



**UAdeO**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

# **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE**

**Unidad Regional Mazatlán**

**Tesis:**

**PROCESOS DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN CUARTOS PARA  
LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: ESTUDIO DE CASO EN HOTELES DE  
ACAPULCO, GUERRERO.**

**QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**DOCTOR EN GESTIÓN DEL TURISMO**

**LÍNEA DE GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO  
GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD DEL TURISMO**

**PRESENTA:**

**EMILIANO LÓPEZ GUTIÉRREZ  
18050608**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. CÉSAR MIGUEL MALDONADO ALCUDIA**

**CO-DIRECTORES:**

**DRA. EVELIA DE JESÚS IZÁBAL DE LA GARZA  
DRA. AIDA ALVARADO BORREGO**

**ASESORES DE TESIS:**

**DR. RAMÓN BEDOLLA SOLANO  
DR. ROGER JOSEPH BERGERET MUÑOZ**

Mazatlán, Sinaloa enero de 2022

## Carta de liberación de tesis



# UAdeO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

VICERECTORIA ACADÉMICA

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### CARTA DE LIBERACIÓN DE TESIS

Mazatlán, Sinaloa a 10 de enero de 2022

Con fundamento en el Artículo 78 fracción VI del reglamento General de Posgrado de la Universidad Autónoma de Occidente los abajo firmantes manifestamos que después de haber leído, analizado y revisado el trabajo de tesis intitulada “PROCESOS DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN CUARTOS PARA LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: estudio de caso en hoteles de Acapulco Guerrero” elaborada por el C. EMILIANO LÓPEZ GUTIÉRREZ, generación 2018 - 2021, con número de matrícula 18050608, consideramos que reúne los requisitos de un trabajo de investigación doctoral de acuerdo con las disposiciones reglamentarias vigentes. Por lo que damos el consentimiento para su impresión y se fije fecha para ser presentado y defendido ante el sínodo examinador, que como requisito parcial es necesario para la obtención del grado de:

Doctor en Gestión del Turismo

Con Orientación en:

Gestión y competitividad del turismo

  
Director (a)

Dr. Cesar Miguel Maldonado Alcudia

Nombre y firma

  
Co-director (a)

Dra. Evelia de Jesús Izabal de la Garza

Nombre y firma

  
Co-director (a)

Dra. Aida Alvarado Borrego

Nombre y firma

  
Asesor (a)

Dr. Ramón Bedolla Solano

Nombre y firma

  
Asesor (a)

Dr. Roger Joseph Bergeret Muñoz

Nombre y firma

## Carta de declaración de autoría original y permisos de divulgación



# UAdeO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
UNIDAD REGIONAL MAZATLÁN**

**DOCTORADO EN GESTIÓN DEL TURISMO**

**Declaración de autor y permiso de Divulgación**

Por este medio, el que suscribe EMILIANO LÓPEZ GUTIÉRREZ, con matrícula 18050608 declara que este proyecto de investigación desarrollado como tesis doctoral es de autoría propia. La tesis es una obra original e inédita y su contenido y publicación no infringen derechos de autor, de propiedad intelectual o cualquier otro tipo de derechos. De igual forma se declara que todas las referencias citadas de la obra están debidamente incluidas en la lista de referencias. Se exime a la Universidad Autónoma de Occidente de cualquier responsabilidad derivada de la publicación de este documento. Por último, se otorga permiso a la Universidad Autónoma de Occidente para reproducir y distribuir formalmente copias parciales o completas (físicas o electrónicas) de este documento de tesis.

Mazatlán, Sinaloa a 10 del mes de enero de 2022.

A T E N T A M E N T E

---

Emiliano López Gutiérrez  
Matricula 18050608  
Correo Electrónico: elgmilo@hotmail.com

## **Dedicatoria**

El presente estudio es dedicado con amor y cariño a DIOS por esta oportunidad de vivir y compartir una vida al lado de una familia maravillosa, llena de amor y unión. Es motivo de felicidad agradecer y dedicar a mi madre Ebertina Gutiérrez González y a la memoria de mi padre Emiliano López Figueroa por todo el amor, cariño y ternura. Gracias por las enseñanzas de vida, cuidado y protección, los momentos difíciles juntos, han sido bellas experiencias de amor sincero, siempre los llevo en mi corazón y pensamientos.

A mi esposa Lirio Cristell Salgado Molina por toda la felicidad y una vida juntos llena de amor, y por darme como regalo maravilloso, mis hijos Emiliano López Salgado y Cris Ever López Salgado los amo inmensamente, ustedes iluminan mi camino y dan sentido a la vida e impulsan a seguir adelante cada día de existencia. A mis hermanas Lourdes, Elizabeth y Guadalupe gracias por ser parte de mi vida, nuestra familia unida siempre sonreirá hasta en los momentos más difíciles porque somos una familia autentica llena de amor. A mis sobrinos y sobrinas Francisco, Roberto, Yesenia, Lupita, Adriana, Marlene, Vanely, Erick, y Maricruz que los quiero mucho y los respeto porque ahora tienen que fortalecer el camino de nuestra familia, mucha suerte. A todos los peques Cristian, Adriana, Javier, Roberto, Josué, Naomi, Ángela, Antonio, Itzel, Isabella, Emily, Javier, José.

A todas las amistades con mucho cariño.

A los maestros y amigos por ser guías en este camino, en la labor académica, con todo respeto y admiración para usted Dr. Maldonado Alcuía César Miguel director de tesis, por el valioso apoyo y confianza en cada momento requerido, así como, todo el respeto y agradecimiento a la Dra. Ana Virginia Maldonado Alcuía, y Dr. Roger Joseph Bergeret Muñoz asesor externo por ser personas íntegras y amigos, muchas gracias por todo el apoyo y por percibir en un servidor potencial para afrontar una nueva faceta en materia de investigación científica.

Agradezco la atención, asesoría y amistad a la Dra. Evelia de Jesús Izábal de la Garza y Dra. Aida Alvarado Borrego Codirectores del comité tutorial y revisores del trabajo de investigación. Con afecto y respeto, dedico al Núcleo Académico Básico del Doctorado en Gestión del Turismo de la Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Mazatlán, por el apoyo incondicional para la estructuración de este trabajo, un afectuoso agradecimiento a la Dra. Guadalupe Olivia Ortega Ramírez por las asesorías brindadas y sincera amistad, de igual forma dedico el presente estudio al Dr. Ramón Bedolla Solano por la amistad, asesoría externa, y por todas las facilidades brindadas durante la estancia académica en la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro).

## **Agradecimientos**

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la beca otorgada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) de tres años de duración del periodo 2018-2021, esta beca permitió la dedicación de tiempo completo a la realización de este proyecto y contribuir en el área de conocimiento del sector hotelero.

El Programa Multidisciplinario de Posgrado en Doctorado en Gestión del Turismo en la línea de investigación: Gestión y Competitividad del Turismo de la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO), Unidad Regional Mazatlán, registrada en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC) Conacyt. Agradezco a la Rectora de la Universidad Dra. Sylvia Páz Díaz Camacho. A la Directora de la Unidad Regional Mazatlán Dra. Ada Olimpia Calderón, al Jefe de posgrados y Director de tesis Dr. Maldonado Alcudia Cesar Miguel, al Coordinador de posgrado Dr. Silvestre Flores Gamboa y al Núcleo Académico Básico (NAB), y a todo el personal administrativo del Doctorado en Gestión del Turismo, Biblioteca, Centro de Cómputo como a la comunidad científica, que lo conforma, que contribuyeron de manera importante en la formación académica.

Agradezco la oportunidad de aumentar los conocimientos con diversas herramientas participativas, mediante seminarios, congresos, ponencias y artículos de difusión científica.

Muchas gracias

## Índice

Resumen .....	21
Introducción.....	23
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	28
1.1. Análisis contextual de los procesos de calidad y su influencia en la eficiencia y competitividad de los establecimientos de hospedaje .....	28
1.2. El turismo frente a una emergencia sanitaria .....	41
1.2.1. Respuesta ante una emergencia sanitaria.....	43
1.2.2. Medidas preventivas en respuesta a la emergencia sanitaria.....	48
1.2.3. Índices de una crisis inadvertida en el turismo en México .....	51
1.3. Descripción del problema de investigación .....	55
1.4. Pregunta de Investigación .....	64
1.4.1. Pregunta principal .....	64
1.4.2. Preguntas secundarias .....	64
1.5. Objetivo de Investigación .....	65
1.5.1. Objetivo general.....	65
1.5.2. Objetivos específicos .....	65
1.6. Justificación.....	66
1.7. Hipótesis.....	69
1.7.1. Hipótesis alternativa.....	69
1.7.2. Hipótesis nula .....	70
1.8. Limitación y delimitación del problema .....	70
1.8.1. Limitación espacial .....	70
1.8.2. Limitación teórica .....	73
1.8.3. Limitación temporal.....	73
1.8.4. Limitación circunstancial.....	73

1.9. Dimensiones de la investigación .....	74
CAPITULO II. INFLUENCIA DE LA CALIDAD EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE .....	80
2.1. Teoría de la estructuración de las organizaciones .....	87
2.1.1. La forma divisional dentro de la organización .....	93
2.1.2. Disfunciones en los procesos administrativos, organizacionales y operacionales .	100
2.2. Conceptualización e importancia de la calidad para las organizaciones.....	103
2.3. Modelos enfocados al estudio de la calidad .....	104
2.4. Dimensiones de la calidad enfocadas a procesos de mejora .....	106
2.4.1. Importancia de la gestión de la calidad en la empresa.....	109
CAPITULO III. LA COMPETITIVIDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS.....	116
3.1. La diferenciación como estrategia genérica .....	118
3.1.1. Estrategia de diferenciación por procesos.....	125
3.1.2. Los procesos operativos.....	126
3.2. Estrategias competitivas que favorecen la rentabilidad de las empresas .....	127
3.3. Competitividad empresarial a partir de la economía de escalas y la adaptación de procesos de mejora continúa .....	130
3.4. Rentabilidad en empresas hoteleras a partir de procesos de calidad.....	132
3.5. Agrupación de estrategias entre procesos de calidad hacia la búsqueda de la competitividad de las empresas turísticas .....	135
3.6. Importancia de la hotelería para compensar los factores de pobreza en la sociedad ....	137
3.7. Certificación de la calidad hotelera. ....	140
3.8. Área de División Cuartos y los procesos administrativos, organizacionales y operacionales.....	142
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	148
4.1. Paradigma y método de la investigación científica.....	150

4.1.1. El paradigma estructural funcionalista vigente en las estructuras organizacionales .....	155
4.2. Tipo de investigación .....	160
4.2.1. Tipo de investigación según el alcance de los objetivos .....	160
4.2.2. Tipo de estudio del paradigma de investigación seleccionado .....	160
4.3. Diseño de investigación .....	161
4.3.1. Técnicas de recolección de datos según el paradigma seleccionado .....	163
4.4. Tipo de estudio del enfoque de investigación seleccionado .....	165
4.4.1. Metodología cuantitativa .....	165
4.4.2. Metodología cualitativa .....	165
4.4.3. Integración de métodos .....	166
4.5. Contexto y área de estudio .....	167
4.5.1. Descripción área de estudio Zona Tradicional o Náutica de Acapulco del hotel 1	171
4.5.2. Descripción área de estudio Zona dorada de Acapulco del hotel 2 .....	173
4.5.3. Descripción área de estudio Zona diamante de Acapulco del hotel 3 .....	174
4.6. Diseño muestral.....	177
4.6.1. Descripción de las unidades de análisis .....	178
4.6.2. Características demográficas de los sujetos de estudio.....	179
4.6.3. Descripción del diseño muestral .....	180
4.6.4. Criterios de inclusión/exclusión y características de la muestra.....	181
4.6.4.1. Criterio de inclusión.....	181
4.6.4.2. Criterio de exclusión.....	182
4.6.5. Población y selección de la muestra .....	182
4.7. Operacionalización de variables y conceptos.....	183
4.8. Técnicas de recolección de datos e instrumentos.....	185



4.8.1. Elaboración de los Instrumentos.....	187
4.8.1.1. Observación simple.....	192
4.8.1.2. Entrevista semiestructurada.....	199
4.8.1.3. Cuestionario.....	204
4.8.2. Prueba piloto cuestionario.....	207
4.8.3. Confiabilidad y validez.....	213
4.9. Sistematización de la información.....	223
4.10. Procedimiento o desarrollo de la investigación.....	229
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS.....</b>	<b>233</b>
5.1. Descripción de los procesos del departamento de división cuartos y su influencia en la competitividad de los hoteles cinco estrellas.....	233
5.1.1. Descripción de los procesos internos del departamento de división cuartos.....	233
5.1.2. Caracterización administrativa y operativa.....	236
5.2. Descripción del funcionamiento de los procesos de calidad del departamento de división cuartos de los hoteles seleccionados.....	237
5.2.1. Diagramación de los procesos internos de división cuartos.....	238
5.2.2. Identificación de atributos en la cadena de valor de división cuartos.....	240
5.2.3. Descripción de las áreas de oportunidad del departamento de división cuartos.....	247
5.3. Categorización de las características, técnicas y recursos disponibles del departamento de división cuartos, a partir de las dimensiones de un modelo de calidad.....	253
5.3.1. Red de vínculos a partir de conceptos clave para el desarrollo de procesos óptimos para la eficiencia del hotel.....	253
5.3.1.1. Red temática con enfoque en el contexto de la organización.....	255
5.3.1.2. Red temática con enfoque en el liderazgo de la organización.....	256
5.3.1.3. Red temática con enfoque en la planeación de la organización.....	258
5.3.1.4. Red temática con enfoque en el soporte de la organización.....	259

5.3.1.5. Red temática con enfoque en la operación de la organización .....	260
5.3.1.6. Red temática con enfoque en la evaluación de desempeño de la organización...	261
5.3.1.7. Red temática con enfoque en la mejora de la organización.....	263
5.3.1.8. Red semántica de la relación de las categorías de procesos de calidad y diferenciación.....	264
5.3.1.9. Análisis diacrónico y sincrónico de la división de cuartos .....	267
5.4. Evaluación de los procesos de calidad del departamento de división cuartos para la competitividad de los hoteles. ....	269
5.4.1. Indicadores de eficiencia de los procesos internos en percepción de los colaboradores del departamento de división cuartos de las empresas del sector hotelero. ....	270
5.4.1.1. Contexto de la organización .....	270
5.4.1.2. Liderazgo de la organización .....	271
5.4.1.3. Planeación de la organización.....	272
5.4.1.4. Soporte de la organización.....	274
5.4.1.5. Operación de la organización.....	275
5.4.1.6. Evaluación del desempeño de la organización .....	276
5.4.1.7. Mejora en la organización.....	277
5.4.1.8. Diferenciación en la organización .....	278
5.4.2. Relación de los procesos internos en el desarrollo de capacidades competitivas a partir de la diferenciación en el departamento de división cuartos.....	280
5.4.2.1. Correlación entre la variable procesos de calidad y diferenciación por gestión de procesos. ....	281
5.4.2.2. Correlación entre la variable procesos de calidad y diferenciación por actividades de soporte.....	283
5.4.2.3. Correlación entre la variable procesos de calidad y diferenciación por implementación de nuevos procesos.....	285

DISCUSIÓN.....	288
CONCLUSIONES .....	300
RECOMENDACIONES .....	306
REFERENCIAS .....	308
ANEXOS .....	327

### Índice de tablas

Tabla 1 <i>Cuartos disponibles promedio, Cuartos disponibles, Cuartos registrados y Porcentaje de ocupación por categoría según año(s) seleccionado y total de llegadas de turistas nacional y extranjero 2018.</i> .....	35
Tabla 2 <i>Histórico ocupación hotelera de Acapulco 2000-2018.</i> .....	36
Tabla 3 <i>Ocupación hotelera de Acapulco periodo 2018.</i> .....	39
Tabla 4 <i>Ocupación hotelera de Acapulco por zona turística periodo 2018</i> .....	40
Tabla 5 <i>Indicadores turísticos de Acapulco</i> .....	40
Tabla 6 <i>Sistema de clasificación hotelera por estrellas en México</i> .....	43
Tabla 7 <i>Consideraciones clave para la reactivación económica</i> .....	46
Tabla 8 <i>Medidas básicas ante la emergencia sanitaria</i> .....	48
Tabla 9 <i>Referencias Teóricas: Áreas de Oportunidad de División Cuartos</i> .....	57
Tabla 10 <i>Oferta hotelera de Acapulco 2018</i> .....	72
Tabla 11 <i>Dimensiones de variables enfocadas en procesos de calidad y competitividad</i> .....	75
Tabla 12 <i>Tipo de literatura consultada para la investigación</i> .....	81
Tabla 13 <i>Total de búsqueda por variable.</i> .....	81
Tabla 14 <i>Tipos de certificaciones internacionales</i> .....	82
Tabla 15 <i>Total de textos consultados por idioma</i> .....	83
Tabla 16 <i>Caracterización metodológica de los textos analizados</i> .....	83
Tabla 17 <i>Método utilizado en los textos revisados</i> .....	84
Tabla 18 <i>Técnica aplicada en los textos analizados</i> .....	84
Tabla 19 <i>Búsqueda de textos por país</i> .....	85
Tabla 20 <i>Referencias de la investigación</i> .....	86
Tabla 21 <i>límites, elementos y factores de un proceso Pérez (2004).</i> .....	125

Tabla 22 <i>Diferencias de Metas y Orientaciones entre los Departamentos de una Organización.</i> .....	132
Tabla 23 <i>Estratificación de las micro, pequeñas y medianas unidades económicas.</i> .....	140
Tabla 24 <i>Características del diseño metodológico</i> .....	150
Tabla 25 <i>Jerarquía lógica para identificar paradigmas</i> .....	151
Tabla 26 <i>Plan de trabajo para recolección de datos primarios con enfoque subjetivo.</i> .....	162
Tabla 27 <i>Población de las unidades de análisis</i> .....	177
Tabla 28 <i>Descripción tres objetos de estudio.</i> .....	179
Tabla 29 <i>Diseño muestral con preponderancia cualitativa</i> .....	180
Tabla 30 <i>Constructo del instrumento de procesos de calidad y competitividad por diferenciación.</i> .....	184
Tabla 31 <i>Diseño metodológico de la investigación</i> .....	185
Tabla 32 <i>Dimensiones y criterios específicos de los instrumentos de recolección de datos</i> ..	188
Tabla 33 <i>validación de expertos</i> .....	190
Tabla 34 <i>Descripción de la técnica observación simple de la investigación</i> .....	193
Tabla 35 <i>Criterios específicos de la guía de observación</i> .....	195
Tabla 36 <i>Estadístico de validación por validación de expertos de la guía de observación</i> ...	195
Tabla 37 <i>Ventajas y limitaciones de los principales instrumentos para recolectar datos cualitativos</i> .....	196
Tabla 38 <i>Concentrado del rigor científico en la investigación cualitativa</i> .....	197
Tabla 39 <i>Descripción de la técnica entrevista de la investigación</i> .....	200
Tabla 40 <i>Estadístico de validación por expertos del instrumento entrevista semiestructurada</i> .....	201
Tabla 41 <i>Esquema para la entrevista cualitativa.</i> .....	202
Tabla 42 <i>Ventajas y limitaciones de los principales instrumentos para recolectar datos cualitativos</i> .....	203
Tabla 43 <i>Descripción de la técnica cuestionario utilizado en la investigación</i> .....	206
Tabla 44 <i>Pruebas de confiabilidad en tres fases</i> .....	208
Tabla 45 <i>Escala de medición del instrumento (IMPCC)</i> .....	209
Tabla 46 <i>Alfa de Cronbach test 34 ítems</i> .....	210
Tabla 47 <i>Estadístico de fiabilidad por categoría del instrumento IMPCC (34 ítems)</i> .....	211

Tabla 48 <i>Estadístico total de elemento</i> .....	211
Tabla 49 <i>Concentrado de pruebas de KMO y Bartlett</i> .....	212
Tabla 50 <i>Alfa de Cronbach 25 ítems analizados</i> .....	213
Tabla 51 <i>Validación por expertos del instrumento cuestionario (10 ítems)</i> .....	215
Tabla 52 <i>Nivel de confiabilidad con base en Alfa de Cronbach instrumento IMPCC (10 ítems)</i> .....	216
Tabla 53 <i>Estadístico de fiabilidad por categoría instrumento IMPCC (10 ítems)</i> .....	216
Tabla 54 <i>Prueba de KMO Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Bartlett</i> .....	217
Tabla 55 <i>Prueba de Correlación de Pearson instrumento de medición de procesos de calidad y competitividad (IMPCC)</i> .....	218
Tabla 56 <i>Concentrado de estadísticos del instrumento de medición de procesos de calidad y competitividad (IMPCC)</i> . .....	220
Tabla 57 <i>Definiciones dimensiones Hernández et la (2014)</i> .....	222
Tabla 58 <i>Diseño de triangulación concurrente</i> .....	229
Tabla 59 <i>Programación de la recolección de datos</i> .....	231
Tabla 60 <i>Descripción de funciones división cuartos</i> .....	235
Tabla 61 <i>Cadena de valor como estrategia genérica de diferenciación por procesos</i> .....	241
Tabla 62 <i>Actividades del área de recepción</i> .....	244
Tabla 63 <i>Análisis cuantitativo de contenido</i> .....	254
Tabla 64 <i>Contenido de datos por categoría de las entrevistas realizadas a gerentes de división cuarto de hoteles cinco estrellas</i> .....	254
Tabla 65 <i>Análisis diacrónico - sincrónico de la gestión por procesos</i> .....	267
Tabla 66 <i>Análisis de fiabilidad con todos los elementos</i> .....	269
Tabla 67 <i>Correlación x01, x02, x03, x05, x06, x07 y y08 gestión por procesos</i> .....	282
Tabla 68 <i>Correlación x01, x02, x05, x06 y y09 actividades de soporte</i> .....	284
Tabla 69 <i>Correlación x01, x02, x03, x05, x06, x07 y y10 innovación en procesos</i> .....	285

## **Índice de figuras**

Figura 1 <i>Clasificación de las TIC</i> .....	32
Figura 2 <i>Frecuencia de acciones de mejora continua en los establecimientos de hospedaje de tres, cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Tijuana, Baja California</i> .....	33

Figura 3 <i>Gráfico de dispersión entre las categorías de hoteles de Acapulco entre el periodo 2000-2018</i> .....	37
Figura 4 <i>Ocupación hotelera por categoría Acapulco periodo 2018</i> .....	38
Figura 5 <i>Ocupación hotelera por zona turística de Acapulco periodo 2018</i> .....	39
Figura 6 <i>El mapa mundial de decesos por coronavirus 24 Julio 2021</i> .....	44
Figura 7 <i>Llegadas de turistas internacionales, 2000-2019, y escenarios para 2020 (millones)</i> .....	45
Figura 8 <i>Análisis FODA de los retos y oportunidades</i> .....	47
Figura 9 <i>Cuatro pilares de los protocolos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo WTTC</i> ..	50
Figura 10 <i>Medidas generales de prevención</i> .....	51
Figura 11 <i>Llegadas internacionales de turistas (Miles)</i> .....	51
Figura 12 <i>Llegada de visitantes extranjeros a México</i> .....	52
Figura 13 <i>Llegada de turistas extranjeros a México</i> .....	52
Figura 14 <i>Visitantes extranjeros vía aérea (principales países por nacionalidad)</i> .....	53
Figura 15 <i>Mapa del municipio de Acapulco de Juárez. Aplicación del Sistema de Información Geográfica software QGis</i> .....	71
Figura 16 <i>Organigrama del Marco teórico referencial</i> .....	80
Figura 17 <i>Diagrama de Mintzberg de las cinco partes fundamentales de la organización</i> .....	88
Figura 18 <i>Esquemas de las partes de la organización y algunos miembros y unidades de las partes de la empresa manufacturera</i> .....	90
Figura 19 <i>Relaciones entre las decisiones y el planeamiento de la acción y el control de desempeño Mintzberg</i> .....	92
Figura 20 <i>Tipos de configuración estructural</i> .....	93
Figura 21 <i>La forma divisional</i> .....	94
Figura 22 <i>Organigrama típico para una firma manufacturera divisionalizada</i> .....	95
Figura 23 <i>Etapas en la transición hacia la forma divisional</i> .....	97
Figura 24 <i>Diseño organizacional Daft (2010)</i> .....	99
Figura 25 <i>Modelo de proceso estratégico</i> .....	101
Figura 26 <i>Principales grupo de interés y lo que esperan en la organización</i> .....	102
Figura 27 <i>Modelo de la fundación Europea para la Gestión de la Calidad</i> .....	104
Figura 28 <i>Modelo de control total de calidad</i> .....	105

Figura 29 <i>Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos Lovera (2004)</i> ..	107
Figura 30 <i>Norma de calidad ISO9001:2015</i> . .....	108
Figura 31 <i>Ciclo de un proceso Norma ISO 9001</i> .....	115
Figura 32 <i>Fuentes representativas de diferenciación en la cadena de valor</i> .....	119
Figura 33 <i>Organigrama convencional Bateman y Snell (2009)</i> .....	120
Figura 34 <i>Ejemplos de procesos son: el proceso de desarrollo de producto, el proceso de producción, el proceso de distribución, el proceso de venta, el proceso de facturación, etc.</i>	123
Figura 35 <i>Concatenación de procesos, recuperado de la Norma ISO 9001:2000</i> . .....	124
Figura 36 <i>Factores de cambio o transformación</i> .....	127
Figura 37 <i>Diseño de estrategias en turismo</i> .....	128
Figura 38 <i>Pasos del análisis del entorno</i> .....	129
Figura 39 <i>Herramientas de Gestión de la Competitividad</i> .....	134
Figura 40 <i>Organigrama con fines didácticos</i> . .....	143
Figura 41 <i>Distribución departamental de los hoteles</i> .....	144
Figura 42 <i>Jerarquización en la organización</i> .....	145
Figura 43 <i>Estrategia interna de venta al público</i> . .....	146
Figura 44 <i>Diagrama de representación del paradigma estructural funcionalista</i> .....	157
Figura 45 <i>Combinación de métodos mixtos Hernández (2014)</i> .....	167
Figura 46 <i>Evolución de Acapulco, con referencia en Butler's Destination Life-Cycle, 1980</i> .	170
Figura 47 <i>Categorías para el desarrollo de la investigación, mediante la observación simple como técnica de aproximación a las unidades de análisis</i> .....	225
Figura 48 <i>Categorías para el desarrollo de la investigación, a partir de la entrevista como técnica de aproximación a las unidades de análisis</i> .....	226
Figura 49 <i>Categorías para el desarrollo de la investigación, a partir del cuestionario como técnica de aproximación a las unidades de análisis</i> .....	228
Figura 50 <i>Desarrollo de la investigación</i> .....	230
Figura 51 <i>Diagrama de flujo coordinación división cuartos</i> .....	236
Figura 52 <i>Organigrama general de un hotel cinco estrellas</i> .....	239
Figura 53 <i>Organigrama departamento división cuartos</i> .....	239
Figura 54 <i>Organigrama departamento división cuartos por puesto</i> . .....	240
Figura 55 <i>Cadena de valor del departamento de división cuartos</i> .....	242

Figura 56 <i>Formatos, reportes y listados de división cuartos</i> .....	245
Figura 57 <i>Análisis FODA de la observación del funcionamiento del departamento de división cuartos</i> .....	248
Figura 58 <i>Asociación entre las variables enfocadas a procesos y la relación con la competitividad por diferenciación</i> .....	253
Figura 59 <i>Red temática de la categoría contexto de la organización</i> .....	255
Figura 60 <i>Red temática de la categoría liderazgo</i> .....	257
Figura 61 <i>Red temática de la categoría planeación</i> .....	258
Figura 62 <i>Red temática de la categoría soporte</i> .....	259
Figura 63 <i>Red temática de la categoría operación</i> .....	261
Figura 64 <i>Red temática de la categoría evaluación de desempeño</i> .....	262
Figura 65 <i>Red temática de la categoría Mejora</i> .....	263
Figura 66 <i>Red semántica de las categorías de procesos y la relación con la estrategia de diferenciación</i> .....	265
Figura 67 <i>Categoría 01 ¿Los colaboradores tienen mejor coordinación e interacción si cumplen los procesos internos del departamento división cuartos?</i> .....	271
Figura 68 <i>Categoría 02 ¿Los colaboradores cumplen con los procesos de calidad establecidos por la dirección estratégica del departamento?</i> .....	272
Figura 69 <i>Categoría 03 ¿Se establecen planes para realizar cambios en procesos de calidad?</i> .....	273
Figura 70 <i>Categoría 04 ¿Existe la infraestructura disponible para la operación de los procesos y el logro de productos y servicios?</i> .....	274
Figura 71 <i>Categoría 05 ¿Se revisan los procesos para proporcionar información de los productos, servicios y contratos a los clientes?</i> .....	275
Figura 72 <i>Categoría 06 ¿Existe supervisión, análisis y evaluación de los procesos para asegurar resultados válidos?</i> .....	276
Figura 73 <i>Categoría 07 ¿Los procesos internos cumplen con los requisitos de los clientes y las acciones correctivas de ser necesario?</i> .....	277
Figura 74 <i>Categoría 08 ¿La gestión de procesos, permite aumentar las capacidades competitivas en la empresa?</i> .....	278



Figura 75 <i>Categoría 08, ítem 09¿Las actividades de soporte como personal, infraestructura y tecnología mejoran la adaptación a nuevos procesos para el funcionamiento de la empresa?</i>	279
Figura 76 <i>Categoría 08, ítem 10¿Implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y operación de la empresa?</i>	280

### **Índice de anexos**

Anexo 1 Oficio Secretaría de Turismo Mazatlán	327
Anexo 2 Guía de observación	328
Anexo 3 Entrevista Gerentes de división cuartos	329
Anexo 4 Cuestionario de aplicación	330
Anexo 5 Listado de hoteles de la Zona Tradicional de Acapulco	332
Anexo 6 Matriz de congruencia	334
Anexo 7 Formato de evaluación de criterios generales	335
Anexo 8 Descripción de funciones de Recepción	336
Anexo 9 Descripción de funciones de Reservas	337
Anexo 10 Descripción de funciones de Ama de llaves	338
Anexo 11 Descripción de funciones de Botones/Bellboys	339
Anexo 12 Descripción de funciones Gerencia Nocturna	340
Anexo 13 Descripción de funciones de Teléfonos	340
Anexo 14 Descripción de funciones de Lavandería	341
Anexo 15 Descripción de funciones de Atención a huéspedes/ Concierge	342
Anexo 16 Descripción de funciones de Estacionamiento/ Valet parking	342
Anexo 17 Recepción.- Diagrama de flujo check in	343
Anexo 18 Recepción.- Diagrama de flujo check out	344
Anexo 19 Recepción.- Diagrama pre asignación de habitaciones	345
Anexo 20 Recepción.- Diagrama de flujo sub procesos de recepción	346
Anexo 21 Reservas.- Diagrama de flujo de una reserva	347
Anexo 22 Ama de llaves.- Diagrama de flujo Ama de llaves	348
Anexo 23 Ama de llaves.- Diagrama de flujo subprocesos de ama de llaves	348

Anexo 24 Teléfonos.- Diagrama de flujo teléfonos .....	349
Anexo 25 Botones.- Diagrama de flujo Botones.....	349
Anexo 26 Recorrido por áreas de la división de cuartos .....	350
Anexo 27 Protocolo de sanidad por emergencia sanitaria.....	350
Anexo 28 Mobiliario área de recepción .....	351
Anexo 29 Asesoría validación de instrumento cuantitativo .....	351
Anexo 30 Resumen de ingresos diario con acumulado mensual.....	352
Anexo 31 Reporte estadísticas por agencias.....	352
Anexo 32 Producción por tipo de huésped.....	353
Anexo 33 Producción por source of business.....	353
Anexo 34 Revisión de depósitos .....	354
Anexo 35 Reporte diario de ingresos .....	354
Anexo 36 Reporte límite de crédito.....	355
Anexo 37 Reporte discrepancias .....	355
Anexo 38 Reporte uso casa y cortesías .....	355
Anexo 39 Early birth report.....	356
Anexo 40 Conteo de casa .....	356
Anexo 41 Reporte de llegadas por fecha .....	357
Anexo 42 Reporte de huéspedes en casa.....	357
Anexo 43 Rooming de habitaciones .....	358
Anexo 44 Visor de modificaciones .....	358
Anexo 45 Formato responsabilidad.....	358
Anexo 46 Revisión por brazalete .....	359
Anexo 47 Control de toallas .....	359
Anexo 48 Ahorro energético .....	359
Anexo 49 Tarjeta de no molestar.....	360
Anexo 50 Protección al medio ambiente.....	360
Anexo 51 Conteo ama de llaves .....	361
Anexo 52 Llaves magnéticas de habitación .....	361

## Abreviaturas, siglas y acrónimos

AMSDE	Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico
ATLASTI	Programa de Análisis Cualitativo
BSI	The British Standards Institution
CESTUR	Centro de Estudios Superiores en Turismo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIETAL	Centro de Investigación y Estudios de Turismo de América Latina
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CUALI	Cualitativo
CVC	Coficiente de Validez por Contenido
DITRIAC	Diseño de Triangulación Concurrente
DOF	Diario Oficial de la Federación
EA	Educación Ambiental
EFQM	European Foundation Quality Management
ERP	Planificación de recursos empresariales
ENAPROCE	Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
FEMATUR	Federación Mexicana de Asociaciones Turísticas
FNE	Fondo Nacional Emprendedor
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
IMCP	Instituto Mexicano de contadores públicos
IMPCC	Instrumento de Medición de Procesos de Calidad y Competitividad
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ISO	International Organization for Standardization
KMO	Kaiser Meyer Olkin
OEA	Organización de Estados Americanos
OMT	Organización Mundial del Turismo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPS	Organización Panamericana de Salud
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PIB	Producto Interno Bruto
PROTUR	Promotora Turística
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RECP	Resource Efficient and Cleaner Production
RNT	Registro Nacional de Turismo
SE	Secretaría de Economía
SECTUR	Secretaría de Turismo

SERVQUAL	Calidad del Servicio
SGC	Sistemas de Gestión de la Calidad
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TQM	Total Quality Management
WIFI	Wireless Fidelity
WOM	Word-of-Mouth

## **Resumen**

El objetivo del estudio consistió en explicar la importancia de los procesos de calidad, como estrategia de diferenciación para los hoteles de categoría cinco estrellas en el puerto de Acapulco. La investigación inició a partir del campo de las ciencias sociales, principalmente el campo de la sociología, específicamente del turismo y el desarrollo sustentable, la administración en el ámbito organizacional y la competitividad, debido a la importancia que tiene para las empresas turísticas y sociedad en conjunto. El objetivo general consistió en explicar la diferenciación por procesos como estrategia para desarrollar las capacidades competitivas del Departamento de División Cuartos de hoteles cinco estrellas del Puerto de Acapulco. De esta forma, se planteó la hipótesis alternativa los procesos internos enfocados en la supervisión, análisis, evaluación y soporte se relacionan significativamente con la estrategia genérica de diferenciación al asegurar la adaptación, coordinación e interacción a nuevos procesos para la eficacia y funcionamiento de la administración y operación del Departamento de División Cuartos de hoteles categoría cinco estrellas de Acapulco. El diseño metodológico por el tipo de investigación es aplicada, por la forma un diseño de campo, que por el alcance de los objetivos se implementó un estudio de caso. Por el tipo de estudio explicativo no experimental, transversal. El enfoque seleccionado fue mixto cualitativo-cuantitativo con preponderancia cualitativa. Por otra parte, el paradigma estructural funcionalista fundamenta la naturaleza del estudio a partir del acercamiento a la configuración de las estructuras organizacionales, que para efecto del estudio se delimitó a la configuración divisional. Los principales hallazgos se presentaron desde la interpretación de procesos a través de diagramas de flujo, organigramas y descripción de funciones. Así mismo, la correspondencia entre las co-ocurrencias de las categorías contexto de la organización, liderazgo, planeación, soporte, operación, evaluación de desempeño, mejora enfocadas a los procesos de calidad y su relación con la diferenciación que se fomentan en la división cuartos de las unidades de estudio. Además, el Instrumento de Medición de Procesos de Calidad y Competitividad (IMPCC). Permitted observar los márgenes de aceptación luego del diagnóstico de los procesos internos de la división. De esta forma, se concluye como positiva la relación entre las dimensiones de procesos de calidad y los indicadores de diferenciación considerados por el Departamento de

División Cuartos de las empresas del sector hotelero. Y se difunde el conocimiento de la configuración divisional de las organizaciones en el sector hotelero.

## **Introducción**

La presente investigación tiene por objeto explicar la importancia de los procesos de calidad, con respecto a la competitividad del sector hotelero, para analizar el grado de estructuración y adecuación de un sistema de mejora de calidad para la competitividad de los establecimientos de hospedaje del sector turístico. Se aporta al conocimiento dentro de la línea de investigación en gestión y competitividad del turismo del Doctorado en Gestión del Turismo del Programa Nacional de Posgrados de Calidad, adscrito al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) del posgrado Doctorado en Gestión del Turismo de la Universidad Autónoma de Occidente.

El análisis considera aspectos fundamentales relacionados a los procesos de calidad administrativo, organizacional y operacional que presentan los establecimientos de hospedaje en la prestación de servicios para elevar el nivel de competitividad empresarial.

Para el caso de estudio se consideran tres hoteles de categoría cinco estrellas, distribuidos cada uno en las tres zonas del puerto de Acapulco. Así mismo, el análisis tuvo como finalidad identificar las áreas de oportunidad que presentan los hoteles, para explicar los procesos del Departamento de División Cuartos de tres hoteles cinco estrellas del Puerto de Acapulco, con referencia de un modelo de calidad para mejorar las capacidades competitivas de la empresa, para potenciar las fortalezas y la eficiencia organizacional de la empresa para elevar los índices de competitividad empresarial a través de una estrategia de diferenciación, que permita reajustar la forma de trabajo de acuerdo con la implementación e incluso la certificación de calidad en los estándares establecidos por las autoridades turísticas.

El estudio tiene como objetivos específicos, describir el funcionamiento de los procesos de calidad del Departamento de División Cuartos de los establecimientos de hospedaje. Identificar a través de un reconocimiento de las características, técnicas y recursos disponibles, las necesidades del Departamento de División Cuartos para verificar con un modelo de calidad la eficiencia de los procesos estratégicos y operacionales. Determinar la importancia de la eficiencia de los procesos de calidad con relación a los indicadores de competitividad considerados por las empresas del sector hotelero.

La elección del pensamiento paradigmático estructural funcionalista orientó al estudio dentro del contexto real de las organizaciones y la interacción. En este sentido, el autor Anthony Giddens fija una postura frente al objetivismo parsoniano en particular y la sociología estructural, y entiende la reflexividad como un flujo constante y rutinario entre la conciencia práctica y la conciencia discursiva. Es decir, el paradigma permite identificar el aprendizaje que cumple la interacción del individuo en la sociedad y como se replica en las organizaciones o instituciones. Debido a que las organizaciones se encuentran ante nuevos desafíos y oportunidades para las que los antiguos procedimientos parecen desfasados o irrelevantes.

De acuerdo con el paradigma, y el desempeño del e interacción del individuo en las organizaciones. Se consideró relevante analizar la coordinación para el correcto funcionamiento de la organización. Por lo tanto, el análisis estructural de las partes de la organización, la cohesión y flujo desde la descentralización de la autoridad, material de trabajo, información y de procesos de información, fue a partir de las configuración de las estructuras de Henry Mintzberg. Para el estudio de caso, se seleccionó la estructura divisional, debido al interés por analizar las líneas diversificadas dentro de un hotel como organización. Situación que se presenta en empresas grandes y maduras. Una vez establecido el paradigma y la teoría general estructural funcionalista, se realizó la construcción del marco teórico a partir de dos temas relevantes para la investigación, por un lado los procesos de calidad, donde algunos teóricos como Philip B. Crosby que considera que la calidad debe cumplir con los requisitos del producto o servicio. Asimismo, Feigenbaum (1999) describe a la calidad como el resultante total de las características del producto y servicio. Así, la Organización Mundial de Turismo (OMT) considera a la calidad como el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores. Y por otra parte la competitividad por medio de la estrategia de diferenciación. Para Michael Porter la estrategia busca que la empresa seleccione los atributos que sean distintos de los rivales. Johnson y Scholes (1999) consideran a la estrategia como una forma intencionada de alcanzar una alta participación en el mercado, al mejorar los productos o servicios. Específicamente, el estudio de las variables de procesos de calidad y la relación con la estrategia de diferenciación, desarrolla una perspectiva que favorezca la comprensión de las variables señaladas y ayude a la construcción de una base teórica que atienda las necesidades



que se presentan en la división de cuartos del sector hotelero, al explicar cómo los procesos de calidad se asocian al producto físico o servicio, así como, a cada una de las estrategias de diferenciación, y crear valor para el consumidor a todo lo largo de la cadena (Porter, 2002). Para Alvarino y Rubina (2018) la estrategia debe proveer de una guía para las decisiones que tiene que tomar una empresa.

Finalmente, una vez analizada y relacionada la información con sustento teórico coherente. Se realizó un diseño metodológico conveniente para la obtención de información y datos. Se implementó el enfoque cualitativo y cuantitativo con un alcance explicativo, y un fundamento epistemológico, a partir de la corriente estructural funcionalista. El proceso inició a partir de agosto del 2018 y culmina en el mes de julio del 2021 incluyendo el desarrollo total del informe final.

La investigación considera los niveles de abstracción del marco teórico propuestos por Sautu Ruth (2005), para jerarquizar los fundamentos teóricos, a partir del supuesto paradigmático pospositivista donde ontológicamente se establezca una postura y una aseveración de la realidad, a través de una valoración crítica amplia y objetividad modificada (Guba y Lincoln, 1985). En este sentido, al considerarse la metodología cuantitativa y cualitativa para el análisis interpretativo, es decir, metodológicamente definir una pluralidad crítica con el análisis del Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC). De esta forma, en convicción al interés del estudio, se considera la estructuración de un pensamiento con enfoque estructural funcionalista que orienta a la comprensión de la actuación de la sociedad en general y los diversos roles, este enfoque permite hacer un análisis por medio de un ejercicio sistémico de la realidad, que se replica en las instituciones u organizaciones. Por lo tanto, para el enfoque cualitativo se utilizó la técnica de la observación simple, para una mejor comprensión del caso. Así como, la entrevista como un medio para explorar realidades múltiples (Stake, 1999). Para el diseño del cuestionario, la muestra seleccionada fue no probabilístico, debido a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características y propósito de la investigación (Hernández et al., 2014). Con la finalidad de generar confianza en los instrumentos de campo se aplicó el coeficiente de validez de contenido (CVC) validación por expertos, basado en los estudios de Hernández Nieto (2002). El coeficiente permitió evaluar cada instrumento, a partir de la

calificación de cuatro expertos obtener una validez de contenido (Pedrosa, Suárez y García, 2013). En principio, cada juez evaluó cada uno de los instrumentos de manera independiente. Cabe destacar que se obtuvieron calificaciones altas tanto para el enfoque cualitativo como para el cuantitativo. Situación que permitió la construcción de un Instrumento de Medición de Procesos de Calidad y Competitividad denominado (IMPCC) enfocado en una evaluación de siete dimensiones en procesos de calidad y tres dimensiones que agrupan la variable de competitividad por diferenciación para el Departamento de División Cuartos de los establecimientos de hospedaje. El instrumento concentra las dimensiones en función de las categorías clave de los procesos internos del departamento, debido a la importancia y la relación que guarda con otros departamentos del hotel, y que a su vez esgriman de estándar para aplicarse o reproducirse en otras empresas turísticas que así lo requieran.

Por último, los principales resultados de la investigación, concierne a la incorporación de la descripción de funciones del Departamento de División Cuartos, y los respectivos diagramas de flujo y organigramas. Además, como parte de la información se realizó un análisis FODA con la información obtenida de la guía de observación acerca del funcionamiento del departamento, donde se encontraron áreas de oportunidad como la reestructuración del organigrama de la empresa, actualizar el sistema hotelero, realizar un sistema de gestión interno, incorporar reportes de manera transversal, entre otros. Con relación a la entrevista semiestructurada realizada a los gerentes de división cuartos. La información se agrupó en redes temáticas relacionadas con las categorías correspondientes a: contexto de la organización, liderazgo, planeación, soporte, operación, evaluación de desempeño, mejora y diferenciación. De las cuales se encontró códigos con ciertas coincidencias entre las co-ocurrencias tales como la necesidad de coordinación, planear las responsabilidades en la ejecución de estándares de calidad y servicio por departamento, entre otras. En este orden de ideas, cabe destacar que el diseño de triangulación concurrente permitió a través del método interpretativo, implementar técnicas de análisis como: análisis de cadena de valor, FODA, diagramación, organigramas, tablas descriptivas, tablas de contenido, redes temáticas, red de vínculos, co-ocurrencias de códigos, así como, análisis relacionados con el enfoque cuantitativo a partir de tablas estadísticas, gráficos y tablas de correlaciones.

El principal resultado de la aplicación del cuestionario, fue la percepción favorable que se tiene de los procesos internos en la administración de hoteles categoría cinco estrellas, asimismo, se encontró una relación positiva alta entre la variable de procesos de calidad y la competitividad por diferenciación.

El documento consta de cinco capítulos. El primer capítulo corresponde al planteamiento del problema con las preguntas de investigación, objetivo, justificación, hipótesis y dimensiones de la investigación. El capítulo dos y tres corresponden a la descripción del marco teórico, el primero enfocado en la influencia de la calidad en la competitividad de los establecimientos de hospedaje y el segundo que describe la competitividad como estrategia de diferenciación para la rentabilidad de las empresas turísticas. El capítulo cuatro corresponde al marco metodológico de la investigación. En este apartado se describe el paradigma y el método de investigación, alcance, diseño de la investigación con todas las características metodológicas, contexto de las unidades de análisis, diseño muestral y técnicas de recolección de datos. Así como, los baremos correspondientes para cada instrumento de campo. Por último, el capítulo cinco agrupa los resultados de la investigación, estos se encuentran agrupados conforme a los objetivos específicos. Primeramente se describen y explican los hallazgos del enfoque cualitativo y posteriormente los resultados del enfoque cuantitativo.

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El turismo es una actividad significativa para la economía mundial, y un elemento favorecido es el sector hotelero dentro del espacio turístico. El capítulo integra información referente al planteamiento del problema. Además, fundamentos consistentes con relación al funcionamiento eficaz de la organización, igualmente, incorpora los objetivos específicos que representan la guía para consolidar el objetivo general de la investigación. El estudio explica con base en la evidencia empírica, teórica y metodológica los procesos de calidad del departamento de división cuartos de tres hoteles cinco estrellas del Puerto de Acapulco, con referencia del análisis de modelos de calidad para mejorar las capacidades competitivas, a través de la diferenciación de la empresa. De manera específica, se buscó describir el funcionamiento de los procesos de calidad del departamento de división cuartos, identificar a través de un reconocimiento de las características, técnicas y recursos disponibles, las necesidades del departamento, y determinar la importancia de la eficiencia de los procesos de calidad con relación a los indicadores de competitividad considerados por las empresas del sector hotelero. La investigación identificó las dimensiones de procesos de calidad internos tanto administrativos como operativos de los establecimientos de hospedaje seleccionados (véase anexo 6), a partir de la normatividad de un modelo de estandarización certificado, que permite describir la importancia de una estrategia de diferenciación por procesos para incrementar la competitividad, no solo en el segmento turístico, también ser competitivos e innovadores de manera interna. El estudio es conveniente por el conocimiento que se genera con respecto a dos variables y la relación existente en el contexto turístico, sobre todo en el sector hotelero.

### **1.1. Análisis contextual de los procesos de calidad y su influencia en la eficiencia y competitividad de los establecimientos de hospedaje**

El turismo es una actividad económica importante, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994, como se citó en sancho, 1998) el turismo “comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al del entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros” (p.21). Es evidente que las cadenas hoteleras a nivel internacional han aprovechado los nuevos beneficios tecnológicos para posicionarse a nivel local e

internacional, debido a que cuentan con los recursos económicos capaces de asumir los retos en materia de competitividad.

Mientras que las empresas turísticas que no han logrado incorporar estos mecanismos y los hoteles de menor categoría presentan serias dificultades para adaptarse a estos cambios, a causa de acontecimientos que han marcado un nuevo panorama en el turismo, por ejemplo, se destaca a la globalización, que por sí misma ha generado una atmosfera de alta competitividad en las empresas (Maldonado, Maldonado, y Maldonado, 2015), en lo económico, la aceleración del cambio tecnológico, competencia del mercado, además una fuerte demanda por productos y servicios con mayores niveles de calidad.

Existen una serie de concepciones respecto al termino de calidad, que tiene que ver con la perspectiva de análisis, y los agentes implicados (Duque O. E., 2005). Castilla y Alarcón (2017) recuperan una serie de conceptos referente a la calidad en el estudio de evaluación de la calidad en establecimientos de alojamiento y hospedaje. Al respecto, se encuentra el concepto de Jafari (2005) que señala que existen numerosas publicaciones realizadas por la Organización Mundial de Turismo (OMT) donde ratifican que el turismo es una apuesta clave para el desarrollo de un país por la importancia que tiene en la economía de este.

De acuerdo con lo anterior, la calidad turística “se resume en la satisfacción y superación de las necesidades y requerimientos que tenga el turista” (Castilla y Alarcón, 2017, p.1).

Con relación a las actividades empresariales, cabe destacar que las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de información (Mintzberg, 2005). La coordinación resulta necesaria para el correcto funcionamiento de la organización. Es decir, la finalidad de la organización es la coordinación, dada la división de trabajo como primer principio de la teoría clásica de la organización (Sexton, 1996). Sexton hace una lista de los principales beneficios de una buena organización que consisten en: resolver conflictos entre individuos, evitar la duplicidad de trabajos, reducir la posibilidad de repetir actividades, comunicación fluida, posibilidades de ascenso con la base de organigramas y la descripción de puestos,

permite la evaluación y calificación de las habilidades, ayuda a la expansión con un control adecuado, permite realizar cambios, aumenta la cooperación.

Existen otras perspectivas acerca de la calidad, debido a que se encuentra inmersa en cada proceso que se realiza en la organización, autores señalan que “las innovaciones y descubrimientos creados por la alta tecnología de la Información y la comunicación han sido la causa de las transformaciones que ha experimentado el sector hotelero en los últimos 30 años” (García y Sancho, 2008, como se citó en García, Soto, y González, 2011, p.4).

La empresa moderna no sólo busca la eficiencia de los procesos, sino la eficacia de la gestión. En este sentido, “uno de los modelos de gestión ampliamente difundidos en la actualidad son los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, que contiene un conjunto de requisitos aplicables a cualquier tipo de organización” (González y González, 2008, p.2).

El propio documento normativo, explica que para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, y que un enfoque basado en procesos, le permite el control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales que adquieren una importancia relevante para la comunicación dentro del sistema de procesos, y sobre la combinación e interacción (Hernández, 2009). La búsqueda por mejorar la calidad en el servicio resulta esencial para modificar paulatinamente esquemas de trabajo. En este sentido, Santomá y Costa (2007) en el artículo científico titulado “calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura” concluyen que el modelo SERVQUAL ha sido más utilizado para medir la calidad de servicio en la hotelería. Donde de los 35 trabajos finalmente considerados en el estudio, los autores mencionan que:

- Dos hacen un análisis teórico
- Siete realizan un estudio de la gestión de la calidad en los establecimientos hoteleros (tanto desde la ISO 9000 como desde el modelo EFQM)
- 26 centran el estudio en la medición de la calidad de servicio en establecimientos hoteleros.
- De los 26 estudios que realizan la medición de la calidad de servicio, 17 se han basado en el modelo SERVQUAL.

La información anterior muestra que existen modelos enfocados a procesos de mejora que tienen la finalidad de incrementar el nivel de calidad en las empresas.

Fonseca (2015) menciona que:

La gestión de la calidad ISO, a través de la lente de la cultura organizacional. Depende de la estrategia de la organización y la propuesta de valor, la actividad del sector, fase del ciclo de vida, recursos y entorno externo, se deberían aplicar diferentes teorías. Sin embargo, como declaración general, la edición 2015 de ISO 9001 agrega una perspectiva de sistemas abiertos más sólida. (p.54).

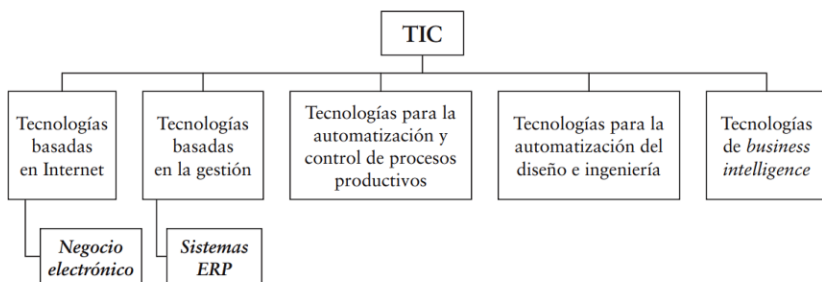
Para el sector hotelero resulta una prioridad analizar el funcionamiento de la organización, porque de ello depende las decisiones para ser competitivos. Para Claver, Molina y Pereira (2005) algunas estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y la relación con el desempeño son las dimensiones y variables a medir, estas se dividen en dos grupos: las estratégicas y las de desempeño en hoteles de 3 a 5 estrellas en España, algunas de estas herramientas tecnológicas se deben a la conexión a internet mediante ADSL, RDSI, o similar, programas informáticos de gestión del establecimiento, intranet, conexión algún GDS o sistema de distribución global (Amadeus, Sabre, Galileo, etc), o bien algún medio tradicional, correo electrónico, off-line u on-line. El estudio aporta un conocimiento en el área de las certificaciones que con frecuencia las empresas del sector hotelero emplean, para garantizar a los huéspedes el servicio contratado. No solamente certificaciones de calidad, también se consideran certificaciones ambientales incluso. En este sentido, las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y del conocimiento desde el nuevo entorno global del turismo y concretamente de la hotelería resulta una excelente oportunidad para los empresarios hoteleros para elevar los niveles de competitividad y mejorar la rentabilidad de los negocios (Jiménez y Torres, 2020).

Entre las estrategias para el sector hotelero, se encuentra la ventaja del manejo de la planificación de recursos empresariales, por las siglas en inglés (ERP) Enterprise Resource Planning, debido a la integración de los sistemas operacionales, maximiza la eficiencia interna, reduce la necesidad de personal en el back-office, reduce la necesidad de personal en el front-office, permite controlar todas las áreas del establecimiento hotelero y optimiza la

toma de decisiones mediante informes dinámicos (véase en figura 1). Así mismo, existen algunas prioridades competitivas como la reducción de los costos, aumento de la flexibilidad, mejora de la calidad, servicio al cliente, impacto medioambiental (Espino y Gil, 2017).

**Figura 1**

*Clasificación de las TIC*



*Nota.* Recuperado de Jiménez Y Torres, 2020.

De acuerdo con el estudio los hoteles basan la ventaja competitiva en la mejora y la selección de los recursos humanos. En este sentido, los autores Estrada, Morgan y Cuamea (2015) publicaron un estudio acerca de los factores de competitividad del sector hotelero de la ciudad de Tijuana. Tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la ciudad de Tijuana. Donde se utilizó una escala del 0 al 4; donde la escala es la siguiente: 0 no calificado, 1 poco calificado, 2 medianamente calificado, 3 calificado y 4 altamente calificado.

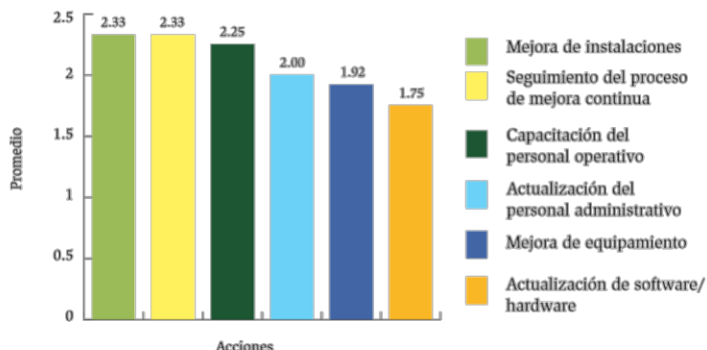
De acuerdo con el estudio la formación académica que se registró de colaboradores corresponde al siguiente orden de importancia por departamento: administrativos, recepción, ama de llaves, ventas y reservaciones, seguridad, alimentos y bebidas y por último lavandería. Así mismo, respecto a la manera de capacitar al personal, el estudio mostró que la capacitación se proporciona al inicio de la contratación, con un programa y presupuesto, cuando se implementa un nuevo procedimiento de servicio, basada en la ley federal de trabajo y no los capacita como ultima respuesta. Otro dato importante es la forma de registrar y detectar, así como, controlar las dificultades, donde en primer lugar se encuentran la bitácora, estadísticas, al día y otros. Mientras que en las certificaciones con las que se cuentan en primer lugar el ISO 9000, AAA Five Diamonds, Distintivo H, entre otras certificaciones. Con respecto, a la forma de evaluar al personal el jefe inmediato es quien recibe la evaluación,



recursos humanos, jefe inmediato y de recursos humanos, evaluación 360 y evaluación del cliente.

**Figura 2**

*Frecuencia de acciones de mejora continua en los establecimientos de hospedaje de tres, cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Tijuana, Baja California*



*Nota.* Recuperado de Estrada, Morgan y Cuamea (2015) Factores de competitividad de las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California, publicación en la Revista Teoría y praxis (2015)

Con respecto a los rubros con menor calificación (3.67) fueron los sistemas y el software; mientras que el mejor evaluado fue el internet (3.83). El hardware fue calificado en promedio con 3.75 (véase figura 2).

Por consiguiente, se entiende que la empresa tiene como objetivo fortalecer la administración interna, tanto como, la operación diaria del establecimiento y sumar esfuerzos concretos, a partir, de las políticas de desarrollo turístico, para obtener una mayor productividad y efectividad a través de los principios de calidad. Es así, que “la competitividad en la industria hotelera se sustenta, principalmente, en los activos intangibles” (Monfort, 2002, p.11). Los recursos físicos (ubicación, edificio, habitaciones, mobiliario) son fácilmente imitables por los competidores, debido a que son observables directamente y es posible la adquisición en los mercados organizados. Por esto, “la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa, a través de los propios métodos de producción y de organización en relación con los de los rivales en un mercado específico” (Ibarra, González y Demuner, 2017, p.3).

El turismo en general ha tenido un crecimiento considerable, en el año 2016 reportó un total de 1.235 millones de llegadas internacionales en el mundo, México ocupó en octavo lugar con 35,0 millones en llegadas internacionales ubicándose por debajo de Alemania que obtuvo un 35,6 millones y por encima de Tailandia de un 3,6 millones, en perspectiva a largo plazo, de acuerdo con la organización mundial de turismo las llegadas de turistas internacionales en el mundo podrían incrementarse en un 3,3% al año entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones en 2030. México en la región de las américas guarda una posición respetable e interesante con 34.961 llegadas de turistas internacionales, tan solo por debajo de Estados Unidos que obtuvo un 75.608 y por encima de Canadá con 19.971 (OMT, 2017). Actualmente, la OMT señala que en 2019 se obtuvo 1.400 millones de llegadas internacionales, EUA 79.618, México 41.447 y Canadá 21.134. A partir de esta fecha en adelante, se observó incrementos por año en el número de llegadas internacionales de turistas, de acuerdo con el panorama del turismo 2017, un incremento de 1.326 millones de llegadas de turistas internacionales (UNWTO, 2018), para el año 2018 un total de 1.400 millones de llegadas internacionales de turistas, en 2019 1, 460 millones de llegadas, además, se iniciaban los pronósticos por parte de la Organización Mundial de Turismo frente a la emergencia sanitaria por SARS-COV II con un anuncio de 850 y 1.100 millones de turistas internacionales menos (UNWTO, 2020). Para el año 2020, se describe un total de 398 millones de llegadas de turistas en el primer cuarto de año (UNWTO, 2021).

Con relación a la hotelería, en México se ha reportado un total de llegadas internacionales de turistas durante enero del 2019 de 3.5 millones, superior en 143 mil turistas al observado en enero de 2018 y equivalente a un incremento de 4.3% (SECTUR b, 2019). El ingreso de divisas por concepto de viajeros internacionales ascendió a 2 mil 289 millones de dólares, lo que representa un incremento de 17.7% con respecto a enero de 2018. Con relación al porcentaje de ocupación hotelera de 55.8% de 70 centros turísticos, un nivel menor en 3 puntos porcentuales respecto a enero del año anterior que registró 58.8%. La llegada de turistas nacionales por habitaciones de hotel alcanzó los 4 millones 383 mil turistas (70.4% del total); mientras que un millón 842 mil fueron turistas internacionales (29.6% del total) (SECTUR b, 2019).

Este tipo de cifras denotan un crecimiento en los índices de visitas de turistas y el crecimiento de la oferta en cuartos, sin embargo, ante el progresivo avance por el fenómeno de la globalización, el mercado turístico experimenta un dinamismo y evoluciona aceleradamente. De acuerdo con SECTUR (2018) el número total de cuartos a nivel nacional es considerable (véase en tabla 1).

**Tabla 1**

*Cuartos disponibles promedio, Cuartos disponibles, Cuartos registrados y Porcentaje de ocupación por categoría según año(s) seleccionado y total de llegadas de turistas nacional y extranjero 2018.*

<b>Cuartos disponibles total por categoría por entidad</b>					
<b>Estado</b>	<b>Categoría</b>	<b>Cuartos disponibles promedio</b>	<b>Cuartos disponibles</b>	<b>Cuartos ocupados total</b>	<b>Porcentaje de ocupación total</b>
<b>32</b>	1 Estrella	<b>11,461,564</b>	<b>4,147,367,016</b>	<b>2,141,298,092</b>	<b>51.6%</b>
	2 Estrellas				
	3 Estrellas				
	4 Estrellas				
	5 Estrellas				
<b>Llegada de turistas, Turistas noche y Estadía por categoría según año(s) seleccionado</b>					
<b>Estado</b>	<b>Categoría</b>	<b>Llegada de Turistas Total</b>	<b>Llegada de Turistas Nacionales</b>	<b>Llegada de Turistas Extranjeros</b>	<b>Turistas Noche Total</b>
<b>32</b>	1 Estrella	<b>2,017,940,540</b>	<b>1,611,195,357</b>	<b>406,745,183</b>	<b>4,203,310,150</b>
	2 Estrellas				
	3 Estrellas				
	4 Estrellas				
	5 Estrellas				

*Nota.* Secretaría de Turismo SECTUR (2018)

Los datos totales muestran la importancia del sector hotelero para las entidades federativas de México, cabe destacar, que de estas cifras los estados que guardan un porcentaje de ocupación por arriba del 60.00% en la categoría de cuartos ocupados en la categoría cinco estrellas son los estados de: Baja California sur 63.3%, Campeche 61.6%, Ciudad de México 63.6%, Jalisco 63.5%, Nayarit 67.6%, Quintana Roo 74.0% y Yucatán 61.3% en el caso de Guerrero el porcentaje de ocupación fue de 53.1% en esta categoría. Con respecto al número de turistas total por noche de estancia en la categoría cinco estrellas los estados que sobresalen son: Baja California Sur 101, 267, 968; Ciudad de México 158, 483,786; Guerrero

115,727,487; Jalisco 120,994,045; Nayarit 85,014,886; Quintana Roo 675,017,530; Sinaloa 61,306,320. Esto a consecuencia de la oferta hotelera en esta categoría de cada entidad del país.

El comportamiento histórico respecto a la ocupación hotelera del puerto de Acapulco, permite comprender los rangos en los que oscila la ocupación entre cada año y entre categorías (Véase tabla 2). La presencia del turismo en Acapulco es de suma importancia para la economía local del puerto. La tendencia con relación al porcentaje de ocupación de la categoría cinco estrellas es importante para el sector hotelero de Acapulco, visiblemente muestra una estabilidad en un periodo prolongado entre todas las categorías acumuladas. Solamente la categoría Gran turismo muestra un desempeño considerable del 2003 al 2008.

**Tabla 2**

*Histórico ocupación hotelera de Acapulco 2000-2018*

Histórico ocupación hotelera a partir del año 2000 al 2018																			
Clasificación	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Clase especial	42.5	43.3	39.8	41.0	46.0	48.7	48.4	43.7	41.4	36.8	42.1	36.1	38.9	44.4	44.2	40.3	36.4	39.5	43.4
Gran turismo	69.2	66.3	52.2	56.3	62.8	65.9	72.3	67.0	64.2	57.3	54.5	52.6	57.3	55.8	53.6	45.9	45.6	47.2	48.5
Cinco estrellas	66.2	61.2	55.2	51.5	60.4	60.7	62.0	61.6	63.1	59.1	58.0	52.9	56.8	57.4	58.3	58.3	58.2	58.1	60.1
Cuatro estrellas	47.2	47.7	41.7	43.6	55.5	51.9	51.0	51.3	51.0	43.5	42.8	38.0	44.6	43.6	42.3	42.0	45.5	47.1	45.3
Tres estrellas	32.6	28.5	26.3	22.9	27.9	27.0	26.9	30.8	31.0	27.0	33.3	29.1	28.4	29.6	29.6	31.5	31.5	36.5	38.9
Dos estrellas	25.7	26.6	24.4	23.0	26.9	27.0	25.4	25.6	26.3	23.8	24.6	25.7	30.7	25.2	30.8	29.3	29.5	31.1	31.6
Una estrella	25.5	30.6	28.3	23.4	19.2	24.3	32.4	33.2	31.8	30.5	35.7	32.7	33.0	35.0	25.8	23.4	31.2	34.8	33.0
<b>Por zona turística:</b>																			
Acapulco Diamante	51.0	50.6	40.1	47.5	50.1	58.3	65.5	60.7	57.8	56.8	58.3	53.7	55.9	51.6	49.7	44.1	42.1	44.4	48.0
Acapulco Dorado	62.4	65.7	51.1	49.5	60.4	57.7	58.4	57.4	57.1	50.5	48.9	43.8	49.2	49.0	50.0	50.4	52.5	53.3	
Acapulco Tradicional	30.9	34.2	30.5	27.2	28.9	30.7	30.2	31.9	35.3	28.7	30.1	28.0	30.8	32.1	29.5	27.1	33.0	34.1	29.3

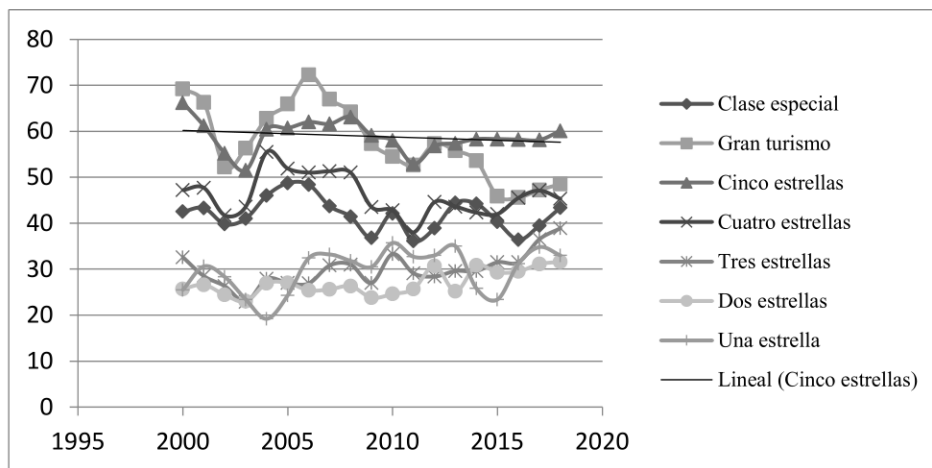
*Nota.* Elaboración propia con base en las estadísticas de porcentajes de ocupación de la Secretaría de Turismo municipal.

Por otra parte, las cifras permiten inferir que la estabilidad que muestran los hoteles de cinco estrellas, tiene que ver con las acciones continuas a favor de mejorar los índices de ocupación de la empresa, bajo este esquema resulta necesario analizar qué tipo de estrategias se implementan en hoteles de esta categoría para obtener la preferencia de los turistas. La figura 3 demuestra la tendencia y acciones de las empresas para mejorar. Y se puede apreciar con detalle en la tabla 2 con los márgenes de ocupación. Donde el comportamiento de los

hoteles de categoría cinco estrellas puede responder al cuestionamiento, del cómo se apoyan las empresas para mejorar el funcionamiento interno en materia administrativa y operacional.

**Figura 3**

*Gráfico de dispersión entre las categorías de hoteles de Acapulco entre el periodo 2000-2018*



*Nota.* Secretaría de Turismo Municipal (2018)

El promedio de ocupación del puerto de Acapulco en la temporada de verano es importante para el sector hotelero, de acuerdo con cifras de la Secretaria de Turismo Municipal en el año 2017 se presentó un 66.5 %, con una afluencia turística de 690, 631 visitantes, mientras que en 2018 se registró un 65.0 %, y una afluencia turística de 769, 860. La temporada de verano registró una derrama económica en 2017 de 2.762.524.000 y en 2018 3.110.234.400 cifras que denotan la importancia del turismo para el sector hotelero. Para la temporada de fin de año en el año 2017 se presentó un 81,4 %, con una afluencia turística de 573, 629 visitantes, mientras que en 2018 se registró un 79, 2 %, y una afluencia turística de 591, 503. La temporada de fin de año registró una derrama económica en 2017 de 2, 351 878 900 y en 2018 de 2, 602 613 200 cifras que denotan la importancia del turismo para el sector hotelero.

La ocupación hotelera de Acapulco refleja cierta incertidumbre respecto al incremento de las visitas al puerto, de acuerdo con datos de la Secretaria de Turismo Municipal en la temporada de verano del 2017 se obtuvo una ocupación de 66.5 % que en comparación con el año 2018 de 65.0 %, se observa una variación de -1.5 en el acumulado de las tres zonas

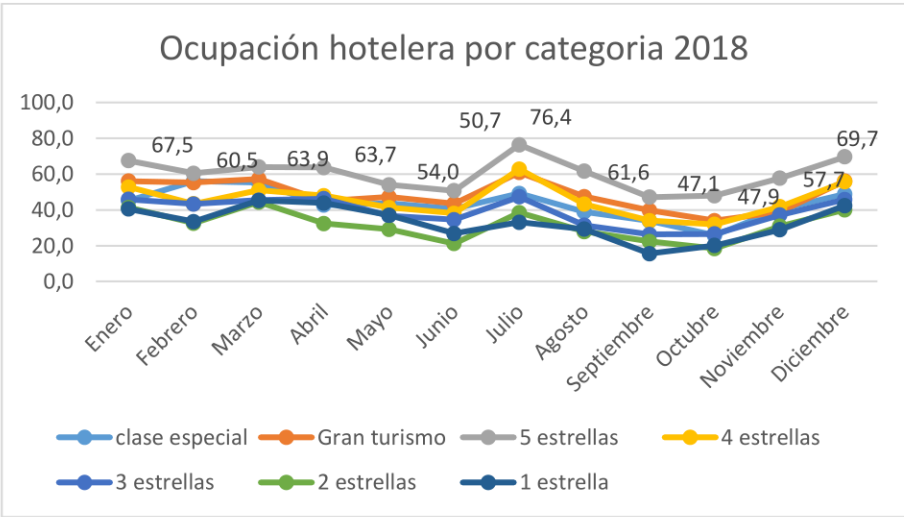
turísticas. Para la temporada de fin de año en 2017 se registró una ocupación de 81.4 %. Mientras que en 2018 se presentó en descenso con 79.2 % con una variación de -2.2. Destacar que la afluencia turística en 2017 fue de 573, 629 con una derrama económica de 2, 351, 878, 900 y para el año 2018 la afluencia fue de 591, 503 con una derrama económica de 2, 602, 613, 200.

Por otra parte, la ocupación hotelera por zonas se presentó de la siguiente manera, Acapulco diamante observo un 79.0% en el año 2018 una variación de -3.5 con respecto al año 2017 que registro un 82.5%. Acapulco dorado registró 82.0% con una variación de -1.8 respecto al año anterior de un porcentaje de 83.8%. Finalmente, el Acapulco tradicional en 2018 registró 63.6% con una variación de 0.1 a favor respecto al año anterior que registró 63.5%.

La siguiente grafica analiza los porcentajes de ocupación por categoría donde se aprecia una ocupación alta en los establecimientos de cinco estrellas respecto a las otras zonas turísticas, además de un repunte de 76.4% de ocupación en la temporada de verano (véase figura 4).

**Figura 4**

*Ocupación hotelera por categoría Acapulco periodo 2018*

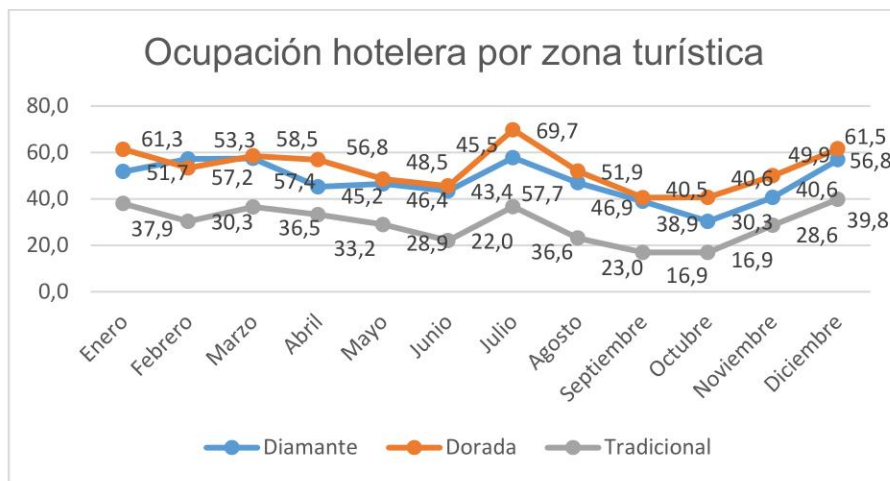


*Nota.* Elaboración propia con base en datos de la Secretaría de turismo (2018).

La ocupación hotelera por zona turística muestra el dinamismo que se presenta en la zona dorada de Acapulco, así como, en zona diamante. Con menores porcentajes se ubica la zona tradicional de Acapulco (véase figura 5).

**Figura 5**

*Ocupación hotelera por zona turística de Acapulco periodo 2018*



*Nota.* Elaboración propia con base en datos de la Secretaría de turismo (2018).

La tabla 3 agrupa los porcentajes en totales por categoría y zona turística. Donde el 60.1% corresponde al auge que tienen los hoteles de cinco estrellas. Y la zona turística con mayor ocupación es la zona dorada con un 53.3%.

**Tabla 3**

*Ocupación hotelera de Acapulco periodo 2018*

<b>Ocupación hotelera de Acapulco 2018</b>	
<b>Clasificación</b>	<b>2018</b>
Por categoría	<b>Porcentaje</b>
Clase especial	43.4
Gran turismo	48.5
Cinco estrellas	60.1
Cuatro estrellas	45.3
Tres estrellas	38.9
Dos estrellas	31.6
Una estrella	33.0
Por zona turística	<b>Porcentaje</b>
Acapulco diamante	48.0
Acapulco dorado	53.3
Acapulco tradicional	29.3
Promedio general	49.3

*Nota.* Elaboración propia con base en datos de la Secretaría de turismo (2018).

La tabla 4 concentra la información de los totales por establecimientos y número de cuartos, se aprecia que existe una fuerte oferta que se concentra en la zona dorada con 9, 893 cuartos, mientras que la zona tradicional registra 5, 165 cuartos de 146 establecimientos y por último 4, 425 cuartos en zona diamante.

**Tabla 4**

*Ocupación hotelera de Acapulco por zona turística periodo 2018*

<b>Ocupación hotelera de Acapulco por zona turística 2018</b>			
<b>Zona turística</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>Cuartos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Zona diamante</b>	30	4, 425	48.0
<b>Zona dorada</b>	99	9, 893	53.3
<b>Zona tradicional</b>	146	5, 165	29.3
<b>Total</b>	275	19, 483	49.3

*Nota.* Elaboración propia con base en datos de la Secretaría de turismo (2018).

La tabla 5 contiene los indicadores turísticos de Acapulco donde para el año 2018 el porcentaje de ocupación general se concentró en 49.3% una afluencia de turistas 9, 891, 776 y una derrama económica de 34, 275, 003, 840 pesos.

**Tabla 5**

*Indicadores turísticos de Acapulco*

<b>Indicadores turísticos de Acapulco</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>2018</b>
Ocupación hotelera	Porcentaje	49.3
Afluencia turística	Turistas	9, 891, 776
Derrama económica	Pesos	34, 275, 003, 840

*Nota.* Elaboración propia con base en datos de la Secretaría de turismo (2018).

De acuerdo con el segundo informe de gobierno del municipio de Acapulco, el dato arrojó un arribo de 10.2 millones de visitantes, quienes ocuparon el 49.6 por ciento en promedio de las 19,483 habitaciones con calidad turística con que cuenta Acapulco y generaron una derrama económica de 29,796 millones 800 mil pesos. En la temporada vacacional de Semana Santa de 2017 se presentó un porcentaje de un 76.5 por ciento de ocupación hotelera (Gobierno Municipal, 2017).



Este tipo de datos genera que los destinos turísticos, así como, la planta turística se vean obligados a adaptarse a las exigencias del mercado para ser competitivos y conservar la posición en las preferencias del turista, y aplicarse en la modificación y adecuación de ser necesario de los productos o servicios que se presten, para establecer los controles de calidad cada vez más estrictos (Bergeret y Gordillo, 2014, como se citó en Monterrubio y López, 2014, p.4). El precio no es determinante, sí son determinantes los servicios que satisfagan las necesidades; deben ofrecer productos o servicios que satisfagan. Como se apreció en la tabla 2 los márgenes de ocupación de Acapulco son relativamente bajos en general. Esta situación permite entender que probablemente hace falta atender de fondo la forma para desarrollar estrategias que beneficien a los hoteles en la administración y operación.

### ***1.2. El turismo frente a una emergencia sanitaria***

El año 2020 describirá por décadas un daño irreparable para la humanidad. Estos daños han perpetrado fibras inimaginables en las personas. Esta situación problematiza los esquemas de vida cotidianos, representa una emergencia para la salud pública e implica un choque económico tanto de oferta como de demanda; es decir, afecta a productores y consumidores (Dirección General de Finanzas, 2020). En este sentido, de manera inesperada se presentó un cambio por completo que afectó el estilo de vida y libertad al libre tránsito, y que ocasiona una restricción que tiene como consecuencia la interrupción del desempeño de actividades tan comunes como salir a caminar, comprar alimentos, salir a laborar o bien detener la producción tanto de empresas como de personas físicas.

El turismo inicia una nueva forma de contemplarse. No obstante, el turista continuará en la búsqueda de innovaciones y variedad; los motivos de viajes deberán diversificarse, pero no solo en un sentido amplio de diversificación de una oferta turística, sino en la apropiación de una experiencia única. Como resultado de la experiencia de reclusión por la pandemia Covid-19. La enfermedad del coronavirus, descrita por la Organización de las Naciones Unidas como una emergencia de salud mundial (ONU, 2020). Por primera vez el escenario frente a esta emergencia sanitaria permitió mostrar que no hay muchas diferencias entre seres humanos o bien entre naciones. Una vez que cada país a nivel internacional experimentó el desafío de salir adelante, tal vez no en igualdad de condiciones pero sí en igualdad de riesgos. No solo la actividad turística ha sido afectada, sin embargo, para efecto del presente análisis y

de acuerdo con esta disciplina se puede aprender que el sector fue afectado de una manera nunca antes vista.

Definitivamente, el turismo no se detiene, sobre todo cuando a través de la historia queda claro que continua en evolución constante, conforme a las tendencias. Por ejemplo, los alojamientos turísticos deberán considerar la implementación del distanciamiento físico de mínimo dos metros entre personas, el uso de mascarillas en interior de áreas comunes, gel hidro-alcohólicos, en especial en los bares, restaurantes y baños, mamparas separadoras entre clientes y trabajadores, separación de mesas y sillas entre clientes, y por último, corredores para el flujo de clientes en puntos concretos (Garasa y Tiestos, 2020). Además, los autores coinciden con las acciones que tendrán a ser implementados a corto y mediano plazo, como las medidas para la apertura de chapas con pulsera microchip, incluir pantallas informativas digitalizadas. La realidad actual para el sector hotelero se presenta a partir de la decisión del turista, quien exigirá instalaciones y servicio de mayor calidad; ya existía una preocupación del turista no solo por el bien personal, sino por el cuidado del medio ambiente, ahora será en mayor medida una creciente preocupación por la salud y el bienestar personal. Bajo esta situación, se entiende que habrá un factor adicional, resultado de la contingencia, estas son las motivaciones personales que podrían ser con una mayor apreciación hacia los recursos naturales que se dejó de percibir, básicamente es el reencuentro del ser humano con el mundo, esto tendrá una estrecha relación con la búsqueda de las experiencias. En materia política, para México es importante mantener la resiliencia que le ha caracterizado ante varias situaciones de emergencia sanitaria. Por tal motivo, resulta relevante destacar el objetivo de la Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024, el cual consiste en posicionar a México como potencia turística competitiva y de vanguardia, con un turismo justo y equilibrado entre comunidades y regiones, así como una herramienta de reconciliación social, mediante el aprovechamiento sustentable del patrimonio turístico nacional (SECTUR, 2019).

