y se van adecuando a medida que éstos se logran o se encuentran mejores formas de cubrirlos a menores costos y menor esfuerzo. Existen organizaciones dedicadas a conseguir ganancias para autosostenerse y tener un retorno sobre la inversión, y otras cuyo objetivo no va encaminado a eso. Tomando en cuenta esta explicación, las organizaciones pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. El otro tipo: organizaciones como sistemas abiertos significa que es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que llevan a cabo una actividad para alcanzar determinado fin o propósito. El enfoque de sistema abierto concibe el sistema social como una relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversas formas y elabora productos. También el sistema abierto modifica la estructura y los procesos de sus componentes internos para adaptarse al ambiente. Ejemplo de estas organizaciones son: las empresas en general y por las características mencionadas, un hotel engloba un sistema abierto (Chiavenato, 2000; Bach y Sisson, 2000).

## 2.4 Organizaciones hoteleras y su clasificación

Algunos de los fundadores y pioneros de la industria de la hospitalidad que fueron surgiendo a lo largo de la historia son desconocidos para muchos, pero son recordados continuamente ya que algunas de las cadenas hoteleras más importantes en el mundo llevan su apellido en el nombre de éstas. Por lo tanto para entender la moderna industria de la hospitalidad es necesario conocer a estos pioneros y sus principales aportaciones (Dittmer, 2001).

El primer hotel en Estados Unidos fue el Parker House fundado en 1855 por un restaurantero de Massachussets, poco a poco fueron surgiendo otros en este continente. Sin embargo se necesitaban estándares para la operación de un hotel y de ello se percató Ellsworth Statler quien abrió su primer hotel en 1908; por otro lado introdujo nuevas amenidades como: closets más amplios y con luz, plomería moderna, periódico en las habitaciones, entre otras. Su principal habilidad era la mejorar el servicio y simplificar las operaciones en todos sus hoteles; por lo que los empleados debían conocer el código de servicio de memoria y llevarlo a cabo todo durante su trabajo diario (Angelo y Vladimir,2001).

## 2.5 Evolución del Hospedaje

Los productos y servicios actualmente ofrecidos por la industria de la hospitalidad han ido cambiando a través del tiempo, hasta llegar a convertirse en aquellas herramientas que ayudan a los hoteles a mejorar su desempeño y a veces pueden transformarse en ventajas competitivas que los harán diferenciarse de sus principales competidores. Algunas han funcionado muy bien y otras han ido

desapareciendo ya que fueron sustituidas por otras con mejores resultados (Olsen, West y Tse, 1998).

Una preocupación para los hoteleros ha sido la mercadotecnia de sus productos y servicios, ya que sin ella la venta de estos sería difícil, de hecho sin la mercadotecnia no se podría comunicar a los clientes la existencia del hotel, con que amenidades cuenta y las tarifas y promociones que ofrece. Pero para llamar la atención del mercado ésta debe ser atractiva y transmitir el mensaje correcto (Stutts, 2001).

La Administración de la Calidad Total (TQM) es una técnica que ayuda a los gerentes a observar el proceso utilizado para la creación de los productos y servicios, criticando aquellos puntos que se pueden mejorar. De acuerdo con Bardi (2003):

“La implementación de TQM requiere un inmenso compromiso de trabajo para analizar la interacción de los clientes y empleados, una reorganización de las responsabilidades y la autoridad para fomentar el mejoramiento en los servicios y un compromiso a largo tiempo para aprender un nuevo método de administración. La preparación para adoptar esta técnica es un requisito indispensable para el éxito”

## 2.6 Clasificación de los hoteles

Es indispensable conocer como están clasificados los hoteles para conocer de qué tipo de establecimiento se trata, con que amenidades y servicios cuenta, que organización debe tener y de que forma debe administrarse. Las formas en que se clasifican principalmente son: por su localización, nivel de precio, forma de propiedad, entre otras (Dittmer, 2001).

Por su localización los hoteles pueden dividirse en: de ciudad, de

suburbios, de carretera, resorts y de aeropuertos. En cuanto a la propiedad las categorías son: independientes, administrados por una compañía operadora, de cadena y de franquicia. Conforme al precio puede haber hoteles económicos o de servicios limitados, de precios medios ya sean de servicio completo o limitado y los de primera clase o de lujo. Últimamente han surgido nuevos tipos de hoteles que no se pueden incluir en estas categorías pero que a continuación se mencionan para saber cuales son; entre estos se puede mencionar los hoteles todo incluido, suites, centros de conferencias, tiempos compartidos y condominios (Powers y Barrows, 1999).

## 2.7 Hotelería en México

Actualmente la industria hotelera mexicana es sumamente importante en la economía del país, es considerada como la columna vertebral del sector turismo. Ya que este sector recibe gran apoyo para incrementar y adecuar sus instalaciones a las cambiantes exigencias de los turistas. Dando como resultado mejor infraestructura en los destinos turísticos y mayor calidad en el servicio. Pero para poder afirmar esto, es necesario conocer un poco sobre el surgimiento y desarrollo de la industria de la hospitalidad en México (Torruco, 1998).

En la época de los aztecas los albergues eran proporcionados a los mercaderes mexicas y a los viajeros de otras tribus, eran pequeñas edificaciones de adobe y piedra que se localizaban estratégicamente en las cercanías de los mercados y en la entrada de las ciudades. Eran conocidas como crujías, en ellas los comerciantes depositaban sus pertenencias y dormían, también podían relajarse con un baño de vapor conocido como temascallis. En la época de la conquista se empiezan a trazar los caminos a lo largo y ancho del país, provocando con ello la necesidad de fundar en puntos importantes los tradicionales mesones; asentándose el primero en 1525 por Don Francisco de Aguilar en la ciudad de Orizaba, Veracruz (Torruco, 1998).

A mitad del siglo XIX los términos posaderos, mesones y bodegueros o lugares para comer; fueron reemplazados por hotel y restaurante. Ya que la aristocracia hacia uso de esas palabras. El primer hotel en la ciudad de México se encontraba en la esquina de Isabel la Católica y 16 de septiembre, surgen otros como la Bella Unión, el de París y el Hotel Progreso. Don Lucas de Palacio que en 1922 representaba a la industria hotelera clasificó los establecimientos al estilo americano con letras: A, B y C de acuerdo a su lujo y servicio (Torruco, 1998).

## 2.8 Oferta de hospedaje a nivel nacional

Los establecimientos hoteleros se encuentran distribuidos en el país de una forma que refleja los grados de desarrollo económico y concentración demográfica. Por ello en el centro se encuentra la mayor parte, seguida de la zona sur y sureste, y finalmente la zona norte. Lo anterior debido a que en el centro es donde se ha desarrollado más la infraestructura por que es una zona sumamente poblada. La segunda zona se ve beneficiada por la existencia de Acapulco y Cancún, centros turísticos que han tenido fuerte inversión tanto nacional como extranjera. Por último, la zona norte tiene menor desarrollo debido a que tiene pocos atractivos turísticos que ofrecer; pero que en un futuro debiera tomarse en cuenta para crear nuevas estrategias de recreación y hospedaje que atraigan más turistas (Torruco, 1998).

Para el término del 2002 la oferta de establecimientos hoteleros aumentó a nivel nacional con un total de 41,643 cuartos registrados al final del periodo y 358,172 cuartos disponibles promedio; que representan un porcentaje de ocupación de 49.23%, lo cual refleja el crecimiento y desarrollo de esta industria. Además genera 1,756,000 empleos remunerados al año y se estima que aporta el 8.2% del producto interno bruto nacional (PIB). Dentro del PIB del turismo

estimado para 2002 destaca la participación del transporte con 34.2%, de bares y restaurantes con 23.7% y de los servicios de alojamiento con 14.9%. En 2002 se registró una derrama económica de 8,858 millones de dólares por concepto de visitantes internacionales a México. De esta manera México se ubicó en el décimo tercer lugar a nivel mundial. El turismo genera alrededor de 5 mil millones de Dólares en impuestos (DataTur SECTUR, 2003).

Cabe mencionar la creciente modalidad de tiempo compartido dirigida a la demanda mexicana como opción vacacional y como alternativa de financiamiento y rentabilidad para los desarrolladores de este proyecto; tomando importancia en destinos como Cancún, Los Cabos, Puerto Vallarta, Acapulco, Mazatlán, entre otros. Otra fuente de ingresos es el establecimiento de cadenas hoteleras internacionales en los destinos turísticos, que concentran la mayor parte de cuartos de categoría turística elevada; es decir, aquellos que cuentan con servicios y amenidades adicionales para satisfacer las necesidades de sus clientes, que generalmente son los turistas extranjeros (Torruco, 1998).

**Cuadro n. 1 Comparativo según regiones ( Censo 2009)**

|   | Morelia          | Pátzcuaro        | Uruapan/Apatzingan | La Costa         |
|---|------------------|------------------|--------------------|------------------|
| Afluencia de turistas y visitantes (personas) | 2,783,411        | 1,513,126        | 1,745,518          | 951,994          |
| Derrama económica (pesos corrientes)          | \$ 3,949,147,486 | \$ 2,059,782,622 | \$ 1,913,192,853   | \$ 1,025,914,897 |
| Turistas Nacionales (personas)                | 2,507,853        | 1,317,933        | 1,544,783          | 854,891          |
| Turistas Internacionales (personas)           | 275,558          | 195,193          | 200,735            | 97,103           |
|   | 2,783,411        | 1,513,126        | 1,745,518          | 951,994          |
| <b>Turistas Nacionales (personas)</b>         | S/D              | 87.1%            | 88.5%              | 89.8%            |
| <b>Turistas Internacionales (personas)</b>    | S/D              | S/D              | S/D                | S/D              |
| Estadia (número de noches promedio)           | 3.98             | 4.68             | 4.3                | 3.87             |
| Género  | S/D              | S/D              | S/D                | S/D              |
| Hombres (%)                                   | 56               | 52               | 56                 | 53               |
| Mujeres (%)                                   | 44               | 48               | 44                 | 47               |
| Gasto promedio (pesos corrientes)             | \$ 559.00        | \$ 513.00        | \$ 483.00          | \$ 489.00        |
| Fuente: INEGI                                 |                  |                  |                    |                  |

El gasto promedio diario incluye: Transporte, Hospedaje, Comida, Actividades y compras.

## **2.9 Organización de un hotel**

La organización adecuada de un hotel es necesaria para atraer a los clientes y así poder obtener ganancias, por ello los hoteles deben estar bien organizados en áreas funcionales que se basan en los diferentes servicios que ofrece. En la mayoría de los hoteles esto se cumple con la existencia de los departamentos que tienen un gerente o supervisor que vigila el desempeño de su equipo de trabajo. Las principales divisiones son: división cuartos y división alimentos y bebidas. La primera esta compuesta por los departamentos de: reservaciones, recepción, ama de llaves, botones, concierge, entre otros; pero éstos van a variar dependiendo del tamaño del hotel. En cuanto a la segunda división los departamentos son: cocina, bares, restaurantes, room service, banquetes, cafetería, entre otros; que igualmente van a existir o no dependiendo del tipo de establecimiento (Powers y Barrows, 1999).

La industria de la hospitalidad esta compuesta por hoteles, restaurantes y servicios de entretenimiento destinados a satisfacer las necesidades de aquellos viajeros que buscan recibir la comodidad y atenciones que tienen en su casa. Es una industria muy dinámica ya que varia día a día dependiendo de la economía y problemas mundiales. Se puede observar como surgen nuevas cadenas hoteleras, las ya existentes mejoran y otras desaparecen. Otra estrategia actualmente utilizada es la segmentación de las cadenas o por medio de alianzas y adquisiciones para incrementar su mercado (Vallen y Vallen, 1999).

Los hoteles generalmente reciben diferentes tipos de clientes, algunos de los principales segmentos son los siguientes: individuales y grupos de corporativos, grupos de convenciones y asociaciones, viajeros de placer, clientes de estancias prolongadas, clientes del gobierno o militares y clientes regionales (Angelo y Vladimir, 2001).

## **2.10 Calidad en el servicio**

En primer lugar debe resaltarse el incremento en la competencia entre los hoteles, como resultado de la creación de nuevos establecimientos que ofrecen el servicio de hospedaje. Por lo que los gerentes de los hoteles se han percatado de la importancia de brindar los servicios con calidad y así obtener una ventaja competitiva (Kiyosaki, 2002).

Por esta razón es indispensable definir que un es un servicio con calidad. De acuerdo con Herbig y Genestre (1996) “para las empresas relacionadas con servicios la calidad es un concepto que ocurre durante la entrega del servicio; usualmente en la interacción entre el cliente y el personal de contacto de la empresa de servicio” .

## **2.11 Definición de calidad**

Olsen et al. (1998) hacen referencia a la definición de calidad que hace (Grönroos , 1990) La define en dos dimensiones: una técnica y otra funcional. La primera esta relacionada con una consecuencia; es decir, lo que el cliente recibe es sumamente importante para él y si no es lo que esperaba hace juicios basados en el estándar de lo que debería ser. La segunda dimensión se relaciona con el proceso; es decir, como el cliente recibe el servicio por parte del personal. En este caso el producto o servicio cumple con los estándares necesarios, pero el personal de contacto no realiza bien su trabajo y provoca que el cliente lo perciba como de mala calidad. Esta dimensión es difícil de medir ya que el cliente la juzga subjetivamente basándose en como recibe el servicio y como esperaba que fuera el proceso de entrega de servicio.

Definición de servicio, sus características y su clasificación.

Zeithaml y Bitner (2002) señalan:

“Una definición de los servicios para incluir todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez”.

Los servicios se identifican por características únicas que los diferencian de los bienes; las cuales son intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero. En primer lugar se explica la intangibilidad, que como ya se había mencionado es la más importante ya que se trata de acciones o actos que no es posible ver, degustar o tocar como a un bien material. Algunos servicios incluyen elementos tangibles que son utilizados para llevarlos a cabo, pero su carácter de intangible no desaparece. Para reducir esta característica podrían hacerse las siguientes acciones: adicionar elementos tangibles, utilizar recursos de información y comunicación y crear una fuerte imagen corporativa (Kurtz y Clow, 1998; Zeithaml y Bitner, 2002; Hoffman y Bateson, 2002).

La clasificación de los servicios ofrece grandes beneficios ya que ayuda a ordenar las diferencias y similitudes entre las variadas formas existentes. La clasificación que mencionan Kurtz y Clow (1998) es la siguiente: por la naturaleza de la organización, naturaleza del servicio, naturaleza de la demanda, relación con el cliente, paquete de servicio y método de entrega. Esta separación se basa en elementos que tienen en común los servicios para poder agruparlos.

Otra clasificación es hecha por Lovelock (2001) quien los agrupa de la siguiente forma: por el grado de tangibilidad o intangibilidad del proceso de servicio, quien o que recibe directamente el servicio, el lugar y tiempo en que se entrega el servicio, estandarización contra adaptación en los servicios, naturaleza de la relación con el cliente, por la capacidad que tienen de adaptarse a la oferta, la demanda, los componentes, el equipo y las personas que forman parte de la experiencia del servicio.

## **2.12 Expectativas de servicio**

Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño. Poder conocer las expectativas del cliente es indispensable y el paso número uno para lograr servicios de calidad. Los clientes tienen varios tipos de expectativas de servicio; el primero conocido como servicio deseado, es decir, el nivel de servicio que el cliente espera recibir. Es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que debe ser. La otra expectativa es la del servicio adecuado o nivel de servicio que el cliente puede aceptar (Zeithaml y Bitner, 2002).

Al parecer las expectativas del servicio deseado son las mismas acerca de los proveedores del servicio. Pero es posible que el nivel de servicio adecuado varíe de acuerdo a las distintas empresas de una misma categoría. Los servicios son heterogéneos en el sentido de que su ejecución puede variar entre los proveedores, entre los empleados de un mismo proveedor e incluso entre un mismo empleado del servicio. Al grado por el cual los clientes reconocen y desean aceptar esta variación se denomina zona de tolerancia (Zeithaml y Bitner, 2002).

### **2.13 La satisfacción y su importancia**

En la industria de los servicios la satisfacción del cliente tanto interno como externo es el último objetivo de entregar un servicio de calidad, pero para ello es necesario detectar y prever aquellos problemas que el cliente puede encontrar en el proceso de consumo. Por esta razón los empleados deben estar capacitados para encontrar y resolver aquellos posibles problemas; lo cual obliga a las empresas a gastar demasiados recursos en la medición y control de la satisfacción. Una definición dice que la satisfacción es una experiencia posterior al consumo, la cual compara la calidad percibida con la calidad esperada (Sivadas y Baker-Prewitt, 2000).

Es importante que tanto los administrativos como los empleados estén capacitados para reconocer las fallas, corregirlas y lograr cambiar la mala experiencia. Por ejemplo, en un hotel se puede observar que existen varios procesos; ya que cada departamento podría considerarse como un tipo de proceso diferente, pero que conjuntamente integran al hotel. Sin embargo, cuando llevan a cabo su función lo hacen por separado, pero si un cliente tiene un problema con algún departamento, éste va a considerar que toda la organización es culpable. Por lo que es necesario poner atención en cada paso y saber manejar las situaciones adversas que pudieran surgir (Olsen et al., 1998).

### **2.14 Satisfacción en el trabajo**

En la mercadotecnia de servicios la interacción aceptable entre el cliente y el personal con quien tiene contacto a menudo es decisiva para la satisfacción del cliente. Una de las claves para su puesta en práctica exitosa es asegurarse de que

las interacciones entre el cliente y el personal con quien tiene contacto sean ininterrumpidas y amistosas, sin comprometer la rapidez y la eficiencia con las cuales se proporciona el servicio básico (Lovelock, 2001).

Debido a que los servicios son brindados de persona a persona en tiempo real, el desempeño del servicio depende en gran medida de las estrategias de recursos humanos. Los empleados son quienes van a representar a la organización ante los ojos del cliente y afectan en alto grado las percepciones de la calidad en el servicio mediante la influencia que tienen sobre las cinco dimensiones de la misma: confiabilidad, responsabilidad, empatía, seguridad y tangibles. Por lo que se debe tratar de igualar lo que el cliente requiere y necesita con las habilidades de prestación del servicio que posee el empleado (Zeithaml y Bitner, 2002).

### **2.15 Investigación de clientes internos**

Los empleados que desempeñan los servicios son al mismo tiempo clientes de los servicios internos, de los cuales dependen sustancialmente para realizar su trabajo de manera adecuada. Este es un vínculo muy importante entre la calidad del servicio interno que los empleados reciben con la calidad del servicio que brindan a sus propios clientes. Los empleados que en realidad desempeñan el servicio ocupan el mejor puesto posible para observar el servicio e identificar los obstáculos para su calidad. El personal de contacto es el que suele establecer el contacto con los clientes y por ello llega a entender mucho sobre las expectativas y percepciones del usuario; cuando la información que ellos conocen puede transferirse hacia la administración superior, el conocimiento de los administradores sobre el cliente puede mejorar (Zeithaml y Bitner, 2002).

## **2.16 Marketing interno**

Según Zeithaml y Bitner (2002) “el marketing interno tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas; para lo que los proveedores y los sistemas del servicio pueden cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio”

La acción de prometer es fácil, pero mientras a los proveedores no se les reclute, entrene y proporcionen las herramientas y los sistemas internos apropiados, y se les recompense cuando presten un buen servicio, las promesas pueden quedarse sin cumplir. Y el objetivo del marketing interno es reconocer el estrecho vínculo entre la satisfacción del empleado con la satisfacción del cliente. Retención de los empleados: uno de los beneficios indirectos de la retención del cliente consiste en la retención de los empleados, resulta más sencillo que una compañía retenga a sus empleados cuando tiene una base estable de clientes satisfechos. A las personas les agrada trabajar para empresas cuyos clientes están contentos y son leales. Debido a que los empleados permanecen con la compañía durante más tiempo, la calidad en el servicio se mejora y los costos de la rotación de personal se reducen, por lo cual las utilidades se incrementan (Zeithaml y Bitner, 2002).

## **2.17 Estrategias para asegurar el desempeño del empleado**

Un empleado debe contar con la voluntad y la capacidad para brindar los servicios con calidad, por lo que es necesario crear estrategias que lo motiven a realizar sus actividades con orientación al cliente. Las estrategias que se presentan están organizadas en cuatro temas básicos; las organizaciones deben 1) contratar a las personas correctas, 2) capacitar a las personas para que brinden calidad en el servicio, 3) proporcionar los sistemas de apoyo necesarios y 4)

retener a los mejores talentos. Cada una de éstas comprende otras subcategorías específicas que permiten alcanzar los objetivos (Zeithaml y Bitner, 2002).

Los enfoques específicos para la contratación y la motivación de los trabajadores implican que cada compañía aplique diferentes perspectivas basadas en los valores, la historia, la visión y la cultura de la empresa. Los comportamientos de los empleados de una organización reciben una fuerte influencia de la cultura que ésta tenga o de los valores que moldean esos comportamientos. Zeithaml y Bitner, (2002) hacen referencia a la definición de cultura corporativa que hace Davis en 1985, quien la define como “el patrón de valores y creencias compartidas que da sentido a los miembros de una organización y les proporciona las normas para comportarse dentro de la organización”

Por lo que una organización orientada al cliente debe tener siempre una cultura de servicio, donde va a haber un aprecio por el buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos y externos se considerará una acción natural y una regla importante para todos. Desarrollarla no es fácil ya que requiere de varios componentes y detalles que ayuden a sostenerla y transportarla a lo largo del desarrollo de la organización (Zeithaml y Bitner, 2002).

## **2.18 Evaluación a los empleados**

Sikula (2001) señala: “la evaluación es el proceso de estimar el valor, excelencia, cualidades o estado de algún objeto, persona o situación. En el establecimiento de un empleo, la evaluación es la medición sistemática del desempeño del trabajo de un empleado y el potencial de desarrollo” . La evaluación del empleado se considera un concepto dinámico y no uno estático; es un proceso evolutivo y no un evento anual o semestral.

La mayoría de los empleados son evaluados por sus supervisores inmediatos, para los empleados administrativos suelen realizarlas consultores externos que son expertos en el campo de la evaluación de empleados. Lo que se va a evaluar se contesta mejor en términos de dos dimensiones del empleado: desempeño actual y potencial futuro (Sikula,2001).