El siguiente apartado, es un ejemplo de resiliencia donde se aprecia una categorización vigente para el servicio de hospedaje, sin embargo, las empresas reagrupan esta visión empresarial y superan las expectativas conforme a la normatividad existente. Con relación al documento emitido por CESTUR en coordinación con Conacyt y SECTUR, el sistema de clasificación hotelera para México es la clasificación por estrellas, que jerarquiza cinco niveles

(véase en tabla 6), acorde al nivel de servicio, así como, la infraestructura del establecimiento, esta jerarquización se puede diagnosticar, a través del simulador de clasificación hotelera antes mencionado. Existen empresas que buscan la mejora continua para ascender en la clasificación hotelera.

**Tabla 6**

*Sistema de clasificación hotelera por estrellas en México*

N	Categoría	Características	Puntuación	Simbología
1	Una estrella:	Solo ofrece lo indispensable.	0 - 260	★
2	Dos estrellas:	servicios e infraestructura básicos	261 - 520	★★
3	Tres estrellas:	Instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos.	521 – 780	★★★
4	Cuatro estrellas:	Instalaciones de lujo y servicio superior.	781 – 1040	★★★★
5	Cinco estrellas:	instalaciones y servicios excepcionales	1041 - 1300	★★★★★

*Nota.* Elaboración propia. Retomado de CESTUR 2013 y Subsecretaría de Calidad y Regulación de SECTUR

Otro tema importante tiene fundamento en la aplicación de protocolos para la nombrada nueva normalidad a aplicarse en las empresas para la operación y funcionamiento (FEMATUR, 2020). Resulta en un ejemplo claro de resiliencia y adaptación a cambios.

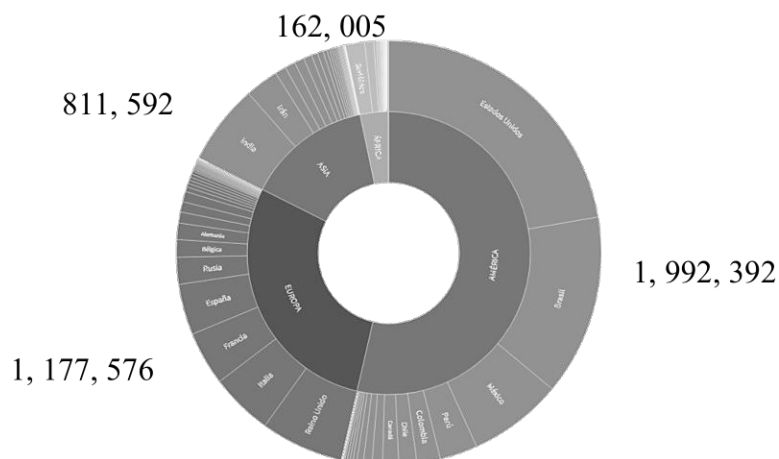
### ***1.2.1. Respuesta ante una emergencia sanitaria***

Las emergencias sanitarias producen una serie de afectaciones en cuestión de salud, sin embargo, también afecta directamente a las economías de los países. Durante el nuevo siglo se han presentado varias epidemias, que han dejado resultados lamentables de pérdidas humanas y económicas. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Guardia, 2020), las principales epidemias y pandemias son las siguientes: en 2003 el Síndrome Agudo Respiratorio Severo (SARS), desarrollado en Asia, Norteamérica, Sudamérica y Europa, que dejó 7740 decesos y pérdidas económicas que ascienden a los cuarenta millones de dólares (Félix y García, 2020). En 2009, la Influenza o Gripe Porcina (H1N1), se propagó por todo el mundo, y dejó 18641 decesos y pérdidas económicas que ascienden a los cincuenta millones

de dólares, la complejidad de las pandemias tiene que ser estudiada por muchas disciplinas y desde énfasis diversos, debido a la importancia en afectaciones de salud y el efecto en proporciones económicas negativas (Alonso, 2009); En 2013, el Ébola (EVD), desarrollado en las regiones de África, Norteamérica, Reino Unido e Italia, donde se reportó 11308 decesos y pérdidas económicas que ascienden a los cincuenta y tres millones de dólares; Finalmente, el Coronavirus (Covid-19), que aparece a finales del 2019 y se propaga por todo el mundo a principios del año 2020 (véase figura 6), una emergencia sanitaria que dejó hasta el 24 de Julio 4,1 millones de decesos y más de 193 millones de personas infectadas en todo el mundo (corte de redacción), para considerarse como un índice o punto de referencia de la afectación del virus (rtve, 2021).

**Figura 6**

*El mapa mundial de decesos por coronavirus 24 Julio 2021.*



*Nota.* Corporación de radio y televisión española 2020 (rtve).

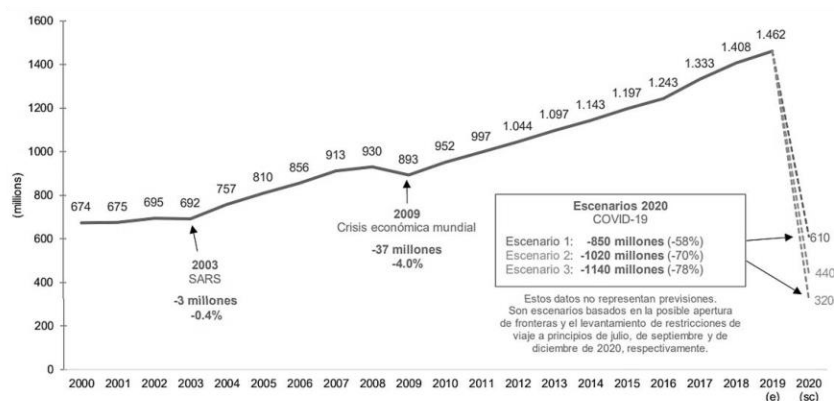
La Organización Panamericana de Salud (OPS) en conjunto a la Organización Mundial de Salud (OMS) región de las Américas reportó las siguientes cifras al periodo de Julio del 2020 (OPS, 2020). Los Estados Unidos de América con un total de casos acumulados: 4148011 y decesos acumuladas: 145727, Brasil casos acumulados: 2394513 y decesos acumuladas: 86449, México casos acumulados: 385036 y decesos acumuladas: 43374, Perú casos acumulados: 379884 y decesos acumuladas: 18030, Chile casos acumulados: 345790 y decesos acumuladas: 9112, Colombia casos acumulados: 240795 y decesos acumuladas: 8269. Al momento en la región de las Américas se registra un total de 8, 610, 668 casos acumulados

y 337,443 decesos en toda la región. La responsabilidad del turismo es importante frente a una emergencia sanitaria, el turismo ha sabido asumir la responsabilidad como parte integral de la sociedad y es consciente que las personas y el bienestar han de ser la máxima prioridad (UNWTO, 2020).

De acuerdo con el resumen ejecutivo emitido por la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo ha enfrentado el mayor golpe asestado nunca, que podría recortar mil millones de llegadas (OMT, 2020). En la figura 7 se aprecia la circunstancia actual respecto a la evolución de llegadas de turistas en un margen del periodo 2000 a 2019.

**Figura 7**

*Llegadas de turistas internacionales, 2000-2019, y escenarios para 2020 (millones)*



*Nota.* Organización Mundial de Turismo 2020 (OMT).

El resumen de impactos potenciales en 2020, considera las siguientes cifras, entre 850 y 1.100 millones de turistas internacionales menos. Entre 910.000 y 1,2 billones de USD perdidos en ingresos de exportación del turismo. Entre 100 y 120 millones de empleos directos del turismo amenazados. En 2021, entre enero y mayo, las llegadas de turistas internacionales fueron un 85% inferior a las de 2019 (y 65% inferiores a las de 2020). Sin embargo, significó un repunte menor en mayo. Cabe destacar la emergencia sanitaria presentó nuevas variantes de COVID-19, por lo tanto, se retomaron algunas restricciones para evitar contagios. De esta manera es el turismo interno que observa una recuperación a ritmo superior al de los viajes internacionales (UNWTO, Los viajes internacionales en suspenso en gran parte a pesar del repunte de mayo, 2021). La OMT planteó dos escenarios para 2021 que pese a ser revisados a

la baja. El primer escenario resulta en un aumento para julio del 40% en las llegadas internacionales para 2021 y un segundo escenario considera un repunte en el mes de septiembre y un aumento del 10% en llegadas ambas en comparación con 2020, aunque por debajo del 63% y 75% respectivamente del 2019 (UNWTO, 2021). Cabe señalar, que finalmente estos potenciales impactos, pueden modificarse de acuerdo con la eficacia y eficiencia de los países para una pronta recuperación. La OMT también señala algunas consideraciones clave (véase tabla 7).

**Tabla 7**

*Consideraciones clave para la reactivación económica*

Temas	Consideraciones clave
<b>1 Pandemia</b>	Cuánto durará la pandemia y cuándo se podrá disponer de un tratamiento.
<b>2 Levantamiento de restricciones de viaje y medidas de confinamiento</b>	Cuándo y cómo empezarán los países a aliviar las restricciones Como incidirán las normas de distanciamiento social en la oferta
<b>3 Confianza de consumidores y empresas</b>	Cuánto tardarán los consumidores en volver a viajar Cómo cambiará el comportamiento en los viajes
<b>4 Impacto económico</b>	Cómo de profunda será la recesión global y cuánto durará Cuáles serán las decisiones de gasto discrecionales que tomarán los consumidores
<b>5 Medidas gubernamentales</b>	Cómo serán las medidas gubernamentales para apoyar el turismo

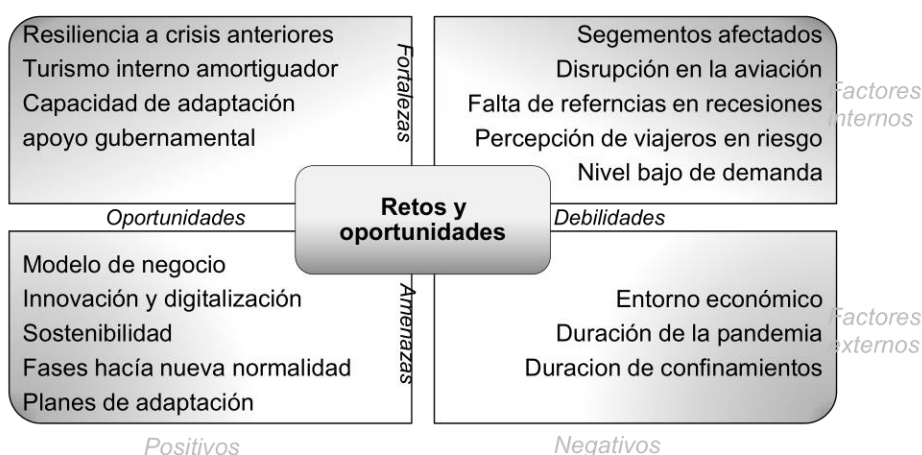
*Nota.* Organización Mundial de Turismo 2020 (OMT).

La OMT como organización busca orientar a los destinos turísticos en respuesta a la pandemia, primeramente al cooperar estrechamente con la Organización Mundial de la Salud (OMS), en la gestión de este brote; ayudar en conjunto a la OMS, para fomentar las medidas de salud, para que se apliquen y reduzcan al mínimo las repercusiones innecesarias en los viajes y el comercio; y al fomentarse la resiliencia sostenida por el turismo para una recuperación (UNWTO, 2020). Como parte de las recomendaciones la OMT sugiere atender los protocolos de seguridad e higiene para el alojamiento y las instalaciones de ocio (operadores turísticos, guías, hoteles, etc). apoyar el empleo e invertir en habilidades digitales para atraer visitantes al día siguiente, revisar impuestos, examinar aplazamientos para las

empresas más pequeñas en dificultad, revisar tarifas de aeropuerto, política de préstamos y capital de trabajo para empresas, revisar las políticas de marketing, la publicidad conjunta, diferenciar la cartera del mercado de fuentes e invertir en nuevos segmentos de mercado. Estas recomendaciones permiten identificar algunas áreas de oportunidad a las que las empresas en general deben reorientarse, para generar estrategias que les ayuden a tener una pronta recuperación económica. Además, plantea situaciones institucionales que confieren al gobierno sugerencias para apoyar la economía.

### Figura 8

*Análisis FODA de los retos y oportunidades*



*Nota.* Organización Mundial de Turismo 2020 (OMT).

El análisis de la figura 8 es consistente con la realidad del turismo frente a una crisis tanto sanitaria como económica. El análisis sustenta factores internos donde se asocian y describen las fortalezas que tienen que ver con: la resiliencia del turismo en anteriores crisis, el turismo interno puede actuar según un análisis de retos y oportunidades la OMT (2020) como:

Amortiguador, capacidad de adaptación: protocolos de seguridad e higiene, viajes más cerca de casa, relación calidad-precio, consumo responsable, apoyo gubernamental al sector. Las respectivas debilidades como: los segmentos potencialmente afectados son también los de mayor gasto: internacional, larga distancia, viajes de negocio y eventos, disrupción significativa de la industria de la aviación con quiebras de aerolíneas y concentración. Las oportunidades tales como:

repensar el modelo de negocio, innovación y digitalización, sostenibilidad y segmentos orientados a lo sostenible. Las amenazas tienen que ver con el entorno económico, recesión mundial, aumento del desempleo y puestos de trabajo en peligro, cierre de negocios, sobre todo pymes, ingresos disponibles, la incertidumbre pesa en la confianza de consumidores y empresas, duración de la pandemia incierta (así como posibles rebrotes) y ausencia de vacuna, duración de los confinamientos y las restricciones de viaje, forma desconocida de la “nueva normalidad. (p.24).

De acuerdo con el ministerio de salud en España, las medidas básicas que se proponen (véase tabla 8), supervisadas por los servicios de prevención en todo caso para el sector alojamiento, en primer lugar corresponden a la dirección y/o gerencia para gestionar cualquier incidencia que ocurra en el establecimiento (Ministerio de sanidad, 2020).

**Tabla 8**

*Medidas básicas ante la emergencia sanitaria*

<b>Gerencia</b>	<b>Medidas básicas</b>
<b>Disponibilidad de recursos</b>	Medios económicos, materiales y estratégicos suficientes
<b>Coordinación del comité de crisis</b>	Organizar un comité con los responsables departamentales implicados
<b>Registros de acciones</b>	Llevar a cabo un libro o agenda de registro de acciones que se tomen, debe incluir la fecha, la hora, las personas responsables
<b>Recepción</b>	Información a los clientes en el check-in Consultas médicas, Disponibilidad de materiales Medidas de distanciamiento social y limpieza Lavavajillas, Dispensadores, Aire acondicionado
<b>Mantenimiento</b>	Reparaciones en habitaciones con clientes potencialmente enfermos Desinfección de manos de clientes
<b>AYB</b>	Manipulación de alimentos Conductas del personal Limpieza y desinfección de vajilla y salones Disposición de los clientes
<b>Ama de llaves</b>	Programa de limpieza y desinfección Disponibilidad de materiales

*Nota.* Ministerio de sanidad España (2020).

**1.2.2. Medidas preventivas en respuesta a la emergencia sanitaria**

La prevención del Covid-19 requiere la participación conjunta a través de diversas acciones de higiene y cuidado cotidiano personal con el entorno (SEFOTUR, 2020). Cuando se inicia o se



fomenta una conducta responsable, esta puede reproducirse de una manera que contribuya para que la sociedad, evite o bien dificulte la cadena de transmisión del virus. La secretaria enumera las siguientes medidas preventivas básicas: 1. Lavado de manos frecuentemente, 2. Utilizar gel con alcohol de 70%, 3. Evitar tocar con las manos la superficie de la cara, 4. Evitar saludos de mano, beso o abrazo, 5. Mantener áreas comunes limpias, baños, cocina y muebles, 6. desinfectar las superficies y objetos de uso rutinario. 7. Permanecer en casa si se tiene infección respiratoria y seguir las indicaciones del médico. 8. Proteger nariz y boca durante el estornudo, utilizando el ángulo interno del brazo o pañuelo desechable. 9. Evitar compartir líquidos, 10. Consumir de preferencia alimentos bien cocidos, evitar consumir alimentos crudos y beber agua desinfectada o embotellada. Es decir, con anterioridad se han tomado medidas para mejorar las condiciones de la industria turística, pero en este momento resulta indispensable el cuidado de la salud para la reactivación de la economía a nivel mundial, a través de la producción, competencia y sostenimiento en el mercado (Luna y Andrade, 2020). Los países en general a nivel macroeconómico, y las empresas a nivel micro como agencias de viajes, hoteles, líneas aéreas y empresas de suministro han tenido que involucrarse para desarrollar productos exitosos y estar a la vanguardia de las tendencias en el mercado y tener la capacidad para comercializar y posicionar los productos o servicios (Navarro, Almaguer, Moreno y Hernández, 2020).

En la página de la revista Hosteltur se describen las siguientes recomendaciones para el sector hotelero, por parte del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC). Para Hosteltur (2020) estas medidas incluyen:

Procesos de limpieza profunda; desinfección de las tarjetas de las habitaciones y fomento de pago electrónico; desinfectantes para manos a base de alcohol en cada piso, entradas y salidas; desinfección de controles de TV, interruptores de luz, termostatos y manijas de puertas; limpieza y reducida capacidad en elevadores, así como fomentar el uso de escaleras; de ser posible, entrega de desayunos en la habitación; los bufes deben garantizar que los huéspedes no manipulen alimentos. (p.1)

En la página de la WTTC se publicaron los protocolos en varias fases y para al menos once industrias, incluidas; hospitalidad, atracciones, venta minorista al aire libre, aviación,

aeropuertos, cruceros, operadores turísticos, centros de convenciones y MICE, renta de automóviles y seguros (WTTC, 2020). Estos protocolos cumplen con la función de estandarizar las medidas que se tienen que implementar ante una nueva normalidad para reactivar la economía en distintas industrias. Los objetivos puntuales de la WTTC referente a las medidas consideradas para afrontar la emergencia sanitaria. En primer lugar, garantizar la coherencia a través de un enfoque coordinado, colaborativo y transparente, con respaldo de los gobiernos y las autoridades de salud pública; compartir protocolos armonizados y consistentes que estén orientados a resultados; reconstruir la confianza con los viajeros a través de una comunicación y marketing efectivos; y finalmente abogar por la implementación de políticas que habiliten la recuperación de la demanda en el sector turístico.

Con el fin de alinear las industrias dentro del sector de Viajes y Turismo, WTTC ha dividido los protocolos en cuatro pilares (véase figura 9).

### Figura 9

*Cuatro pilares de los protocolos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo WTTC*

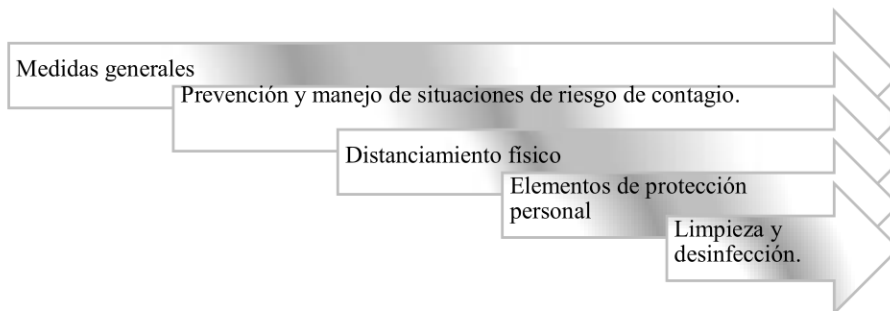


*Nota.* Elaboración propia con base en el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) 2020.

En este mismo bloque de protocolos, el ministerio de la salud propuso un protocolo general de bioseguridad (véase figura 10), para el manejo de la pandemia por Coronavirus, identificado como resolución No. 666 de 2020 (Minsalud, 2020).

## Figura 10

*Medidas generales de prevención.*



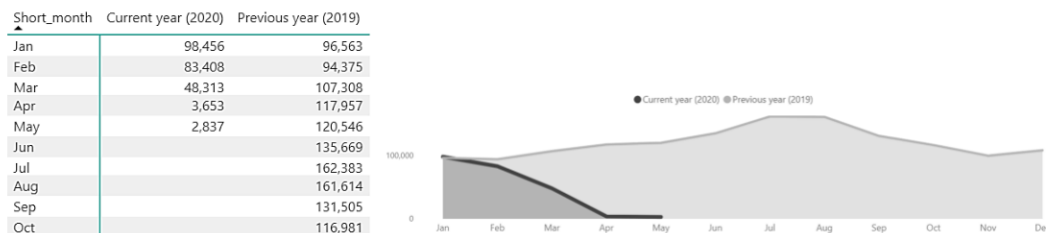
*Nota.* Ministerio de salud, República de Colombia (2020).

### 1.2.3. Índices de una crisis inadvertida en el turismo en México

Conforme a las cifras de la OMT respecto al primer trimestre del año 2020. Se puede apreciar en el gráfico un descenso en las llegadas internacionales. La figura 11 muestra el descenso nunca imaginado que ocasionaría la emergencia sanitaria de covid-19.

## Figura 11

*Llegadas internacionales de turistas (Miles)*



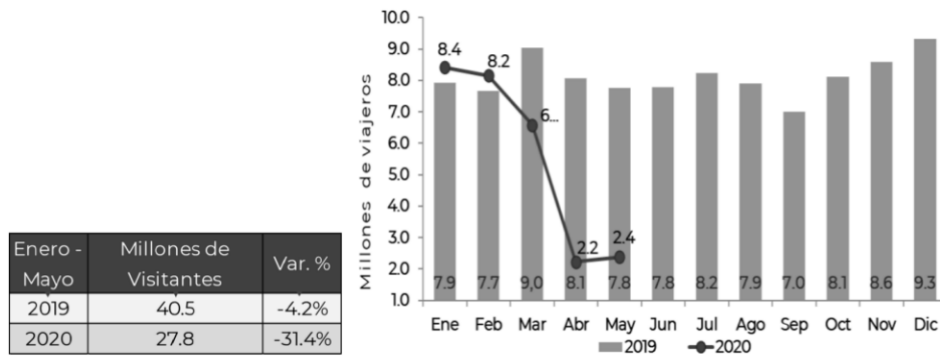
*Nota.* UNWTO (2020).

El turismo fue una de las economías que presentó una mayor afectación, debido a la contingencia sanitaria, de acuerdo con DATATUR (2020), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reportó que “un total en llegadas de visitantes internacionales durante enero-mayo de 2020 por de 27 millones 775 mil, esto es 12 millones 694 mil visitantes menos con respecto al mismo periodo de 2019, lo que representó una disminución del (-) 31.4%”

(p.6) (véase figura 12). Los datos pueden actualizarse, sin embargo, es un hecho que el turismo en México tuvo severas consecuencias para los destinos turísticos.

**Figura 12**

*Llegada de visitantes extranjeros a México.*

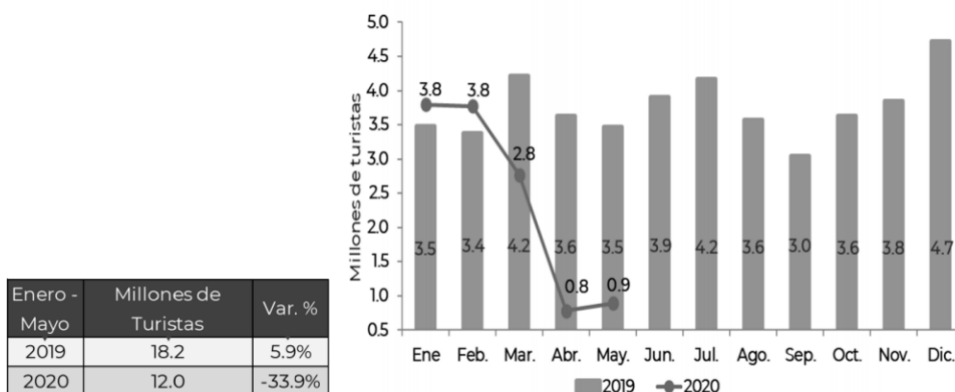


*Nota.* INEGI y Banco de México, Cuenta de Viajeros Internacionales (2020).

En cuestión, de número de llegadas de turistas internacionales durante enero-mayo de 2020 (véase *figura 13*), fue de 11 millones 999 mil, nivel inferior en 6 millones 161 mil turistas a observado en el mismo periodo de 2019 y equivalente a una disminución del (-) 33.9%.

**Figura 13**

*Llegada de turistas extranjeros a México*

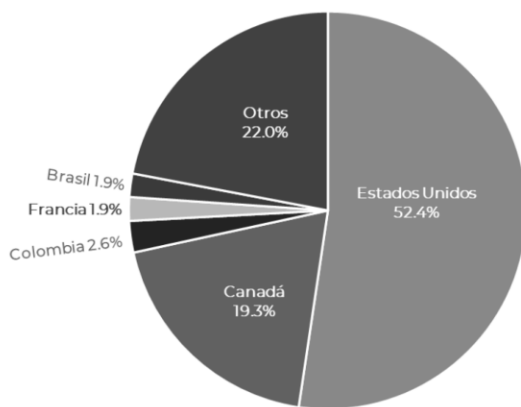


*Nota.* INEGI y Banco de México, Cuenta de Viajeros Internacionales (2020).

Otro indicador respecto al impacto que ha representado el covid-19 para el turismo es el número de visitantes vía aérea, durante el periodo enero-mayo de 2020, se registró un total de llegadas de ciudadanos de Estados Unidos de 52.4% del total, Canadá 19.3%. Y la región de Europa registró 11.0% en total, que corresponde al 1.9% a ciudadanos de Francia (véase figura 14). América del Sur un 10.4%, Colombia y Brasil el 2.6% y 1.9% respectivamente, durante el mismo periodo (DATATUR, 2020).

**Figura 14**

*Visitantes extranjeros vía aérea (principales países por nacionalidad)*



*Nota.* Datatur, con base en la Unidad de Política Migratoria, Registro e Identidad de Personas de la Secretaría de Gobernación (2020).

Durante el periodo enero-mayo de 2020, los aeropuertos que recibieron el mayor número de visitantes extranjeros en México fueron, según la nacionalidad: Cancún (1, 907,317), Ciudad de México (1, 040,833), Puerto Vallarta (489,959), Los Cabos (440,528), Guadalajara (241,191), Cozumel (61,307), Monterrey (57,992) y Mazatlán (54,982). Es decir, se observa un decremento importante con respecto al año anterior. Cancún (3, 610, 507), Ciudad de México (2, 026, 890), Puerto Vallarta (820, 101), Los Cabos (817, 780), Guadalajara (418, 212), Cozumel (99, 686), Monterrey (112, 335) y Mazatlán (77, 856). Este tipo de cifras documentan los estragos causados por el Covid- 19 una experiencia nueva para la humanidad y por ende, una severa repercusión en la economía de los países. Finalmente, es importante la organización y la adaptación para una reactivación económica conforme a las

expectativas no favorables a corto plazo e impactos potenciales que mencionó la OMT para 2020.

Las reacciones para afrontar la emergencia sanitaria a nivel local, se presentaron en diferentes escenarios como sugiere la OMT, se inicia la gestión de la emergencia en dos extremos. Por un lado, desde el pleno ejercicio del libre albedrío y responsabilidad por parte de los ciudadanos. Por otro lado, la imposición de medidas de confinamiento estricto por parte del estado, cuyo cumplimiento es garantizado a través de los controles de seguridad y bajo apercibimiento (De la Torre M. I., 2020). Estas medidas aplican desde la óptica de respuesta social, empresarial y gubernamental, cada medida propuso finalmente un confinamiento, que afectó o interrumpió un estilo de vida de los seres humanos. Sin embargo, son etapas que deben superarse y considerarse parte de la historia de la humanidad, que como otras etapas deben asimilarse y encontrar las respuestas afines para restablecer el equilibrio emocional, económico, geográfico, etc.

Las empresas actuales deben tener sistemas flexibles, con capacidad para adaptarse a condiciones cambiantes. Por lo tanto, es preciso que las empresas desarrollen estrategias de diferenciación, con relación a las metodologías que utilizan las compañías industriales, para encontrar conocimiento acerca de habilidades y competencias rentables para la empresa, también, la concentración de esfuerzos para la elaboración de productos y prestación de servicios (Molina, 2006). Precisamente, en este punto radica la importancia para generar productos y servicios diferenciados. Una concepción que propone una cultura empresarial incomparable. Sobre todo cuando se analiza el hecho de los acontecimientos actuales de una emergencia sanitaria sin precedentes. Por este motivo, resulta interesante el análisis de las empresas hoteleras, como parte esencial del destino turístico, y el modo de realizar estrategias de renovación y nuevos modelos de negocio, orientados a la mejora de la competitividad, junto con el papel de las políticas públicas en estos procesos de renovación (Vera, Rodríguez y Capdepón, 2011).

En la hotelería puede encontrarse un número importante de estrategias para el posicionamiento turístico en destinos de sol y playa, debido a que el modelo ha contribuido al desarrollo local, con ventajas competitivas. Esto resulta en un proceso de implementación con

un sólido cimiento en el marketing tradicional, pero también con la mirada puesta en las prácticas emergentes (Valarezo y Rosillo, 2020). Como sugiere el autor; la hotelería debe de prepararse para escenarios nuevos y sin precedente. Bajo esta situación los estándares de calidad siempre estarán presentes al conjunto de la oferta turística, como compromiso y aspectos concernientes a la reputación, imprescindible del giro hacia un turismo diferente, una situación que requiere de mayor exigencia en las formas de organización y gestión, del trato a los clientes, nivel de mantenimiento de infraestructuras turísticas, diversificación e innovación en la oferta de servicios, etc. Para orientar la atención en protocolos, que en ocasiones son excesivamente jerarquizados y rígidos, y otorgan poco margen de maniobra a los trabajadores del sector que son, en última instancia, la cara visible del servicio turístico (De la Peña, Barroso, Núñez, Núñez, Turrión y Velázquez, 2020).

### **1.3. Descripción del problema de investigación**

La importancia de la planta turística como parte de un sistema turístico, es esencial para el desarrollo de los destinos turísticos. Debido a que es el espacio donde se producen los servicios de la oferta turística. Es decir, la integración del sistema turístico contempla el funcionamiento del equipamiento y las instalaciones turísticas que permiten que el turista satisfaga el consumo de actividades turísticas (Boullón, 2006).

En cuestión de desarrollo organizacional interno los establecimientos de hospedaje tienen una dinámica de trabajo compleja, que parte desde la constitución misma de la empresa, la asimilación del funcionamiento de la estructura organizativa interna, la supervisión y control de las actividades diarias, la correcta coordinación entre departamentos de una misma división de trabajo, la normalización de los procesos de calidad propios de la organización y de cada departamento para hacer eficientes dichos procesos, por lo tanto, se denota la necesidad de ampliar el conocimiento con mayor profundidad, a través de un análisis que permita explicar la función que cumplen los procesos de calidad y cómo influye en la competitividad de la empresa. El estudio consideró la perspectiva teórica de las configuraciones estructurales de Mintzberg para desarrollar la investigación, a partir de una de las configuraciones de la organización, que corresponde a la divisional, donde se identifican una serie de factores, respecto al tipo de configuración que corresponde para el análisis de una división de trabajo, que influye en el desempeño de las empresas y que cuenta con

características particulares, primeramente es necesario la adaptación mutua para la coordinación en las actividades, la supervisión directa para la normalización de procesos en el trabajo, normalización de resultados y normalización de habilidades, donde el contenido del trabajo debe de ser especificado o programado (Mintzberg, 2005). Básicamente, se consideran cinco partes fundamentales de la organización, el ápice estratégico implica a los directivos, enseguida se encuentra la línea media en la cadena de mando, la tecno estructura analiza la normalización del trabajo, también se encuentra el staff de apoyo que respalda el funcionamiento del núcleo que realizan el trabajo básico directamente. La estructuración de la empresa permite administrar de manera efectiva las operaciones de la empresa, por esta razón es importante considerar la teoría de la organización, como un fundamento teórico referente (Daft, 2010).

Las empresas de alojamiento son parte del equipamiento dentro del sistema turístico, donde se presentan una serie de dificultades recurrentes en los establecimientos de hospedaje, es decir, existe la necesidad de generar conocimiento en procesos de calidad para favorecer el funcionamiento de la administración y operación del sector hotelero. La particularidad, del desempeño de las empresas turísticas conlleva al análisis de una cantidad amplia de áreas de oportunidad para el estudio, las implicaciones en el funcionamiento de las empresas turísticas hace necesario profundizar en las dinámicas que se realizan tanto, en la estructura general, como los hechos que acontecen de manera departamental e incluso en la interacción departamental.

Como se apreció en la tabla 1, en la sección de contextualización el sector hotelero se encuentra en constante análisis de temas concernientes a la toma de decisiones, estrategias competitivas y la búsqueda de ventajas competitivas (Claver, Molina y Pereira, 2005), un estudio que retoma la experiencia en el sector hotelero en España y es con relación al desempeño de los hoteles. Mientras que en México Estrada, Morgan y Cuamea (2015), señalan aspectos importantes de estudiar en la hotelería como la capacitación del personal, programas, implementación de nuevos procedimientos de servicio, control de las dificultades, certificaciones, los sistemas y el software, como se aprecia en la figura 1. Es decir, existe la evidencia teórica acerca de las dificultades que se manifiestan en la hotelería, sobre todo cuando se considera que a medida que las empresas son más grandes requieren del análisis de



los factores que les afecta, la complejidad de la organización se convierte en el objetivo principal de las empresas, para lograr unificar un trabajo conjunto a favor de la productividad, rentabilidad y competitividad de la empresa. Estos factores, primeramente se hacen presente desde las cuestiones administrativas que implica todo referente a procedimientos y procesos, en segundo lugar los factores organizacionales que corresponden al orden en la estructura de la división departamental y la correcta coordinación y por último a los factores operacionales que finalmente es el desempeño de la empresa para la prestación de servicios. En este sentido, una de las problemáticas que se detectan para la consecución de la presente investigación consiste en identificar la importancia de los procesos y procedimientos de calidad con los que debe cumplir un departamento como división cuartos, para desarrollar un funcionamiento competente.

Las empresas de hospedaje enfrentan varias problemáticas que necesitan de atención para hacer un análisis del estudio, en principio y para efecto de la investigación las relacionadas con los procesos de calidad internos. En este sentido, se enlista las siguientes actividades de relevancia para las organizaciones: la necesidad de liderazgo en la dirección, revisión de la naturaleza o constitución de la empresa, la incorrecta coordinación entre departamentos del área de división cuartos, lo cual origina otro tipo de afectaciones para la empresa como la sobreventa de habitaciones, seguimiento a los estándares de calidad en el servicio (implica la administración interna en general, medidas de seguridad, limpieza, entre otros) con las áreas relacionadas con el departamento de división cuartos, para abordar y difundir conocimiento enfocado a los procesos de calidad y mejorar la competitividad de los establecimientos de hospedaje del sector hotelero.

La descripción de las áreas de oportunidad en los establecimientos de hospedaje, se refuerzan con los estudios enfocados a esta área de división cuartos (véase en tabla 9). Donde se establecen las necesidades y funcionamiento constantes para el desarrollo en la hotelería.

**Tabla 9**

*Referencias Teóricas: Áreas de Oportunidad de División Cuartos*

<b>Referencias teóricas: áreas de oportunidad de división cuartos</b>		
<b>2021</b>	(Vatan Y Dogan,	La automatización a partir de robots se encuentra en una etapa temprana, sin embargo, podría atraer huéspedes y ayudar a los hoteles

	2021) (Buhalis Y Moldavska , 2021)	a competir de manera comercial y diversificar productos y servicios. Aunque también podría afectar la comunicación. Asistentes de voz son necesarios para asegurar la interoperabilidad y unificación de los sistemas dentro de la estructura para el futuro. Las integraciones tecnológicas suelen ser complejas y costosas de instalar, pero proporciona importantes beneficios.
	(Louillet, Bédard, Y Dongmo, 2021)	La necesidad del enfoque de los efectos del sistema de información interorganizacional sobre los procesos y los indicadores de desempeño.
<b>2019</b>	Román (2019).	No cuenta la capacidad de informar que servicios ofrece Incomodidades que tiene al momento de registrar Consultar sobre algún cliente que se haya hospedado Necesidad de auditorías para identificar problemas en el ámbito administrativo, responsabilidad social empresarial, infraestructura y equipamiento y calidad en el servicio y atención al cliente
	Villafuerte (2019).	No registrar un check in en el sistema, la entrega de habitaciones ocupadas, entregar una habitación vacía sucia, aplicar una forma de pago de manera equivocada al momento del check out, mejorar el sistema de comunicación interna. Gastos del departamento de ama de llaves que genera un déficit en el presupuesto ya que al incrementarse afecta a la liquidez del hotel
	Falcones (2019).	Gestión de energía Gestión del agua Contaminación del aire Gestión de residuos La necesidad de la adaptación permanente y constante a las necesidades cambiantes de la sociedad para mejorar la productividad y competitividad
	Guzmán Y Medina (2019).	Facilitar la transmisión de información, mediante los recursos, programas y herramientas que permitan procesar, administrar y compartir la información y el conocimiento para ser competitivo en la organización. Las nuevas formas de desarrollar el trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana que permitan la utilización adecuada de los recursos organizacionales. Se coloca personal no calificado La no estandarización de los procesos y aún más de procesos informáticos Mejor proceso de actividades relacionadas con el check in y check out No se aplican las normas de atención al cliente
<b>2018</b>	Intrigado (2018).	El recepcionista no es proactivo, no es capaz de enfrentar los problemas y dar soluciones, proceso indispensable para la mejor captación de turistas La poca seguridad que tiene el cliente interno al momento de realizar los procesos de limpieza en las habitaciones No se cuenta con la protección adecuada en el aseo de los baños La verificación de clientes con algún tipo de virus contagioso Falta de medidas sanitarias y prevención de contagios No reciben capacitación sobre la aplicación de mejores procesos en el área de ama de llaves
	Morales (2018).	El personal de recepción del turno nocturno desconoce algunos de los procesos que se deben realizar en la auditoría nocturna Desconocen la implementación de formatos y reportes como:

		forecast, revenue, el porcentaje de ocupación.
		Desconocimiento que existen procedimientos para la auditoría nocturna,
2017	Inca (2017).	Protocolos de entrega de llaves, realización de reservas por teléfono, Preparación de recibos y facturas, responder las demandas y preguntas de los huéspedes e intentar solucionar las quejas.
2015	Jaramillo (2015)	El organigrama del hotel a pesar de ser departamental y funcional, no es eficaz, puesto que algunas áreas se encuentran en departamentos a los que no pertenecen, esta situación provoca problemas en la comunicación y en la coordinación Es necesario detectar minuciosamente cuáles son los factores que involucran los procesos en los establecimientos hoteleros.

*Nota.* Elaboración propia, con relación a una revisión de literatura realizada en 2018-2021.

Cada una de las áreas de oportunidad, descritas en la tabla 9, corresponde a estudios que señalan las necesidades constantes dentro de la organización. Actualmente, la tecnología adquiere un valor significativo para las organizaciones, por un lado, la automatización a partir de robots, aunque se encuentra en una etapa temprana, podría atraer huéspedes y ayudar a los hoteles a competir de manera comercial y diversificar productos y servicios. Sin embargo, también podría afectar la comunicación (Vatan y Dogan, 2021). Otro avance tecnológico son los asistentes de voz necesarios para asegurar la interoperabilidad y unificación de los sistemas dentro de la estructura de las empresas para el futuro. Es importante señalar, que existe una inversión para las integraciones tecnológicas que suelen ser complejas y costosas de instalar, pero proporciona importantes beneficios (Buhalis y Moldavska, 2021). En este sentido, se entiende la importancia de la tecnología para los hoteles, pero también, es necesaria, la adaptación precisamente a este tipo de cambios, por lo tanto, es necesario un enfoque de los efectos del sistema de información interorganizacional sobre los procesos y los indicadores de desempeño (Louillet, Bédard, y Dongmo, 2021). Y esto puede lograrse a través de la comprensión de la operación dentro del hotel, como la gestión de la colaboración para mejorar la eficacia del equipo, con apoyo de líderes en todos los niveles dentro de la organización, de esta forma se pueden obtener beneficios de innovación y desempeño cambiando el enfoque de la formación de equipos al desarrollo de redes en puntos clave de ejecución. Lo que implica realinear roles y responsabilidades para aprovechar dicha conectividad (Cross, Kate, Dawson y Helferich, 2021). En este orden de ideas, la capacidad de gestión del cambio es necesaria para cumplir con el objetivo de una empresa de éxito, y mejorar la gestión administrativa, desempeño técnico y social. La estrategia de diferenciación en la cadena de valor debe centrarse en la calidad e innovación para superar las expectativas del cliente. Por lo tanto, es

necesario el desarrollo de atributos en productos excepcionales y el desempeño de procesos centrados en el servicio (Pacheco, Cuba, Ñañez y Pacheco, 2021).

De acuerdo con Román (2019) dentro de los establecimientos de hospedaje en el estudio llevado a cabo en Perú, llegan a presentarse problemas en el control de registros y reservaciones de los huéspedes, además, no se cuenta con la capacidad de informar que servicios ofrece, incomodidades que tiene al momento de registrar y consultar sobre algún cliente que se haya hospedado. En este sentido, autores como Villafuerte (2019) en un estudio realizado en Ecuador, mencionan que es necesario un plan de mejora que permita detectar los problemas que acontecen en las empresas de hospedaje, por lo tanto, existe la necesidad de realizar auditorías en el ámbito administrativo, responsabilidad social empresarial, infraestructura y equipamiento y calidad en el servicio y atención al cliente. Debido a que se despliegan otras problemáticas relacionadas con no registrar un check in en el sistema, entrega de habitaciones ocupadas, entrega de una habitación vacía sucia, aplicar una forma de pago de manera equivocada al momento del check out, así como, mejorar el sistema de comunicación interna. Por su parte, Falcones (2019) en otro estudio realizado en Ecuador, señala que otra complicación que se presenta en el departamento de división cuartos son los gastos del departamento de ama de llaves que genera un déficit en el presupuesto ya que al incrementarse afecta a la liquidez del hotel, así como, la falta de gestión de energía, agua, contaminación del aire y manejo de residuos.

La administración de empresas turísticas está sujeta a una serie de complejidades que dependen de las tendencias del turismo, por esta razón, es necesario revisar y analizar cuáles son las modificaciones que se presentan en los diversos segmentos de mercado. La gestión del conocimiento es importante, Guzmán Y Medina (2019), mencionan en un estudio realizado en Colombia acerca del conocimiento en hoteles cinco estrellas que existe la necesidad de la adaptación permanente y constante a las necesidades cambiantes de la sociedad para mejorar la productividad y competitividad, facilitar la transmisión de información, a través de los recursos, programas y herramientas que permitan procesar, administrar y compartir la información y el conocimiento para ser competitivo en la organización y conocer las nuevas formas de desarrollar el trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las

nuevas formas de interacción humana que permitan la utilización adecuada de los recursos organizacionales.

La gestión del conocimiento es indispensable para comprender qué tipo de acciones permiten solucionar las dificultades en el quehacer organizacional, Intrigado (2018), menciona en el estudio acerca de un manual de procedimientos realizado en Ecuador, que en ocasiones se presentan situaciones que afectan a la empresa como: colocar personal no calificado en las áreas operativas, la no estandarización de los procesos y aún más de procesos informáticos, mejorar proceso de actividades relacionadas con el check in y check out, no se aplican las normas de atención al cliente, el recepcionista no es proactivo, no es capaz de enfrentar los problemas y proporcionar soluciones, proceso indispensable para la mejor captación de turistas, la poca seguridad que tiene el cliente interno al momento de realizar los procesos de limpieza en las habitaciones, no se cuenta con la protección adecuada en el aseo de los baños, la verificación y falta de medidas sanitarias y prevención de contagios, y no reciben capacitación sobre la aplicación de mejores procesos en el área de ama de llaves. Morales (2018) señala que “en el área de recepción, durante el turno nocturno desconoce algunos de los procesos que se deben realizar en la auditoría nocturna” (p.13), desconocen la implementación de formatos y reportes como: forecast, revenue, el porcentaje de ocupación y desconocimiento que existen procedimientos para la auditoría nocturna.

Al aumentar la calidad del servicio percibido se obtendrá un efecto positivo sobre la satisfacción de los clientes (Vergara, Quesada, y Blanco, 2011). En este sentido, existen estudios de la percepción de la calidad en el sector hotelero en Cuba, donde se menciona que las empresas que alcanzan la satisfacción del cliente, se benefician de la recomendación del servicio a terceros, así como, fomentar la lealtad en el servicio (González, Argelio y Gómez, 2016).

La hotelería se actualiza constantemente, a partir de los avances tecnológicos, y las nuevas tendencias empresariales, sin embargo, continúan ciertas fallas en el servicio que interfieren en la percepción de la calidad, situaciones o áreas de oportunidad que generan insatisfacción en los clientes (González, Argelio, y Gómez, 2016). En este sentido, los establecimientos de hospedaje tienen la necesidad constante de cumplir con requisitos

establecidos por las normas, y será básico para obtener distinciones o marcas de calidad (Solsona, 2000).

Existen estudios en empresas hoteleras en el caso español donde se menciona que deberían apostar por las certificaciones sectoriales de calidad como una alternativa real que les permita mejorar la productividad y competitividad, en este sentido, una de estas certificaciones es la Q de Calidad Turística, que ayuda a la implantación de un sistema de calidad, es importante tener presente que puede requerir de inversión, sin embargo, buscar resultados en la obtención de mayores ingresos (Sánchez, García, y Marchante, 2014).

Para afrontar cambios en las empresas, se debe considerar el diagnóstico y análisis de los procesos de calidad, que finalmente apoyan las actividades internas de la empresa, como la capacitación del personal, donde “las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, para facultar a los colaboradores con oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes” (Daft, 2010, p.11). Una empresa competitiva considera todos los factores que afectan o benefician, y así mejorar las condiciones.

En este orden de ideas, los establecimientos de hospedaje utilizan los procesos de calidad, no solo consideran el reajuste de actividades y procesos tanto administrativos u organizacionales, también buscan acciones que minimicen los costos, e incrementen los ingresos. En este sentido, se benefician al plantearse cambios técnicos en los procesos, sustitución de materiales, modificaciones en los equipos o diseño de nuevos productos. Sin embargo, el desarrollar nuevos procedimientos y estrategias debe entenderse como el compromiso de las administraciones de los hoteles para ser competitivos en un criterio amplio, a partir de la mejora de las capacidades internas y evitar posponer los cambios necesarios para el éxito de la empresa.

Los procesos de calidad son implementados en la administración y organización de las empresas turísticas de los establecimientos de hospedaje del sector hotelero. Con referencia al aspecto económico, se considera las cinco fuerzas de Michael Porter para comprender los escenarios para la adaptación de la empresa (Porter, 1990). Estas fuerzas permiten diferenciar la posición en el mercado que tiene la empresa, sin embargo, en el presente estudio considera

dos herramientas o estrategias para ponderar el beneficio de las empresas turísticas, primeramente, la economía de escala que permite que a disminución relativa del costo se generen más ingresos para obtener una correcta rentabilidad en la empresa, en la medida que se incrementa la capacidad de producción (Castro y Portuondo, 2009).

En materia económica el uso de las economías de escala constituye un poderoso argumento para hacer frente a la teoría convencional sobre la existencia de costes constantes o crecientes en la producción (Martín, 2003). Además, existe una segunda forma de potenciar las capacidades de la empresa y es a través de un proceso de mejora continua. Pérez y Pérez (2002) mencionan que “para obtener la eficacia esperada en la empresa, es fundamental emplear una metodología que garantice el cambio correcto hacia una real productividad y competitividad” (p.8). Por lo tanto, se considera que la influencia de los procesos de calidad puede mejorar la competitividad de los establecimientos de hospedaje del sector hotelero en el puerto de Acapulco.

La actividad turística ha sido fundamental para el desarrollo del estado de Guerrero, en la economía de los residentes de las zonas turísticas que detentan los atractivos naturales, por tal motivo, fue importante considerar un análisis de los procesos de calidad en el sector hotelero, para identificar y determinar las estrategias que permitan mejorar la competitividad de las empresas en el mercado.

Resulta importante optimizar cada uno de los atributos de los procesos para ser competitivo e innovador. La pertinencia del estudio se debe a la importancia que tiene Acapulco como destino turístico a nivel nacional e internacional, los establecimientos de hospedaje paulatinamente y de manera particular han realizado estrategias, así como, prácticas experimentales, a partir, de la experiencia del personal de las capacidades propias de los profesionistas que son contratados por los hoteles, para proporcionar un cambio o mejora de la empresa que finalmente repercute en la percepción del destino, sin embargo, no se ha logrado consolidar o bien hegemonizar las estrategias para ser eficientes y competitivos.

Para los establecimientos de hospedaje son principios básicos que favorecen la administración general interna, además, de satisfacer o exceder las necesidades y preferencias de los huéspedes. La vocación turística del estado de Guerrero permite inferir en la

importancia del turismo para el estado, tan solo en el periodo de semana santa en 2018 la Secretaría de Turismo informó una ocupación de 82.6% y un 80.6% en fin de año, Acapulco presentó una ocupación de 84.1% y 61.2% respectivamente (SECTUR, 2018).

Finalmente, como parte de la descripción del problema es importante destacar la importancia de la función de las estructuras organizacionales, debido a que reúne ciertos elementos trascendentales para el éxito de las empresas. Estos elementos están en función de la correcta coordinación interna, la supervisión, control y la estandarización o normalización de aspectos son fundamentales en la aplicación y funcionamiento de los procesos de calidad propios del departamento de división cuartos en áreas administrativas, el diseño organizacional y el flujo en la operación diaria de los establecimientos de hospedaje de cinco estrellas. A partir del análisis de tres hoteles de categoría cinco estrellas ubicados en la Zona Tradicional, Zona Dorada y Zona Diamante del puerto de Acapulco, donde se analizó la implementación de procesos de calidad con relación a la competitividad dentro de la organización, por esta razón, se realizó un diagnóstico referente a la calidad, la estructuración y estandarización para la prestación de servicios de hospedaje tanto al cliente externo como al cliente interno.

#### **1.4. Pregunta de Investigación**

##### ***1.4.1. Pregunta principal***

¿Cómo aplicar la diferenciación por procesos como estrategia para desarrollar las capacidades competitivas del Departamento de División Cuartos de hoteles cinco estrellas del puerto de Acapulco?

##### ***1.4.2. Preguntas secundarias***

1. ¿Qué función cumplen los procesos de calidad del departamento de división cuartos en los establecimientos de hospedaje?



2. ¿Cuáles son las necesidades del Departamento de División Cuartos en función de sus características, técnicas y recursos disponibles de los procesos estratégicos y operacionales, a partir de las dimensiones de un modelo de calidad?
3. ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de procesos de calidad y los indicadores de diferenciación considerados por el Departamento de División Cuartos de las empresas del sector hotelero?

## **1.5. Objetivo de Investigación**

### ***1.5.1. Objetivo general***

1.- Explicar la diferenciación por procesos como estrategia para desarrollar las capacidades competitivas del Departamento de División Cuartos de hoteles cinco estrellas del puerto de Acapulco.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

1. Describir el funcionamiento de los procesos de calidad del Departamento de División Cuartos de los establecimientos de hospedaje.
2. Categorizar a través de un reconocimiento de las características, técnicas y recursos disponibles, las necesidades del Departamento de División Cuartos, con relación a sus procesos estratégicos y operacionales, a partir de las dimensiones de un modelo de calidad.
3. Determinar la relación entre las dimensiones enfocadas a los procesos de calidad y los indicadores de diferenciación considerados por el Departamento de División Cuartos de las empresas del sector hotelero.

## 1.6. Justificación

El turismo es una actividad importante para la economía de países que han desarrollado atractivos turísticos, existen estudios que sitúan al turismo como una apuesta clave para el desarrollo de un país, por la capacidad de ser una activa fuente de negocios en materia económica (Jafari, 2005). El turismo para México significa una fuerza económica imponente tan solo en la región de las américas tiene una presencia de 34.961 millones de llegadas, ubicado por debajo de Estados Unidos que sumó 75.608 millones de llegadas internacionales en el año 2016 (UNWTO, 2017).

Esta evolución de llegadas de turistas internacionales, se asume que no todos estos visitantes se internan en el país y realizan una contribución sustantiva a la actividad, sin embargo; no obstante, el volumen de las llegadas, a partir de 2013, presentó un magnífico comportamiento, al considerar que en el año 2017 este grupo de viajeros aportó un poco más del 85% de los ingresos turísticos del país, un dato importante que permite dimensionar que significa el turismo para México (Azcárraga, 2018).

El presente estudio aborda otro aspecto relevante para los viajeros que tiene que ver con la calidad en el servicio del sector hotelero, de acuerdo con el segundo informe de gobierno en el municipio de Acapulco se cuenta con total de 19, 483 cuartos con calidad turística (Gobierno Municipal, 2017). Por esta razón, la justificación del estudio radica en conocer la importancia de implementar procesos de mejora de la calidad e incrementar la competitividad empresarial, así mismo, describir los beneficios que adquieren las empresas del sector hotelero para favorecer la calidad en los servicios y obtener un beneficio adicional que los posicionen como empresas competitivas en el puerto de Acapulco, Guerrero.

En el año 2017, de acuerdo con datos de la Secretaría de Turismo (SECTUR) para el segundo fin de semana de febrero, los diversos destinos de Guerrero registraron una ocupación hotelera del 71.9 por ciento. El gobierno del estado señaló que, de acuerdo a las cifras proporcionadas por la Secretaría de Turismo local, Acapulco registra 65 puntos porcentuales de ocupación, donde la Zona Dorada presentó mayor afluencia con 74.7 por ciento, seguida de la Diamante con 53.5 por ciento y un 42.8 en la Náutica (SECTUR, Boletín Turismo, 2017).

Esto proporciona una idea de la magnitud que abarca este sector y la importancia relativa en la economía de la entidad, de ahí la relevancia social que tiene el sector del turismo para el Estado de Guerrero. Para generar estrategias por procesos para el sector hotelero, proporcionar un servicio de calidad al huésped, favorecer la innovación de la empresa, divulgar conocimiento en toma de decisiones y fomentar mejores prácticas.

Los establecimientos de hospedaje paulatinamente y de manera aislada han realizado esfuerzos para proporcionar un cambio en cuanto a la percepción del servicio de hospedaje que se oferta en el destino, los esfuerzos individuales no han logrado hegemonizar un trabajo conjunto. Hay que precisar que cada establecimiento de hospedaje tiene características propias en todo sentido, solo existe en común una clasificación hotelera propuesta por la Secretaría de Turismo para identificar el nivel de servicio que se espera en función de una categoría por estrellas. Sin embargo, aún no se tiene un registro completo de las empresas o bien la re categorización en cuanto a servicios e instalaciones que ostentan.

Por tal motivo, la realización de objetivos en materia económica, es posible a través de la política pública debido a que es el instrumento de gobierno capaz de satisfacer ciertas necesidades y expectativas para el turismo, la política turística puede ayudar al logro de objetivos o requerimientos de las empresas en materia de capacitación o bien apoyar a través de inversión en metodologías que les permita ser competitivos a partir de las propias fortalezas (Magaña, 2009).

Los establecimientos de hospedaje buscan alternativas para ser competitivos, sin embargo, hace falta generar conocimiento que estandarice prácticas concretas como los procesos de calidad internos, existen estudios que relacionan la calidad con la mejora de resultados, la única situación de observar es la necesidad de recurrir a apoyos externos, es decir, a través de certificaciones externas como ISO o Q de calidad (Aznar, Bagur, y Rocafort, 2016).

En este sentido, a partir de un sistema de gestión de calidad como ISO9001:2015 se debe adaptar esta normalización de procesos para implementar, mejorar o corregir los procesos de gestión de calidad administrativos y operativos de las empresas. De hecho, las certificaciones de calidad turística surgen como una estrategia de mejoramiento y

consolidación de la competitividad, por que las empresas necesitan de este tipo de herramientas que finalmente cumplen con un propósito de fortalecer la calidad en los prestadores del destino y en los productos (Castilla y Alarcón, 2017).

La investigación tiene una implicación practica al desarrollar un instrumento metodológico en procesos para el departamento de división cuartos que identifique las necesidades de los hoteles, primeramente al considerar la información que proporcionen los hoteles acerca de los procesos de calidad que son implementados por los establecimientos de hospedaje del sector hotelero de Acapulco. En este sentido el valor teórico se centran en aportar al conocimiento con relación a los procesos, en la estructura divisional de la organización, analizar la descripción de procesos y su influencia en la diferenciación como alternativa competitiva para los hoteles y reflexionar teóricamente como mejorar los servicios al huésped. Además, que el estudio sirva como referente para otras zonas o destinos turísticos, con la finalidad de dirigir y redirigir la práctica concretamente a mejorar los servicios al huésped, a través del entendimiento de la importancia de la configuración divisional de la empresa para la coordinación interna, de esta forma se corrobora la organización divisional de la teoría de las estructuras eficientes en las organizaciones de Mintzberg.

Se consideró conveniente porque el estudio aporta conocimiento en procesos de calidad que permiten solucionar a las áreas de oportunidad que se suscitan en la administración y operación hotelera de un departamento con implicaciones directas con el servicio al huésped y satisfacción al huésped. Además, una utilidad práctica para innovar estrategias de adaptación a nuevos procesos y fomentar el conocimiento para la coordinación entre departamentos de división cuartos. Así mismo, identificar de manera preventiva o correctiva las dificultades que se presentan en el área de división cuarta, concerniente a los estándares de calidad (implica atención al huésped, procesos administrativos, procesos operativos, limpieza, seguridad, entre otros). Es importante desarrollar el tema para profundizar en el conocimiento de procesos de calidad que afectan al servicio al huésped, situación que puede originar una percepción no satisfactoria de las empresas.

La investigación consideró los enfoques cualitativo y cuantitativo, el método cualitativo agrupó información relevante acerca de los procedimientos y procesos de calidad en los establecimientos de hospedaje.

El método cuantitativo reunió información de personas clave que intervienen en los procesos de calidad. Así mismo, se obtuvo información concerniente a la calidad y como contribuye a fortalecer la administración y operación interna de los establecimientos de hospedaje, esto permitió tener una perspectiva teórica en función de las variables y como asociarlas para el bienestar y eficiencia de las empresas, por tal motivo, es importante para los establecimientos de hospedaje contar con información enfocada a los servicios que desarrollan. Además, la investigación permitió relacionar teorías enfocadas a los procesos de calidad y como impactan en la competitividad empresarial del sector hotelero.

El estudio tiene una utilidad metodológica, debido a que propone la construcción y validación de un instrumento de medición de Procesos de Calidad y Competitividad (IMPCC) para el departamento de división cuartos en un estándar de calidad del sector hotelero, se difunde el método científico para analizar casos con características semejantes. Atiende un tema que puede aportar información para dirigir o redirigir la administración y operación de la empresa. Se formuló un instrumento metodológico enfocado atender las necesidades reales de los establecimientos de hospedaje, referente a procesos de calidad que incremente la satisfacción de huéspedes, y a su vez incremente la competitividad a través de una estrategia de diferenciación.

## **1.7. Hipótesis**

### ***1.7.1. Hipótesis alternativa***

H1. Los procesos internos enfocados en la supervisión, análisis, evaluación y soporte se relacionan significativamente con la estrategia genérica de diferenciación al asegurar la adaptación, coordinación e interacción a nuevos procesos para la eficacia y funcionamiento de la administración y operación del departamento de división cuartos de hoteles categoría cinco estrellas de Acapulco.

### ***1.7.2. Hipótesis nula***

H0. Los procesos internos enfocados en la supervisión, análisis, evaluación y soporte, no se relacionan significativamente con la estrategia genérica de diferenciación para asegurar la adaptación, coordinación e interacción a nuevos procesos para la eficacia y funcionamiento de la administración y operación del departamento de división cuartos de hoteles categoría cinco estrellas de Acapulco.

## **1.8. Limitación y delimitación del problema**

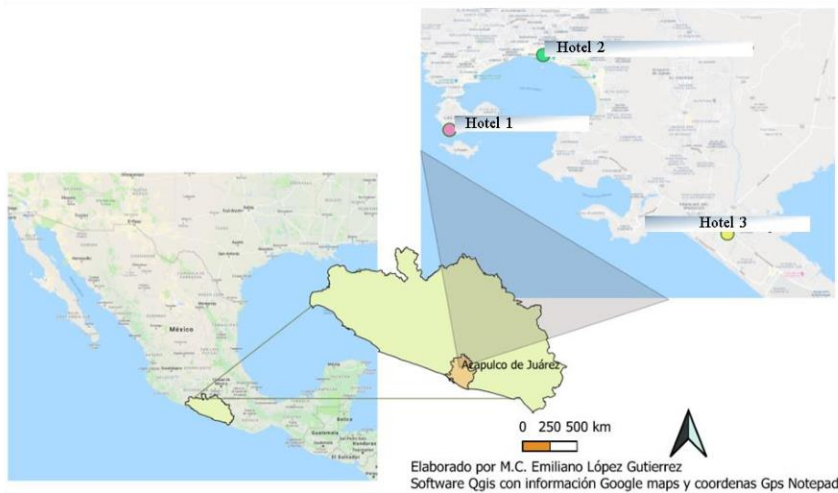
Para efecto de la investigación y evitar un sesgo en la misma se delimitó el estudio, debido a que difícilmente un fenómeno social podría estudiarse en todo el ámbito que se presenta, a partir de este preámbulo debe de señalarse el área geográfica que comprenderá la investigación (Rojas, 2013). Las limitaciones para la investigación consistieron en cuatro apartados: espacio, tiempo, teoría y circunstancia. A continuación, se expresan las limitaciones en los términos establecidos.

### ***1.8.1. Limitación espacial***

El área de las unidades de análisis se ubica en el estado de Guerrero, el cual ocupa el lugar 14 en superficie territorial, tiene una extensión de 63,596 km<sup>2</sup>; 3.3 % de la superficie. El estudio se realizó específicamente en el municipio de Acapulco, destino turístico tradicional. Lugar que por la estratégica localización y la proximidad con la Ciudad de México, le permite tener un centro emisor local importante de turistas nacionales. Limita al norte con los municipios de Chilpancingo y Juan R. Escudero, al sur con el océano Pacífico, al este con el municipio de San Marcos, y al oeste con el municipio de Coyuca de Benítez (Véase en figura 15).

## Figura 15

Mapa del municipio de Acapulco de Juárez. Aplicación del Sistema de Información Geográfica software QGis.



*Nota.* Elaboración propia con base en el sistema de información geográfica software QGis

La Zona Tradicional está integrada por el centro de la ciudad, barrios tradicionales que se conformaron en torno al zócalo y detrás del Fuerte de San Diego, básicamente fueron las primeras urbanizaciones de Acapulco. La segunda zona de estudio es el Acapulco Dorado, ubicada en el centro de la actividad turística de Acapulco, una zona consolidada, que pese a las características en tipo, cantidad y calidad de los establecimientos turísticos, en general, “la clientela de alto poder adquisitivo desciende y los negocios de las firmas de prestigio y/o transnacionales cierran o se reubican en los espacios de moda o más exclusivos del puerto, actualmente en la zona de Acapulco Diamante” (Valenzuela, 2010, p.185). La Zona Diamante es la tercera área de estudio donde el atractivo principal que generó un despegue turístico fue la bahía de Puerto Marqués.

La investigación analizó una población de un establecimiento de hospedaje de cinco estrellas de la Zona Tradicional, un hotel de la Zona Dorada y un hotel de Zona Diamante del Puerto de Acapulco del Estado de Guerrero, para conocer los procesos y procedimientos de calidad que se implementan en el departamento de división cuartos del sector hotelero, así como, el funcionamiento con relación a la normalización y estandarización de una norma internacional de calidad como el ISO9001:2015 para mejorar el nivel de competitividad.

Acapulco cuenta con una planta turística hotelera conformada por cuatro zonas turísticas, la Zona Tradicional o Náutica, Pie de la Cuesta, Zona Dorada, Zona Diamante. Dentro de estas zonas turísticas el sector hotelero se encuentra categorizado por una clasificación de estrellas, clasificación especial, Gran turismo, cinco, cuatro, tres, dos y una estrella. Según, la clasificación de la oferta hotelera de la Secretaría de Turismo, Acapulco Diamante cuenta con 30 hoteles, Acapulco Dorado 99 hoteles, Acapulco Náutico 119 y Pie de la Cuesta con 27 (Véase en tabla 10).

**Tabla 10**

*Oferta hotelera de Acapulco 2018*

				<b>Clasificación</b>	<b>Categoría</b>	<b>Hoteles</b>	<b>Cuartos</b>
				C.E.	Clase especial	6	1686
<b>Zonas</b>	<b>Zona turística</b>	<b>Hoteles</b>	<b>Cuartos</b>	G.T.	Gran turismo	8	2456
<b>A.D.</b>	Acapulco diamante	30	4425	5*	Cinco estrellas	14	3023
<b>A.D.</b>	Acapulco dorado	99	9893	4*	Cuatro estrellas	45	5790
<b>A.T.</b>	Acapulco tradicional	119	4793	3*	Tres estrellas	87	3885
<b>P.C.</b>	Pie de la Cuesta	27	372	2*	Dos estrellas	81	1955
Total		<b>275</b>	<b>19483</b>	1*	Una estrella	34	688
<b>GLOBAL</b>						<b>275</b>	<b>19483</b>

*Nota.* Elaboración propia. Con base en la información de la Secretaría de Turismo 2018.

La investigación se realizó a través de un estudio de caso para incidir de manera directa y ayude a entender con mayor profundidad un fenómeno y aprender de éste (Hernández et al., 2014), en las características con mayor detalle de cada proceso de calidad que desarrollan las empresas como unidades de análisis. Para el estudio de caso es relevante la interpretación. El objetivo de un caso no es la comprensión de otros. La primera obligación es comprender este caso concreto o de especial interés (Muñoz, 2011). La importancia de este tipo de estudio se debe a la profundidad que se le dedica (Ruiz, 2012). El método integra las técnicas de la observación, descripción de contextos, la entrevista y la revisión de documentos (Stake, 1999).



La observación permite inferir en la realización de hipótesis y buscar pruebas (Zorrilla y Torres, 1992). La técnica de la entrevista semiestructurada se utilizó como otra herramienta para conocer la percepción del personal involucrado directamente con los procesos de calidad.

Delimitar un tema de estudio significa, enfocar en términos concretos nuestra área de interés, especificar los alcances, y determinar los límites (Rojas, 2013).

### ***1.8.2. Limitación teórica***

La presente investigación consideró como limitación teórica, el insuficiente acercamiento o profundidad hacia las unidades de análisis, respecto a las variables de procesos de un departamento como el de división cuartos, así como, la implementación de la diferenciación por procesos como estrategia genérica para favorecer la competitividad de los hoteles en el sector turístico. Además, la apreciación para abordar los temas resulta en una fundamentación insuficiente en el apartado epistémico. En este sentido, fue necesario considerar estas aseveraciones para evitar construir un diseño metodológico inadecuado, finalmente, se estableció una perspectiva que concentra el entendimiento de teorías como el estructural funcionalismo dentro de la dinámica actual de las empresas hoteleras.

### ***1.8.3. Limitación temporal***

La limitación temporal corresponde al periodo comprendido de agosto de 2018 y julio del 2021, para resultar en un total de 36 meses, para completar la estructuración final de la investigación.

### ***1.8.4. Limitación circunstancial***

Se consideró una limitación circunstancial la apropiación de la información en las unidades de análisis, debido a que se contó con el apoyo de la empresa, sin embargo, las políticas internas de cada empresa establece un límite para emitir información con carácter de respeto a la privacidad a los datos de la empresa. Además, otro tipo de situaciones como la interacción y observación en cada hotel estuvo sujeto a las facilidades que brinde el personal que labora en la organización. En este orden de ideas, otra circunstancia impredecible se presentó en el primer trimestre del año 2020, cuando se decretó una alerta mundial por una emergencia sanitaria denominada SARS-Cov-2 o Covid-19 (coronavirus), que inició una nueva

normalidad para la humanidad. Durante todo el transcurso del año 2020 y del año en curso, se detuvieron actividades de producción, generando afectaciones de toda clase. Para el caso de la investigación se presentaron un número importante de situaciones, como el cierre de empresas, cambio de administraciones, restricciones para ingresar al trabajo de campo, entre otras.

### **1.9. Dimensiones de la investigación**

El turismo es una actividad económica que presenta una serie de tendencias cambiantes, que deben considerarse para incrementar la demanda turística. En la planta turística se suscitan una serie de dificultades. Existe la necesidad de mejorar los procesos de la administración y operación interna de las empresas turísticas.

La investigación tuvo por objeto identificar los tipos de procesos de calidad internos administrativos y operativos de los establecimientos de hospedaje, por lo tanto, la obtención de datos se realizó a partir de una investigación de campo. Se consideró las dimensiones normativas de un modelo de estandarización certificada de calidad, para la construcción de instrumento que permita profundizar en la explicación de la función que cumplen los procesos de calidad que se realizan en el departamento de división cuartos seleccionados de los hoteles categoría cinco estrellas del estudio de caso. En este sentido, desarrollar un instrumento metodológico que potencialice o reajuste las capacidades competitivas de la organización, es pertinente debido a que permite incrementar la competitividad, no solo en el segmento turístico, también ser competitivos internamente, a partir de una estrategia basada en la diferenciación por procesos.

La investigación tiene una extensión a partir de un estudio de caso acerca de los procesos de calidad en las empresas turísticas para incrementar la competitividad de los establecimientos de hospedaje del sector hotelero, por esta razón fueron seleccionados tres hoteles de las tres zonas turísticas del puerto de Acapulco. Referente al aspecto económico se consideran los ingresos y costos como parte de la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, a través del enfoque cualitativo y cuantitativo se obtuvo la medición de las variables de procesos de calidad para mejorar la competitividad de los establecimientos de hospedaje del sector hotelero en el puerto de Acapulco (véase en tabla 11). Se utilizó la norma de la Asociación Americana de Psicología APA para la redacción del escrito (Benítez y Álvarez, 2020).

**Tabla 11**

*Dimensiones de variables enfocadas en procesos de calidad y competitividad*

<b>Desempeño de los procesos estratégicos y de soporte del área de división cuartos para la prestación del servicio</b>		
<b>Investigación sobre ‘procesos</b>		
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
<b>Procesos de calidad</b>	Contexto de la organización	Las relaciones contractuales con los clientes Creación de un nuevo documento Incluir los nuevos requisitos dentro del manual de calidad
	Liderazgo	Eficacia en procesos La política de la calidad Integración de requisitos, objetivos y procesos de calidad en la organización Enfoque a procesos
	Planeación	Planificar los cambios La asignación de responsabilidades
	Soporte	Nuevo proceso productivo Disponibilidad de los recursos Recursos internos Recursos externos Proveedores
	Operación	Implantación del control de los procesos Almacenamiento de información documentada al cumplimiento de los procesos según lo planificados Interacción acerca del producto
	Evaluación del desempeño	Auditoría interna Revisión por la dirección
	Mejora	Asegurar procesos Asegurar el seguimiento al de estándar de calidad Asegurar la mejora continua de la organización
<b>Investigación sobre ‘Competitividad por estrategia genérica de diferenciación por procesos</b>		
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
<b>Competitividad por estrategia genérica de diferenciación.</b>	Liderazgo en costos	Actividades de abastecimiento
	Atributos que sean distintos	Entrega del producto
	Ventaja competitiva	Actividades de soporte
	Concentración en la diferenciación	Servicio

*Nota.* Elaboración propia con base en una revisión de literatura en el periodo 2018-2020.

La tabla muestra la descripción de las variables de procesos de calidad, la cual referencia las categorías o dimensiones de la norma internacional ISO9001:2015, esta variable

consideró una serie de indicadores en consecuencia a cada dimensión y conforme a las implicaciones de los procesos aplicables al departamento de división cuartos. Por otra parte, la variable de competitividad consideró la dimensión de diferenciación para contrastarse dentro del diseño metodológico con la variable de procesos de calidad, es decir, se estableció la relación entre los procesos de calidad y la diferenciación como estrategia genérica en cuanto a costos, rendimiento y calidad.

Con relación a la dimensión de contexto de la organización, como un indicador general hacia la coordinación conforme a los requisitos de los procesos internos se ubicó el sistema integral “Enterprise Resource Planning” por las siglas en inglés (ERP), sistema que tiene cientos de procesos empresariales integrados en la lógica del sistema que pueden coincidir o no con el funcionamiento actual de la empresa. Mediante, este sistema se fomenta la estandarización e integración de la comunicación y la coordinación (Martínez, 2013). Para la dimensión del liderazgo, se consideró el indicador eficacia al seguimiento de procesos de la dirección estratégica de la organización, que se caracteriza por la implementación de un plan estratégico para una gestión eficiente y se basa en un diagnóstico estratégico (Parra P. L., 2009). Para la dimensión de planeación, el indicador de planeación de los cambios contempla los planes de acción para mejorar la competitividad (Sandrone, 2011). La dimensión de soporte consideró el indicador de disponibilidad de los recursos que a nivel micro una empresa se enfoca en la capacitación, entrenamiento y acondicionamiento del personal, pero que también, implica el marketing, incorporación de tecnología e innovación (Millán y Gómez, 2018). La dimensión de la operación consideró el indicador interacción del control de los procesos, donde las características de los servicios tienen implicaciones estratégicas y operativas, así como, la interacción de los elementos como un sistema de trabajo (Adriazén, 2011). La dimensión de evaluación de desempeño implica al indicador de auditoría interna, donde se empleaban algunos mecanismos para llevar a cabo este indicador como la escala de puntuación, la lista de verificación, el método de registro, la escala conductual y la evaluación por grupo (Oajaca, 2013). Por último, para la variable independiente se consideró la dimensión de mejora a partir del indicador aseguramiento de la mejora continua de la organización, que se encuentra estrechamente relacionado a la satisfacción, contribución y resultados (Ríos y Freire, 2013).

Con referencia a la categoría denominada diferenciación. La dimensión concentración en la diferenciación, se agrupó en el indicador gestión de procesos el cual consiste en el diseño, control y mejora continua. Esto como parte de la efectividad que se relaciona con la medida del grado de éxito de los objetivos. Adicional, a lo anterior el perfeccionamiento es parte, así como, la reingeniería, innovación, y el mejoramiento continuo. La gestión de procesos consideró las estrategias actuales que se implementan en el sector hotelero, orientado al contexto de la organización y el liderazgo, información que se estructuró para proveer de fortaleza y fundamento a los resultados del análisis cualitativo de la investigación. En primer lugar, la coordinación que actualmente se afronta a partir de estrategias como el BPM software por las siglas en inglés Business Process Management Software. El cual parte de un enfoque de gestión. Donde la cultura organizacional puede convertirse en un activo real para la empresa para transformar varios procesos de la organización (Szymańska, 2021). Esta dimensión, considera la creación de modelos conceptuales de la gestión de calidad con base en sistemas de calidad (Jácome, 2021).

La dimensión de ventaja competitiva, a partir del indicador actividades de soporte incluye el diseño que se fundamenta con otros indicadores adaptados a la estructura de la organización, como el ámbito económico, para evitar el desperdicio de los recursos a la hora de ejecutar las operaciones (Montoya y Aguilar, 2011). Para Matadamas, Morgan y Diaz (2015) la ventaja competitiva considera la eficiente gestión de los procesos, la gestión eficiente de los costos/gastos, desarrollo de crecimiento y desarrollo de capital humano, y por último, en el desarrollo del área de Ventas y Servicio al cliente. Mientras, que Ortega, Beatriz y Lévy (2008) en otro momento señalan como servicios de apoyo la conexión para ordenadores/Internet en la habitación, caja de seguridad de valores en la habitación, puerta de seguridad para la habitación y la prensa gratuita. La dimensión de actividades de soporte se encuentra estrechamente relacionada con actividades para la planeación y recursos de la organización. Una de las estrategias detectadas es el branding interno orientado a la gestión de marca. Y busca crear acciones interfuncionales con las áreas de marketing y recursos humanos, con la finalidad de promover la marca de manera interna hacia las partes interesadas externas con éxito (Barros, 2021). Otra estrategia es el modelo Valioso, Raro, Inimitabilidad, Organización (VRIO), el cual es aplicable para reconocer si las competencias centrales, recursos y capacidades son valiosas, raras, inimitables y si la organización capta valor, a partir

del análisis de factores internos, valor, calificación y comentarios (Wheelen y Hunger, 2007). Porque las competencias ayudan a fortalecer el carácter e identidad del individuo, con los procesos de saber (Know), saber cómo (Knowhow), demostrar cómo (show how), y hacer (doing) (Villa, 2020). Así como, la implementación de estrategias de endomarketing o marketing interno, que ayuda a la obtención de resultados favorables y generadores de valor en las organizaciones. Al optimizar la productividad, motivación, rotación de personal baja y colaboradores leales (Buitrago y Rey, 2021). En este orden de ideas, el coaching y el mentoring es una estrategia que se impulsa actualmente, donde el crecimiento personal es el beneficio más común del entrenamiento y la tutoría, por lo tanto, es necesario seguir los pasos de establecer una meta, descubrimiento, aplicar, integrar y meta. Es imperativo si una empresa realmente quiere mejorar las capacidades del personal (Lall, 2021). En cuanto, a la operación los sistemas modernos son necesarios para la funcionalidad. La infraestructura como un servicio (IAAS, Infrastructure as a Service) es un proveedor con un sitio web que ofrece recursos informáticos, que funciona como un servidor en línea o mejor conocido como nube, donde se almacenan o respaldan los datos de información. Software (SAAS, Software as a service) es un servicio que se proporciona por un proveedor que oferta los servicios de aplicaciones o software para usuarios, es un sitio web de paga, por tal motivo el usuario obtiene permisos de dominio y hosting rápido, ofreciendo seguridad en el respaldo de las bases de datos de información (Ramos y Ramos, 2011). Aún existen software que continúan implementándose y que no sido actualizados, son sistemas que han sido pioneros en la administración de hoteles como fidelio, Arpon entre otros. Cabe destacar, que siguen vigentes por la confianza que se tiene por la funcionalidad y diseño, una de las desventajas al igual que otros sistemas reconocidos es el alto costo que representa para hoteles pequeños (Gavilanes, 2014). Por otro lado, en la actualidad software como Logimic, Cloudbeds o Front2go son software que presta un servicio online con capacidad para almacenamiento de datos en línea. Actualmente, el software Opera, es el sistema avanzado que permite a las empresas o corporativos almacenar, expandir, controlar, administrar toda la información, sin embargo, el costo es importante y no todas las empresas incluyendo corporativos pueden adquirirlo.

La dimensión de atributos que sean distintos, consideró el indicador entrega del producto, este indicador normalmente se asocia a la temporalidad, es decir, el control de gestión debe ser algo permanente y no esporádico, con mediciones establecidas previamente

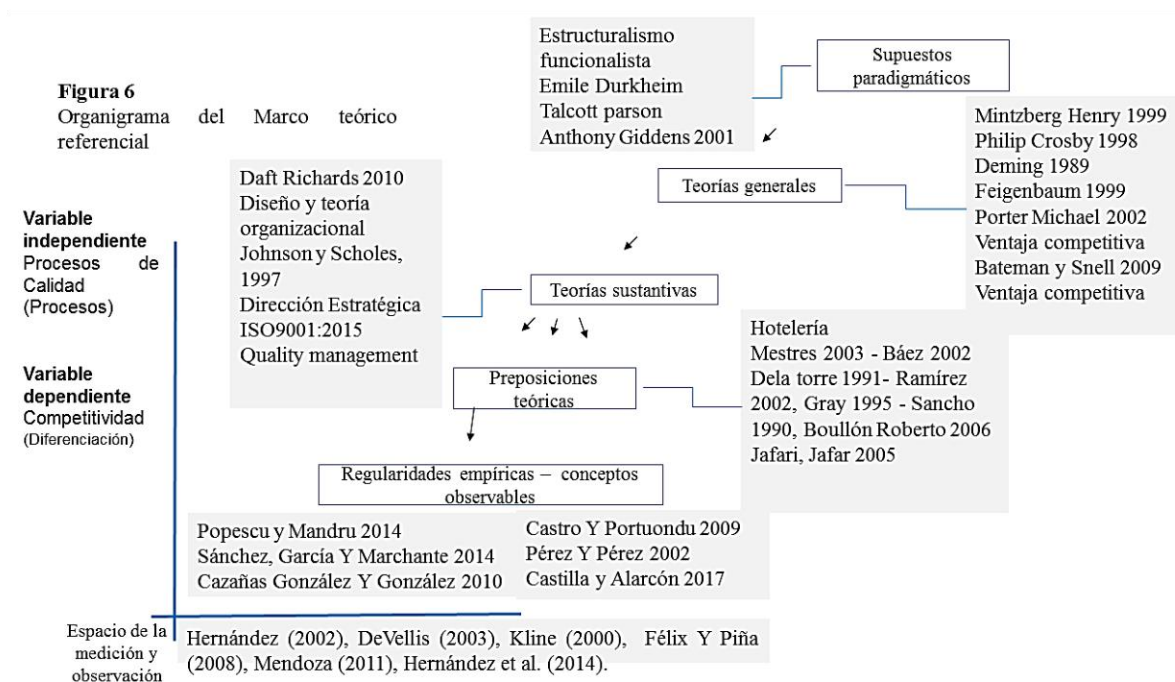
(Montoya y Aguilar, 2011). Además, de la adopción de presupuestos para la estandarización de procesos (Fagua y Murcia, 2018). En otros indicadores se encuentran la prontitud en el servicio, puntualidad en la entrega, cumplimiento, exactitud de los requisitos del servicio adquirido, relación beneficio-costos (Riera y Naranjo, 2013). Los indicadores descritos conforman el fundamento para comprender los tipos de acciones u estrategias que se han implementado a través del tiempo, para la búsqueda de la competitividad, al considerar relevante los procesos como un mecanismo para desarrollar las capacidades de la organización. La dimensión de entrega del producto se asoció directamente con las actividades relacionadas con la evaluación de desempeño y la mejora en la organización. En el primer caso, resulta esencial la auditoría nocturna, la auditoría de ingresos hacen referencia en el contexto contable a la auditoría operacional y a una parte de la administrativa, respectivamente, además, ambas deben pasar de la óptica transaccional a la estratégica. La auditoría financiera puede cumplir con el proceso de analizar la operación en conjunto y la compare con indicadores sectoriales para mejorar la toma de decisiones. La auditoría de egresos cuenta con connotaciones asociadas a riesgo, en cuanto a la rotación de proveedores, endeudamiento, apalancamiento y cobertura de intereses (Paredes y León, 2021). En segundo lugar, una revisión de los modelos de calidad como el ciclo PDCA del Dr. Deming, el EFQM European Foundation for Quality Management, la Norma Internacional ISO International Organization for Standardization y el TQM Total Quality Management.