Existen varias razones por las que son necesarias las evaluaciones de empleados: ayudan a crear y mantener un nivel satisfactorio de desempeño, resaltar las necesidades y oportunidades de los empleados para su realización, ayudan en la toma de decisiones para ascensos, transferencias, salidas y despidos. Si se lleva a cabo apropiadamente todo el proceso de la evaluación puede facilitar un mutuo entendimiento entre el supervisor y sus subordinados (Sikula, 2001).

## **2.19 Métodos de evaluación**

Los métodos de evaluación de empleados que se utilizan en las organizaciones son muchos y muy variados, los tradicionales son: escalas de calificación, comparaciones de empleados, listas de investigaciones, ensayos libres de forma, entrevistas, entre otros. Las escalas de calificación es un procedimiento de evaluación muy utilizado, al evaluador se le da una forma impresa que contiene un número de cualidades y características de los empleados que se analizarán: cantidad de trabajo, calidad del trabajo, conocimiento del trabajo, cooperatividad, confiabilidad, industria, actitud, iniciativa, liderazgo, capacidad creadora, decisión, aptitud analítica y estabilidad emocional. Luego éstas se evalúan con una escala continua o discontinua, y la escala se puede representar dividida en 3, 5, 7, 10 o más partes o puntos (Sikula, 2001).

Otros métodos de evaluación son dos; el primero es el concepto de centros de evaluación: que son los juicios de varios administradores especialmente capacitados que usan una variedad de criterios para evaluar a un empleado conforme pasa por varias situaciones de prueba distintas. Y el segundo es la administración por objetivos: que se identifica frecuentemente como evaluación por resultados. Donde el empleado y el supervisor definen objetivos que se deben cumplir en un determinado periodo de tiempo, luego se reúnen nuevamente para evaluar el progreso. La retroalimentación frecuente y la interacción supervisor-subordinado son las características clave de este concepto (Sikula,2001).

El método de encuesta es la técnica de recolección de datos más común. Las encuestas usualmente consisten en varias preguntas o declaraciones, junto con respuestas asociadas, que requieren que la gente las responda de acuerdo a alguna escala predefinida. Las respuestas a preguntas pueden ser de dos formas: abiertas o cerradas, las últimas son algún tipo de calificación. Ya que lo que deseamos es medir algún aspecto del empleado se necesitan datos sólidos y eso viene de las mediciones. Por lo tanto se debe preparar una escala de respuestas para cada pregunta y tratar de usarla misma escala siempre que sea posible dentro de la misma encuesta. Algunas encuestas permiten a la gente contestar en forma abierta, esto es, describiendo sus respuestas en mayor detalle. Ambos métodos de respuesta son útiles y proporcionan excelente información acerca del nivel de satisfacción del empleado (Gerson, 1998).

Algunos problemas de la evaluación son: el efecto halo, la tolerancia o rigurosidad, la tolerancia central, el carácter personal y los propósitos de la evaluación; problemas generales de casi todos los tipos de evaluación y que pueden provocar un cambio significativo en la obtención de resultados confiables. El primero se presenta cuando se evalúa todo el grupo de características del empleado, con base en una variable específica considerada una evaluación

exacta; la cual puede ser positiva o negativa.

El segundo problema refleja la tolerancia de los evaluadores es sus clasificaciones, ya que pueden asignar altas calificaciones a todos los empleados sin importar su mérito o por el contrario se les clasifica muy severamente. La tendencia central se presenta cuando un evaluador asigna valores medios a todos los empleados evitando darles evaluaciones altas o bajas; ésta es causada por la falta de información. Finalmente en las clasificaciones influye el modo en que se va a usar la información de la evaluación (Sikula, 2001).

## **2.20 Clima organizacional**

Es importante mencionar el clima organizacional o ambiente de una empresa porque es ahí donde se desarrollan las actividades y vida de los empleados, supervisores, directivos, proveedores, accionistas, entre otros, que están involucrados con la actividad de la empresa.

El clima organizacional es dado por el ambiente interno existente entre los miembros de la empresa, el cual esta relacionado con el grado de motivación de los empleados, Chiavenato (2000) menciona que:

Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer las relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otras. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros,

característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

La cultura organizacional es el conjunto de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de una organización. Ésta incluye normas, valores comunes, filosofía de la empresa, reglas para tener una buena relación con los demás y lograr que se hagan las cosas, también la forma de interactuar con personas externas: clientes. Una cultura organizacional se desarrolla como respuesta a los retos de la adaptación externa, la supervivencia y la integración interna; recibiendo la influencia de la cultura de la sociedad donde se encuentra la empresa (Hellriegel, Slocum, y Woodman, 1999).

A lo largo de la vida se aprenden una serie de valores que determinan la naturaleza y fuerza del carácter, y con ello se conforma el llamado sistema de valores. Pero en ellos influyen ciertos factores que los van modificando y modelando con el paso del tiempo como: influencias del medio ambiente, de la familia, de grupos religiosos, de las escuelas, de los medios y de aquellos a quienes admiramos. El sistema de valores de las personas sirve como fundamento para desarrollar sus actitudes, preferencias, opiniones y comportamientos. Cuando la persona tiene claros sus valores, sus decisiones éticas pueden ser más fáciles; porque aprende a distinguir lo correcto de lo malo. Contratar a personas con valores bien fundamentados ayuda a que comprenda los valores de la empresa y los transmita a los demás (Reece y Brandt, 1996).

La relación entre cultura organizacional, desarrollo laboral y productividad ha sido tema de investigación en los últimos años. Un factor importante en esta relación es el papel que desempeña el personal, ya que ellos son quienes tienen el talento para lograr aumentar

la calidad, la productividad y el desarrollo de una empresa. Pero para que las habilidades y competencias de los empleados sean bien utilizadas se debe poner énfasis en un continuo mejoramiento de las estrategias, del trabajo en equipo y de los esfuerzos; para así incrementar la satisfacción y convencimiento del personal. Para lograrlo la empresa puede considerar algunos motivadores que la ayuden a cumplir satisfactoriamente sus objetivos: incrementar el involucramiento del empleado en las decisiones (empowerment), incrementar la calidad, la productividad y el desarrollo (Burke, 1995).

## **2.21 Motivación humana**

La satisfacción del empleado hasta hace pocos años ha sido tema de importancia para los gerentes, debido a la estrecha relación que guarda con la satisfacción del cliente externo. La satisfacción crea confidencialidad, lealtad y mejora la calidad del desempeño del empleado; un factor importante es la motivación que el empleado tiene para desarrollar su trabajo. La motivación ha sido un factor de estudio de muchos investigadores a través de los años, y algunos han creado teorías o modelos que son utilizadas actualmente para crear estrategias que beneficien la satisfacción en el trabajo (Tietjen y Myers, 1998).

Un principio de la motivación afirma que el desempeño se basa en el nivel de capacidad y la motivación de una persona. La capacidad es el talento de la persona para llevar a cabo tareas relacionadas con las metas. Cualquier proceso de motivación se inicia identificando las necesidades de una persona: que son las deficiencias que se experimentan en un momento dado. Cuando existen necesidades por deficiencia la persona busca formas de reducirlas o eliminarlas. Luego el empleado selecciona comportamientos dirigidos hacia metas, para luego desempeñarse y recibir recompensas o castigos por lo que hizo y finalmente el empleado evalúa nuevamente sus deficiencias (Hellriegel et al., 1999).

No faltan modelos y tácticas para motivar a los empleados. Sin embargo los modelos pueden agruparse en dos categorías generales: contenido y proceso. Los primeros centran su objetivo en los factores específicos que fortalecen, dirigen y detienen el comportamiento de una persona. La jerarquía de las necesidades de Maslow, el modelo ERG de Alderfer, el modelo de motivación de logros de McClelland y el modelo de dos factores de Herzberg son cuatro modelos de contenido de motivación muy reconocidos (Hellriegel et al., 1999).

## **2.22 El modelo de jerarquía de las necesidades**

Hellriegel (1999) citan el modelo de mayor reconocimiento elaborado por Abraham H. Maslow, quien señaló que las personas muestran un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía. Se fundamentan en las siguientes proposiciones:

- Cuando se satisface una necesidad surge otra que ocupa el lugar, por lo que el hombre siempre lucha por satisfacer una necesidad.
- La red de necesidades de las personas es muy compleja y varias de ellas afectan el comportamiento en momentos determinados.
- Primero se deben satisfacer las necesidades de nivel inferior antes que las de niveles más altos, cuya satisfacción que requerirá más esfuerzo.
- Existen más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto que las de nivel más bajo.

El modelo desarrollado por Maslow está conformado por cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima, y de realización personal.

### **2.23 Modelo ERG de Alderfer**

Clay Alderfer citado por Soto (2001), considera la motivación desde una jerarquía de necesidades, pero en lugar de cinco categorías como Maslow, éste sólo consta de tres: Existencia, relación y crecimiento. Este modelo adopta la hipótesis de progresión de la satisfacción y una hipótesis de regresión de la frustración. La segunda dice que cuando los individuos ven frustrada la satisfacción de de necesidades de nivel superior, intentan nuevamente imponerse sobre ellos las necesidades del nivel inferior.

### **2.24 Modelo de las necesidades adquiridas de McClelland**

Soto (2001) cita este modelo que fue desarrollado por David McClelland, quien dice que las personas adquieren tres importantes necesidades o motivos, la de realización, la de asociación y la de poder mediante la interacción con el medio ambiente. Es decir que el contexto social influye en la adquisición e intensidad de esos motivos. La que se refiere a logros es el deseo del individuo de tener éxito según normas de excelencia o en situaciones competitivas. La de poder es el deseo de un individuo de influir en controlar a los demás y su entorno.

### **2.25 Teoría bifactorial de F. Herzberg**

Este modelo de los dos factores de Herzberg citado por Soto (2001), señala la importancia de las características de puestos y de las prácticas organizacionales en la búsqueda de solución a la cuestión de qué motiva el

comportamiento. La figura 2.6 muestra la relación entre satisfacción e insatisfacción, señala que ambos extremos son opuestos uno del otro y los empleados se ubican en diversas etapas a lo largo del mismo. Herzberg dice que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas; estos factores están asociados con las sensaciones agradables respecto al trabajo y se conocen como: factores de motivación. Los factores asociados con sensaciones de insatisfacción: se llaman factores de higiene. Los primeros son las características de un puesto que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación; determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio. Los segundos son las características del entorno de trabajo ajenas a un puesto específico, que en caso de ser positivas mantienen un nivel razonable de motivación laboral; aunque no necesariamente lo incrementan.

## **2.26 Incentivación**

El dinero desempeña un papel importante como motivador del comportamiento humano. Actualmente se le da menos importancia, pero muy pocos autores eliminan por completo el efecto que el dinero pueda tener en el empleado. El dinero sirve básicamente como unidad económica de medición, se desea porque da poder de adquisición y felicidad material; es decir, ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad. Conforme una persona adquiere más va siendo menos motivada por el dinero y aun como unidad de medición económica y de valor, el dinero siempre sigue teniendo algún grado de estímulo motivacional. También sirve como unidad de valor social ya que los individuos juzgan su esfuerzo y contribución a la sociedad por medio del nivel de pago que reciben por su trabajo (Sikula, 2001).

Son muchas las empresas que basan parte de sus sistemas de compensación en el incentivo salarial como vía para alcanzar mayor rendimiento y eficiencia por

parte de los empleados. Estas firmas, además de los salarios y prestaciones sociales básicas, agregan componentes variables a la remuneración, estos últimos son atados a los resultados en cierta área específica o al desempeño general de la organización. Pero más allá de saber si es bueno o no, atar las compensaciones al desempeño de la firma es cuestión de cultura. Resulta claro que este sistema de compensación es benéfico para la empresa porque es causa de mayores niveles de eficiencia y rendimiento, lo que no resulta muy claro es si las personas que trabajan en la empresa están dispuestas a renunciar a los sistemas tradicionales de pago por acogerse a un modelo de compensación variable en el que si no se obtienen resultados no se gana (Sikula, 2001).

### **2.27 Comportamiento organizacional**

El fundamento del comportamiento se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. Para poder estudiar el comportamiento los investigadores reúnen datos mediante diversos métodos como: la entrevista, cuestionarios, videos, entre otros. Algunas consecuencias interesantes que se pueden observar actualmente en las organizaciones son la reducción de tamaño de las empresas y los procesos de rediseño que han ayudado a reducir el número de personas en todos los niveles de la pirámide. Por otro lado, los líderes han optado por dar mayor autonomía y más participación a los trabajadores en general con el fin de que estén más motivados, hacerlos más productivos y consecuentemente tener mejor clima laboral. Lo anterior contribuye a que los empleados se sientan más comprometidos con la organización y asumen mayores responsabilidades en el desarrollo de su trabajo y en una nueva cultura que genera el trabajo en equipo (Soto,2001).

El comportamiento de las personas presenta características únicas como: el hombre es proactivo, el hombre es social, el hombre tiene necesidades diversas, el

hombre percibe y evalúa, el hombre piensa y elige y finalmente el hombre posee capacidad de respuesta. El comportamiento del hombre se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus objetivos y aspiraciones. En general el comportamiento en las organizaciones está definido por las prácticas organizacionales y por el comportamiento que conduzca a los objetivos personales de los miembros de la empresa. Participar o pertenecer a alguna organización es importante para los individuos debido a su necesidad de relación con otras personas (Chiavenato, 2000; Shenkar, 1995).

## **2.28 Sistema de Administración de Recursos Humanos**

La administración de los recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que ayuden a promover el desempeño eficiente del personal; pero también la empresa representa el medio que permite a los empleados que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales y que están relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Además, implica atraer y mantener a los mejores talentos en la organización, que trabajen y den lo máximo de ellos mismos de forma positiva y favorable. La administración de los recursos humanos puede verse como un sistema en el cual intervienen cinco subsistemas relacionado entre sí: 1) provisión, 2) aplicación, 3) mantenimiento, 4) desarrollo y seguimiento y 5) control de los recursos humanos (Chiavenato, 2000).

## **2.29 Subsistema de provisión**

También conocido como de suministro de recursos humanos tiene como principales funciones el reclutamiento y la selección del personal. Las organizaciones interactúan con un amplio mercado de recursos humanos por lo que se deben crear mecanismos de oferta y demanda para captar a los candidatos acordes

a la organización. El reclutamiento consiste en atraer a los candidatos de las empresas de contratación identificadas en el mercado de recursos humanos. Este proceso comienza con la publicación de la solicitud de empleado: la organización decide reclutar candidatos; los reclutadores eligen los medios más convenientes (internos, externos o mixtos) para obtener a los mejores candidatos que se adecuen a las necesidades y objetivos de las empresas (Chiavenato, 2000).

La selección es el proceso siguiente al anterior y consiste en un proceso de comparación entre dos variables: requisitos exigidos por el puesto vacante y las características ofrecidas por los candidatos. Básicamente es un proceso de decisión y elección en que pueden usarse tres modelos: colocación, selección de línea y de clasificación. El paso número uno es obtener información sobre el puesto a proveer, el segundo es la obtención de informes sobre el candidato mediante cualquiera de las diferentes técnicas de selección como: entrevista, pruebas psicométricas, de conocimientos, personalidad, entre otras; y como tercer paso evaluar los resultados de la selección mediante indicadores genéricos o por medio del cociente de selección (Chiavenato, 2000).

### **2.30 Subsistema de aplicación**

Los procesos de aplicación de recursos humanos incluyen la ubicación de las personas en los cargos y la evaluación de su desempeño en tales cargos. Todas las empresas tienen variados roles que deben desempeñar los individuos y cuando éstos entran por primera vez son sometidos a una socialización empresarial; en la cual el nuevo empleado conoce los valores, normas y comportamientos que la organización exige (Chiavenato, 2000).

Los diferentes cargos no siempre son diseñados o especificados adecuadamente

por un gerente de recursos humanos ya que pueden ser elaborados por otros organismos. Pero actualmente los cargos se adaptan y ajustan al desempeño profesional de las personas, se están convirtiendo en cargos que serán desempeñados por un equipo. Esto se hace con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, es decir, lograr su satisfacción en cuanto a las actividades que desempeña y la organización (Chiavenato, 2000).

Se debe hacer un análisis de los cargos basándose en cuatro grupo de factores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, además de hacer el proceso de análisis que consiste en tres etapas: planeación, preparación y ejecución. La evaluación del desempeño es una apreciación del comportamiento de los individuos en los cargos que ocupan, puede ser llevada a cabo por los supervisores directos o por un comité evaluador dependiendo de los objetivos de ésta. Existen varios métodos pero se debe elegir el que se adecue a las necesidades de la empresa y que pueda existir una entrevista directa con el empleado; ya que él será quien brinde la información pertinente para conocer su grado de satisfacción y mostrar las discrepancias que pudieran existir por falta de una buena comunicación (Chiavenato,2000).

También es importante dentro de este subsistema lo relacionado con garantizar la salud y el bienestar; por lo que se deben minimizar peligros y condiciones insalubres. La higiene debe darse tanto en el personal como en las instalaciones o condiciones ambientales; con respecto a la seguridad lo más importante es que debe prevenir accidentes, robos o incendios. Otro aspecto importante dentro de este subsistema son las relaciones laborales: sistema de relación entre la empresa, sus miembros y los sindicatos; los últimos son indispensables para la representación del empleado ante los directivos de la empresa

porque son el medio de comunicación y ayuda de los empleados cuando éstos afrontan algún problema importante (Chiavenato, 2000).

Este subsistema involucra el entrenamiento a corto plazo y el desarrollo organizacional en un largo plazo. El primero es una forma de ecuación profesional más específica; es un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento. Implica la transmisión de información y desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos. Debe seguir un proceso conformado por cuatro etapas: inventario de necesidades, programación de entrenamiento, implementación y ejecución, y evaluación de resultados (Chiavenato, 2000).

El desarrollo organizacional busca transformar la empresa mecanicista a una empresa orgánica usando un cambio organizacional, modificando la cultura de la empresa y haciendo compatibles los objetivos empresariales con los individuales de los empleados. Abarca un proceso de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico empresarial y acción de intervención (Chiavenato, 2000).

### 2.31 Subsistema de control de los recursos humanos

El último subsistema incluye bases de datos y sistemas de información y auditoría de recursos humanos. El control lleva a cabo cuatro etapas: establecimiento de estándares deseados, observación del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva para eliminar o corregir desviaciones. Su base es la información obtenida por el procesamiento de datos, ya con las bases de datos puede planearse un sistema de información de recursos humanos que facilite la toma de decisiones respecto al personal (Chiavenato, 2000).

La auditoría de recursos humanos es el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir las desviaciones o para mejorarlas. Es un sistema de control basado en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo; contando con estos parámetros permitirán la evaluación y el control mediante la comparación con los resultados o el desempeño de aquello que se pretende controlar. La información para realizar la auditoría se obtiene de los diferentes subsistemas; el auditor puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. Otros aspectos importantes son: el mantenimiento de la disciplina que debe tener líneas rectoras bien fundamentadas, un balance social que debe tomar en cuenta los aspectos éticos y la responsabilidad social y moral de la organización (Chiavenato, 2000).

## **Capítulo III**

### **Entorno y factores**

#### **3.1 Análisis del Macroentorno**

La ciudad y puerto de Lázaro Cárdenas Michoacán , México , es la cabecera de uno de los 113 municipios que conforman al estado de Michoacán, ubicado al sur del estado, justo en la frontera con el estado de Guerrero, que está delimitada por el río Balsas; Según el más reciente Censo de Población y Vivienda, realizado en el 2010 por el INEGI, el municipio de Lázaro Cárdenas contaba en ese año con una población de 315 mil habitantes. Lázaro Cárdenas se caracteriza por la fabricación y exportación de acero de primera categoría, a nivel mundial, además de tener una amplia variedad de playas y zonas naturales que hacen del municipio un lugar excelente para el turismo. La ciudad toma su nombre del ilustre general Lázaro Cárdenas del Río, quien fuera presidente de la República Mexicana desde el 30 de noviembre de 1934 al 1 de diciembre de 1940.

Lázaro Cárdenas es punta de lanza del gran proyecto industrializador de la costa michoacana denominado en su conjunto “Cuarto Polo de Desarrollo”, el cual empezó a cristalizarse a partir de la década de los 1970s. Dicho proyecto, fundamentó su viabilidad en los ricos yacimientos ferríferos de Las Truchas, cuya riqueza mineral ya era conocida desde el período post clásico.

Playa Azul es una de los lugares predilectos de la costa michoacana, siendo un destino obligado dentro del recorrido de las playas del estado. Se encuentra aproximadamente a 26 km de la ciudad y puerto de Lázaro Cárdenas, al cual se puede llegar por dos rutas distintas: la vieja carretera que cruza por los poblados de Acalpica y La Mira, entre otros, y la nueva carretera, el bulevar costero que cuenta con cuatro carriles y vistas espléndidas a la orilla del mar y sobre los esteros o humedales.

El pueblo ofrece al visitante una reconfortante estancia con una amplia variedad de restaurantes y sitios de hospedaje, accesibles hoteles, bungalows, zona de camping y cabañas. Durante el día se pueden realizar distintas actividades en la playa o en el poblado, como disfrutar el sol en las suaves arenas de la playa, practicar surf, visitar los humedales o

ver el atardecer junto al barco «El Betula» encallado cerca del Estero del Tigre hace ya varios años.

### 3.2 Competencia Regional

La competencia que existe en la región es equiparable a lo mejor que hay en turismo a nivel mundial, existen hoteles en la región desde gran turismo en Ixtapa Guerrero, hasta hoteles, mesones y casa de huéspedes desde lo mas económicos en cualquier lugar de la república mexicana, este gran mosaico de diversidad, desarrolla la región de una manera exponencial para atender tanto el turismo nacional como internacional. (ver Anexo 2). Cabe señalar que el hotel playa azul compite de manera abierta con la competencia regional de su clase y categoría , pero cabe señalar que tanto Ixtapa ,. Como zihuatanejo cuentan con una infraestructura urbana sobresaliente y digna de admirar y disfrutar.