## CAPITULO II. INFLUENCIA DE LA CALIDAD EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

Este apartado comprende el supuesto paradigmático, las teorías generales, teorías sustantivas, proposiciones teóricas y regularidades empíricas que han sido guía para la estructuración del marco teórico referencial, con la finalidad de proporcionar explicación y razonamiento, así como, coherencia entre los hechos iniciales de la investigación (Daros, 2002). Estos niveles de abstracción son apropiados para diferenciar el nivel de intervención de cada concepto a ser definido y aplicado en la investigación (véase figura 16). La conformación del marco teórico referencial agrupó la información concerniente a procesos de calidad y la relación con la competitividad, a partir de una estrategia genérica de diferenciación por procesos.

**Figura 16**

*Organigrama del Marco teórico referencial*



*Nota.* Elaboración propia con base en la revisión de literatura. Los niveles de abstracción de Sautu (2005)

La revisión de literatura identificó de manera específica, tanto, las categorías de investigación para el enfoque cualitativo, como las variables para el análisis con el enfoque cuantitativo. Inicialmente, el total de material consultado constó de una revisión de 100 referencias bibliográficas distribuidas de la siguiente manera: 84 artículos científicos, 10 libros



digitales, seis manuales referentes a la variable de calidad (Véase en tabla 12). Además, una vez analizadas las referencias se consideró un total de 12 artículos como apoyo que se describen más adelante (López, Maldonado y Ortega, 2019).

**Tabla 12**

*Tipo de literatura consultada para la investigación*

	Texto			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>1 Artículos</b>	84	84.0	84.0	84.0
<b>2 Libros</b>	10	10.0	10.0	94.0
<b>3 Manuales</b>	6	6.0	6.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Como resultado de la revisión se encontró un total de 58 referencias concernientes a la variable de calidad, distribuidas en 51 artículos científicos, un libro electrónico y seis manuales enfocados a la variable. Así mismo, se consideró 30 referencias bibliográficas en función de la variable competitividad, donde se encontró un total de 26 revistas científica y cuatro libros digitales (Véase en tabla 13).

**Tabla 13**

*Total de búsqueda por variable*

	Variables de estudio			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>1 Calidad</b>	70	70.0	70.0	70.0
<b>2 Competitividad</b>	30	30.0	30.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Referente al resultado de las variables de estudio.

Al considerar la variable de competitividad y calidad se relacionó parte del material encontrado en 12 artículos científicos, con otras temáticas afines a las variables, por ejemplo, la adaptabilidad, recursos humanos, comunicación, dirección, economía, excelencia, gestión, informática, innovación, responsabilidad empresarial, riesgo, satisfacción y por ultimo

estrategia, procesos y estructura organizacional, cabe destacar que estos tres últimos temas fueron constantes respecto a los otros. Los temas descritos guardan una relación con la calidad, pero la incidencia se considera secundaria con respecto al desarrollo que se pretende del análisis, sin embargo, es importante, porque surgen las líneas de investigación o tendencias referentes al tema. Por otra parte, la revisión permite identificar que existen un número considerable de referencias asociadas a la norma internacional ISO 9001 para abordar los temas referentes a procesos de calidad (Véase en tabla 14). Así mismo, el sistema de calidad total Quality Management, la escala de medición SERVQUAL, la Q de calidad y por último la European Foundation for Quality Management. Estos son los principales sistemas de calidad implementados en esta década por los grandes corporativos, para hacer frente a los procesos internos de calidad.

**Tabla 14**

*Tipos de certificaciones internacionales*

**Certificaciones internacionales implementadas en el sector turístico**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>1 EFQM</b>	4	4.0	4.0	24.0
<b>2 ISO</b>	35	35.0	35.0	39.0
<b>3 Q</b>	5	5.0	5.0	44.0
<b>4 RE</b>	3	3.0	3.0	47.0
<b>5 SERVQUAL</b>	6	6.0	6.0	53.0
<b>6 TQM</b>	12	12.0	12.0	65.0
Total	65	65.0	65.0	

*Nota.* Elaboración propia con base en la revisión de literatura y el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Estas son las siglas referente a la tabla de resultados EFQM European Foundation Quality Management, ISO International Organization for Standardization, Q de calidad es una marca de prestigio enfocada a la calidad, RE responsabilidad empresarial, SERVQUAL calidad en el servicio, por último, la sigla TQM Gestión de la calidad total. Por otra parte, la consulta concentró de las 100 referencias un total de 77 documentos escritos en español y 23 en idioma inglés, de la variable calidad un total de 50 referencias escritas en el idioma español

y 20 referencias en inglés. Respecto a la variable de competitividad la consulta de material en español fue de 27 artículos y tres en el idioma inglés (Véase en tabla 15).

**Tabla 15**

*Total de textos consultados por idioma*

	<b>Idioma</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>1 Español</b>	77	77.0	77.0	77.0
<b>2 Inglés</b>	23	23.0	23.0	100.0
<b>Total</b>	100	100.0	100.0	

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Con relación a la información de las variables analizadas en los artículos se detectó que del análisis de la variable calidad existen 42 referencias de tipo cualitativo y 12 de tipo cuantitativo, donde se realiza investigación de análisis y evaluación. Con relación a la metodología utilizada en los artículos se detectó que respecto a la variable competitividad existen 15 referencias de tipo cualitativo y dos de tipo cuantitativo, y dos con un enfoque mixto.

**Tabla 16**

*Caracterización metodológica de los textos analizados*

	<b>Metodología</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>1 Cualitativo</b>	62	62.0	62.0	62.0
<b>2 Cuantitativo</b>	24	24.0	24.0	86.0
<b>3 Mixto</b>	14	14.0	14.0	100.0
<b>Total</b>	100	100.0	100.0	

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). La revisión de la literatura contempló los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto.

Con relación a la metodología utilizada en los artículos se detectó un total de 62 artículos con un enfoque cualitativo, 24 cuantitativos y 14 mixto (Véase en tabla 16). Así mismo, 98 tienen características de descriptivo y dos explicativos. En la tabla 17 el método

descriptivo fue el más utilizado con 98 documentos, mientras que 2 documentos emplearon el explicativo (López, Maldonado y Ortega, 2019).

**Tabla 17**

*Método utilizado en los textos revisados*

<b>Método utilizado en las referencias revisadas</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>1 Descriptivo</b>	98	98.0	98.0	98.0
<b>2 Explicativo</b>	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). El método aplicado en las investigaciones se concentró en el descriptivo y explicativo en menor proporción.

La técnica utilizada para las investigaciones consistió en mayor medida del análisis de 57 artículos de revisión bibliográfica, 26 estudios con aplicación de cuestionario, cinco que realizaron entrevistas y 12 artículos consideraron el método combinado de la encuesta en dos aplicaciones (Véase en tabla 18).

**Tabla 18**

*Técnica aplicada en los textos analizados*

<b>Técnica aplicada en los documentos</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>1 Encuesta</b>	12	12.0	12.0	12.0
<b>2 Encuesta</b>	26	26.0	26.0	38.0
<b>3 Entrevista</b>	5	5.0	5.0	43.0
<b>4 Bibliográfica</b>	57	57.0	57.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

La siguiente grafica muestra los países donde se ha desarrollado investigación de la variable calidad. El mayor porcentaje de fuentes se concentró en los países de España y México (Véase en tabla 19).

**Tabla 19**

*Búsqueda de textos por país*

**País**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Argentina	2	2.0	2.0	2.0
2 Brasil	1	1.0	1.0	3.0
3 Chile	1	1.0	1.0	4.0
4 Colombia	10	10.0	10.0	14.0
5 Croacia	2	2.0	2.0	16.0
6 Cuba	6	6.0	6.0	22.0
7 Ecuador	6	6.0	6.0	28.0
8 España	22	22.0	22.0	50.0
9 EUA	4	4.0	4.0	54.0
10 Holanda	1	1.0	1.0	55.0
11 Irán	1	1.0	1.0	56.0
12 Lituania	1	1.0	1.0	57.0
13 Macedonia	1	1.0	1.0	58.0
14 Malasia	3	3.0	3.0	61.0
15 México	21	21.0	21.0	82.0
16 Perú	2	2.0	2.0	84.0
17 Polonia	1	1.0	1.0	85.0
18 Portugal	2	2.0	2.0	87.0
19 Republica checa	1	1.0	1.0	88.0
20 Reino unido	1	1.0	1.0	89.0
21 Rumania	1	1.0	1.0	90.0
22 Serbia	1	1.0	1.0	91.0
23 Taiwán	1	1.0	1.0	92.0
24 Suiza	4	4.0	4.0	96.0
25 Republica dominicana	1	1.0	1.0	97.0
26 Venezuela	3	3.0	3.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Destacar que se encontró un mayor número de casos de estudio a partir de los procesos de calidad y competitividad en España con 22 artículos, 21 en México, 10 en Colombia, seis en Cuba y Ecuador, cuatro en EUA Y Suiza. Las referencias respecto a la competitividad, se recopiló una mayor fuente de datos en México con nueve artículos de los 21 artículos totales

por país, seguido por EUA con tres. Cabe destacar, que durante el transcurso de la investigación se han incorporado citas actualizadas entre los años 2019-2021.

Finalmente, se realizó un conteo final de una extensa revisión de literatura con fundamentos teóricos, para estructurar la cohesión entre dos variables, desde la parte teórica, metodológica, estadística y complementaria para generar coherencia entre cada apartado del estudio. La información concentró artículos científicos, libros, documentación de índole gubernamental como informes, estadísticas, etc. Por esta razón se realizó e integró la última revisión general del documento con todas las fuentes actualizadas, incluyendo un desglose de las disciplinas que contribuyeron a la construcción teórica de la investigación (véase tabla 20).

**Tabla 20**

*Referencias de la investigación*

<b>Referencia</b>	<b>7 años 2015-2021</b>	<b>Otros años</b>	<b>Total</b>
Procesos de calidad	22	31	53
Competitividad	11	19	30
Organizacional	9	11	20
Metodología	7	27	34
Paradigma	3	15	18
Hotelería	25	13	38
Datos	17	9	26
Turismo	1	20	21
Contextualización	1	6	7
Ambiental	1	3	4
Covid	9		9
	106	154	260

*Nota.* Elaboración propia con base en la revisión de literatura.

La tabla muestra el concentrado de fuentes citadas con un total de 53 fuentes con relación a procesos de calidad, 34 enfocados a la metodología, 26 fuentes de datos oficiales y 30 de competitividad, entre las fuentes consultadas con mayor frecuencia. En total se consultó 106 fuentes consultadas, durante el periodo 2015 al 2021, y 154 fuentes complementarias al tema de otros años.

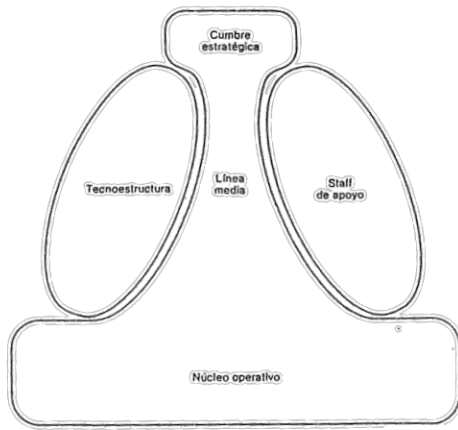
## **2.1. Teoría de la estructuración de las organizaciones**

La importancia de la estructura organizacional para las empresas es evidente, debido a que de esta depende el correcto funcionamiento de cada una de las partes. Esta organización se describe en cinco partes fundamentales (Véase en figura 17). A partir de esta estructura principal, posteriormente la organización se aprecia como un sistema de procesos de autoridad formal, constelaciones de trabajo y decisiones.

La perspectiva de la estructuración de las organizaciones permite identificar una serie de relaciones existentes dentro de la organización que influyen en el desempeño de las empresas, la estructura de la organización puede ser definida como el conjunto de todas las formas en que es dividido el trabajo en tareas distintas, para establecer continuamente la coordinación entre las mismas (Mintzberg, 1991). Primeramente, es necesario que exista adaptación mutua para la coordinación de todas las actividades, incluso el autor señala que la comunicación puede ser, a través de una interacción informal. De acuerdo con la teoría de la estructuración de las organizaciones de Mintzberg existen cinco mecanismos de control básicos con respecto a las configuraciones de la organización: los cuales están integrados por la adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados de trabajo y normalización de las habilidades del trabajador. La supervisión directa para la normalización de procesos en el trabajo, normalización de resultados y normalización de habilidades, donde el contenido del trabajo debe de ser especificado o programado (Mintzberg, 2005). Básicamente, se consideran cinco partes fundamentales de la organización, el ápice estratégico implica a los directivos, enseguida se encuentra la línea media en la cadena de mando, la tecno estructura analiza la normalización del trabajo, también se encuentra el staff de apoyo que respalda el funcionamiento del núcleo que realizan el trabajo básico directamente.

## Figura 17

*Diagrama de Mintzberg de las cinco partes fundamentales de la organización.*



*Nota.* Diagrama de Mintzberg (2005)

La teoría de la estructuración de las organizaciones permite analizar las partes de la organización y observar cómo están integradas entre sí, mediante la distribución de los flujos de autoridad, material de trabajo, información y procesos de información (Mintzberg, 2005). El autor señala que la coordinación es muy importante para el correcto funcionamiento de la organización. También, el autor hace mención que las estructuras formales e informales se encuentran estrechamente vinculadas, que existen ocasiones en las que es no puede distinguirse una de la otra. Con respecto a lo anterior se entiende que a pesar de existir mecanismos informales que contemplan por ejemplo, la supervisión directa y la normalización para obtener algún tipo de control o poder, estos se contraponen con la estructura formal que busca la adaptación mutua. La ejecución de la estructura formal propicia un reconocimiento formal u oficial que explican incluso los comportamientos espontáneos.

La función de las empresas se centra en el reconocimiento de la estructuración de la organización y que no solo es un conjunto de hechos. Es decir, conlleva un entendimiento amplio que enfatiza al entendimiento de las habilidades organizacionales. Una forma de observar y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad a detalle. Por lo general, como inicio y parte de un proceso de la dirección, se atiende la evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno externo, así como, la cantidad de cambios, incertidumbre y la disponibilidad de recursos que se apoya en la retroalimentación de un diagnóstico a nivel departamental.



Al avanzar con relación a la forma de la estructuración de las organizaciones, se hacen presente las cinco configuraciones: primero la estructura sencilla o simple, basada en la supervisión directa que se ubica en el ápice estratégico, con la cual la coordinación se consigue al establecer un responsable del trabajo de los demás y donde la cumbre estratégica es la parte clave. En segundo lugar, la burocracia mecánica que se relaciona a la normalización de los procesos de trabajo y corresponden a la tecno estructura, donde la tecno estructura es la parte clave. En tercer lugar, la burocracia profesional, basada en la estandarización de destrezas y normalización de habilidades ubicada en el núcleo de operaciones, donde el núcleo operativo es la parte clave. En cuarto lugar, la forma divisional con énfasis en normalización de los resultados, se ubica en los mandos intermedios, basada en la estandarización de producciones, donde la línea media es la parte clave. Y por último la adhocracia, basada en el ajuste mutuo, donde el staff de apoyo (a veces con el núcleo operativo) es la parte clave (Mintzberg, 1991).

La presente investigación explica las relaciones existentes en un departamento divisional dentro de la empresa, y se apoya en una de las configuraciones de la empresa propuestas por Mintzberg. Para iniciar es importante reconocer como funciona la organización, anteriormente en la figura 17, se precisa en el esquema de las cinco partes de la organización de Mintzberg como se estructura y en qué consiste cada una de estas partes. El núcleo de operaciones abarca los miembros operarios que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. El autor señala que este constituye el centro de toda la organización. Es decir, produce resultados y le proporciona la supervivencia a la empresa.

El ápice estratégico se ocupa del cumplimiento de manera efectiva la misión de la empresa y que se satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Por ello, “la cumbre estratégica está unida al núcleo operático por la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal” (Mintzberg, 2005, p.15).

Mintzberg (2005) señala que “los analistas de control de la tecno estructura sirven para afianzar la normalización de la organización” (p.16). En este apartado se presentan tres tipos de analistas de control. Primero los analistas de estudios como los ingenieros industriales, los cuales normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control

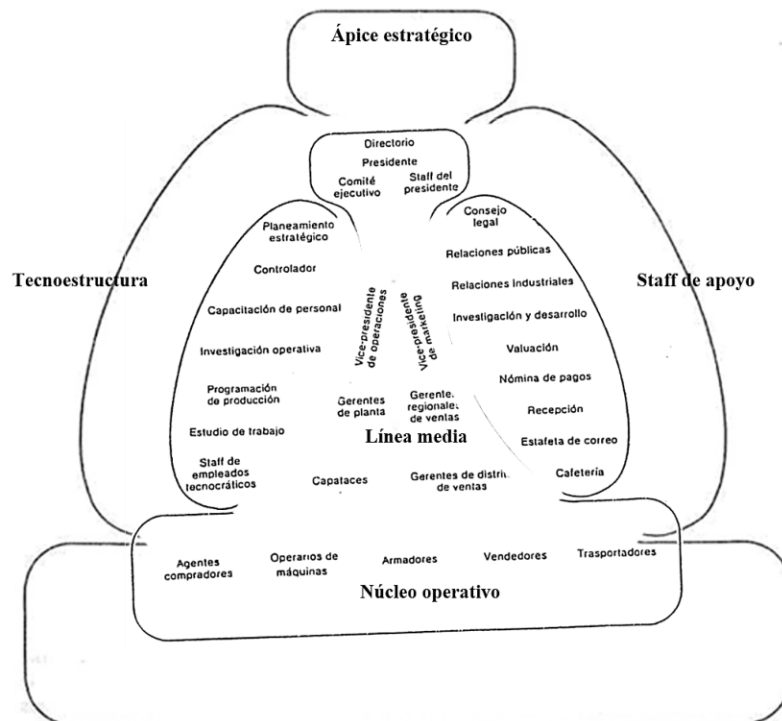
representados por los planificadores a largo plazo, los analistas de presupuestos, y los contables que normalizan los outputs y finalmente los analistas de personal que incluye los preparadores y responsables de contratación que normalizan las habilidades.

Sobre esta temática “el staff de apoyo consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo de operaciones” (Mintzberg, 2005, p.17). A menudo se le compara con la tecno estructura, sin embargo, son claramente distintas, no se preocupan por la normalización y no pueden verse ante todo como asesoras aunque a veces lo sean.

A continuación en la figura 18 se ejemplifica a través de un esquema de Mintzberg algunos miembros y unidades de una empresa de fabricación.

**Figura 18**

*Esquemas de las partes de la organización y algunos miembros y unidades de las partes de la empresa manufacturera*



**Nota.** Elaboración propia con base en los esquemas de las partes de la organización y algunos miembros y unidades de las partes de la empresa manufacturera Mintzberg (2005)

Con relación al apartado de la organización como un sistema de flujos, se entiende que el organigrama representa la división del trabajo, y muestra las posiciones existentes dentro de la organización, así como, la agrupación de unidades y la manera en que fluye la autoridad formal, aunque no en la totalidad por la cantidad de relaciones informales que no son descritas en este. Por otra parte, existen también flujos regulados en la organización como: el trabajo de operaciones que atraviesa el núcleo de operaciones que corresponden a las funciones de input, de proceso y de output. Con relación a la información y decisiones de control, los flujos de control regulado aparecen como vías verticales que suben y bajan por la misma línea media. El flujo ascendente corresponde a la información de retroalimentación (feedback), respecto al trabajo de operaciones, que corresponden al descendente para las órdenes e instrucciones de trabajo. El de información de staff consiste en proporcionar la información y asesoramiento del staff a las decisiones de línea.

El autor señala que existe la organización como sistema de comunicación informal, que atraviesan e incluso burlan el sistema regulado. En este sentido, se entiende por lo formal u oficial lo planeado y acordado, mientras que lo informal o extraoficial cada uno de los enlaces espontáneos y flexibles entre distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales. La organización como sistema de constelaciones de trabajo que consiste en exclusivos círculos prácticamente independientes de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas al personal de nivel jerárquico. La organización como sistema de procesos de decisión Ad hoc, donde se encuentran los procesos de decisión que se dividen en tres: decisiones de operaciones, decisiones administrativas y decisiones estratégicas (Mintzberg, 1991).

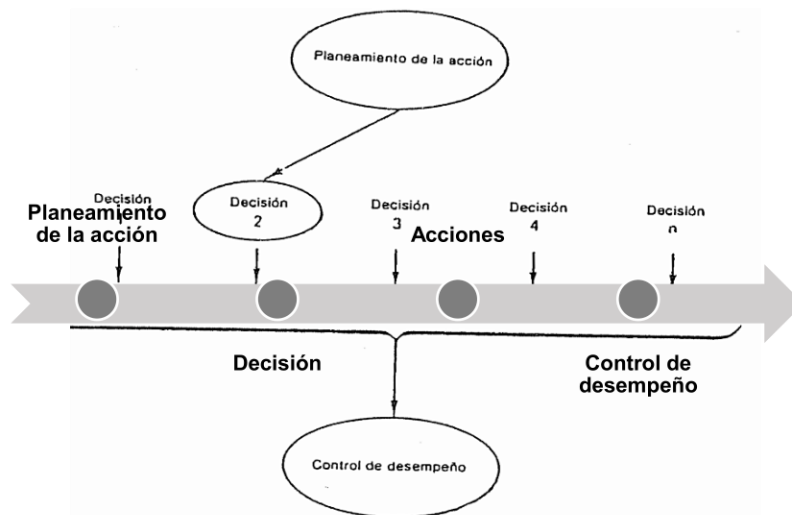
Dentro del diseño de la superestructura existen una serie de criterios que deben considerarse para atender los tipos de agrupamiento de acuerdo con Mintzberg. En primer lugar, se encuentra las interdependencias de la corriente de trabajo, el cual consiste en el agrupamiento de tareas operativas que deben reflejar interdependencias naturales de corriente de trabajo. En segundo lugar, interdependencias de proceso, los cuales son utilizados en la corriente de trabajo para favorecer el agrupamiento funcional. En tercer lugar, las interdependencias de escala, es decir, los grupos tienen que ser formados para alcanzar dimensiones lo suficientemente grandes como para funcionar eficientemente. En otras

palabras, agruparlo por corriente de trabajo, por ejemplo si necesitara un especialista de mantenimiento por área y no exista una demanda fuerte de trabajo por área, sería adecuado promover un departamento de mantenimiento central para la fábrica. Finalmente, se encuentra en cuarto lugar las interdependencias sociales, donde los colaboradores tienen que formar grupos para facilitar el apoyo mutuo en un ambiente peligroso. En cuanto a los cuatro criterios, se entiende que el diseño de cada superestructura termina por ser un compromiso entre los factores objetivos de interdependencia de corriente de trabajo, en los que se encuentra el proceso y escala, los factores subjetivos de personalidad y necesidad social. Estos criterios, consideran las bases funcionales y de mercado para el agrupamiento. Las cuales son agrupamiento por función, agrupamiento por mercado y el agrupamiento en diferentes partes de la organización (Mintzberg, 1991).

La importancia de la funcionalidad de la organización requiere de planes y controles los cuales regulan las producciones e indirectamente también el comportamiento. El control de desempeño es un medio puro de estandarizar producciones, que implica la cantidad, calidad, costo y ritmo de las producciones. En este sentido, los presupuestos, los objetivos y los planes operativos resultan ser planes (véase en figura 19).

**Figura 19**

*Relaciones entre las decisiones y el planeamiento de la acción y el control de desempeño Mintzberg*



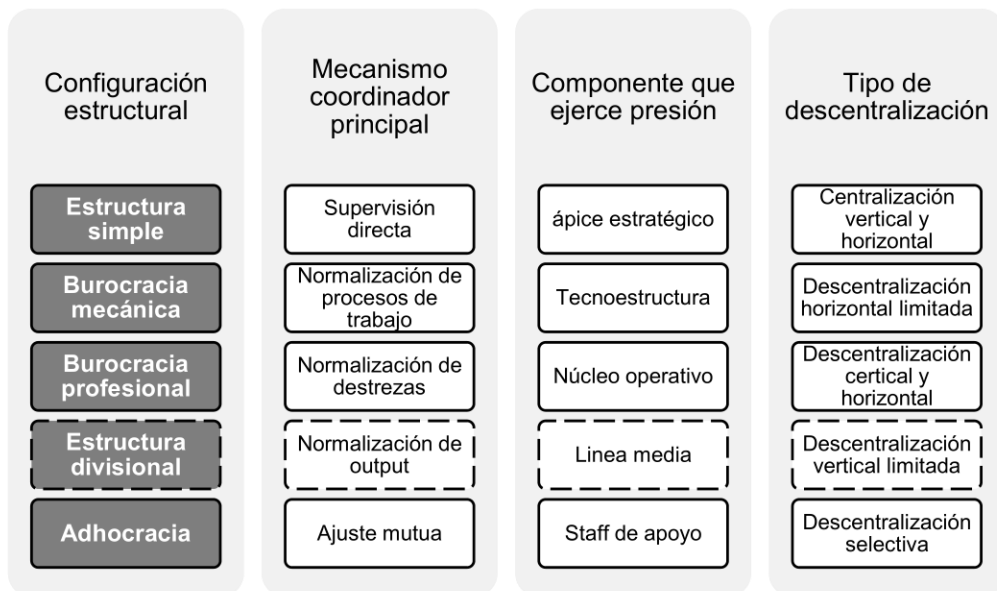
*Nota.* Elaboración propia con base en la configuración estructural de Mintzberg (2005)

### 2.1.1. La forma divisional dentro de la organización

La información respecto a la teoría general de la estructura de las organizaciones es necesaria para identificar que para Mintzberg existen una serie de configuraciones para entender el funcionamiento de las mismas. La investigación consideró la organización diversificada o divisional como se mencionó anteriormente, debido a que se analizara los procesos que se realizan en el departamento de división cuartos de tres hoteles de categoría cinco estrellas. Se elige esta estructura debido a que es un tipo de organización integrada entre otra serie de entidades independientes, que actúan como un impulso dominante hacia la fragmentación. No es una estructura completa, sino parcial y que superimpone sobre las otras. En este sentido, el autor señala que la razón por la cual una organización se divisionaliza, es debido a las líneas de productos, los cuales son diversificados. Situación que se hace presente en empresas grandes y maduras. Busca la diversificación o bien reemplazar las unidades funcionales por otras que se encuentren en determinado segmento de mercado. En otras palabras, se les proporciona un grado considerable de autonomía y como resultado se tiene una forma limitada de descentralización en la cadena de mando (véase en figura 20).

**Figura 20**

*Tipos de configuración estructural*



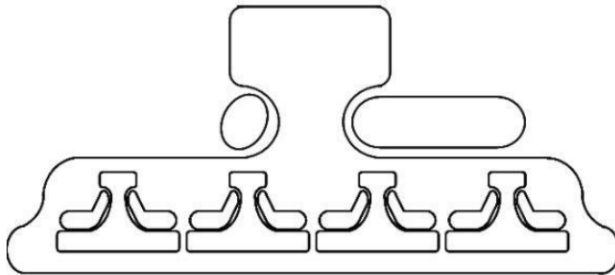
*Nota.* Elaboración propia con base en la configuración divisional de Mintzberg (2005)

La forma divisional es usada más ampliamente en el sector privado y cada división tiene una propia estructura.

Dentro de la estructura básica, los parámetros de diseño de las divisiones corresponden y son creados de acuerdo con los mercados que son atendidos, para posteriormente asignarles funciones operativas, donde cada división tiene propias actividades. Por lo tanto, “las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, así que cada una puede operar como una entidad casi autónoma, libre de la necesidad de coordinar con las otras” (Mintzberg, 1991, p. 180). Este es el caso del departamento de división cuartos en un establecimiento de hospedaje. En este momento, es pertinente mostrar una representación, que de acuerdo con Mintzberg muestra esta forma divisionalizada.

### **Figura 21**

*La forma divisional*



*Nota.* Representación de la configuración divisional de Mintzberg (2005)

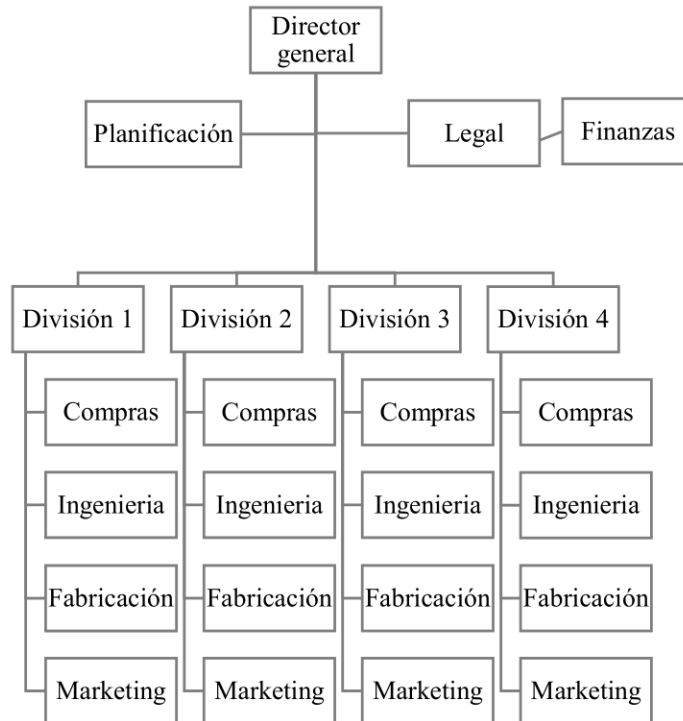
La figura 21 es una representación simbólica de la forma divisional, la sede central aparece dividida en tres partes: un pequeño ápice estratégico de directivos superiores, una estructura reducida a la izquierda, encargada del diseño y funcionamiento del sistema de control del rendimiento, así como, de algunos de los programas de desarrollo de gestión, así mismo, un grupo de apoyo con cuatro divisiones que se representan como burocracias maquinales.

La forma divisional tiene como principal mecanismo de coordinación, la normalización de outputs, así mismo, parte fundamental de la organización “se centra en la línea media en la agrupación a base del mercado, el sistema de control del rendimiento y la descentralización vertical limitada” (Mintzberg, 1991, p. 67). Los factores de contingencia son los mercados

diversificados que se refiere a productos o servicios particularmente: grandes, directivos medios ansiosos de poder, influencia de la moda. La organización divisional forma parte de una serie de entidades semiautónomas, acopladas mediante una estructura administrativa central, que finalmente reciben el nombre de divisiones (véase en figura 22).

**Figura 22**

*Organigrama típico para una firma manufacturera divisionalizada*



*Nota.* Organigrama típico de la configuración divisional de Mintzberg (2005)

Los directivos de las divisiones en particular para este tipo de organización asumen la mayor proporción de poder. Por lo tanto, la divisionalización en ningún momento impide la descentralización del poder dentro de las divisiones. Es así, que las estructuras divisionales desarrollan distribuciones del poder interno (Mintzberg, 1991). Se debe considerar el hecho de que si la sede central delegará todo el poder a los directivos de división este dejaría de existir y cada división se convertiría de hecho en una división autónoma.

La división necesita de un control que entra dentro de los parámetros de la organización para la coordinación y control del departamento, el cual recibe el nombre de control de desempeño. El control es efectuado ex post facto, de manera cuantitativa

básicamente consiste en la medición de ganancias, crecimiento de las ventas y la rentabilidad de la inversión. De esta manera el mecanismo coordinador principal en la forma divisional es la estandarización de productos o servicios, y un parámetro de diseño clave es el sistema de control de desempeño. De manera interna la estandarización de procesos de trabajo puede representar otro mecanismo coordinador, no así en la estructura general, debido a la autonomía divisional general. En este sentido, corresponde al ajuste mutuo entre divisiones como dispositivos de enlace.

Para Mintzberg (1999) “el éxito de la forma divisional depende de la competencia de los gerentes divisionales, a quienes es delegado mucho del poder de decisión” (p.181). Mientras que los gerentes en la cima de la línea media en las otras configuraciones tienden a tener orientaciones funcionales y libertad limitada para actuar independientemente. Es decir, son descritos por el autor como mini gerentes generales que dirigen determinadas y propias operaciones. En este sentido, surge otro mecanismo coordinador el cual es la supervisión directa, para poder tener una intervención en caso de que se presenten problemas. Primero, el gerente de división, al que se delega poder desde la gerencia general, debe ser capaz de imponer las medidas sobre la división: en otras palabras, debe tratarla como un sistema regulado de arriba - abajo. Segundo, la gerencia general asigna los recursos financieros generales. La necesidad de buscar tal autorización puede constituir alguna interferencia con la autonomía de las divisiones, pero ésta es una interferencia necesaria para asegurar la asignación equilibrada de fondos (Mintzberg, 1991).

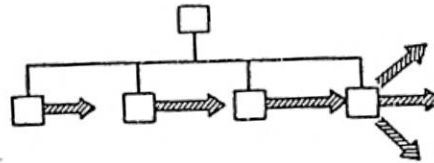
Dentro de las condiciones de la forma divisional un factor situacional por encima de todos, que conduce a la organización a la forma divisional, es la diversidad de mercados. El autor Adam Smith contempla la división del trabajo, como la división de las operaciones que conforman un proceso particular de producción en diferentes ocupaciones especializadas, que cada vez se simplifican más, además de la progresiva subdivisión y diferenciación (Ricoy, 2005).



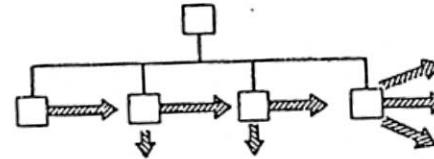
## Figura 23

*Etapas en la transición hacia la forma divisional*

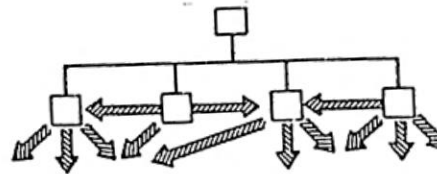
a) Forma integrada  
(Funcional pura)



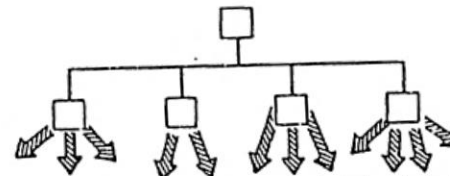
b) Forma de subproductos



c) Forma de productos relacionados



d) Forma conglomerada  
(Divisional pura)



*Nota.* Etapas en la transición hacia la forma divisional de Mintzberg (2005)

La figura 23 muestra estas etapas que atraviesan cambios significativos en la estructura organizacional, a medida que una firma integrada busca mercados más amplios, puede introducir una variedad de productos finales nuevos y así desplazarse completamente hasta la forma diversificada pura como se muestra en la figura. Cada una de las etapas representa una forma de accionar por parte de la empresa la forma integrada o forma funcional pura es utilizada por las corporaciones cuyas actividades de producción es una cadena integrada e ininterrumpida. Donde el producto final es vendido a los clientes. Por lo tanto, El autor señala que “la forma de producto relacionado inicia cuando las corporaciones diversifican los mercados de subproductos para que las divisiones vendan de manera libre un producto que se relacione entre sí, más importante que lo que se suministran entre ellas” (Mintzberg, 1991,

p.196). La forma conglomerada surge a medida que la empresa de producto relacionado se expande en nuevos mercados o adquiere otras empresas, y adopta la estructura divisional pura (estructura básica). (Mintzberg, Henry, 1991)

Para Mintzberg (1999) “la divisionalización es posible solo cuando el sistema técnico de la organización puede ser separado eficientemente en segmentos, uno para cada división”(p.189). Mintzberg señala que la perfecta divisionalización remedia ciertas ineficiencias en el mercado de capital, sin embargo introduce nuevas: para capacitar gerentes generales, difunde riesgos, protege las operaciones vulnerables, los sistemas de control alientan a la continua mejora del desempeño. Con relación a la configuración divisional, desde el análisis de la dirección estratégica, Johnson y Scholes (1999) se refieren a la estructura multidivisional como la estructura que se encuentra dividida en unidades, estas unidades pueden formarse con base en productos o servicios, áreas geográficas, o procesos de la empresa.

La división en departamentos surge como un intento por solventar los problemas que la estructura funcional, que es más pequeña no puede contener frente a la diversidad, la ventaja principal de cada división es contar con la capacidad de concentrarse en los problemas y oportunidades del entorno específico de cada uno de los negocios (Johnson y Scholes, 1999).

La estructura divisional ha sido retomada por otros autores como Daft Richards quien relaciona la configuración divisional con términos administrativos contemporáneos y ampliamente utilizados en la descripción de las estructuras organizacionales (véase en figura 24).

De acuerdo con Daft (2010) la administración:

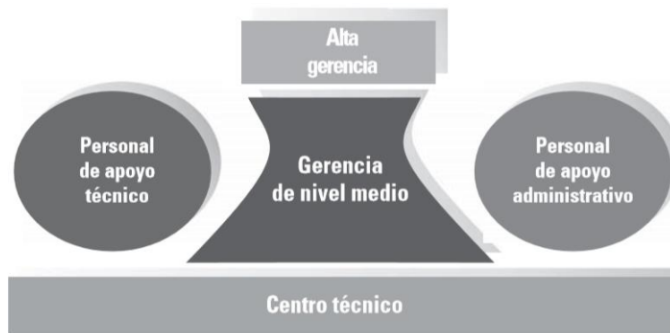
Es una función diferente, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La alta gerencia o del nivel alto proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. La gerencia de nivel medio es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, las gerencias de nivel medio son responsables de mediar entre la gerencia del nivel alto y el centro técnico, como la

implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía. (p.27).

Como se puede apreciar la estructura organizacional integra el funcionamiento e interacción de toda la organización.

#### **Figura 24**

*Diseño organizacional Daft (2010)*



*Nota.* Daft (2010), Con base en Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215-297; y Henry Mintzberg. “Organization Design: Fashion or Fit?” *Harvard Business Review* 59 (enero -febrero de 1981), 103-116.

Richard Daft también considera la configuración de la divisional que nombra diversificada. Donde existe “una gerencia de nivel alto relativamente reducido y un pequeño grupo de apoyo técnico para el nivel superior” (Daft, 2010, p.29). El autor menciona que se “tiene un personal de apoyo administrativo más numeroso para manejar la documentación de las divisiones. Ayuda a solucionar el problema de la falta de flexibilidad que experimenta un aparato burocrático demasiado extenso dividiéndolo en partes menores” (Daft, 2010, p.29). Los desafíos que presenta el entorno dinámico actual requieren de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación para las organizaciones. De acuerdo con el autor “las organizaciones y administradores pueden ser vistos como un alejamiento del pensamiento basado en rígidos sistemas mecánicos para cimentarse en sistemas naturales flexibles” (Daft, 2010, p.30). Incluso a nivel departamental el autor señala que el control de comportamiento y el control de resultados se utilizan para el desempeño de las personas de este nivel. Debido a que a nivel de alta gerencia se emplean los subsistemas de presupuesto, reportes financieros, reportes estadísticos, sistemas de recompensa, sistemas.

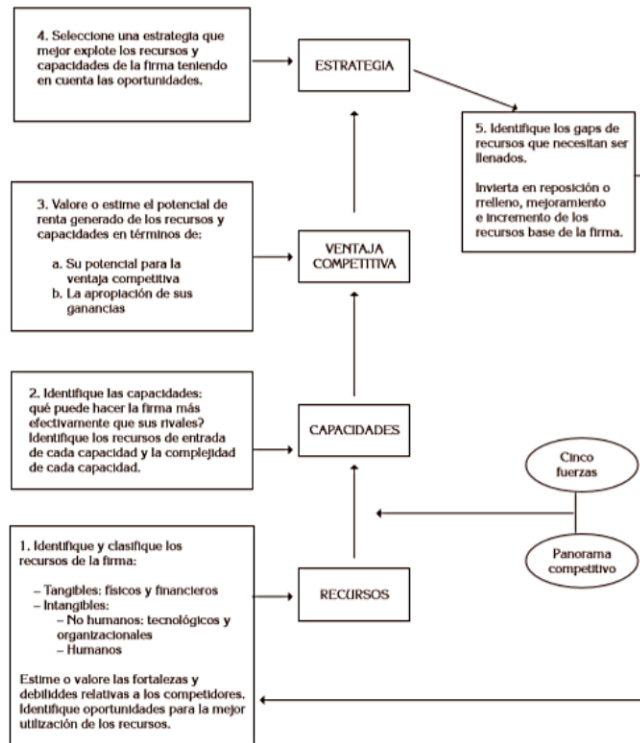
La misión y visión globales de la organización ofrecen una base para el desarrollo de metas operativas más específicas para explicar lo que planeó la organización. La rentabilidad es una de las metas que refleja el desempeño general de las organizaciones. Daft (2010) señala que “la rentabilidad se puede expresar en términos de utilidad neta, utilidad por acción o rendimiento sobre la inversión” (p.63). Otras metas de desempeño generales pueden ser el crecimiento y el volumen de producción. El autor describe al incremento en ventas o utilidades con el crecimiento. Por lo tanto, “el volumen corresponde a las ventas totales o a la cantidad de productos o servicios proporcionados” (Daft, 2010, p.63). Es así, que “las metas de innovación se refieren a la flexibilidad interna y a la preparación para adaptarse a cambios inesperados en el entorno” (Daft, 2010, p.63). En este orden de ideas, es portante invertir en la innovación y cambios pese a que puede representar un costo, también puede generar crecimiento a futuro.

### ***2.1.2. Disfunciones en los procesos administrativos, organizacionales y operacionales***

La teoría organizacional permite partir de los elementos básicos, sin embargo, existen nuevos enfoques de dirección estratégica que permiten explicar de manera amplia este intercambio entre las partes de la organización en la búsqueda de promover sinergias productivas de acuerdo con la interacción permanente en la organización (véase en figura 25).

**Figura 25**

*Modelo de proceso estratégico.*



*Nota.* Grant y Navas con la elaboración de Pulido Revista externado de Colombia (2010).

La empresa no se puede permitir deducir que los grupos con los que se interrelaciona puedan sentirse satisfechos, porque si una organización no satisface las necesidades de varios grupos de interés, es probable que no alcance las metas de efectividad (Daft, 2010). En este sentido, es muy importante la formalización de la coordinación y comunicación interdepartamental, un caso recurrente en el sector hotelero.

Por esta razón, de acuerdo con Daft el tipo de decisiones organizacionales varían en cuanto a la complejidad y se pueden categorizar como programadas o no programadas, las primeras son repetitivas, están bien definidas y existen procedimientos para resolver el problema, mientras que las segundas son nuevas (véase figura 26), están mal definidas y no existe ningún procedimiento para resolver el problema. Es decir, esta situación se replica en los procesos de calidad en las empresas turísticas.

**Figura 26**

*Principales grupo de interés y lo que esperan en la organización.*



*Nota.* Elaboración propia, con base en el diagrama de Richard Daft (2010)

Existen referencias teórico-conceptuales como referencias empírico conceptuales que permiten señalar la necesidad de estudiar, como influyen los procesos de calidad para mejorar la competitividad de las empresas. Las disfunciones pueden traducirse como aquellos errores ocasionados por fallas dentro de la estructura organizacional, y están presentes en las partes de la organización, puede ser en el equipo de trabajo, incluyendo posibles envidias, rumores, falta de responsabilidad en conjunto y sinergias neutras definidas como negativas, que trasgreden la eficiencia en la empresa (Chacon, 2015). En el proceso de comunicación se involucran al remitente y al receptor, así como, los efectos recíprocos, durante este proceso de remisión de un mensaje pueden afectarse el mensaje y la interpretación. Esto, puede considerarse parte de la disfunción como otros factores asociados: la intimidación, la relación remitente-receptor, diferencias de status, diferentes modelos de recepción, género entre otros que pueden conducir a la distorsión. o bien ciertas complicaciones desde la jerarquía misma que se presenta en la organización, como la búsqueda de la aceptación de compañeros de nivel alto jerárquico, la aprobación de superiores sin considerar compañeros y la de corrección de errores. Es decir, esto se presenta en la comunicación horizontal y vertical (Hall, 1983). Por esta razón, se necesita un control de calidad para detectar la presencia de errores, antes, durante y después,

con el objetivo de verificar que cumplan con los requerimientos mínimos del servicio conforme los estándares de calidad (Alfonso, 2018).

## **2.2. Conceptualización e importancia de la calidad para las organizaciones**

La calidad debe de prevalecer para evitar este tipo de experiencias negativas con los consumidores, es decir, deben de cuidarse el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, con relación a la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes (Mayo y Ávila, 2010). Estas características deben de estar sujetas a un proceso de gestión, donde se contemplan las funciones de: planificación, organización, dirección, dotación de personal y control (Avelini, 1996).

Philip B. Crosby (1998) señala que: “la calidad es cumplir con los requisitos y que esta puede medirse a través del dinero” (p.23).

Existe también otras definiciones que precisan ciertas características que atienden la calidad en conjunto, para Feigenbaum (1999) la calidad es “la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente” (p.7).

La OMT (2016) concibe la calidad como:

[...] el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural. (p.15).

La calidad es indispensable para el éxito de las organizaciones, por tal motivo, la adopción de un sistema de gestión de la calidad obedece a una decisión estratégica que permite optimizar el desempeño global y proporcionar certidumbre a las iniciativas de desarrollo de la empresa (ISO9001, 2015).

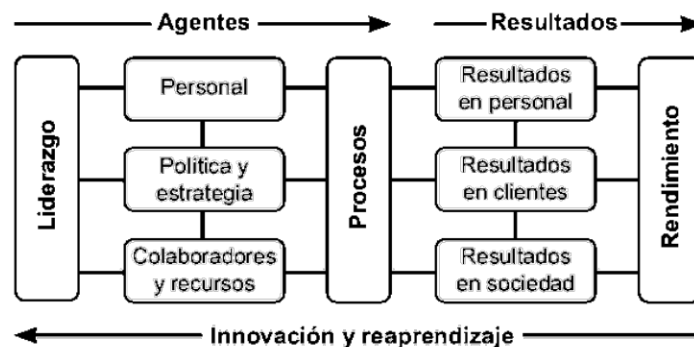
### 2.3. Modelos enfocados al estudio de la calidad

Existen una serie de modelos enfocados al control de calidad a nivel internacional, que permiten a las organizaciones o empresas dirigir de manera apropiada las funciones internas. Los modelos son certificaciones que se integran por una capacitación, instrumentos de verificación y reconocimientos. Uno de los modelos es el EFQM (European Foundation Quality Management) el cual consiste en una serie de etapas de operación. Las empresas que buscan incrementar las capacidades, a través de la gestión del cambio de manera eficaz dentro y fuera de la organización deben asumir una responsabilidad, principalmente para realizar cambios significativos en el diseño operacional.

El modelo europeo de calidad es una herramienta estratégica para las empresas, que les permite realizar procesos eficaces y consta de ocho conceptos fundamentales (véase en la figura 27): 1) Aumentar valor para los clientes; 2) Establecer un futuro sostenible; 3) Desplegar la capacidad de la organización; 4) Promover la creatividad y la innovación; 5) Liderar con visión, inspiración e integridad; 6) Gestionar con agilidad; 7) Lograr el éxito mediante el talento de las personas; 8) Conservar en el tiempo resultados sobresalientes (ISOTools, 2021). Estos pasos orientan a la organización a consolidar los alcances de excelencia sostenida (Brull, 2013).

**Figura 27**

*Modelo de la fundación Europea para la Gestión de la Calidad*



*Nota.* Modelo Europeo Brull Alabart Enric (2013)

Otro modelo internacional es el control total de la calidad TQM (Total Quality Management), el proceso consiste en cuatro etapas, para la eficiencia en las empresas, a diferencia del modelo europeo de calidad, dentro del ciclo de calidad una de las características



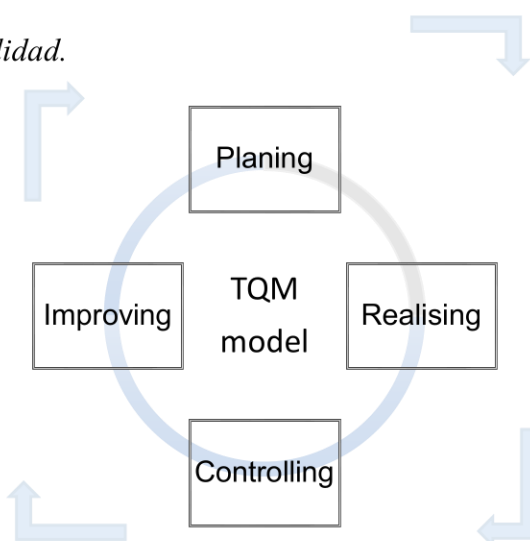
principales de este modelo es la sustitución del control e inspección por capacitación y educación constante (Avelini, 1996). Otra característica del modelo de calidad, consiste en la prevención.

Por mencionar un ejemplo, en otros destinos turísticos, en España la “Q de Calidad Turística” es una marca de calidad propia del sector turístico español, que funciona como un sello de calidad considerado notorio, por el propósito empresarial con la satisfacción del cliente (Álvarez, Del Río, Durán, y Urbano, 2017). Esta certificación solo pueden obtenerlo los establecimientos que aseguren y tengan el compromiso con el cumplimiento de los servicios ofertados, deben de ser fiables y esto solo se logra por medio de auditorías externas de control de la calidad, y rigurosa (véase en figura 28).

Al considerar algún sistema de gestión de calidad, se infiere en la necesidad de auditorías internas dentro de las organizaciones antes de recurrir a auditorías externas para certificaciones o verificaciones. En este sentido, una auditoria tienen como finalidad inmediata proporcionar los elementos de juicio y de convicción necesarios para poder emitirse una opinión de una manera objetiva y profesional, así como, los tipos de pruebas correspondientes (IMCP, 1993).

### Figura 28

*Modelo de control total de calidad.*



*Nota.* Aveline Ivanka (1996)

## **2.4. Dimensiones de la calidad enfocadas a procesos de mejora**

Ttodo proceso es susceptible de mejorar, y de perfeccionarse (véase en figura 18) donde, a partir de la norma internacional de estandarización ISO 9000 versión 2000, se describe un sistema de mejora continua, que a través de procesos estandarizados las empresas como los establecimientos hoteleros turísticos sistematizan tanto la administración como la operación que parten de esquemas a nivel interno e interdepartamental. Es decir, la norma ISO9001 (2015) permite a las empresas:

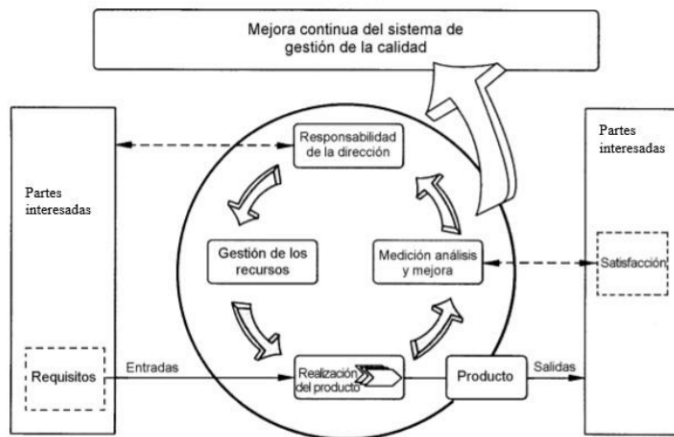
Demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema incluidos los procesos para la mejora del sistema. (p. 1)

Este tipo de normas como parte de modelos básicos han evolucionado conforme se realizan nuevas actualizaciones, por citar un ejemplo la norma ISO 9000:2000 contaba con ciertos principios de gestión de calidad como: organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basados en los procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Así como, la compatibilidad con otros sistemas de gestión, como el ambiental, premios de calidad (Nava y Jiménez, 2007). De acuerdo con lo expuesto anteriormente, cabe destacar que la norma ISO9001:2015 ha modificado las categorías y conceptos para profundizar en los procesos de la empresa (véase figura 29), como una condición obligatoria dentro del funcionamiento del sistema de gestión de calidad (Lovera, 2004).

Cada actualización permite no solo mejorar el sistema, también permite aprender acerca de la interacción y adaptación hacia nuevas dinámicas que las empresas afrontan.

## Figura 29

*Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos Lovera (2004)*



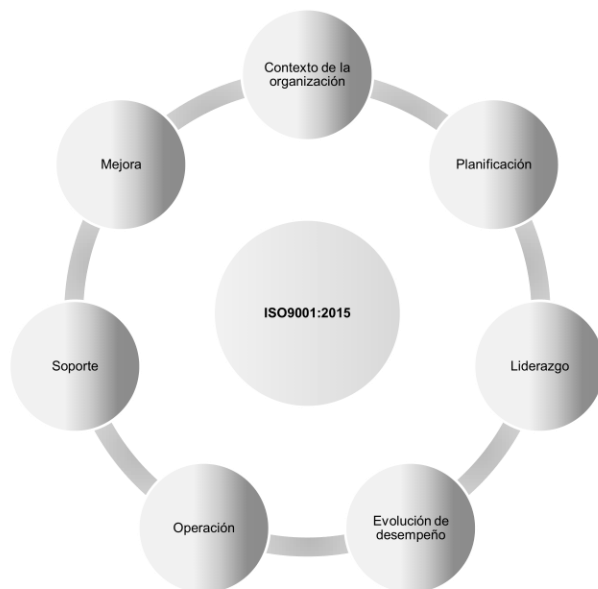
*Nota.* Revista Turismo y sociedad, Lovera (2004)

En el caso de la ISO 2000 inicialmente busca establecer tanto los fundamentos de un sistema de gestión de calidad, así como, la terminología necesaria para la asimilación de los contenidos de dicha planificación (Fernández y Delgado, 2003). Primordialmente la norma tiene como propósito la satisfacción del cliente. Y emplea la planificación como una herramienta indispensable como requisito de la calidad. Los autores también señalan el ciclo de Deming forma parte y eje de la norma, decir, contempla las etapas de planear, hacer, verificar y considera el enfoque de procesos.

El modelo descrito contiene procesos explícitos que pueden apreciarse desde otra óptica, por ejemplo, el ciclo Plan, Do, Check, Act (PDCA) por las sigla en inglés que consiste en cuatro fases principales: planificar, para identificar claramente las causas del problema a resolver, luego establecer medidas medibles y metas alcanzables; la segunda fase hacer que tiene como objetivo implementar el plan de acción después de un diseño experimental. Además, deben considerarse los eventos inesperados, las lecciones aprendidas y los conocimientos adquiridos. La tercera fase corresponde a la verificación, de los resultados de las acciones implementadas, donde se analiza y evalúa para comprobar si existen mejoras o no. Por último, la cuarta fase actuar que consiste en desarrollar métodos destinados a estandarizar la mejoras y otras oportunidades (Ali, Ahmad y Idris, 2020).

### Figura 30

*Norma de calidad ISO9001:2015.*



*Nota.* Elaboración con base en el Modelo de Calidad Internacional ISO9001:2015.

La norma internacional ISO 9001 garantiza a las empresas el compromiso con todos los requisitos internacionales y normas nacionales de calidad, y examina periódicamente el sistema de calidad que ha sido Incorporado en la práctica empresarial (véase en figura 30).

Además de la necesidad de destacar las ventajas y beneficios derivados de la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001 sin embargo, es necesario precisar que se presentan algunas consideraciones de desventaja, en el sector hotelero y en otro tipo de actividades de producción.

De acuerdo con los resultados de la investigación, la implementación de la gestión de la calidad ISO 9001 en empresas hoteleras, donde señalan que existe un aumento en el papeleo; es necesario destinar tiempo considerable y causa costes adicionales. En otras palabras, la experiencia empírica muestra que es algo difícil de aceptar para el personal del hotel, así mismo, muestra que existe una correlación entre la implementación de ISO 9001 y nivel de educación de los gerentes de hoteles y, por lo tanto, una mejora continua de los niveles de educación y sensibilización entre los gerentes de hoteles, para la implementación en todo el hotel. Las categorías son necesarias, especialmente en los hoteles de propiedad estatal (Dragicevic y Žarkovic, 2008).

Los términos considerados por la ISO 9001:2015, corresponde a una serie de planteamientos diseñados para atender áreas específicas dentro de la organización. Primeramente, el contexto de la organización que consiste en determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica, y que afectan a la capacidad para lograr los resultados previstos del sistema de gestión de la calidad (ISO9001:2015, 2021). El término de liderazgo está asociado a la alta dirección para demostrar liderazgo y compromiso. El término de planeación considera las acciones para abordar los riesgos y oportunidades de conformidad de los productos y los servicios (ISO9001:2015, 2021). El término soporte señala que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. El término de operación consiste en planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas. El término de evaluación de desempeño considera que se debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Así como, conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados. Y por último, el término mejora menciona que “la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente” (ISO9001, 2015, p. 19).

#### ***2.4.1. Importancia de la gestión de la calidad en la empresa***

La empresa moderna no sólo busca la eficiencia de los procesos, sino la eficacia de la gestión. Uno de los modelos de gestión ampliamente difundidos en la actualidad son los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, que contienen un conjunto de requisitos aplicables a cualquier tipo de organización con un enfoque hacia la eficacia del sistema (González y González, 2008). En este orden de ideas, Parra (2017) menciona que:

Según la NC ISO 9001:2015, la adopción de un SGC es una decisión estratégica de las organizaciones; además, su diseño e implementación están influidos por los cambios y riesgos asociados al entorno externo o de sus negocios, a sus necesidades cambiantes y objetivos particulares, a los productos que proporciona, los procesos que desarrolla, y su tamaño y estructura. (p.100)

La correcta implementación de la norma ISO 9001 puede requerir de un cambio de participación cultural por parte de todos los involucrados. Es responsabilidad de la compañía implementar el programa ISO y como punto de partida para evaluar la cultura organizacional de la empresa (Popescu y Mandru, 2017). La calidad es un elemento imprescindible para asegurar la competitividad de la empresa y la continuidad a largo plazo dentro del mercado. Asimismo, la búsqueda constante para mejorar la calidad garantiza que lo que es bueno en el presente se mantendrá vigente en el futuro. Porque “el objetivo de toda gestión hotelera es sin duda poder cumplir con la exigencia de la mayoría de los turistas, por lo que necesitan un modelo de calidad para poder llevar a cabo la persecución a este objetivo fundamental para certificar los procesos de calidad” (Mora y Duran, 2017, p. 167).

Las acciones en función de la mejora continua poseen la cualidad de fomentar prácticas relativamente amigables con el ambiente, en este sentido, Perdomo (2007) y Rivas (2004) concluyen que la calidad turística no se puede concebir sin desarrollo sostenible y que esta es entendida como mecanismo de mejora de estándares de vida de la población, además, de fomentar la conservación del medio físico y el paisaje, mediante la capacitación del capital humano. Esta acción permite mejorar los servicios y promueve la conservación de la identidad, al potenciar los atractivos únicos y diferenciados que en la actualidad se manifiestan en la fuerza de las empresas para distinguir el producto de otras, así mismo, aumenta la satisfacción de los turistas, y disminuye los desechos y regula la capacidad de carga o de acogida del destino.

La investigación parte del principio que el tamaño de la empresa de hospedaje, no debería ser una desventaja respecto a otras empresas, porque finalmente las capacidades de la empresa no solo se basan en función del tamaño. Por consiguiente, el propósito es fortalecer la administración interna, la operación diaria del establecimiento y sumar esfuerzos concretos, a partir de un entendimiento de qué tipo de procesos son implementados a nivel internacional y nacional e incluso de adapte a las políticas de desarrollo turístico, para obtener una mayor productividad y efectividad.

En los hoteles existen diversas áreas enfocadas con el servicio al huésped, uno de los principales departamentos es la división de cuartos, departamento que integra subdivisiones como recepción, reservaciones, atención a huéspedes, ama de llaves, áreas públicas, botones,

valet parking, lavandería, teléfonos y establece una estrecha relación con los departamentos de ventas, grupos y contraloría. El departamento de recepción consiste en manejar el procedimiento de registro de huéspedes y de vencimiento de servicio; así mismo proporcionan a los huéspedes alguna información útil, con objeto de hacerles comfortable y placentera la estancia en el hotel; inclusive en hoteles pequeños, donde trabajan únicamente una o dos personas en la recepción. Es decir, las funciones son semejantes comparado los corporativos de cinco estrellas, gran turismo y categoría especial, donde se recluta un número considerable de colaboradores (De la Torre F. , 1991).

La palabra procedimiento implica un proceso y una interacción con otros departamentos. Por tal motivo, Báez (2009) señala que:

No existe el organigrama que indica la distribución de los departamentos, y que sea válido para todos los hoteles, ya que esto depende de la capacidad y categoría del hotel, de las características físicas del edificio, del tipo de organización y del servicio que se desea proporcionar. (p. 29)

Entonces, se entiende que existe la necesidad de optimizar la eficiencia y eficacia de la organización en general, para la prestación de servicios con calidad, es decir, actualmente los hoteles enfrentan condiciones desiguales sobre todo entre las diferentes categorías dentro de la clasificación de la oferta hotelera a la que se pertenezca y por lo tanto serias desventajas competitivas frente al conglomerado de competidores.

Para la infraestructura general deberá existir una estructura funcional, cuyos aspectos se relacionan con la organización, los sistemas de dirección, las cuestiones legales, las finanzas y las inversiones y con la administración del conjunto en el carácter de sistema. Es decir, un conjunto de elementos interrelacionados por un conjunto de vínculos básicos que facilitan la consecución de objetivos o los resultados de un conjunto (Ramírez, 2002).

Los establecimientos de hospedaje requieren actualizar los procesos y procedimientos que permiten estandarizar productos o servicios de calidad. La calidad del servicio no dependerá de una sola persona. Por consiguiente, los gerentes generales poseen los lineamientos y trazan las directrices de la empresa, situación que puede llevar al éxito o fracaso de la empresa, sin embargo, existen empresas con niveles altos como los corporativos

que limitan la creatividad de la gerencia en cuestión de política general para la operación. Esta función es prerrogativa a los dueños del hotel (Gray, 1995). Por tal motivo, quien fortalece a la organización no solo se centra en la dirección, sino en el conjunto organizacional de una manera ordenada, coordinada y con objetivos específicos a seguir para mejorar la calidad de los servicios que proporciona la empresa.

Deming (1989) menciona que:

La calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente. (p.67).

De acuerdo con la cita anterior, es importante comprender que no es solo una comercialización vana o común, respecto a los servicios automatizados y con falta de identidad, actitud de servicio y otras cualidades, que si aportan y diferencian un servicio común de un servicio de calidad o con capacidad de respuesta (Duque y Edison, 2005). La finalidad es alcanzar y superar con base en los atributos de la estandarización y la operación, mejorar los servicios de calidad intrínsecos en la actitud y vocación de servicio.

La gestión de la calidad del servicio refiere aquellos parámetros que se proponen a partir de los indicadores que se plantean para llegar a ellos y exceder los límites establecidos a favor del producto o servicio que se proporciona. Entiéndase la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (Tará, 2000).

Los sistemas de gestión de calidad han adquirido mayor presencia a la par de las innovaciones tecnológicas, es decir, se han actualizado para generar certeza a las empresas como factor determinante y competitivo en las organizaciones. Por esta razón, al implementarse los sistemas de gestión de la calidad (SGC), se busca incorporar de manera permanente, y continúa cada uno de los procesos administrativos y operativos, así como, la medición y control de cumplimiento (Cazañas, González, y González, 2011). Es decir, “se debe cumplir para demostrar la capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema” (UNE-EN-ISO 9001:2008, como se citó en Bermúdez, 2008, p.6).



El objetivo del SGC es mejorar los procesos, precisamente en esta parte se relaciona con la corriente funcionalista estructural, la mejora del desempeño de la organización, y así satisfacer las necesidades del cliente. Esto implica crear la cultura, dotar de tiempo y recursos para utilizar como herramienta que formen parte de la actividad diaria (Cazañas, González, y González, 2011). Porque los sistemas de gestión ayudan a generar una exploración sistemática para mejorar continuamente la calidad en la prestación de los servicios, el éxito radica en el seguimiento continuo a cada proceso desarrollado en la administración interna (Rodríguez, 2011).

Los sistemas de calidad implantados por las empresas han evolucionado a lo largo del tiempo, para proporcionar respuesta a las necesidades manifestadas por los diferentes métodos de gestión. Básicamente, los dos sistemas de calidad más ampliamente implantados son los sistemas de gestión total de la calidad (TQM, por las siglas en inglés total quality management), por un lado, y los estándares ISO por otro (Sánchez, García, y Marchante, 2014).

Cada empresa define o traza los objetivos a cumplir, sin embargo, a partir de un sistema de gestión de calidad, estos objetivos se convierten en guías a seguir, ejecutar y auditar. De esta forma se generan los procesos y líneas de trabajo a revisarse e implementarse. En el caso de las empresas que no han hecho uso de ellos, existirá una transformación inicial que traerá como resultado múltiples fases por afrontar tanto técnicamente, así como, de capital humano y administrativo. En el caso de la hotelería es evidente las áreas concretas a revisarse como es el caso de la división cuartos en general, aquí se revisan los procesos generales y subprocesos que implica cada área (Lovera, 2004).

Si bien es cierto que implementar un sistema de calidad es una estrategia de gestión para optimizar las capacidades de las empresas. También, como señala Parasaruman, V, L. (1990) la aplicación de sistemas de calidad se puede simplificar por medio de la ética empresarial, a través de un servicio de calidad todo el mundo gana, es un plan que no improvisa todo debe de estar debidamente planeado, es importante que la presencia de la planeación en las administraciones fundamenta el punto de partida hacia donde se visualiza a la empresa. Las empresas presentan áreas de oportunidad, para mejorar la administración y operación de la organización, debido a que convergen factores como el capital humano, que debe de estar constantemente capacitado o bien rotación de personal, cambio de giro,

expansión de la empresa, estrategias de venta, etc. Siempre existirán factores internos o externos incluso que modifiquen o determinen rutas de mejora en la búsqueda de la competitividad.

Si bien es cierto que implementar un sistema de calidad es una estrategia de gestionar optimizar las capacidades de las empresas (Fernández C. M., 2004). También se puede simplificar como la aplicación de la ética empresarial, como señalan Parasaruman et al (1990) "Con un servicio de calidad, todo el mundo gana. Ganan los consumidores. Ganan los empleados. Ganan los directivos. Ganan los accionistas. Gana la comunidad. Gana el país" (p.3). Implementar un sistema de calidad es una estrategia ganadora, pero no se improvisa; es un planteamiento organizativo. Además, se suman otras herramientas como los sistemas informáticos de gestión hotelera que son un factor determinante para la automatización y estandarización que la optimización de los tiempos de ejecución de toda actividad dentro del hotel (García, Soto y González, 2011).

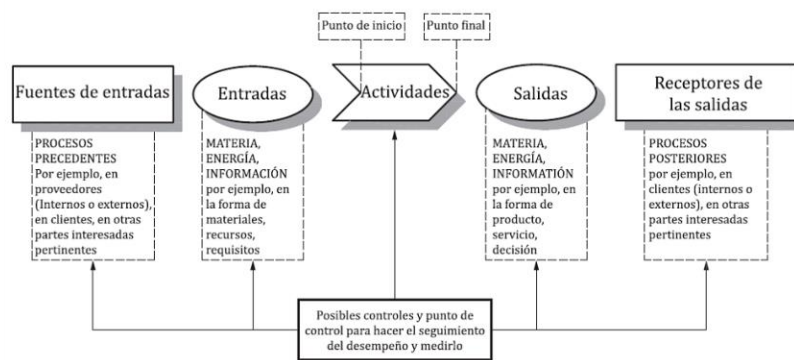
El modelo ISO 9001 basado en procesos implementa una serie de etapas que ayudan a la empresa a realizar mejoras continuas en muchos aspectos. Incluso la implementación de la norma fomenta la participación de áreas como la educación ambiental (EA) lo que significa una medida importante para frenar la degradación medioambiental (Marin, 1995). Que finalmente adquiere importancia en el marco de la sustentabilidad que buscan las empresas, al resaltar el carácter global y comprensivo, de las estrategias internas de la empresa, así como, las interrelaciones mutuas para lograr una ética ambiental, no se trata de condicionar, se pretende reeducar bajo el uso de procesos puntuales ámbitos que conciernen al conocimiento personal y humano, y en él su carácter personal y social. Para que exista la cohesión social es necesario que exista un acuerdo colectivo sobre la necesidad de la normalidad. De esta manera la conciencia colectiva se constituye como un poder moral superior a la conciencia individual y que la determina en actos fundamentales (Sosa, 1988). Y por lo tanto, "la planificación de un destino turístico debe contemplar el contexto global de actuación e integrar la urbanización, así como, considerar los aspectos ambientales, sociales y económicos" (Benseny, 2011, p.48). Es así, como a partir de las prácticas que se realizan en el sector hotelero se puede mejorar la forma de desarrollar el turismo no solo a nivel destino, sino a partir del propio desempeño de las empresas. Ante esta percepción, la exigencia para los investigadores es trascendental para

aportar información que esté orientada a la vinculación entre la producción científica y tecnológica que implique la responsabilidad de superar los retos productivos y de competitividad (Molina, 2007). Por citar un ejemplo, se encuentran los recursos naturales que finalmente son el atractivo visual para los destinos turísticos, es una necesidad vital, y prueba de la glocalización para salvaguardar los recursos naturales, surgió el geo ecoturismo, para evaluar positivamente las vinculaciones con el turismo tradicional y mejorar el desarrollo de las comunidades que los detentan y utilizan en el beneficio, de tal forma que se incrementen en lugar de disminuir y ofrezcan opciones que complementen las actividades primordiales o intrínsecas (Niño, Bergeret y Díaz, 2014).

De acuerdo con los modelos presentados con anterioridad, se muestran esquemas que competen al área de mejorar las capacidades de las empresas de manera continua. A continuación se presenta una figura que muestra el ciclo de un proceso y los elementos que le conforman (véase figura 31)

**Figura 31**

*Ciclo de un proceso Norma ISO 9001*



*Nota.* Norma ISO9001:2015

El ciclo permite inferir en las etapas que tanto un producto como un servicio pueden estructurar los tiempos importantes en la entrada y salida del mismo. Para fines académicos es de suma importancia para detallar de manera explícita que sucede dentro de una empíricamente. Sobre todo cuando se trata de abordar una disciplina como el turismo que implica un conexo multidisciplinar para fijar un determinado segmento de mercado o bien una forma de administrar u operar.

### **CAPITULO III. LA COMPETITIVIDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS**

El concepto de competitividad está relacionado con las capacidades o habilidades que tiene una empresa para sostener un crecimiento constante, además, de desarrollar la capacidad de diseñar, producir o comercializar bienes y servicios, así como, un equilibrio para mantener costos bajos, para poder obtener utilidades y ofrecer precios atractivos para los consumidores (Bateman y Scott, 2009).

Para Monterroso (2016) la estrategia es un elemento importante para el logro de los objetivos y en consecuencia del éxito, que finalmente tiene una conexión con la forma de implementar las capacidades específicamente recursos y competencias. La competitividad no solo se puede apreciar desde la óptica de ahorro de costos para la empresa, también en la presentación del producto o servicio, el grado de calidad, la facilidad de uso, la vida útil, la confiabilidad, atributos simbólicos, incluso el trato que recibe el cliente por parte de los prestadores de servicio o bien la adaptación de la empresa a las demandas del mercado. Por esta razón, se asume que la dirección estratégica en una organización considera muchos más aspectos que solo la toma de decisiones en cuestiones importantes a las que confronte la empresa, sino que también, debe asegurarse que la estrategia se implementa, así como, el análisis estratégico, elección de la estrategia e implantación de la estrategia (Johnson y Scholes, 1997).

En la industria turística se presentan una serie de aspectos relevantes que guardan una relación estrecha con el servicio al huésped, incluso investigaciones recientes en el área del turismo demostraron la influencia tanto positiva como negativa, por ejemplo el Word-of-Mouth (WOM), en esta década ha influido en las tendencias actuales del turismo, el uso de las tecnologías, plataformas virtuales, servicios online, así como, las redes sociales, propagan de manera instantánea hechos de la realidad que ocurren en otras latitudes. Sin duda, estos factores pueden ser determinantes en la elección de un destino turístico para visitar.

En Nueva Zelanda, Morgan, Pritchard y Piggott (2003, como se citó en Litvin, Goldsmith, y Pan, 2006) “señalaron que el WOM negativo puede tener un impacto abrumador

en la imagen de un destino. Los visitantes difunden comentarios poco halagadores relacionados con sus experiencias” (p. 7). Monfort (2002) señala que:

En cambio, los activos intangibles como la reputación de los hoteles, la imagen de la empresa, la calidad de servicio de los colaboradores, o las rutinas organizacionales de alojamiento, efectivos servicios de reserva o habitaciones no son fácilmente replicables dada la información imperfecta sobre los factores determinantes, y adicionalmente no se pueden comprar; ello implica que la provisión debe desarrollarse internamente y durante un dilatado periodo de tiempo. (p. 11)

Con el estudio se analiza la competitividad empresarial del sector turístico, por lo tanto, el enfoque teórico de la competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, a diferentes niveles, que exigen no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. Por ello, “la tarea pendiente para muchos países en desarrollo y en transformación radica en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, sobre todo la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste” (Narváez, Fernández, y Henríquez, 2013, p. 244).

Los gestores deben analizar la economía globalizada para buscar los elementos claves que permitan desarrollar ventajas competitivas duraderas en el tiempo. La empresa que quiere sobrevivir en el mercado debe ofrecer un servicio de alta calidad. Y considerar las características de los turistas potenciales, con un acceso a información sobre la oferta que ha cambiado de forma radical, la forma de informarse y contratar el producto (Aznar, Bagur, y Rocafort, 2016).

Mora y Duran (2017) señalan que:

Los elementos operacionales de los modelos en los cuales se basa la gestión hotelera son, por ejemplo, el análisis completo de la demanda de los servicios por parte del cliente, la clasificación de todos los productos que se encuentren en el inventario, el análisis completo de los proveedores, la gestión del transporte y la gestión de almacenamiento. (P.167).

La competitividad se ha convertido en un reto para los destinos turísticos. En algunas ocasiones el precio no es un factor determinante a nivel competitivo, lo primordial es la

calidad de los servicios que satisfacen las necesidades de los usuarios; porque deben ofrecer productos o servicios que superen esas necesidades expresadas o latentes (Fernández C. M., 2004).

La competitividad forma parte de la realidad cotidiana, además de ser un elemento indispensable que permite potenciar las capacidades de la empresa, esto es a partir de que se fundamenta en ciertas categorías que fortalecen el accionar en conjunto de la organización. Se debe tener en consideración que tanto la oferta como la demanda siempre estarán en función de un cambio constante (Porter, 2002).

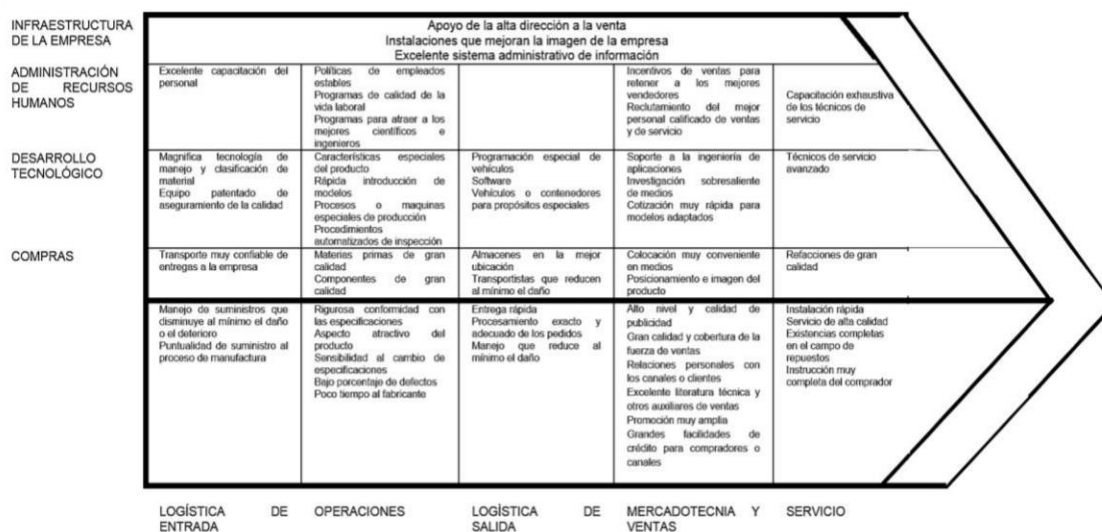
### **3.1. La diferenciación como estrategia genérica**

De acuerdo con Michael Porter el concepto de estrategias genéricas que consiste en el liderazgo en costos, concentración en los costos y concentración en la diferenciación, se basa en la ventaja competitiva y que para poder desarrollarlas necesariamente se tiene que tomar una decisión, con respecto a la presente investigación se consideró pertinente la implementación de la estrategia de diferenciación, debido a que exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos de los rivales, la estrategia puede ser a partir del producto, el sistema de entrega, el método de mercadotecnia entre otros factores incluyéndola singularidad mediante actividades primarias y de soporte, por ejemplo el desarrollo tecnológico, de operaciones que pueden afectar tanto el aspecto, conformidad con las especificaciones y confiabilidad (Porter, 2002). Johnson y Scholes (1999) señalan que la intención es alcanzar una alta participación en el mercado, por encima de los competidores, al ofrecer mejores productos o servicios. Incluso, mencionan que el principal factor de diferenciación en una organización es la habilidad de los directivos para estar lo suficientemente próximos al mercado, para percibir y responder a los gustos y valores de los clientes. Los autores describen que la cadena de valor ayuda a la realización de la diferenciación, porque en el caso de las empresas que prestan servicios de calidad pueden llegar a fracasar, por ejemplo, en el tipo de servicio posventa que tiene, es decir, es indispensable considerar la forma en que la empresa resuelve las reclamaciones y la actitud desentendida del personal. Por tal motivo, no solo es importante un elemento en la cadena de valor, sino por los múltiples enlaces. En este sentido, la importancia de la diferenciación no tiene que ver con el entendimiento global de la estructura en conjunto, sino a partir de las

actividades concretas que realiza y la manera en que estas afectan al comprador. En otras palabras, cualquier actividad de la cadena de valor puede facilitar la diferenciación (véase en figura 32).

**Figura 32**

*Fuentes representativas de diferenciación en la cadena de valor*



*Nota.* Porter (2002)

La diferenciación puede mejorar la función de los canales de distribución, por medio de acciones como: seleccionar canales para lograr la uniformidad en las instalaciones, en la capacidad e imagen, establecer normas y políticas de cómo deben operar los canales, proporcionarles materiales de publicidad, capacitación y de esta manera financiar para que concedan crédito a los prospectos. El autor menciona que a menudo se confunde el concepto de calidad con el de diferenciación, sin embargo, por un lado la calidad se asocia al producto físico, y las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el cliente a todo lo largo de la cadena (Porter, 2002).

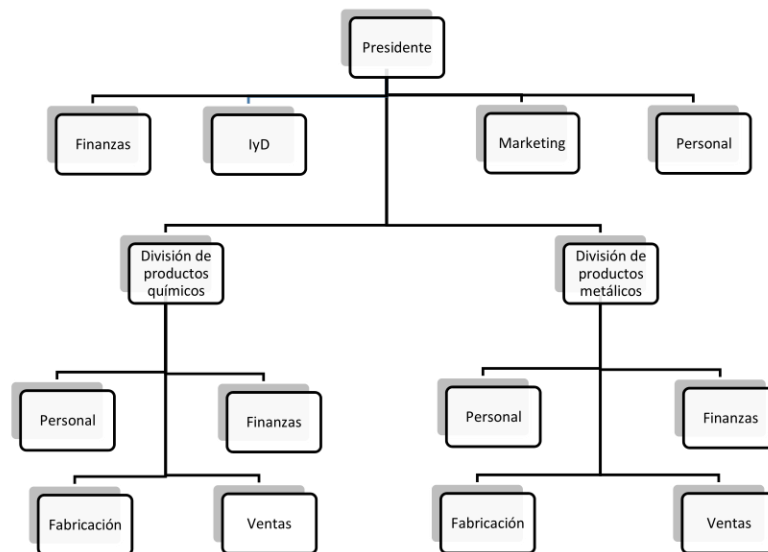
Porter describe una serie de pasos a seguir hacia la diferenciación: averiguar quién es el verdadero comprador, identificar la cadena de valor del comprador y el impacto de la empresa en ella, averiguar los criterios clasificados de compra del cliente, evaluar las fuentes actuales y potenciales de singularidad en la cadena de valor, identificar el costo de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, escoger la configuración de las actividades de valor que

originen la diferenciación más útil para el cliente en relación con el costo de ella, pruebe la sustentabilidad de la estrategia escogida de diferenciación, reduzca el costo de las actividades que no afecten a los tipos escogidos de diferenciación (Porter, 2002).