### 3.3 Clientes Regionales

Los clientes que son atendidos en esta región son sumamente diversos en sus requerimientos , desde turismo extranjero, norteamericanos, canadienses y europeos principalmente que son seducidos y atendidos con satisfacción hasta turismo local o de la región de la costa michoacana , algunos con un presupuesto limitado , lo que si es mencionable que es basto y que se mantiene con una demanda casi uniforme durante el hayo , dado que los fines de semana o días festivos haces que se potencialice la demanda del servicio hotelero .

### 3.4 Análisis del Microentorno

Esta costa del estado de Michoacán se privilegia por el arribo de distintas especies de tortuga marina en peligro de extinción. Debido a ello, a través de toda la costa michoacana se llevan a cabo programas de cuidado de las diferentes especies.

En Playa Azul se encuentran dos puntos estratégicos de protección a la tortuga, que se encargan de recolectar los huevos e incubarlos en lugares protegidos, para el día en que nacen poder liberarlos y, de este modo, resguardar a la especie de los depredadores y de los propios humanos.

A manera de concienciación social, en el mes de octubre se lleva a cabo una feria de exposición de tortugas en la plaza de la localidad, donde se muestran diferentes especies, se brinda información acerca del cuidado y preservación tanto de las tortugas como del medio ambiente; además se llevan a cabo talleres de pintura, se ofrecen muestras gastronómicas locales y se llevan a cabo diferentes actividades socioculturales como baile en tarima. Aunado a esto también se realiza un torneo selectivo de surf local.

### 3.5 Competencia

En la ciudad de Playa Azul, se compite con 6 hoteles de características similares (ver anexo 3), pero el Hotel Playa Azul es el más representativo de la entidad, porque de acuerdo a su análisis FODA, mantiene más argumentos, lo más atendible es que no solamente son los hoteles los que atienden a los clientes, sino también existe la modalidad de que se rentan casa completas por día o semana o más tiempo para los turistas así como cuartos para huéspedes, estos últimos son para un mercado denominado de “mochila”, pero cabe señalar que en Playa Azul empieza a existir el rumor de que en algunos años se instalaran hoteles de cadenas prestigiosas en México y el mundo, todo esto parece muy lejano pero al final representa un punto para el análisis y la reflexión sobre estrategias de crecimiento y consolidación.

### 3.6 Clientes

Se han detectado principalmente 2 tipos de clientes, el cliente tipo “A” que es aquel cliente que se hospeda solo, con amigos o con familia, que busca la espación, la recreación y el descansó. Es aquel que viaja por placer principalmente o por algún tipo de negocio ya sea aquí o en alguna ciudad vecina, viaja generalmente en sus propios vehículos o en camiones de turismo , es un cliente Tranquilo , calmado que busca esta bien y disfrutar.

Otro tipo de cliente tipo “B” es cuando alguna institución como la policía federal de caminos renta un porcentaje grande de la capacidad del hotel , esto tiene dos efectos :

- 1.- Genera derrama económica por la cantidad de servicios solicitados, principalmente en temporada baja. Así como una estancia larga (de 3 a 4 meses, ininterrumpidos).
- 2.- Inquieta al cliente tipo “A” y hace que cambie de decisión, derivado de la presencia de uniformados así como de un posible encuentro contra bandas delictivas.

Ambos clientes generalmente solicitan comprobantes fiscales, quedan satisfechos con nuestros servicios y la calidad de los mismos y generan derrama económica.

### 3.7 Personal del Hotel

El personal que labora en el hotel playa azul , esta distribuido según el organigrama que se presenta en paginas siguientes , pero lo que queda de manifiesto en este punto es que el nivel educativo del personal en áreas operativas es bajo y en algunos casos casi nulo , quitando los mandos altos , el personal tiende a ser entrenado y capacitado de forma empírica. Muchos de ellos están motivados pero sufren de desanimo cuando no se les estimula y a veces por situaciones de mala programación de pagos se les retrasa su pago . Existen muchas anécdotas de el actuar de los trabajadores , de mandos medios y bajos , algunas de un gran compromiso y responsabilidad aun en condiciones no favorables y algunas otras que han marcado la dinámica el hotel por conducirse de forma apática y desleal .Es difícil mantener un quipo de trabajo continuo y comprometido , tal vez por factores que hasta la mima cultura del trabajador local no esta orientada hacia el servicio y

la responsabilidad , pero es clave este rubro para lograr los objetivos en este trabajo de investigación. Por eso se atenderá en el programa de desarrollo de la empresa.

### 3.8 Los proveedores

Hasta el día de hoy la proveeduría del hotel playa azul, es nacional y regional y local. En porcentajes diferentes, dado que nuestros mayores proveedores son de la localidad, y en menor rubro los dos citados, esto de alguna forma apoya a que el circulante impacte en la economía de la localidad, pero en diferentes ocasiones hemos padecido de falta de seriedad por parte de los abastos y tiempos de entrega retrasados., Aunque no se han incumplido pagos con la proveeduría si nos hemos retrasado en algunas ocasiones con la liquidación de cuentas. Por eso se ha desarrollado a través de los años una relación de confianza con la proveeduría, en la cual gozamos de ciertos niveles de crédito, que permiten apalancarse financieramente. Se cree que la proveeduría no es mala pero tampoco es la mejor o mas óptima, es importante revisar nuevas alternativas que permitan encontrar mejores proveedores en el mediano plazo.

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA**

#### 4.1 Descripción del negocio.

El Hotel Playa Azul, está ubicado en una zona de mar abierto en Playa Azul Michoacán en avenida Venustiano Carranza s/n col. Centro a cinco minutos de la playa y a 15 minutos del la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas Michoacán por el Boulevard Costero. Fue construido en 1960 con la finalidad de ser parte de la zona hotelera de la región.

En el hotel playa azul vivirás una experiencia incomparable que te ofrece un contacto con la naturaleza de una forma inolvidable, ya que está rodeado de diversas plantas y jardines, cuenta con exclusivos servicios, habitaciones confortables, además comprende de dos grandes piscinas una de ellas con tobogán, con áreas grandes para casas rodantes y tiendas de campaña ven y vive una grata experiencia en este bello hotel localizado muy cerca de mar.

Las instalaciones del hotel playa azul, es una propiedad ubicada en el centro de Playa Azul Michoacán el cual cuenta con salida a la playa y que el cual ofrece instalaciones completas para la recreación, el entretenimiento y el descanso. En su totalidad el hotel playa azul cuenta con 72 habitaciones, 2 suite y una mini-suite, 69 habitaciones estándar las cuales son un refugio para el descanso ya que aparte de la comodidad están totalmente acondicionadas para proveer una magnifica estancia, guardando siempre su estilo tradicional que lo ha caracterizado por más de cinco décadas, brindando habitaciones acondicionadas para que los huéspedes pasen una confortable estancia disfrutando servicios completos y amenidades de lujo.

En nuestro restaurant & bar disfrutaras de una amplia oferta gastronómica, ya que cuenta con tentadoras botanas, hasta exquisitos platillos provenientes del mar servidos en un ambiente de tranquilidad y frescura.

### Reseña de las habitaciones

Camas: 2 matrimoniales, individuales o una King.

Hora de entrada: 3:00 p.m.

Hora de salida: 1:00 p.m.

Capacidad Max: 4 personas

Máximo adultos: 3

Máximo niños: 2

### Servicios:

- Acceso a Internet
- Balcón
- Tobogán
- Cable/satélite
- Caja de seguridad
- Cocineta
- Frigo bar
- Regadera ducha
- Aire acondicionado
- Amenidades de baño
- Camas extras disponibles
- Estacionamiento privado
- Terraza para fiestas

## **4.2 La Misión**

Muestra misión en el hotel playa azul es lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes excediendo sus expectativas al momento de brindar un buen servicio.

### **4.3 La Visión**

Nuestra visión en el hotel playa azul es lograr un liderazgo dentro del grupo de hoteles del mismo nivel siendo el mejor hotel en nuestro medio y como tal ubicarnos como el preferido de nuestros turistas.

### **4.4 Valores corporativos**

Los valores que identifican al hotel playa azul como una empresa líder en el campo del servicio se define así:

**Honestidad:** cumplimos con nuestras obligaciones con la comunidad, proveedores y nuestros clientes, siendo transparentes, responsables, brindando confianza y precios justos a través de procesos claramente definidos.

**Calidad:** brindar a nuestros clientes satisfacción total, cuidando cada uno de nuestros detalles atendidos por un recurso humano capacitado con altos estándares de calidad en nuestros servicios.

**Calidez:** vivimos en un ambiente de tranquilidad, de respeto y confianza que hace sentir a nuestros clientes como en casa, felices y contentos.

**Compromiso:** somos un equipo humano comprometido que trabajo con pasión y dedicación para servir al cliente quien es nuestra razón de ser.

**Higiene:** Cumplir con los estándares de limpieza establecidos por la organización en nuestras aéreas de trabajo.

Figura 4.1 Logotipo



#### 4.5 Objetivos Corporativos

- Ser una empresa líder en el mercado
- Lograr una tasa suficientemente atractiva de rentabilidad financiera
- Reducción en un 10% de los costos relativos de producción
- Lograr la penetración en nuevos mercados del turismo
- Aumentar la calidad de nuestros servicios
- Operar de acuerdo a los principios generales de la política turística.
- Intensificar la presencia promocional
- Crear la imagen de un producto ampliado deseado por nuestros clientes

Cuadro n. 2 Matriz Foda.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>MATRIZ FODA<br/>HOTEL PLAYA AZUL</p> | <p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es el hotel más grande en Playa Azul (infraestructura)</li> <li>2. Cuenta con áreas de esparcimiento amplias.</li> <li>3. El hotel ha guardado su tradición por generaciones.</li> <li>4.- Cuenta con diversos jardines en su interior con un abundante flora típica de la región.</li> <li>5. Cuenta con tres tipos de habitaciones diferentes.</li> <li>6. Su ubicación esta en un punto estratégico ya que se encuentra en el centro de playa azul, y cuenta con salida a playa.</li> <li>7. Cuenta con dos albercas y chapoteadero y son las más grandes en playa azul.</li> <li>8. Cuenta con 2 áreas grandes de estacionamiento y una de ellas se utiliza para alojar casas rodantes.</li> </ol> | <p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La falta de liquidez en las temporadas bajas.</li> <li>2. El no contar con una planta de energía eléctrica propia.</li> <li>3. La falta de mantenimiento preventivo y correctivo en diversas aéreas del hotel.</li> <li>4. La falta de remodelación en aéreas.</li> <li>5. Inundación en un estacionamiento del hotel en temporadas de lluvia.</li> <li>6. La falta de creación de un fondo destinado para la inversión</li> <li>7. La falta de capacitaciones al personal.</li> <li>8. La falta de manuales organizacionales.</li> <li>9. El restaurant se encuentra arrendado por lo cual se desconoce la calidad del servicio.</li> </ol> |
|---|--|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La amplia y exquisita gastronomía en mariscos.</li> <li>2. La creación del nuevo boulevard costero.</li> <li>3. Estratégicamente nuestra ubicación es muy cerca de la playa.</li> <li>4. El Festival y arribo de la tortuga marina en Playa Azul Michoacán.</li> <li>5. Los atractivos naturales con los que cuenta nuestra región como son los esteros, los paseos en lancha por los manglares, observar los cocodrilos en su habitad natural.</li> <li>6. El oleaje adecuado para la práctica del surf.</li> </ol> |  |  |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La llegada de los hoteles de cadena.</li> <li>2. La apertura de nuevos sitios donde hospedarse como son cabañas entre otros.</li> <li>3. La crisis económica del país.</li> <li>4. La delincuencia organizada.</li> </ol>   |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 5. Los desastres naturales como huracanes, el alto oleaje, un temblor entre otros. |  |  |
|--|--|--|