De acuerdo con Bateman y Scott (2009) existen una serie de conceptos relacionados con la idea de diferenciación estructural, los autores señalan que la diferenciación se crea a través de la división y de la especialización del trabajo, por división de trabajo se entiende que la organización esta subdividida en tareas menores, y la especialización consiste en que diferentes personas desempeñan partes específicas de la tarea completa. Los autores diseñan un organigrama convencional para ejemplificar las áreas de subdivisión (véase figura 33).

**Figura 33**

*Organigrama convencional Bateman y Snell (2009)*



*Nota.* Libro de Administración - Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo, Bateman y Snell (2009)

Muchas de las problemáticas que se presentan en las organizaciones parten de las debilidades mismas en las que funcionan, esta situación genera la importancia de la estructura divisional al igual que Mintzberg, para Bateman y Snell conforme las organizaciones crecen, se vuelven más diversificadas. En este sentido, las divisiones pueden actuar como negocios separados o centros de utilidades y trabajar autónomamente para lograr las metas de toda la compañía (Bateman y Scott, 2009).



Las organizaciones tienden a diferenciar el tipo de estructura, sin embargo, al incluir la diferenciación estructural es importante considerar la integración y la coordinación, esto debido a la especialización y división del trabajo, donde un número importante de gerentes y colaboradores desarrollan orientaciones diferentes. Para Bateman y Snell los métodos de coordinación incluyen la normalización, planes y ajuste. La normalización consiste en el establecimiento de normas y procedimientos comunes que se aplican a todos uniformemente. Además, limita acciones e integra varias unidades mediante la regulación de lo que la gente hace. Así mismo, toda organización puede establecer normas y reglamentos para dirigir al personal y que interactúen, esta acción recibe el nombre de formalización.

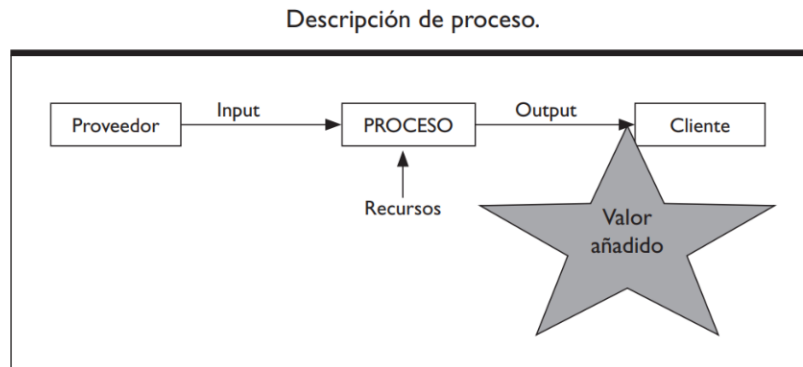
Las empresas realizan un número importante de acciones y decisiones para encontrar el éxito. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente la diferenciación del producto o servicio puede trascender las expectativas que se tienen para el desempeño de la organización. Dirigir la atención al mercado y al segmento de consumidores es un principio para afrontar las realidades que enfrenta la empresa. Porque de esta manera, “se puede atender cualquier proceso productivo y administrativo para diseñarse o innovarse, el propósito debe analizarse en función a la orientación, necesidades y decidir las ventajas para competir” (Arellano, 2017, p. 82). Por mencionarse un ejemplo Sánchez (2019), hace referencia a la animación hotelera como una perspectiva de diferenciación de marca como parte de un estudio realizado. Otro ejemplo, de acuerdo con García, García y Cabello (2017), es la importancia de la competitividad del sector hotelero del departamento del Atlántico, es la eficiencia en el uso de los recursos y producción más limpia (RECP) como la estrategia que integra la eficiencia productiva, protección ambiental y desarrollo humano, que permite crear valor y mejorar el desempeño competitivo, a partir de condiciones de efectividad económica, ambiental y social en hoteles, de esta forma obtener un aumento de la eficiencia y reducción de la contaminación se reflejan en el desempeño de variables económicas y sociales resultado de la gestión organizacional. Es decir, las empresas pueden recurrir a estrategias que otorguen un valor distintivo a la oferta. Bajo esta perspectiva y acciones para diferenciarse es necesario la gestión de la innovación, el desarrollo de productos y la marca (García, Durán, Hernández y Moreno, 2018).

La diferenciación como estrategia tiene el objetivo de crear valor en la empresa, ya sea en producto o servicio. Carrió y Consolación (2006) mencionan algunas exigencias que se tienen que tener presente para diferenciar un producto o servicio: ser importante para el cliente, ser distinto, fácil de transmitir al grupo objetivo, ser costeable para el cliente, ser rentable para la empresa y por ultimo difícilmente imitable. Con relación al tema se encuentran los principales tipos de innovación como la innovación de producto, innovación de procesos, innovación de mercadotecnia y la innovación de organización (OECD, 2006).

Camisón Cruz y González (2006) mencionan puntualmente que es necesario un cambio en la cultura organizacional, que se encuentra estrechamente relacionada con los procesos y combinación de las habilidades existentes entre los colaboradores. Primeramente, la diferenciación deberá llevar o guiar a la empresa hacia un modelo de negocio, que contemple el segmento de clientes, propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, los ingresos, recursos clave, actividades importantes, socios y red, costos, así como, el comportamiento y habilidades de los colaboradores con relación a los competidores. Segundo, tener presente la relación que se mantienen con los demás proveedores, verse reflejado y beneficiado el mercado de la empresa. Tercero, los procesos, competencias y habilidades únicas que utiliza para producir la oferta. Cuarto, el desempeño del producto o servicio, que se relaciona con las siguientes características: diseño, rendimiento, accesorios, empaque, mantenimiento, repuestos, versiones, facilidad de uso. Quinto, un sistema de producto - conectado con otros, ya sea propio o ajeno, debido a que esto crea un ecosistema único y proporcionan soporte, servicio permanente, garantía y mantenimiento. Sexto, el servicio asociado al producto, muestra características no visibles. Es decir, la forma en la que el cliente puede interactuar con la empresa durante toda la vida del producto y por último, los canales de comercialización. Siempre ofrecer la forma más fácil y cómoda de acceder al producto o servicio, pueden ser canales físicos y virtuales.

### Figura 34

*Ejemplos de procesos son: el proceso de desarrollo de producto, el proceso de producción, el proceso de distribución, el proceso de venta, el proceso de facturación, etc.*



*Nota.* Recuperado de Gestión de la calidad Camisón et al. (2006),

De acuerdo con Camisón et al. (2006), todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características (véase figura 34), tales como:

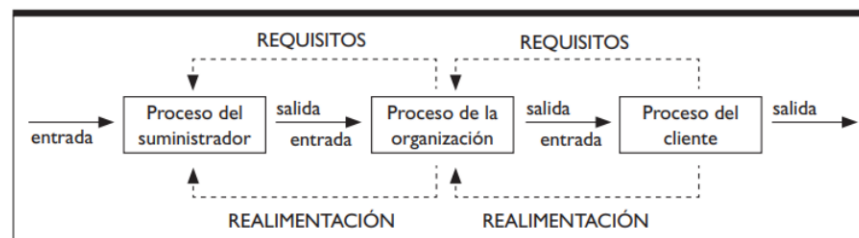
1. Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
2. Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados de comienzo y terminación.
3. Posibilidad de ser representado gráficamente.
4. Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento del desarrollo y resultados e incluso mejorar.
5. Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas las fases. (p. 845)

De acuerdo, con lo anterior es posible considerar que las empresas pueden estar sujetas a un cambio organizacional encontrar mejores formas para utilizar los recursos y capacidades con la finalidad de crear valor y mejorar el rendimiento (Jones, 2008). En este sentido, el autor señala que este cambio está dirigido a aumentar la eficacia en uno o más de cuatro niveles diferentes, los cuales son interdependientes y resulta imposible realizar uno sin afectar cualquiera de los otros, los niveles son: recursos humanos, recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales.

Los inputs y los outputs de un proceso constituyen las salidas y entradas de otros procesos respectivamente, y estos están interrelacionados, de esta manera, la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso, por esto se debe identificar bien y conocer los límites de cada uno para gestionar de manera efectiva (Robbins, 1998). Por último, se entiende por factores de un proceso la integración de las personas, materiales, recursos humanos y los métodos empleados en él. Por lo tanto, “el control de estos factores permite tener el proceso bajo control, de manera que, si surge algún resultado no deseado o funcionamiento incorrecto, saber qué factor lo ha provocado es fundamental para orientar las acciones correctoras o de mejora (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 846) (véase figura 35).

**Figura 35**

*Concatenación de procesos, recuperado de la Norma ISO 9001:2000.*



*Nota.* Elaboración propia con base en la Norma ISO 9001:2000

La tabla 21 muestra los límites, elementos y factores de un proceso, y los proveedores y los clientes, que pueden ser de dos tipos: internos o externos. Y de acuerdo con Pérez (2004) existen cuatro tipos de procesos: procesos operativos, procesos de apoyo, procesos de gestión y procesos de dirección.

**Tabla 21**

*Límites, elementos y factores de un proceso Pérez (2004)*

ENTRADA / INPUT		PROCESO	SALIDA / OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR		PRODUCTO	PROVEEDOR
Características objetivas		PERSONAS • Responsable del proceso • Miembros del equipo MATERIALES • Materias primas • Información RECURSOS FÍSICOS • Maquinaria y utillaje • Hardware y software	Características objetivas	
	Criterios de evaluación	MÉTODO DE • Operación • Medición / evaluación:	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">CAUSAS</div>	Satisfacción
		Funcionamiento del proceso Producto Satisfacción del cliente	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">EFECTOS</div>	
<b>MEDIDAS DE</b>		Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

*Nota.* Elaboración propia con base en la Gestión por procesos Pérez (2004)

### 3.1.1. Estrategia de diferenciación por procesos

Algunas de las dimensiones para implementar una estrategia de diferenciación corresponden en primer lugar al personal en segundo lugar a la infraestructura y en tercer lugar de carácter organizacional. Dentro del personal existen algunos indicadores como la confianza del personal, ser competente y profesional y resolver las necesidades del cliente. La infraestructura tiene que ver con las dependencias y equipamiento del edificio el estado de las instalaciones. Con respecto a la organización los servicios se deben prestar conforme a las condiciones contratadas, los datos y la información del cliente deben ser correctos (Cruz G. N., 2014). Para Hammer y Champy (1994) la reingeniería de procesos “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p.34).

La estrategia de diferenciación a partir de procesos contempla dos factores el administrativo y operativo como parte de los procesos organizacionales. Debido a que las

necesidades de las organizaciones se presentan en diferentes aspectos, en este sentido la gestión administrativa se entiende como un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos, esto implica el cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar (Mendoza B. A., 2017).

La importancia de la administración en las organizaciones se debe al compromiso que se adquiere tanto la dirección general, como el personal en conjunto. Los procesos administrativos apoyan a la organización como un soporte administrativo fundamental para garantizar la operación correcta y en armonía dentro de la empresa, finalmente los objetivos de las empresas buscan consolidar resultados efectivos y generar competitividad a través del correcto desarrollo de procesos acreditados a favor de la empresa. En este sentido, dentro de la empresa todo el funcionamiento del sistema administrativo depende de una administración correcta. La supervisión de la empresa requiere de una administración efectiva donde se destaca la habilidad del administrador o bien administradores en una diversificación de mandos (Ponce, 2017).

La planeación para la empresa significa un mecanismo para organizar, las etapas para alcanzar los objetivos, incluso esta relación entre procesos administrativos hacia la gestión de la calidad agrupa una serie de dimensiones como planificación y organización (Guerra, 2019).

### ***3.1.2. Los procesos operativos***

La gestión operativa puede realizarse de manera adecuada en las áreas de los hoteles de 4 y 5 estrellas, a pesar de que el personal que ocupa los cargos no cuenta con los perfiles para desarrollar las actividades en las áreas (Lucas, 2019). Esta afirmación es importante porque es una característica constante en el sector hotelero. Siempre es deseable que las personas que desarrollan un rol en una empresa sean competentes desde la formación, sin embargo, la actividad turística permite la inclusión social.

Se entiende que todo proceso hotelero debe de constar de diferentes procedimientos para cada área, y con procesos y subprocesos para que todo sea planificado y obtener una secuencia ordenada (Cusme, 2018).

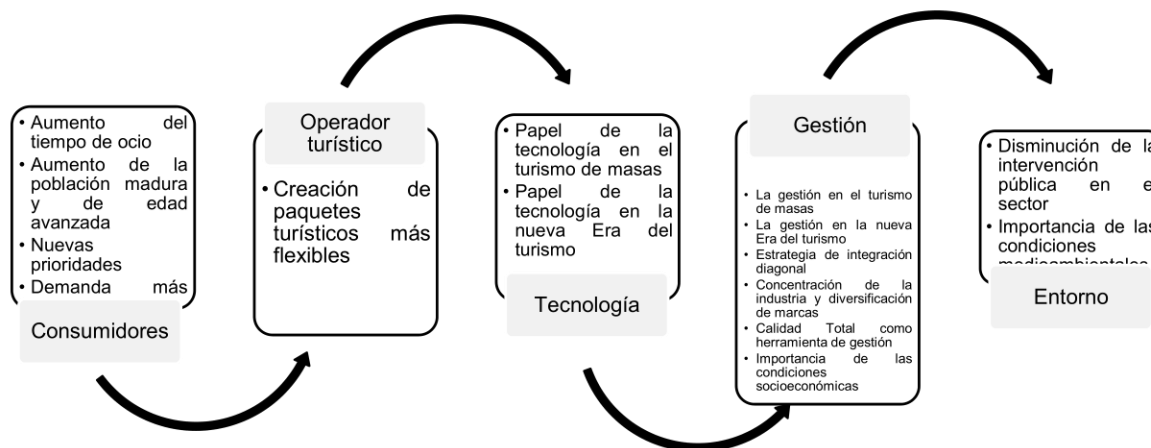
Los procesos y subprocesos en los hoteles son importantes para que exista una correcta coordinación departamental, por ejemplo, se han generado estudios con relación a manuales de procedimientos que sirven como una herramienta para estandarizar las funciones en áreas del departamento de división cuartos, para ayudar oportunamente a desarrollar la estructura administrativa, importante para el desarrollo, mantenimiento y obtención de ventajas competitivas en el mercado y contribuir a la mejora continua con beneficios a largo plazo (Intriago, 2018).

### 3.2. Estrategias competitivas que favorecen la rentabilidad de las empresas

La adaptación a los cambios que surgen a partir de nuevas tendencias debe ser considerada en la organización. Sancho (1998) en la publicación en la introducción al turismo mencionaba los factores de cambio en el turismo (véase en figura 36), se expone este dato para ejemplificar una postura del autor de la dinámica que se visualizaba a futuro durante este periodo.

**Figura 36**

*Factores de cambio o transformación*



*Nota.* Elaboración propia. Con base en la información de factores de cambio Sancho (1998).

De acuerdo con la figura y al considerarse el año de referencia, se observan tendencias que en la actualidad se han consolidado y otras están en proceso de maduración, respecto a los consumidores es un hecho que el tiempo de ocio y la demanda experimentada cada vez es más compleja, debido a que se deben considerar los gustos y preferencias, es decir, estar a la vanguardia del perfil del viajero. El caso del operador turístico ha influido de manera directa

en la forma de realizar turismo, se ha logrado segmentar a partir de los complejos turísticos. La tecnología asociada a la innovación es actualmente una fortaleza que se encuentra en desarrollo sobre todo con las tendencias de los Smart Cities o ciudades inteligentes. La gestión continúa una etapa de consolidación, a través de la calidad total en las estrategias de las empresas. En el factor de tecnología se menciona el papel de la tecnología en el turismo de masas y el papel de la tecnología en la nueva Era del turismo. Es decir, en el caso de la hotelería la implementación de software para la administración interna es importante en múltiples aspectos. Los factores de cambio descritos en el párrafo anterior han permitido inferir en la siguiente reflexión acerca de los cambios percibidos años atrás, se han logrado materializar en la actualidad, por ejemplo, en la presente década, donde la Secretaría de Turismo (SECTUR) en el informe la visión global del turismo considera la importancia de fortalecer las estrategias en la actividad turística (Véase en figura 37).

### Figura 37

*Diseño de estrategias en turismo*



*Nota.* Elaboración propia con base en la información de la Secretaría de Turismo informe visión global del turismo 2018.

El esquema muestra que implementar la planificación, gestión y gobernanza se puede reducir y evitar efectos negativos que afectan a los destinos turísticos, principalmente en el cuidado del ambiente, además esta forma de diseñar estrategias permiten el bienestar económico, lo que permite mejorar las condiciones y bienestar de vida de la localidad (SECTUR 2, 2018). Cada estrategia se convierte en una directriz que busca mejorar la calidad



de vida y el respeto a los recursos naturales, entonces, la importancia de establecer un equilibrio es cada vez más necesario para toda la estructura turística al referirnos al campo del turismo.

La estrategia competitiva explica que todas las empresas tienen estrategias, algunas explícitas y otras implícitas y que estas estrategias deben enfocarse hacia la disputa en el mercado (Benítez, 2012). El primer enfoque de Porter (2008) lo constituyen las ya conocidas cinco fuerzas que dirigen la competencia en un sector, a) Rivalidad entre empresas existentes, b) Ingreso potencial de otras empresas, c) Amenaza de productos sustitutos, d) Poder de negociación de los clientes, y, e) Poder de negociación de los proveedores (Porter, 2008). Porque la competitividad está ligada a la rentabilidad de la empresa, de acuerdo a lo anterior es necesario establecer los objetivos de competitividad, que de acuerdo con el autor puede consistir en solo objetivo, y en este orden posteriormente se estructura el soporte administrativo para orientar a la empresa hacia la competitividad y la rentabilidad (Hernández C. G., 2013).

El análisis del entorno comprende una serie de pasos que permite comprender la naturaleza del mismo (Véase en la figura 38).

### **Figura 38**

#### *Pasos del análisis del entorno*



*Nota.* Dirección Estratégica Johnson y Scholes (1999)

La competitividad empresarial origina que las empresas implementen estrategias a largo plazo para ser competitivos. Para Aragón, Rubio, Serna, y Chablé (2010) señalan que “las empresas tienen diferentes objetivos estratégicos como son la búsqueda de máximo beneficio, el incremento de cuota de mercado, la mejora de la productividad o el aumento del éxito competitivo” (p.4). Por esta razón, “la importancia de la competitividad radica en que puede ser analizada desde diversas perspectivas y todas ellas contribuyen a revelar una parte de la competitividad que se genera en una organización” (Ibarra, González y Demuner, 2017, p. 1). Por ello, se han fundamentado numerosas definiciones sobre la competitividad desde el nivel empresa, hasta el nivel de países (Ibarra, González y Demuner, 2017).

### **3.3. Competitividad empresarial a partir de la economía de escalas y la adaptación de procesos de mejora continúa**

Los procesos de calidad son implementados en la administración y operación de las empresas turísticas de los establecimientos de hospedaje del sector hotelero. Con referencia al aspecto económico, se considera las cinco fuerzas de Michael Porter para comprender los escenarios que la empresa necesita para adaptarse (Porter, 1990). Estas fuerzas permiten diferenciar la posición en el mercado que tiene la empresa, sin embargo, en el presente estudio considera dos herramientas o estrategias para ponderar el beneficio de las empresas turísticas, primeramente, la economía de escalas que permite que a disminución relativa del costo se generen más ingresos para obtener una correcta rentabilidad en la empresa, en la medida que se incrementa la capacidad de producción (Castro y Portuondo, 2009).

La economía de escalas ayuda a las empresas a medir de manera circunstancial la reducción de los costos, por tal motivo, para los hoteles es indispensable considerar este tipo de estrategias con la finalidad de identificar qué tipo de acciones combinadas pueden agruparse para proporcionar resultados satisfactorios en materia no solo económica sino en la eficiencia en la organización.

La competitividad requiere que las empresas asuman una responsabilidad en la producción de bienes o servicios, para medirse a través de la capacidad de producir más con un uso moderado de los factores de elaboración (Cabrera, López y Ramírez, 2011)

Los procesos de mejora continua son una estrategia que posibilita a la empresa a emprender dinámicas que aplicadas de manera correcta aporta elementos que garantizan una coordinación estrecha y la interconexión entre la administración y operación de manera simultánea. No hay lugar para aquellos profesionales de cualquier rama que oscurecen las explicaciones al implementar terminología misteriosa, se perjudican asimismo y a las profesiones, también, afectan de manera directa el trabajo conjunto de la empresa. Una situación constante que se puede observar en cualquier tipo de organización o institución, por lo tanto, los recursos humanos nocivos obtienen cierta satisfacción al confirmar confusión en el rostro de superiores, pero esta confusión solo dificulta el trabajo de todos en la empresa (Crosby, 1998). Por este motivo, las empresas deben concentrarse en la visión de mercado, y evitar los obstáculos en la organización, así como, consecuencias negativas. Porque en la actualidad existe mayor peligro de perder posición en el mercado (Trout y Rivkin, 1996). Precisamente, el plan estratégico es una herramienta sustancial para orientar hacia la innovación y materialización de nuevos modelos, debido a que considera las tendencias que imperan el mercado, las diferentes situaciones que podrían surgir, la posición deseada por la compañía en ese mercado futuro, y las medidas necesarias para llegar allí (Kotler, 1999).

Para el logro de cualquier meta u objetivo siempre se debe de trazar los pasos a seguir, es el caso de la efectividad que no siempre es fácil porque cada persona desea algo diferente de la organización. En este sentido, cuando se trata de satisfacer las necesidades de los clientes, es indispensable ofrecer productos y servicios de alta calidad a un precio razonable. Mientras que es plausible que administrativamente los administradores no solo busquen la satisfacción del cliente externo, sino también del cliente interno para equilibrar las necesidades e intereses de los distintos grupos de interés al establecer las metas y buscar la efectividad (Daft, 2010). De acuerdo con el autor que redefine el termino como “enfoque en los grupos de interés e integra diversas actividades organizacionales al tomar en cuenta los distintos grupos de interés organizacionales y lo que desean de la organización” (Daft, 2010, p.20). En efecto, el autor Daft alude que la diferenciación organizacional consiste en las diferencias en las orientaciones cognitivas y emocionales entre los gerentes de los diferentes departamentos funcionales y la diferencia en la estructura formal entre departamentos. En este sentido, “cuando el entorno externo es complejo y cambia de prisa, los departamentos organizacionales

se vuelven altamente especializados para manejar la incertidumbre del sector externo” (Daft, 2010, p.152). Por lo tanto, para lograr la coordinación entre departamentos, es necesario dedicar más tiempo y recursos para coordinar opiniones, metas y orientaciones de trabajo que difieren ampliamente. La integración es la calidad de la colaboración entre departamentos (véase en tabla 22).

**Tabla 22**

*Diferencias de Metas y Orientaciones entre los Departamentos de una Organización.*

<b>Característica</b>	<b>Departamento de Característica investigación y desarrollo</b>	<b>Departamento de manufactura</b>	<b>Departamento de ventas</b>
Metas	Nuevos desarrollos, calidad	Producción eficiente	Satisfacción del cliente
Horizonte temporal	Largo plazo	Corto plazo	Corto plazo
Orientación interpersonal	Principalmente, tareas	Tareas	Social
Formalidad de la estructura	Poca	Mucha	Mucha

*Nota.* Daft (2010). Con base en Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, Ill.: Irwin, 1969), 23-29.

Como parte de la dependencia de recursos, es muy importante que las empresas cuenten con el equipamiento suficiente para la operación. De esta forma, son necesarias la “relaciones en la cadena de suministro para operar con eficiencia y producir artículos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, una organización debe contar con entregas confiables de suministros y materiales de alta calidad a un precio razonable” (Daft, 2010, p.181). Así como, una tendencia a la capacitación continua para mejorar la empresa.

### **3.4. Rentabilidad en empresas hoteleras a partir de procesos de calidad**

La importancia de observar el horizonte en dónde necesita estar la empresa, en un momento específico del futuro para desempeñar la misión, visión y estrategia identificadas durante la fase de pensamiento estratégico del proceso de planeación (Morrisey, 1996). Por un lado, el impacto de las nuevas tendencias de mercado en los destinos turísticos consolidados y el propio ciclo de vida de estos destinos conducen a la necesidad de plantear y acometer procesos de renovación en estos lugares de concentración turística (Vera y Baños, 2010). Por tal motivo

la necesidad y oportunidad de instrumentalizar medidas que actúen sobre la demanda turística de manera directa, para revitalizar los atractivos de un modelo turístico que sólo podrá progresar y ganar competitividad, a través de un esfuerzo de readaptación a las exigencias de los usuarios, por este motivo es necesario que existan políticas de intervención que promueven ayudas para impulsar procesos de planificación estratégica, gestión y mejora de la competitividad de estos destinos turísticos (Vera y Montorfe, 1994). De acuerdo con lo anterior, la planificación física del turismo es necesaria para la ordenación, dirección y control de las actividades turísticas en los destinos turísticos, desde la organización de los atractivos, el espacio y la planta turística (Hernández, 2005). Con relación a esta planificación Hernández (2005) señala que:

Los productos de la planificación turística están limitados por diferentes ámbitos y destinos preestablecidos. Los principales productos son los planes nacionales de turismo, a partir de un orden de importancia como los planes regionales de turismo, los planes estatales o provinciales de turismo, los planes locales de turismo (donde se incluyen los urbanos), los programas de desarrollo turístico y los proyectos turísticos. (p. 19)

Para Molina Sergio (1991) “las sociedades latinoamericanas, con base en la experiencia, se convencen de que tales sucesos no resultan favorables ni deseables en el transcurso de evolución” (p. 37). Es decir, la planificación incluye los terrenos físico, social y económico y están expuestos a una etapa de consentimiento político y no de apoyo real, situación que limita las posibilidades de cambio en la situación latinoamericana, en el presente y en el futuro (Molina, 1991).

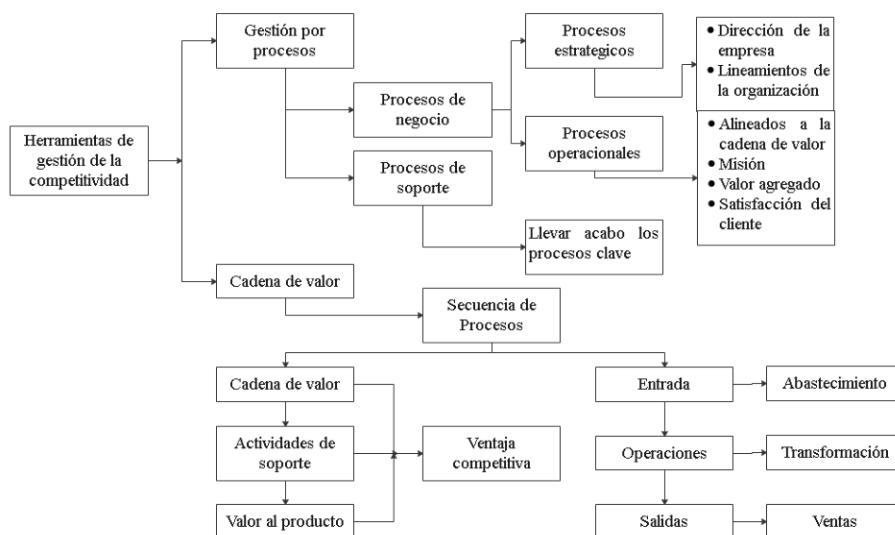
Con base en la información anterior, se abstraen ideas que parten de lo general a lo particular, es decir, encontramos situaciones generales como son los destinos turísticos en búsqueda de gestión, dirección y control de las actividades turísticas, donde la planificación adquiere esta importancia para analizar el potencial turístico. Sin embargo, para Vera y Monfort (1994) es necesario revitalizar los atractivos de un modelo turístico para progresar y ganar competitividad a partir del esfuerzo de adaptación y readaptación a las exigencias de clientes. Esta alternativa de readaptación también se presenta a nivel empresarial. Es

importante destacar que la competitividad y las herramientas de gestión pueden encontrarse las respuestas para las empresas que desean ser competitivas.

Las herramientas de gestión de la competitividad son amplias, el estudio consideró la gestión de procesos como un elemento indispensable en la organización, así como, la cadena de valor para un estudio con mayor detenimiento (véase figura 39).

**Figura 39**

*Herramientas de Gestión de la Competitividad*



*Nota.* Elaboración propia con base en la revisión de literatura y diseño del Software de diagramación Edraw Max.

Los procesos operacionales son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, estos son necesarios para la realización del producto/servicio, como la comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación y finalmente los procesos de soporte que son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes, incluye contabilidad, compras, nóminas y sistemas de información (Fundación CETMO, 2005). Los procesos de soporte agrupan a las actividades secundarias como la infraestructura de la empresa, desarrollo de la tecnología, gestión de recursos humanos y compras. Por otra parte, es importante agregar que la cadena de valor es fundamental para diseñar el producto o servicio por el cual paga un precio. En este sentido, “la

cadena de valor contribuye a la satisfacción del cliente, a través de las características que se conciben a través de procesos eficientes, sin desperdicios o despilfarros” (Vaca, 2020, p. 126). Se entiende que a más valor agregado más beneficios económicos se pueden obtener. La cadena de valor se centra en la búsqueda de la ventaja competitiva, mientras que la gestión de procesos contempla el alcance de la organización, y considera el control de los indicadores para el logro de objetivos estratégicos y busca la satisfacción del cliente. Es decir, uno se complementa con otro.

### **3.5. Agrupación de estrategias entre procesos de calidad hacia la búsqueda de la competitividad de las empresas turísticas**

Los procesos de calidad cumplen una función indispensable y el uso de las tecnologías y la adopción de sistemas de gestión de calidad permiten identificar necesidades que requieren en los establecimientos de hospedaje para reorientar procesos y procedimientos clave para el correcto funcionamiento de las empresas. Estos principios son básicos para lograr la satisfacción, esto permitirá mejorar la calidad de los servicios, como es el caso de los hoteles de segunda categoría, del estudio de Veloz y Vasco donde confirman las diferencias entre usuarios, los servicios que ofertan y el contexto integral para crear resultados más efectivos (Veloz y Vasco, 2016).

En la administración interna, la hotelería se ha beneficiado con la implementación de softwares capaces de reducir las tareas administrativas y ahorrado en costos. Este argumento siempre ha sido común en el sector manufacturero, es parte de la evolución de los procesos cambiantes acordes al uso de las nuevas tecnologías, pero ya empieza a ser analizado en otros ámbitos de la economía como los servicios y en específico en el sector turismo (Damián y Suárez, 2015).

Posicionarse en el mercado es uno de los objetivos principales de las empresas, debido a que es parte de ser competitivos. En este orden de ideas, el cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas será básico para obtener distinciones o marcas de calidad (Solsona, 2000). Estas permiten el posicionamiento de la empresa e incluso proyecta una buena imagen de la empresa. También, se entiende que cada esfuerzo por aumentar la calidad del servicio permitirá obtener un efecto positivo sobre la satisfacción de los clientes (Vergara,

Quesada, y Blanco, 2011). En el campo del turismo, la calidad turística es indispensable en todas las actividades, sobre todo en el servicio, y con fundamento en la percepción del turista (Castilla y Alarcón, 2017).

El sistema de gestión de calidad (SGC) es una norma voluntaria de carácter internacional que determina los requisitos que, cualquier organización, pública o privada e independientemente del tamaño o actividad que desarrolla, se busca el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente (Sánchez, García y Marchante, 2014).

Las estrategias consisten en agrupar una serie de dimensiones que guardan una relación estrecha con el funcionamiento de la organización. Por ejemplo, es necesario considerar aquellas acciones que den cumplimiento a los objetivos organizacionales. Así como, los procedimientos que determinan los conocimientos, es decir, el personal, la infraestructura y la organización (Cruz, 2014). Al considerarse estas dimensiones, se agrupa información referente al aspecto del personal, competente, profesional, conocer las necesidades del cliente.

Otra estrategia es la gestión de procesos administrativos, debido a que supervisión de la empresa está en función de una administración eficiente. En este sentido, la estrategia busca agrupar todas aquellas situaciones complejas a través de la atención y con el acopio de recursos materiales y humanos, la administración es importante para la realización de objetivos (Ponce, 2017).

Este tipo de estrategia se relaciona estrechamente con la gestión de la calidad y eficacia de los procesos administrativos. La gestión de la calidad implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos, mientras que los procesos administrativos buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa (Guerra, 2019). Así mismo, existe la relación con la gestión operativa para estandarización de procesos, a partir del análisis de la empresa (Lucas, 2019). Además, existen otras estrategias que cuentan con características definidas, por ejemplo, la imagen, marca, producto, marketing, etc. No obstante, los procesos proporcionan la forma correcta de operar a nivel organizacional.



### **3.6. Importancia de la hotelería para compensar los factores de pobreza en la sociedad**

El turismo permite la expansión de segmentos de mercado que ayudan a diversificar la oferta turística, no obstante, una de las singularidades entre la oferta y la demanda turística, es la constante del servicio de hospedaje. Al identificar las características de un destino turístico, el hospedaje siempre se encuentra dentro de los servicios que son indispensables para la realización de turismo. Los servicios, categorías o especializaciones pueden variar, sin embargo, como se menciona la constante es el servicio de hospedaje para turistas o visitantes.

La realidad de los servicios de hospedaje actualmente se centra en la creatividad y responsabilidad de las empresas para mejorar los servicios frente a los competidores, por ejemplo, los especialistas recomiendan que aquellos agentes locales en los pequeños municipios que contemplen convertir al turismo en una alternativa económica, deban evitar plantear estrategias de desarrollo que vayan en contra de las preferencias del mercado y con ello contribuir a un desarrollo de la localidad en combate a la pobreza. En este orden de ideas, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2005), manifiesta que "La pobreza en América Latina es un problema estructural con una alta incidencia" (p.12).

Al hablar de pobreza se debe entender que, esta constituye "el principal factor de exclusión social y desigualdad por excelencia e incide directamente en los ámbitos económico, social y cultural" (OEA, 2014, p. 1). Sin embargo, esto no significa que un país en desarrollo como México este limitado para llegar a un crecimiento económico, como declara el banco mundial al mencionar que "una distribución bimodal en el ingreso o la expectativa de vida por sí misma no demuestra que la pobreza sea un freno al desarrollo" (Banco, 2006, p. 11). En este sentido, el sector hotelero adquiere un valor de alta importancia para las localidades que cuentan con un destino turístico para el crecimiento y desarrollo de la comunidad.

De acuerdo a la información emitida por Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en 2010, para el caso de estudio y como antecedente de una de las necesidades en el municipio de Acapulco. El municipio se encontraba entre los municipios con mayor número de pobreza del estado, con 405, 499 individuos en dicha situación. Incluso por encima de Chilpancingo (Niño y Bergeret, 2014). Mientras que la distribución de la población por condición de pobreza según entidad federativa, México, 2012

ubicaba al Estado de Guerrero en 69.7 de pobreza total (CONEVAL, 2012). El número de personas en situación de pobreza en Guerrero pasó de 2.3 millones de personas a 2.4 millones de personas entre 2016-2018. El porcentaje de la población en situación de pobreza en Guerrero pasó de 64.4% a 66.5% entre 2016-2018. El número de personas en situación de pobreza extrema en Guerrero pasó de 825,214 personas a 971,439 personas entre 2016-2018. El porcentaje de la población en situación de pobreza extrema en Guerrero pasó de 23.0% a 26.8% entre 2016-2018 (CONEVAL, 2019). Cabe destacar que posterior a la pandemia por Covid 19, en la página oficial se describe un total de 12 entidades federativas mantuvieron niveles de pobreza laboral por encima del 45% en julio, agosto y septiembre, donde se encuentran las siguientes: Chiapas, Ciudad de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, San Luis Potosí, Tabasco, Tlaxcala y Veracruz (CONEVAL, 2020).

Este tipo de problemáticas son reflejo de ciertas necesidades o carencias que se presentan en uno de los municipios del estado de Guerrero, y solamente como un punto de partida hacia la búsqueda de alternativas para mejorar la calidad de vida de las comunidades de este municipio. Por tal motivo, la hotelería tiene un valor importante como fuente de empleo y bienestar. Acapulco se divide en tres zonas turísticas, que conforma al paso de los años ha evolucionado geográficamente el crecimiento. En las tres zonas turísticas se cuenta con servicios de hospedaje con diferente tipo de edificaciones, estilos, temáticas, sin embargo, cada una de ellas adscritas a los lineamientos y categorización por estrellas de la Secretaría de Turismo. Independientemente, a los proyectos internos de las empresas la homologación legal para este tipo de empresas es el Registro Nacional de Turismo (RNT).

Durante el periodo comprendido de marzo a junio del año 2020 en curso se presentó una situación, por demás preocupante para la sociedad en conjunto a nivel nacional e internacional, debido a la contingencia sanitaria del Coronavirus (Covid-19). Es preciso mencionar esta situación, debido a que la contingencia tuvo severas consecuencias para la humanidad, porque se presentaron un número considerable de decesos, por causa de este virus. Sin embargo, también se presentó una afectación a la economía de muchos países. Ahora bien, concerniente al turismo la planta turística fue afectada al suspenderse la actividad económica. Y durante este periodo, se trata de encontrar las formas que permitan una reactivación económica inmediata y con las previsiones pertinentes.

Este párrafo muestra una serie de factores que se han retomado dadas las condiciones para la reapertura de negocios. En este sentido, se hace mención lo que ha significado para el turismo la contingencia sanitaria. Es decir, se han retomado ideas conforme a altos estándares de seguridad e higiene con respecto a la salud. Estos factores pueden identificarse como de primer importancia. Por un lado, es necesario reagrupar información importante con respecto a las empresas y segmento de mercado. En el caso del sector hotelero, que precisamente ocupa el desarrollo del presente estudio. Se puede mencionar que en diferentes conferencias como las webinars compartidas por el Colegio Nacional de Turismólogos, Hotelería y Gastronomía de la CDMX, y la Federación Mexicana de Asociaciones Turísticas (FEMATUR), se han debatido temas concernientes a la importancia del RNT para garantizar con seguridad las empresas que se encuentran adscritas a este registro, para proporcionar certeza a los turistas que dispongan de los respectivos servicios. Es importante destacar que cumplir los requisitos en materia de legalidad representa un área de oportunidad no solo para la administración pública en general, sino también para las propias empresas turísticas. Y se debe de cumplir con una formalidad para presentar a la empresa, incluso existe un formato oficial que permite a las empresas turísticas someterse a un diagnóstico interno, a partir de un simulador para la clasificación hotelera, disponible en la página de la Secretaría de Turismo (SECTUR). El instrumento de clasificación hotelera cuenta con una serie de categorías que ubica en una escala de una a cinco estrellas la jerarquía de la organización, y la pertenencia de la empresa tal como se menciona en el estudio realizado en coordinación con los siguientes organismos CONACYT, SECTUR y el Centro de Estudios en Turismo (CESTUR, 2013). Este tipo de acciones deben ocupar al sector hotelero, las agendas de cada empresa debe contener como prioridad el bienestar de la empresa en todo sentido, esto creará las bases legales, y proporcionará la confianza al sector para unificar criterios que permitan no solo una reactivación general, sino una fortaleza a las empresas.

De acuerdo con la constitución de la empresa, la Pyme de hospedaje es considerada dentro del sector servicios. Y esta adquiere tanto micro, pequeñas y medianas empresas como un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, y para el Producto Interno Bruto (PIB), para el caso de Mexicano más del 99% del total de las unidades económicas del país (DOF, 2009). Para el año 2018, el INEGI y la Secretaría de Economía (SE), en colaboración con la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico

(AMSDE), informan que conforme a la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. En 2018, México registró un total de 4 millones 057 mil 719 microempresas, y una contribución al mercado por 97.3 por ciento. Por otra parte, un total de 111 mil 958 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), con una contribución de 2.7 por ciento en el mercado. Un total de 4 millones 169 mil 677 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), que se clasifican en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros (INEGI, 2018). Probablemente, existe una diferencia en porcentaje, sin embargo, es una cifra alta la representación de estas empresas. De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación en 2009 y comparado con el DOF (2019) en las reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal (FNE) 2019. El universo Pyme (pequeña y mediana) se mantiene de la siguiente manera para las empresas que corresponden al sector y las unidades de análisis (véase tabla 23).

Tabla 23

*Estratificación de las micro, pequeñas y medianas unidades económicas.*

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235

*Nota.* Elaboración propia. Recuperado del DOF, 2019.

### 3.7. Certificación de la calidad hotelera.

El éxito de los hoteles y las administraciones internas se conforman por un considerable número de factores, primeramente se contemplan los costos de operación que se pueden identificar en tres áreas amplias de acción: hospedaje, alimentos y bebidas. Los hoteles basan las estrategias, de acuerdo al resultado de costos e ingresos, estos deben de ser analizados detenidamente de acuerdo con el giro de la empresa, debido a que en función de estos, la empresa decide cómo y en que invertir, esta situación se debe a la generalidad de actividades que los hoteles pueden desarrollar a través de la marca de la empresa. Es decir, existen hoteles que solo se dedican a la prestación de servicios de hospedaje, sin embargo, otros hoteles se

especializan en la prestación de servicios como eventos para grupos y convenciones, eventos particulares, servicio de restaurante externo, incluyendo desayunos, comidas o cenas. En este sentido, cabe destacar que existen hoteles que proporciona el servicio de lavandería no solamente inter, sino externa.

Como se mencionó al inicio de este segmento el éxito depende en parte, por las acciones que los hoteles implantan en la administración y operación, este es el caso de las certificaciones hoteleras. Las certificaciones permiten a los hoteles especializar la oferta hotelera, y garantizar una serie de atributos al huésped. Finalmente, la tabla solo muestra una referencia básica de los activos y pasivos de la empresa. Como parte de la inversión de la empresa, se debe tener en consideración la constitución legal de la empresa y las obligaciones con las normas externas o bien de carácter obligatorio con las políticas vigentes de la Secretaría de Turismo (SECTUR).

La Secretaría de Turismo otorga una serie de certificaciones a las empresas nacionales. Para garantizar la oferta del producto a los huéspedes. Los principales programas en materia de certificación turística son: acreditación de guías de turistas, sello de calidad punto limpio, programa de calidad tesoros de México, programa de calidad distintivo S, programa de manejo higiénico de los alimentos, distintivo H, programa de calidad moderniza, segmentos especializados y certificación de playas (SECTUR, 2019). Cada programa certifica ciertas características particulares para que la empresa pueda cumplir para el otorgamiento de la constancia. En este apartado se describen certificaciones, sellos, distintivos y reconocimientos aplicables al subsector hospedaje, de acuerdo con el sistema nacional de certificación turística. Los cuales contempla: Distintivo M I. Programa de Calidad Moderniza, sistema de gestión M. SECTUR. Distintivo MII. Programa Moderniza Especializada (M II) SECTUR. Distintivo M Programa Moderniza Ecoturístico SECTUR. Sello de Calidad “Punto Limpio”. SECTUR Programa Nacional para las Buenas Prácticas para la Calidad Higiénica de las MIPYMES Turísticas Punto Limpio. SECTUR. Distintivo Tesoros de México: programa de Excelencia para restaurantes SECTUR. Distintivo de Inclusión Turística: para reconocer a todos aquellos prestadores de servicios turísticos que incorporen criterios de accesibilidad en las operaciones cotidianas y cultura organizacional a fin de que turistas nacionales e internacionales que sufran de alguna discapacidad puedan disfrutar de nuestros destinos. Distintivo Empresa Incluyente

“Gilberto Rincón Gallardo”. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Certificado de Calidad Ambiental Turística SEMARNAT PROFEPA. Distintivo Empresa Socialmente Responsable CEMEFI. Distintivo HT. Alta Tecnología en la hospitalidad. TELMEX (SECTUR, 2009).

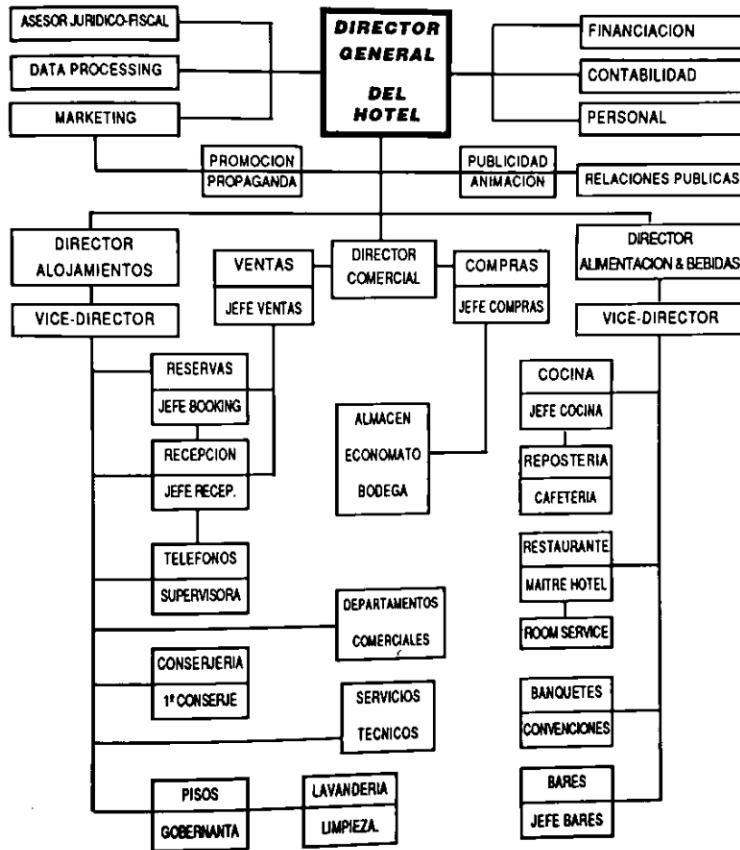
### **3.8. Área de División Cuartos y los procesos administrativos, organizacionales y operacionales**

Existen estudios que permiten identificar algunas formas en las que las empresas reaccionan, para ser propositivos en la administración y operación de la empresa. Por ejemplo, los profesionales pueden usar holgura presupuestaria de manera significativa para beneficiar a la organización. Esta puede ser útil si se incorpora al sistema presupuestario al utilizar supuestos contables de gestión subyacentes. También, permite a los gerentes centrarse y motivarse por la disponibilidad de adicionales recursos financieros. Por lo tanto, la holgura presupuestaria puede proporcionar a los gerentes una cobertura contra imprevistos circunstancias adversas (Ramdeen, Taylor y Lee, 2019).

De acuerdo con la referencia anterior, se entiende que para lograr los objetivos o metas para el éxito de las empresas, pueden implementarse un número considerable de estrategias. Sin embargo, la presente investigación sitúa la importancia de organizar o bien reorganizar la funcionabilidad de la empresa hotelera, a partir de uno de los departamentos divisionales con representación interna y externa por los servicios que se proporcionan al huésped. El departamento de división cuartos contiene en el funcionamiento en gran medida el éxito de la empresa. A continuación se aprecia la integración de las divisiones dentro de un hotel y las áreas con las que se guarda una relación estrecha y un flujo constante.

**Figura 40**

*Organigrama con fines didácticos.*



*Nota.* Técnicas De Gestión Y Dirección Hotelera Mestres Soler Juan R. (2003)

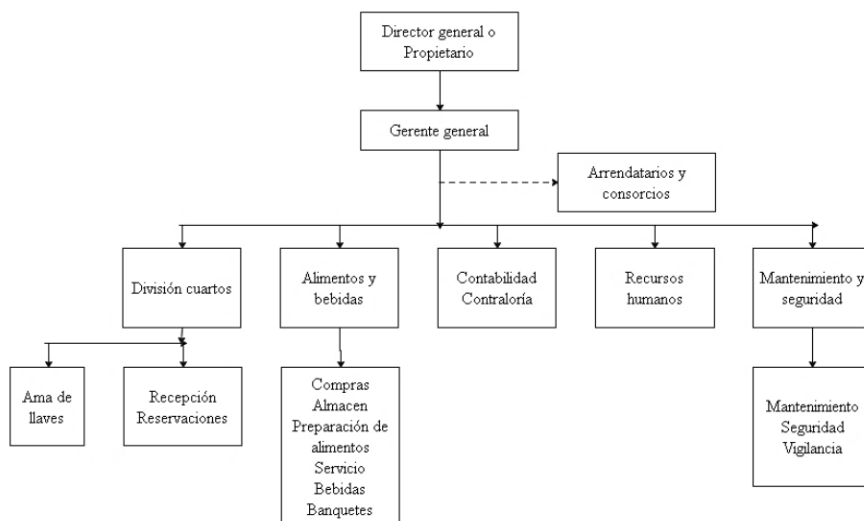
El diseño de un organigrama para un hotel, debe de considerar una cantidad importante de factores que influyen directamente en la confección del mismo (véase figura 40). Los factores corresponden con la ubicación, el tipo de servicio que se pretende ofrecer, la disposición estructural del establecimiento, los antecedentes, la preparación profesional del directivo, los valores positivos del recurso humano, profesionalidad y tipo de propiedad. En este sentido, cabe destacar que los hoteles desempeñan las mismas funciones básicas y estas funciones se distribuyen entre los distintos departamentos a la par que están previstas las posiciones que cada posición ocupa en el conjunto. Es natural que el tamaño del hotel obligue a una diversificación mayor o menor de los departamentos o segmentos del hotel (Mestres, 2003). El organigrama anterior muestra cierta complejidad por el tamaño de la empresa, y fue seleccionado, debido a la cláusula que el mismo autor señala, al comentar que el organigrama es con fines académicos, es comprensible que las empresas agrupan la forma de diversificar

las funciones. Este organigrama puede ser criticable desde distintas aristas, de principio desde el punto de vista de las nuevas formas de hacer turismo, a partir de los procesos para sostener una diferenciación con respecto a los competidores. Sin embargo, es importante para simplificar las áreas que cierta medidas están interrelacionadas entre sí dentro de esta división.

Existen autores que señalan que la distribución departamental de los hoteles está en función del tamaño de la empresa por lo tanto, existe una falta de uniformidad en la estructuración departamental (véase figura 41). Es decir, no existe un organigrama que indique la forma en que los departamentos están distribuidos y que sea válido para todos los hoteles, debido a que es en proporción a la capacidad del hotel. Es necesario, señalar que en algunos hoteles no existe el área de mantenimiento y seguridad en forma independiente, sino que estas funciones dependen de otros departamentos, como el departamento de división cuartos o el de finanzas o contabilidad. El departamento de división cuartos maneja los departamentos de ama de llaves, reservaciones y recepción (Montaño, 1995).

**Figura 41**

*Distribución departamental de los hoteles*



*Nota.* Administración de Riesgos en Hotelería 2011

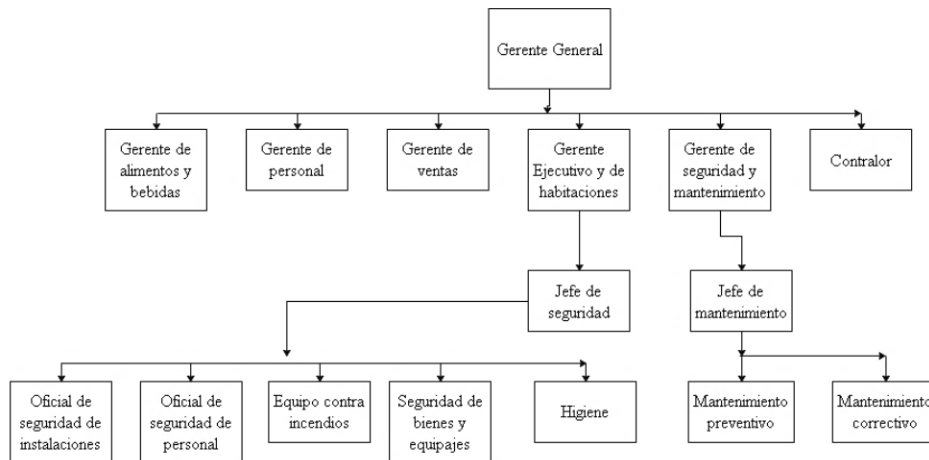
La jerarquización que existe en la organización sirve para clasificar los diversos niveles existentes en esta (véase en figura 42). Los cuales corresponden a determinada autoridad y responsabilidad al tomar decisiones y al evaluar los resultados de gestión. La representación



de un organigrama departamental puede ser el más apropiado y adecuado para la realidad hotelera (Ramírez C. C., 1990).

**Figura 42**

*Jerarquización en la organización*



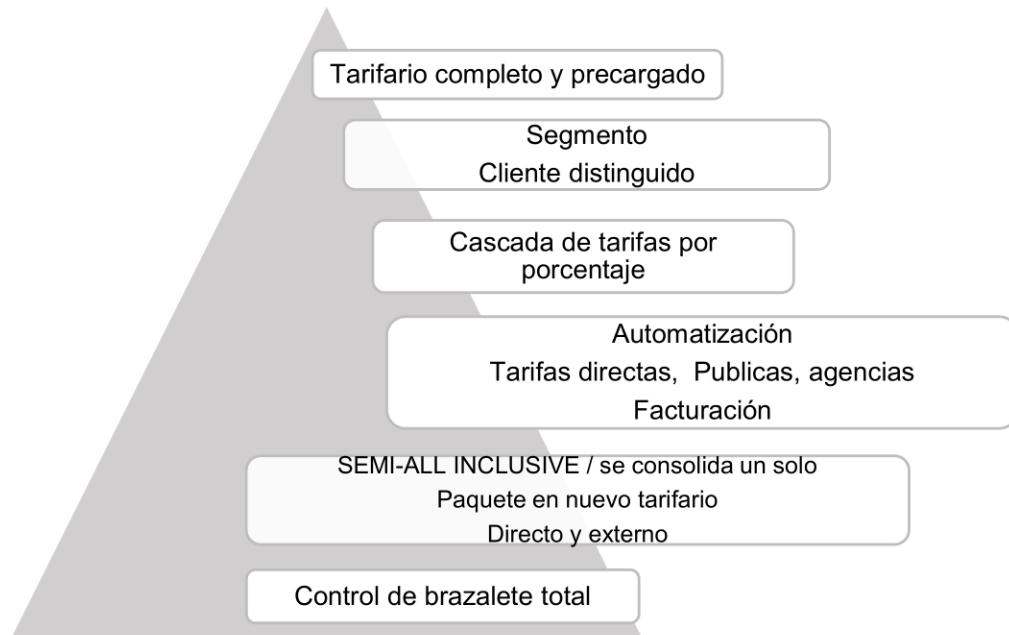
*Nota.* Hoteles: gerencia, seguridad y mantenimiento. Cesar Eduardo Ramírez Cavase (1990)

Existen una serie de estrategias entorno a estos números. Por citar un ejemplo, el caso de la estrategia de venta, que se precisa de alta importancia para la organización.

La figura 43 es un ejemplo consultado con una empresa cinco estrellas en la fuerza de venta. Cada uno de los apartados que se muestra implica un proceso y de alta coordinación entre los departamentos. El departamento de división cuartos es el encargado o eje en el seguimiento al cumplimiento de estos procesos en conjunto con los de departamentos de ventas y contraloría. Como parte de los procesos internos de gestión de calidad, es importante estructurar la funcionalidad de cada proceso que se implemente, y considerar las conexiones intervinientes para la creación de cada subproceso.

### Figura 43

*Estrategia interna de venta al público.*



*Nota.* Elaboración propia con base en información confidencial de un hotel cinco estrellas.

El departamento de división cuartos es importante para el funcionamiento de un hotel. En él se coordina una serie de funciones que implican el funcionamiento administrativo y operativo en la estructura organizacional de la empresa. Es un departamento que administra y opera al mismo tiempo todas las transacciones con respecto a los turistas o clientes del establecimiento de hospedaje. El hotel en la estructura general depende del liderazgo de un gerente general, sin embargo, existe una estructura divisional que racionaliza las operaciones del hotel como empresa. El departamento de división cuartos forma parte de estas divisiones en la que existe un liderazgo descentralizado de la gerencia general. La gerencia de división cuartos entonces tiene la responsabilidad de responder a las expectativas de la empresa y de los huéspedes, con base en la misión y visión de la organización. En este sentido, los hoteles deben facilitar el liderazgo transformacional, ya que es capaz de lograr un nivel apropiado para las empresas (Patiar y Wang, 2020).

Es imprescindible que las empresas, ya sea corporativos, asociados, familiares, etc., realicen un diagnóstico y revisen continuamente el servicio que se proporciona a los

huéspedes. Por lo tanto, los hoteles deben valorar a los colaboradores como activo valioso, a través del conocimiento, los gerentes en ejercicio deben entender y desarrollar un enfoque holístico de implementar una estrategia general de conocimiento administrativo que se compone de tres perspectivas: culturales, infraestructura técnica y recursos humanos. A través de la implementación sistemática del proceso de gestión del conocimiento, para desarrollar organizaciones capaces de desarrollar estrategias que les permitan ser proactivas y adaptables a las necesidades externas, cambios y lograr mejores desempeños organizacionales (Kaldeen y Sabraz, 2020). Uno de los procesos principales del departamento de división cuartos son aquellos que son proporcionados por el área de recepción a la llegada de los huéspedes, se debe de tener y calcular la disponibilidad de habitaciones para huéspedes sin reservación, es decir, mantener un espacio para turistas sin reservación. Además, se debe de mantener una actualización del estado de las habitaciones. Estos procesos implican una serie de subprocesos dentro de la misma área como la asignación de habitaciones, de acuerdo con las preferencias de los huéspedes, y asegurar la lealtad de los turistas (Partomuan, 2019).

Cada área de división cuartos tiene serias implicaciones con el éxito o fracaso del hotel, para el análisis de temas que buscan la competitividad de las empresas, es necesario profundizar en ciertos factores que influyen en el desarrollo de la empresa. Algunos de estos factores contemplan desde la ubicación, el diseño y la estructura de propiedad del hotel, acuerdos de gestión, segmentos de mercado atendidos, porcentaje de clientes repetitivos y tipos de canales de distribución utilizados para la productividad (Sigala, Jones, Lockwood y Airey, 2005). Cualquiera de estos factores, puede tener un impacto importante la para la empresa. Para mantener una administración sana, es indispensable mantener el perfil de la gerencia de división cuartos enfocada en el área del turismo, es decir, el personal a cargo de un departamento con relación al servicio en división cuartos de un hotel, preferentemente debe tener la capacitación y estudios para responder a las expectativas de la organización y de los clientes. La mayoría de los gerentes en los establecimientos hoteleros, es deseable tengan educación superior, con título universitario, para tener una visión de gerente para penetrar y avanzar en los nuevos mercados (Mitreva, Tahiri, Kovaci, y Filiposki, 2020).

## **CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación inició en el campo de las ciencias sociales, principalmente en las disciplinas de la sociología, específicamente del turismo y el desarrollo sustentable, la administración en el ámbito organizacional y la competitividad, debido a la importancia que tiene para las empresas turísticas y sociedad en conjunto. Cada disciplina aporta elementos importantes para la conceptualización y desarrollo de la investigación. Se retoma el proceso de investigación científica aplicado por Corina Schmelkes (1988), para fundamentar el apartado metodológico de esta investigación, donde indica las secciones que deben incluirse en la presentación del anteproyecto y la relación de estas con el informe final (Schmelkes, 1988). Así como, la representación de los niveles de abstracción del marco teórico de Sautu (2005) para jerarquizar cada teoría a implementarse en la investigación.

Por otra parte, se consideran elementos metodológicos como parte de la investigación científica en etapas similares, no obstante, sirve para fundamentar que la estructura de un trabajo de investigación tiene ciertas variaciones según el tema y quien lo trate, incluso cada universidad y cada carrera, tiene reglas y normas diferentes; no obstante, la constante es la pauta general utilizada por diversos autores para cualquier tipo de investigación y la estructuración del informe final (Hernández et al., 2014).

La metodología utilizada en esta investigación, partió de un estudio explicativo, donde el investigador sólo puede describir el fenómeno estudiado, sin modificar ninguno de los factores que intervienen en el proceso (Hernández et al., 2014). En este sentido, la observación es una técnica de investigación, que forma parte del principio de validación de la teoría científica, se entiende que parte importante de la investigación científica surge y finaliza con la observación (Hernández et al., 2014). La observación parte de procedimientos informales, como la observación casual, hasta los más sistematizados, como son los experimentos de laboratorio (Hernández et al., 2014). En el proceso de investigación la observación se utiliza desde el planteamiento del problema hasta la preparación del informe. Existen varias técnicas para la implementación de la observación para efecto de la investigación se implementó una observación simple de campo dirigida en el ámbito de las ciencias sociales.

Las características del estudio son de tipo explicativo y descriptivo. A partir de haberse realizado una revisión de la información comprendida entorno a los aspectos que gestionan las empresas objeto de estudio para mejorar los procesos de gestión de calidad, específicamente para el estudio se identifican tres áreas de estudio en particular, Zona Tradicional, Zona Dorada y Zona Diamante del puerto de Acapulco. Así mismo, el diseño del estudio es de tipo no experimental con características descriptivas transversales, y prospectivas, para concentrar la información que se tiene en las tres zonas de estudio del sector hotelero.

Los principios de Hegel permiten llevar un estudio formal en convicción a los objetivos de estudio en la búsqueda de la autenticidad, para consolidar una investigación que aporte conocimiento real de ciertas manifestaciones que no terminan de explicarse en la aplicación de procesos que son compatibles en la implementación de la actividad turística. Porque como menciona Sautu (2005) aunque existan una diversidad de teorías, objetivos y problemáticas, también existirán las respuestas metodológicas que agrupen las características para describir o explicar los comportamientos a cada problemática.

Para efecto de la investigación y evitar un sesgo en la misma, porque difícilmente un fenómeno social podría estudiarse en todo el ámbito que se presenta, es necesario señalarse el área geográfica que comprenderá la investigación (Rojas, 2013). De una población de un establecimiento de hospedaje de cinco estrellas de la Zona Tradicional, un hotel de la Zona Dorada y un hotel de Zona Diamante del Puerto de Acapulco del Estado de Guerrero, se obtuvo la percepción del sector hotelero respecto a los procesos y procedimientos a favor de la gestión de procesos internos de la empresa y cómo influye en la competitividad del departamento de división cuartos y el funcionamiento, como se esquematiza en las categorías concernientes al modelo ISO 9001:2015.

La investigación se realizó con un estudio de caso para incidir de manera directa y a profundidad en las características con mayor detalle de cada proceso interno que desarrollan las empresas objeto de estudio (Stake, 1999). De acuerdo con el autor el objetivo primordial del estudio de un caso no es la comprensión de otros, porque es necesario conocer con mayor detalle. De hecho, la primera necesidad es comprender este caso, para Stake el estudio de caso intrínseco se elige porque el caso amerita el interés de estudiarse y no por ser representativo de

otros casos, o por atender un determinado problema o rasgo (Jiménez y Comet, 2016). En este sentido, el cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. También, es importante mencionar que “la característica más distintiva de la indagación cualitativa es el énfasis en la interpretación” (Erickson, 1986 como se citó en Stake, 1999, p.20). (véase tabla 24).

**Tabla 24**

*Características del diseño metodológico*

<b>Paradigma</b>	<b>Estructural funcionalista</b>	<b>Giddens (2006)</b>
<b>Tipo de investigación</b>	Aplicada	Teoría – realidad (Hernández et al., 2014), Tamayo, (2003)
<b>Por la forma</b>	Diseño de campo	Recopilación de la realidad Tamayo, (2003)
<b>Tipo de estudio</b>	Explicativo	Causas de los sucesos, (Hernández et al., 2014)
<b>Control de variables</b>	No experimental	(Hernández et al., 2014)
<b>Orientación temporal</b>	Transversal	(Hernández et al., 2014)
<b>Enfoque</b>	Mixto (CUALI- cuanti)	Realidad subjetiva - Realidad objetiva (Hernández et al., 2014)
<b>Contexto</b>	Tres hoteles categoría cinco estrellas	SECTUR (2014), Iniciativa privada (2020), Valenzuela (2009), Bergeret (2011), Ramírez (2009), Escudero (1997)
<b>Diseño muestral</b>	Departamento de división cuartos	(Hernández et al., 2014), Stake (1999)
<b>Técnicas</b>	Observación Entrevista Cuestionario	(Hernández et al., 2014), Stake (1999)

*Nota.* Elaboración propia. Con base en el marco metodológico.

#### **4.1. Paradigma y método de la investigación científica**

Las contribuciones teóricas permiten conocer nuevas formas de entendimiento de la constante realidad cambiante de la sociedad, además, proporciona una visión de otros estudios que ya forman parte de una contribución respecto a ciertas variables de estudio. Este es el caso de los fundamentos filosóficos que agrupan las ideas que han marcado hechos de cada etapa en la evolución de las distintas corrientes del pensamiento. Para Guba y Lincoln (1989) los paradigmas de investigación tienen un papel importante para los investigadores, debido a que cumplen la función de apoyar acerca de lo que se realiza y si es parte coherente de una legítima investigación (véase en tabla 25).

**Tabla 25***Jerarquía lógica para identificar paradigmas*

<b>Preguntas que definen el paradigma</b>	<b>Cuestionamiento</b>	<b>Características</b>
<b>La pregunta ontológica</b>	¿Cuál es la forma y la naturaleza de la realidad y, por lo tanto, qué se puede conocer de ella?	Es admisible cuestionar acerca de asuntos que tengan una existencia real o con acciones reales
<b>La pregunta epistemológica</b>	¿Cuál es la naturaleza de la relación entre quien conoce o busca conocer y lo que puede ser conocido?	
<b>La pregunta metodológica</b>	¿Cómo puede el investigador (el que busca conocer) arreglárselas para averiguar si lo que él o ella cree puede ser conocido?	Los métodos deben adecuarse a una metodología predeterminada

*Nota.* Guba y Lincoln 1989.

Los paradigmas son formas de abstraer conocimiento con relación a la amplia variedad de áreas de interés o problemáticas que se presentan constantemente, de acuerdo con Guba y Lincoln no existe forma de equiparar uno con otro, es decir, elevar por encima uno del otro. De hecho, constituye o representa un punto de vista informado y sofisticado de un proponente. En este sentido, los autores señalan un conjunto de criterios para garantizar la calidad de la investigación interpretativa que tiene que analizar una realidad construida socialmente, estos conceptos son: credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad.

La investigación tiene un fundamento epistemológico de la corriente estructural funcionalista, por lo tanto, es necesario precisar la evolución de la corriente de pensamiento que nace dentro del positivismo de Augusto Comte y que posteriormente Emile Durkheim “desarrolla una perspectiva interesada sobre todo en el peso de los condicionamientos objetivos y aboga por una ciencia social que capte las regularidades empíricas en el funcionamiento de las instituciones colectivas” (Lorenc, 2014, p. 300). Sin embargo, cabe destacar que esta corriente de pensamiento de influencia coercitiva sobre las conciencias individuales, es una representación basada en los hechos de una sociedad con una dinámica diferente a la realidad actual (Champourcín, 2001). El señalamiento se centra en la coerción social donde las maneras colectivas que se adoptan fundamentan una realidad fuera de los individuos y el individuo no puede realizar acción alguna para modificar o realizar de forma

distinta a las estructuras ya formadas, en otras palabras son parte de una imposición coercitiva que se impone quiera o no quiera el individuo.

De acuerdo con lo anterior, se retoma la aportación de la teoría funcional que aporta sentido a las partes como funciones dentro de la totalidad social. Para Talcott Parsons el funcionalismo es un modelo sistémico que busca conectar de manera holística la acción sistémica Caballero y Rojas (2008). La totalidad es superior a la suma de las partes, puesto que la alteración de éstas debe ser contemplada y analizada en relación con los cambios de aquella. Para Parsons era importante el organismo conductual, el sistema de la personalidad, sistema social y el sistema cultural. Donde la unidad básica del sistema social es a partir del estatus que habla de las posiciones y el rol que es la realización de funciones. De esta manera cada institución conforma estructura de roles, grupos, valores y normas. Y estos se asocian a ciertos mecanicismos para mantener un equilibrio que se define en socialización y el control social.

Para Parsons todo sistema debe cumplir con ciertos requisitos como la adaptación, consecución de metas o fines, integración y mantenimiento de patrones, que se interpreta en una visión integrada y holística desde el sistema donde las personas cumplen con una función y por tanto es una energía necesaria y funcional para desarrollar actividades con referencia en mandatos sociales (Caballero y Rojas, 2008). Esta idea de un funcionalismo es implementada por su discípulo Merton Robert quien identifica un nuevo paradigma funcional al considerar conceptos como funciones, disfunciones, afunciones y la estratificación social resultado de la tesis de Davis y Moore que puntualizan que las ocupaciones más importantes para el sistema social generan mejores recompensas (Giner, 2003).

El funcionalismo es entendido como una de las macro teorías importantes que analiza las estructuras, las interrelaciones, así como, de las instituciones sociales, esta corriente de pensamiento considera la relevancia de los componentes de un sistema y puntualiza la contribución positiva de estos componentes a un funcionamiento correcto.

El paradigma estructural funcionalista con relación en la perspectiva de Durkheim quien diferencia las estructuras macro sociales de la sociedad de las micro interacciones en pequeña escala y los rituales, es una forma de partir del supuesto teórico de una macro teoría,



finalmente la interacción entre el grupo de elementos puede explicar una serie de réplicas a diferentes escalas y niveles de abstracción (Sautu, 2005).

De acuerdo con el párrafo anterior Flecha, Gómez y Puigvert (2001) señalan que la equivalencia entre estructura y función, se centra en la contribución al mantenimiento y adaptabilidad de los sistemas a los que pertenecen. El funcionalismo en los inicios ha presentado una serie de críticas, por un lado con relación a los hechos sociales como los conflictos laborales, también asumido como una afirmación redundante, y una dependencia hacia las ciencias naturales incluso antes de las consideraciones o aportes de Emile Durkheim y Max Weber acerca de la sociedad y la sociología como realidad y ciencias autónomas.

Los aportes que se presentan en la corriente estructural funcionalista han permitido fundamentar las interacciones sociales, entre otras situaciones, se encuentran los señalamientos puntuales de la evolución, es para manifestar los avances en cuestión de la discusión teórica del pensamiento estructural funcionalista y el propósito general.

De acuerdo con Neira (1987) durante el periodo que se registra esta publicación, unas de las teorías influyentes para la explicación de las ciencias sociales, se concentra en tres o cuatro, primeramente, el funcional-estructuralismo de origen inglés y norteamericano, en segundo lugar el marxismo ortodoxo, de origen soviético; el marxismo crítico, de origen alemán y por último la teoría crítica, que se relaciona con la teoría anterior. Así mismo, el autor hace un señalamiento y clasifica dentro de la sociología tres tipos de funcionalismo: el funcionalismo absoluto de Malinowski Bronislaw, funcionalismo relativizado Robert Merton y funcionalismo estructural Talcott Parsons.

Para Malinowski el paradigma estructural funcionalista se centra en la idea de una idea abstracta, misma que se fundamenta en el principio de la organización social, en este sentido, cada sistema social tiene una serie de necesidades psicobiológicas, instrumentales y simbólicas, donde estas características conforman las características culturales de la sociedad (Lagunas, 2016).

La postura relativizada de Merton de acuerdo con la publicación Robert K. Merton, Erving Goffman, y el recurso del rol, del autor De Grande (2014), se busca recuperar la atención acerca del funcionalismo social y considerar la importancia de las motivaciones

subjetivas con relación a las consecuencias objetivas, para hacer una separación de las posturas clásicas. Porque para Merton es significativo la mirada de los actores, debido a que tienen que cumplir con ciertas funciones consientes o no conscientes de hacerlo, que finalmente tiene injerencia con los objetivos o metas que se trazan de un proceso organizacional.

Las implicaciones del enfoque estructural funcionalista denotan en el ámbito social el mantenimiento del orden y una estabilidad o equilibrio social, una situación que es necesaria para generar cambios profundos no solamente en los individuos en lo particular, sino también de manera organizacional en los distintos niveles que se necesite aprovechar, porque conseguir el correcto funcionamiento de las instituciones representa un fundamento para lograr objetivos específicos de una postura hacia la unificación, operación funcional de procesos, pero sobre todo la manera que la sociedad se organiza. Porque la necesidad de generar una analogía orgánica, así como, de la vida social puede proporcionar un entendimiento de las dinámicas actuales de la sociedad. Porque la complejidad de los grupos sociales convierten las funciones cada vez más particulares y esto ocasiona un mayor nivel de abstracción y asimilación en el funcionamiento de las organizaciones.

El desempeño o desenvolvimiento de los individuos siempre modificará o creará una alteración como parte de un sistema de elementos, ya sea que las acciones ocurran de manera consciente o inconsciente.

La investigación científica permite la comprobación de ciertos análisis, inferencias y consideraciones en perspectiva de un amplio contexto académico. Con relación al aporte académico y como base del estudio, es importante señalar que el estructuralismo lingüístico como parte de un movimiento de comienzos del siglo XX, enmarca el inicio de la lingüística moderna. Es una forma comparativa donde se visualizan las diferencias existentes entre investigaciones que se centra en la gramática comparada. El enfoque busca relacionar a manera de sistema cierta solidaridad y dependencia.

El alcance general de ese método para Saussure sobrepasa la lingüística, a través de un método eficaz, pero también un método reproducible con el que se pueden abordar los fenómenos comparables a las lenguas humanas; dicho en otras palabras el método científico donde la lingüística estudia los productos mentales de los seres humanos, disciplinas que

Saussure agrupó teóricamente en la Semiología (Mejía, 2016). En este sentido, Lévi-Strauss considera pertinente integrar el acontecimiento histórico identificado como diacronía en el sistema o estructura denominado sincronía. La diacronía concierne a un estudio de un fenómeno en una dimensión temporal o histórica y en lingüística es el estudio de los cambios de estructura de un sistema a través del tiempo. Mientras, la sincronía refiere a todo lo que en una cultura puede ser conocido sin referencia a la duración, sino al carácter de sistema actual y en lingüística como las relaciones que un conjunto de elementos guardan entre sí en el estado actual formando un sistema (Bolívar, 2001). Un pensamiento que ayuda a revisar los acontecimientos pasados con los presentes, para lograr identificar cuáles han sido los cambios del contexto histórico de hechos sociales. Por otra parte, para Malinowski el funcionalismo representa la interconexión orgánica de todas las partes de una idea de la totalidad, y por esta razón el funcionalismo se centra en el análisis detallado de instituciones o sistemas donde intervienen hechos sociales (Romero y Liendo, 2002). En esta relación, entre estructuralismo y funcionalismo se puede aprender y explicar los hechos acontecidos y trascender socialmente. Además, profundizar en la práctica antropológica, debido a que a través del estudio teórico se lograría la comprensión de ciertas problemáticas contemporáneas, focalizar este tipo de corrientes de pensamiento genera una reflexión hacia las acciones que se desarrollan en la sociedad y no solo como un requisito para estudios de rigurosidad científica, sino una abstracción creativa que sustente como guía de las investigaciones.

Con relación a las teorías que permiten el acercamiento entre la postura del paradigma estructural funcionalista y las teorías generales y sustantivas como menciona Sautu (2005), las teorías de alcance intermedio adquieren una singular relevancia como menciona Merton R. (1992) al señalar que “la búsqueda de las teorías de alcance intermedio exige del sociólogo un compromiso diferente que la búsqueda de una teoría totalizadora” (p. 8). De esta forma se configura una investigación con bases coherentes para la continuación del estudio, porque en consecuencia Merton propone combinar la teoría con la evidencia empírica.

#### ***4.1.1. El paradigma estructural funcionalista vigente en las estructuras organizacionales***

El propósito de fundamentar la investigación en la corriente de pensamiento basada en la teoría funcionalista se debe a que adopta un modelo organicista de sociedad, para establecer

estas conexiones necesarias acerca del concepto de función que sirve para explicar las relaciones entre un todo y las partes diferenciadas. Dicha relación se define “en términos de “necesidad”, es el todo el que precisa que las partes satisfagan determinadas necesidades mediante tareas diferenciadas” (Cadenas, 2016, p. 201).

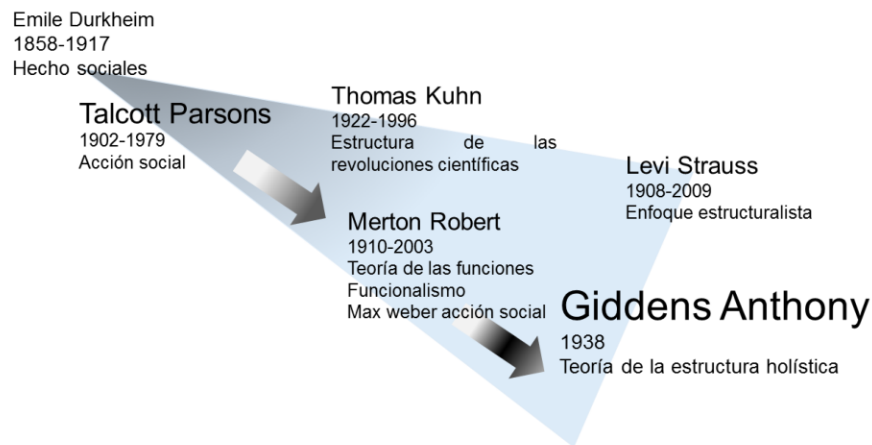
La postura como investigador se relaciona dentro del pensamiento y aportación del estructuralismo con respecto a la apreciación del funcionamiento que cumple cada individuo en la sociedad, que explica una serie de implicaciones de estructura y funcional por la dinámico de los procesos que permiten guiar un entendimiento. Los principios de la corriente estructural funcionalista permiten llevar un estudio formal en convicción a los objetivos de estudio, para consolidar una investigación que aporte conocimiento respecto a las necesidades reales que se presentan en la actividad turística.

El modelo estructural funcionalista otorga profundidad y explicación al conocimiento general, parte del contenido y del conjunto de preposiciones que fundamentan un esquema de pensamiento abstracto, funcional de la realidad. Es decir la estructura de la realidad, es la dinámica de las actividades que realiza en individuo. Bajo esta perspectiva Giddens (2000) considera las aportaciones de Marx, Weber y Durkheim intencionadamente para redefinir la arena sociológica, para realizar un análisis entre la teoría social del siglo XIX y comienzos del siglo XX en la publicación las nuevas reglas del método sociológico (1987), Giddens genera este debate entre el estado actual en la modernidad y rechaza una supuesta posmodernidad dada la complejidad actual a las manifestaciones de la modernidad que enfrentaron los clásicos, donde tanto Ulrich y Giddens sugieren un nuevo pensamiento que se basa en la sociedad industrial y esta consiste en como la modernidad se contempla así misma para generar un cambio, que precisamente se entiende en la obra constitución de la sociedad manifiesta donde busca establecer un equilibrio entre el objeto y sujeto y con ello plantear una alternativa a la observación del mundo social. Para mostrar una categorización entre la conciencia discursiva y la conciencia práctica.

Expresado en otras palabras los agentes o individuos tienen conocimiento sobre lo que hacen y sobre las razones del hacer y este entendimiento es vehiculizado por una conciencia práctica (Ramírez y Morquecho, 2011).

## Figura 44

### Diagrama de representación del paradigma estructural funcionalista



*Nota.* Elaboración propia. Con base en la revisión de literatura integrada en el periodo 2018-2019.

La investigación argumenta ciertas apreciaciones acerca del funcionamiento de cada elemento dentro de la organización, la figura 44 muestra el funcionamiento, a partir del enfoque estructural funcionalista para explicar la relación entre ellos y los procesos que cumplen dentro de la interacción continua que se presenta para cada esquema funcional en la empresa. En este sentido, Zemelman (2001) señala esta necesidad de re significar este desajuste existente entre la teoría y la realidad.

El pensamiento paradigmático del estructuralismo funcional permite orientar el estudio bajo el contexto real de la importancia de las organizaciones y el grado de interacción que se presenta dentro de las mismas, re significar la teoría y la realidad genera partir de premisas particulares que se suscitan en las realidades cambiantes de la sociedad, expresado en palabras de Zemelman (2001) “el ritmo de la realidad no es el ritmo de la construcción conceptual” (p.1).

Este tipo de aportaciones permiten comprender que la construcción de nuevos conocimientos tiene que contener la realidad actual que las organizaciones enfrentan. La modernidad es parte de las realidades de un momento determinado, y la interpretación se debe en convicción a los hechos sociales, que finalmente son insoslayables dentro de la función que cada individuo desempeña en una sociedad u organización. Uno de los aportes de Giddens A

es la postura frente al objetivismo parsoniano en particular y la sociología estructural, el autor entiende la reflexividad como un flujo constante y rutinario entre la conciencia práctica y la conciencia discursiva.

La reflexividad se entiende que de ser necesario puede volverse discursiva y ofrecer razones de la acción, así como el agente puede integrar, reflexivamente información que modifique la forma de actuar y así cambiar esta forma de obrar con otros. Y esta idea queda mejor comprensible cuando se entiende que “la reflexión sobre procesos sociales de continuo ingresa en el universo de sucesos explicados, se despega de él, y reingresa” (Giddens, 2006 como se citó en Ramírez y Morquecho, 2011, p.263).

La idea es el tráfico de ida y vuelta que se genera cuando los agentes configuran las instituciones sociales. Básicamente se base en el interaccionismo entre agentes y estructura (Ramírez y Morquecho, 2011). Porque para Giddens existe una transformación de la intimidad precisamente una conexión directa que menciona aunque dialéctica entre las tendencias globalizadoras de la modernidad y esta transformación de la intimidad en la vida cotidiana. Giddens propone abandonar los paradigmas que son observados como ortodoxos de las ciencias sociales donde predomina la estructura o el individuo. Y la perspectiva se basa en focalizar la atención y observar la interacción que afecta ambos extremos al alterarlos. Es decir, que la dualidad de estructura implica que los principios estructurales no sólo constriñen la acción del sujeto, sino que lo habilitan como un agente competente, y al mismo tiempo permite un autoconocimiento y potencialidades de dicha dualidad (Ramírez y Morquecho, 2011).

Los hechos sociales como denominaba Durkheim, en el acercamiento al condicionamiento de nuestras acciones, no expresa necesariamente la determinación de estos. Parte de una narrativa del libro de sociología de Giddens describe que uno podría elegir vivir sin dinero, si está lo suficientemente decidido, es decir, conscientemente, de las dificultades que se puedan presentar diariamente. Bajo este esquema, como individuos independientes y pensantes, se puede elegir y no limitarse a responder pasivamente a lo que ocurre alrededor. De esta manera, para Giddens (2000) el modo más satisfactorio de establecer la relación entre el enfoque estructural y la acción consiste en admitir que todos participamos activamente “en la construcción y reconstrucción de la estructura social en el curso de nuestras actividades

cotidianas” (p. 16). La estructura y la acción no pueden dejar de estar relacionadas (Giddens, 2000).

El paradigma estructural funcionalista en perspectiva de Giddens Anthony permitió identificar el aprendizaje que cumple la interacción del individuo en la sociedad y como se replica en las organizaciones o instituciones. En convicción con la realidad actual, como paradigma vigente el estructuralismo funcional cumple con las abstracciones de los entornos sociales, y como estos se encuentran estructurados, así como, el interaccionismo entre las acciones y relaciones humanas. Principalmente Giddens postula que el pensamiento sociológico anterior no estaba estructurado de manera completa para generar el entendimiento de acuerdo con las realidades cambiantes, en este sentido, la aportación del autor ayuda a la interpretación de esta relaciones existentes dentro de la organización y permite la construcción de un andamiaje epistémico que profundice en las complejidades de los roles que se cumplen dentro de las organizaciones e instituciones la actuación de cada individuo.

Anthony Giddens señala que las organizaciones en la vida moderna pueden ser representadas como un hospital, que se forma por un grupo grande de personas, estructurado de forma impersonal que buscan alcanzar determinados objetivos. El ejemplo, refiere a cuidado de la salud, que sería el fin de este tipo de organización. De hecho, menciona que las organizaciones son parte de la vida cotidiana de las personas y tienen una importancia más de la que lo han sido nunca. El autor menciona que Michel Foucault describe a las organizaciones modernas como entornos físicos especialmente diseñados. Y que “las edificaciones que albergan a las organizaciones tienen características específicas pertinentes a las actividades” (Giddens, 2000, p. 175).

Las tecnologías de la información y la comunicación electrónica posibilitan la superación del espacio y el control del tiempo de una forma desconocida incluso del pasado más reciente. Giddens menciona que en la actualidad las organizaciones se encuentran ante nuevos desafíos y oportunidades para las que los antiguos procedimientos parecen desfasados o irrelevantes. Un ejemplo, lo constituyen los libros de estados de cuentas, las facturas en papel, materiales promocionales impresos, además, en la actualidad los viajes de negocios que facilita la facturación y pagos en línea, una situación que ha evolucionado conforme a la tecnología.

## **4.2. Tipo de investigación**

Se consideró la investigación aplicada, para resolver una problemática específica (Hernández et al., 2014). También es denominada activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la investigación pura o básica, ya que depende de los descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad, además, se refiere a resultados inmediatos y se halla interesada en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de la investigación (Tamayo, 2003).

### ***4.2.1. Tipo de investigación según el alcance de los objetivos***

El tipo de investigación por la forma de obtener los datos, fue el diseño de campo, debido a que los datos fueron recopilados directamente de la realidad (Tamayo, 2003). El valor de este tipo de investigación radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones que se obtuvieron los datos. Incluso se relaciona con el estudio de caso. Asimismo, por el tipo de resultados de la investigación es aplicada para generar conocimiento. De acuerdo con el estudio de caso se realizó una revisión exhaustiva y a profundidad de tres unidades de análisis para resolver problemas específicos (Tamayo, 2003); (Hernández et al., 2014). Por la forma de obtener los datos es a partir de una investigación de campo.

### ***4.2.2. Tipo de estudio del paradigma de investigación seleccionado***

La investigación tiene un alcance explicativo para favorecer la estructuración y construcción del entendimiento de las variables de procesos de calidad y competitividad en establecimientos de hospedaje de categoría cinco estrellas de tres zonas turísticas en Acapulco. Por consiguiente, es necesario explicar y conceptualizar las dimensiones e indicadores que agrupan cada variable para el análisis e influencia que guarda la variable dependiente en función de la variable independiente. Los estudios explicativos establecen las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian (Hernández et al., 2014). Por esta razón se consideró el enfoque mixto, debido a que considera la realidad intersubjetiva (Hernández et al., 2014). Que finalmente para la articulación del presente proyecto se fundamenta en el paradigma estructural funcionalista.



Las características del estudio son de tipo explicativo transversal. A partir de haberse obtenido la información comprendida entorno a los aspectos que gestionan las unidades de análisis en un solo momento, con relación a los procesos de calidad y competitividad. Para el estudio se seleccionó tres áreas de estudio en particular, Zona Tradicional, Zona Dorada y Zona Diamante del puerto de Acapulco. Así mismo, el diseño del estudio es de tipo no experimental con características descriptivas transversales, y prospectivas, para concentrar la información que se tiene en las tres zonas de estudio del sector hotelero.

#### **4.3. Diseño de investigación**

La investigación contempla el enfoque mixto, sin embargo, tiene características que se relacionan con el método CUALI- cuanti con una preponderancia hacia la investigación cualitativa. En este sentido, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo para explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas. Se conoce que parten de lo particular a lo general (Hernández et al., 2014). Por un lado, “la investigación cuantitativa se basa en la aplicación de cuestionarios cerrados, registros de datos estadísticos, pruebas estandarizadas, sistemas de mediciones fisiológicas, aparatos de precisión, etc” (Hernández et al., 2014, p. 14). Mientras que en los estudios cualitativos, se aplican entrevistas exhaustivas, pruebas proyectivas, cuestionarios abiertos, sesiones de grupos, biografías, revisión de archivos, observación, entre otros. En este sentido, se integró un plan de trabajo para el seguimiento a cada técnica de investigación (véase tabla 26).

**Tabla 26**

*Plan de trabajo para recolección de datos primarios con enfoque subjetivo*

<b>Plan de trabajo para recolección de datos primarios con enfoque subjetivo</b>				
<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Análisis de información</b>
<b>1 La observación</b>	Observación simple Validez por expertos Coeficiente de validez por contenido (CVC) Hernández (2002)	No probabilístico – Por conveniencia. La unidad de observación son los colaboradores de cada departamento de división cuartos	Guía de observación	Tabla de doble entrada Diagrama de cadena de valor Análisis FODA Software de diagramación Edraw Max
<b>2 La entrevista</b>	Entrevista Validez por expertos Coeficiente de validez por contenido (CVC) Hernández (2002)	No probabilístico – Por conveniencia. Gerentes departamentales	Entrevista Semi-estructurada	Software ATLAS.TI con la finalidad de encontrar relaciones entre los códigos asignados a indicadores
<b>3 La encuesta</b>	Cuestionario Coeficiente de validez por contenido (CVC) Hernández (2002) Validez del instrumento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba piloto</li> <li>• Alfa de Cronbach</li> <li>• Escala de likert</li> <li>• Preguntas politómicas</li> </ul>	No probabilístico – Basado en el enfoque cualitativo por conveniencia. Colaboradores por departamento	Instrumento de Medición de Procesos y Competitividad (IMPCC) Constructo para el análisis de procesos para la competitividad de los hoteles.	Paquete estadístico. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)
<b>Interpretación</b>	Triangulación metodológica que permita la combinación de métodos en la evaluación de un mismo fenómeno (Arias, 2000).		Se considera el diseño de triangulación concurrente (DITRIAC). Con la finalidad de corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cualitativos y cuantitativos (Hernández et al. 2014).	

*Nota.* Elaboración propia con base en las técnicas de investigación y objetivos específicos.

#### ***4.3.1. Técnicas de recolección de datos según el paradigma seleccionado***

Las técnicas consideradas para la investigación parten de la observación simple, debido a que la observación conduce al investigador hacia una mejor comprensión del caso (Stake, 1999). Es decir, los significados de los datos cualitativos o interpretativos son los que directamente reconoce el observador, al entrar en contacto directo con las unidades análisis, para proporcionar las explicaciones pertinentes. De acuerdo, con el autor es evidente que no figura ningún dato numérico, sin embargo, es importante y relevante la descripción que se realiza respecto al caso de estudio.

La técnica de la entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples (Stake, 1999), por tal motivo, el acercamiento con los colaboradores que desempeñan los procesos de calidad en el departamento de división cuartos es indispensable para descubrir y reflejar múltiples visiones del caso. Para la aplicación de entrevistas es necesario realizar una lista corta de preguntas orientadas a los temas de tal forma que se complete el objetivo de completar un programa. Además, no se trata de realizar una serie de preguntas dicotómicas, es necesario conseguir la descripción de un episodio, una relación o una explicación.

La técnica del cuestionario se aplicó para reunir información que permita concentrar la opinión de los tres hoteles seleccionados. Es importante, destacar que durante la observación, la postura que se sostiene en la etapa de investigador cuantitativo, el estudio de caso se mantiene centrado sobre las categorías o acontecimientos clave (Stake, 1999).

La investigación partió de un estudio explicativo, donde el investigador describe el fenómeno estudiado, sin modificar ninguno de los factores que intervienen en el proceso (Hernández S. R., 2010). En este sentido, es importante mencionar que la observación y la descripción aportan a la de investigación, como parte del principio y la validación de toda la teoría científica. Al implementarse el método mixto, la importancia de la observación se hace presente en los procedimientos informales, de forma casual, sistematizada, etc. En el proceso de investigación la observación se utiliza desde el planteamiento del problema hasta la preparación del informe. La observación se implementó en el ámbito organizacional y el propósito de la técnica es recopilar información (Múnch, 2007).

La investigación utilizó el método de la encuesta descriptiva, sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, al utilizar procedimientos estandarizados de interrogación como un cuestionario, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario (Méndez, 2011). Por medio de la encuesta, se obtuvo información importante, la encuesta es una alternativa viable, debido a que se basa en el diseño y aplicación de ciertas incógnitas dirigidas a obtener determinados datos (Gómez B. S., 2012).

A partir de lo expuesto se sostiene que el método cuantitativo y cualitativo, constó de un fundamento epistemológico, a partir de la corriente estructural funcionalista. La teoría funcional aporta sentido a las partes como funciones dentro de la totalidad social. Y se apoyó con la aportación del pensamiento hacia la comprensión de las características del individuo y las ideas del mundo de Georg Wilhelm Friedrich Hegel respecto a la apreciación de un sistema de fenomenología, que explica en él una serie de etapas de autoconciencia y ética que permiten guiar un entendimiento de una realización personal.

Las entrevistas fueron aplicadas a los gerentes de división cuartos de los hoteles de cinco estrellas que están a cargo de la dirección, coordinación y organización de la empresa en la Zona Tradicional, Zona Dorada y Diamante del Puerto de Acapulco, dentro del ámbito los procesos de calidad. Los cuestionarios fueron aplicados a gerentes del área de división cuartos o personas clave que sostengan una relación estrecha a los procesos de calidad de la empresa en las instalaciones de los hoteles seleccionados, de ambas zonas turísticas.

No fueron contemplados en la muestra otra categoría reconocido por estrellas que no sean los que fueron autorizados para efecto de la presente investigación y seguimiento u otros prestadores de servicios que no tengan cargo de dirección dentro de los establecimientos seleccionados para evitar un sesgo del seguimiento que se realiza de manera organizacional, en la aplicación del cuestionario. También por medio de preguntas filtro se procedió con la aplicación de las entrevistas a las personas claves para la presente investigación.

#### **4.4. Tipo de estudio del enfoque de investigación seleccionado**

El enfoque de la investigación contempla una preponderancia al enfoque cualitativo el cual permite alcanzar un análisis sistemático de información más subjetiva. Sin embargo, también se consideró el enfoque cuantitativo para fundamentar un análisis de la información de manera estadística al contemplar un cierto número de dimensiones (Hernández et al., 2014).

##### ***4.4.1. Metodología cuantitativa***

La presente investigación utilizó el enfoque cuantitativo porque a través de este enfoque se obtuvo datos duros observables, para relacionar con las técnicas cualitativas que fueron aplicadas para fundamentar las implicaciones de las variables de estudio. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías, en este sentido, se genera información amplia, que puede analizarse de manera estadística (Hernández et al., 2014). En los estudios cuantitativos, son importante el planteamiento de preguntas para encontrar la relación entre un pequeño número de variables (Stake, 1999)

##### ***4.4.2. Metodología cualitativa***

El enfoque cualitativo proporcionó la interpretación a las actividades, hechos o acciones que acontecen en las unidades de análisis, donde es indispensable apreciar cada característica resultante de las técnicas aplicadas para la comprensión del comportamiento tanto de las personas, procesos y procedimientos observables, porque con el estudio se obtuvo las características con respecto a los procesos de calidad, por lo tanto, es necesario observar y describir el funcionamiento de estos a nivel organizacional. Y no solo establecer mediciones de indicadores de las unidades de análisis. El enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 7). Además, los modelos cualitativos habituales requieren que las personas más responsables de las interpretaciones estén en el trabajo de campo, para hacer observaciones, y emitir juicios subjetivos, para analizar y resumir, a la vez que se dan cuenta de su propia conciencia (Stake, 1999). También,

Stake señala que como característica de los estudios cualitativos, es que dirigen las preguntas de la investigación a casos o fenómenos, y buscan modelos de relaciones inesperadas o previstas.

Para la obtención de información primeramente se implementó la observación simple, así como, la entrevista semiestructurada que fue aplicada a gerentes de división cuartos de los establecimientos de hospedaje de cada zona turística de Acapulco. También, para el método cuantitativo se consideró la participación de los colaboradores del departamento de división cuartos para generar una triangulación metodológica que permita la combinación de métodos en la evaluación de un mismo fenómeno (Arias, 2000).

#### ***4.4.3. Integración de métodos***

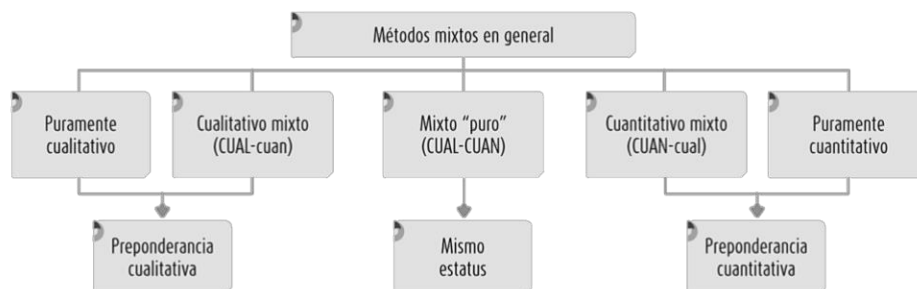
El enfoque de la investigación es mixto, el cual permitió reunir información desde diferentes formas para profundizar en la interpretación del proyecto de investigación, de acuerdo al tipo de investigación que resulta en un estudio de caso a profundidad. En principio, se generó una discusión orientada a categorías a fines con la participación de los involucrados, por lo tanto, se considera el diseño de triangulación concurrente (DITRIAC). Con la finalidad de corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos (Hernández et al. 2014). El análisis del estudio a partir de métodos mixtos concurrentes, permitió conocer la influencia de los procesos de calidad en la competitividad del departamento de división cuartos. El diseño fue aplicado para reunir datos a partir de la técnica cualitativa y cuantitativa de manera paralela. Los datos se analizaron de manera separada y agrupados en una triangulación de métodos. Se consideró cada uno de los elementos para cumplir los requisitos para cada técnica.

Estos métodos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. Con relación a la triangulación de resultados o incremento de la validez de la investigación. Para explicar con mayor profundidad el análisis de cada técnica de investigación (Hernández et al. 2014). Es decir, la integración de ambos enfoques ayudó a implementar procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, para reunir y analizar datos para generar una discusión conjunta. El pensamiento hacia la comprensión de

las características del individuo y las ideas del mundo es indispensable para fomentar una investigación científica a fondo, por lo tanto, se considera al autor Georg Wilhelm Friedrich Hegel respecto a la apreciación de un sistema de fenomenología, porque las etapas de autoconciencia y ética que permiten guiar un entendimiento de una realización personal, así como, la vinculación entre una conciencia práctica. En este sentido, Hernández et al. (2014) menciona que los métodos mixtos pueden presentarse en las siguientes combinaciones, donde se especifica que mientras el enfoque aplicado sea mixto, este puede tener mayor representatividad de la aproximación cualitativa o cuantitativa o bien mantener el mismo estatus (véase en figura 45), acorde con la investigación que se pretenda realizar, finalmente, los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos (Hernández et al., 2014). Además, permite la triangulación de datos, a partir de la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección.

**Figura 45**

*Combinación de métodos mixtos Hernández (2014)*



*Nota.* Metodología de la investigación, Hernández 2014

#### 4.5. Contexto y área de estudio

La investigación tiene lugar en el municipio de Acapulco del estado de Guerrero, en México. Un destino turístico tradicional que ha evolucionado en comercialmente en tres zonas turísticas a través del tiempo. A continuación se presenta una reseña de las características del Puerto de Acapulco. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2010 reportó un total de población para el Puerto de Acapulco de 789, 971 habitantes (INEGI, 2020).

El anfiteatro de la bahía de Acapulco es habitado desde el año 3000 a. C. Los primeros asentamientos formales se dieron en el siglo XIII de nuestra era por diversas tribus Olmecas que fundaron Tambuco (entre Playa Larga y Cerro de la Aguada) e Icacos (entre el cerro El Guitarrón, Punta Bruja y El Farallón) (Edoc, 2020).. La primera exploración española arribó el 13 de diciembre de 1523 al mando de Juan Rodríguez de Villa fuerte. Poco después por encargo de la Realeza Española, Fray Andrés de Urdaneta cruzó el Océano Pacífico desde el archipiélago de las Filipinas con la finalidad de encontrar la mejor ruta, que por más de 250 años comunicaría a las colonias asiáticas españolas con la Península Ibérica (Edoc, 2020). De ahí surge la famosa y equivocadamente nombrada “Nao de China”, que en realidad era un barco tipo Galeón y que partía desde Acapulco y hacía el tornaviaje desde Manila Filipinas (Escudero, 1997). Acapulco se convertía una vez al año y durante casi dos meses, en el punto de comercio más activo y dinámico de la Nueva España, para superar incluso al puerto de Veracruz.

La población del puerto se triplicaba durante los días que llegaban los galeones cargados de bellas novedades de oriente. México está integrado por 32 entidades federativas: 32 estados actualmente. La ciudad de México es la capital del país, es decir, la sede de los poderes federales (Atlas, 2014). Así en 1842 se inicia en una propuesta política y con la formación de una empresa, para hacer transitable el camino de México a Acapulco, pues el que había en ese entonces era de herradura, no apto para carruajes, lo que hacía más tardado y costoso el traslado de mercancías. En este sentido, también se pretendía hacer navegable el río Balsas y lograr que Acapulco fuera el único puerto de depósito del Pacífico. Tras la consumación de la independencia de México, Acapulco formó parte del Estado de México.

El municipio de Acapulco se localiza al sur de la capital del estado, entre los paralelos 16° 41' 05'' y 17° 11' 37'' de latitud norte y meridianos 99° 30' 00'', y 99° 59' 49'' de longitud oeste, la extensión territorial es de 1882.6 km<sup>2</sup>, lo que representa el 2.95% de la superficie Estatal (SECTUR, 2014). Limita al norte con los municipios de Chilpancingo y Juan R. Escudero, al sur con el océano Pacífico, al este con el municipio de San Marcos, y al oeste con el municipio de Coyuca de Benítez. La cabecera municipal es la Ciudad y Puerto de Acapulco de Juárez, ubicada a 105 km de la capital del estado y con una altitud de 20 msnm (SECTUR, 2014). La zona turística tradicional de Acapulco cuenta con una extensión



aproximada de 5 Km<sup>2</sup>, que parte del parque papagayo, Zócalo y la Catedral de la Ciudad hasta la zona de caleta y caletilla, en frente se ubica la isla de la Roqueta.

La misma ruta de acceso rodea la península y se encuentra con la playa la angosta y con los inertes acantilados de Sinfonía del Mar y la Quebrada. Durante la época de los 60's Acapulco un puerto tranquilo, una ciudad pacífica y modesta, conforme transcurría el tiempo empezó a experimentar una metamorfosis donde el esparcimiento y la diversión, así como los cambios en la infraestructura, como los hoteles majestuosos a las orillas del mar y las visitas de diferentes personalidades del ámbito artístico de América y Europa, formaron parte de la primera etapa de despegue turístico la cual recibió el nombre de la época de oro de Acapulco (Escudero, 1997).

Acapulco adquirió un despunte inicial durante la Segunda Guerra Mundial, dado que aunado a los recursos naturales con que cuenta como un centro de playa se convirtió en una opción para vacacionar derivado del cierre del turismo en la parte norte: Estados Unidos y de las dificultades para vacacionar en el viejo mundo o el oriente por los inconvenientes del mismo conflicto bélico. Por esto Ramírez (2009) señala que:

En los primeros años de las décadas de los 40's y 50's del siglo pasado. Una vez que ya se había construido la carretera que une a esta ciudad con la ciudad de México. Se dan los primeros pasos para el desarrollo de la infraestructura turística y desarrollo urbano, con la cristalización de importantes proyectos para la proyección de Acapulco como centro turístico mundial. (p. 1)

A partir del contexto del área de estudio, se presenta el modelo teórico ciclo de vida del producto seguido por R. Butler, que permite describir los procesos de evolución de los destinos turísticos (Butler, 1980). Como parte de una aportación a la investigación del destino turístico Acapulco, que detenta los tres objetos de estudio. Se incorporó una relación de datos históricos que precisan etapas importantes para el destino (López G. E., 2016). Las etapas del modelo de Butler son la fase de la exploración, fase de la implicación, fase de desarrollo, fase de consolidación donde la tasa de crecimiento en el número de visitantes se incrementa, fase de estancamiento donde se puede apreciar que las cifras record en llegadas de visitantes, ya se han alcanzado y el destino comienza a no estar de moda. A partir de este momento, de acuerdo con el butler se presentan escenarios posibles para una hipotética sexta fase (véase figura 46).

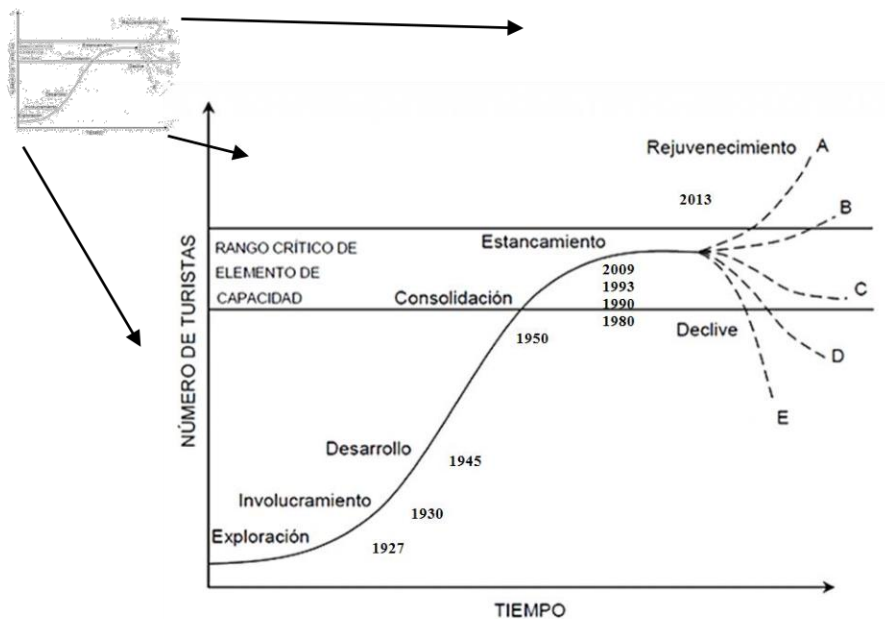
Un enfoque alternativo para el rejuvenecimiento es aprovechar los recursos naturales sin explotar para experimentar el rejuvenecimiento y reorientar las actividades. así como, fomentar nuevas instalaciones (Butler, 1980).

Todos los factores anteriormente descritos dentro de cada una de las fases del modelo, sobre todo en la hipotética sexta fase, por medio de una importante reorientación de la actividad, mediante la implicación conjunta de los agentes locales privados y de las administraciones publicas el destino puede entrar en una fase diferente, y entonces la sexta fase se correspondería con una fase de rejuvenecimiento para cambiar casi por completo las características del destino (Butler, 1980). Bajo este esquema de etapas, Acapulco como destino turístico ha buscado las formas de intervención para mejorar y reorientar hacia el rejuvenecimiento del destino turístico. En este sentido, el presente estudio se centra en la observación de dos variables de estudio correspondientes al sector hotelero, de alta significancia e importancia para la consolidación de la planta turística.

**Figura 46**

*Evolución de Acapulco, con referencia en Butler's Destination Life-Cycle, 1980.*

Evolución de Acapulco.



*Nota.* Elaboración propia. Con base en Butler's Destination Life-Cycle, 1980. Datos de Tesis de maestría en Gestión Sustentable del Turismo (UAGro).

Las etapas que se muestran en la anterior figura, es un concentrado de información documental que señalan los momentos de enlace para el puerto de Acapulco, respecto a la fase de exploración; 1927 enlace terrestre y procesos de expropiación (Valenzuela, 2009). Involucramiento; 1930 relación de crecimiento urbano con desarrollo turístico (Ramírez, 2009), primer desarrollo turístico de México. Desarrollo; 1945 etapa artesanal de desarrollo (Bergeret, 2011). Consolidación; 1950 consolidación e internacionalización como centro turístico (Carrascal, 1998), estancamiento; 2009 etapas de estancamiento (Valenzuela, 2009), 1993 impulso a la zona diamante (Ramírez, 2009), 1990 fin de la Zona tradicional (Bergeret, 2011), 1980 la crisis y la reinención (1980-2009), declive turístico y crecimiento lento. Rejuvenecimiento; 2013 Programa de desarrollo turístico de la Zona tradicional de Acapulco.

El gobernador del estado de Guerrero en el periodo 1987-1993, Lic. Francisco Ruiz Massieu, impulsó la Zona Diamante ante la saturación de la región del anfiteatro en las dos zonas turísticas; “Acapulco tradicional” y “Acapulco Dorado”, por lo que constituyó una entidad paraestatal denominada Promotora Turística de Guerrero (PROTUR) (Ramírez B. M., 2009). El modelo de ciclo de vida con el apoyo de las referencias documentales y estadísticas, el porcentaje de ocupación por categorías entre 2000 y 2018 muestra que Acapulco continúa con la empatía de turistas, debido a que la ocupación hotelera pese a ser relativamente baja entre cada año y entre categorías como se apreció en la tabla 4. La tendencia con relación al porcentaje de ocupación denota la importancia para el sector hotelero, y se observa una estabilidad durante este periodo prolongado entre todas las categorías acumuladas. Y se observa un desempeño considerable en la categoría gran turismo en del 2003 al 2008. Estos datos se anexan como últimos referencias del periodo de asimilación hacia la búsqueda del rejuvenecimiento.

#### ***4.5.1. Descripción área de estudio Zona Tradicional o Náutica de Acapulco del hotel 1***

En la Zona Tradicional se ubica el hotel 1 contemplado en el caso de estudio. Como parte de los antecedentes de esta zona. El 27 de octubre de 1849, al crearse el estado de Guerrero, pasó a formar parte de él como cabecera del Distrito de Tabares, el estado de Guerrero ocupa el lugar 14 en superficie territorial, tiene una extensión de 63,596 km<sup>2</sup>; 3.3 % de la superficie (INAFED, 2021).

Durante el periodo del siglo XX Acapulco se puede dividir en tres momentos, el primero hasta los años 30, un pequeño puerto tradicional y relativamente apacible, de pescadores y campesinos. Acapulco en la consolidación en el ámbito turístico se le atribuye, entre otros factores, a la estratégica localización, la proximidad con la Ciudad de México, que representa el principal centro emisor de turistas nacionales. De acuerdo con la SECTUR (2014) “Acapulco limita al norte con los municipios de Chilpancingo y Juan R. Escudero, al sur con el océano Pacífico, al este con el municipio de San Marcos, y al oeste con el municipio de Coyuca de Benítez”. (p. 37)

El puerto de Acapulco ha constituido uno de los centros turísticos importantes del mundo y un complejo vacacional de referencia de los países en vías de desarrollo, así como, un líder del turismo latinoamericano y para México. Acapulco en los inicios tuvo como ventaja, la proximidad con el país de Estados Unidos, importante país emisor de turismo a nivel mundial; de igual forma, también influyó el hecho que los principales atractivos de Acapulco, mar, playa y sol son los que motivan los flujos importantes de movimiento turístico tanto en Europa como en América del Norte (Valenzuela, 2010). La ciudad de Acapulco se localiza en el litoral sur del estado de Guerrero, en México, en el municipio que lleva el mismo nombre, y tiene comunicación marítima a través del Océano Pacífico.

La Zona Tradicional del Puerto de Acapulco está integrada por el centro de la ciudad, los barrios tradicionales que se conformaron en torno al zócalo y detrás del Fuerte de San Diego, básicamente fueron las primeras urbanizaciones de Acapulco. El tejido urbano es irregular en función de la topografía del sitio, subsisten las vialidades antiguas que comunicaban al puerto con la ciudad de México. Esta zona posee un conjunto de manzanas y calles de alta complejidad. Los barrios antiguos que se desarrollaron en las cercanías del fuerte de San Diego son: Santa Rosita, del Hueso, Panteón, Comino, la Guerrero, Capire, Hospital, Teconche, Guinea y la Candelaria (CIETAL, 2004).

La unidad de análisis denominada hotel uno, se encuentra ubicado en la zona tradicional de Acapulco, a partir de este momento denominado Hotel 1, a solicitud de la empresa y el uso de derecho a la privacidad. Cuenta con una fachada exterior de la década de 1950 (véase anexo 5). La empresa se encuentra cerca de la playa Caleta, y Playa Caletilla, relativamente cerca de uno de los atractivos naturales de Acapulco, el acantilado “La

Quebrada”. Es un hotel cerca de la playa y mantiene una distancia de seis km de Playa Condesa y a 18,8 km de Bahía de Puerto Marqués. Cuenta con 133 habitaciones, restaurante, vista al océano y servicio de habitaciones. Piscina disponible de 7:00 a 22:00 horas. Servicios de masaje y tratamientos de spa. Los servicios en este hotel incluyen una piscina al aire libre. De acuerdo con SECTUR (2014) la Zona de Tradicional de Acapulco concentra la primera infraestructura del puerto como destino turístico, en esta zona se localizan playas como: playas Caleta y Caletilla, playa Honda y Manzanillo, playa la Angosta, playa Tlacopanocha, playa Hornitos, playa Hornos y Tamarindos, playa el Morro.

#### ***4.5.2. Descripción área de estudio Zona dorada de Acapulco del hotel 2***

En la Zona Dorada de Acapulco se localiza el hotel 2. La zona turística, se conforma en el segundo momento de Acapulco como destino turístico entre 1940 a 1980 que constituye el Acapulco moderno, durante este periodo de desarrollo se integran capitales mundiales del turismo; época de fuertes inversiones públicas y privadas, es también el periodo de crecimiento poblacional y presencia de turismo internacional (SECTUR, 2014).

La zona que antes se denominó Acapulco moderno, ahora recibe el nombre de Acapulco Dorado. Aunque ese nombre se utiliza con mayor frecuencia en el ámbito turístico, de manera jurídica y administrativa el área comprende un espacio extenso en dimensión, con diversos fraccionamientos y colonias residenciales. La zona de Acapulco Dorado se ubica en un corredor céntrico de la ciudad, debido a su ubicación frente a la bahía, una extensión aproximadamente de 4,6 kilómetros paralela a la línea de la costa, con el beneficio de tener amplias playas en continuidad (SECTUR, 2014). De esta manera, la estratégica localización es un factor a favor, con relación a las vías de acceso y comunicación entre los demás espacios turísticos, porque se encuentra entre las dos principales vialidades, la costera Miguel Alemán y la avenida Cuauhtémoc. Con relación al hospedaje, existen todas las categorías de hoteles, aunque predominan los de cuatro y cinco estrellas, además de una importante oferta de condominios, establecimientos extra hoteleros y segundas residencias.

Para Valenzuela (2010) La zona Dorada

Representa el centro de la actividad turística de Acapulco, sin embargo, al igual que en la zona Tradicional, existe una transformación paulatina en el tipo, la cantidad y

la calidad de los establecimientos turísticos porque, en general, la clientela de alto poder adquisitivo desciende y los negocios de las firmas de prestigio y/o transnacionales cierran o se reubican en los espacios de moda o más exclusivos del puerto, actualmente en la zona de Acapulco Diamante. (p. 185)

Cabe destacar que Acapulco como destino turístico ha favorecido de manera amplia a la sociedad por configurarse como un destino turístico flexible al sostener un equilibrio en precios para todo tipo de turismo y tipo de turistas. Sin embargo, también puede representar un factor para la disminución de calidad del servicio y de las instalaciones (Valenzuela, 2010).

La unidad de análisis denominada hotel dos, se encuentra ubicado en la zona dorada de Acapulco, a partir de este momento denominado Hotel 2 de acuerdo con los derechos de privacidad que solicitó la empresa. El alojamiento dispone de 422 habitaciones equipadas con Wi-Fi gratuito, climatización y servicio de cafetera. Habitaciones con vista a la bahía de Acapulco. Se ubica en Costera Miguel Alemán de Acapulco, el hotel es completamente céntrico. La propiedad está a solo 1 km del centro de Acapulco. Cuenta con servicios como gimnasio, playa privada, piscina exterior adultos y general, playa club, sombrillas de playa, toallas de playa, entretenimiento en directo, terraza/Patio público, jardín, cabañas de pago, spa-balneario, sauna, jacuzzi, masaje. Entre otros servicios adicionales, caja de seguridad, cambio de divisas, cajero automático, personal bilingüe, spa, centro de negocios, internet de alta velocidad, estacionamiento, boutique y tabaquería, club infantil. Acapulco Dorado se encuentra 25 minutos del aeropuerto internacional de Acapulco, este también es del área que presenta mayor afluencia turística y cuenta con las siguientes playas: playa Icacos, playa Condesa y playa el Morro.

#### ***4.5.3. Descripción área de estudio Zona diamante de Acapulco del hotel 3***

La Zona Diamante de Acapulco, significa el tercer momento para Acapulco. Se presenta de 1980 en adelante, cuando se reorganiza, acondiciona y embellece la ciudad, de acuerdo con una realidad nueva. El gobernador del estado de Guerrero en el periodo 1987-1993, ante la saturación de la región del anfiteatro en las dos zonas turísticas, tanto Acapulco tradicional como Acapulco Dorado. En este sentido, Ramírez (2009) menciona que se impulsó un fuerte proyecto de desarrollo turístico para la Zona Diamante, por lo que constituyó una entidad

paraestatal denominada Promotora Turística de Guerrero (PROTUR). La Promotora Turística de Guerrero es un organismo público descentralizado del gobierno del Estado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por decreto en la Ley de Fomento al Turismo en virtud de las necesidades existentes para adquirir, administrar y comercializar las reservas territoriales, así mismo, se encarga de formular los lineamientos a seguir para la creación de nuevos desarrollos turísticos inmobiliarios dentro de un esquema de planificación que permita la integración de los municipios y los diversos sectores de la sociedad en el mejoramiento de la oferta turística del Estado (Ramírez, 2009).

La evolución de Acapulco como destino turístico cuenta con circunstancias de expansión, por ejemplo, aunque ya se había generado un crecimiento turístico en la Zona Diamante desde los años 50's del siglo pasado, realmente el impulso es hasta finales de los 80's por el gobierno estatal de Guerrero. Según con Ramírez (2009) El Acapulco Diamante “se inicia en la avenida Escénica y termina propiamente por los rumbos de Barra Vieja; surgió sin instrumentos de planificación y aloja hoteles de alta calidad como: Las Brisas, Princess, Pierre Marqués y el nuevo desarrollo mundo imperial” (p. 102). Porque de acuerdo con la autora, en este periodo de análisis se aprecia la proliferación de restaurantes y centros nocturnos, entre otros desarrollos en Playa Diamante una franja de 139 hectáreas con más de 2.7 kms. de frente marino y aproximadamente medio kilómetro de fondo (Ramírez, 2009).

El plan maestro implantado para punta diamante se orientó por criterios bien definidos: el desarrollo contó con un Club de Golf, instalaciones recreativas y para deportes; hoteles, villas y condominios Igualmente el plan procura balancear el incremento de la oferta hotelera de gran turismo, con espacios condominales y de tiempo compartido de alta calidad. En toda esa zona, durante las siguientes décadas de los 50's a los 80's se presenta un crecimiento paulatino de obras turísticas y fraccionamientos para visitantes. La autopista del Sol (de cuota) representa una obra importante, construida durante el gobierno estatal de Ruiz Massieu y federal de Salinas de Gortari, en el periodo 1989-1993, que disminuye el trayecto que se tiene por la vía federal (libre) en más de 40 km y reduce el tiempo de traslado de la Ciudad de México al Puerto en aproximadamente dos horas de viaje y con mayor seguridad (SECTUR, 2014).

Respecto a la Zona Diamante, lugar donde se ubica el hotel unidad de análisis, se ha observado un potencial crecimiento en la última década. Aunque como se señaló anteriormente, es una zona vulnerable a los fenómenos meteorológicos por las inundaciones que se producen en gran parte del entorno, debido al desborde de la laguna de Tres Palos cuando crece ante las fuertes lluvias, y que con el cambio climático ha elevado los niveles de agua, para provocar serios daños en varias colonias.

La bahía de “Puerto Marqués” es un atractivo para el despegue turístico, un lugar que por la condición natural propició asentamientos poblacionales (Ramírez, 2009).

Los terrenos de Punta Diamante siempre fueron anhelados por la ubicación y belleza. Por tal motivo, Ruiz Massieu expidió la Ley de Fomento al Turismo el 15 de agosto de 1987, que en el artículo 6 se asienta como causa de utilidad pública la construcción y preservación de reservas territoriales para el establecimiento de conjuntos hoteleros, parques recreativos y equipamiento para el turismo o para cualquier otra actividad que contribuya al aprovechamiento eficiente de la tierra (Ramírez, 2009). Cabe observar que el nombre de la zona Diamante surge por la península que existe y que le da cobertura a la bahía de Puerto Marqués, la cual por la forma y topografía asemeja como una piedra de diamante en bruto y de la que se denomina justamente Punta Diamante (Ramírez, 2009).

La unidad de análisis denominada hotel dos, se encuentra ubicado en la zona diamante de Acapulco, a partir de este momento denominado Hotel 3 por el respeto a la privacidad del hotel por solicitud de la empresa. El hotel cuenta con un diseño moderno, servicio impecable e impresionantes escenarios marinos. La ubicación es zona Diamante, el resort cuenta con 814 hermosas habitaciones, suites y penthouses, una suite Imperial y suite Owner. Seis piscinas, incluyendo una de olas, y una exclusiva para adultos y una para niños. Seis restaurantes y bares de cocina internacional. Además de servicios adicionales como: Kids’ club y teens’ club, spa, gimnasio, salón de belleza, anfiteatro al aire libre, centro de convenciones y exhibiciones, espacio de eventos al aire libre, centro de entretenimiento en vivo, tres canchas de tenis de polvo de ladrillo, conserjería y reservaciones para excursiones, compras de lujo en The Shops de Mundo Imperial. La Zona Diamante ofrece hoteles cinco estrellas y playas como: puerto Marqués, playa Majahua, playa Pichilingue, playa Revolcadero, playa Barra vieja, playa la Bonfil (SECTUR, 2014).



#### 4.6. Diseño muestral

Para el diseño del cuestionario, la muestra seleccionada fue no probabilístico, porque la elección de los elementos no depende de la probabilidad, pero sí de ciertas causas relacionadas con las características o los propósitos del investigador (Hernández et al., 2014). Además, la característica principal es intencional, debido a que consiste en la selección de casos según el criterio; por medio de esto se seleccionan algunos casos que resultan ser representativos (Padua, 1979, citado en Kazez, 2009). Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas (Hernández et al., 2014). Y presentadas a los participantes, para la interacción. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

La aplicación de entrevistas se realizó con una muestra orientada a la investigación cualitativa por conveniencia. Además, se consideró la entrevista semiestructurada, que se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández et al., 2014).

La técnica de la observación permitió registrar correctamente los acontecimientos para ofrecer una descripción relativamente incuestionable para posteriores análisis y el informe final, porque incluso señala el autor que existen investigadores que encuentran historias donde otros no saben hacerlo (Stake, 1999). Se consideró intervalos entre las observaciones para la intervención y recopilación de datos (véase en tabla 27).

**Tabla 27**

*Población de las unidades de análisis*

		POBLACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS			
		Cuantitativo		Cualitativo	
Área de Estudio	de	Hotel dorada y Zona Puerto de Acapulco	Zona Tradicional, Zona diamante del	Hotel dorada y Zona Puerto de Acapulco	Hotel Zona Tradicional, Zona diamante del
Población Total		3 Hoteles de las turísticas (Gerentes)	tres zonas	3	(colaboradores)
Población da		<b>Fuente:</b> Secretaría de Fomento Turístico (Anexo 1)		3	

las unidades de análisis	20 Colaboradores de los departamentos de división cuartos de cada uno de los 3 hoteles de 5 estrellas seleccionados, un total de 60 colaboradores.	Formato de observación simple Gerentes de división cuartos de los hoteles de 5 estrellas
Criterio de Inclusión	Solamente se encuestó a colaboradores de los diferentes departamentos de división cuartos	Observación de áreas de estudio de división cuartos Gerentes de división cuartos
Criterio de Exclusión	La encuesta no se realizó a colaboradores de otro departamento que no pertenezca a división cuartos	No se contemplaran otros hoteles de categorías menores, ni zonas turísticas de proximidad No se incluirá gerentes de otras divisiones departamentales que no sean de división cuartos Que provengan de un outsourcing, en revisión
Tamaño de la Muestra	Aplica un estudio de caso	Estudio de caso, para abordar el desempeño de los procesos de calidad
Técnica de Investigación	Encuesta	Observación simple Entrevista
Instrumento	Cuestionario	Guía de observación Entrevista semiestructurada
Total de la Muestra	Conveniencia	Conveniencia

*Nota.* Elaboración propia.

#### **4.6.1. Descripción de las unidades de análisis**

Las áreas unidad de análisis se localizan en tres zonas turísticas del puerto de Acapulco, zona tradicional náutica, zona dorada y zona diamante. Son tres empresas del sector hotelero, donde son características principales son: servicio de alojamiento, clasificación cinco estrellas, ubicadas en un destino turístico tradicional de sol y playa, cuentan con proximidad a la playa. A continuación se realiza una descripción de cada zona turística a la que pertenece cada empresa. Es importante señalar que las empresas de alojamiento, requieren del respeto a la política de privacidad de la empresa y de acuerdo con marco normativo, con base en el artículo 1, de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (DOF 05-07-2010, 2010). Las organizaciones seleccionadas como responsables y facilitadores que contribuyen para el estudio de caso, solicitan la completa confidencialidad de los datos, incluyendo el nombre de la empresa, y el uso de la información que se genere para fines académicos acordados con el investigador, en el sentido amplio de cómo se manejar, administrar y difundir la información privada de identificación. Por lo tanto, en la

responsabilidad como investigador se utilizó medios de investigación, así como, las estrategias necesarias para mantener la confidencialidad de los datos identificables. Durante el desarrollo de la investigación los objetos de estudio fueron referenciados de acuerdo con la Zona turística que corresponden y con una numeración, se denominan hotel 1, hotel 2 y hotel 3.

#### 4.6.2. Características demográficas de los sujetos de estudio

La tabla 28 contiene información respecto a los servicios del hotel 1, hotel 2 y hotel 3; se consideró al personal que labora dentro de la división cuartos y los respectivos departamentos.

**Tabla 28**

*Descripción tres objetos de estudio*

Descripción tres objetos de estudio				
N	Características	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
1	Clasificación	5*	5*	5*
2	Uso	Sol y playa	Sol y playa	Sol y playa
3	Ubicación	Z. Tradicional Caleta	Z. Dorada Costera	Z. Diamante Punta Diamante
4	Habitaciones	133	422	814
5	Restaurante	2	2	6
6	Piscinas	2	2	6
7	Acceso a playa	Si	Si	Si
8	Servicios adicionales	Si	Si	Si
9	Departamentos	Recepción Reservaciones Ama de llaves Atención a clientes Gerencia nocturna Room controler Bell boys Valet parking Ejecutivo de reservaciones Lavandería Tintorería Ropería	Recepción Reservaciones Ama de llaves Atención a clientes Gerencia nocturna Room controler Bell boys Valet parking Ejecutivo de reservaciones Lavandería Tintorería Ropería	Recepción Reservaciones Ama de llaves Atención a clientes Gerencia nocturna Room controler Bell boys Valet parking Ejecutivo de reservaciones Lavandería Tintorería Ropería

*Nota.* Elaboración propia. Con base en la información de los objetos de estudio.

La aplicación de cada técnica de investigación agrupó características diferentes con la finalidad de reunir información a profundidad. La descripción se realiza en el apartado de criterio de inclusión y exclusión. Además, la importancia en la selección de las tres unidades

de análisis consistió en concentrar la información de cada una de estas para unificar los procesos que otorgan eficiencia respecto a las dimensiones de la investigación.

#### 4.6.3. Descripción del diseño muestral

La muestra es no probabilístico por conveniencia, debido a que permite seleccionar los casos accesibles que acepten ser incluidos (véase tabla 29), con esto se tiene conveniencia “en accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen y Manterola, 2017, p. 230). Es importante mencionar que el proceso atraviesa por la segmentación y codificación del conjunto de datos, el establecimiento de relaciones entre códigos, el desarrollo de anotaciones y una cuidadosa revisión el sistema (Muñoz y Sahagún, 2017). Es importante codificar datos y construir teoría relacionada con conceptos y categorías (Hernández el al., 2014).

Con relación al cuestionario se consideró el muestreo por conveniencia no probabilístico para analizar las categorías seleccionadas para el caso de estudio.

**Tabla 29**

*Diseño muestral con preponderancia cualitativa*

<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumento</b>
<b>1 La observación</b>	Observación simple	No probabilístico – Por conveniencia.	Guía de observación La unidad de observación son los colaboradores de cada departamento de división cuartos
<b>2 La encuesta</b>	Entrevista	No probabilístico – Por conveniencia.	Entrevista Semi-estructurada Gerentes departamentales
<b>3 La encuesta</b>	Cuestionario	No probabilístico – Basado en el enfoque cualitativo por conveniencia.	Instrumento de Medición de Procesos y Competitividad (IMPCC) Constructo para el análisis de procesos para la competitividad de los hoteles. Colaboradores por departamento

*Nota.* Elaboración propia con base en el diseño muestral seleccionado.

El enfoque mixto es comprendido como un proceso sistemático, empírico y crítico de investigación. El cual consiste en “la recolección y en el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como, la integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno” (Hernández et al., 2014, p. 534).

#### ***4.6.4. Criterios de inclusión/exclusión y características de la muestra***

El estudio consideró un hotel de cinco estrellas de cada zona turística de Acapulco, la Zona Tradicional, Zona Dorada y Zona Diamante de Acapulco. Durante el periodo que comprende los meses de Mayo y Julio se validaron los instrumentos, para proceder con un programa de intervención de Noviembre a Diciembre del año 2020, donde se aplicaron los instrumentos de campo correspondientes a la observación simple, entrevistas, así mismo, se obtuvo evidencias acerca de los tipos de procedimientos y procesos que utilizan para mejorar la calidad y competitividad de la organización turística. Para el análisis del instrumento se procedió a operacionalizar las variables: procesos de calidad y competitividad por diferenciación de los establecimientos de hospedaje al considerarse tres hoteles de categoría cinco estrellas, un hotel de cada zona turística del puerto de Acapulco, Zona Tradicional, Zona Dorada y Zona Diamante. La validez del contenido se realizó por medio de la planificación del cuestionario y después con la construcción de los ítems ajustados a Norma internacional de calidad como ISO 9001:2015 y con base en la información documentada a los contenidos del marco teórico de la investigación. Se desarrollaron ítems, acordes con las variables empleadas y las respectivas dimensiones.

##### ***4.6.4.1. Criterio de inclusión.***

La observación simple se realizó a través de una guía de observación con las actividades registradas durante la estancia en las áreas de la empresa y con el apoyo de los colaboradores o staff de los diferentes departamentos de división cuartos.

Las entrevistas fueron aplicadas a gerentes de división cuartos que sostienen una relación estrecha con la gestión de procesos de la empresa y con los departamentos relacionados con la división cuartos de los hoteles seleccionados para recopilar mayor información.

Los cuestionarios fueron aplicados a un representativo de colaboradores de los diferentes departamentos de división cuartos de los hoteles de cinco estrellas que están a cargo de la dirección, coordinación y organización de la empresa en la Zona Tradicional, Zona Dorada y Diamante del Puerto de Acapulco.

#### **4.6.4.2. Criterio de exclusión.**

Como primer requisito no fueron contemplados en la muestra otra categoría reconocido por estrellas, que no correspondan a los que fueron autorizados para efecto de la presente investigación. Tampoco, fueron contemplados para el cuestionario colaboradores que no tengan cargo de dirección dentro de los establecimientos seleccionados para evitar un sesgo del seguimiento que se realiza de manera organizacional, en la aplicación del cuestionario. También por medio de preguntas filtro se procedió a tener certeza de aplicar las entrevistas a personal correcto para la presente investigación.

#### **4.6.5. Población y selección de la muestra**

El estudio se realizó de manera muestral, debido a que en la investigación mixta la muestra representa un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este fue representativo de dicha población (Hernández et al., 2010). El tipo de muestra establecida para esta investigación es de tipo no probabilística, un muestreo por conveniencia para un estudio de caso, donde se utilizó las técnicas cualitativas observación simple y entrevista semiestructurada, la muestra supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Porque para este tipo de muestras, “la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos” (Hernández et al., 2010, p. 190).

La investigación consideró características específicas de los hoteles seleccionados, las cuales son las siguientes:

1. Se consideró empresas del mismo segmento
2. Las empresas corresponden al sector hotelero enfocado al hospedaje en turismo

3. La constitución de la empresa no fue considerada, debido a que se buscó el interés de un estudio de caso por procesos en área divisional de un hotel
4. La investigación se realizó en el Puerto de Acapulco, debido a la importancia del turismo para este destino turístico, logística y conveniencia para la aplicación.
5. La selección de las empresas fue a través del inventario de clasificación hotelera de la Secretaría de Turismo (SECTUR)
6. Hoteles clasificados en la categoría cinco estrellas por la Secretaría de Turismo
7. Se consideró un hotel de de cada zona turística de Acapulco
  - Un hotel de la Zona Tradicional de Acapulco
  - Un hotel de la Zona Dorada de Acapulco
  - Un hotel de la Zona Diamante de Acapulco
8. Hoteles de playa
9. Análisis de la división cuartos
10. El instrumento de campo cuantitativo, fue diseñado para encuestar a los colaboradores del departamento de división cuartos.

La entrevista semiestructurada fue aplicada a cada gerente de división cuartos de las empresas. Un total de tres entrevistados. Mientras que, para la observación simple, la información fue obtenida a través del trabajo de campo con la autorización de la empresa. Para la técnica de la encuesta del método cuantitativo, la muestra es no probabilista intencional, debido a que la elección de casos depende del criterio del investigador. Además, no se buscó que los casos sean estadísticamente representativos de la población (Hernández et al., 2010). En este sentido, fueron seleccionados 20 colaboradores por cada división cuartos, es decir, se encuestó un total de 60 colaboradores de los tres hoteles cinco estrellas.

#### **4.7. Operacionalización de variables y conceptos**

La revisión de literatura realizada de los conceptos básicos con relación a procesos de calidad y competitividad fundamentan el contenido de la operacionalización de variables para generar un instrumento enfocado a procesos de calidad para la competitividad por diferenciación. Es decir, elaborar una clasificación a partir de atributos que contienen una determinada ponderación para el estudio de un caso. Las variables se ordenan a través de dimensiones, indicadores e ítems para crear una coherencia entre el planteamiento del problema, la teoría y

el diseño metodológico (Hernández et al., 2014). A continuación se presentan las categorías que conforman el instrumento de acercamiento con el departamento de división cuartos (véase tabla 30). Se reorientara a las capacidades y necesidades del departamento a partir de la escala de Likert 1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo (Hernández at al., 2014).

**Tabla 30**

*Constructo del instrumento de procesos de calidad y competitividad por diferenciación.*

<b>Desempeño de los procesos estratégicos y de soporte del área de división cuartos para la prestación del servicio</b>				
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Investigación sobre 'procesos Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de Likert</b>
<b>Procesos de calidad</b>	Contexto de la organización	Coordinación conforme a los requisitos de los procesos internos	1	1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo
	Liderazgo	Eficacia al seguimiento de procesos de la dirección estratégica de la organización	2	1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo
	Planeación	Planeación de los cambios	3	1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo
	Soporte	Disponibilidad de los recursos	4	1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo
	Operación	Interacción del control de los procesos	5	1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo
	Evaluación del desempeño	Auditoría interna	6	1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo
	Mejora	Aseguramiento de la mejora continua de la organización	7	1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Codificación</b>
<b>Competitividad por estrategia genérica de diferenciación.</b>	Concentración en la diferenciación	Gestión de procesos	8	1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo
	Ventaja competitiva	Actividades de soporte	9	1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo
	Atributos que sean distintos	Entrega del producto	10	1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo

*Nota.* Elaboración propia. Con la adaptación del instrumento ISO 9001:2015, del cuestionario de auto evaluación (The British Standards Institution BSI 2019), la Norma ISO9001:2015, (Gómez, 2015) y Alvarino y Ruiz (2018). Continúa en construcción.



#### 4.8. Técnicas de recolección de datos e instrumentos

La investigación se realizó a partir del método Interpretativo, debido a que propone la comprensión de los significados de textos y acciones. En función de un estudio de caso cualitativo a profundidad (Hernández et al., 2014), que de acuerdo con la investigación se consideró tres para analizar y procesar la información. Para Giddens quien distingue tres tipos de modalidades. En el análisis de la estructura social, señala en la primera, que la interacción social involucra la comunicación de significados; los individuos utilizan esquemas interpretativos los cuales vistos a nivel de la estructura social pueden ser tratados como reglas semánticas (Sautu, 2005). En este sentido, Rojas (2013) señala que:

La interpretación sirve como el proceso mental para encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada. Por esta razón, es necesario relacionar los hallazgos con otros conocimientos disponibles manejados en el planteamiento del problema, marco teórico y conceptual. (p. 333)

La interpretación debe de realizarse con bases teóricas respecto del problema, así como, las pautas metodológicas requeridas, así como, con los lineamientos fijados en el marco teórico y conceptual de referencia (Rojas, 2013).

**Tabla 31**

*Diseño metodológico de la investigación*

Métodos y técnicas de producción de datos		
Metodología	Método	Técnica
<b>Preponderancia Cualitativo</b>	Inductivo Estudio de caso	Observación simple Entrevista
<b>Cuantitativo</b>	Encuesta	Cuestionario
<b>Presentación de resultados</b>	<b>de</b>	Descripción de funciones Análisis cualitativo Análisis estadístico
<b>Conclusiones</b>		Interpretación Análisis FODA Atlas. TI SPSS

*Nota.* Elaboración propia. Con base en los métodos y técnicas de obtención de datos Sautu (2005)

La investigación implementa el enfoque cualitativo y cuantitativo, como se aprecia en la tabla 31, ambos enfoques responden a las implicaciones que tienen los procesos internos del departamento de división cuartos hacia la búsqueda de una ventaja competitiva de las empresas.

Tamayo (2003) define al instrumento de recolección de datos como un formato para recolectar datos en forma sistemática y registrarse en forma uniforme, la utilidad consiste en ofrecer una revisión clara y objetiva de los hechos, agrupa los datos según necesidades específicas, para responder a la estructura de las variables o elementos del problema.

Para fundamentar la validación de instrumentos. Se realizaron una serie de procesos que permitieron hacer la selección de las dimensiones con las que se estructuraron los instrumentos. La investigación contempla el enfoque mixto. Adquiere características que se relacionan con el método CUALI- cuanti con una preponderancia hacia la investigación cualitativa como se muestra en la figura 46. En este sentido, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo para explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas. Se conoce que parten de lo particular a lo general (Hernández et al., 2014). Primeramente, se procedió a realizar una revisión de literatura, donde se detectaron las dimensiones o categorías de la investigación.

La revisión de literatura permitió encontrar dimensiones y categorías para la selección de ítems, de acuerdo con Jones (2008) la organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar las operaciones necesarias para el logro de metas. Porque “la organización determina y selecciona las oportunidades de mejora e implemente cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente” (Cruz, López y Ruiz, 2017, p. 64). En este sentido, las implicaciones de las normas ISO 9000 favorecen e impactan en el mejoramiento continuo de las organizaciones, de tal forma que optimizan los productos al consumidor final. Para mejorar la calidad, es necesario partir del diseño e implementación, mejoramiento o mantenimiento, por lo tanto, las dimensiones de contexto de la organización, liderazgo, planeación, soporte, operación, evaluación del desempeño y mejora cumplen con el propósito (Becerra, Andrade y Díaz, 2018).

Para el diseño del instrumento y para efecto del estudio se tomó como base el instrumento ISO 9001:2015, del cuestionario de auto evaluación (The British Standards Institution BSI 2019), para la detección de los procesos internos del departamento de división cuartos que dan un valor agregado al desempeño de la empresa y por ende la satisfacción del huésped. Este cuestionario agrupa las dimensiones de la norma de calidad ISO9001:2015, la cual se retoma como referencia para la construcción del instrumento cuantitativo.

La inclusión de la variable de competitividad dentro de las dimensiones de estudio se enfoca en la diferenciación del producto o servicio que señala Michael Porter (2002). Chirinos y Rosado (2016) señalan que los costos, y la estrategia de nichos integran la ventaja competitiva, sin embargo, mencionan que al igual que describe Porter, existe un tercer camino, que no se emplea, pero que constituye una oportunidad, esta es la estrategia genérica de diferenciación, que se caracteriza por ofrecer a los clientes productos con valor superior en cuanto al diseño, funcionalidad y servicio.

#### ***4.8.1. Elaboración de los Instrumentos***

Para la recolección de los datos Hernández et al. (2014) señala que “se elaborara un plan detallado de procedimientos que condujo a reunir información específica” (p. 198). En la quinta edición de metodología de la investigación, menciona las siguientes determinantes del plan ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos fueron proporcionados por la muestra en las unidades de análisis, asimismo, para la información cualitativa se revisó documentos, archivos, bases de datos, etcétera. Segundo ¿En dónde se localizan tales fuentes? Que regularmente se encuentra en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión. Después ¿A través de qué medio o método se recolectarán los datos? Esta fase implicó elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que fueron utilizados en la recolección de la información (Hernández et al., 2014). La tabla 32 muestra la simplificación de las dimensiones del instrumento cuantitativo y las categorías y criterios específicos de las técnicas cualitativas.

**Tabla 32**

*Dimensiones y criterios específicos de los instrumentos de recolección de datos*

Técnica	Instrumentos	Tipo	Objetivo	Instrumento	Dimensiones	Criterios específicos
1.- <b>Observación simple</b>	Guía de observación	Observación simple Hernández et al. (2014) Stake (1999) Becerra, Andrade Y Díaz (2018) Campos Y Lule (2012).	1. Describir el funcionamiento de los procesos de calidad del departamento de división cuartos de los establecimientos de hospedaje.	Guía de observación	1. Organigrama departamental 2. Sistema de gestión hotelero 3. Descripción de funciones 4. Registros, Bitácoras? 5. Administración eficiente y responsabilidad de los recursos, bienes y servicios 6. Diagramas de flujo de funciones y procesos 7. Supervisión y evaluación de los procesos 8. Actividades que proporcionen valor a los procesos 9. Atributos que le diferencian de otras empresas 10. Observaciones abiertas Descripción de funciones	
2.- <b>Encuesta (CUALI)</b>	Entrevista	Semiestructurada Hernández et al. (2014) Stake (1999)	2. Identificar a través de un reconocimiento de las características, técnicas y recursos disponibles, las necesidades del Departamento de División Cuartos para verificar con un modelo de calidad la eficiencia de los procesos estratégicos y operacionales.	Entrevista (10)	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5, 6 7 8 9, 10
3.- <b>Encuesta (cuanti)</b>	Cuestionario	Escrito/Virtual Hernández et al. (2014)	3. Determinar la relación de eficiencia de procesos de calidad y los indicadores de competitividad considerados por el departamento de división cuartos de las empresas del sector hotelero.	Cuestionario (10)	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8, 9, 10

*Nota.* Elaboración propia con base en el análisis de dimensiones y criterios específicos

Para el diseño del instrumento y para efecto del estudio se tomó como base el instrumento ISO 9001:2015, del cuestionario de auto evaluación (The British Standards Institution BSI 2019), para la detección de los procesos internos del departamento de división

cuartos que dan un valor agregado al desempeño de la empresa y por ende la satisfacción del huésped. Este cuestionario agrupa las dimensiones de la norma de calidad ISO9001:2015, la cual se retoma como referencia para la construcción del instrumento cuantitativo, este es uno de los primeros estudios que sistematizó información relacionada con un conjunto de subíndices con el máximo número de variables relacionadas con los procesos y la competitividad de la empresa.

Las preguntas cerradas se eligieron dado la facilidad para codificar y preparar el análisis. Asimismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sintetice mejor la respuesta (Hernández et al., 2010). El instrumento de medición cuantitativo empleado es el cuestionario y para el análisis cualitativo la entrevista semi-estructurada ayudo a reunir información a través de del intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado (Hernández et al., 2010). En principio se realizó una revisión de literatura para la obtención de información que permitió analizar con mayor detalle los indicadores para variables de estudio. La revisión permitió profundizar de manera sustancial. Con respecto a materiales útiles para la investigación como bibliografía y otras fuentes, que finalmente proporciona información relevante para el problema de investigación (Hernández et al., 2014). De esta forma se obtuvo la relación de contenido entre las variables de procesos de calidad y competitividad enfocada en la diferenciación de la empresa. La revisión consistió en la búsqueda de material en el idioma español e inglés. Se consideró libros de texto, artículos científicos, así como, documentos oficiales de dependencias de gobierno. Parte de la bibliografía consultada se encuentra descrita en la figura 6 de los niveles de abstracción de la autora Ruth Sautu (2005).

Para validar la observación simple que consiste en una guía de observación, que se caracteriza por la implementación de una lista de cotejo estructurada a manera de preguntas cerradas y diseño para realizar anotaciones abiertas, se utilizó el coeficiente de validez por contenido para jerarquizar las dimensiones en un listado de cotejo, estas dimensiones corresponden a las categorías del diseño del cuestionario del método cuantitativo y la entrevista semiestructurada del método cualitativo, así como, la revisión de literatura. La

siguiente tabla contiene las características para validación por expertos y los objetivos para cada uno de los instrumentos de recolección de datos (véase tabla 33).

**Tabla 33**

*Validación de expertos*

Validación por expertos	
<i>Técnicas</i>	<i>Objetivo de la validación</i>
Observación simple	1. Describir el funcionamiento de los procesos de calidad del departamento de división cuartos de los establecimientos de hospedaje.
Entrevista semiestructurada	2. Identificar a través de un reconocimiento de las características, técnicas y recursos disponibles, las necesidades del Departamento de División Cuartos para verificar con un modelo de calidad la eficiencia de los procesos estratégicos y operacionales.
Cuestionario con preguntas politómicas	3. Determinar la relación de eficiencia de procesos de calidad y los indicadores de competitividad considerados por el departamento de división cuartos de las empresas del sector hotelero.
Expertos	Cuatro expertos de 10 a 20 años de experiencia, con conocimientos en diseño metodológico, revisión de técnicas de investigación. Docentes investigadores y profesionistas del sector hotelero. Que cuentan con estudios de difusión científica. Además, se contó con la aceptación para participar en el presente análisis.
Modo de validación	Método individual para obtener una opinión imparcial, esto permite que los expertos no tengan contacto entre sí.

*Nota.* Elaboración propia.

El diseño de la guía de observación, enumera preguntas dicotómicas relacionadas con las dimensiones del instrumento cuestionario y la entrevista como se mencionó anteriormente. La validez por expertos ayudó no solo a orientar y ponderar los ítems, también permitió coordinar las dimensiones con la técnica cualitativa y cuantitativa que consisten en la entrevista semiestructurada y el cuestionario que consideró las dimensiones propuestas del instrumento y la literatura del documento (Véase anexo 2). Cabe destacar, que el juicio de expertos se aplicó para validar los tres instrumentos, por lo tanto en este apartado se describe la fórmula para obtener el coeficiente de validez por contenido, así como, el formato que se

utilizó para ponderar cada uno por los expertos. En las diferentes secciones de cada instrumento se muestra el resultado de la validación en una hoja de cálculo Excel.

El coeficiente de validez de contenido (CVC) por expertos, se basa en los estudios de Hernández Nieto (2002). Que permite a partir de tres a cinco expertos obtener una validez de contenido (Pedrosa, Suárez y García, 2013). En principio cada juez evaluó cada uno de los instrumentos de manera independiente. Revisando las características generales del instrumento. Y se procedió a realizar una escala estimativa del mismo. Que de acuerdo con el autor sugiere algunos aspectos a evaluar como la pertinencia, claridad conceptual, redacción y terminología, escalamiento y codificación y formato. La escala de valores consideró las siguientes calificaciones 1= Inaceptable, 2= Deficiente, 3= Regular, 4= Bueno, 5= Excelente (véase anexo 7). Cabe destacar que la escala de validez e interpretación es menor a .60 la validez y concordancia es inaceptable. Igual o mayor de .60 y menor o igual que .70 es equivalente a validez y concordancia deficiente, mayor que .71 y menor o igual que .80 validez y concordancia aceptables, mayor que .80 y menor o igual que .90 validez y concordancia bueno, por ultimo mayor que .90 validez y concordancia excelente (Hernández, 2002).

A continuación se describen las características para la realización de la formula en una hoja de cálculo Excel.

$$CVC_i = \frac{\sum CVC_i}{N} = \sum \left[ \frac{\sum X_i / J}{I_{max}} - P_e \right] \left( \frac{1}{N} \right)$$

SX1 sumatoria de calificación de los jueces.

Mx valor de la suma entre el valor máximo del puntaje.

CVCi coeficiente de validez de contenido del ítem.

Pei Probabilidad de error (uno entre el número de jueces potenciado entre el número de

jueces)  $P_e = \left( \frac{1}{J} \right)^i$

CVCtc Coeficiente de validez menos probabilidad de error.

El juicio de expertos tiene el propósito de evaluar el contenido que realizan los jueces de un determinado instrumento de recolección de datos. Y calcular el coeficiente de

confiabilidad. Si los expertos validan el cuestionario de forma positiva, se puede, según el fin de tu instrumento, calcular el coeficiente de confiabilidad (Hernández, 2002).

Hernández (2002) determina las siguientes instrucciones para realizar dicho cálculo: a) Cada juez, en forma independiente, debe leer los objetivos y las instrucciones del instrumento de recolección de datos que se le entrega. b) Cada juez, en forma independiente, debe leer cuidadosamente cada uno de los ítems del instrumento. C) Cada juez, en forma independiente, debe evaluar cada uno de los ítems, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada: primeramente pertinencia, que es el grado de correspondencia entre el enunciado del ítem y lo que se mide. Claridad conceptual, es hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones. Redacción y terminología, si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas. Escalamiento y codificación, si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada (Hernández, 2002).

#### ***4.8.1.1. Observación simple.***

La técnica permite el acercamiento a profundidad del área de estudio. Para la comprensión del entorno y la acumulación de reflexiones con respecto al caso de estudio. La actividad consiste en mantener una postura con respecto a cada detalle, suceso, evento e interacciones en el área de estudio (Hernández et al., 2014). La técnica básicamente permitió la descripción de ambientes, así como, identificar las funciones de los actores intervinientes, en adición, la comprensión de procesos, las vinculaciones entre personas y situaciones, la identificación de problemas sociales recurrentes sobre todo en la hotelería donde se presenta la interacción constante entre personas. A continuación se muestra en el anexo 2, una guía de observación para el trabajo de campo. El diseño del formato guía de observación, es un instrumento para concentrar información con especificidades puntuales correspondientes al formato de Robert Stake (1999) y la matriz de caracterización de procesos Becerra, Andrade y Díaz (2018).

La ficha permitió recolectar las incidencias que se presenten durante el trabajo de campo, que explicó tanto al desempeño de los procesos in situ. Así como, las actividades e interacción del departamento de división cuartos con cada área con la que se relacione. Esta medida registró el tipo de trabajo que se lleva a cabo, para analizar la forma, y los materiales



con los que se cuenta para dar seguimiento a los procesos. También, fueron incluidos diagramas de flujo para la explicación de las funciones y relaciones que guardan los procesos dentro de cada área del departamento de división cuartos.

Para procesar y crear un entendimiento de la realidad, es trascendental observar las características que conforman una unidad de análisis. Por lo tanto, resulta indispensable aplicar una serie de técnicas que permitan conocer comportamientos, pautas o procesos que acontecen, en este sentido, para Campos y Lule (2012) la guía de observación es:

El instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno. (p. 56)

La técnica profundizó en la información a través de la inspección al margen de la población de unidad de análisis y sin tener ninguna participación, refiere básicamente a la percepción visual, la técnica permite observar formas de comportamiento y situaciones que ocurren en la realidad (Gómez B. S., 2012). Para posteriormente describir las incidencias o anotaciones a partir de una sistematización de información. Con apoyo de diagramas de flujo, y descripción de funciones o contexto (véase tabla 34).

**Tabla 34**

*Descripción de la técnica observación simple de la investigación*

Análisis de objetivos e instrumentos de investigación			
1	Observación simple	Guía de observación	Observación simple Hernández et al. (2014) Stake (1999) Becerra, Andrade y Díaz (2018) Campos y Lule (2012).
1.	Describir el funcionamiento de los procesos de calidad del departamento de división cuartos de los establecimientos	Guía de observación	<b>Criterios específicos</b> 1¿Cuenta la empresa con organigrama departamental? 2¿Cuenta el departamento con un sistema de gestión hotelero? 3¿Cuenta la empresa con descripción de funciones? 4¿Cuenta la empresa con reportes, Registros, Bitácoras? 5¿El departamento tiene una administración eficiente y es responsable de los recursos, bienes y servicios (Agua,

de hospedaje.

Residuos, energía e infraestructura)?

6¿Cuenta la empresa con diagramas de flujo de funciones y procesos?

7¿Cuenta la empresa con supervisión y evaluación de los procesos?

8¿Cuenta la empresa con actividades que proporcionen valor a los procesos?

9¿Cuenta la empresa con atributos que le diferencian de otras empresas?

Observaciones abiertas

Descripción de funciones

---

*Nota.* Elaboración propia con base en el método seleccionado.

La técnica permite el acercamiento a profundidad del área de estudio (Hernández et al., 2014). Como se mencionó acerca de la descripción de las características, actores intervinientes, comprensión de procesos, coordinación entre personas etc. Es un instrumento para concentrar información específica puntual correspondiente al formato de Robert Stake (1999) y la matriz de caracterización de procesos Becerra, Andrade y Díaz (2018).

La ficha recolecta las incidencias que se presenten durante el trabajo de campo, para explicar el:

- Desempeño de los procesos
- Las actividades e interacción del departamento de división cuartos
- Observar las características que conforman un objeto de estudio
- El instrumento permite al observador situarse de manera sistemática (Campos y Lule, 2012).
- La inspección al margen de la población objeto de estudio y sin tener ninguna participación.
- la técnica permite observar formas de comportamiento y situaciones que ocurren en la realidad (Gómez, 2012).

A partir de una sistematización de información con diagramas de flujo, y descripción de funciones o contexto.

Creación del instrumento.- Una vez realizada la revisión de literatura con respecto a las variables de investigación, y con la referencia de los ítems construidos a partir del cuestionario de auto evaluación del instrumento ISO 9001:2015 (The British Standards Institution BSI 2019). Se enumeraron una serie de criterios específicos que fueron incluidos dentro de la guía de observación (véase tabla 35).

**Tabla 35***Crterios específicos de la guía de observación*

<i>Dimensiones</i>	<i>Crterios específicos para lista de cotejos</i>	<i>Preguntas Dicotómicas</i>
<i>Contexto de la organización</i>	1¿cuenta la empresa con organigrama departamental?	<i>Si – No</i>
<i>Liderazgo</i>	2¿cuenta el departamento con un sistema de gestión hotelero?	<i>Si – No</i>
<i>Planeación</i>	3¿cuenta la empresa con descripción de funciones?	<i>Si – No</i>
<i>Soporte</i>	4¿cuenta la empresa con reportes, Registros, Bitácoras? 5¿El departamento tiene una administración eficiente y es responsable de los recursos, bienes y servicios (Agua, Residuos, energía e infraestructura)?	<i>Si – No</i>
<i>Operación</i>	6¿Cuenta la empresa con diagramas de flujo de funciones y procesos?	<i>Si – No</i>
<i>Evaluación del desempeño</i>	7¿cuenta la empresa con supervisión y evaluación de los procesos?	<i>Si – No</i>
<i>Mejora</i>	8¿cuenta la empresa con actividades que proporcionen valor a los procesos?	<i>Si – No</i>
<i>Diferenciación</i>	9¿cuenta la empresa con atributos que le diferencian de otras empresas?	<i>Si – No</i>
<i>Funcionamiento</i>	10Observaciones abiertas Descripción de funciones	<i>Abierta</i>

*Nota.* Elaboración propia con base en la revisión de literatura

Como se aprecia en las escala de calificación se contemplaron solamente 10 ítems relacionados con las dimensiones de la entrevista y el cuestionario (véase tabla 36), se obtuvo una calificación de expertos de .966523 que enuncia una validez y concordancia en el nivel de excelente de acuerdo con Hernández (2002).

**Tabla 36***Estadístico de validación por validación de expertos de la guía de observación*

<b>Ítem</b>	<b>Jueces</b>				<b>SX1</b>	<b>Mx</b>	<b>CVCi</b>	<b>Pei</b>	<b>CVCtc</b>
ítem1	18	19	19	19	75	3.75	0.9375	0.000976563	0.936523
ítem2	18	20	19	19	76	3.8	0.95	0.000976563	0.949023
ítem3	19	20	19	20	78	3.9	0.975	0.000976563	0.974023
ítem4	20	18	19	19	76	3.8	0.95	0.000976563	0.949023
ítem5	19	19	20	20	78	3.9	0.975	0.000976563	0.974023
ítem6	20	20	20	19	79	3.95	0.9875	0.000976563	0.986523
ítem7	18	20	18	20	76	3.8	0.95	0.000976563	0.949023
ítem8	20	20	19	20	79	3.95	0.9875	0.000976563	0.986523
ítem9	20	20	19	20	79	3.95	0.9875	0.000976563	0.986523
ítem10	19	20	19	20	78	3.9	0.975	0.000976563	0.974023

0.966523

*Nota.* Elaboración propia con base en el coeficiente de validez de contenido (CVC), para validación por expertos de la guía de observación Hernández (2002).

Hernández Sampieri realiza una recopilación y enumera una serie de propósitos que resultan esenciales en la observación, para una inducción cualitativa: primeramente explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando los significados y a los actores que la generan. Segunda comprender procesos, vinculaciones entre personas y las situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan. En tercer lugar identificar problemas sociales. Y cuarto generar hipótesis para futuros estudios (Miles, Huberman y Saldaña, 2013 y Jorgensen, 1989 como se citó en Hernández et al., 2014).

Es importante mencionar que los formatos de observación, después de la inmersión inicial, donde se han identificado los elementos que son relevantes para la información. En este sentido, se puede realizar el diseño del formato, para el estudio se diseñó una guía de observación con una lista de cotejo validada por expertos, los elementos fueron retomados de las sugerencias de Hernández et al. (2014) y Stake (1999).

Para realizar un trabajo correcto en la investigación es necesario escuchar, utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar, comprender conductas, ser reflexivo y flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario (Hernández et al., 2014). En la tabla 37 se muestran algunas ventajas y desventajas de la técnica de la observación simple.

**Tabla 37**

*Ventajas y limitaciones de los principales instrumentos para recolectar datos cualitativos*

<i>Instrumento</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Limitaciones</i>
Observación simple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es factible observar cuestiones inusuales</li> <li>• Permite captar datos directos de los participantes y el ambiente.</li> <li>• Útil para temas que pueden incomodar a los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere que el investigador posea la habilidad para captar cuestiones “veladas” y signos no verbales.</li> <li>• La información personal puede no aflorar o no ser detectada.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con base en el diseño metodológico Hernández et al. (2014)

La investigación cualitativa tiene un importante papel dentro de la investigación científica, debido a que cuenta con una serie de contribuciones para el análisis de categorías relacionadas con las ciencias sociales. Así mismo, al igual que la investigación cuantitativa, en la metodología cualitativa se consideraron algunos aspectos importantes con referencia al rigor científico (véase tabla 38).

**Tabla 38**

*Concentrado del rigor científico en la investigación cualitativa*

	<i>Depende</i>	<i>Credibilidad</i>	<i>Transferencia</i>	<i>Confirmación</i>
<b>Concepto</b>	Confiabilidad cualitativa Guba y Lincoln (1989) Concepto de estabilidad Mertens (2010)	Máxima validez (Saumure y Given, 2008b). El investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes Capacidad de comunicar el lenguaje, pensamientos, emociones y puntos de vista de los participantes (The SAGE, 2009k).	Denominada "traslado" Mertens (2010) Los resultados de un estudio cualitativo no pueden generalizarse. Pero sí pueden contribuir a un mayor conocimiento del fenómeno y a establecer algunas pautas para futuras indagaciones.	Consiste en demostrar que sean minimizado los sesgos y tendencias del investigador (Mertens, 2010, y Guba y Lincoln, 1989).
<b>Características</b>	La dependencia se demuestra: a) Detalles específicos de la perspectiva teórica b) Claridad de criterios de selección c) Descripciones del papel del investigador d) Contexto de la recolección y cómo se incorporó en el análisis e) Minimizar la influencia de concepciones y sesgos. f) Prueba que la recolección fue cuidado y coherencia	Burns (2009) y Franklin y Ballau (2005) Mencionan: : a) Corroboración estructural b) Adecuación referencial De acuerdo con Creswell (2013a), Neuman (2009), y Franklin y Ballau (2005), son: 1. Estancias prolongadas en el campo. 2. Muestreo dirigido o intencional. 3. Triangulación.	La transferencia no la realiza el investigador, sino el usuario o lector. El investigador lo único que puede hacer es mostrar la perspectiva sobre dónde y cómo embonan los resultados en el campo de conocimiento de un problema analizado.	Implica rastrear los datos de la fuente La explicitación de la lógica utilizada para interpretarlos. Las estancias prolongadas en el campo La triangulación La reflexión sobre los prejuicios, creencias y concepciones del investigador ayudan a proveer información sobre la confirmación.
<b>Otros criterios</b>	Otros criterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentación</li> <li>• Aproximación</li> <li>• Representatividad de voces</li> <li>• Capacidad de otorgar significado</li> <li>• Autenticidad</li> </ul>		

*Nota.* Elaboración propia con base en el diseño metodológico Hernández et al. (2014)

Algunos autores señalan a la dependencia como una especie de confiabilidad cualitativa o consistencia lógica, incluso se asocia como un concepto de estabilidad. En este sentido, la dependencia también es visto como el grado en que diferentes investigadores que recolecten datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes (Hernández et al., 2014). Creswell (2013, citado en Hernández et al., 2014) denomina a este proceso como la consistencia de los resultados. Por lo tanto, se realizan algunas recomendaciones como: a) Proporciona detalles específicos sobre la perspectiva teórica del investigador y el diseño utilizado. b) Explica con claridad los criterios de selección de los participantes o casos y las herramientas para recolectar datos. c) Ofrece descripciones del papel del investigador en el campo y los métodos de análisis empleados d) Especifica el contexto de la recolección y cómo se incorporó en el análisis. e) Documenta lo que hizo para minimizar la influencia de las concepciones y sesgos. f) Prueba que la recolección fue llevada a cabo con cuidado y coherencia (Taylor y Francis 2013, Carey 2007 y Coleman y Unrau 2005 como se citó en Hernández et al., 2014).