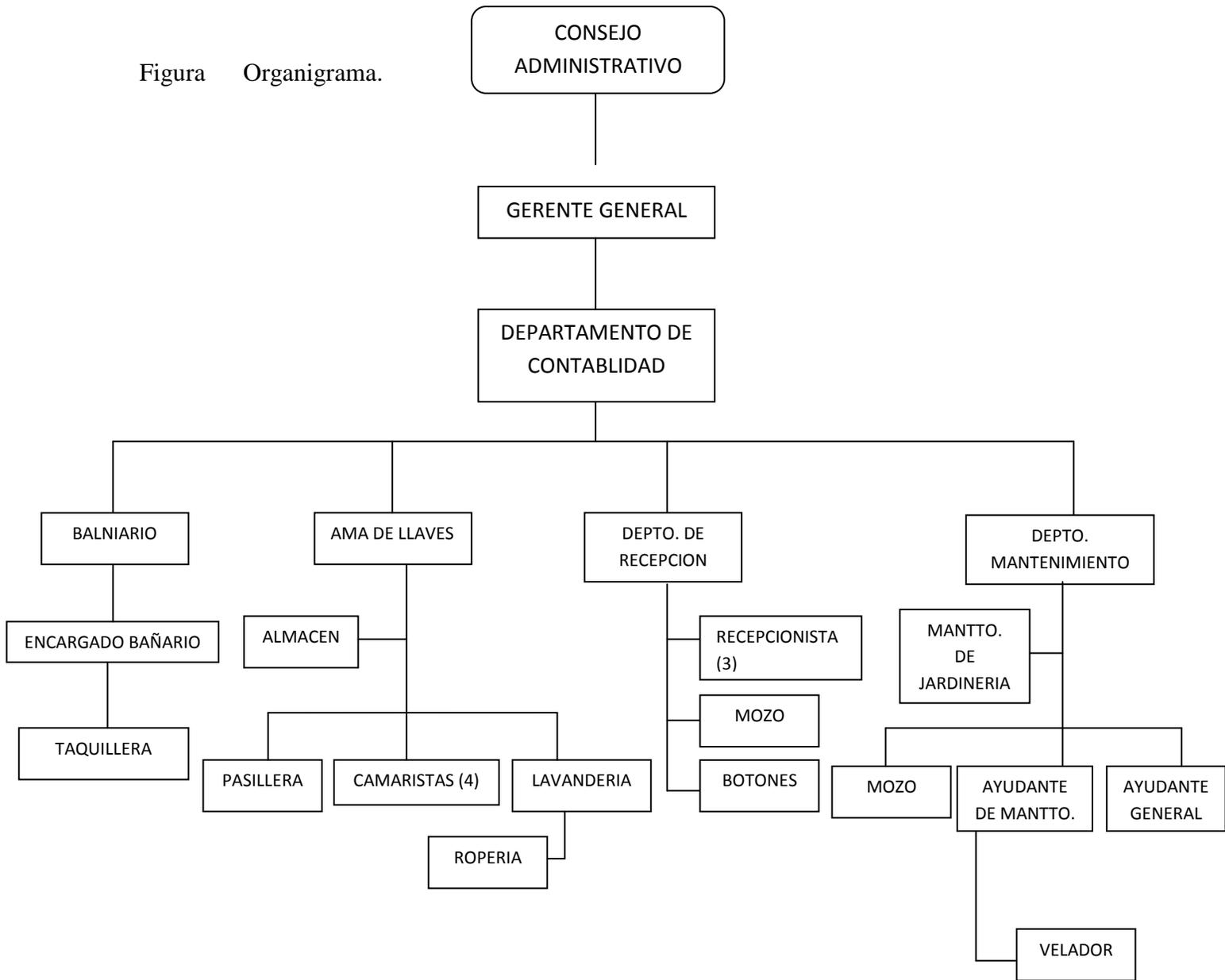
#### 4.6 Matriz Foda

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7 Metodología para la aplicación de encuestas.

De acuerdo con las formulas y teoremas para poder calcular el tamaño de la muestra e inferir la voz del cliente, se aplicaron 320 encuestas a los clientes de manera aleatoria que han visitado el hotel ente Enero del 2010 y Octubre del 2011, se calculo este tamaño de la muestra con una confianza del 95% y un error admisible en este estudio del 3 %. Se les aplico por correo electrónico, a otros se les aplico la encuesta al salir del hotel y algunos se les aplico por teléfono.

Figura Organigrama.



## **CAPITULO V**

### **ACCIONES Y PLANES**

#### 5.1 Análisis de los resultados

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron de forma grafica, así como los comentarios que desprenden las mismas.

Figura n. 5.1

Pregunta n. 1

¿Por qué razón elige hospedarse en el Hotel Playa Azul?



Tamaño de la muestra 320 clientes

Fuente: elaboración propia

Como se puede constatar que los encuestados manifiestan que buscan hospedarse en el hotel playa azul por satisfacción y recomendación en un 25 %, es 56 % de los encuestados manifiesta que por el buen servicio, el 18% por que tiene salida a la playa y solo el 3 % por el precio bajo. , todo esto nos lleva a pensar que el hotel playa azul atiende de forma satisfactoria a el mercado al que esta dirigido.

Figura 3.2

Pregunta n.2

¿Qué es lo que más le gusta de nuestro hotel?

La intención de esta pregunta es saber cuales son los factores o características que mas satisfacen a los clientes.



Tamaño de la muestra 320 clientes

Fuente: elaboración propia

En esta grafica podemos apreciar que las albercas son una de las áreas que mas satisfacen a nuestros clientes (66%) , debemos de aclarar que contamos con toboganes y esto es un factor de entretenimiento para chicos y grandes ,se encuentra posicionado en segundo lugar las habitaciones (13%) , las vegetación con un 9% y el buen servicio con 9% , esto además de que todo el conjunto es calificado como bonito por el 3% de los encuestados. Esto nos hace pensar que las habitaciones son un factor significativo en la toma de decisiones de nuestros clientes.

Figura 3.3

Pregunta n. 3

¿Le gustaría que nuestro hotel fuera un hotel temático? (Donde se maneje un tema en específico, y esto modifique las instalaciones).



Tamaño de la muestra 320 clientes

Fuente: elaboración propia

El 72 % de los clientes manifiestan que les gustaría que el hotel cambiara a un hotel temático esto representa, si se infiere representa a una parte grande de la población la cual le gustaría que se abordara un tema en el hotel, aunque se modificaran las instalaciones.

Figura 3.4

Pregunta n.4

¿Qué tema le gustaría más?

Esta es una pregunta neurálgica para el estudio y la investigación que se esta realizando derivado de las preferencias de los diferentes temas que les gustaría a nuestros clientes.



Tamaño de la muestra 320 clientes

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en esta grafica , los encuestados manifestaron que el tema de su preferencia seria “la historia del puerto” con un 35% , y con un 28% hubo dos temas que son “ Ecológico” e “Historia de playa azul” , el tema que tuvo menor peso fue el “deportivo” con un 9% de aceptación. Realmente esta muy pulverizado los temas de interés entre los clientes, pero existe un indicador importante en el enfoque que pudiera representar un giro en intentar tematizar el hotel.

Figura 3.5

Pregunta n. 5

¿Cómo califica nuestras instalaciones?

Para tomar una decisión con respecto a el cambio de el tipo de servicio en el hotel , es importante conocer que opinión tienen los clientes de nuestras instalaciones actuales.



Tamaño de la muestra 320 clientes

Fuente: elaboración propia

El 9% de nuestros clientes califica como excelentes las instalaciones del hotel , por lo tanto el rubro de “Bueno” tiene la mayor frecuencia con un 78% de respuesta en los encuestados , enunciando una área de oportunidad importante en para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El 13% de los encuestados califican como “Regular” las condiciones de las instalaciones. Y nadie califico como malas a las instalaciones.

Figura 3.6

Pregunta n.6

¿Los precios son acordes con la calidad y servicio que brindamos?

Tal vez esta la pregunta que definirá la toma de decisión con respecto a el posible cambio y como destinar los recursos para el fortalecimiento del hotel.



Tamaño de la muestra 320 clientes

Fuente: Elaboración propia

El 19% de los encuestados declaran que el precio es excelente con respecto al servicio ofrecido, esto nos manifiesta que están satisfechos con el servicio recibido. El 69% de los encuestados manifiesta que el precio son acordes a la calidad y al servicio recibido y lo calidad como “bueno”. Confirma lo citado en el párrafo anterior.

Figura 3.7

Pregunta n. 7

¿Recomendaría nuestro Hotel?

Esta pregunta tiene la intención de de valorar si aun con lo recibido los clientes recomendarían nuestro servicio. Que aun con lo que se ofrece hay respuesta positiva de los clientes.



Tamaño de la muestra 320 clientes

Fuente: Elaboración propia

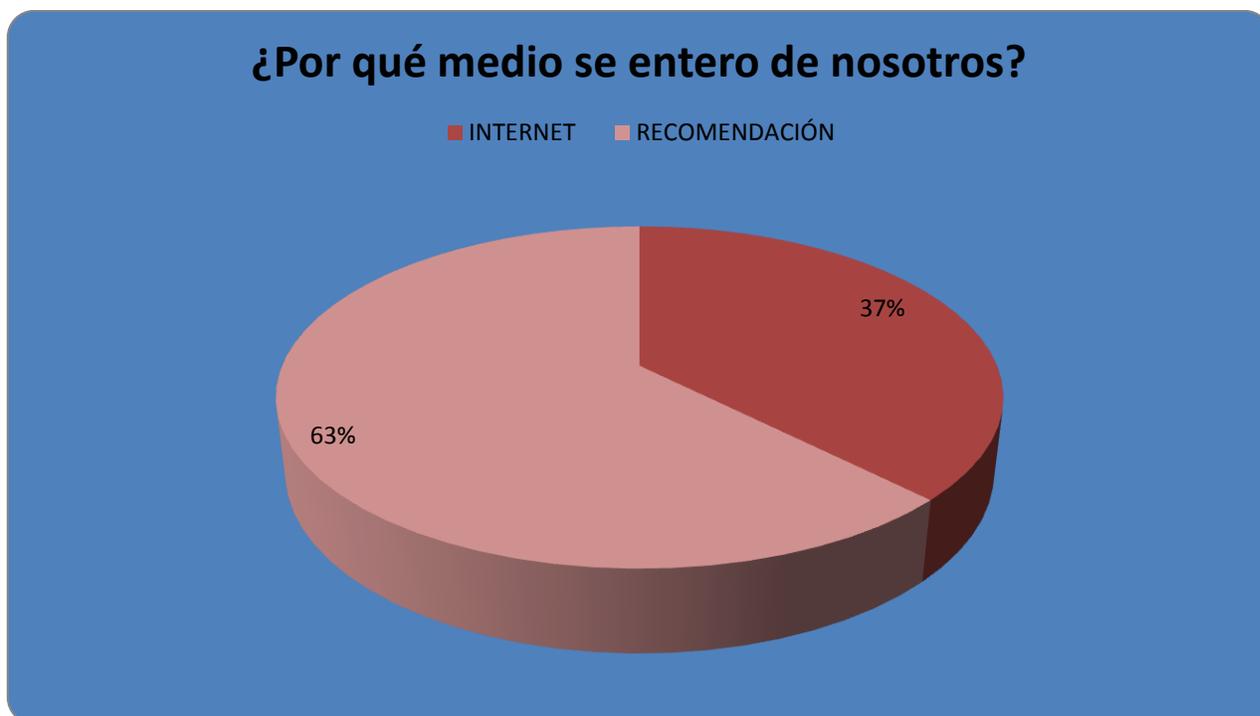
Lo que refleja la grafica es contundente dado que el 97% de los clientes enuncian que si recomendarían el nuestro servicio. Y esto detiene el tomar medidas o acciones precipitadas con respecto a posibles inversiones o solicitud de créditos que pudieran poner en riesgo la estabilidad económica de la empresa.