En el caso de la credibilidad (Saumure y Given, 2008, citados en Hernández et al., 2014) la nombran como máxima validez que: “se entiende que si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes” (p. 455). Algunas recomendaciones son las siguientes para incrementar la credibilidad son las siguientes: • Evitar que nuestras creencias y opiniones afecten la claridad de las interpretaciones de los datos, cuando deben enriquecerlas. • Considerar importantes todos los datos, particularmente los que contradicen nuestras creencias. • Privilegiar a todos los participantes por igual (asegurar que cada uno tenga el mismo acceso a la investigación). • Estar conscientes de cómo influimos a los participantes y cómo ellos nos afectan. • Buscar evidencia positiva y negativa por igual (Savin-Baden y Major, 2013, James, 2008 y Coleman y Unrau, 2005, citados en Hernández et al., 2014). Algunas medidas que el investigador puede adoptar para incrementar la credibilidad son: 1. Establecer estancias prolongadas en el campo. 2. Llevar a cabo muestreo dirigido o intencional. 3. Triangulación. Puede triangularse para confirmar la corroboración estructural y la adecuación referencial (Creswell 2013, Neuman, 2009 y Franklin y Ballau 2005 citados en Hernández et al., 2014).

La Transferencia consiste en como los resultados pueden en otros contextos. También, se denomina traslado. El concepto tiene origen en los resultados y en la que una investigación cualitativa particular pueda transferirse a otro contexto, pero en ciertos casos, pueden dar pautas para tener una idea general del problema estudiado y la posibilidad de aplicar ciertas soluciones en otro ambiente (Mertens, 2010 citado en Hernández et al., 2014).

La confirmación o confirmabilidad se asocia a la credibilidad y se refiere a demostrar que hemos minimizado los sesgos y tendencias del investigador. Implica rastrear los datos en la fuente y la explicitación de la lógica utilizada para la interpretación. En este sentido, “las estancias prolongadas en el campo, la triangulación, la auditoría, el chequeo con participantes y la reflexión sobre los prejuicios, creencias y concepciones del investigador ayudan a proveer información sobre la confirmación” (Mertens, 2010, y Guba y Lincoln, 1989 citado en Hernández et al., 2014, p. 459). Además de los criterios anteriores, otros autores más recientes han propuesto unos más, entre los que podemos mencionar los siguientes: Fundamentación consiste en la amplitud con que la investigación posee bases teóricas y filosóficas sólidas y provee de un marco referencial que informa al estudio. La aproximación es la contundencia con que se explicitaron los juicios y lógica del estudio. La representatividad de voces incluye todos los grupos de interés o al menos la mayoría. Asimismo, la capacidad de otorgar significado,, es la profundidad con que se presentan nuevos descubrimientos y entendimientos del problema de investigación. La autenticidad significa que tanto los participantes como el investigador se expresen tal y como son y las descripciones sean equilibradas y justas (Savin-Baden y Major 2013, Teddlie y Tashakkori 2009, y Smith 2003 citado en Hernández et al., 2014).

#### ***4.8.1.2. Entrevista semiestructurada.***

La interacción con los gerentes de división cuartos de las empresas seleccionadas para el estudio de caso se realizó a través de la entrevista semiestructurada, técnica que permite abstraer información de manera íntima, flexible y abierta (Hernández et al., 2014), el acercamiento que se tiene con la entrevista a diferencia del cuestionario, permite la obtención de información clave que los colaboradores pueden aportar, dada la alta inferencia que tienen en la interacción del personal de supervisión (véase anexo 3). De acuerdo con Hernández et al.

(2014) existen tipos de preguntas para ser aplicadas en la entrevista, en este sentido, se retoman las preguntas generales por un lado para generar una entrevista abierta. Asimismo, preguntas de estructura o estructurales. Para obtener una serie de conceptos a manera de conjunto o categorías. Hernández et al. (2014) señala una serie de recomendaciones para realizar entrevistas:

Primeramente el propósito de las entrevistas es obtener respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado, lograr espontaneidad y amplitud de respuestas, generar un clima de confianza con el entrevistado y cultive la empatía, evitar preguntar de manera tendenciosa ni inducir la respuesta, evitar utilizar calificativos, escuchar activamente, pedir ejemplos y hacer una sola pregunta a la vez, evitar brincar “abruptamente” de un tema a otro, siempre informar al entrevistado sobre el propósito de la entrevista y el uso que se otorga, la entrevista debe ser un diálogo y resulta importante dejar que fluya el punto de vista único y profundo del entrevistado, normalmente se efectúan primero las preguntas generales, el entrevistador tiene que demostrar interés en las reacciones del entrevistado, el entrevistador debe estar preparado para lidiar con emociones y exabruptos. Cada entrevista es única y crucial, y la duración debe mantener un equilibrio entre obtener la información de interés y no cansar al entrevistado, siempre demostrar la legitimidad, seriedad e importancia del estudio y la entrevista. (p. 405)

**Tabla 39**

*Descripción de la técnica entrevista de la investigación*

Análisis de objetivos e instrumentos de investigación			
	Técnica	Instrumentos	Tipo
2	Encuesta (CUALI)	Entrevista	Semiestructurada
	Objetivos	Técnica	Ítems
2	Identificar a través de un reconocimiento de las características, técnicas y recursos disponibles, las necesidades del Departamento de División Cuartos para verificar con un modelo de calidad la eficiencia de los procesos estratégicos y operacionales.	Entrevista (10)	1 1 2 2 3 3 4 4 5 5, 6 6 7 7 8 8 9, 10

*Nota.* Elaboración propia con base en el método seleccionado Hernández et al. (2014) y Stake (1999).



La técnica permite tener un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados (véase tabla 39). El estudio agrupó una serie de categorías alineadas a los propósitos de la investigación general, con base en las variables de estudio y relación a los indicadores del instrumento cuantitativo (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013).

Para validar la entrevista semiestructurada se utilizó el coeficiente de validez por contenido para relacionar las preguntas y obtener mayor precisión. La revisión de literatura y las dimensiones de las otras técnicas de recolección de datos ayudaron a generar los ítems correspondientes. El diseño de la entrevista semiestructurada, consideró preguntas abiertas con base en una guía de preguntas relacionadas con las dimensiones del instrumento, cuestionario y la técnica de la observación simple (Véase anexo 3). La validez por expertos ayudo no solo a orientar y ponderar los ítems, también permitió coordinar las dimensiones con las técnica cualitativa y con la cuantitativa que consisten en la observación con una lista de cotejo dentro de una guía de observación y el cuestionario que consideró las dimensiones propuestas del instrumento y la literatura del documento.

**Tabla 40**

*Estadístico de validación por expertos del instrumento entrevista semiestructurada*

Ítem	Jueces				SX1	Mx	CVCi	Pei	CVCtc
ítem1	20	19	19	19	77	3.85	0.9625	0.000976563	0.961523
ítem2	20	20	19	19	78	3.9	0.975	0.000976563	0.974023
ítem3	19	20	19	20	78	3.9	0.975	0.000976563	0.974023
ítem4	20	18	19	19	76	3.8	0.95	0.000976563	0.949023
ítem5	20	19	20	20	79	3.95	0.9875	0.000976563	0.986523
ítem6	20	20	20	19	79	3.95	0.9875	0.000976563	0.986523
ítem7	18	20	20	20	78	3.9	0.975	0.000976563	0.974023
ítem8	20	20	19	20	79	3.95	0.9875	0.000976563	0.986523
ítem9	20	20	20	20	80	4	1	0.000976563	0.999023
ítem10	20	20	20	20	80	4	1	0.000976563	0.999023
									0.979023

*Nota.* Elaboración propia con base en el coeficiente de validez de contenido (CVC), para validación por expertos de la entrevista semiestructurada Hernández (2002).

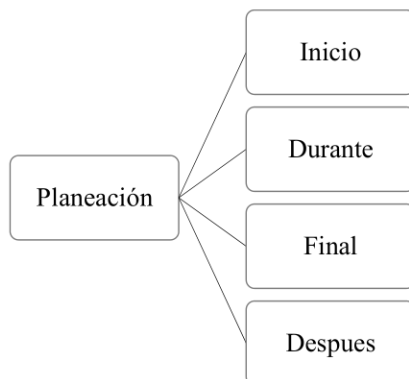
Como se aprecia en las escala de calificación se contemplaron solamente 10 ítems relacionados con las dimensiones del cuestionario y la observación (véase tabla 40), donde se

obtuvo una calificación de expertos de .979023 que enuncia una validez y concordancia en el nivel de excelente de acuerdo con Hernández (2002).

La figura 41 muestra las etapas para la realización de la entrevista, que considera el esquema sugerido de entrevista cualitativa (Hernández et al., 2014).

**Tabla 41**

*Esquema para la entrevista cualitativa.*



*Nota.* Elaboración propia con base en el esquema de la entrevista cualitativa de Hernández (2014)

La planeación consiste en identificar al entrevistado, se contacta, se prepare la entrevista, se realiza un ensayo de la entrevista, se confirma la cita con anticipación, acudir puntualmente a la entrevista, se utilizan diferentes herramientas para obtener y registrar la información, vestir apropiadamente e identificación de la universidad adscrita y una credencial oficial, llevar un formato de consentimiento para la entrevista (Hernández et al., 2014). En la primera etapa de inicio, se consideraron aspectos importantes como apagar el teléfono celular para evitar distractores e interrupciones, plantear el tema de interés y repetir el propósito de la entrevista, la confidencialidad, etcétera., solicitar permiso para grabar y tomar notas. En la segunda etapa durante la entrevista, es necesario escuchar activamente, mantener la conversación y no transmitir tensión, ser paciente, mantener silencio, tener un interés genuino, asegurar que el entrevistado terminó de contestar una pregunta, antes de continuar a la siguiente, captar aspectos verbales y no verbales, realizar notas, demostrar aprecio por cada respuesta. En la etapa del final de la entrevista, preguntar al entrevistado si tiene algo que agregar o alguna duda, compartir algunas de las interpretaciones. Y finalmente después de la entrevista, Hernández et al. (2014) recomienda hacer un resumen, revisar las notas y

transcribir la entrevista, analizar al entrevistado y el contexto (¿qué dijo y por qué? ¿Cómo transcurrió la entrevista? etcétera). Enviar una carta, correo, mensaje por una red social, etc., para agradecer, se recomienda analizar la entrevista y revisar la guía para mejorarla, repetir el proceso hasta tener una guía adecuada y suficientes casos para lograr la saturación de datos y realizar el análisis correspondiente. Algunas ventajas y limitaciones se muestran en la tabla 42.

**Tabla 42**

*Ventajas y limitaciones de los principales instrumentos para recolectar datos cualitativos*

<i>Instrumento</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Limitaciones</i>
Entrevistas	Los participantes pueden proveer información histórica. El investigador realmente está utilizando dos herramientas: la propia entrevista y la observación. Permite cierto control del entrevistador sobre los temas por incluir y excluir, mediante preguntas.	Los datos están “filtrados” por los puntos de vista de los participantes. A veces el ambiente no es el natural de los participantes. No todos los participantes tienen las mismas habilidades para expresarse verbalmente y por otros medios.

*Nota.* Elaboración propia con base en el diseño metodológico Hernández et al. (2014)

Al seleccionar la técnica de la entrevista semiestructurada se estableció principalmente una guía con categorías específicas, que permita agrupar conceptos que apoyen a la investigación. Por lo tanto, el tipo de preguntas son abiertas para obtener información amplia. Además, cómo se ha señalado en el diseño en extenso se generó una triangulación de datos, a partir de diferentes fuentes y métodos de recolección. Hernández et al., (2014) señala que los propósitos centrales del análisis cualitativo son:

- 1) Explorar los datos; 2) imponerles una estructura; 3) describir las experiencias de los participantes; (...) 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos. (p. 418)

Hernández et al. (2014) menciona algunas características del análisis cualitativo como:

1. El análisis es un proceso ecléctico. 2. Una fuente de datos importantísima que se agrega al análisis la constituyen las impresiones, percepciones, sentimientos y experiencias del investigador o investigadores (...) 9. Los resultados del análisis son

síntesis de “orden superior” que emergen en la forma de descripciones, expresiones, categorías, temas, patrones, hipótesis y teoría. 10. Existen diversos acercamientos al análisis cualitativo de acuerdo con el diseño o el marco referencial seleccionado. (p. 418)

Con relación a la recolección de datos cualitativos, la teoría fundamentada es apropiada debido a que son los hallazgos que surgen a partir de los datos. Se trata de un proceso no lineal. La elección de categorías fue implementada para establecer las conceptualizaciones analíticas desarrolladas para organizar en inicio la relación del marco teórico, y la vinculación con el planteamiento del problema para establecer el diseño metodológico que proporciona los resultados o descubrimientos relacionados con la investigación(Hernández et al., 2014).

#### ***4.8.1.3. Cuestionario***

La técnica de la encuesta, aplicada a través del cuestionario, permitió obtener la información concerniente a las categorías de los procesos con referencia de un modelo de calidad (véase tabla 25). Los reactivos continúan en análisis para concentrar con mayor precisión las actividades propias del departamento de división cuartos, debido a que la estructuración de las interrogantes corresponden a los lineamientos de la Norma internacional ISO9001:2015. El cuestionario midió el conjunto estructurado de preguntas que puede incluir una o más variables (Hernández et al., 2014). El instrumento permitió recolectar información con relación a las necesidades de una organización o bien evaluar o demostrar el desempeño de la empresa (véase anexo 4).

Las técnicas de investigación referenciadas son parte del anexo que concierne al trabajo de campo. Es importante mencionar que existen estudios que aportan un criterio con relación al ISO 9001:2015, y la utilidad como una herramienta para la organización, sin embargo, es un principio de la administración la necesidad de innovar en materia administrativa y sobre todo configurar tanto la administración como la operación de la empresa con respecto a las capacidades de la misma. De acuerdo con Jones (2008) la organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran.

Las implicaciones de las normas ISO 9000 favorecen e impactan en el mejoramiento continuo de las organizaciones, de tal forma que optimizan los productos al consumidor final. Cruz, López Y Ruiz (2017) señalan y hacen un resumen de las categorías con respecto al sistema de gestión de calidad que consideran siete principios fundamentales que al margen de aplicación son corresponden a partir del cuarto principio:

4) Contexto de la organización: donde la organización debe determinar las cuestiones internas y externas, como, los requisitos, el alcance y el sistema de gestión de la calidad y los procesos. 5) Liderazgo: la organización debe demostrar el liderazgo y compromiso, así como, comprender e impulsar el enfoque al cliente, establecer y comunicar la política de calidad y definir roles, responsabilidades y autoridades en la organización. 6) Planificación: describe requisitos a cumplir en cuanto a la definición de las acciones para abordar riesgos y oportunidades. 7) Apoyo: presenta los criterios en los cuales la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua como las personas, la infraestructura, el ambiente para la operación de los procesos, los recursos de seguimiento y medición y los conocimientos de la organización; este numeral Incluye además la determinación y aseguramiento de la competencia, la toma de conciencia, la comunicación y la creación y control de la información documentada. 8) Operación: se concentra en las acciones para la planificación, implementación y control de los procesos para la provisión de productos y servicios, la planificación y control operacional, el diseño y desarrollo de los productos y servicios, el control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. 9) Evaluación del desempeño: incluye los criterios para realizar seguimiento, medición, análisis y evaluación, de igual forma señala la determinación del proceso de auditoría interna y de revisión por la dirección. 10) Mejora: busca que la organización determine y seleccione las oportunidades de mejora e implemente cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. (p. 63)

Existen estudios que permiten reafirmar la importancia de implementar estándares de calidad en las organizaciones, por ejemplo, en el sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. En un estudio consideraron que

para mejorar la calidad, puede ser a partir del diseño e implementación, mejoramiento o mantenimiento. Becerra, Andrade y Díaz (2018) mencionan los aspectos evaluados fueron:

Contexto de la organización, sobre el sistema de gestión de la calidad y los procesos. 1. La organización y su contexto, las necesidades y expectativas de las partes y el alcance del sistema. 2. Liderazgo, que abordan el compromiso de la dirección, la política de calidad y las funciones de la organización, responsabilidades y autoridades. 3. Planificación para el SGC. Incluye las acciones para afrontar riesgos y oportunidades, objetivos de calidad, la planificación para lograrlos y la planificación de los cambios. 4. Soporte, relacionadas con los recursos, la competencia, la toma de conciencia y la información documentada. 5. Operación, es el aspecto más extenso, incluye la planificación y control operacional, la determinación de los requisitos de los servicios, el diseño y desarrollo, el control de los servicios obtenidos externamente, la prestación y entrega de los servicios, y el control de los elementos de salida de servicios no conformes. 6. Evaluación del desempeño, considera el seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño, la auditoría interna y la revisión por la dirección. 7. Mejora, incluye las no conformidades, acciones correctivas y la mejora continua. (p. 8)

**Tabla 43**

*Descripción de la técnica cuestionario utilizado en la investigación*

<b>Análisis de objetivos e instrumentos de investigación</b>			
<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Tipo</b>	
3	Encuesta (cuanti)	Cuestionario	Escrito/Virtual Hernández et al. (2014)
<b>Objetivos</b>	<b>Técnica/ instrumentos</b>	<b>Ítems</b>	
3.	Determinar la relación de eficiencia de procesos de calidad y los indicadores de competitividad considerados por el departamento de división cuartos de las empresas del sector hotelero.	Cuestionario (10)	1 2 3 4 5 6 7 8 8, 9, 10

*Nota.* Elaboración propia con base en el enfoque cuantitativo seleccionado.

La relación que se interpreta en la construcción de este instrumento de aplicación para los departamentos de división cuartos identificó áreas de oportunidades dentro de los eslabones de la cadena de valor que considera la empresa (véase tabla 43), así como, detección de disfunciones del departamento de división cuartos. Se constituye en el apartado de operacionalización de variable correspondiente a procesos de calidad, que incluye las categorías de la norma internacional ISO9001:2015 y la inclusión de la variable de competitividad enfocada en la diferenciación del producto o servicio que señala Michael Porter (2002). Para Alvarino y Rubina (2018) la diferenciación es una estrategia que debe proveer de una guía para las decisiones que tiene que tomar una empresa. Algunos de los cuestionamientos considerados son con relación a los atributos únicos que lo diferencian, el servicio al cliente mejora continuamente, la tecnología, y la mejora las habilidades del personal. Estos cuestionamientos se relacionaron con el instrumento ISO 9001:2015, del cuestionario de auto evaluación (The British Standards Institution BSI 2019).

#### ***4.8.2. Prueba piloto cuestionario***

Para la realización de la prueba piloto se procedió a realizar una serie de cuestionamientos abiertos con base en el instrumento ISO 9001:2015, cuestionario de Auto Evaluación de The British Standards Institution (BSI) 2019. Debido a que se consideran las dimensiones y categorías aplicables a los procesos del departamento de división cuartos. Principalmente, para agrupar los cuestionamientos idóneos para ser adaptados a preguntas cerradas. Para iniciar la etapa de la prueba piloto se realizó una pequeña muestra intencionada de 20 casos para probar la pertinencia y eficacia. A partir de esta prueba se calculó la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento (Hernández et al., 2014). La prueba piloto se elaboró a través de cuestionamientos abiertos para que en el momento del diseño del instrumento se proceda a la elaboración de una base de respuestas, y generar ítems cerrados.

Los cuestionamientos abiertos se codificaron para retomar las principales tendencias de respuestas en una muestra de los cuestionarios aplicados. Hernández et al. (2014) señala que “la codificación de preguntas abiertas se obtienen ciertas categorías que representan los resultados finales” (p. 231). El procedimiento consistió en encontrar y nombrar los patrones generales de respuesta. Un patrón constituye una categoría de respuesta. Hernández et al. (2014) señala un procedimiento para cerrar las preguntas abiertas:

1. Seleccionar determinado número de cuestionarios mediante un método adecuado de muestreo, que asegure la representatividad de los participantes investigados. 2. Observar la frecuencia con que aparece cada respuesta en las preguntas. 3. Elegir las respuestas que se presentan con mayor frecuencia (patrones generales de respuesta). 4. Clasificar las respuestas elegidas en temas, aspectos o rubros, de acuerdo con un criterio lógico, y considerar que sean mutuamente excluyentes. 5. Darle un nombre o título a cada tema, aspecto o rubro (patrón general de respuesta). 6. Asignarle el código a cada patrón general de respuesta. (p. 232)

A continuación en la tabla 44 se muestra las tres fases para llegar al instrumento de medición de procesos de calidad y competitividad (IMPCC), el cual se describe en las siguientes páginas.

**Tabla 44**

*Pruebas de confiabilidad en tres fases*

Prueba	Instrumento	Ítems	
<b>PreTest</b>	Cuestionario (34)	1	1, 2, 3
		2	4, 5, 6, 7
		3	8, 9, 10
		4	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,
		5	19
		6	20, 21, 22
		7	23, 24, 25, 26, 27
		8	28, 29, 30
<b>Test</b>	Cuestionario (25)	1	31, 32, 33, 34
		2	1, 2, 3
		3	4, 5, 6, 7
		4	8, 9, 10
		5	11, 14, 17
		6	20, 21, 22
		7	23, 25
		8	28, 29, 30
<b>Retest Final</b>	Cuestionario (10)	1	31, 32, 33, 34
		2	1
		3	2
		4	3
		5	4
		6	5
		7	6
		8	7
		8	8, 9, 10

*Nota.* Elaboración propia.



La elección de la técnica de la encuesta y del instrumento cuestionario se debió al interés por conocer y validar una herramienta que permita obtener información con relación al funcionamiento de un departamento como parte de una división de un hotel. Se generó un conjunto de preguntas respecto de variables a medir. Los cuestionarios son necesarios para recolectar datos de todo tipo. El tipo de preguntas seleccionadas son cerradas y contienen opciones de respuesta previamente estructuradas, este tipo de preguntas permitió codificar y analizar datos. Algunas de las ventajas son que redujo la ambigüedad de las respuestas y se favoreció las comparaciones entre las respuestas. La principal desventaja de las preguntas cerradas, se centró en la redacción que exigió mayor laboriosidad.

**Tabla 45**

*Escala de medición del instrumento (IMPCC)*

Ítems	Escala de Likert
01	1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	

*Nota.* Elaboración propia con base en la escala de Likert Hernández et al. (2014)

Los reactivos se analizaron para concentrar con mayor precisión las actividades propias del departamento de división cuartos, debido a que la estructuración de las interrogantes correspondieron a los lineamientos de la Norma internacional ISO9001:2015 (véase anexo 4). El cuestionario busco medir el conjunto estructurado de preguntas que puede incluir una o más variables, e integra una escala de Likert como se muestra en la tabla 45 (Hernández et al., 2014).

El apartado de operacionalización de variable correspondiente a procesos de calidad, incluyó las categorías de la norma internacional ISO9001:2015 y la inclusión de la variable de competitividad enfocada en la diferenciación del producto o servicio que señala Michael Porter (2002), Chirinos Y Rosado (2016).

Para el diseño de instrumentos de la investigación, se contempló la objetividad del procedimiento, la captura y automatización de la información, así como, la validez y confiabilidad de las herramientas y técnicas desarrolladas para este propósito. Hernández et al. (2014), señalan que “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable seleccionada. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria” (p. 200). El instrumento utilizado es una adaptación del formato cuestionario de auto evaluación (BSI) que agrupa las dimensiones de la norma internacional ISO 9001:2015 que contiene 54 preguntas abiertas, las cuales fueron adaptadas y sintetizadas, en principio en un pretest de 34 ítems como primer ensayo, The British Standards Institution BSI (BSI, 2012).

Los resultados fueron los siguientes a partir de la consistencia interna. La confiabilidad que es grado en que un procedimiento concreto de traducción de un concepto en variable produce los mismos resultados en pruebas repetidas con el mismo instrumento de investigación (estabilidad), o con instrumentos equivalentes (Corbetta, 2007). Se realizó un análisis de fiabilidad en el paquete estadístico por las siglas en inglés IBM SPSS Statistics versión 25.0, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Donde se obtuvo un porcentaje favorable de .935 de confiabilidad (véase tabla 46).

**Tabla 46**

*Alfa de Cronbach test 34 ítems*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.935	.939	34

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS.

Se realizó una verificación del alfa de Cronbach por dimensión para observar el comportamiento del instrumento por dimensión, debido a que no generaba el KMO Kaiser-Meyer-Olkin y una significancia irregular en la prueba de Bartlett. Al verificar se observa que 5 de las dimensiones presentan una puntuación baja. Las dimensiones corresponden a un .642

en liderazgo, .340 en planeación, .660 en evaluación de desempeño, .443 en mejora y .664 en competitividad. Sin embargo, como ya describió se obtuvo una suma favorable de .935 (véase tabla 47).

**Tabla 47**

*Estadístico de fiabilidad por categoría del instrumento IMPCC (34 ítems)*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Puntaje	Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>Puntaje global</b>	.935	34
<b>Puntaje por categoría</b>		
<i>Contexto de la organización</i>	.932	3
<i>Liderazgo</i>	.642	4
<i>Planeación</i>	.340	3
<i>Soporte</i>	.735	9
<i>Operación</i>	.781	3
<i>Evaluación de desempeño</i>	.660	5
<i>Mejora</i>	.443	3
<i>Competitividad</i>	.664	4

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS.

Al realizar la verificación estadísticas de total de elemento (véase tabla 48), para observar si se presentaba alguna variación adicional, se encontraron valores altos como se aprecia en la tabla, por lo tanto, no era significativo si se retiraba alguna ítems.

**Tabla 48**

*Estadístico total de elemento*

1	.931 .930 .932		
2	.931 .930 .932	.935	
3	.935 .932 .930		
4	.934 .935 .930	.938 .936 .939	.931 .935 .932
5	.931 .932 .932		
6	.933 .937 .932	.930 .934	
7	.936 .931 .936		
8	.931 .932 .933	.933	

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS.

Se procedió a realizar la prueba de KMO Kaiser-Meyer-Olkin > 0.5. Demuestra suficiente correlación para hacer análisis factorial. Entre 0.5 y 0.7 es aceptable según (Félix y

Pina, 2008); (Mendoza L. M., 2011). Estas características permiten aceptar que los ítems están correlacionados y por tanto, en conjunto evalúan lo que se desea evaluar. Y la prueba de esfericidad de Bartlett (prueba que considera si el análisis factorial es apropiado) La significación ha de ser inferior o igual a  $p < 0.05$ . Al realizar la prueba global de las dimensiones, el resultado obtenido fue una matriz no positiva, como se describe en la tabla donde se concentró el análisis por dimensión (véase tabla 49). Es decir, se cuenta con elementos importantes de fiabilidad, sin embargo, hace falta correlación de las variables.

**Tabla 49**

*Concentrado de pruebas de KMO y Bartlett*

<b>Dimensión</b>	<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>	
1	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.752
	Prueba de esfericidad de Bartlett	gl
		3
	Sig.	.000
2	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.577
	Prueba de esfericidad de Bartlett	6
		.456
3	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.487
	Prueba de esfericidad de Bartlett	3
		.831
4	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	Matriz
	Prueba de esfericidad de Bartlett	No
		positiva
5	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.618
	Prueba de esfericidad de Bartlett	3
		.041
6	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.571
	Prueba de esfericidad de Bartlett	10
		.318
7	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.465
	Prueba de esfericidad de Bartlett	3
		.700
8	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.444
	Prueba de esfericidad de Bartlett	6
		.285

*Nota.* Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos en un primer intento de validación. Se realizó una revisión de los elementos o ítems que mostraban un comportamiento positivo para el estudio. Es decir, se simplificó a 25 reactivos con los mismos datos de encuestados en el paquete estadístico. Se obtuvo un Alfa de Cronbach de .930 que excede el nivel aceptable de .7 (véase tabla 50). Sin embargo, nuevamente al aplicarse la prueba de KMO Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett, el resultado obtenido nuevamente fue de una *matriz no positiva o no cierta*,

**Tabla 50**

*Alfa de Cronbach 25 ítems analizados*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.930	.932	25

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS.

Al revisarse las estadísticas de total de elemento del test de 25 ítems, se encontró que la correlación total de elementos corregida mostró irregularidades con puntuaciones como .593, .402, .240, .600, .801, .514, -.054, .594, .602, .580, .682, .186, .102, .602, .472, .568. Valores que afectan la correlación entre datos.

El cuestionario es auto administrado el cual se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. En este contexto no existen intermediarios y las respuestas las marcan ellos. La forma de autoadministración puede corresponder al contexto individual, grupal o por envío, conforme a las facilidades, así como, con apego a la política interna y las consideraciones pertinentes en la empresa, dada la situación de emergencia sanitaria por (Covid-19).

#### **4.8.3. Confiabilidad y validez**

El instrumento consideró en amplitud el desarrollo de categorías indispensables para abordar los temas concernientes a la planeación y el control dentro de la organización (Lester, 2007).

Las categorías del instrumento han sido incluidas en otros estudios que analizan temáticas relacionadas como: la formación de estándares y las implicaciones del desarrollo de recursos humanos (Short y Anderson, 2020). Como referencia de modelo basado en escala Likert para la evaluación comparativa, operativa, resiliencia organizacional y reducción del riesgo de desastres (Pescaroli, Velázquez, Alcántara, Galasso, Kostkova y Alexander, 2020). Barreras en las prácticas de gestión sostenible (Sungkatavat, 2017). Círculos supranacionales de innovación y estándares (Šimunić y Pavić, 2020). De acuerdo con los autores el instrumento BSI de auto evaluación reúne requisitos específicos para conocer el actuar de una organización. Sin embargo, se validó la investigación enfocada en la diferenciación por procesos del sector hotelero, a partir de un estudio de caso de tres hoteles de categoría cinco estrellas. La validez se clasifica generalmente en tres tipos: de contenido, de criterio, de constructo. Dicho instrumento cubre todas las dimensiones importantes de procesos de calidad. Las variables que integran la encuesta definitiva constituyen una adaptación de British Standards Institution (BSI), y la referencia de la revisión de literatura especializada, por lo que se puede considerar que la escala presenta validez de contenido. Para la obtención de la confiabilidad del instrumento se realizó la prueba de fiabilidad en el programa estadístico (SPSS). El método consistió en el análisis de las medidas de consistencia interna. El coeficiente de confiabilidad implementado es el Alfa de Cronbach, donde se analizó un total de 10 ítems para preguntas poltómicas.

Una vez concluidas las pruebas anteriores del pre test y test con 34 y 25 ítems. Se consideró necesario la realización de una validación por expertos con una nueva plantilla de ítems relacionados con la revisión de literatura y con las dimensiones del cuestionario de auto evaluación (BSI), considerando los hallazgos o puntuaciones altas de los 25 ítems analizados para realizar un re test con una nueva recolección de datos. Se consultó dos asesores con amplia experiencia en análisis estadísticos, para asociar de manera coherente la estructuración de preguntas, la verificación de escalas y la reducción de ítems.

Se utilizó la validez por expertos para tener con mayor precisión el diseño de los ítems, cuatro jueces participaron para calificar el instrumento, debido a la experiencia en el área de división cuartos, y procesos de administración y operación en la empresa. Con una experiencia por más de 20 años y a los cuales se les proporciono los elementos para realizar la valoración

de los ítems en análisis. La validez por expertos ayudo no solo a orientar los cuestionamientos, también permitió coordinar las dimensiones con las técnicas cualitativas que consisten en la observación con una lista de cotejo dentro de una guía de observación y una entrevista semiestructurada que consideró las dimensiones propuestas no solo para el instrumento sino que están incluidas en la literatura del documento.

**Tabla 51**

*Validación por expertos del instrumento cuestionario (10 ítems)*

Ítem	Jueces				SX1	Mx	CVCi	Pei	CVCtc
ítem1	20	19	20	19	78	3.9	0.975	0.000976563	0.974023
ítem2	19	20	19	19	77	3.85	0.9625	0.000976563	0.961523
ítem3	19	20	19	20	78	3.9	0.975	0.000976563	0.974023
ítem4	20	19	19	19	77	3.85	0.9625	0.000976563	0.961523
ítem5	19	19	20	20	78	3.9	0.975	0.000976563	0.974023
ítem6	20	20	20	19	79	3.95	0.9875	0.000976563	0.986523
ítem7	19	20	20	20	79	3.95	0.9875	0.000976563	0.986523
ítem8	20	20	19	20	79	3.95	0.9875	0.000976563	0.986523
ítem9	20	20	20	20	80	4	1	0.000976563	0.999023
ítem10	20	20	20	20	80	4	1	0.000976563	0.999023
									0.980273

*Nota.* Elaboración propia con base en el coeficiente de validez de contenido (CVC), para validación por expertos del cuestionario Hernández (2002).

Como se aprecia en las escala de calificación se contemplaron solamente 10 ítems relacionados con la prueba anterior de confiabilidad de 34 ítems (véase tabla 51), simplificando el total de preguntas, formato y escala. Se obtuvo una calificación de expertos de .980273 que enuncia una validez y concordancia en el nivel de excelente de acuerdo con Hernández (2002).

Al completarse la validación por expertos, se procedió a realizar un re test nuevamente con la participación de las unidades de análisis. Se obtuvo un total de 15 encuestados para la prueba piloto o retest. Donde se obtuvo el siguiente resultado (véase tabla 52). Un Alfa de Cronbach de .818 considerado como bueno, el cual excede el valor mínimo de 0,70 para determinar la confiabilidad de la prueba (DeVellis, 2003); (Kline, 2000).

**Tabla 52**

*Nivel de confiabilidad con base en Alfa de Cronbach instrumento IMPCC (10 ítems)*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	.818	10

*Nota.* Elaboración propia con base en el análisis de la prueba de fiabilidad del Alfa de Cronbach octubre 2020.

La tabla 43 muestra un análisis de las categorías por Alfa de Cronbach. Se observa un nivel alto en puntaje con respecto al instrumento inicial. Con puntajes de .7 aceptable hacia arriba. Es decir, el instrumento mejoro considerablemente, debido a que el puntaje del instrumento anterior oscilaba entre rangos de .340 y .443 resultados bajos en puntuación. La tabla 53 muestra características por categoría en IMPCC, con relación a las dimensiones.

**Tabla 53**

*Estadístico de fiabilidad por categoría instrumento IMPCC (10 ítems)*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Puntaje	Alfa de Cronbach	N de elementos
<b><i>Puntaje global</i></b>	.818	10
<b><i>Puntaje por categoría</i></b>		
<i>Contexto de la organización</i>	.765	1
<i>Liderazgo</i>	.794	1
<i>Planeación</i>	.799	1
<i>Soporte</i>	.819	1
<i>Operación</i>	.780	1
<i>Evaluación de desempeño</i>	.824	1
<i>Mejora</i>	.791	1
<i>Competitividad</i>	.814 .816 .797	3

*Nota.* Elaboración propia.

Al aplicarse la prueba de *KMO Kaiser-Meyer-Olkin* se encontró que  $> 0.5$ . Existe suficiente correlación para hacer análisis factorial y el instrumento mostro un .555 en la prueba de *KMO*. Que entre 0.5 y 0.7 es aceptable como señalan (Félix y Piña, 2008); (Mendoza 2011). “Los ítems están correlacionados y por tanto, en conjunto evalúan lo que se desea evaluar. De acuerdo con la prueba de esfericidad de *Bartlett*. La significación ha de ser



inferior o igual a  $p < 0.05$ , como se aprecia en la tabla se obtuvo .001 de significancia del instrumento (véase tabla 54).

**Tabla 54**

*Prueba de KMO Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Bartlett.*

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.555
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	79.121
	gl	45
	Sig.	.001

*Nota.* Elaboración propia con base en el análisis de la prueba de validez del Kaiser Meyer Olkin (KMO) y Prueba de Bartlett octubre 2020.

De acuerdo con la prueba de correlación de Pearson se encontró mayor significancia en las siguientes variables. Por lo tanto, el instrumento puede ser implementado para la recolección de datos, al existir correlación entre variables. La correlación global de Pearson es de .603, donde se demuestra una correlación positiva media o moderada en general del instrumento. Y una significancia bilateral de .017 que es  $< .05$  lo cual es aceptable. En la tabla 55 se muestra un concentrado de las correlaciones encontradas a partir de los datos incorporados en el *re test*.

Además, de los análisis descritos en el párrafo anterior la correlación de Pearson permitió demostrar el nivel de asociación entre las variables de estudio entre sí. El coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , donde:  $-1.00$  = correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de forma proporcional. Es decir los niveles de correlación se expresan de la siguiente manera, “a menor X, mayor Y”.  $-0.90$  = Correlación negativa muy fuerte.  $-0.75$  = Correlación negativa considerable.  $-0.50$  = Correlación negativa media.  $-0.25$  = Correlación negativa débil.  $-0.10$  = Correlación negativa muy débil. El punto medio corresponde a  $0.00$  = No existe correlación alguna entre las variables. Mientras que los niveles positivos se expresan de la siguiente manera  $+0.10$  = Correlación positiva muy débil.  $+0.25$  = Correlación positiva débil.  $+0.50$  = Correlación positiva media.  $+0.75$  = Correlación positiva considerable.  $+0.90$  = Correlación positiva muy fuerte.  $+1.00$  = Correlación positiva perfecta (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta

siempre una cantidad constante). “Una correlación de Pearson puede ser significativa, pero si es menor a 0.30 resulta débil, aunque de cualquier manera ayuda a explicar el vínculo entre las variables” (Hernández et al., 2014, p. 306).

**Tabla 55**

*Prueba de Correlación de Pearson instrumento de medición de procesos de calidad y competitividad (IMPCC)*

VI	Correlación de Pearson	1	.603*
VD	Correlación de Pearson	.603*	1
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).			
01	Correlación de Pearson	1	.546*
10	Correlación de Pearson	.546*	1
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).			
03	Correlación de Pearson	1	.538*
10	Correlación de Pearson	.538*	1
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).			
06	Correlación de Pearson	1	.843**
09	Correlación de Pearson	.843**	1
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
07	Correlación de Pearson	1	.587*
10	Correlación de Pearson	.587*	1

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota.* Elaboración propia con base en el análisis de la prueba de correlación de Pearson octubre 2020.

La relevancia del diseño de instrumentos se centra en la construcción de los ítems y la relación con las dimensiones seleccionadas para el diseño de cada instrumento. El método mixto permitió utilizar tres técnicas que permiten obtener datos desde diferentes perspectivas. Cabe destacar que las técnicas de recolección de datos fueron relacionadas estrechamente con las mismas dimensiones para obtener mayor cohesión y coherencia. La tabla muestra las tres etapas que contribuyeron a la obtención de un instrumento denominado Instrumento de Medición de Procesos de Calidad y Competitividad (IMPCC), es importante mencionar que las pruebas descritas anteriormente se concentran en este apartado para mostrar que las categorías seleccionadas obtuvieron un alto puntaje en la prueba de confiabilidad por *Alfa de Cronbach* en el paquete estadístico SPSS, el primero que corresponde a un *pretest* con un

puntaje de .935 que excede el nivel de aceptación a .7, el segundo corresponde al test que observó un puntaje de .930 de confiabilidad que al igual que el anterior excede el grado de confiabilidad según Hernández (2002), ambos con un nivel de aceptación de excelente. Sin embargo, al aplicarse el análisis factorial de validez de *Kaiser Meyer Olkin*, la prueba de significancia de Bartlett y la correlación de Pearson el resultado fue negativo. Como se describió el  $KMO > 0.5$ . Mostró irregularidad en el *pretest* y el *test* y que no existe suficiente correlación para hacer análisis factorial. Mientras que la prueba de esfericidad de *Bartlett*  $< 0.05$  mostró irregularidades en la matriz de correlaciones. Por lo tanto, se realizó una lista nueva de ítems considerando cuatro asesorías de expertos para el correcto diseño de la encuesta. Se consideraron algunos aspectos relacionados con la redacción de los ítems principalmente, la elección de una escala de *Likert* congruente. Así mismo, un acercamiento a los objetos de estudio para reunir la información suficiente para completar la prueba piloto. De esta manera en la tabla se muestra las características generales de la prueba piloto que mostro un resultado positivo, debido a que se obtuvo un *Alfa de Cronbach* .818 bueno que excede el nivel de aceptación de .7. Es decir, el puntaje se observa menor con relación a las pruebas del *pretest* y del *test*. Sin embargo, el actual instrumento de medición de 10 ítems permitió obtener resultados significativos en el análisis factorial de validez de *Kaiser Meyer Olkin* con un .555, la prueba de significancia de *Bartlett* 0.001 y la correlación de *Pearson* .603 con una significancia bilateral de .017 (véase tabla 56).

**Tabla 56**

*Concentrado de estadísticos del instrumento de medición de procesos de calidad y competitividad (IMPCC).*

Concentrado estadístico del pre test y test final Instrumento de medición de procesos de calidad y competitividad (IMPCC)

<i>Dimensión</i>	<i>Revisión de literatura - Guía de auto evaluación BSI</i>	<i>IMPCC pretest (34 ítems)</i>	<i>Total de elemento Correlación corregida (34 ítems)</i>	<i>IMPCC pretest (25 ítems)</i>	<i>Total de elemento Correlación corregida (25 ítems)</i>	<i>de</i>	<i>IMPCC test (10 ítems)</i>	<i>Total de elemento Correlación múltiple al cuadrado (10 ítems)</i>
<i>VI</i>		<i>VI</i>						
1	<i>Contexto de la organización</i>	6	3	.728 .743 .761	3	.781 .785 .807	1	.839
2	<i>Liderazgo</i>	7	4	.739 .836 .662 .363	4	.757 .820 .593 .402	1	.672
3	<i>Planeación</i>	4	3	.243 .606 .776	3	.240 .600 .801	1	.818
4	<i>Soporte</i>	8	9	.456 .408 .853 .048 .235 -.084.756 .318 .695	3	.514 -.054 .779	1	.731
5	<i>Operación</i>	15	3	.724 .644 .582	3	.716 .594 .602	1	.760
6	<i>Evaluación de desempeño</i>	7	5	.553 .151 .681 .836 .547	2	.580 .682	1	.883
7	<i>Mejora</i>	3	3	.144 .668 .168	3	.186 .723 .102	1	.820
<i>VD</i>		<i>VD</i>						
8	<i>Diferenciación</i>	4	4	.795 .628 .536 .625	4	.789 .602 .472 .568	3	.522 .862 .787
<b>Totales</b>			<b>Pretest</b>	<b>Resultado</b>	<b>Test</b>	<b>Resultado</b>	<b>Re Test</b>	<b>Resultado</b>
<i>Ítems</i>		54	34		25		10	
<i>Alfa de Cronbach</i>		Sin validación		.935		.930		.818
<i>Prueba KMO Kaiser Meyer Olkin</i>		Sin validación		No positivo		No positivo		.555
<i>Prueba de esfericidad de Bartlett</i>		Sin validación		No positivo		No positivo		.001
<i>Correlación de Pearson</i>		Sin validación		No positivo		No positivo		.603 Significancia bilateral de .017

*Nota.* Elaboración propia con base en el concentrado de estadísticos de Alfa de Cronbach, KMO Kaiser Meyer Olkin, prueba de Bartlett y la prueba de correlación de Pearson octubre 2020.

Es preciso destacar que el cuestionario incluye los aspectos del fenómeno, y reduce de la realidad a cierto número de datos esenciales del objeto de estudio (Gómez B. S., 2012). En efecto, la técnica del cuestionario se consideró para elegir las categorías relacionadas con los

indicadores de la variable de procesos correspondientes a: coordinación conforme a los requisitos de los procesos internos, eficacia al seguimiento de procesos de la dirección estratégica de la organización, planeación de los cambios, disponibilidad de los recursos, interacción del control de los procesos, auditoría interna, aseguramiento de la mejora continua de la organización. Así como, los indicadores de la variable competitividad por diferenciación, gestión de procesos, actividades de soporte, entrega del producto. Estos indicadores están en función de los objetivos específicos y se agruparon en un total de 10 ítems. Que aportan estadísticamente la percepción de colaboradores de la división de cuartos y la relación entre estos indicadores.

La recopilación de la literatura proporcionó una cantidad importante de datos, correspondiente al estudio de gestión de procesos para mejorar la competitividad del sector hotelero. Se analizó y consideró pertinente la relación entre variables para favorecer la triangulación concurrente entre los resultados. De esta forma, fue posible agrupar las dimensiones que corresponden a la técnica cuantitativa.

Para el apartado cualitativo del presente estudio de caso, fue necesario profundizar en la interrelación de procesos, mediante tres técnicas de recolección de información: análisis de literatura, observación simple y entrevista.

El estudio de caso consideró la observación y análisis de tres hoteles de categoría cinco estrellas en el puerto de Acapulco, los cuales cada uno se encuentra distribuido en cada una de las zonas turísticas del puerto. Se cuenta con el apoyo de cada una de las empresas, sin embargo, solicitan derecho de privacidad para manejar el uso de la información en lo que a la empresa respecta. Primeramente, se observó cada una de las funciones que se realizan en el departamento de división cuartos, después, se realizó una entrevista con los jefes de áreas para obtener la opinión en cuanto a la coordinación interna. Por último, se realizó un cuestionario acerca de los procesos de cada departamento para triangular la información en conjunto (Hernández et al., 2014).

La observación cualitativa se planteó para reflexionar respecto a los procedimientos que se realizan normalmente en cada división y realizar una revisión con el apoyo de un modelo de calidad. Es decir, “implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y

mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Hernández et al., 2014, p. 399).

La investigación requiere del seguimiento a cada uno de los procedimientos que en cada capítulo se describe. Para lograr integrar una investigación con rigor científico, por lo tanto, en principio se describe en el apartado del planteamiento del problema una serie de datos referentes al objeto de estudio, para continuar con el marco teórico, el cual se estructura con relación al estudio de las variables de procesos de calidad y la variable de competitividad. Hernández et al. (2014), señalan que “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria” (p. 200). En este sentido, si el criterio se fija en el presente de manera paralela, se habla de validez concurrente Kaplan y Saccuzzo (2013, como se citó en Hernández et al., 2014) “los resultados del instrumento se correlacionan con el criterio en el mismo momento o punto de tiempo” (p.202). El autor señala entre las diferencias del enfoque cualitativo y cuantitativo los siguientes criterios de evaluación (véase en tabla 57).

### **Tabla 57**

*Definiciones dimensiones Hernández et la (2014)*

Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, similitudes y diferencias		
<b>Definiciones (dimensiones)</b>	<b>cuantitativo</b>	<b>Cualitativo</b>
<b>Principales criterios de evaluación en la recolección y análisis de los datos</b>	Objetividad, confiabilidad y validez.	rigor, confirmación, valoración, representatividad de voces y transferencia.

*Nota.* Metodología de la investigación, Hernández 2014.

Como fue descrito en los apartados de los enfoques y técnicas, se implementan una serie de técnicas que contribuyen a la recopilación de información. Primeramente, se plantea la observación y la entrevista como los medios para obtener la información acerca de estudio de caso. Desde la obtención de documentación útil con relación a las variables de estudio,

hasta la interacción con parte del personal que labora en las empresas unidades de análisis. Cada una de las muestras se describe en el apartado de tamaño de la muestra.

Al considerar los criterios de evaluación de recolección de datos, se propuso la técnica de la entrevista para profundizar en el estudio de caso, por contemplar la descripción y explicación del objeto de estudio, y los participantes son quienes describen legítimamente la credibilidad de los resultados. Además, transfiere los resultados de la investigación cualitativa a otros contextos, para encontrar la generalización de los resultados, y mejorar la transferibilidad y realizar un trabajo minucioso para describir el contexto de la investigación y los supuestos que la guiaron. En este sentido, al aplicar un estudio de caso se aporta una perspectiva única al estudio cualitativo. Por otro lado, la confiabilidad se refiere al grado en que los resultados podrían ser confirmados o corroborados por otros. De esta manera es preciso que el investigador sea el responsable de describir los cambios que acontecen. La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, cada dimensión como parte del enfoque cuantitativo (Hernández et al., 2014).

Respecto al enfoque cualitativo “se busca recolectar datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal, conductas observables e imágenes” (Lichtman, 2013 y Morse, 2012, citado en Hernández et al., 2014, p.397). En este sentido, “la credibilidad mejora con la revisión y discusión de los resultados con pares o colegas y demostrar que se ha minimizado los sesgos y tendencias del investigador” (Mertens, 2010, y Guba y Lincoln, 1989, como se citó en Hernández et al., 2014, (p.459). La representatividad debe incluir todos los grupos de interés o al menos la mayoría. Y la transferencia es donde las normas que lo rigen se pueden transferir a otras situaciones de trabajo similares, Hernández et al., (2014) señala a Mertens (2010) quien denomina que por traslado. Se entiende que es difícil que los resultados de una investigación cualitativa particular puedan transferirse a otro contexto, sin embargo, en ciertos casos, se presenta el caso que proporciona ciertas ideas en general del problema estudiado y la posibilidad de aplicar ciertas soluciones en otro ambiente.

#### **4.9. Sistematización de la información**

La información analizada con referencia del planteamiento de la investigación, proporciona la explicación de una variable independiente denominada procesos y la incidencia en la variable

independiente denominada competitividad basada en una estrategia de diferenciación. A continuación se describe la sistematización y análisis de información, a través de tres figuras donde se muestra la composición y la forma de obtención de datos, la descripción consideró la alineación a los objetivos específicos, que enuncian una serie de procesos congruentes y organizados hacia una estructura lógica orientada a proporcionar resultados específicos, de fácil descripción, interpretación para la explicación contundente que describa de manera coherente las características del tipo de investigación realizada.

El trabajo de campo requirió del apoyo colectivo de las empresas como unidades de análisis, la asesoría del comité tutorial y seminario de tesis para el seguimiento a cada proceso en el diseño y validación de los instrumentos, además, se contó con la puntual revisión y autorización del director de tesis. El estudio de caso requirió de una estrecha relación y comunicación con los tres objetos de estudio. En este sentido, se realizó la solicitud formal para la aplicación de los instrumentos de campo. También, se consideró la presentación personal formal para aplicarlos, es decir, en todo momento el personal tuvo el conocimiento de la práctica, a través del departamento de recursos humanos.

Al llegar a la empresa se procedió con el registro para el acceso en la entrada de personal, se proporcionó la identificación oficial y una credencial de estudiante para corroborar la información. Cabe destacar que se contó con el apoyo de la empresa en todo momento, debido a que la investigación se está realizando de acuerdo con los protocolos de sanidad por la emergencia sanitaria del Covid-19, en este sentido las empresas cuentan con un protocolo para el acceso a las instalaciones. Las medidas fueron las siguientes, el uso de mascarilla o cubre bocas KN95 que filtra un 95% del exterior, y se recomienda por la confección de polipropileno al 100% con ajuste elástico y diseño preformado. Esta medida cumplir con el cuidado personal, además, al contar con la autorización para ingresar a las instalaciones. El personal del hotel verificó la temperatura corporal, y fue necesario como parte del protocolo ingresar a una zona de desinfección, que consiste en una cabina de ozono que hace acción directa en agentes contaminantes que pueden perjudicar la salud como bacterias, virus, hongos y esporas. Para ingresar a la cabina se deben abrir los brazos y permanecer dentro por 60 segundos. Al salir de la cabina, el personal del hotel proporciona gel antibacterial en manos, así como, información adicional para el traslado en las instalaciones

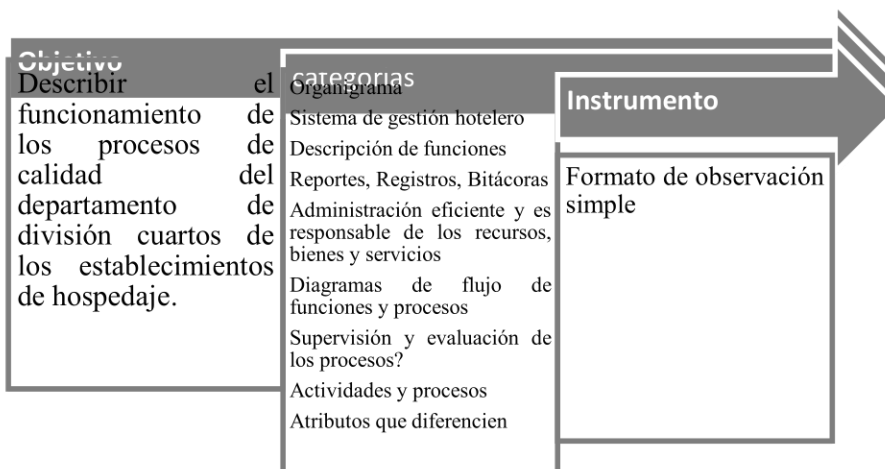


como guardar la distancia requerida, atender los señalamientos y recomendaciones acerca de las políticas internas que proporcione el encargado de división cuartos. En el área de aplicación u observación se portó un gafete proporcionado por la empresa.

La figura 47 muestra las categorías o atributos a identificar con el formato de observación simple y anotaciones del funcionamiento de los procesos del departamento de división cuartos de las empresas.

**Figura 47**

*Categorías para el desarrollo de la investigación, mediante la observación simple como técnica de aproximación a las unidades de análisis*



*Nota.* Elaboración propia con base en la observación simple.

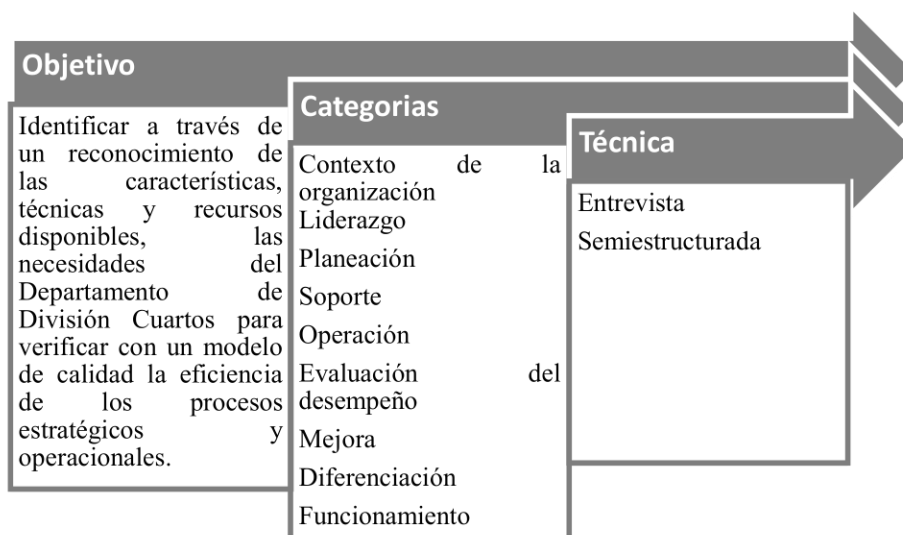
Para observación se realizó de manera intencionada, debido a que originalmente se definió la información necesaria para la investigación. Por esta razón, como se puede observar en el diagrama anterior, aspectos como organigrama, sistema de gestión hotelero, descripción de funciones, reportes, registros, bitácoras, administración eficiente y es responsable de los recursos, bienes y servicios, diagramas de flujo de funciones y procesos, supervisión y evaluación de los procesos, actividades y procesos, atributos que diferencien a la administración. Los datos resultados de la observación permitieron, identificar aspectos referente al planteamiento del problema y de los objetivos de investigación; así como, asociar elementos significativos enunciados en el marco teórico y conceptual (Rojas, 2013).

La observación simple se analizó a través de un diagrama de cadena de valor y análisis FODA, para la descripción de cada una de las especificaciones del formato, como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, se agrupó información referente a la descripción de funciones de los departamentos de la división cuartos en el apartado de anexos.

La estructuración de las técnicas para la obtención de información, consideró otro momento importante en la recolección de datos. Se aplicó entrevistas semiestructuradas para obtener la percepción de informantes clave, como son los gerentes de división cuartos por las características y competencias propias del cargo. La entrevista descrita en el punto 4.8.1.2, permitió obtener otra perspectiva, que ayuda a profundizar en aspectos, factores y hechos que se relacionan estrechamente con el objetivo específico dos (véase figura 48).

**Figura 48**

*Categorías para el desarrollo de la investigación, a partir de la entrevista como técnica de aproximación a las unidades de análisis*



*Nota.* Elaboración propia con base en la entrevista semiestructurada.

La construcción del conocimiento requiere de atención a múltiples situaciones, que convergen y que tienen fundamento en la misma variedad de circunstancias, problemáticas sociales, económicas y ambientales, sin embargo, el estudio se centró en el ámbito del sector hotelero importante para el turismo, en específico, en el análisis de atributos que permiten a la

empresa diferenciarse, además, de conocer las disfunciones empresariales que se presentan en la organización. De tal forma, que la aproximación a la población de las unidades de análisis, precisó encontrar resultados para los cuestionamientos planteados al inicio, y con apoyo de la metodología diseñada para la obtención de la información. Los gerentes encuestados resultan claves, debido a que las opiniones, respuestas y sugerencias, amplían los datos con respecto al estudio. Los gerentes de división cuartos administran una estructura descentralizada significativa, donde gestionan un número importante de actividades, estrategias, además, de representar el liderazgo de cada uno de los departamentos. Los entrevistados solicitaron el formato en físico para escribir las ideas principales, sin embargo, se presentó la oportunidad de profundizar en temas concernientes a la forma de realizar los procesos y las actividades que sirven de soporte para consolidar cada labor o función determinada.

La figura 48 muestra las categorías generales que se han planteado para el acercamiento con los gerentes de división cuartos. Con la finalidad de encontrar datos que puedan contrastarse con la información obtenida a partir de las técnicas consideradas para los objetivos específicos uno y tres. La técnica permitió interpretar de manera visual la información puntual de cada categoría a investigarse. Para el análisis cualitativo se utiliza el software ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH versión 8.4 Windows para interpretación de datos cualitativos, desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr, para segmentar datos en unidades de significado; codificar datos (en ambos planos) y construir conceptos y categorías. Destacar que las reglas de codificación las establece el investigador (Hernández et al., 2014).

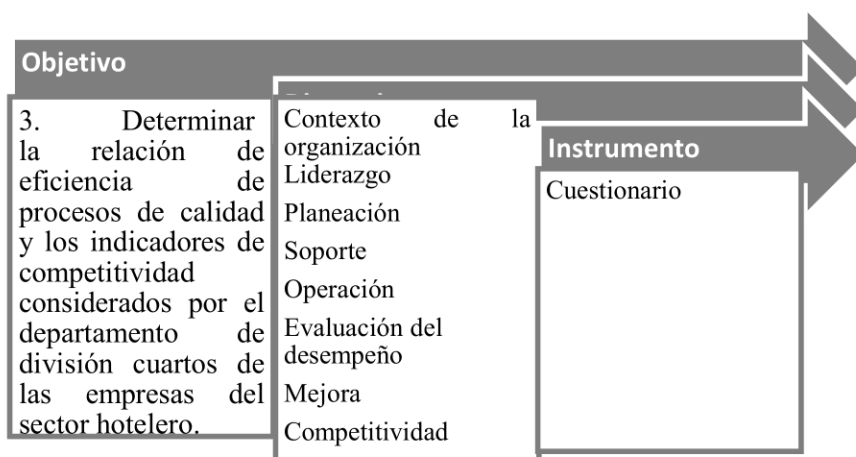
El proceso de análisis para la entrevista semiestructurada fue a partir de la transcripción de cada una, para agrupar los conceptos necesarios para la explicación a la segunda pregunta de investigación. El proceso de transcripción requirió de tiempo. Se realizó la transcripción para interpretar de manera precisa la información (Gibbs, 2012). Al realizar la transcripción se incluyó toda la información sin omitir partes repetitivas o que no aportaran información, para no perder el contexto de la conversación (Gibbs, 2012). Algunas de las ventajas del programa, son las siguientes, permite modificar el nombre de los códigos, el tamaño de las citas seleccionadas, recuperar datos en base a varios criterios, buscar palabras,

agregar notas y encontrarlas posteriormente, contar el número de incidencias codificadas, y muchas más herramientas (Friese, 2019).

El tercer instrumento correspondiente al cuestionario, fue diseñado a partir del tercer objetivo específico, asimismo, se consideró una serie de categorías alineadas a los instrumentos de recolección de datos cualitativos (véase figura 49).

**Figura 49**

*Categorías para el desarrollo de la investigación, a partir del cuestionario como técnica de aproximación a las unidades de análisis*



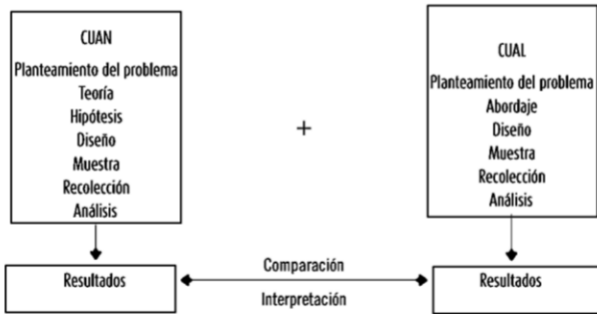
*Nota.* Elaboración propia con base en el cuestionario.

El cuestionario permitió incidir en las áreas departamentales con dimensiones específicas desarrolladas con indicadores referentes al proceso estratégico, operacional y en función de los procesos de soporte de la empresa. La información se analizó con el paquete estadístico SPSS, donde se obtuvo gráficos y tablas la explicación de las variables de estudio.

La investigación contempla el diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), un modelo utilizado para confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos (véase tabla 58). El diseño aprovecha las ventajas de cada método para minimizar las debilidades, también podría no se presentarse la confirmación o corroboración. Sin embargo, cabe destacar que “el diseño puede abarcar todo el proceso investigativo o solamente la parte de recolección, análisis e interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 557).

**Tabla 58**

*Diseño de triangulación concurrente*



*Nota.* Elaboración propia con base en el diseño DITRIAC Hernández et al. (2014)

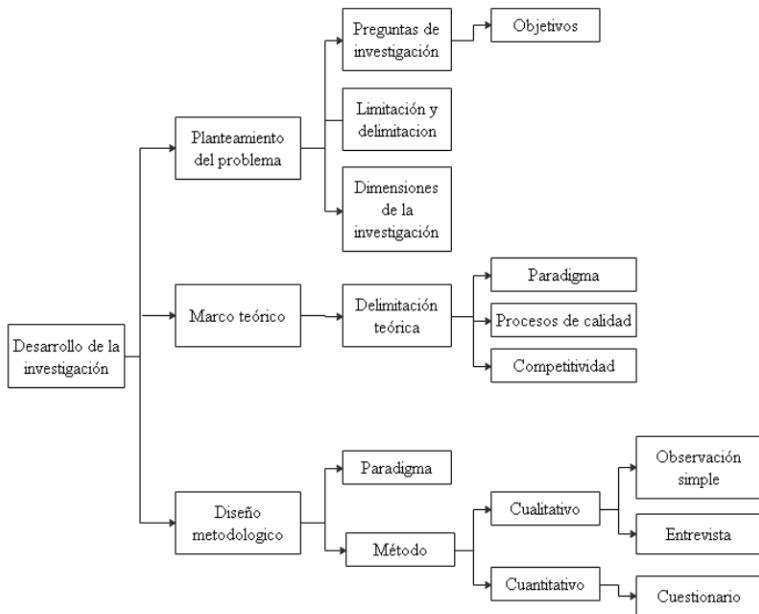
**4.10. Procedimiento o desarrollo de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación, se consideró un diseño metodológico que concentra la utilización de técnicas de investigación que ayudan a reunir información desde perspectivas diferentes encaminadas hacia categorías definidas. A continuación se describe a través de un diagrama de flujo las fases que han contribuido a la transición y desarrollo de la investigación desde las implicaciones teóricas hasta el diseño metodológico de la investigación con las unidades de análisis (véase figura 50). La descripción general del desarrollo de la investigación contiene los elementos clave para la estructuración del documento.

Cada una de las fases contiene un desarrollo individual, sin embargo, se alinea a una estructura con rigor científico para proporcionar respuesta a un cuestionamiento inicial. La fase del planteamiento tiene como fin contribuir a la solución del problema relacionado con la variable de procesos y competitividad, para conocer con mayor profundidad las características dentro de estudio de caso. Por este motivo, se identificó los cuestionamientos centrales para generar un objetivo general y tres objetivos específicos que ayuden a responder dichas preguntas.

**Figura 50**

*Desarrollo de la investigación*



*Nota.* Elaboración propia con base en la información del documento general, se utilizó el software de diagramación Edraw Max.

La etapa del marco teórico consistió en analizar y reunir el material académico para presentar las teorías, con base en las referencias académicas actuales y de teorías básicas. Se identificó el material necesario de acuerdo con las limitaciones teóricas de las variables de estudio para encontrar la relación de conceptos. Se recopiló antecedentes con estudios previos que tratan y comparten similitud con la investigación, y que guardan relación con la problemática. Se revisó una serie de conceptos y modelos que constituyen la base teórica del estudio. También, bases conceptuales que dan significado a los conceptos de manera más específica involucrados en el problema formulado. Para la realización de la búsqueda de la información se consultó fuentes primarias, secundarias y terciarias para fortalecer la congruencia de la investigación. La fase del diseño metodológico ayuda a organizar la propuesta de intervención o la aproximación con las unidades de análisis. La observación simple ayudo para realizar las anotaciones de la interacción que se genera en la división cuartos. La entrevista semiestructurada permitió la obtención de información clave por parte de los gerentes encargados de la división cuartos. El cuestionario como técnica cuantitativa permitió identificar los ítems necesarios para obtener la información precisa, por lo tanto se

realizó una operacionalización de variables para garantizar la coherencia con los objetivos de estudio.

Para la recolección de datos se consideraron las siguientes fechas para desarrollar cada una de las técnicas con las unidades de análisis. Se descartan los fines de semana como se indica con color gris, fechas restringidas por los hoteles, debido a que se desarrolla mayor movimiento administrativo y de operación. Los días seleccionados son los indicados con color verde, solo en caso de haber alguna situación fungible o de postergación se realizaría algún ajuste. El color azul indica los días en adelante que se podrá iniciar la sistematización de la información (véase tabla 59).

**Tabla 59**

*Programación de la recolección de datos*

<i>Actividades</i>	<i>Empresa</i>	<i>Mes</i>						
		<b>D</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>V</b>	<b>S</b>
<i>Noviembre</i>								
1 Recolección	<i>Hotel 1</i>	1	2	3	4	5	6	7
2 Recolección	<i>Hotel 2</i>	8	9	10	11	12	13	14
3 Recolección	<i>Hotel 3</i>	15	16	17	18	19	20	21
4 Recolección	<i>Hotel 1</i>	22	23	24	25	26	27	28
5		29	30					
<i>Diciembre</i>								
1 Recolección	<i>Hotel 2</i>			1	2	3	4	5
2 Recolección	<i>Hotel 3</i>	6	7	8	9	10	11	12
3 Sistematización		13	14	15	16	17	18	19
4		20	21	22	23	24	25	26
5		27	28	29	30	31		

Fechas no contempladas por operación del hotel  
 Fechas de recolección de datos  
 Sistematización

*Nota.* Elaboración propia con base en el diseño metodológico y cronograma programado para la intervención en el año 2020.

Las fechas de intervención para la recolección de datos, fueron programadas de manera diferida con la aprobación de las unidades de análisis. El primer periodo se realizó en la semana de noviembre de los días 2, 3 y 4 del año 2020. Y la última intervención fue

programada para la segunda semana del mes de diciembre los días 8 y 9. Además, se programó un periodo para la sistematización de la información comprendido en la tercera semana del mes de diciembre. La información obtenida de las tres unidades de análisis fue concentrada en software de análisis de información, software de diagramación, matriz cuadrada FODA, y análisis estadístico. La información se agrupó de esta forma porque se centra en el interés del caso y no en las particularidades de cada unidad (Stake, 1999). Una vez concluido el proceso de análisis se implementó el método interpretativo de resultados, a partir de análisis FODA, una cadena de valor, diagramas de flujo y organigramas, tablas de descripción de funciones, tabla de contenido de datos, red temática de datos, red de vínculos, co-ocurrencias de códigos, análisis diacrónico y sincrónico, tablas estadísticas, gráficos, tablas de correlaciones.



## **CAPÍTULO V. RESULTADOS**

La programación del diseño metodológico, así como, la obtención de datos en el trabajo de campo, permitieron estructurar el presente epígrafe, donde se muestran los resultados obtenidos, mediante información concerniente a la guía de observación y la entrevista semiestructurada. Asimismo, se realizaron análisis estadísticos con los datos obtenidos a través del cuestionario denominado Instrumento de Medición de Procesos de Calidad y Competitividad (IMPCC). Las mediciones permitieron aceptar la hipótesis formulada y validar la relación entre las variables de estudio en el contexto del área de división cuartos del sector hotelero.

### **5.1. Descripción de los procesos del departamento de división cuartos y su influencia en la competitividad de los hoteles cinco estrellas**

La investigación consideró tres hoteles categoría cinco estrellas, cada uno de los hoteles se ubican en una de las zonas turísticas de Acapulco. Cada zona turística evolucionó en un periodo de tiempo específico. Esta evolución paulatina fundamenta el escenario del impulso al turismo de un país como México. Además, el compromiso de una región para fomentar la actividad turística. A continuación se realiza una descripción de las zonas donde se ubica cada unidad de análisis. Las etapas del ciclo de vida de Acapulco, fue representado a partir del modelo de Richard Butler que se muestra en la figura 46, el diagrama concentra las distintas etapas por fechas de información documental que señalan los momentos de enclave para el destino turístico.

#### ***5.1.1. Descripción de los procesos internos del departamento de división cuartos***

Descripción del departamento de división cuartos.- Las actividades empresariales consideran amplios factores en la toma de decisiones. Estos factores dentro de la empresa hotelera se consideran desde la percepción de divisiones para la unificación de criterios a favor de la empresa. División cuartos es una estructura que atiende y concentra los servicios de hospedaje y cada área que de esta división depende. En este sentido, es importante describir la cantidad de funciones y actividades complejas que se relacionan para satisfacer las necesidades de los

huéspedes, además, de la búsqueda continua de superar expectativas, que primeramente se reflejan en el cumplimiento de los requisitos previamente contratados. La complejidad es parte del tamaño de la empresa, sin embargo, la operación y administración es el mismo de acuerdo al funcionamiento general de lo que implica la administración de un hotel. La división está integrada por otras áreas como reservaciones, recepción, ama de llaves, teléfonos, etc. Cada área cumple con un objetivo y están orientadas a la satisfacción del huésped. El presente estudio consideró la interrelación departamental desde una óptica detallada. Para mostrar la importancia de cada proceso y subproceso como elementos esenciales para lograr la superación y la integración de las capacidades de los colaboradores. La estrategia genérica de diferenciación por procesos plantea que los hoteleros consideren esta estrategia como una alternativa para mejorar y perfeccionar el servicio. Para lograr mayor captación del turismo nacional y extranjero que permita una competitividad por diferenciación en los segmentos de mercado que pertenezcan.

Descripción del puesto y funciones.- La división cuartos es una estructura amplia con subdivisiones o áreas responsables de funciones específicas, consta de procesos, subprocesos y procedimientos puntuales. Cada uno de estos procesos, también reciben nombres de estándares que implican desde la capacitación para prestación de servicio, como estándares técnicos que son equivalentes a acciones y procedimientos que permiten perfeccionar y establecer una consistencia en el servicio. Este apartado fue realizado a partir de la observación en las unidades de análisis. Se describen las funciones de las áreas que integran la división cuartos (véase en tabla 60). Inicialmente se describen las funciones del gerente de división cuartos recepción, reservaciones, ama de llaves, botones, gerencia nocturna (véase anexo 12), teléfonos (véase anexo 13, 24), lavandería (véase anexo 14), atención a huéspedes/concierge (véase anexo 15), estacionamiento/valet parking (véase anexo 16).

**Tabla 60***Descripción de funciones división cuartos.*

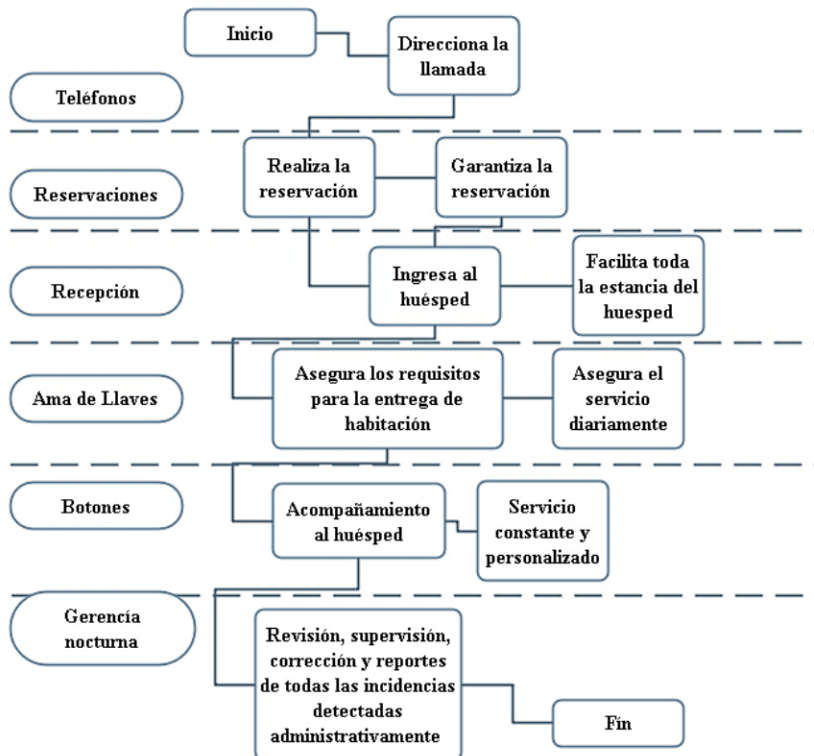
<b>Aéreas específicas Proceso (Entrada)</b>	<b>División cuartos</b>
<b>Descripción de funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable ante el gerente de la operación eficiente de los departamentos de: Reservaciones, recepción, caja de recepción, teléfonos, bell boys, ama de llaves y lavandería.</li> <li>- Responsable de la selección y supervisor de los jefes de departamento del área.</li> <li>- Establecer y supervisar que se lleven a cabo las políticas de operación del área.</li> <li>- Planea, supervisa y controla la operación de grupos y convenciones.</li> <li>- Establece estándares y normas de servicio del área.</li> <li>- Elabora en colaboración con los jefes departamentales, los presupuestos anuales de ingresos y egresos.</li> <li>- Analiza con los jefes de departamento los resultados de la operación mensual.</li> <li>- Revisa los controles operativos del área.</li> <li>- Hace revisiones a la aplicación de la política de crédito del área.</li> <li>- Asiste y convoca a juntas del área.</li> <li>- Hace revisiones continuas en todas las áreas, especialmente cuartos.</li> <li>- Revisa inventarios mensuales.</li> <li>- Autoriza requisiciones a compras y al almacén.</li> <li>- Atiende algunas quejas de clientes.</li> <li>- Tiene autoridad para otorgar compensaciones a huéspedes.</li> <li>- Autoriza descuentos y tarifas especiales.</li> <li>- Apoya a los jefes departamentales en problemas con el personal.</li> <li>- Hace guardias ejecutivas.</li> <li>- Supervisa el aseo en todas las áreas.</li> <li>- Revisa los controles de caja de seguridad.</li> <li>- Revisa controles de llaves, especialmente llaves maestra.</li> <li>- Revisa el llenado y contenido de las bitácoras del área.</li> <li>- Establece en coordinación con el jefe de seguridad, normas de seguridad del área.</li> <li>- Revisa funciones totales de reportes de bell boys (véase anexo 11, 25).</li> <li>- Analiza y presenta estadística de quejas mensuales del área.</li> </ul>	

*Nota.* Elaboración propia con base en la observación.

El departamento de división cuartos cumple con diversas responsabilidades asignadas no solo como función única, sino, en constante relación con los departamentos de la misma división e incluso con otras divisiones. El departamento es administrativo, sin embargo, la fortaleza se centra en la parte operativa por el constante contacto con los huéspedes. La figura 51 ejemplifica, el recorrido operativo de la función administrativa y operativa de la división. Cabe destacar que para mayor información de la descripción de funciones y procesos de la división se encuentran los anexos del 8 al 25 al final de la tesis.

**Figura 51**

*Diagrama de flujo coordinación división cuartos*



*Nota.* Elaboración propia con base en la observación simple en el programa de diagramación Edraw Max.

El diagrama permite identificar la relación existente entre los departamentos de la división, las actividades son de manera general y pueden simplificarse, dependiendo la capacidad y tamaño de la empresa. Porque precisamente el tamaño obliga a una diversificación mayor o menor de los departamentos, lo cual se confirma en el trabajo de campo (Mestres, 2003).

### **5.1.2. Caracterización administrativa y operativa**

Los tres hoteles seleccionados cuentan con estructura sólida, tanto administrativa, como, operativa. Un hotel es una estructura micro que se integra, de una manera lineal o vertical y de manera horizontal. El nivel superior corresponde a la dirección, en las empresas se encontró las siguientes características. El hotel uno cuenta con un consejo de administración, director general y gerente general. El hotel dos cuenta con un consejo corporativo administrativo,

director general, gerente general, consejo administrativos integrado por los gerentes de cada departamento. El hotel tres cuenta con un consejo corporativo administrativo por cada área, director general, gerente de calidad, consejo de auditorías externas, gerente general, consejo administrativos integrado por los gerentes de cada departamento.

La coordinación de todas las actividades corresponde al gerente general del hotel. En los tres objetos de estudio, el enlace entre la dirección general a quien se reporta, ingresos, egresos, costos y gastos. Y con el hotel directamente, el gerente cumple con una función indelegable. Debido, a que la dirección del hotel es una actividad diaria y continúa. Asegura el desarrollo de las actividades, puede proponer estrategias de ventas, planes de trabajo, políticas y la incorporación de nuevos procesos y procedimientos.

Estas son las responsabilidades encontradas de la gerencia general. Primeramente, planificar y coordinar el funcionamiento de la empresa. Supervisa las actividades programadas del hotel en conjunto con los gerentes departamentales. Verificar las contrataciones de gerentes departamentales con apoyo del gerente de recursos humanos, corrobora el buen funcionamiento de la empresa para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de las políticas y los procedimientos. Evaluar la calidad que garantice los estándares esperados en los servicios al cliente, promover estrategias de promoción y marketing con apoyo de ventas y grupos. Proporcionar seguimiento al mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura del hotel. Asegurar el cumplimiento de los acuerdos, convenios y el respeto a las disposiciones legales, incluso de la constitución de la empresa. Así mismo, promover y fomentar las buenas prácticas en el hotel, a través de la capacitación continua de los colaboradores, así como, incluir los programas y certificaciones que mejoren las capacidades de la empresa.

## **5.2. Descripción del funcionamiento de los procesos de calidad del departamento de división cuartos de los hoteles seleccionados.**

La investigación agrupó información a profundidad a partir de los instrumentos cualitativos correspondientes a la guía de observación y la entrevista semiestructurada. Además, se utilizó un instrumento validado cuantitativo denominado instrumento de medición de procesos de calidad y competitividad (IMPCC). El capítulo anterior mostró el apartado metodológico, que permitió estructurar los elementos necesarios para la programación de la realización e

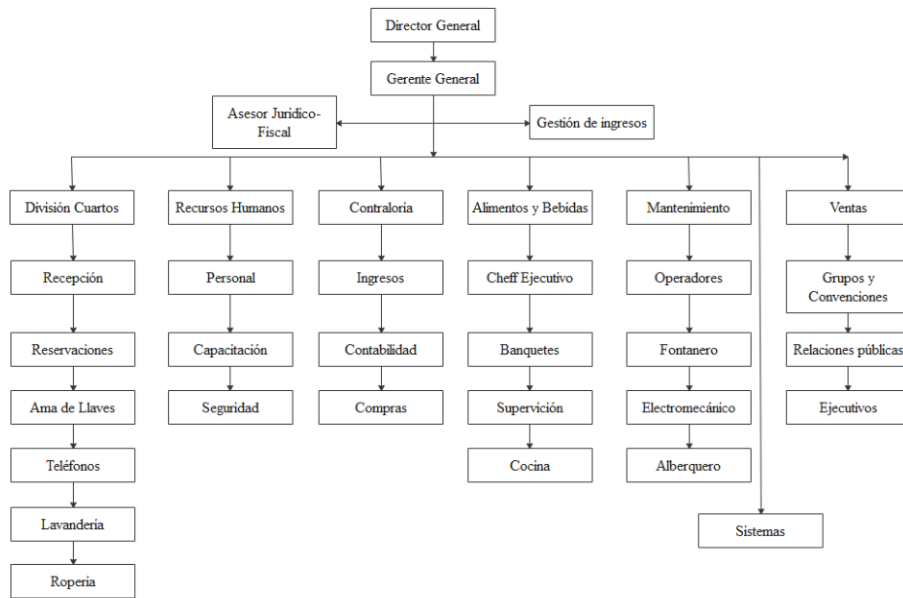
intervención del diseño de campo. En este sentido, el contenido describe la importancia de la gestión de estrategias para influir de manera concreta en el diseño de procesos y procedimientos adecuados, para optimizar el funcionamiento del hotel, la eficacia y potenciar las capacidades competitivas de la empresa. Por lo tanto, una vez revisado y recopilado la información. Se presentan los resultados obtenidos, con la finalidad de mostrar las evidencias del proceso de aplicación de los instrumentos. Los resultados se agruparon en tres subtítulos, para responder a cada una de las preguntas de investigación. Además, cabe destacar que el estudio es mixto con preponderancia cualitativa, sin embargo, se formuló una hipótesis para comprobar luego de la aplicación del instrumento cualitativo (IMPCC). Entonces, se realizaron los siguientes análisis estadísticos para determinar la relación de la eficiencia de los procesos de calidad y los indicadores de competitividad del hotel.