Figura 3.8

Pregunta n. 8

¿Por qué medio se entero de nosotros?

La presente pregunta intenta persuadir la manera en que nos conocen los clientes.



Tamaño de la muestra 320 clientes

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en este gráfico, es categórico como en la actualidad el internet representa un medio de comunicación, difusión y promoción, sobresaliente ya que el 63% de los encuestados dicen solicitar nuestro servicio por este medio. Y solo el 37% de los clientes que solicitan nuestro servicio lo realizan por la influencia de a recomendación de amigos o familiares.

## 5.2 Plan de acción

Derivado del análisis al exterior e interior del quehacer del hotel playa azul se opto por orientar un plan de desarrollo integral y orientado según las grandes directrices de los siguientes distintivos.

- Distintivo M
- Distintivo H

### Breve descripción del modelo para alcanzar el distintivo M (Programa Moderniza)

La Secretaría de Turismo Federal inicia en el año de 2002 el Programa Moderniza que es un Sistema de Gestión para el Mejoramiento de la Calidad, a través del cual las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, condiciones que le permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes.

El programa se rige por cuatro principios básicos: *Sencillez* (debe ser entendido y comprendido por cualquier persona que tenga un negocio turístico); *Integración como Sistema* (visualiza al negocio como un todo); *Impacto en los Resultados* (incide en la mejora de los aspectos más relevantes del negocio); y, *Respeto del Ser Humano* (valora la aportación individual e involucramiento de todo el personal en el esfuerzo).

Ahora es prioridad y necesidad para la administración del hotel playa azul brindar servicios de calidad a los turistas; y propiciar el desarrollo de una cultura de la mejora continua en todas y en cada una de sus áreas.

## Elementos fundamentales del sistema MODERNIZA

El Programa está conformado como un sistema de 4 elementos y 12 técnicas:

- \* Calidad Humana.
- \* Satisfacción del Cliente.
- \* Gerenciamiento de la Rutina. Procesos
- \* Gerenciamiento de Mejoras. Proyectos

Cuadro n. 3 Los 4 elementos se cubren a través de la Implementación de 12 técnicas

| <b>Elemento</b> | <b>1. Calidad Humana</b>                                 | <b>2. Satisfacción del Cliente</b>            | <b>3. Gerenciamiento de Rutina</b>               | <b>4. Gerenciamiento de Mejora</b>                      |
|-----------------|--|---|--|---|
| <b>Técnica</b>  | <b>1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales</b> | <b>4. Conocimiento del Mercado</b>            | <b>7. Procesos y Eliminación de Desperdicios</b> | <b>10. Sistema de Información y Análisis Financiero</b> |
|                 | <b>2. Las 5'S</b>  | <b>5. Desarrollo del Personal de Contacto</b> | <b>8. Estandarización del Proceso</b>            | <b>11. Política Básica y Directrices</b>                |
|                 | <b>3. Liderazgo y Desarrollo Humano</b>                  | <b>6. Marketing</b>                           | <b>9. Administración Visual</b>                  | <b>12. PDCA y Rendición de Cuentas</b>                  |

Fuente : Secretaría de Turismo.

Como se puede apreciar cumple con las mejores acciones para el impacto a mediano y largo plazo.

## **Beneficios tangibles del programa para las empresas**

A través de este sistema las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales ;

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

Breve semblanza del distintivo H.

El sector turístico utiliza como vinculo para conducir a sus negocios hacia la calidad e higiene en el servicio de alimentos preparados la obtención de Distintivo “H”.

El Sistema de Gestión “H”, como un sistema proactivo se fundamenta en la cultura humana la infraestructura y la estandarización de buenas prácticas sanitarias.

El programa "H" es 100% preventivo, lo que asegura la advertencia de una contaminación que pudiera causar alguna enfermedad transmitida por alimentos.

El Distintivo "H", es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo Federal y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.

Se contempla una capacitación al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, esta capacitación es orientada por un consultor registrado por la Sectur y con perfil en el área químico–médico-biológica, los conocimientos que se imparten están estructurados bajo lineamientos dictados por un grupo de expertos en la materia.

#### Capacitación e implementación del Programa “H”

La asesoría del consultor consiste en ofrecer al personal que labora en los establecimientos fijos de alimentos y bebidas que así lo soliciten, una serie de recomendaciones y técnicas para el lavado, desinfección, limpieza, almacenamiento, congelación, refrigeración, descongelación, higiene del personal de contacto al público etc. para ser implementadas como un proceso de mejora continua.

#### **Unidad de Verificación**

Las Unidades de Verificación son organismos o empresas acreditadas por la Secretaría de Turismo en coordinación con la Entidad Mexicana de Acreditación, A.C. (EMA), responsables de realizar el Dictamen Técnico de la lista de verificación de la norma mexicana NMX-F-605-NORMEX-2004.

La unidad de verificación efectúa una inspección en la cual se deberán cumplir los estándares en un 90% de satisfacción en situaciones no críticas y 100 % en situaciones críticas, que contempla los siguientes puntos:

\* Recepción de alimentos

- \* Almacenamiento
- \* Manejo de sustancias químicas
- \* Refrigeración y congelación
- \* Área de cocina
- \* Preparación de alimentos
- \* Área de servicio
- \* Agua y Hielo
- \* Servicios sanitarios para empleados
- \* Manejo de Basura
- \* Control de plagas
- \* Personal
- \* Bar

### **Beneficios de satisfacción con el cliente**

- \* Aumento de la confianza
- \* Compromiso de satisfacción con el cliente
- \* Evaluación favorable por parte del cliente
- \* Lealtad hacia el prestador de servicios

### **Beneficios de satisfacción para el personal**

- \* Significa un reto que puede lograr
- \* Incrementar su autoestima
- \* Desarrolla el orgullo por el trabajo bien hecho
- \* Comprende porqué lo hace y se compromete
- \* Desarrolla valores individuales

### **Beneficios de satisfacción para la empresa**

- \* Unifica valores organizacionales
- \* Mejor control de alimentos
- \* Reducción de la merma
- \* Reducción de consumos
- \* Desarrollo de disciplina en el personal
- \* Asegura el cumplimiento de las normas
- \* Mejor control de proveedores
- \* Cumplimiento de las disposiciones legales

- \* Mayor competitividad nacional

### **Beneficios de satisfacción para el país**

- \* Reducción de las enfermedades transmitidas por alimentos
- \* Desarrollo de confianza en los turistas
- \* Mejor imagen en el exterior
- \* Aumento de la divisas por el turismo
- \* Mayor competitividad internacional.

### 5.3 Estrategia

Por ahora se destinan acciones únicas en la preparación de auditores y capacitador a través de la implantación del logro del ambos distintivos, por ahora no esa en las intenciones de la alta gerencia el cubrir los pagos para la obtención del distintivo , con la intención de reorientar esos recursos económicos en estímulos a su personal , esto nos llevara un par e años derivado que se atiende a través de una exigencia mayor a los estándares de los distintivos.

Además solo se hará en el hotel paulatinamente la difusión de los programas de apoyo y salvaguarda dirigidos a la tortuga de la región, así como la colocación de fotografías en las habitaciones, pasillos y recepción.

Aunque parecen acciones simples, representan un gran reto para la implantación de la cultura del servicio y la higiene que propones los distintivos mencionados, no sin antes

manifiestar que los logros se buscaran obtener por la misma difusión de los clientes, en un canal de cliente a cliente, sin publicidad que engañe o confunda.

Así mismo se les capacitara a los empleados sobre la importancia de la conservación de la tortuga , sus cuidados y sus amenazas que enfrentan .y se buscara promover las ferias de liberación de la tortuga para atraer mas turismo , apoyándonos en esta actividad ya tradicional de la localidad.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### 6.1. Resultados

Resultados parciales.

Hasta el momento se han dado pasos firmes pero incipientes derivados del poco liderazgo de los accionistas hacia la empresa, pero se mantiene con buen animo los pequeños logros, uno de ellos son los planes preventivos de mantenimiento, así como el desarrollo de las técnicas de los distintivos. La autora de esta tesis adquirió la concesión del el restaurant por un periodo de seis meses atrás y hasta la fecha , se han ido elaborando los recetarios , los manuales de operación , así como la capacitación para el personal , se cree que se han elevado los ingresos del hotel en un 15 % y los ahorros en un 20 % , pero hasta que no se concluya el ciclo de 3 años de desarrollo no se podrán emitir datos fidedignos., por ultimo el sueldo de los empleados se ha aumentado en un 12 % con respecto a enero del 2012.

Distintivo “M” y “H”

Al gestionar los distintivos M y H que es el máximo reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo Federal y la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal a las empresas que implementen exitosamente MODERNIZA, distintivo que avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo.

#### **Promoción de Empresas “M” en medios masivos de comunicación**

1. Revistas especializadas.

2. Página de la Secretaría de Turismo del Gobierno Federal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Zeithaml , Valarie A. Services Marketing (5th Edición) editorial Hardcover

Chiavenato , Idalberto . [Administración](#) Proceso Administrativo , Editorial: McGraw-hill (Año: 2000) 3ª edición.

Rodríguez , Joaquín Valencia .Administración de Pequeñas Y Medianas Empresas . Edición , 5ª edición . Editores, Cengage Learning 2002.

Gerstner , Louis V . ¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar? . Editorial McGrawHill/ Interamericana de México. 2008

Collins , Jim Good to Great (Editorial William Collins). 2009.

Kiyosaki , Robert T, Cómo hacerse millonario (Editorial Planeta) 2007.

Brown , Tom , Business Minds . Editorial Prentice Hall Financial Times. 2005.

Peters , Tom , Triunfar en un mundo sin reglas . Editorial Nowtilu. 2008.

Aiteco Consultires. (2004). [Calidad en el servicio](#). Recuperado el 24 de octubre de 2004, de <http://www.aiteco.com/ctservic.html>

Arapé, J. (2004). [Estrategia – medición y calidad total](#). Colombia. Legis.

Barragán del R, L. (1987). [Hotelería](#). México. Instituto Politécnico Nacional.

Calidad Mexicana Certificada, A.C (2004). Stars & Diamonds. Recuperado el 16 de noviembre de 2004, de <http://www.calmecac.com.mx>

Casadesús, (2002). Do quality consultants offer a quality service?. Total Quality Management, 13(6), 797-799.

Casais, D (2004). The quality service and ideas. European Journal of operational research, 156(3), 628-650.

El Sueño Hotel & Spa. (2004). Historía de el sueño hotel & spa. Recuperado el 10 de octubre de 2004, de <http://www.el-sueno-hotel.com>

Ekinci, Y y Riley M. (1999). A critique of the issues and theoretical assumptions in service quality measurement in the lodging industry: Time to move the goalposts?. International Journal of Hospitality Management, 17(4), 349-362.

Garcés, (1994). Calidad total de los servicios hoteleros como factores de productividad.

Grönroos, C. (2002). The perceived service quality concept-a mistake?. Managing Service Quality, 11(3), 150-152

Groth, J. C. y Dye, R.T. (1999). Service quality: perceived, value, expectations, shortfall and bonuses. Managing Service Quality, 9(4), 274-276.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (1998). Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill.

Hostal Agua Dulce. (2004). Historia del hostel agua dulce. Recuperado el 10 de octubre de 2004, de <http://www.hostalaguadulce.com>

Hostal Santa María. (2004). Historia del hostel santa maría. Recuperado el 10 de octubre

de 2004, de <http://www.hostalsantamaria.com.mx>

Jiménez, V. (2001). Evaluación de la calidad de servicio y fijación de objetivos en unidadesde negocio. España. Unizar.

KingJenene, A. y Garey. (1999). Relational quality in service encounters.International Journal of Hospitality Management, 6(1), 39-63

Katchabaw, (2004). Usage based service differentiation for end-to-end quality of service management. Computer Communications, 11 (2), 75-76.

Lemus, D. (2003). Hoteles boutique de México. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad de las Américas, Puebla. México

Lewis, C y Chambers E. (2000). Marketing Leadership in hospitality. Foundations and Practices. USA. Wiley.

Martin, B. W. (1992). Calidad en el servicio al cliente. México. Grupo Iberoamérica,S.A de C. V.

Mc. Caskey, M. (2004). Control de la calidad total. Recuperado el 24 de octubre de 2004, de <http://www.lasadera.com/controlcalidad.html>

Mesón San Sebastián. (2004). Historía del mesón san sebastian. Recuperado el 10 de octubre de 2004, de <http://www.mesonsansebastian.com>

Montiel, J. (2004). Consejero turistico municipal de la dirección de turismo del municipio de Puebla. Entrevista personal el 9 de diciembre.

Pizam, A. (2004). What happened to the “quality of service revolution?”. International Journal of Hospitality Management, 23(3), 201-202.

Quijano, V. (2004). ¿Qué es la calidad en el servicio?. Recuperado el 23 de octubre de 2004, de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser>.  
Raynsford, (2002). Quality service get official recognition. Community Care, 10 (5), 10-15.

Ruiz, C. (2001). The service evolution in the world. Managing Service Quality, 5(2), 78-81. Villar, A (2005). Asesor de la asociación mexicana de hoteles y moteles.

Torruco, M. (1998). La hotelería mexicana: La asociación mexicana de hoteles y moteles de cara al tercer milenio. México. Marketing y publicidad en México.

Zeithaml and Bitner (2003). Services Marketing. New York: McGraw- Hill

## 6.4 Anexos

### Anexo 1



Instalaciones del hotel playa azul

## Anexo 2 Hoteles de la región

### **Barceló Ixtapa Beach Resort**

Un hotel de 333 habitaciones frente a Playa El Palmar con 4 restaurantes, varios bares incluyendo una discoteca, alberca con bar, jardín de niños, gimnasio y 4 canchas de tenis. Opción de Todo Incluido. Tel: (755) 555-2000. Correo-e: reservas@barceloixtapa.com.mx

### **Bungalows Sofía**

Un bellissimo pequeño hotel familiar a precios alcanzables ubicado en el área residencial junto al campo "Real" y a una caminata fácil y corta de Playa El Palmar. Cuenta con alberca, habitaciones de 1 y 2 pisos hasta 7 personas, todas con aire acondicionado, refrigerador, televisión e internet inalámbrica, y algunas

### **Club Med Ixtapa**

Un "Village" situado en Playa Quieta con un ambiente familiar y edificios de baja perfil de 3 pisos, localizado a corta distancia por lancha de Isla Ixtapa. Hotel "todo-incluido". Sus instalaciones constan de varias alberca, bares y restaurantes así como canchas de tenis, veleros catamaranes tipo "hobiecat" y acceso internet. Tel. (755) 555-1000

### **DoradoPacífico.**

Cuenta con 285 habitaciones con balcones frente a Playa El Palmar, 5 restaurantes incluyendo una Fiesta Mexicana, 4 bares, alberca con bar, 2 canchas de tenis y acceso Internet. Correo-e: reserv@doradopacifico.com, front.desk@doradopacifico.com, reservadoradopacificoixt@hotmail.com

### **Holiday Inn Ixtapa**

Ubicado a dos cuerdas de Playa El Palmar, esta facilidad moderna cuenta con alberca, 2 restaurantes, acceso internet, gimnasio, servicio de niñera y estacionamiento seguro.

### **Hotel Emporio Ixtapa (correo-e)**

Ubicado frente a Playa El Palmar, este hotel cuenta con 173 habitaciones, alberca, Jacuzzi, 3 restaurantes, lobby bar y bar de alberca, gimnasio, spa con sauna y vapor, 2 canchas de tenis y 2 salones para conferencias. Tel. (755) 555-0800. Correo-e: ixtapa.reservaciones@hotelesemporio.com

### **Hotel Suites Ixtapa Plaza**

Un pequeño hotel con precios muy razonables y bien ubicado en Boulevard Ixtapa rodeado por los mejores restaurantes, discotecas y tiendas, a sólo unos pasos de Playa El Palmar. Cuenta con alberca y 9 lindas habitaciones con dos camas matrimoniales, aire acondicionado mini-split, internet inalámbrica, baño privado y TV por cable. El Junior Suite cuenta con cocineta y terraza.

### **Hotel Villas Paraíso**

Este hotel familiar de 4 pisos se encuentra a una cuadra de Playa El Palmar. Cuenta con 89 habitaciones, todas con cocinetas y o balcones o patios, alberca, cancha de tenis, internet inalámbrico y restaurante. Ubicado junto a la zona comercial con sus tiendas, restaurantes, bares, discotecas y otros servicios.

#### Ixtapa Palace

Un hotel tipo resort turístico, moderno y con habitaciones con aire acondicionado. Ubicado a una cuadra de la playa y junto al Campo de Golf Marina Ixtapa y el centro comercial con sus tiendas y restaurantes. Cuenta con 2 restaurantes, 3 albercas, bar acuático, gimnasio, spa, canchas de tenis y squash, billares y parque acuático para niños.

#### Krystal Ixtapa

Ubicado frente a Playa El Palmar, este hotel cuenta con 255 habitaciones, alberca con bar, gimnasio, canchas de tenis, 8 salones para convenciones, jardín de niños, 4 restaurantes, 2 bares y una discoteca. Se ofrece acceso inalámbrico a internet gratis. Tel. (755) 553-0333

#### Las Brisas Ixtapa (anteriormente el Westin, Camino Real)

Ubicado en una colina frente a Playa Vista Hermosa con 423 habitaciones con amplias terrazas privadas, 4 albercas, gimnasio, 4 canchas de tenis, jardín de niños, servicio de niñera, 6 restaurantes, lobby bar, playa semi-privada, extensos jardines, Wi-Fi internet y varias opciones para eventos y convenciones.

#### Melia Azul Ixtapa

Un hotel "Todo Incluido" y ubicado en Playa Linda. Cuenta con 400 habitaciones, 5 restaurantes, lobby bar, bar de alberca, 3 albercas extensas con Jacuzzis, gimnasio, 2 canchas de tenis, centro de convenciones y entretenimiento nocturno.

#### Pacífica Resort

Habitaciones de suites en condominio con Jacuzzi y cocina. Ubicado en una colina frente a Playa El Palmar y el Campo de Golf Palma Real.

#### Park Royal Hotel Ixtapa (correo-e)

Un hotel de 14 pisos ubicado en Playa El Palmar y que cuenta con 275 habitaciones con vista al mar, alberca, 2 restaurantes (una con Noche Mexicana los sábados), 2 bares incluyendo un bar de alberca, 5 salones para reuniones y convenciones, gimnasio, cancha de tenis y servicio de niñera. Tel. (755) 555-0550. Correo-e: [reservations@parkroyalhotels.com.mx](mailto:reservations@parkroyalhotels.com.mx)

#### Qualton Club Ixtapa

Un hotel de dos pisos estilo tropical frente a Playa Linda con vista de Isla Ixtapa. Cuenta con 150 habitaciones o con balcones o patios, alberca, restaurante y bar. Opción de Todo Incluido. Correo

electrónico: [reserva@qualton.com](mailto:reserva@qualton.com)

#### Tesoro Ixtapa (anteriormente Costa Real Ixtapa)

Combinación hotel y condominio que cuenta con 171 habitaciones frente a Playa El Palmar y el Océano Pacífico. Instalaciones incluyen alberca con restaurante-bar frente a la playa, 2 restaurantes y un bar. Paquete de todo-inclusivo disponible con algunas habitaciones. Servicio de niñera disponible. Tel. (755) 753-1175.

#### Tres Puertas

Un pequeño y lujoso hotel con una alberca, ubicado frente al Club de Golf Palma Real en Ixtapa. Se ofrecen suites que pueden acomodar hasta 4 personas.

#### Villa del Lago

Un pequeño y lujoso hotel estilo "cama y desayuno" en una tranquila sección residencial de Ixtapa cerca Golf Palma Real y que cuenta con una vista panorámica del océano. Amenidades incluyen alberca, aire acondicionado y acceso internet inalámbrico.

## Anexo 3

Los Hoteles más representativos de playa azul

### BUNGALOWS DELFIN

2★ 9 bungalows 3 habitaciones

Av. Venustiano Carranza s/n Playa Azul, Michoacán

### DEL PACIFICO

1★ 20 habitaciones

Bldv. Francisco Villa s/n Playa Azul, Michoacán

### DELFIN PLAYA AZUL

3★ 26 habitaciones

Av. Venustiano Carranza s/n Playa Azul, Michoacán

### MARIA ISABEL

2★ 30 habitaciones

Av. Madero s/n Playa Azul, Michoacán

### MARIA TERESA

3★ 42 habitaciones

Independencia No. 626 Playa Azul, Michoacán

### PLAYA AZUL

3★ 73 habitaciones

Av. Venustiano Carranza s/n Playa Azul, Michoacán

## VILLA DORADA

4★ 24 villas

Carr. Playa Azul - Manzanillo km 7.5 Playa Azul, Michoacán

Hotel ubicado en Las Calabazas