#### ***5.2.1. Diagramación de los procesos internos de división cuartos***

La figura 52 se integra las divisiones de trabajo dentro de una organización del sector hotelero. Describe una jerarquización vertical y horizontal. Este elemento que permite identificar las funciones por áreas. Al concentrar la información de las unidades de análisis, se procedió a integrar un organigrama general, en el cual puede incrementarse o reducirse dependiendo las necesidades de la empresa. Sin embargo es en función de esta estructura, la distribución de la empresa en la actualidad para el estudio de caso.

**Figura 52**

*Organigrama general de un hotel cinco estrellas*

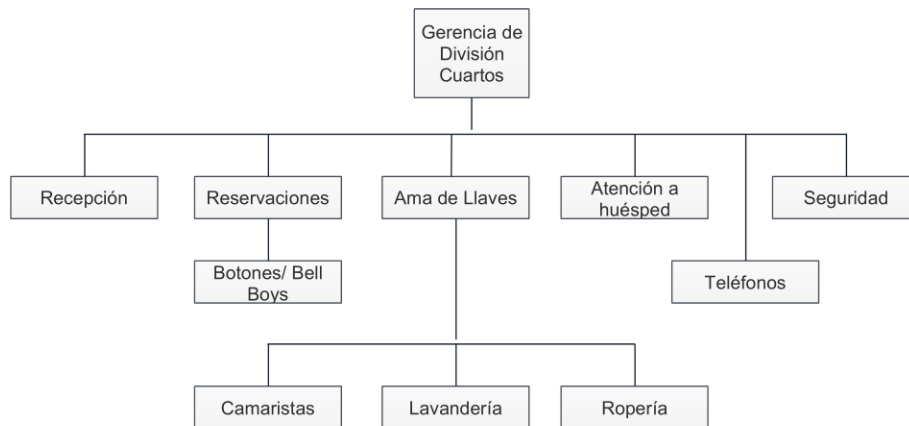


*Nota.* Elaboración propia a partir del diseño del Software de diagramación Edraw Max.

Con la finalidad de proporcionar los elementos que integran la división del estudio de caso, se integró en la figura 53 un organigrama de las áreas principales del departamento de división cuartos. Al igual que el organigrama general, el organigrama divisional permite identificar de manera detallada los departamentos que actualmente integran esta división con respecto a la información obtenida in situ.

**Figura 53**

*Organigrama departamento división cuartos.*

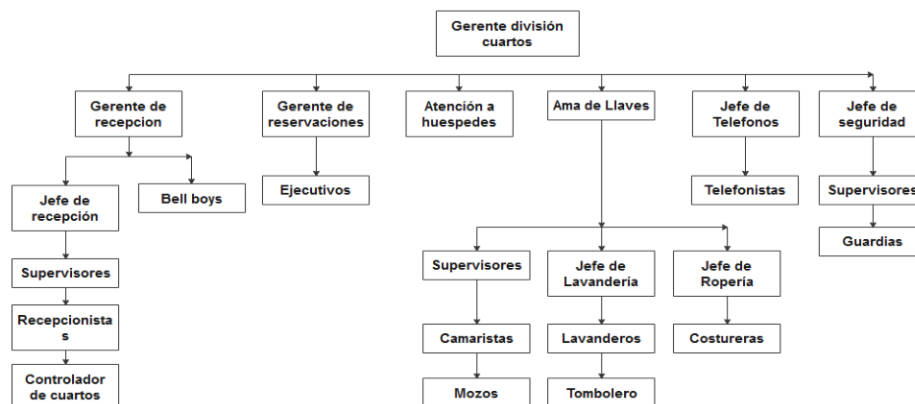


*Nota.* Elaboración propia a partir del diseño del Software de diagramación Edraw Max.

A partir de los organigramas en las figuras 52 y 53. La figura 54 muestra un organigrama de las áreas principales del departamento de división cuartos por puesto. Donde el número de elementos incrementa o se reduce conforme al tamaño de la empresa o bien en función de la operación por ocupación hotelera. Por ejemplo, durante el periodo de recolección de datos, fue visible la reducción de personal como consecuencia de las disposiciones de salud por la emergencia sanitaria del covid-19. Donde en cada una de las empresas se observó comportamientos o patrones inusuales, como la reducción de personal, rotación de personal o bien la adjudicación de funciones al personal de otras áreas. Por citar un ejemplo, el departamento de reservaciones se fusionó en una de las unidades de análisis con el departamento de recepción, lo cual permitió continuar con la operación del hotel. Para que de manera estructural la operación continuará en funciones.

**Figura 54**

*Organigrama departamento división cuartos por puesto.*



*Nota.* Elaboración propia a partir del diseño del Software de diagramación Edraw Max.

### 5.2.2. Identificación de atributos en la cadena de valor de división cuartos

El resultado de la investigación consideró un estudio de caso. Se realizó un diseño metodológico que permitiera profundizar en la observación y el intercambio de información generado en tres organizaciones hoteleras. La implementación del método mixto conformado por el enfoque cualitativo y cuantitativo permitió el acercamiento con los objetos de estudio. Es importante mencionar que la literatura consultada proporcionó la información adecuada para la comprensión de la influencia que representa una variable como procesos en la



competitividad de las empresas seleccionadas. En el sector hotelero se puede encontrar una serie de factores que contribuyen al mejoramiento de la empresa en la búsqueda de la competitividad, sin embargo, el estudio consideró como una estrategia importante las implicaciones de los procesos en los departamentos. Por lo tanto, se presenta una relación de atributos en la cadena de valor por procesos (véase tabla 61).

**Tabla 61**

*Cadena de valor como estrategia genérica de diferenciación por procesos*

<b>Infraestructura de la empresa</b>		Compromiso de la dirección Instalaciones Equipo de trabajo			
<b>Administración de los recursos</b>	Capacitación del personal				
<b>Desarrollo tecnológico</b>	Equipamiento en software hoteleros				
<b>Compras</b>	Proveedores de material de trabajo Sistema, llaves, papelería, brazaletes				
<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística salida</b>	<b>de</b>	<b>Mercadotécnica y ventas</b>	<b>Servicio</b>
	Confirmación de reservaciones				Buzón de sugerencias
	Recepción de huéspedes			Promociones a través del software interno	Información las 24 horas
<b>Procesos de reservaciones</b>	Limpieza de habitaciones	Registro de salida		Promoción al cliente directamente	Recepción de comentarios en
<b>Procesos de registro</b>	Limpieza de áreas	Estado de habitaciones		Programas de lealtad	página web
<b>Procesos de limpieza</b>	Limpieza de áreas	Limpieza de áreas		Estandarización de tarifas	
<b>Procesos de atención</b>	Control de blancos	Áreas		Servicio rápido	
<b>Procesos de auditoria</b>	Servicio personalizado	Auditoria diaria			
	Revisión y supervisión				

*Nota.* Elaboración propia con base en la observación.

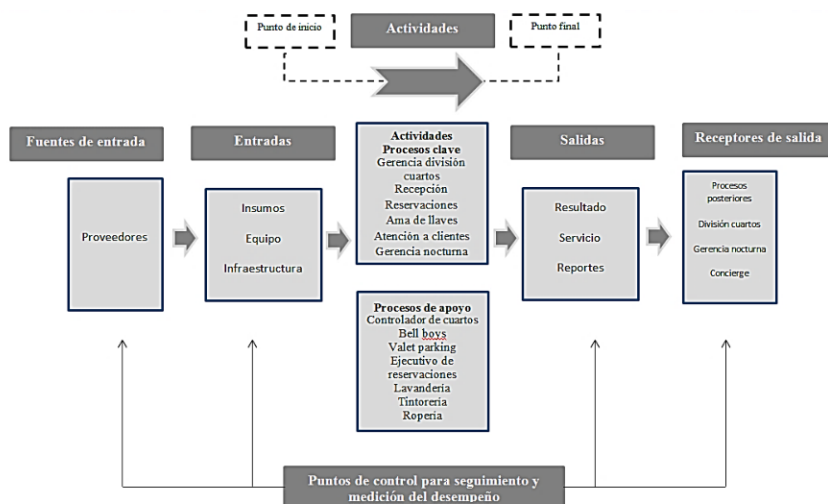
La investigación “procesos de calidad para la competitividad del departamento de división cuartos: estudio de caso hoteles de Acapulco”. Retoma información que concierne a un tema importante para el sector hotelero. Implementó una serie de técnicas de recolección de datos, que detalla el funcionamiento de los procesos en una organización hotelera como estrategia de diferenciación para ser competitivos en los segmentos de mercados que corresponden.

La técnica de la observación simple proporcionó la información de cada unidad de análisis, las particularidades en administración y operación de cada uno de los establecimientos observados en las tres distintas zonas turísticas de Acapulco. Debido a que la aproximación a los procesos que son desarrollados por el departamento división cuartos y

ayuda a comprender la interacción en conjunto de este departamento con las áreas respectivas. Con la recolección de datos documentales y la observación simple in situ, se logró realizar esquemas, diagramas y organigramas de flujo, que aportan información valiosa para contrastar con la técnica del instrumento cuantitativo. En este sentido, la siguiente figura se retoma del modelo o ciclo de un proceso, a partir de las bases de la Norma ISO 9001:2015, el esquema permite identificar de manera sistémica la relación que existe entre la variable de procesos de calidad y la competitividad por diferenciación. El ciclo parte de: fuentes de entrada, entradas, actividades, salidas y receptores de salida. Cada apartado tiene una influencia importante para concentrar la atención de la empresa en mejorar los procesos, a través del objetivo, meta, misión, visión y la creatividad de la empresa. El presente estudio consideró importante identificar las formas de interrelación interna que se presentan en el departamento de división cuartos (véase figura 55).

**Figura 55**

*Cadena de valor del departamento de división cuartos*



*Nota.* Elaboración propia con base en la observación.

En este diagrama se logra apreciar la importancia de las entradas para las empresas, en primer lugar, al ser una división con propias atribuciones, también, se debe elegir parte de los proveedores para surtir los materiales necesarios para la operación diaria, este es el caso del tipo de llaves, metálicas, magnéticas, de proximidad, o bien la nueva tecnología incorporada en brazaletes con chip y bluetooth, lo que tienen implicaciones en el tipo de chapa, costos e

inversión. La papelería, la publicidad, las amenidades y brazaletes. En cuanto a este último, la administración de brazaletes como estrategia de control interno permite controlar con eficacia el acceso de clientes a las instalaciones del hotel.

Al utilizarse esta herramienta en la totalidad se logra cumplir con varios objetivos administrativos y de operación. Para redundar en el beneficio de los huéspedes y la seguridad. La estrategia protege los activos contra gasto, fraude o ineficiencia. Asegura la exactitud y confiabilidad en los datos contables y operacionales y asegura el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la compañía. Los brazaletes de carácter personal e intransferible, permiten el registro adecuado para evitar problemáticas de carácter de identidad y anticipar a diversas situaciones: Menores extraviados, personas no registradas, personas que desconocen el número de habitación, personas en estado de ebriedad, control de edades. Cabe destacar que la estrategia se encuentra sujeta a un reglamento interno del hotel y costos específicos. Se observó que cada estrategia se encuentra relacionada con procesos y sub proceso por ejemplo, de acuerdo con lo observado se encontró algunos procesos relevantes que se describen en la tabla 62.

De manera interna se cumplen con dos funciones que anteriormente estaban separadas, una corresponde a la función de recepcionista y la segunda cajas. Actualmente, estas funciones se cumplen por un mismo colaborador. Cabe destacar que se hace mención de manera general por turno, sin embargo, también se han incorporado a la investigación, los encabezados de reportes con los que cuenta el departamento de división cuartos en el aparatado de anexos y son descritos en la siguiente sección. Documentos que están interrelacionados con las funciones de los colaboradores en general y con el sistema hotelero.

**Tabla 62***Actividades del área de recepción*

<b>Actividades</b>	<b>Hora</b>
<b>Primer turno</b>	
Recibe a tercer turno.	7:00
Ordena las salidas del día en el cajón.	8:00
Seguimientos/Follow up/Traces/ Envío de estadístico y reportes	11:00
Papelería	
Límite de crédito	9:00
<b>Segundo turno</b>	
Recibe a primer turno - Limpieza del rack de habitaciones	17:00
Asignación de brazaletes y Elaboración de reporte.	20:00
Elaboración de portallaves	
Revisar plan de alimentos de las habitaciones	21:00
<b>Tercer turno</b>	
Recibe a segundo turno - Revisa y corrige registros de huéspedes, informa disposición del sistema para auditoria	23:00
Elabora reporte estadístico nocturno	
Reporte de listas departamentales	

*Nota.* Elaboración propia con base en la observación.

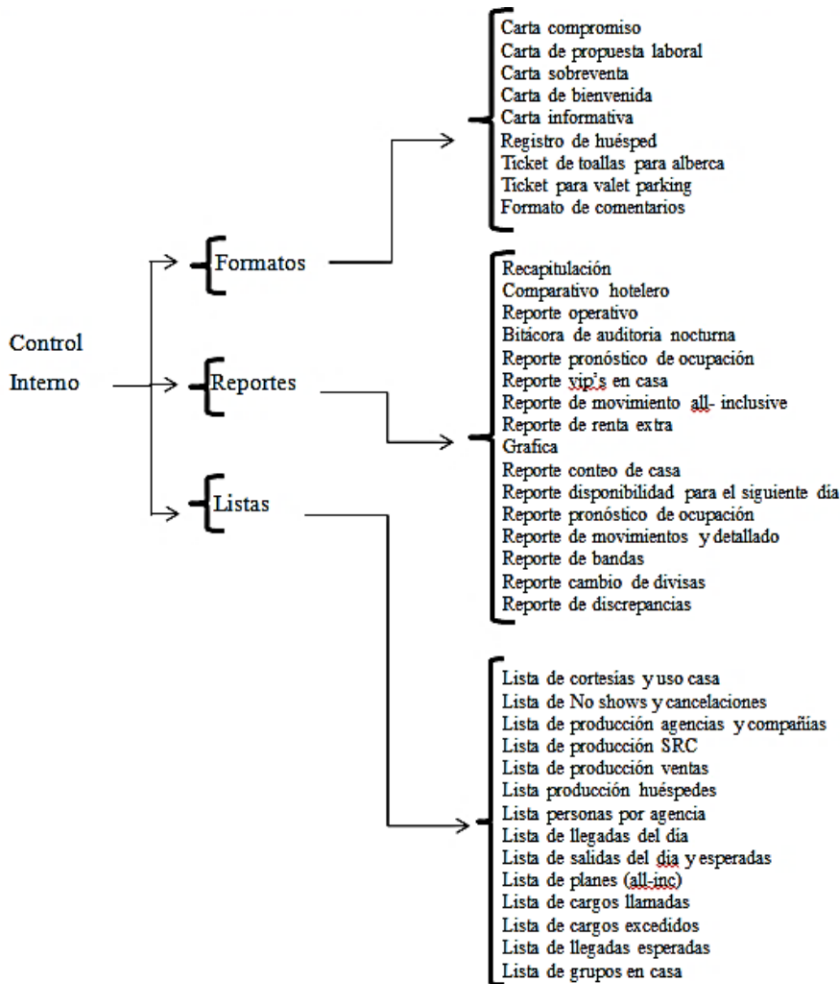
La observación simple permitió conocer con mayor detalle, las actividades relacionadas con el departamento de división cuartos. Estas se encuentran estrechamente relacionadas con el sistema hotelero. Por lo tanto, es necesario que a partir del contexto de la organización se analice el programa que se adapte a la administración. Un proceso por el cual han participado las tres empresas. Con relación a cajas se informa al supervisor o jefe inmediato el estatus de las habitaciones que aún no estén dadas de baja, con el pleno conocimiento de cada situación que se tenga (siempre procurando tener cero habitaciones pendientes). Esto aplica a late check out/ salidas tarde, extensiones y autorizaciones. Y tiene un margen de dos horas para cerrar cuentas del sistema antes de la salida. Por ningún motivo actúa por sí mismo, siempre informa los pormenores que se presentan de cada habitación en sistema (véase anexo 8).

En el departamento de recepción se observó que se proporciona seguimiento a la revisión de límite de crédito/ Credit limit. Un procedimiento frecuente para evitar que los estados de cuentas excedan el límite de crédito establecido por el huésped. Y de lo contrario, proporcionar el respectivo seguimiento para aplicar las reautorizaciones correspondientes. Se consideran estándares previamente establecidos. Y existe la posibilidad de separar los cargos de consumos extras a otro folio diferente de la renta según sea el caso. Por tal motivo, a partir

de la distribución, ordenamiento y revisión de llegadas del día. La administración busca comunicar las situaciones para corrección y seguimiento, a través de los siguientes medios: bitácora de recepción, correo interno para canalizar los casos particulares que correspondan a las áreas como (recepción, ingresos, contraloría, recursos humanos, alimentos y bebidas, ventas, etc.). A continuación se presentan las evidencias obtenidas con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, primeramente la observación realizada en el trabajo de campo, agrupó información relevante en cuanto al funcionamiento interno en la división cuartos de los hoteles, los anexos enumerados del 26 al 52 describen las herramientas que forma parte de la administración y operación en los hoteles visitados (véase figura 56).

**Figura 56**

*Formatos, reportes y listados de división cuartos*



*Nota.* Elaboración propia con base en la observación.

Cada formato, reporte y listado forman parte, tanto de la administración como, de la operación. Los sistemas hoteleros utilizados son actuales y les permite adaptar las actividades de manera simultánea. Sin embargo, es necesario analizar la función que cumple cada uno de estos, como estrategia de diferenciación que permita optimizar el trabajo. En primer lugar, los formatos cumplen con el propósito de distribuir toda la información requerida y necesaria para todos los departamentos involucrados, incluyendo otras divisiones del hotel. Por ejemplo, la carta compromiso puede estar enfocada a múltiples acciones como la autorización de tarifas, de comportamiento adecuado, de límite de tiempo, bienes reguardados, etc. La carta de propuesta laboral para establecer los términos por contrato con la empresa, en el amplio sentido. La carta sobreventa consiste en gestionar la transferencia de reservaciones a otros hoteles por una situación de sobreventa del hotel. La carta de bienvenida es el documento debidamente estructurado y de manera intencionada para proporcionar el recibimiento a los huéspedes, este documento puede variar en cuanto a formalidad o informalidad. Carta informativa es un documento que tiene como objetivo mostrar información al público por diferentes causas, incluyendo paquetes turísticas, novedades, situaciones de operación como cierre de áreas o si algún sistema se encuentra en fuera de servicio. El registro de huésped es un formato indispensable y requiere de un diseño debidamente planeado conforme a las necesidades de la empresa. El registro contiene toda la información del huésped. Por lo tanto, este formato debe de estar acompañado por una política de privacidad de la empresa. Otros formatos que forman parte de medidas de control dentro del hotel se encuentra el ticket de toallas para alberca, ticket para valet parking, formato de comentarios, formatos de reembolso, etc.

Los reportes son documentos o informes que proporcionan información de diferente índole desde cuestiones técnicas, estadísticas, o de carácter informativa. Los reportes implementados en el área de división cuartos son los siguientes: recapitulación, comparativo hotelero, reporte operativo, bitácora de auditoria nocturna, reporte pronóstico de ocupación, reporte vip's en casa, reporte de movimiento all- inclusive, reporte de renta extra, grafica de ocupación, reporte conteo de casa, reporte disponibilidad para el siguiente día, reporte pronóstico de ocupación, reporte de movimientos y detallado, reporte de bandas, reporte cambio de divisas, reporte de discrepancias, entre otros.

Dentro de los listados más recurrentes en el departamento de división cuartos se encuentran lista de cortesías y uso casa, lista de No shows y cancelaciones, lista de producción agencias y compañías, lista de producción SRC, lista de producción ventas, lista producción huéspedes, lista personas por agencia, lista de llegadas del día, lista de salidas del día y esperadas, lista de planes (all-inc), lista de cargos llamadas, lista de cargos excedidos, lista de llegadas esperadas, lista de grupos en casa, entre otros.

### ***5.2.3. Descripción de las áreas de oportunidad del departamento de división cuartos.***

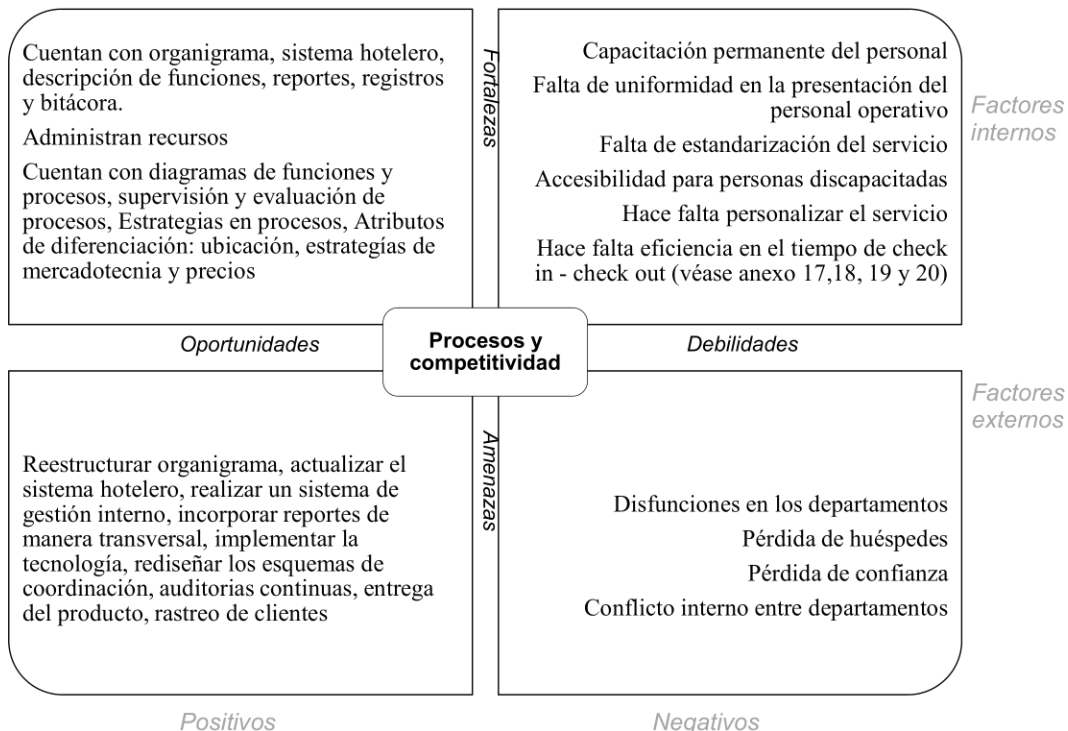
Los primeros resultados obtenidos producto de la observación simple con relación al departamento de división cuartos, a partir de una guía de observación que consideró las dimensiones contexto de la organización, liderazgo, planeación, soporte, operación, evaluación del desempeño, mejora y competitividad. Así como, un margen de observaciones abiertas. De acuerdo con la recolección de datos, se procedió a concentrar la información en una matriz FODA. Como se puede apreciar en la figura 57 en la sección de fortalezas se observan las características generales de las empresas.

Cada empresa observada cuenta con una misión y visión definida, además, como se aprecia en el diagrama, cuentan con organigrama que identifican las jerarquías existentes y fomenta la comprensión de las tareas por áreas. Con relación a este, de acuerdo con la observación en general de las tres empresas, cada una cuenta con un organigrama, sin embargo, en el hotel 1 se observó que existen estrategias en la rotación del personal, sobre todo para afrontar circunstancias que afecten a la empresa. Por citar un ejemplo, la emergencia sanitaria propicio la baja ocupación no solo en estas empresas, sino en gran parte de las empresas hoteleras en el puerto de Acapulco. Por lo tanto, se realizó una modificación operativa y administrativa autorizada por la gerencia de recursos humanos y dirección general. Es decir, al presentarse bajas en la plantilla laboral en todas las áreas del hotel, la gerencia de división cuartos, fue cubierta por la gerencia de reservaciones, para adquirir el control administrativo y ocupar funciones operativas relacionadas al cargo de la división. Esta estrategia permitió no solo un ahorro a la nómina, también, un reagrupamiento con respecto a la responsabilidad y delegación de autoridad dentro y entre los departamentos. Para el caso de los hoteles dos y tres aconteció la reducción de personal y el cambio administrativo desde

gerentes hasta nuevo personal administrativo y operativo. El organigrama representa la estructura organizacional por número de empleados, y la importancia que tiene cada participante en esta estructura y gestión.

**Figura 57**

*Análisis FODA de la observación del funcionamiento del departamento de división cuartos*



*Nota.* Elaboración propia con base en la recolección de información en el departamento de división cuartos tres hoteles cinco estrellas noviembre del 2020.

Una situación que caracteriza a los hoteles cinco estrellas, es la política de seguridad en el desarrollo de actividades. Los departamentos definen el alcance en la implementación del servicio estandarizado y personalizado. Con relación al departamento de recepción y cliente está definida cada una de las especificaciones a las que el hotel está obligado a proporcionar al huésped, pero también, quedan definidas las responsabilidades del huésped. Algunas de estas cuestiones son: el paquete contratado con el departamento de reservaciones, debido a que cada detalle o servicio o producto contratado es confirmado por la empresa, a través de los medios que la empresa utiliza (véase anexo 9, 21). En este sentido, en la sección de oportunidades se señala la importancia de un sistema de gestión hotelero actualizado, debido a que permite



contar con una herramienta que ayuda a la eficiencia y eficacia dentro de las funciones departamentales. Contar con sistema de gestión hotelero no solo, es contratar un servicio externo para la administración interna. También, es imperativo analizar las proporciones, los puntos de venta, los procesos internos, la adaptación del rack de tarifas del hotel, la forma y presentación de la información al personal de la empresa y al huésped, la interacción con otros departamentos en la división e incluso con otras divisiones del hotel. Es decir, la implementación, modificación o adaptación a un sistema de gestión hotelero es una decisión importante para la empresa. Las tres empresas coincidieron que han realizado cambios a los sistemas hoteleros para lograr objetivos que se relacionan con la coordinación entre departamentos, eficiencia en el servicio, auditorías contables simultáneas, ahorro de papelería, etc. Además, se tiene una actualización al momento de la base de datos con relación a los precios, paquetes turísticos, descuentos, cierre de fechas, cuando es necesario, como por ejemplo las temporadas vacacionales. Cabe destacar que incluso con las afectaciones a la ocupación hotelera por la emergencia sanitaria, el sistema hotelero permite visualizar detalladamente las proyecciones en un contexto histórico, presente y futuro. Lo cual es una opción novedosa, porque permite orientar las decisiones de una manera adecuada. Otro de los beneficios, que se observó es la solución a los problemas de duplicidad de reservaciones, porque el sistema permite identificar errores, a través de la sincronización automática. Esto también aplica para todos los portales o puntos de venta al público. El sistema hotelero ayuda definitivamente al logro del servicio personalizado.

Con relación a la descripción de funciones cada empresa ha desarrollado una serie de funciones por áreas, con la finalidad de recopilar estas, se procedió a concentrar la información de los departamentos de división cuartos. Finalmente, como parte del objetivo uno concerniente a la descripción del funcionamiento de los procesos de calidad del departamento de división cuartos de los establecimientos de hospedaje. Se agrupó información actual de las actividades que se realizan en la división. Una parte importante de estas actividades, están asociadas a los reportes, registros y bitácoras. Debido a que el servicio es permanente las 24 horas del día. Y este tipo de recursos permite al departamento coordinar la entrega de turnos. De tal manera, que la información al fluir de manera constante, termina por generarse una cultura organizacional en la división.

La administración de recursos del departamento de división cuartos son variados, por ejemplo, en el área de recepción se encuentra la administración de papelería lo cual implica hojas de registro, hojas membretadas, folletería, bitácoras, tinta de impresoras, equipo computacional, servidor, llaves electrónicas de banda magnética o de proximidad, brazaletes membretados, etc. Además, los recursos financieros, por ejemplo, siempre se debe de contar con efectivo para las transacciones que son propias del departamento como devolución de cambio, devolución de efectivo, cambio de moneda extranjera y reembolso. Prácticamente, es indispensable asegurar la liquidez de efectivo, y esta función es parte de los procesos del departamento. Ama de llaves en cambio, administra recursos que son parte del mobiliario dentro de las habitaciones, suministros de blancos, mantelería, cortinas, suministros de limpieza, etc. (véase anexo 10, 22, 23).

Concerniente a los diagramas de funciones y procesos en el caso del hotel dos y tres tienen definidos estos diagramas de funcionamiento, sin embargo, el hotel 1 no ha desarrollado esta herramienta. Por lo tanto, en el segundo caso, se observa en el personal operativo la aplicación de un conocimiento experiencial, que adquirido a través de capacitación.

Con relación a la supervisión y evaluación de procesos se observó que las empresas destinan dentro de la planeación organizacional, la supervisión constante de las áreas. Para las empresas a nivel estructural resulta en una garantía que respalda el seguimiento a los objetivos conjuntos, por esta razón, se observa que el personal de nivel supervisión cuenta con estudios de posgrado, es decir, contar con capital humano altamente calificado, debido a que esto permite que las capacidades del colaborador y la capacitación de ciertas competencias enfocadas a esta función cumpla con las expectativas en el servicio al huésped. Cabe destacar, que este formato en la selección de capital humano aplica para cada nivel de supervisión de cada departamento de la división.

Las estrategias en procesos se integran por las capacidades y propuestas de los gerentes de división cuartos, estas consisten en el diseño hacia un cambio del funcionamiento de la empresa. Se observó que parte de las actividades que se realizan en cada departamento, han sido decisiones de la división. Con la finalidad de mejorar algunas situaciones de atención al

huésped, tiempo de espera, transacciones inmediatas, confort en la habitación, accesibilidad, señalética, respuesta inmediata (reservación, registro, emergencias, etc.). Además, como parte importante de la división, fomentan la estrecha cooperación no solo con los jefes divisionales de la empresa, también, requieren del trabajo en equipo con los proveedores registrados, que para el caso de división cuartos aplica el equipo de servidor y asesoría externa, los contratos con canales de distribución desde publicidad hasta las agencias de viajes y portales de internet.

Atributos de diferenciación.- En el caso de los tres hoteles cada uno de ellos tiene como primer atributo la ubicación, porque se encuentran cerca de la playa. Un elemento que por sí mismo, proporciona valor al producto o servicio, al hablarse de alojamiento. Las empresas reconocen que realizar innovaciones y digitalización en los procesos interno requiere de un diagnóstico, análisis, presupuesto y la autorización del corporativo o de la alta dirección. La inversión es parte de la estrategia de diferenciación que utilizan los tres hoteles, esta puede ser a mayor costo o menor costo, considerando cuales son las metas que la compañía plantea de inicio.

La diferenciación puede ser perceptible a partir del concepto tangible o intangible, por ejemplo, en el caso del confort y accesibilidad, estos pueden apreciarse desde el diseño, o por ejemplo la atención al huésped en cuanto a la eficiencia en el servicio, otros aspectos competen a la presentación de las amenidades para la empresa, es decir, desde el tipo de llaves, folletos, hasta la presentación de los blancos, debidamente identificables, en el caso de los baños los sellos distintivos de una área limpia y sanitizada. Etc. Por otra parte, aquellos aspectos intangibles están estrechamente relacionados con la marca de la empresa, a esto se adhieren una número importante de detalles, debido a que está de por medio el prestigio de la empresa el cual se representa precisamente en la categoría de estrellas, un nombramiento que define las características que el establecimiento detenta. Otras cuestiones son las certificaciones que la empresa por decisión personal adquiere sobre el trabajo continuo, por mencionarse algunas con las que cuentan están el distintivo H, distintivo M que pertenecen al reconocimiento que realiza la Secretaría de Turismo (SECTUR). Pero finalmente se observa que cada aspecto trasciende en la experiencia del huésped.

Los procesos de diferenciación en el área de división cuartos están enfocados a identificar las necesidades del huésped, por tal motivo, las empresas concentran la atención, desde la reservación del huésped, la estadía y la salida del huésped (véase anexo 21). Una vez que se identificaron estas necesidades, el objetivo principal es satisfacer estas necesidades y de ser necesario superar las expectativas. Debido a que este ciclo permite establecer una relación satisfactoria entre el huésped y la empresa. Es importante destacar que superar las expectativas del huésped contribuye al conocimiento cada necesidad por menor o mayor en requerimiento sea. Algunos de estas características conciernen al derecho a la privacidad total dentro de las instalaciones de la empresa, seguridad de valores dentro de la habitación o en área de cajas cuando así es solicitado por el huésped. Apertura y cierre de crédito con el hotel, se garantiza la confirmación de reservación al cliente. Se cumplen los procesos de registro y salida y actualmente se promueven los protocolos sanitarios de las autoridades de salud, debido a la emergencia sanitaria.

Otra fortaleza es la estrategia de mercadotecnia y el rack de tarifario, las empresas observadas cuentan con amplios tarifarios que son consensados, a partir de una revisión de mercado de los principales competidores, el responsable principal es el gerente de ventas en coordinación con el gerente de división cuartos, gerente de reservaciones, contraloría y la gerencia general o dirección general. La estrategia consiste en analizar los precios de los competidores con los de la empresa, como una referencia de una situación o comportamiento actual del mercado, así mismo, se realiza una verificación o diagnóstico de la ocupación interna por temporadas, y una proyección de las reservaciones futuras, con la finalidad de tener certeza del alcance de la empresa con las posibles modificaciones a tarifas o tipos de paquetes de hospedaje. Básicamente, la estrategia consiste en encontrar el cómo establecer una relación con el huésped. Para el caso de la mercadotecnia, el atributo principal es generar valor al servicio, inicialmente como parte de un procesos se promueve la oferta, haciendo de esta un atractivo para los individuos que desean desplazarse a las instalaciones, además, durante la estadía el servicio es personalizado, para generar la confianza y satisfacción con los requisitos ofertados y contratados, y para finalizar, se realiza la encuesta de satisfacción al huésped, una llamada de cortesía y la invitación para el seguimiento a los servicios futuros de la empresa. Es decir, se observó que se genera una relación en términos de conformidad con el servicio.

### 5.3. Categorización de las características, técnicas y recursos disponibles del departamento de división cuartos, a partir de las dimensiones de un modelo de calidad.

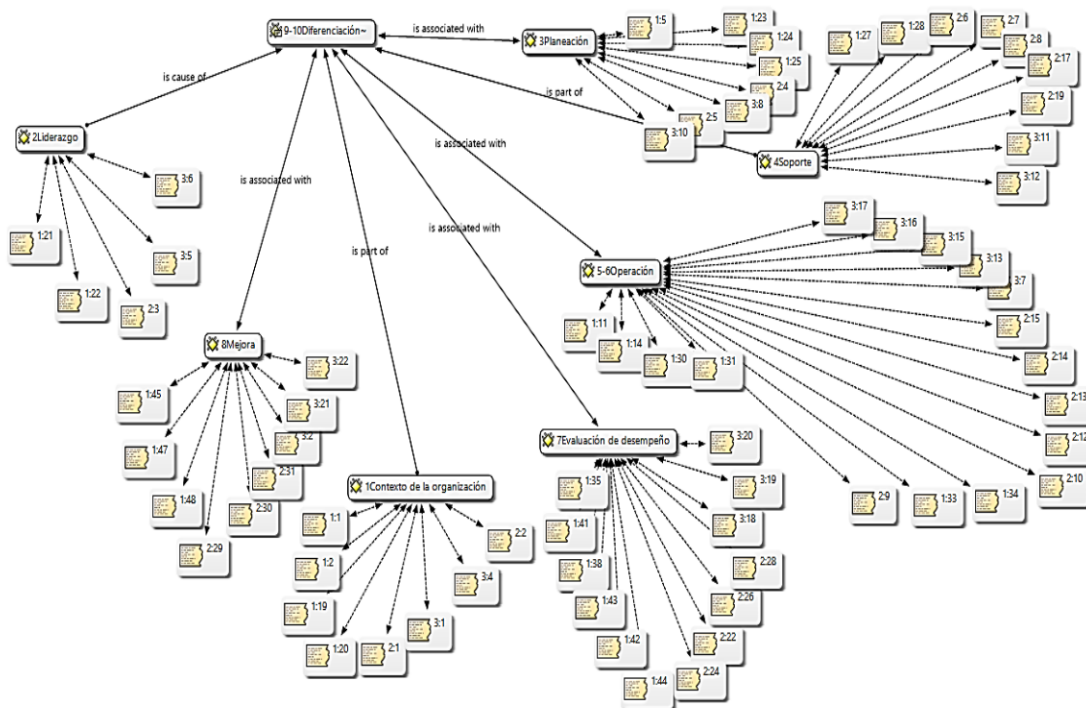
La aplicación de entrevistas consideró una serie de actividades que permitieron cumplir con la normatividad para la interacción con el personal del departamento de división cuartos. En primer lugar se realizó nuevamente la formalización con la empresa, a través del departamento de recursos humanos. A partir de este primer contacto se estableció cada uno de los lineamientos, limitaciones y derechos de la empresa para proporcionar información.

#### 5.3.1. Red de vínculos a partir de conceptos clave para el desarrollo de procesos óptimos para la eficiencia del hotel.

Para el análisis de entrevistas se obtuvo una primer red general semántica del conjunto de citas emitida por los gerentes de división cuartos, para establecer una red de relaciones en función de los procesos hacia la diferenciación (véase figura 58).

**Figura 58**

*Asociación entre las variables enfocadas a procesos y la relación con la competitividad por diferenciación*



*Nota.* Elaboración propia con base en el programa de análisis cualitativo ATLAS.ti 2020.

El análisis cuantitativo de contenido mostro una agrupación de 1577 palabras analizadas de las tres entrevistas a profundidad realizadas a los gerentes de división cuartos, el análisis de los datos corresponden a un total de 568 palabras analizadas del hotel 1, un total de 564 palabras analizadas del hotel 2, y 445 palabras del hotel 3, en este sentido, una vez agrupada la información resulto en una serie de citas asociadas a las categorías planteadas en el estudio las cuales se aplicaron al contexto (véase tabla 63).

**Tabla 63**

*Análisis cuantitativo de contenido*

<b>WORDS</b>	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Total Count</b>
<b>Total:</b>	568	564	445	1577

*Nota.* Elaboración propia con base en el programa de análisis cualitativo ATLAS.ti 2020.

En la tabla 64 se muestra cada uno de los datos que se agruparon en las categorías correspondientes a: contexto de la organización, liderazgo, planeación, soporte, operación, evaluación de desempeño, mejora y diferenciación. El total de palabras a grupadas a las categorías resulto en un total de 31 para el hotel 1, 30 hotel 2 y 29 hotel 3.

**Tabla 64**

*Contenido de datos por categoría de las entrevistas realizadas a gerentes de división cuarto de hoteles cinco estrellas*

Código-filtro: Todos [8]	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Total Count</b>
Cita-filtro: Todos [100]	568	564	445	1577
DP-Filtro: Todos [3]	P 1: Entrevistas Hotel 1.docx	P 2: Entrevistas Hotel 2.docx	P 3: Entrevistas Hotel 3.docx	TOTALES:
1Contexto de la organización	4	2	2	8
2Liderazgo	2	1	2	5
3Planeación	4	2	2	8
4Soporte	2	5	2	9
5-6Operación	6	6	5	17
7Evaluación de desempeño	6	4	3	13
8Mejora	3	3	3	9
9-10Diferenciación	4	7	10	21
TOTALES:	31	30	29	90

*Nota.* Elaboración propia con base en el programa de análisis cualitativo ATLAS.ti 2020.

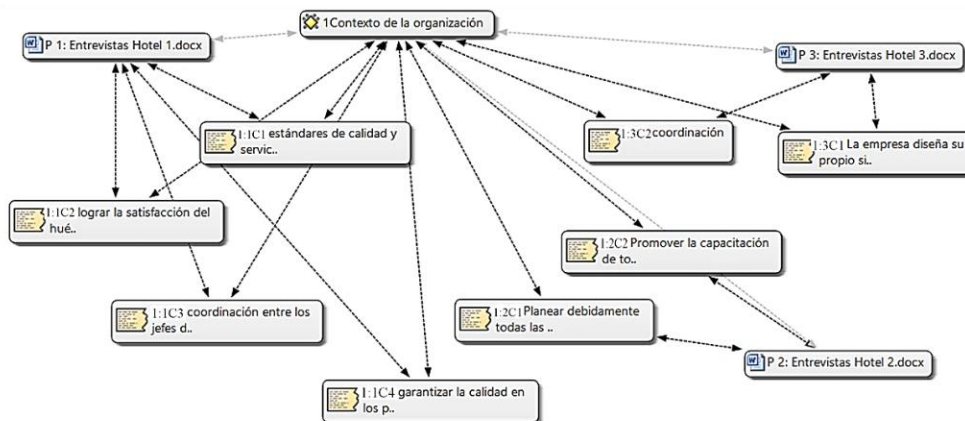
Para el análisis de la entrevista semiestructurada y conforme a la distribución de categorías relacionadas con los procesos internos que desarrolla el departamento de división cuartos en conjunto, se observa un diagrama de las categorías por código, el propósito de incorporar este análisis, consiste en identificar desde una óptica ilustrativa y a profundidad la relación existente entre sí. La representación muestra una co-ocurrencia de códigos a partir, del análisis con el software ATLAS.ti.

### 5.3.1.1. Red temática con enfoque en el contexto de la organización

Una vez sistematizada y analizada la información con el software ATLAS.TI, debido a la importancia para análisis de datos cualitativos. Se organizó, relacionó y sistematizó los datos textuales recuperados de las entrevistas aplicadas in situ, además, permite interpretar en forma creativa. Como fue planteado desde la operacionalización de variables, donde se destinaron 7 dimensiones asociadas a la variable de procesos y una variable dependiente denominada competitividad por diferenciación. La primera red temática refiere al contexto de la organización, así como, los objetivos, el producto o servicio, flujo de procesos. En este apartado se identificó la percepción de los gerentes de división cuartos con relación al contexto organizacional, sistema de gestión interno o la cultura organizacional. Es decir, son 7 categorías que aportan información específica, pero en el caso particular del contexto, implica reconocer riesgos y oportunidades que afectan o benefician al contexto del departamento de división cuartos (véase figura 59).

**Figura 59**

*Red temática de la categoría contexto de la organización*



*Nota.* Elaboración propia con base en el software de análisis cualitativo ATLAS.TI 2020.

La citas asociadas con la red temática de la entrevista en hotel uno, identifica códigos como 1:1C1 Estándares de calidad y servicio, 1:1C2 Lograr la satisfacción del huésped, 1:1C3 Coordinación entre los jefes departamentales, 1:1C4 Garantizar la calidad en los procesos. La entrevista del hotel dos corresponde a los códigos 1:2C1 Planear las responsabilidades por departamento, 1:2C2 Promover la capacitación de todo el personal. La entrevista del hotel 3 mencionan 1:3C1 La empresa diseña un propio sistema de gestión, 1:3C2 Coordinación.

Una vez realizado el análisis de las entrevistas, los códigos permiten identificar estas necesidades que los gerentes responsables de las áreas consideraron relevantes para iniciar a elaborar estrategias diseñadas concretamente a responder a los objetivos y expectativas del hotel. Los códigos 1:1C3 y 1:3C2 muestran una de la co-ocurrencias a partir de la necesidad de coordinación. Efectivamente, los gerentes señalan puntualmente la necesidad de mejorar la comunicación interna, debido a que esta situación origina la falta de información, que involucra las actividades esenciales propias de la división, como la programación y entrega de habitaciones. Sin embargo, existen factores con mayor impacto dentro de las estrategias. El software o sistema hotelero adquiere una relevancia sobre todo cuando se realiza un diagnóstico de las funciones y aplicaciones congruentes con las actividades que necesita desarrollar el hotel. Entre otras actividades, se encuentran los planes de trabajo, canales de comunicación interna y el uso de la tecnología. Para favorecer la coordinación horizontal (Daft, 2010). Así mismo, los códigos 1:2C1 y 1:1C1 guardan una relación estrecha, debido a que planear las responsabilidades implica la ejecución de estándares de calidad y servicio por departamento. En principio, esto puedo iniciar con la integración de un programa de calidad y revisar que se tenga una estructura apropiada en la empresa. Así como, registrar toda la información y documentación relacionada con la aplicación de estándares de calidad y de servicio.

### ***5.3.1.2. Red temática con enfoque en el liderazgo de la organización***

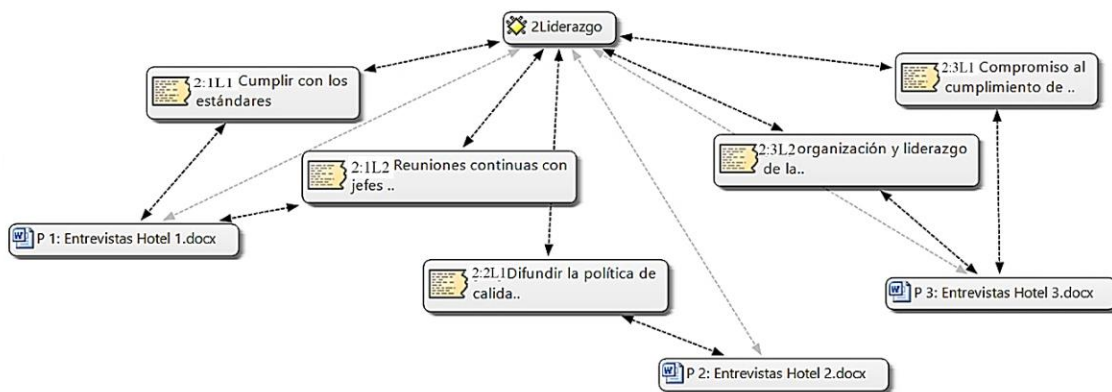
La siguiente dimensión está relacionada con el liderazgo dentro de la organización, cabe destacar que los entrevistados asumen que el papel que cumple cada colaborador dentro de las áreas de trabajo contribuye al funcionamiento y a la eficacia en el servicio al huésped. Sin embargo, la participación de la dirección o gerencia general es relevante para influenciar en la



toma de decisiones con base en un diagnóstico de la empresa, en este orden de ideas, es preciso llevar a cabo un proceso de comunicación en la búsqueda de cambios hacia el cumplimiento de metas. Los códigos asociados a la categoría son 2:1LID1 Cumplir con los estándares, 2:1LID2 Reuniones continuas con jefes departamentales para el hotel 1, mientras que para el hotel dos 2:2LID1 Difundir política de calidad, y para el hotel tres 2:3LID1 Compromiso al cumplimiento de los servicios con el cliente, 2:3LID2 Organización y liderazgo en la organización (véase figura 60).

**Figura 60**

*Red temática de la categoría liderazgo*



*Nota.* Elaboración propia con base en el software de análisis cualitativo ATLAS.TI 2020.

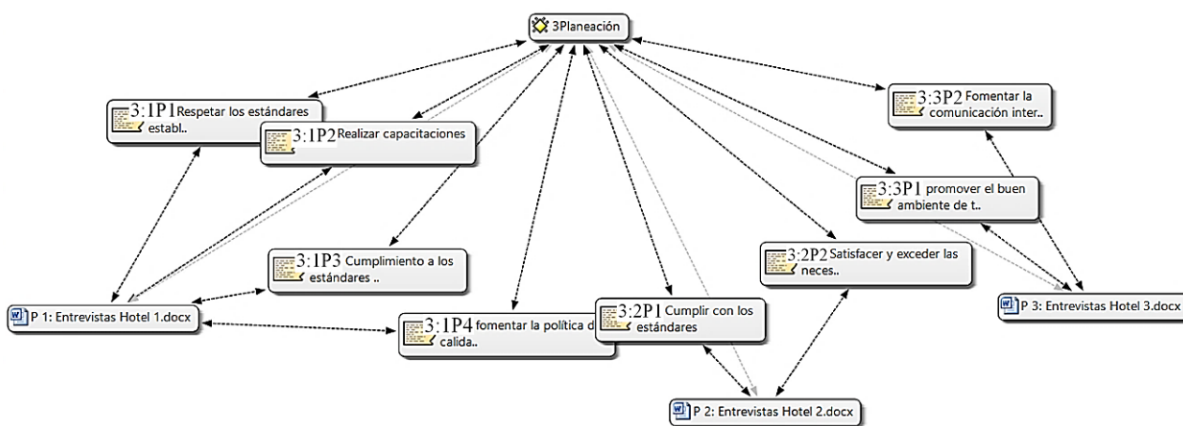
Como se describe la participación de todo el personal es indispensable, además, en las tres empresas existe un comité, consejo o junta directiva para trabajar una agenda con relación a la calidad y a la mejora continua. Este trabajo colaborativo implica una participación conjunta, constante y acordada con todas las áreas o departamentos, así como, la cooperación de colaboradores y proveedores externos. Los códigos que se asocian en una co-ocurrencias respecto a la categoría son de liderazgo son 2:1LID1-2:2LID1-2:3LID1 los cuales mencionan como prioridad el cumplimiento a los estándares, la política de calidad y el compromiso a los servicios con el cliente. La categoría es parte de la responsabilidad del gerente de la división, sin embargo, se pueden encontrar delegadas ciertas atribuciones que se asocian al liderazgo de la alta dirección. Es importante señalar que el liderazgo también puede estar sujeto a la convicción del encargado para delegar, coordinar y supervisar las actividades, y esto puede determinarse por las capacidades del mismo.

### 5.3.1.3. Red temática con enfoque en la planeación de la organización

La siguiente dimensión denominada planeación se encuentra asociada a la administración del establecimiento, y esta responde a un número importante de planes y estrategias que acompañan al logro de objetivos. Las tres empresas trabajan en periodos de corto, mediano y largo plazo. Los códigos referentes a las citas relacionadas con las respuestas de los gerentes de división cuartos consisten en: 3:1P1 Respetar los estándares establecidos, 3:1P2 Realizar capacitaciones, 3:1P3 Cumplimiento a los estándares de calidad, 3:1P4 Fomentar la política de calidad, 3:2P1 Cumplir con los estándares, 3:2P2 Satisfacer y exceder las necesidades de los huéspedes, 3:3P1 Promover el buen ambiente de trabajo, 3:3P2 Fomentar la comunicación interna entre los departamentos (véase figura 61).

**Figura 61**

*Red temática de la categoría planeación*



*Nota.* Elaboración propia con base en el software de análisis cualitativo ATLAS.TI 2020.

El código 3:1P1 tiene una relación estrecha con las decisiones y políticas establecidas en función del producto o servicio, por ejemplo, el diseño del rack de tarifas o tarifario en un momento indispensable en la administración comercial del establecimiento, debido a que definen todos los pormenores tanto administrativos como operativos, en esta sección están interrelacionados todos los departamentos, porque se requiere de desgloses de gastos por insumos o servicios, precios, tarifas promocionales, paquetes de alojamiento, diseño de publicidad, proveedores y programas específicos para el logro de las metas y objetivos. En este sentido, los códigos co-ocurrentes entre las tres entrevistas se presentaron en

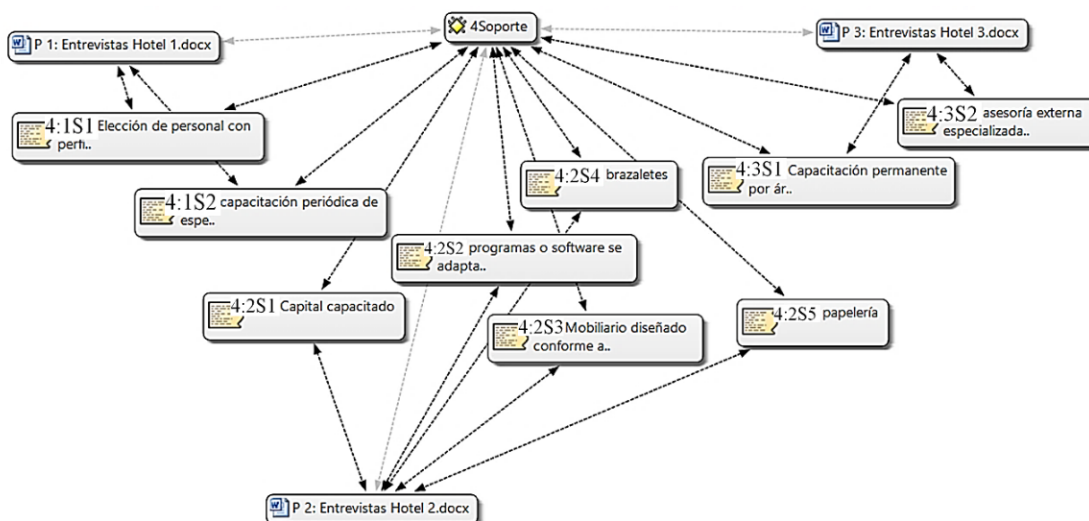
3:1P1-3:2P1-3:3P1 en el que la toma de decisiones implica el respeto y cumplimiento a los estándares establecidos para promover el buen ambiente de trabajo.

#### 5.3.1.4. Red temática con enfoque en el soporte de la organización

La dimensión de soporte al igual que las otras dimensiones adquiere una importancia fundamental, debido a que implica el funcionamiento de ciertos elementos como el capital humano. Los códigos son 4:1S1 Elección de personal con perfil adecuado, 4:1S2 Capacitación periódica de especialización, 4:2S1 Capital capacitado, 4:2S2 Programas o procesos para funciones específicas, 4:2S3 Mobiliario diseñado para la administración y operación, 4:2S4 Brazaletes, 4:2S5 Papelería, 4:3S1 Capacitación permanente por áreas, 4:3S2 Asesoría externa especializada. El código 4:1S1 interpreta el interés de la organización por contar con capital humano capacitado en formación para el área y responsabilidades que son requeridas. De ello depende la eficacia y desempeño no solo del colaborador, sino, de la integración de cada elemento ya sea en un sistema de gestión interno, de calidad o una certificación. En este sentido, los responsables mencionaron que una de las principales funciones del cargo es asegurar que cada integrante o colaborador departamental se especialicen conforme a una educación superior, y las competencias adquiridas en la formación inicial e incluso la experiencia laboral (véase figura 62).

**Figura 62**

*Red temática de la categoría soporte*



*Nota.* Elaboración propia con base en el software de análisis cualitativo ATLAS.TI 2020.

Los gerentes respondieron que continuamente se enfocan en el desempeño de los colaboradores, y esto es posible a través de seguimiento a las observaciones, quejas o situaciones problemáticas con los huéspedes. Algunas co-ocurrencias encontradas se refieren al desempeño del capital humano requiere de atención, diagnóstico y la evaluación de la actitud y aptitud que tienen los colaboradores con relación a las actividades y la prestación del servicio que implica el código 4:1S2 y 4:2S1. Por lo tanto, esta determinación requiere de acuerdo con los gerentes de la integración de un expediente particular de cada colaborador, esto permite documentar un seguimiento a las competencias, que finalmente sirven a la organización para fines administrativos. Como alguna falta o acción administrativa, la cual debe hacerse extensiva la información con el departamento de recursos humanos, o bien un ascenso para el colaborador en el caso del mérito al buen desempeño. Sin embargo, se debe de trabajar conforme a la política de calidad, que implica el código 4:3S1 para la capacitación permanente por áreas, y de ser necesario recurrir al código 4:3S2 de la asesoría externa especializada. Así mismo, se encontró otra co-ocurrencia significativa entre los códigos 4:2S2-4:2S3-4:2S4 los cuales identifican al mobiliario y materia prima como necesarios para generar mejoras como el caso de programas, procesos, mobiliario, brazaletes, Papelería, etc.

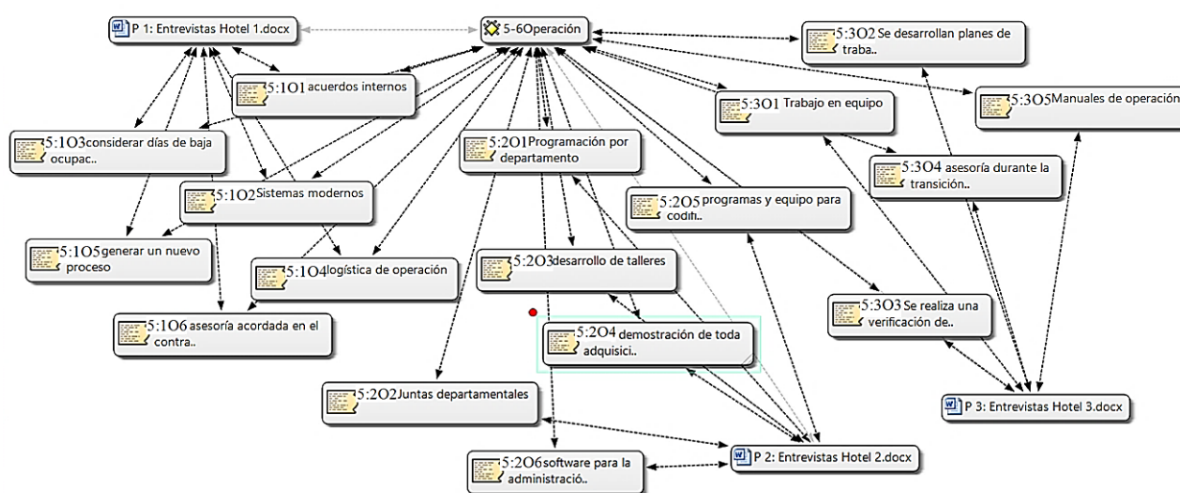
#### ***5.3.1.5. Red temática con enfoque en la operación de la organización***

La dimensión correspondiente a la operación en percepción de los gerentes de división cuartos, centro las opiniones en amplios aspectos que se relacionan con la planificación, funcionamiento y el control de cada proceso que permiten la interacción interna y dan cumplimiento a los objetivos y requisitos establecidos en los productos y servicios. Cada administración de acuerdo con los gerentes parte de estrategias y reconocen que en los procesos, es decir, en la forma de diseñar un proceso encuentran fortalezas para continuar en el proceso de mejora constantemente. Dicho lo anterior, en esta categoría se analiza el funcionamiento tanto administrativo, como el operativo para división cuartos, esto implica el tránsito de información, almacenamiento delegación de funciones, presentación del producto o servicio. Los códigos asociados son los siguientes con relación a la red temática, 5:1O1 Acuerdos internos, 5:1O2 Sistemas modernos, 5:1O3 Considerar días de baja ocupación para cursos, 5:1O4 Logística de operación, 5:1O5 Generar un nuevo proceso, 5:1O6 Asesoría acordada en el contrato, 5:2O1 Programación por departamento, 5:2O2 Juntas departamentales,

5:203 Desarrollo de talleres, 5:204 Verificación de las adquisiciones para implementarse en la empresa, 5:205 Programas y equipo para codificar llaves, 5:206 Software para la administración del hotel, 5:301 Trabajo en equipo, 5:302 Planes de trabajo por cada departamento, 5:303 Revisión y verificación de proveedores para elegir la mejor opción, 5:304 Asesoría en transición de equipos externos, 5:305 Manuales de operación (véase figura 63).

**Figura 63**

*Red temática de la categoría operación*



*Nota.* Elaboración propia con base en el software de análisis cualitativo ATLAS.TI 2020.

Las co-ocurrencias detectadas para la categoría de operación del hotel, corresponden a los códigos 5:103-5:201-5:302, debido a que la baja ocupación se consideró como el momento apropiado para desarrollar cursos, se programa a los departamentos y se generan planes de trabajo por área. Adicional, a la información de co-ocurrencias existen otros códigos como sistemas modernos, logística de operación, software para la administración del hotel y manuales de operación que por separado funcionan como indicadores para identificar el crecimiento y evolución por departamento.

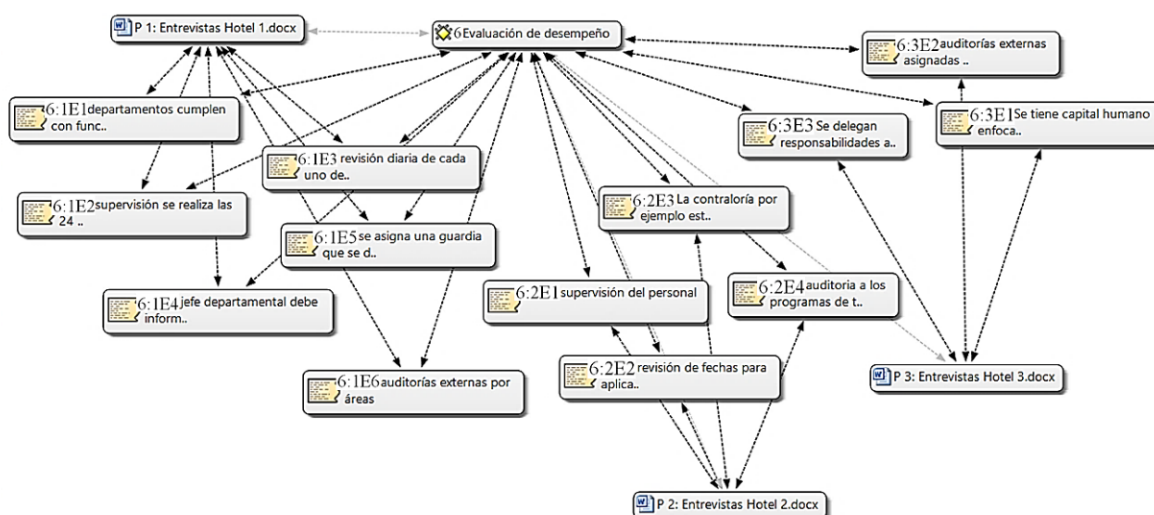
### **5.3.1.6. Red temática con enfoque en la evaluación de desempeño de la organización**

La categoría evaluación de desempeño en opinión de los gerentes es la forma de asegurar el éxito, debido a que es el seguimiento y evaluación del desarrollo de los procesos, de hecho precisan que son medibles, con relación a los objetivos planteados. El seguimiento es

inclusivo no solo al personal interno, también, se verifica la eficacia de los servicios contratados de manera externa como los proveedores, en este sentido, los gerentes mencionaron que una vez contratado cualquier servicio externo, estos están sujetos a la política de la empresa. Y se deben considerar ampliamente cada lineamiento de la empresa, como registrar entrada y salida, portar correctamente uniforme, identificar el propósito de la visita, etc. Una vez recolectada toda la información se agrupó en la red temática los siguientes códigos: 6:1E1 Departamentos encargados de revisar, 6:1E2 Supervisión las 24 horas, 6:1E3 Revisión contable, administrativa y de operación diaria, 6:1E4 Jefes departamentales por turno, 6:1E5 Guardia ejecutiva, 6:1E6 Auditorías externas por área, 6:2E1 Supervisión de personal, 6:2E2 Auditorías programadas, 6:2E3 La contraloría audita por turno diariamente, 6:2E4 Auditoría al programa todo incluido, 6:3E1 Supervisión en cada área de trabajo, 6:3E2 Auditorías externas del corporativo, 6:3E3 Delegación de responsabilidades (véase figura 64).

**Figura 64**

*Red temática de la categoría evaluación de desempeño*



*Nota.* Elaboración propia con base en el software de análisis cualitativo ATLAS.TI 2020.

Los entrevistados de los tres hoteles asumen que la evaluación de desempeño no solo implica revisar el funcionamiento de los departamentos como señala el código 6:1E1, también garantiza la satisfacción en la entrega del producto o servicio como describe el código 6:1E2 y 6:1E3. Por lo tanto, existe un número importante de estándares a nivel administrativo 6:2E3, nivel operativo 6:3E1, nivel supervisión 6:1E4 y nivel gerencial 6:3E2. Los entrevistados coinciden que es indispensable realizar diagnósticos de las debilidades, amenazas, fortalezas y

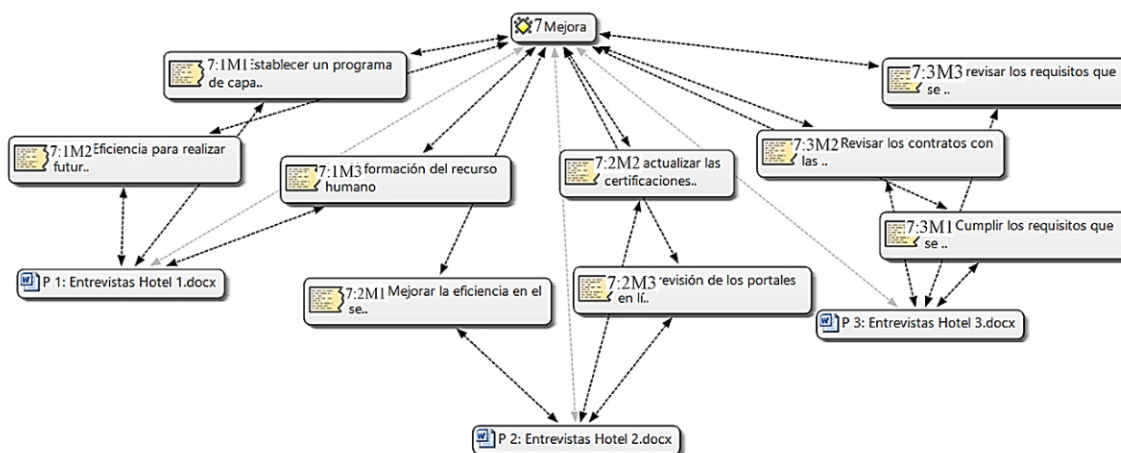
oportunidades, revisar que los objetivos se cumplan de acuerdo con lo planeado, continuar con las encuestas de satisfacción, y la supervisión permanente. Las co-ocurrencias detectadas son 6:1E2-6:2E1-6:3 las cuales se agruparon en la supervisión continua del personal por área de trabajo.

### 5.3.1.7. Red temática con enfoque en la mejora de la organización

La red temática definida como mejora, asociada a la variable independiente, es la última categoría que explica cuáles son las actividades que consideraron esenciales los entrevistados para llegar al éxito. Luego del diagnóstico y del trabajo de cada una de las categorías, el comité, consejo o junta directiva revisa todas las evidencias generadas, desde el inicio del ciclo, es decir, se verifican en qué medida se han cumplido con los requisitos determinados de los servicios y productos. Este análisis en palabra de los entrevistados muestra si las decisiones han sido las adecuadas. Los códigos que presentaron mayor ocurrencia son 7:1M1 Establecer un programa de capacitación del personal, 7:1M2 Eficiencia para realizar futuras reservaciones, 7:1M3 Formación del recurso humano, 7:2M1 Mejorar la eficiencia en el servicio, 7:2M2 Actualizar las certificaciones oficiales, 7:2M3 Revisión de los portales en línea, 7:3M1 Cumplir los requisitos que se ofertaron al huésped, 7:3M2 Revisar los contratos con las agencias de viajes, 7:3M3 Revisar los requisitos que se ofrecen en plataformas digitales (véase figura 65).

**Figura 65**

*Red temática de la categoría Mejora*



*Nota.* Elaboración propia con base en el software de análisis cualitativo ATLAS.TI 2020.

Los gerentes comentan la importancia que ha tenido para la empresa identificar las no conformidades en los procesos. Esto permite detectar cuáles son las debilidades y causas que ocasionan estas situaciones. Algunos ejemplos para la detección de no conformidades tanto en cliente interno como en cliente externo son las encuestas. Como se puede apreciar en otras dimensiones, la encuesta de satisfacción al cliente permitió a las empresas obtener información del huésped, mientras que, el colaborador de acuerdo con una agenda y cierta periodicidad reciben un formulario para responder tanto a cuestiones técnicas, laborales y ambiente de trabajo.

Las co-ocurrencias de los códigos 7:2M3-7:3M3 muestran que la división se ocupa de la revisión de los portales en línea, para garantizar el cumplimiento a los requisitos que se ofrecen en plataformas digitales. Así mismo, los códigos 7:1M1-7:2M1-7:3M1 se enfocan en la capacitación del personal programada para mejorar la eficiencia en el servicio y cumplir los requisitos que se ofertaron al huésped.

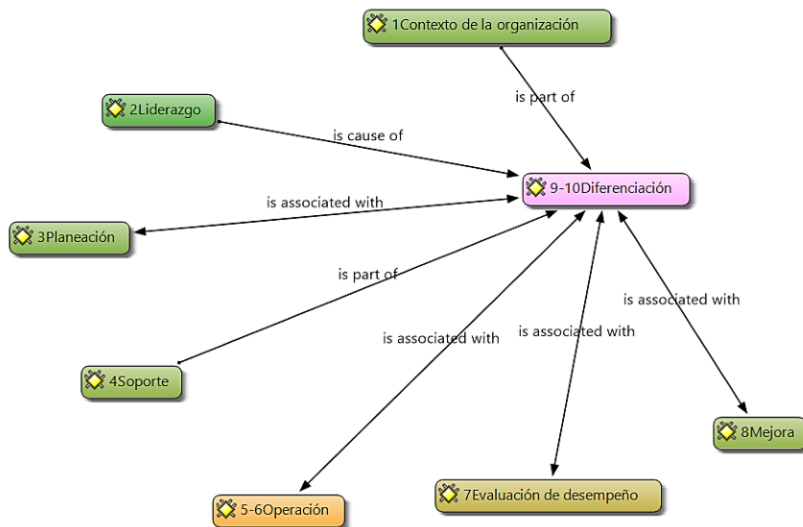
#### ***5.3.1.8. Red semántica de la relación de las categorías de procesos de calidad y diferenciación***

Al concentrar las categorías de procesos de calidad en una red semántica asociada a la contribución de la diferenciación como estrategia para la competitividad de la división de cuartos de un hotel. Las categorías de contexto de la organización y soporte son parte de la diferenciación; mientras que, el liderazgo es causa de la diferenciación que se logra en la división; asimismo, las categorías de planeación, operación, evaluación de desempeño y mejora están asociadas al procesos de diferenciación.



**Figura 66**

*Red semántica de las categorías de procesos y la relación con la estrategia de diferenciación*



*Nota.* Elaboración propia con base en el programa de análisis cualitativo ATLAS.ti 2020.

El análisis de resultados a partir de códigos, permitió establecer una serie de posicionamientos de tres empresas hoteleras que desarrollan actividades encaminadas a ser competitivas, con base en una estructura que implementa una serie de estrategias que cumplen con ciertos procesos determinados de manera interna. Es importante, destacar que al concentrarse en la estructura divisional de un hotel, se abstrajo los mecanismos utilizados por las unidades de análisis. Es decir, un acercamiento puntual con relación a las actividades in situ.

La siguiente información consideró las co-ocurrencias establecidas entre las categorías, después del análisis cualitativo de las tres entrevistas realizadas a los gerentes de división cuartos. Que fueron procesadas en el software para el análisis de información cualitativa ATLAS.TI.

### **Gestión de procesos**

#### 1.- Contexto de la organización

- Mejorar la coordinación
- Diseñar un sistema propio de gestión

#### 3.- La planeación de la organización

- La toma de decisiones

- Cumplimiento a los estándares establecidos

### **Actividades de soporte**

#### 2.- Liderazgo de la organización

- Cumplimiento a los estándares
- La política de calidad y el compromiso a los servicios con el cliente.

#### 4.- El soporte de la organización

- Desempeño del capital humano
- La capacitación permanente por áreas
- La asesoría externa especializada
- Mobiliario y materia prima

#### 5.- La operación de la organización

- Sistemas modernos
- Logística de operación
- Software para la administración del hotel
- Manuales de operación

### **Entrega del producto**

#### 6.- La evaluación de desempeño de la organización

- La supervisión continua
- La supervisión permanente

#### 7.- La mejora de la organización

- Revisión de los portales en línea
- Garantizar el cumplimiento a los requisitos
- Capacitación del personal programada

En primer lugar, los códigos que co-ocurren de manera constante en percepción de los gerentes de división cuartos, están relacionados con la categoría de diferenciación en mayor medida, aunque para los gerentes se traduzcan en acciones o estrategias empresariales, el fundamento teórico del estudio, y de acuerdo con las referencias literarias ubica a estas acciones en el desarrollo de la estrategia genérica por diferenciación. En consecuencia, se

realizó una red semántica de todas las categorías y como estas se relacionan con la estrategia de diferenciación (véase figura 66). Como se aprecia la interconexión hacia la diferenciación de las categorías analizadas, es pertinente y permite observar por separado dentro de los códigos por red temática las estrategias que son utilizadas por los hoteles. En este sentido, en la siguiente sección se realiza un análisis por dimensión, con la información generada con la técnica de la entrevista, en contraste con las referencias consultadas respecto a cada categoría.

### 5.3.1.9. Análisis diacrónico y sincrónico de la división de cuartos

Con fundamento en los resultados de la sección (5.1. y 5.2.), con énfasis en el análisis interpretativo, se integró un análisis que permite profundizar en la descripción y explicación, acerca de las estrategias que han sido utilizadas para las funciones de la división analizada. Además, es significativo dada la construcción de un diseño metodológico adaptado para atender la relación entre la estructura y el funcionamiento, por lo tanto, con base en un paradigma estructural funcionalista, en las dos primeras secciones se realizó una descripción de funciones, a partir de la concentración de evidencia con una postura funcionalista. Sin embargo, en este apartado para fortalecer el paradigma, se desarrolla el análisis estructuralista como complemento, donde se consideró la diacronía y la sincronía como un método para enunciar las diferencias existentes entre el discurso de autores, que estudiaron en parte las categorías que aquí se estudian, y se confronta con la sincronía de los datos actuales, recuperados de las técnicas de recolección de información (véase tabla 65).

**Tabla 65**

Análisis diacrónico - sincrónico de la gestión por procesos

Análisis sincrónico y diacrónico de la gestión por procesos para la diferenciación			
Variables de análisis	Categorías	Sincronía	Diacronía
Procesos de calidad	Coordinación conforme a los requisitos de los procesos internos	Sistema de gestión interna	“Enterprise Resource Planning”
	Eficacia al seguimiento de procesos de la dirección estratégica	Estándares de calidad Política de calidad	Plan estratégico Diagnostico estratégico

de la organización		
Planeación de los cambios	Decisiones y políticas del producto o servicio	Planes de acción
Disponibilidad de los recursos	Capacitación permanente Mobiliario diseñado para la administración y operación Asesoría externa especializada	Capacitación, entrenamiento y acondicionamiento del personal, marketing, incorporación de tecnología, innovación
Interacción del control de los procesos	Sistemas modernos Logística de operación Software para la administración del hotel y manuales de operación	Los servicios tienen implicaciones estratégicas y operativas
Auditoría interna	Supervisión las 24 horas Auditorías externas Delegación de responsabilidades	Escala de puntuación Lista de verificación Método de registro Escala conductual Evaluación por grupo
Aseguramiento de la mejora continua de la organización	Mejorar la eficiencia en el servicio Actualización las certificaciones oficiales Revisión de plataformas digitales	Satisfacción, contribución y resultados
<b>Competitividad por diferencia ción</b>	Gestión de procesos	Contexto de la organización •Mejorar la coordinación.- BPM Software •Diseñar un sistema propio de gestión.- Modelos conceptuales de gestión de calidad Planeación •La toma de decisiones •Cumplimiento a los estándares establecidos
	Actividades de soporte	Liderazgo •Cumplimiento a los estándares •La política de calidad y el compromiso a los servicios con el cliente.- Branding interno Soporte •Desempeño del capital humano.- Endomarketing o marketing interno •La capacitación permanente por áreas.- estrategia VRIO •La asesoría externa especializada.- estrategia de coaching y mentoring •Mobiliario y materia prima Operación •Sistemas modernos.- IAAS, Infrastructure as a Service. SAAS, Software as a service. •Logística de operación •Software para la administración del hotel.- fidelio, Arpon, Logimic, Cloudbeds o Front2go, Opera •Manuales de operación
	Entrega del producto	Evaluación de desempeño •La supervisión continua
		•Diseño, control y mejora continua •Gestión eficiente de los procesos •Gestión eficiente de los costos/gastos •Desarrollo de crecimiento y desarrollo de capital humano •Desarrollo del área de Ventas y Servicio al cliente •Diseño •Económico •Conexión para ordenadores/Internet en la habitación •Caja de seguridad de valores en la habitación •Puerta de seguridad para la habitación •Prensa gratuita •Temporalidad •Adopción de presupuestos

- 
- La supervisión permanente.- la auditoría nocturna, la auditoría de ingresos, auditoría operacional y administrativa, auditoría financiera, auditoría de egresos.
  - Mejora
  - Revisión de los portales en línea
  - Garantizar el cumplimiento a los requisitos.- PDCA, EFQM, ISO, TQM
  - Capacitación del personal programada
- Prontitud en el servicio
  - Puntualidad en la entrega
  - Cumplimiento y exactitud de los requisitos del servicio adquirido
  - Relación beneficio-costos
- 

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis cualitativo y la teoría del análisis de las dimensiones de la investigación.

#### 5.4. Evaluación de los procesos de calidad del departamento de división cuartos para la competitividad de los hoteles.

La sección de resultados cuantitativos previamente descritos en la validación de instrumentos, muestran de manera numérica la percepción de los colaboradores del departamento de división cuartos (véase tabla 66), con relación a las dimensiones descritas en la operacionalización de variables. Cabe destacar que la información fue presentada de la siguiente manera. Para la dimensiones contexto de la organización, liderazgo y planeación estas fueron presentadas en gráficos circulares en el paquete estadístico SPSS. La elección del gráfico permitió describir la distribución interna de los datos con relación a la percepción de los encuestados, en este sentido, es preciso mencionar que se representó en forma de porcentajes sobre el total.

**Tabla 66**

*Análisis de fiabilidad con todos los elementos*

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
<b>Casos</b>	Válido	60	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	60	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Conforme a la muestra por conveniencia, se obtuvo una participación favorable de las unidades de análisis, es decir, los colaboradores seleccionados emitieron una valoración de los indicadores descritos anteriormente. A continuación se presentan por dimensión los porcentajes obtenidos.

#### ***5.4.1. Indicadores de eficiencia de los procesos internos en percepción de los colaboradores del departamento de división cuartos de las empresas del sector hotelero.***

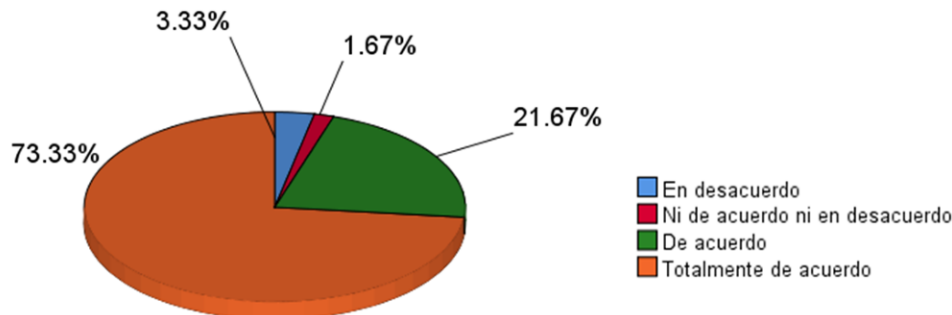
Las dimensiones de la variable de procesos de calidad considerados para la aplicación del cuestionario son: contexto de la organización y como indicador la coordinación conforme a los requisitos de los procesos internos, el liderazgo contempló la eficacia al seguimiento de procesos de la dirección estratégica de la organización, la planeación centrada en el indicador de planeación de los cambios, la dimensión de soporte en correspondencia a la disponibilidad de los recursos, la operación con el indicador interacción del control de los procesos, la evaluación del desempeño consideró la auditoría interna, la dimensión de mejora referente al indicador del aseguramiento de la mejora continua de la organización. Mientras que para la variable dependiente la dimensión de la concentración en la diferenciación, ventaja competitiva, y atributos que sean distintos. Fueron seleccionados los indicadores de gestión de procesos, actividades de soporte y entrega del producto respectivamente. Es decir, los indicadores están estructurados, de tal forma que incluyan las características organizacionales necesarias para el correcto funcionamiento interno, como la relación con: cultura organizacional, creencias, valores o principios dentro de la empresa. Precisamente para atender y valorar la complejidad de los procesos dentro de una división de la estructura organizacional.

##### ***5.4.1.1. Contexto de la organización***

Para medir la percepción que tienen los colaboradores de los procesos internos de la división de cuartos. Se realizó un análisis descriptivo de los tres primeros ítems, primeramente se preguntó: ¿Los colaboradores tienen mejor coordinación e interacción, si cumplen los procesos internos del departamento división cuartos?, un 1.67 % ni están de acuerdo ni en desacuerdo, el 3.33% están en desacuerdo, 21.67% de acuerdo y el 73.33% totalmente de acuerdo (véase figura 67).

**Figura 67**

*Categoría 01 ¿Los colaboradores tienen mejor coordinación e interacción si cumplen los procesos internos del departamento división cuartos?*



*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

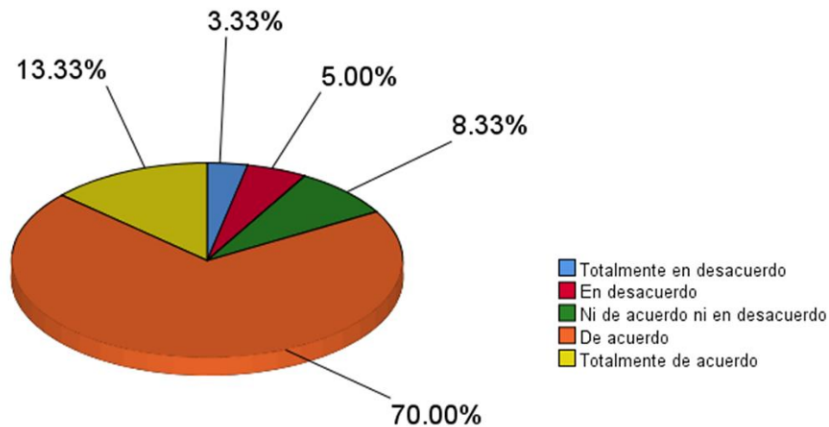
De acuerdo con la figura 66 se observó una aceptación general en la mayoría de los encuestados con un 95%, quienes consideraron que al aplicarse los procesos internos existe una mejor coordinación e interacción en departamento división cuartos. Mientras que una minoría por debajo del 4 %, se encuentran en desacuerdo. En este sentido, el 3.33% en desacuerdo representa una área de oportunidad, donde se suscitan problemas de coordinación e interacción como acontece entre las áreas de recepción y ama de llaves para la disposición de habitaciones en tiempo y forma. Así mismo, recepción y reservaciones, cuando las reservaciones no han sido garantizadas de origen o bien codificadas sin crédito. Estas son situaciones que podrían estar relacionadas con este ítem.

#### **5.4.1.2. Liderazgo de la organización**

Con relación al ítem de la dimensión liderazgo, respecto a que sí, ¿Los colaboradores cumplen con los procesos de calidad establecidos por la dirección estratégica del departamento?, el 3.33% expresó estar totalmente desacuerdo, 5.00% en desacuerdo, 8.33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 70.00% de acuerdo y el 13.33% totalmente de acuerdo (véase figura 68).

**Figura 68**

*Categoría 02 ¿Los colaboradores cumplen con los procesos de calidad establecidos por la dirección estratégica del departamento?*



*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados aceptan que, los colaboradores efectivamente cumplen con los procesos de calidad establecidos por la dirección estratégica del departamento. Sin embargo, es importante señalar que los porcentajes totalmente en desacuerdo y en desacuerdo suman un 8.33%, una medida que determina que una parte de los colaboradores consideraron que los procesos de calidad no se cumplen. Este resultado representa un indicio en algunos encuestados que señalan que la eficacia al seguimiento de procesos de la dirección estratégica de la organización no se cumple. Precisamente, se puede identificar una área de oportunidad dentro de la dimensión de liderazgo que está estrechamente relacionado con las acciones y decisiones de la dirección estratégica.

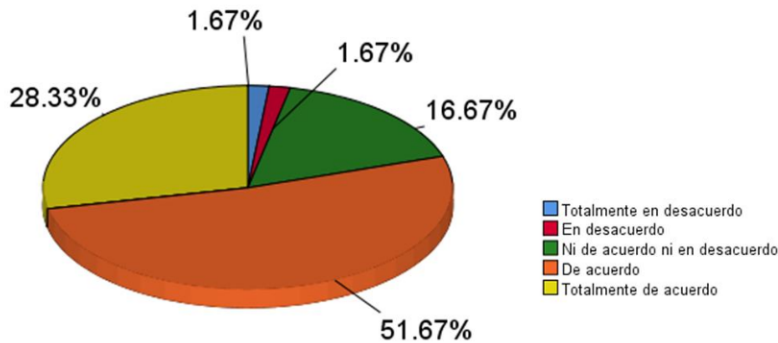
#### **5.4.1.3. Planeación de la organización**

La siguiente dimensión corresponde a la planeación, como puede apreciarse en la división de los sectores cuyas superficies identifica la proporción y cantidades correspondientes a la escala de Likert seleccionada. El ítem de planeación consistió en la pregunta, ¿Se establecen planes para realizar cambios en procesos de calidad?, el resultado es que 1.67% externo un total desacuerdo, 1.67% en desacuerdo, 16.67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 28.33% totalmente de acuerdo, 51.67% de acuerdo (véase figura 69).



**Figura 69**

*Categoría 03 ¿Se establecen planes para realizar cambios en procesos de calidad?*



*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

Este ítem en particular muestra datos con una mayor distribución, debido a que el 80.00% están de acuerdo que se establecen planes para realizar cambios en procesos de calidad, sin embargo el total de personas en desacuerdo suman 3.34% y un 16.67% eligió la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es decir, es un margen considerable que puede ser determinante como muestra de no estar involucrados con dichos planes. Debido a que el indicador se enfocó en conocer la percepción de los colaboradores que de acuerdo con los datos puede inferirse que no este personal no está familiarizado con los planes para realizar cambios o bien no están de acuerdo con la forma en la que estos son planteados. Cabe destacar que existen ocasiones o circunstancias donde los cambios no son informados correctamente y esto origina esta percepción en los colaboradores, como es el caso de la integración de nuevos procesos o tecnología.

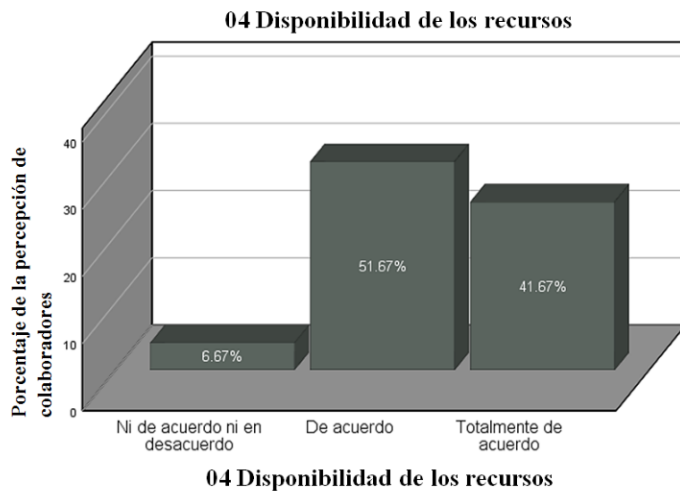
La siguiente sección describe las dimensiones de soporte, operación, evaluación del desempeño, mejora y diferenciación. Para presentar los datos se utilizó el gráfico de barras verticales, por lo tanto, se consideró los atributos del gráfico como el ancho de barras que es uniforme al diagrama e igual base sobre el eje de la escala de Likert considerada y la longitud del otro lado corresponde al valor del dato. Las barras o columnas son en altura proporcionales a las frecuencias.

#### 5.4.1.4. Soporte de la organización

La dimensión de soporte corresponde al ítem que sí, ¿Existe la infraestructura disponible para la operación de los procesos y el logro de productos y servicios?, 6.67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 41.67% totalmente de acuerdo y 51.67% de acuerdo (véase figura 70).

**Figura 70**

*Categoría 04 ¿Existe la infraestructura disponible para la operación de los procesos y el logro de productos y servicios?*



*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

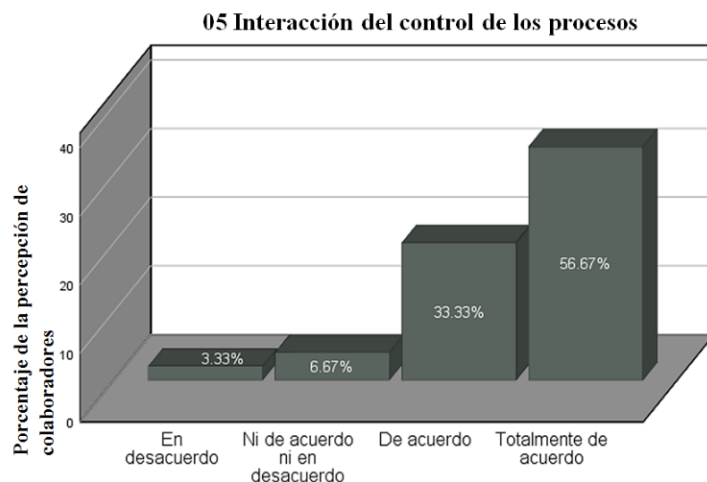
La dimensión de soporte implica la disponibilidad de recursos, en cuestión de infraestructura disponible para la operación de los procesos y el logro de productos y servicios, pero también el capital humano, donde 93.34% de los encuestados respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se infiere que la mayor parte de los colaboradores consideraron que cuentan con la disponibilidad de recursos necesarios. Y el porcentaje de 6.67% respondieron de manera neutral. Es así, que los colaboradores podrían no estar convencidos en la totalidad, que se cuente con todo el equipo técnico necesario, que en sí mismo, ya cuenta con propias dificultades. En este punto destaca la implementación de terminales bancarias, equipo computacional, software de operación, conmutador telefónico, canales digitales, etc.

#### 5.4.1.5. Operación de la organización

La dimensión de operación corresponde al ítem ¿Se revisan los procesos para proporcionar información de los productos, servicios y contratos a los clientes?, del cual se obtuvo los siguientes resultados, 3.33% en desacuerdo, 6.67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 33.33% de acuerdo y 56.67% totalmente de acuerdo (véase figura 71).

**Figura 71**

*Categoría 05 ¿Se revisan los procesos para proporcionar información de los productos, servicios y contratos a los clientes?*



**05 Interacción del control de los procesos**

*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

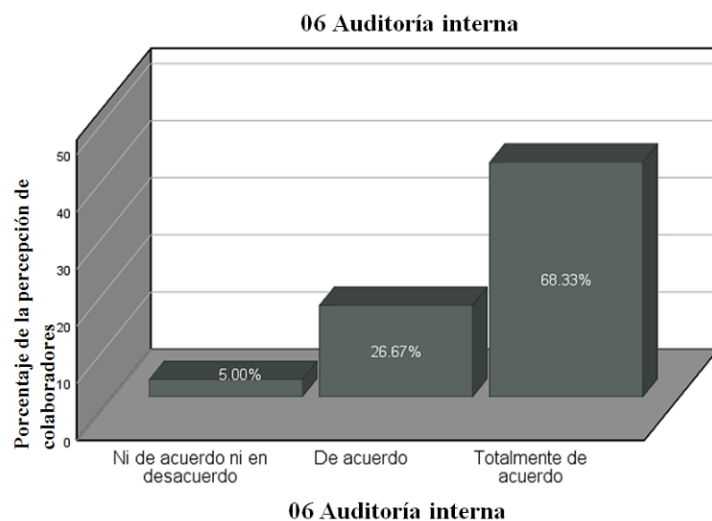
Una vez analizados los porcentajes referente a la dimensión de operación se observa un 90% de encuestados de acuerdo y totalmente de acuerdo, que opinan de manera favorable que se revisan los procesos para proporcionar información de los productos, servicios y contratos a los clientes. Y un 3.33% en desacuerdo, situación que podría estar relacionada con algunos colaboradores que no tienen la misma percepción acerca del indicador de interacción del control de los procesos, porque en esta dimensión justamente acontecen las disfunciones entre áreas, por mencionar algunas de estas situaciones se encuentra ama de llaves y recepción en la entrega de habitaciones con status de vacías sucias. Un área de oportunidad que debe atenderse para evitar incomodidad en los turistas.

#### 5.4.1.6. Evaluación del desempeño de la organización

La dimensión enfocada a la evaluación de desempeño corresponde al ítem ¿Existe supervisión, análisis y evaluación de los procesos para asegurar resultados válidos?, el 5.00% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 26.67% de acuerdo y 68.33% totalmente de acuerdo (véase figura 72).

**Figura 72**

*Categoría 06 ¿Existe supervisión, análisis y evaluación de los procesos para asegurar resultados válidos?*



*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

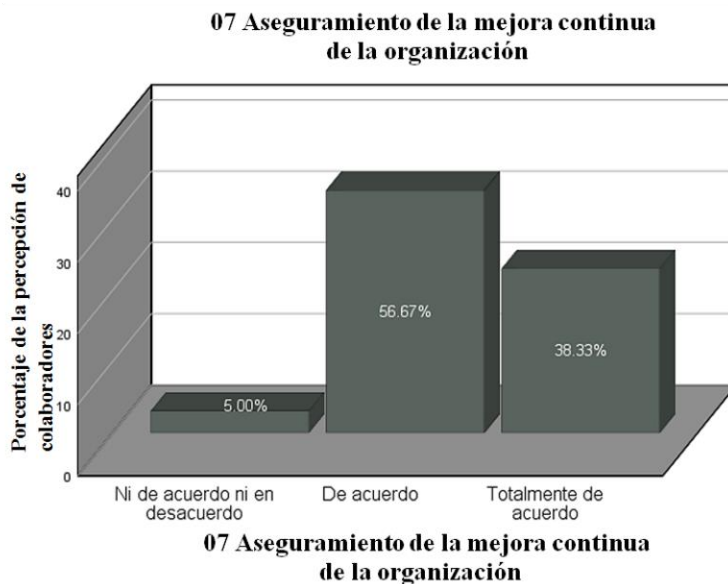
La dimensión de evaluación de desempeño observo una alta calificación en la escala de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 95% total y un 5% respondió de manera neutral. De manera favorable los encuestados respondieron que existe supervisión, análisis y evaluación de los procesos para asegurar resultados válidos. Con relación a los encuestados que respondieron de manera neutral, se infiere que podría representar otra área de oportunidad, según el tipo de evaluación que se contemple, por ejemplo, las auditorías internas responden a ciertas características, pero, también existen evaluaciones de satisfacción al cliente, evaluación de pérdidas en cuanto al equipamiento, evaluación de comportamiento del capital humano, competencias y la evaluación por resultados.

#### 5.4.1.7. Mejora en la organización

El ítem ¿Los procesos internos cumplen con los requisitos de los clientes y las acciones correctivas de ser necesario?, corresponde a la dimensión de mejora, donde el 5.00% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 38.33% totalmente de acuerdo y el 56.67% de acuerdo (véase figura 73).

**Figura 73**

*Categoría 07 ¿Los procesos internos cumplen con los requisitos de los clientes y las acciones correctivas de ser necesario?*



*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

La dimensión de mejora presentó resultados semejantes con la dimensión de evaluación de desempeño, debido a que la suma entre el número de encuestados que respondieron de acuerdo y totalmente de acuerdo sumo 95%. Y un 5:00% respondió de forma neutral.

Luego del análisis en el paquete estadístico de la tabla de frecuencias, con relación a la variable dependiente competitividad por diferenciación, se optó por ilustrar la información en

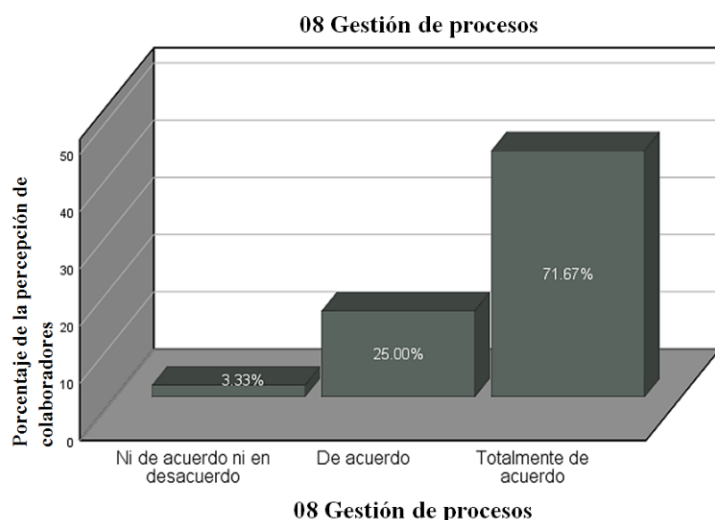
gráficos de barras verticales, para representar los porcentajes e identificar con mayor claridad la percepción de los colaboradores de división cuartos.

#### 5.4.1.8. Diferenciación en la organización

La dimensión de competitividad por diferenciación concentra tres ítems el primero concierne a la pregunta, ¿La gestión de procesos, permite aumentar las capacidades competitivas en la empresa?, donde el 3.33% de los colaboradores ni están de acuerdo ni en desacuerdo, 25.00% están de acuerdo, mientras que el 71.67% totalmente de acuerdo (véase figura 74).

**Figura 74**

*Categoría 08 ¿La gestión de procesos, permite aumentar las capacidades competitivas en la empresa?*



*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

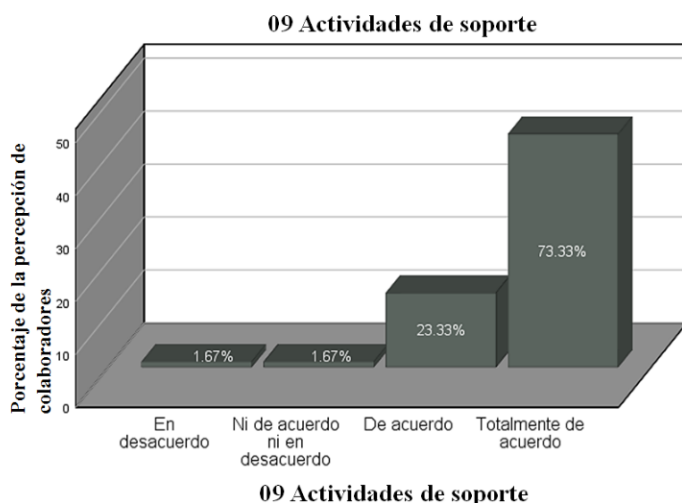
Un total de 96.67% de los encuestados respondió de manera favorable. Al ítem 8, que menciona a la gestión por procesos, como una forma de aumentar las capacidades competitivas en la empresa. Con base en la respuesta favorable se infiere que efectivamente al gestionarse los procesos internos, los colaboradores observan que aumentan las capacidades de cada departamento.

El segundo ítem relacionado con la diferenciación, cuestiona sí, ¿Las actividades de soporte como personal, infraestructura y tecnología mejoran la adaptación a nuevos procesos para el funcionamiento de la empresa?, los colaboradores respondieron de la siguiente manera,

1.67% en desacuerdo, 1.67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 23.33% de acuerdo y una mayoría de 73.33% totalmente de acuerdo (véase figura 75). Por lo tanto, el 96.66% de los encuestados respondieron que las actividades de soporte como personal, infraestructura y tecnología son factores que permiten mejorar la adaptación a nuevos procesos para el funcionamiento de la empresa.

**Figura 75**

*Categoría 08, ítem 09 ¿Las actividades de soporte como personal, infraestructura y tecnología mejoran la adaptación a nuevos procesos para el funcionamiento de la empresa?*

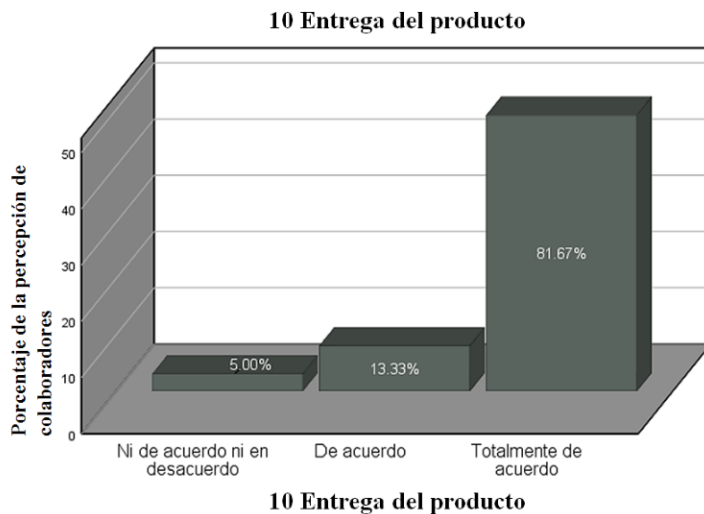


*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

El tercer ítem de la variable dependiente consiste en sí, ¿Implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y operación de la empresa?, una minoría de 5.00% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13.33% de acuerdo y 81.67% totalmente de acuerdo (véase figura 76). Al realizar un análisis de la percepción de los colaboradores se observó un total de 95% de encuestados de acuerdo y totalmente de acuerdo con relación a la implementación de nuevos procesos, que contribuyen a la eficacia de la administración y operación de la empresa.

**Figura 76**

*Categoría 08, ítem 10¿Implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y operación de la empresa?*



*Nota.* Elaboración propia con base en el paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

El grafico de barras permitió observar la percepción de los colaboradores del hotel, en el departamento de división cuartos, y fundamenta el hecho de implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y operación de la empresa, entonces se puede afirmar que para estas empresas, es relevante estar innovando en una estrategia de procesos que les permita ser eficientes y por lo tanto competitivos, a partir de las capacidades internas

#### **5.4.2. Relación de los procesos internos en el desarrollo de capacidades competitivas a partir de la diferenciación en el departamento de división cuartos.**

La investigación consideró la prueba que mide la relación estadística entre dos variables, es decir, la correlación de Pearson a partir del rango definido entre -1 y 1. Donde la interpretación de la magnitud del coeficiente de correlación de Pearson según las sugerencias de (Cohen, 1988). Se admite en este cuadro que la relación se da entre X y Y, pero aplica a cualquier par de variables. Se plantea el valor absoluto del coeficiente, de modo que la magnitud es independiente del signo. La escala de interpretación consiste en:  $0.00 \leq |r_{XY}| < 0.10$  correlación nula,  $0.10 \leq |r_{XY}| < 0.30$  correlación débil,  $0.30 \leq |r_{XY}| < 0.50$  correlación moderada,  $0.50 \leq |r_{XY}| < 1.00$  correlación fuerte (Hernández et al., 2018). Sin



embargo, existen otros autores que precisan una escala con mayor detalle con respecto al coeficiente de correlación, donde -1 correlación negativa grande y perfecta, -0,9 a -0,99 correlación negativa muy alta, -0,7 a -0,89 correlación negativa alta, -0,4 a -0,69 correlación negativa moderada, -0,2 a -0,39 correlación negativa baja, -0,01 a -0,19 correlación negativa muy baja, 0 correlación nula, 0,01 a 0,19 correlación positiva muy baja, 0,2 a 0,39 correlación positiva baja, 0,4 a 0,69 correlación positiva moderada, 0,7 a 0,89 correlación positiva alta, 0,9 a 0,99 correlación positiva muy alta, 1 correlación positiva grande y perfecta (Suárez, 2011).

#### ***5.4.2.1. Correlación entre la variable procesos de calidad y diferenciación por gestión de procesos.***

La investigación consideró un diseño metodológico con enfoque mixto, la preponderancia cualitativa permitió el acercamiento y obtención de información. Mientras que el método cuantitativo permitió determinar la relación entre las variables de estudio. A continuación se muestran las correlaciones resultado de la relación entre la variable independiente y dependiente. Los resultados fueron agrupados en tablas de acuerdo con los indicadores entre variables. Primeramente, es preciso destacar que la variable dependiente consta de tres ítems los cuales son: gestión de procesos, actividades de soporte y entrega del producto. Estos indicadores fueron analizados a través de la correlación de Pearson.

El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 01 ¿Los colaboradores tienen mejor coordinación e interacción si cumplen los procesos internos del departamento división cuartos? Y la variable dependiente 08 respecto de ¿La gestión de procesos, permite aumentar las capacidades competitivas en la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,385. Como los valores de Pearson van de -1 a 1, siendo el 0 el indicador de que no existe correlación, se observa que existe entre las variables una correlación positiva baja, ya que no es 0, pero es muy cercano. La dirección de la correlación es positiva, es decir, es directa, por lo tanto al promoverse la gestión de procesos, para aumentar las capacidades competitivas en la empresa, la coordinación e interacción entre colaboradores mejora sí cumplen los procesos internos del departamento división cuartos, y viceversa (véase tabla 67).

**Tabla 67***Correlación x01, x02, x03, x05, x06, x07 y y08 gestión por procesos*

Tabla de correlaciones entre variable independiente y variable dependiente			
N	Correlaciones	Puntaje Variable dependiente	Puntaje variable independiente
<b>08</b>	Correlación de Pearson	1	.385**
	Sig. (bilateral)		.002
<b>01</b>	N	60	60
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
<b>08</b>	Correlación de Pearson	1	.494**
	Sig. (bilateral)		.000
<b>02</b>	N	60	60
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
<b>08</b>	Correlación de Pearson	1	.408**
	Sig. (bilateral)		.001
<b>03</b>	N	60	60
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
<b>08</b>	Correlación de Pearson	1	.504**
	Sig. (bilateral)		.000
<b>05</b>	N	60	60
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
<b>08</b>	Correlación de Pearson	1	.382**
	Sig. (bilateral)		.003
<b>06</b>	N	60	60
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
<b>08</b>	Correlación de Pearson	1	.294*
	Sig. (bilateral)		.022
<b>07</b>	N	60	60
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).			

*Nota.* Elaboración propia con base en la correlación de Pearson del paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 02¿Los colaboradores cumplen con los procesos de calidad establecidos por la dirección estratégica del departamento? Y la variable dependiente 08 respecto de ¿La gestión de procesos, permite aumentar las capacidades competitivas en la empresa?, la correlación de estas dos variables es

de 0,494. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que no es .30, pero es muy cercano. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 03¿Se establecen planes para realizar cambios en procesos de calidad? Y la variable dependiente 08 respecto de ¿La gestión de procesos, permite aumentar las capacidades competitivas en la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,408. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que no es .30, pero es cercano. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 05¿Se revisan los procesos para proporcionar información de los productos, servicios y contratos a los clientes? Y la variable dependiente 08 respecto de ¿La gestión de procesos, permite aumentar las capacidades competitivas en la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,504. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que es aceptable mayor que la escala .30. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 06¿Existe supervisión, análisis y evaluación de los procesos para asegurar resultados válidos? Y la variable dependiente 08 respecto de ¿La gestión de procesos, permite aumentar las capacidades competitivas en la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,382. Como los valores de Pearson van de -1 a 1, siendo el 0 el indicador de que no existe correlación, se observa que existe entre las variables una correlación positiva baja, ya que no es 0, pero es cercano. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 07¿Los procesos internos cumplen con los requisitos de los clientes y las acciones correctivas de ser necesario? Y la variable dependiente 08 respecto de ¿La gestión de procesos, permite aumentar las capacidades competitivas en la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,294. Como los valores de Pearson van de -1 a 1, siendo el 0 el indicador de que no existe correlación, se observa que existe entre las variables una correlación positiva baja, ya que no es 0, pero es cercano.

#### ***5.4.2.2. Correlación entre la variable procesos de calidad y diferenciación por actividades de soporte.***

El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 01¿Los colaboradores tienen mejor coordinación e interacción si cumplen los procesos internos del departamento división cuartos? Y la variable dependiente 09 respecto de ¿Las actividades de soporte como personal, infraestructura y tecnología mejoran la adaptación a nuevos procesos para el funcionamiento

de la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,471. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que es aceptable mayor que la escala .30 (véase tabla 68).

**Tabla 68**

*Correlación x01, x02, x05, x06 y y09 actividades de soporte*

Tabla de correlaciones entre variable independiente y variable dependiente			
N	Correlaciones	Puntaje Variable dependiente	Puntaje variable independiente
09	Correlación de Pearson	1	.471**
	Sig. (bilateral)		.000
01	N	60	60
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
09	Correlación de Pearson	1	.512**
	Sig. (bilateral)		.000
02	N	60	60
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
09	Correlación de Pearson	1	.490**
	Sig. (bilateral)		.000
05	N	60	60
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
09	Correlación de Pearson	1	.735**
	Sig. (bilateral)		.000
06	N	60	60

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Elaboración propia con base en la correlación de Pearson del paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 02¿Los colaboradores cumplen con los procesos de calidad establecidos por la dirección estratégica del departamento? Y 09 respecto de ¿Las actividades de soporte como personal, infraestructura y tecnología mejoran la adaptación a nuevos procesos para el funcionamiento de la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,512. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que es aceptable mayor que la escala .30. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 05¿Se revisan los procesos para proporcionar

información de los productos, servicios y contratos a los clientes? Y la variable dependiente 09 respecto de ¿Las actividades de soporte como personal, infraestructura y tecnología mejoran la adaptación a nuevos procesos para el funcionamiento de la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,490. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que es aceptable mayor que la escala .30. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 06¿Existe supervisión, análisis y evaluación de los procesos para asegurar resultados válidos? Y 09 respecto de ¿Las actividades de soporte como personal, infraestructura y tecnología mejoran la adaptación a nuevos procesos para el funcionamiento de la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,735. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva alta, ya que es aceptable mayor que la escala .50.

#### ***5.4.2.3. Correlación entre la variable procesos de calidad y diferenciación por implementación de nuevos procesos.***

El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 01¿Los colaboradores tienen mejor coordinación e interacción si cumplen los procesos internos del departamento división cuartos? Y 10 respecto de ¿Implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y operación de la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,609. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que es aceptable mayor que la escala .30 (véase tabla 69).

**Tabla 69**

*Correlación x01, x02, x03, x05, x06, x07 y y10 innovación en procesos*

<b>Tabla de correlaciones entre variable independiente y variable dependiente</b>			
<b>N</b>	<b>Correlaciones</b>	<b>Puntaje Variable dependiente</b>	<b>Puntaje variable independiente</b>
<b>10</b>	Correlación de Pearson	1	.609**
	Sig. (bilateral)		.000
<b>01</b>	N	60	60
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
<b>10</b>	Correlación de Pearson	1	.489**
	Sig. (bilateral)		.000
<b>02</b>	N	60	60

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

<b>10</b>	Correlación de Pearson	1	.482**
	Sig. (bilateral)		.000

<b>03</b>	N	60	60
-----------	---	----	----

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

<b>10</b>	Correlación de Pearson	1	.501**
	Sig. (bilateral)		.000

<b>05</b>	N	60	60
-----------	---	----	----

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

<b>10</b>	Correlación de Pearson	1	.376**
	Sig. (bilateral)		.003

<b>06</b>	N	60	60
-----------	---	----	----

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

<b>10</b>	Correlación de Pearson	1	.482**
	Sig. (bilateral)		.000

<b>07</b>	N	60	60
-----------	---	----	----

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Elaboración propia con base en la correlación de Pearson del paquete estadístico SPSS, de la encuesta realizada al personal del departamento de división cuartos noviembre 2020.

El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 02¿Los colaboradores cumplen con los procesos de calidad establecidos por la dirección estratégica del departamento? Y 10 respecto de ¿Implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y operación de la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,489. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que es aceptable mayor que la escala .30. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 03¿Se establecen planes para realizar cambios en procesos de calidad? Y 10 respecto de ¿Implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y operación de la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,482. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que es aceptable mayor que la escala .30. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 05¿Se revisan los procesos para proporcionar información de los productos, servicios y contratos a los clientes? Y 10 respecto de ¿Implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y operación de la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,501. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que es aceptable mayor que la escala .30. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 06¿Existe supervisión, análisis y evaluación de los procesos para asegurar resultados válidos? Y la variable dependiente 10 respecto de ¿Implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y

operación de la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,376. Como los valores de Pearson van de -1 a 1, siendo el 0 el indicador de que no existe correlación, se observa que existe entre las variables una correlación positiva baja, ya que no es 0, pero es cercano. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 07¿Los procesos internos cumplen con los requisitos de los clientes y las acciones correctivas de ser necesario? Y 10 respecto de ¿Implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y operación de la empresa?, la correlación de estas dos variables es de 0,482. Se observa que existe entre las variables una correlación positiva moderada, ya que es aceptable mayor que la escala .30.

Cabe destacar que del total de las estadísticas de total por elemento, donde el Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido observó que no era significativo eliminar ningún elemento adicional 1=.845, 2=.849, 3=.859, 4=.870, 5=.841, 6=.856, 7=.865, 8=.853, 9=.852, y 10=.848. El Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados final es de .870 de 10 elementos. Para el análisis factorial una Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo .819 y una significancia de .000. Asimismo, un Chi-cuadrado de Pearson, Significación asintótica (bilateral) de .000. Como el valor de sig (valor critico observado)  $0.000 < .05$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, que las dimensiones de la variable independiente enfocadas a los procesos de calidad se relacionan significativamente con la variable dependiente competitividad por diferenciación. A un nivel de 95 % de confiabilidad. Es decir, existe relación y un nivel alto de confianza entre las variables de estudio. Lo cual permitió resaltar que los procesos de calidad tienen fuerte implicación en la competitividad por diferenciación de las empresas objeto de estudio.

## **DISCUSIÓN**

Durante el periodo que comprendió la investigación, se logró incorporar fundamentos teóricos con relación al tema de procesos de calidad para la competitividad del sector hotelero, un estudio de caso realizado en el puerto de Acapulco. En este sentido, la competitividad como estrategia de diferenciación, que considera las capacidades internas de los hoteles resulta fundamental para aquellas empresas que optan por la innovación y la creatividad. Debido a que aporta un número importante de alternativas para lograr una diferenciación. La investigación explica la influencia de la diferenciación por procesos para desarrollar las capacidades competitivas del departamento de división cuartos de hoteles cinco estrellas del Puerto de Acapulco? La estrategia por diferenciación desarrollada por Michael Porter es una opción para las empresas que buscan la ventaja competitiva, por medio de la ventaja comparativa. Precisamente, para favorecer el desarrollo y el crecimiento constante en la producción y comercialización de bienes y servicios (Bateman y Scott, 2009). Es así, que se incorporó la estructura divisional de Henry Mintzberg de la teoría de las configuraciones estructurales. Para contextualizar la investigación con relación al estudio de caso seleccionado. Para Mintzberg los cinco mecanismos de control básicos son esenciales como: la adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados de trabajo y normalización de las habilidades del trabajador (Mintzberg, 2005). Precisamente, estos mecanismos fueron identificables con la técnica de la observación simple. Así mismo, la coordinación y las estructuras formales e informales donde incluso se presenta un caso, donde no se distingue una de otra como el caso de la estructura divisional en la hotelería. Por tal motivo, Daft (2010) también considera como importante a la configuración divisional y la nombra diversificada.

El reconocimiento de la estructura formal puede ayudar a diferenciar y explicar aquellos comportamientos espontáneos. Ciertamente, es necesario mantener un constante monitoreo del funcionamiento tanto administrativo como operativo, por que como señala Mintzberg en la organización existen sistemas de comunicación informal que atraviesan en incluso burlan el sistema regulado. En el caso de la dirección general o gerencia general de los hoteles quedan implícitos ciertas responsabilidades, como puede observarse más adelante en función de cada objetivo. Estos procesos de decisión se dividen en tres: decisiones de operaciones, decisiones administrativas y decisiones estratégicas (Mintzberg, 1991). Dado que



se relacionan con la categoría e indicador de liderazgo. El autor señala que la importancia de la funcionalidad de la organización requiere de planes y controles. En tal sentido, el control de desempeño es un medio puro para estandarizar, y se relaciona con la cantidad, calidad, costo y ritmo de las producciones. Cada necesidad que se presenta en la organización puede revisarse con base en la gestión administrativa con acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos, situación que acontece en la hotelería, y debe cumplir con un proceso administrativo como: planear, organizar, dirigir y controlar (Mendoza B. A., 2017).

La estandarización de procesos en el trabajo puede representar otro mecanismo coordinador de manera interna, no así en la estructura general, debido a la autonomía divisional general. En este sentido, corresponde al ajuste mutuo entre divisiones como dispositivos de enlace. Por lo tanto, una vez analizada la trascendencia del liderazgo a modo de característica del encargado de la división. Se entiende que el éxito depende de la competencia de los gerentes divisionales, quienes tienen la responsabilidad de la división. Como parte del análisis de categorías y dimensiones, es importante señalar que la dimensión del liderazgo se asoció a la junta directiva, el director general y apoyo a la gerencia, que al mismo tiempo corresponde a la cumbre estratégica que plantea Mintzberg (2005). Así como, con la línea media correspondiente a la cadena de gerentes a quienes se otorga la autoridad formal y enlace entre la cumbre estratégica y el núcleo de operación. Como parte de la dimensión de soporte los analistas de la adaptación, cambios, control, estabilizar y estandarizar esquemas de actividad en la organización, que para la división forman parte los gerentes o subgerentes de operaciones o bien la colaboración de recursos humanos conforme a la tecnoestructura de Mintzberg (2005). El staff de apoyo como unidades especializadas externas, que en la hotelería están representados por proveedores externos dependiendo la necesidad de asesoría o asistencia. Y finalmente, el núcleo operativo son operarios de los servicios directos. En este caso, el personal o colaboradores. Mintzberg señala que la perfecta divisionalización remedia ciertas ineficiencias en el mercado de capital, sin embargo, introduce nuevas: para capacitar gerentes generales, difunde los riesgos, protege las operaciones vulnerables, los sistemas de control alientan a la continua mejora del desempeño. Al mismo tiempo, que Johnson y Scholes (1999) afirman que la división en departamentos surge como un intento por solventar los problemas de la estructura funcional, y contar con la capacidad para concentrarse en los problemas y oportunidades. Precisamente, la división de

cuartos concentra varios departamentos en los que se desarrollan procesos por áreas, para simplificar el funcionamiento de las actividades del hotel.

Los desafíos que presenta el entorno dinámico actual requieren de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación para las organizaciones. Para evitar el pensamiento basado en rígidos sistemas mecánicos y generar sistemas naturales flexibles e innovadores (Daft, 2010). Las metas de innovación se refieren a la flexibilidad interna y a la preparación para adaptarse a cambios inesperados en el entorno. En este caso, el ejemplo de la emergencia sanitaria por covid-19, precisamente ocasiono que las empresas buscaran las formas para continuar operando ante una situación económica difícil, dadas las condiciones a nivel mundial, y con la implantación de protocolos que incluyen medidas sanitarias específicas (Garasa y Tiestos, 2020). Por lo tanto, el cuidado de la salud para la reactivación de la economía a nivel mundial resultado importante para las unidades de análisis (Luna y Andrade, 2020). Porque la responsabilidad y prioridad del turismo son las personas y el bienestar (UNWTO, 2020). Por esta razón, Richard Daft menciona que el tipo de decisiones organizacionales varían según la complejidad y se categorizan de manera programada o no programada. Es importante mencionar que en las organizaciones se presentan ciertas disfunciones, es decir, aquellos errores ocasionados por fallas dentro de la estructura organizacional y que pueden presentarse a lo largo de toda la estructura y trasgredir la eficiencia en la empresa (Chacon, 2015). En este sentido, un control de calidad ayuda a detectar la presencia de errores, antes, durante y después, con el objetivo de verificar que los productos o servicios cumplan con los requerimientos mínimos conforme los estándares de calidad (Alfonso, 2018). Por esta razón, se optó por el paradigma estructural funcionalista desde la perspectiva actual de Anthony Giddens, debido a la trascendencia para explicar aquellos comportamientos que se suscitan tanto en el individuo de manera personal como en el desempeño a nivel organización.

La investigación inició con el interés de proveer de un mayor número de evidencias del desarrollo e implementación de la diferenciación por procesos como parte de la competitividad del sector hotelero. Para responder al planteamiento del problema, y en particular aquellas situaciones problemáticas que se presentan de manera frecuente en la hotelería. Es perceptible con fundamento en las bases teóricas que los hoteles han buscado soluciones para los conflictos, problemas o disfunciones que se generan tanto administrativamente como de

manera operativa. En este sentido, para responder a la pregunta principal acerca de ¿Cómo influye la diferenciación por procesos para desarrollar las capacidades competitivas del departamento de división cuartos de hoteles cinco estrellas del Puerto de Acapulco?, fue necesario integrar en tres preguntas específicas una serie de proposiciones para obtener tanto la información como los datos. Por esta razón, se plantearon tres objetivos específicos y un diseño metodológico estructurado de tal forma, para obtener información de tres maneras diferentes.

La investigación consideró una serie de preguntas específicas para responder el objetivo general planteado, el cual consiste en explicar la diferenciación por procesos como estrategia para desarrollar las capacidades competitivas del departamento de división cuartos de hoteles cinco estrellas del Puerto de Acapulco. En primer lugar, se investigó ¿Qué función cumplen los procesos de calidad del departamento de división cuartos en los establecimientos de hospedaje?, y es a partir del análisis FODA que se encontró una serie de categorías agrupadas en fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Las implicaciones que se detectaron con la técnica de la observación simple para la descripción son las siguientes: la sección de fortalezas agrupó como indispensable en la implementación de estrategias de procesos contar con organigrama departamental porque este representa la forma apropiada y adecuada para la realidad hotelera (Ramírez C. C., 1990). También, la apropiación de un sistema hotelero, descripción de funciones, reportes, registros y bitácora. Así mismo, administrar los recursos desde la aplicación de diagramas de funciones y procesos, supervisión y evaluación de procesos. Porque es relevante y una necesidad del enfoque de los efectos del sistema de información interorganizacional sobre los procesos y los indicadores de desempeño (Louillet, Bédard, Y Dongmo, 2021). Cabe destacar que dentro de los elementos que se encontraron como atributos de diferenciación: ubicación, estrategias de mercadotecnia y precios. Estos atributos son parte de la planeación, donde se considera la relación entre procesos administrativos hacia la gestión de la calidad (Guerra, 2019).

Las debilidades con relación a lo observado, se centraron en la falta de capacitación permanente del personal, en algunos casos en el hotel 1 la falta de uniformidad en la presentación del personal operativo, falta de estandarización del servicio, accesibilidad para

personas discapacitadas, falta difundir con mayor comprensión el servicio personalizado, eficiencia en el tiempo de check in - check out. Como fue analizado por Morales (2018) que señala que el personal desconoce procesos que se deben realizar en la auditoría nocturna, la implementación de formatos y reportes. Así mismo, para Intrigado (2018) que consideró que el departamento de ama de llaves, no recibe capacitación sobre la aplicación de mejores procesos. Por lo tanto, de acuerdo con Falcones (2019) los gastos del departamento de ama de llaves generan un déficit en el presupuesto, ya que al incrementarse afecta a la liquidez del hotel, así como, la falta de gestión de energía, agua, contaminación del aire y manejo de residuos. En consecuencia, las amenazas se podrían presentar en las disfunciones en los departamentos, pérdida de huéspedes, pérdida de confianza, conflicto interno entre departamentos. Dichas disfunciones afectan la eficiencia en la empresa (Chacon, 2015), incluso con aquellos protocolos complejos jerarquizados y rígidos (De la Peña et al. (2020). Así como, señala Hall (1983) en las situaciones de comunicación horizontal y vertical. Sin embargo, se encontraron oportunidades como la reestructuración referente al organigrama, actualizar el sistema hotelero, realizar un sistema de gestión interno, incorporar reportes de manera transversal, implementar la tecnología, rediseñar los esquemas de coordinación, auditorías continuas, entrega del producto, rastreo de clientes. Las áreas de oportunidad representan estrategias de diferenciación que tratan de crear valor para el cliente a todo lo largo de la cadena (Porter, 2002). Cabe destacar, que en consecuencia la cadena de valor contribuye a la satisfacción del cliente, a través de procesos eficientes, sin desperdicios o despilfarros (Vaca, 2020).

El estudio de caso implicó profundizar en los procesos de indagación, para conocer desde una perspectiva inclusiva, pero interna de la división de cuartos. Por lo tanto, en este segundo apartado se buscó el acercamiento con los gerentes de división cuartos para obtener información con mayor profundidad del cuestionamiento respecto a ¿Cuáles son las necesidades del Departamento de División Cuartos en función de sus características, técnicas y recursos disponibles de los procesos estratégicos y operacionales, a partir de las dimensiones de un modelo de calidad?, se respondió a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes. Donde los códigos con mayor ocurrencia en la dimensión de contexto de la organización fueron: los códigos 1:1C3 y 1:3C2 enfocados en la necesidad de coordinación, la comunicación interna, programación y entrega de habitaciones. La información de esta

categoría coincide con Jaramillo (2015) que señala que una correcta estructuración del organigrama del hotel evita problemas en la comunicación y en la coordinación. Así como, Sexton (1996) afirma que la finalidad la organización es la coordinación frente a la división de trabajo. Además, se encontró los códigos 1:2C1 y 1:1C1 para planear las responsabilidades respecto a estándares de calidad y servicio por departamento, que coincide con Parra (2009) por que debe existir un plan estratégico para una gestión eficiente, así como, un diagnóstico estratégico. Es importante reconocer que una vez planeada las actividades relacionadas con cada uno de los estándares de calidad, se asegura un funcionamiento adecuado, de esta manera, de acuerdo con Parasaruman, V, L. (1990) al realizarse un servicio de calidad todo el mundo gana, y es a partir de la planeación en las administraciones como se puede fundamentar el punto de partida hacia donde se visualiza a la empresa. La dimensión de planeación presentó los códigos co-ocurrentes entre las tres entrevistas el 3:1P1-3:2P1-3:3P1 respecto a la toma de decisiones, enfocado al respeto y cumplimiento a los estándares ya establecidos. Como señala el autor Richard Daft (2010) que la toma de decisiones es el proceso para identificar y resolver problemas. Por lo tanto, es importante tener presente las decisiones organizacionales programadas y no programadas. Por ello, el análisis estratégico es importante (Johnson y Scholes, 1997).

Los códigos que se asocian en co-ocurrencias respecto a la dimensión de liderazgo son 2:1LID1-2:2LID1-2:3LID1 respecto al cumplimiento a los estándares, la política de calidad y el compromiso a los servicios con el cliente. Como señalan Becerra, Andrade y Díaz (2018) respecto a la responsabilidad de la dirección, el manejo de calidad y todas las implicaciones en las funciones de la empresa. Cabe destacar que es la organización quien determina y selecciona las oportunidades de mejora para cumplir y aumentar la satisfacción de los huéspedes (Cruz, López y Ruiz, 2017). Las co-ocurrencias de la dimensión de soporte son los códigos 4:1S2 y 4:2S1 enfocados en la atención, diagnóstico y la evaluación de la actitud y aptitud del capital humano. En este sentido, es necesario desarrollar la política de calidad con fundamento en el código 4:3S1 para la capacitación permanente por áreas, y de ser necesario recurrir al código 4:3S2 de la asesoría externa especializada en formación de estándares e implicaciones del desarrollo de recursos humanos (Short y Anderson, 2020). Como señala Millán y Gómez (2018), donde la capacitación, entrenamiento y acondicionamiento del personal, marketing, incorporación de tecnología, innovación son importantes y buscar crear

acciones interfuncionales que aporten a la marca de manera interna hacia las partes externas (Barros, 2021). Daft (2010) afirma que se debe crear una tendencia a la capacitación continua para mejorar la empresa. Mientras que, para Wheelen y Hunger (2007) la estrategia del modelo (VRIO) Valioso, Raro, Inimitabilidad, Organización, es una forma de reconocer si las competencias centrales, recursos y capacidades captan valor. Otra co-ocurrencia significativa fueron los códigos 4:2S2-4:2S3-4:2S4 respecto a mobiliario y materia prima para mejorar programas, procesos, mobiliario, brazaletes, Papelería, etc. Así como, los autores Becerra, Andrade y Díaz (2018) relacionan los recursos, la competencia, la toma de conciencia y la información documentada en la categoría de soporte. Es importante destacar que actualmente, las empresas se apoyan en la asesoría externa especializada. Y como soporte físico optan por un software o sistema hotelero para las funciones y aplicaciones a desarrollarse en el hotel. Ramos y Ramos (2011) señalan dos de estos servicios como (IAAS) Infrastructure as a Service, sitio web que ofrece recursos informáticos como un servidor en línea o el software (SAAS) Software as a service, que proporciona servicios de aplicaciones o software con permisos de dominio y hosting rápido. Además, Gavilanes (2014) menciona algunos de estos sistemas pioneros en la administración hotelera como Fidelio, Arpon entre otros. No obstante, actualmente software como Logimic, Cloudbeds o Front2go proporcionan servicio online con capacidad para almacenamiento de datos en línea. Y el sistema o software Opera, un sistema que administra toda la información.

Las co-ocurrencias detectadas para la categoría de operación del hotel, corresponden a los códigos 5:1O3-5:2O1-5:3O2 y comprenden desarrollar cursos, programar los departamentos y generar planes de trabajo por área. Otras ocurrencias como sistemas modernos, logística de operación, software para la administración del hotel y manuales de operación. En otras palabras, como señala la norma ISO 9001 (2015) que considera las categorías encontradas en la investigación de campo dentro de la interacción del control de los procesos. Las co-ocurrencias detectadas en la dimensión de evaluación de desempeño son 6:1E2-6:2E1-6:3 respecto a la supervisión continua del personal por área de trabajo. Por ello, la norma ISO 9001 contempla la auditoría interna. Incluso a nivel departamental el control de comportamiento y el control de resultados que ayudan para la supervisión del desempeño del personal. Debido a que a nivel de alta gerencia se emplean los subsistemas de presupuesto, reportes financieros, reportes estadísticos, sistemas de recompensa como indica Daft (2010).

En este sentido, Paredes y León (2021) señalan que la auditoría nocturna, la auditoría de ingresos, auditoría operacional, administrativa, auditoría financiera y auditoría de egresos son esenciales para la supervisión. Acciones que fueron notorias durante la observación por áreas. Por otra parte, las co-ocurrencias de la dimensión de mejora son los códigos 7:2M3-7:3M3 con respecto a la revisión de los portales en línea y garantizar el cumplimiento a los requisitos que se ofrecen en plataformas digitales. Además, los códigos 7:1M1-7:2M1-7:3M1 acerca de la capacitación del personal programada y el cumplimiento a los requisitos del servicio. Estos principios son básicos al buscar el nivel de satisfacción y mejorar la calidad de los servicios en las empresas hoteleras como mencionan Veloz y Vasco (2016). Por tal motivo, Ali, Ahmad y Idris (2020) señalan que se deben desarrollar métodos destinados a estandarizar las mejoras y otras oportunidades. Es por esto, que se debe adoptar presupuestos para la estandarización de procesos (Fagua y Murcia, 2018). Porque siempre es necesario proporcionar seguimiento a la prontitud del servicio, puntualidad en la entrega, cumplimiento, exactitud de los requisitos del servicio adquirido, relación beneficio-costos (Riera y Naranjo, 2013). De esta forma, se puede conjuntar cada estrategia para lograr una diferenciación en la empresa y construir nuevos modelos conceptuales de la gestión de calidad (Jácome, 2021).

El diseño de la investigación consideró el enfoque mixto con una preponderancia cualitativa, donde se describieron las categorías encontradas resultado de las técnicas de investigación. Por otro lado, para el seguimiento al enfoque cuantitativo se formuló una tercera pregunta de investigación que consiste en determinar ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de procesos de calidad y los indicadores de diferenciación considerados por el departamento de división cuartos de las empresas del sector hotelero?, Los principales resultados están en función de las dimensiones para mejorar la calidad las cuales son: contexto de la organización, liderazgo, planeación, soporte, operación, evaluación del desempeño y mejora (Becerra, Andrade y Díaz, 2018). Para el caso del contexto de la organización, un total de 95% contestaron de acuerdo y totalmente de acuerdo, con relación al planteamiento si la coordinación e interacción mejora en los colaboradores, si cumplen los procesos internos del departamento división cuartos. Precisamente, coincide con la actualización de la norma ISO9001:2015 que modificó categorías y conceptos para profundizar en los procesos del funcionamiento del sistema de gestión de calidad de la empresa (Lovera, 2004). Sin duda, un primer paso para acreditar los principales programas en materia de certificación turística

(SECTUR, 2019). Que son necesarios para el cumplimiento con la normatividad, pero también para generar valor en la empresa.

La dimensión liderazgo mostró un comportamiento favorable con 83.33% del indicador de la eficacia al seguimiento de procesos de la dirección estratégica de la organización, debido a que el personal mostró estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto cumplimiento de los colaboradores con los procesos de calidad establecidos por la dirección estratégica del departamento. Cabe destacar que el 8.33% indicó estar totalmente desacuerdo y en desacuerdo, por un 8.33% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Percepciones, que representan posicionamientos de algunos colaboradores que pueden estar enfrentando algún tipo de rechazo a las estrategias de la alta gerencia. Por lo tanto, como señala Patiar y Wang (2020) los hoteles deben facilitar el liderazgo transformacional, para lograr un nivel apropiado para las empresas. La dimensión de planeación consistió en conocer si se establecen planes para realizar cambios en procesos de calidad, donde el total 80% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo con este indicador acerca de que existe la planeación de los cambios. Y el 3.34 % externó un total desacuerdo, y en desacuerdo. Cabe destacar que el 16.67% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es decir, se percibe una aceptación. En este sentido, para Estrada, Morgan y Cuamea (2015) los rubros importantes consisten en los sistemas y el software; así como, el internet y el hardware. También, señalan aspectos importantes de estudiar en la hotelería como la capacitación del personal, programas, implementación de nuevos procedimientos de servicio, control de las dificultades, certificaciones, los sistemas y el software. Las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y del conocimiento desde el nuevo entorno global del turismo y concretamente de la hotelería resulta una excelente oportunidad para elevar los niveles de competitividad (Jiménez y Torres, 2020). De ser necesario, y pertinente para el logro de objetivos con relación a los procesos de calidad se puede recurrir a apoyos externos, es decir, a través de certificaciones externas como ISO, Q de calidad u otro tipo de certificaciones (Aznar, Bagur, y Rocafort, 2016). Sin embargo, resulta apropiado analizar a los colaboradores que no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, porque podría existir el hecho que no estén enterados de estos cambios, lo cual evidencia una falla en la comunicación interna. Debido a que todo proceso hotelero consta de diferentes procedimientos para cada área, con procesos y subprocesos para planificar y obtener una secuencia ordenada (Cusme, 2018).



Camisón, Cruz y González (2006) señalan respecto a la apreciación de un cambio organizacional que reforzar el soporte en la organización para ofrecer de forma fácil y cómoda un producto o servicio, puede ser a partir de canales físicos y virtuales. Con relación a la dimensión de soporte. Un total de 93.34 % de encuestados opinó que se cuenta con la disponibilidad de los recursos de acuerdo con el indicador, es decir, existe la infraestructura disponible para la operación y el logro de productos y servicios. Y un 6.67% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Cabe destacar que algunos entrevistados presentan cargos de supervisión, y visiblemente este margen de colaboradores que no están de acuerdo, pueden tener en consideración cambios que necesite la empresa. En este sentido, Mora y Duran (2017) señalan el análisis de la demanda de los servicios y el análisis de proveedores como elementos operacionales necesarios de revisión. Aspectos que pueden estar relacionados con la percepción negativa de los colaboradores. Asimismo, la competitividad considera la eficiencia en el uso de los recursos y producción más limpia según García, García y Cabello (2017). O bien la evolución de los procesos cambiantes acordes al uso de las nuevas tecnologías (Damián y Suárez, 2015). Por esta razón, es importante la atención y acopio de recursos materiales y humanos, para la realización de objetivos (Ponce, 2017). Por lo tanto, como sucede en los hoteles, es deseable que los gerentes en los establecimientos hoteleros tengan educación superior, para tener visión para avanzar en nuevos mercados (Mitrevva, Tahiri, Kovaci, y Filiposki, 2020), incluso retomar nuevas dinámicas de entrenamiento como Coaching and Mentoring para el éxito (Lall, 2021). Esto coincide con la esencia del paradigma estructural funcionalista de Giddens respecto a que la empresa también aprende de los colaboradores.

Con relación a la dimensión de operación, un 90% de encuestados estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo, con el indicador de interacción del control de los procesos. Solo el 3.33% en desacuerdo y 6.67% ni de acuerdo ni en desacuerdo. En este sentido, la percepción acerca de que los procesos para proporcionar información de los productos, servicios y contratos a los clientes tienen trascendencia en la prestación del servicio. Mientras que, la dimensión enfocada a la evaluación de desempeño observó una alta calificación en la escala de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 95% total del indicador concerniente a la auditoría interna y un 5% respondió de manera neutral. Un resultado favorable como señala Mintzberg en la configuración de la organización divisional que influye en el desempeño de

las empresas. La supervisión requiere de una administración efectiva donde se destaca diversificación de mandos (Ponce, 2017). Tal como, Louillet, Bédard, y Dongmo (2021) consideran importante la necesidad del enfoque de los efectos del sistema de información interorganizacional sobre los procesos y los indicadores de desempeño. En cuestión de la dimensión de mejora se encontró resultados semejantes con la dimensión de evaluación de desempeño, debido a que la suma entre el número de encuestados que respondieron de acuerdo y totalmente de acuerdo sumo 95% con relación al aseguramiento de la mejora continua de la organización. Y un 5.00% respondió de forma neutral. Para Villafuerte (2019) es necesario un plan de mejora que permita detectar los problemas que acontecen en las empresas de hospedaje. Dicho lo anterior, Guzmán y Medina (2019) destacan la necesidad de la adaptación permanente y constante a las necesidades cambiantes de la sociedad para mejorar la productividad y competitividad.

El autor Ricoy (2005) contempla la división del trabajo, como la división de las operaciones y la progresiva subdivisión y diferenciación. Al mismo tiempo, Porter (2002) en el desarrollo de las estrategias genéricas considera la concentración en la diferenciación, particularmente como una estrategia de mayor complejidad, pero con altos beneficios. La apreciación de la dimensión de competitividad en el primer ítem con enfoque en la concentración en la diferenciación, a partir del indicador de gestión de procesos, registró un total de 96.67% favorable. Debido a que se aumentan las capacidades competitivas en la empresa. Como señalan Bateman y Scott (2009) que la diferenciación estructural se crea a través de la división y de la especialización del trabajo, es así, que el desarrollo de atributos y procesos favorece la diferenciación (Pacheco et al., 2021). El segundo ítem relacionado con la ventaja competitiva enfocada en las actividades de soporte, registró un 96.66% de resultados favorables, acerca de las actividades de soporte como personal, infraestructura y tecnología como factores que permiten mejorar la adaptación a nuevos procesos para el funcionamiento de la empresa, como Vatan y Dogan (2021) que señalan que la automatización ayuda a los hoteles. Porque para diferenciarse es necesario la gestión de la innovación, el desarrollo de productos y la marca (García, Durán, Hernández y Moreno, 2018). Es así, que para Johnson y Scholes (1999) es necesario alcanzar una alta participación en el mercado, por encima de los competidores, de tal forma que la diferenciación se entiende como una habilidad en los directivos para estar lo suficientemente próximos al mercado. En este sentido, existe

coincidencia con el planteamiento de Jones (2008) que para crear valor y mejorar el rendimiento debe proponerse un cambio organizacional y de los niveles de recursos humanos y funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales, para Szymańska (2021) la cultura organizacional representa un activo para transformar procesos de la organización. En ese mismo contexto, el tercer ítem de la variable dependiente consiste en los atributos que sean distintos en la entrega del producto. Donde la percepción de los colaboradores observó un total de 95% de encuestados de acuerdo y totalmente de acuerdo con relación a la implementación de nuevos procesos, que contribuyen a la eficacia de la empresa. Y solamente un 5.00% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo. Precisamente, Camisón Cruz y González (2006) mencionan necesario un cambio en la cultura organizacional relacionada con los procesos y combinación de las habilidades existentes entre los colaboradores. la diferenciación estructural que señalan Bateman y Scott (2009), es decir la organización subdividida en tareas menores. En el mismo sentido, Hammer y Champy (1994) aluden a la reingeniería de procesos para alcanzar óptimas condiciones para la organización. En este punto radica la intencionalidad del estudio de caso centrado en la configuración divisional. Como señalan Alvarino y Rubina (2018) que la diferenciación es una estrategia que debe proveer de una guía para las decisiones que tiene que tomar una empresa. Además, de atenderse los procesos productivos y administrativos en función a la orientación, necesidades y decidir las ventajas para competir (Arellano, 2017). Debido a que actualmente, el peligro de perder posición en el mercado es aún mayor (Trout y Rivkin, 1996). De esta manera, el estudio intensificó el análisis en el proceso de gestión del conocimiento, para desarrollar organizaciones proactivas y adaptables a las necesidades externas, cambios y lograr mejores desempeños organizacionales (Kaldeen y Sabraz, 2020).

## CONCLUSIONES

Una vez obtenidos los resultados de la investigación conforme al objetivo general planteado, el cual consiste en explicar la diferenciación por procesos como estrategia para desarrollar las capacidades competitivas del departamento de división cuartos de hoteles cinco estrellas del Puerto de Acapulco. Los resultados permiten describir las particularidades concernientes a las categorías y dimensiones del diseño metodológico enfocado en procesos de calidad y competitividad por diferenciación. Primeramente, se obtuvo información relevante a partir de la observación, y el acercamiento e interacción con los gerentes de división cuartos. Además, se observó consistencia en los resultados estadísticos de la evaluación realizada a la división de cuartos.

La primera conclusión del estudio se deriva de la identificación de las funciones que cumplen los procesos de calidad del departamento de división cuartos en los establecimientos de hospedaje. Por ello, al incorporar la descripción de funciones de la división, los diagramas de flujo y organigramas. Se observa necesaria la actualización de cada uno de los aspectos señalados anteriormente. Debido, a que la administración debe continuar innovando en cada proceso interno. Las empresas en la búsqueda de ahorro por concepto de nómina, duplica ciertas funciones que están destinadas para otro perfil. Este tipo de acciones puede afectar severamente en el funcionamiento en cuestión de procesos de calidad, y comprometer la coordinación, la adaptación y comunicación departamental, además de generar gastos e inversión en capacitación. Aunado a esta situación, puede afectar la imagen de las empresas frente a los huéspedes. Por lo tanto, los cambios deben de ser previstos y planeados de manera adecuada. Por esta razón, se diseñó el diagrama de flujo general de las funciones y un organigrama de división cuartos porque permite identificar la relación entre los departamentos de la división, las actividades son generales y pueden simplificarse, dependiendo la capacidad y tamaño de la empresa.

Como complemento en respuesta a la pregunta de investigación, se presenta una relación de atributos en la cadena de valor por procesos, donde resalta la administración de los recursos en la capacitación del personal, el desarrollo tecnológico respecto a equipamiento en software hoteleros y la adquisición de servicios o proveedores de material de trabajo como sistema, llaves, papelería, brazaletes, etc. También se incorporó un diagrama de los formatos,

reportes y listados de división cuartos, los cuales son las herramientas necesarias tanto para administrar como para la operación. El análisis FODA de la observación del funcionamiento del departamento de división cuartos mostró que las áreas de oportunidad se centran en reestructurar el organigrama de la empresa, actualizar el sistema hotelero, realizar un sistema de gestión interno, incorporar reportes de manera transversal, implementar la tecnología, rediseñar los esquemas de coordinación, auditorías continuas, entrega del producto, rastreo de clientes.

A manera de segunda conclusión y en relación a las necesidades del departamento de división cuartos en función de las características, técnicas y recursos disponibles de los procesos estratégicos y operacionales, a partir de las dimensiones de un modelo de calidad. Se retoman las co-ocurrencias entre los gerentes de división cuartos y las co-ocurrencias en la dirección de la división. Los gerentes responsables coincidieron en los códigos 1:1C3 y 1:3C2 que refieren a la necesidad de coordinación en el contexto de la organización. Es decir, las unidades de análisis consideran imperativa la coordinación en el funcionamiento de la estructura organizacional. Las co-ocurrencias de la red temática de liderazgo son 2:1LID1-2:2LID1-2:3LID1, de los cuales es prioridad el cumplimiento a los estándares, la política de calidad y el compromiso a los servicios con el cliente. Los códigos co-ocurrentes en la red temática de planeación 3:1P1-3:2P1-3:3P1 conciernen a la toma de decisiones implica el respeto y cumplimiento a los estándares establecidos para promover el buen ambiente de trabajo. Las co-ocurrencias referente a soporte refieren al desempeño del capital humano, diagnóstico y la evaluación de la actitud y aptitud que tienen los colaboradores y prestación del servicio que implica el código 4:1S2 y 4:2S1.

Las co-ocurrencias detectadas para la categoría de operación del hotel, corresponden a los códigos 5:1O3-5:2O1-5:3O2, desarrollar cursos, sistemas modernos, logística de operación, software para la administración del hotel. Las co-ocurrencias detectadas en la evaluación de desempeño son 6:1E2-6:2E1-6:3 las cuales se agruparon en la supervisión continua del personal por área de trabajo. Los códigos referentes a las categoría de mejora son 7:1M1-7:2M1-7:3M1, se enfocan en la capacitación del personal programada para mejorar la eficiencia en el servicio y cumplir los requisitos que se ofertaron al huésped.

La tercera conclusión es a partir de la relación entre las dimensiones de procesos de calidad y los indicadores de diferenciación considerados por el departamento de división cuartos de las empresas del sector hotelero. La dimensión de contexto de la organización mostró en un 95%, la aprobación que al aplicarse los procesos internos existe una mejor coordinación e interacción en departamento división cuartos. Un 83.33% de los encuestados aceptan que efectivamente se cumplen con los procesos de calidad establecidos por la dirección estratégica del departamento. La dimensión de planeación un 80.00% están de acuerdo que se establecen planes para realizar cambios en procesos de calidad. Respecto a la dimensión de soporte que es la disponibilidad de recursos, en cuestión de infraestructura disponible para la operación de los procesos y el logro de productos y servicios, así como del capital humano, el 93.34% de los encuestados respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Y una minoría 6.67% respondieron de manera neutral. Es importante a nivel organizacional considerar incluso un margen de minoría debido a que puede estar enviando señales de alguna área de oportunidad.

La dimensión de operación observó un 90% de encuestados de acuerdo y totalmente de acuerdo, que opinan de manera favorable que se revisan los procesos para proporcionar información de los productos, servicios y contratos a los clientes. Una acción por demás oportuna para garantizar la satisfacción de los huéspedes. Como señala Castilla y Alarcón (2017) que todo se resume en la satisfacción y superación de las necesidades y requerimientos que tenga el turista. Con relación a la evaluación de desempeño el 95% contestó de manera positiva referente a que existe supervisión, análisis y evaluación de los procesos para asegurar resultados válidos. Mientras que un 5% respondieron de manera neutral. Un 95 % de los encuestados contestaron a favor de que los procesos internos cumplan con los requisitos de los clientes y las acciones correctivas de ser necesario. Se concluye que las dimensiones seleccionadas para evaluar la percepción de colaboradores en función de los procesos de calidad y competitividad resultaron favorables para el estudio. Además, de guardar una relación con las categorías de las redes semánticas del objetivo dos, y la apreciación del análisis FODA.

Las implicaciones sobre los resultados obtenidos consideran las correlaciones obtenidas a partir de la prueba de Pearson como medida de correlación, donde se acepta la

hipótesis alternativa (H1) que los procesos internos enfocados en la supervisión, análisis, evaluación y soporte se relacionan significativamente con la estrategia genérica de diferenciación al asegurar la adaptación, coordinación e interacción a nuevos procesos para la eficacia y funcionamiento de la administración y operación del departamento de división cuartos de hoteles categoría cinco estrellas de Acapulco. Luego que el coeficiente de correlación de Pearson entre la variable 06 y 09 obtuvo una correlación de 0,735 y una significancia bilateral de  $0.000 < .05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, debido a que se relaciona significativamente los procesos de calidad con la estrategia de diferenciación (Hernández et al., 2018). Se observa que existe entre las variables una correlación positiva alta, ya que es aceptable mayor que la escala .50. Esto en perspectiva de los colaboradores encuestados. Cabe destacar que la estrategia por diferenciación permea en la estructura organizacional de los hoteles. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0), donde se menciona que los procesos internos enfocados en la supervisión, análisis, evaluación y soporte, no se relacionan significativamente con la estrategia genérica de diferenciación para asegurar la adaptación, coordinación e interacción a nuevos procesos para la eficacia y funcionamiento de la administración y operación del departamento de división cuartos de hoteles categoría cinco estrellas de Acapulco.

En este orden de ideas y en acuerdo con los resultados e hipótesis, con referencia al problema de investigación resulta relevante conocer, describir y explicar la importancia de desarrollar la estrategia de diferenciación en la administración divisional de los hoteles cinco estrellas. Tal es el caso, de la revisión de literatura que permitió el análisis de una serie de documentos, como artículos científicos, libros, manuales y fuentes oficiales. Cabe destacar que el acercamiento a las categorías y variables de acuerdo con lo revisado aún carece de profundidad, al menos en el sector hotelero en la estructura divisional. Donde se gestan las estrategias empresariales y corporativas. Por lo tanto, es necesario continuar profundizando en el estudio de la dinámica organizacional de los hoteles, desde diferentes perspectivas dada la relevancia que tiene para el destino turístico. La investigación consideró la configuración de las estructuras, específicamente, la forma divisional que se adapta a la forma de trabajar del sector hotelero. Y se delimitó al departamento de división cuartos, debido a que es un enlace común e importante para todo el hotel como estructura organizacional. Así mismo, se concluye que el diseño metodológico permitió obtener la información necesaria para explicar

tanto la comprensión del tema como la asociación de variables. Además, se logró construir y validar un instrumento de medición para esta área denominado instrumento de medición de Procesos de Calidad y Competitividad (IMPCC).

La utilidad práctica del estudio consiste en la innovación de estrategias de adaptación a nuevos procesos y fomentar el conocimiento para la coordinación entre departamentos de división cuartos en hoteles cinco estrellas. Así mismo, la investigación cuenta con una cohesión y adherencia entre las categorías y variables de estudio, a partir de un marco teórico diseñado con tal fin. De esta forma se puede comprender, entender e identificar de manera preventiva o correctiva aquellas dificultades que se presentan en el área de división cuartos, donde se presentan temas concernientes a los estándares de calidad como: la atención al huésped, procesos administrativos, procesos operativos, entre otros. Así mismo, el estudio tiene aportación e utilidad metodológica, debido a que propone la construcción y validación de un instrumento de medición de Procesos de Calidad y Competitividad (IMPCC) para el departamento de división cuartos, de esta forma se difunde el método científico para analizar casos con características semejantes.

Las limitaciones de la investigación se presentaron por la falta de estudios previos en el área de división cuartos para concentrar para la investigación. Así mismo, durante el primer acercamiento con las unidades de análisis, faltó obtener información contable para profundizar de manera práctica en los reportes informativos, como los reportes y datos estadísticos como ingresos, ajustes, etc. Esta situación, se presentó conforme a la política interna de derechos a la protección y privacidad de los datos, esta circunstancia evitó obtener datos fehacientes que ayudan a comprobar ciertas decisiones organizacionales. Otra limitación circunstancial e impredecible se presentó en el primer trimestre del año 2020, debido a una alerta mundial por la emergencia sanitaria denominada SARS-Cov-2 o Covid-19 (coronavirus), que inició una nueva normalidad para la humanidad. Durante todo el transcurso del año 2020 y del año en curso, se interrumpieron actividades de producción, generando afectaciones de toda clase. Un hecho que afectó severamente la continuidad de las actividades diarias. Presentó impactos negativos para la sociedad. Desde los distintos ámbitos. Sobre todo el social y económico.



La reducción del tamaño de la muestra de las unidades de análisis representó una limitación para la investigación. Debido a que a consecuencia de la emergencia sanitaria se presentaron nuevas restricciones de carácter obligatorio para acceder a espacios públicos. Además, del distanciamiento sanitario para evitar riesgos de contagio. No obstante, se buscó la manera, permisos con apego a las disposiciones de las autoridades sanitarias, y acuerdos con las unidades de análisis para proseguir con el trabajo de campo, con las medidas y protocolos de salud implementados por las empresas.

Las líneas futuras de investigación que se encontraron una vez analizada la información en conjunto. Consisten en una serie de aspectos para ampliar el conocimiento en el campo del turismo. La división de cuartos de un hotel se relaciona con otras divisiones departamentales donde existen áreas de oportunidad en la gestión administrativa. Por lo tanto, una futura línea de investigación es la continuación de la estrategia por diferenciación, a partir de la interacción con otras divisiones departamentales. Otra línea futura de investigación puede ser desde la interacción por auditoría interna. En este apartado podría profundizarse la investigación a partir de ciertos elementos contables para mejorar la gestión ingresos y egresos. Porque la administración comprende la relación entre activos y pasivos. Sin embargo. Es importante contar con los permisos de las empresas para la obtención de datos. De otra forma, investigar la información podría causar una dificultad para el trabajo de campo. La validación de nuevos indicadores entre las variables de procesos y competitividad, hacia objetivos específicos para funciones particulares como se suscitan en las áreas de recepción, reservaciones y ama de llaves.

## RECOMENDACIONES

La investigación consideró los procesos como un medio para buscar la competitividad de las empresas. De acuerdo con las evidencias encontradas en el trabajo de campo, así como, de cada resultado obtenido, se realizaron las siguientes recomendaciones para contribuir a la disciplina del turismo.

La academia de investigación científica

1. Estudiar las tendencias y comportamientos estructurales actuales desde las dinámicas adoptadas por los hoteles, y con base en las desventajas que ocasionó la emergencia sanitaria por SARS-Cov- 2. Una de estas situaciones es la reconfiguración estructural en la plantilla laboral.
2. Promover la actualización de los programas de estudio, con énfasis en el desarrollo de competencias metodológicas de investigación, en nivel licenciatura y posgrados, esto ayudará a los estudiantes a comprender y desarrollar diseños de investigaciones congruentes y con apego a las realidades que se presentan de manera constante y cambiante. Debido a que la producción científica se especializa con mayor profundidad.
3. Coadyuvar de manera íntegra en la difusión y publicación de las investigaciones de los estudiantes, con base en el trabajo en equipo, ética, la asistencia vocacional y formativa, para generar conocimiento teórico y práctico en caminado al bienestar común.
4. Asegurar el compromiso con la generación y difusión del conocimiento, para evitar sesgos ante cuestiones políticas o de otra índole ajena a la investigación científica. Esto proporciona certeza, compromiso y confianza en la academia de investigación ante la sociedad.

Al sector turístico

1. Fomentar diagnósticos y supervisión al cumplimiento de las certificaciones turísticas, porque es necesario contar con empresas competentes, y precisamente gestionar las certificaciones es un proceso clave para la actualización del sector.
2. Apoyar a las universidades con acciones colaborativas entre el sector turístico y el educativo, con la aceptación de convenios entre ambas instancias, en esta relación se pueden generar contribuciones importantes para el turismo.

3. Integrar las propuestas académicas que surgen de las investigaciones, en las áreas de oportunidad detectadas, esta acción representaría un parámetro para la confirmación teórica práctica o bien para futuras líneas de investigación.

#### Sector hotelero

1. Revisar oportunamente la estructura organizacional y la configuración divisional, para evitar la acumulación de disfunciones, o afunciones que afectan aspectos relacionados con la adaptación, coordinación y comunicación interna de la empresa.
2. Generar acciones pertinentes para la difusión de la política de calidad, la evaluación de desempeño y la mejora continua, con base en un diagnóstico inicial, seguimiento y una valoración final.
3. Identificar los procesos de calidad que han generado valor en la empresa, pero también identificar aquellos procesos que han ocasionado pérdidas a la empresa. Esta acción permitirá adoptar modelos que se adapten a las necesidades específicas administrativas y de operación. Puede iniciar con un análisis FODA, y contrastarse con la auditoria.

#### Gobierno

1. Proveer el soporte financiero para el equipamiento de las instituciones educativas que no solo capacitan de manera profesional o en la investigación científica, sino, en la formación integral del individuo.
2. Asegurar los apoyos con relación a las becas para estudiantes, una inversión significativa para el desarrollo de profesionistas e investigadores. Además, de representar una alternativa pertinente y congruente en el desarrollo humano.

#### Sociedad

1. Asumir el compromiso de informarse en las plataformas digitales, acerca de la oferta formativa para prepararse o capacitarse, a través de las instituciones educativas.
2. Atender las recomendaciones que genera la investigación científica para el cuidado de los recursos naturales y culturales de las regiones. Como parte del desarrollo sustentable. El conocimiento mejora las capacidades cognitivas ampliamente y por lo tanto madurez en la toma de decisiones.

## REFERENCIAS

- Adriazén, B. V. (2011). *Diseño de operaciones y determinación de los indicadores de calidad del Hotel Río Verde*. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1249/ING\\_500.pdf](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1249/ING_500.pdf)
- Alfonso, A. (2018). *Las áreas funcionales en las organizaciones : particularidades en las organizaciones turísticas*. Buenos Aires, Argentina: EDULP.  
<https://www.researchgate.net/publication/346250818>
- Ali, A.-B. A., Ahmad, Z., & Idris, J. (2020). Implementation of the PDCA continuous improvement cycle (Plan-Do-Check-Act) as a tool for improving the quality of the cast AA5083 alloy produced in the foundry laboratory. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* , 1-11.  
[https://www.researchgate.net/publication/343109304\\_Implementation\\_of\\_the\\_PDCA\\_continuous\\_improvement\\_cycle\\_Plan-Do-Check-Act\\_as\\_a\\_tool\\_for\\_improving\\_the\\_quality\\_of\\_the\\_cast\\_AA5083\\_alloy\\_produced\\_in\\_the\\_foundry\\_laboratory/fulltext/5f1d257392851cd5fa4890b7/Implementation-of-the-PDCA-continuous-improvement-cycle-Plan-Do-Check-Act-as-a-tool-for-improving-the-quality-of-the-cast-AA5083-alloy-produced-in-the-foundry-laboratory.pdf](https://www.researchgate.net/publication/343109304_Implementation_of_the_PDCA_continuous_improvement_cycle_Plan-Do-Check-Act_as_a_tool_for_improving_the_quality_of_the_cast_AA5083_alloy_produced_in_the_foundry_laboratory/fulltext/5f1d257392851cd5fa4890b7/Implementation-of-the-PDCA-continuous-improvement-cycle-Plan-Do-Check-Act-as-a-tool-for-improving-the-quality-of-the-cast-AA5083-alloy-produced-in-the-foundry-laboratory.pdf)
- Alonso, R. C. (2009). La influenza A (H1N1) y las medidas adoptadas por las autoridades sanitarias. *SciELO*, 35-52.  
[://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-050X2010000100004](://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-050X2010000100004)
- Álvarez, G. J., Del Río, R. M., Durán, S. A., & Urbano, B. (2017). Sistema de calidad turístico español: revisión de la literatura; Durán, Sánchez Amador. *Ágora*, 4-13.  
<https://www.researchgate.net/publication/320161841>
- Alvarino, C. C., & Rubina, R. G. (2018). Control de las estrategias de alta dirección y ventaja competitiva en instituciones prestadoras de servicio de salud de barranquilla. Barranquilla, Colombia: Universidad de la costa CUC.  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2307/8669685%20-%2026671990.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aragón, S. A., Rubio, A., Serna, A., & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *investigación y ciencia*, 4-12.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393002>
- Arellano, -D. H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Domio de las ciencias*, 72-83.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/627/pdf>
- Arias, V. M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Redalyc*, 13-26.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1052/105218294001.pdf>
- Atlas, d. M. (2014). *Atlas de México*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Avelini, H. I. (1996). Total quality management for the hotel industry and tourism. *Tour. hosp. manag*, 67-80.  
[file:///C:/Users/RICHARD/Downloads/8\\_avelini\\_recognized.pdf](file:///C:/Users/RICHARD/Downloads/8_avelini_recognized.pdf)
- Azcárraga, A. P. (2018). *Una nueva hoja de ruta para el turismo mexicano*. México: CNET Consejo nacional empresarial turístico.
- Aznar, J. P., Bagur, L., & Rocafort, A. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital, Universitat Politècnica de Catalunya*, 147-166.  
<https://www.redalyc.org/pdf/549/54943657007.pdf>

- Báez, C. S. (2009). *Hotelería*. México: Grupo Editorial Patria S. A. de C. V.
- Banco, M. (2006). *Reducción de la Pobreza y Crecimiento: Circulos Virtuosos y Circulos Viciosos*. Colombia: Mayol Ediciones S. A.
- Barros, A. D. (2021). *Influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla*. Obtenido de Universidad de la Costa: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8396/Influencia%20del%20Branding%20interno%20en%20la%20orientaci%3%b3n%20de%20los%20colaboradores%20hacia%20la%20experiencia%20del%20cliente%20en%20hoteles%20de%20Barranquilla.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Bateman, T., & Scott, S. (2009). *Administración liderazgo y colaboraciones un mundo competitivo*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Becerra, L. F., Andrade, O. A., & Díaz, G. L. (2018). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1-32. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/35235>
- Benítez, A. A., & Álvarez, N. A. (Abril de 2020). Publication manual of the American Psychological Association APA. Mexicali, Baja California, México: Ciencias humanas. <https://docplayer.es/163476080-Manual-de-estilo-de-publicaciones-apa-mtra-araceli-benitez-arzate-actualizado-enero-tercera-edicion-en-espanol-sexta-edicion-en-ingles.html>
- Benítez, C. M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial.*, 75-82. <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>
- Benseny, G. (2011). *Turismo y territorio*. Buenos aires, Argentina.
- Bermúdez, L. d. (2008). Como implantar y certificar un sistema de gestión de calidad en la Universidad. *Revista de Investigación en Educación*, 5-11. <file:///C:/Users/RICHARD/Downloads/Dialnet->
- Bolivar, B. A. (2001). *El estructuralismo: de Lévi-strauss a Derrida*. España: Efc, S. A.
- Boullón, R. C. (2006). Planificación del espacio turístico. México: Trillas.
- Brull, A. E. (2013). El Modelo EFQM de Excelencia. España: Club Excelencia en Gestión, Tarragona. [https://webfacil.tinet.cat/usuaris/ebrull/CdG-03\\_EFQM\\_2013\\_20170425145447.pdf](https://webfacil.tinet.cat/usuaris/ebrull/CdG-03_EFQM_2013_20170425145447.pdf)
- BSI. (2012). *PAS 99:2012 Specification of common management system requirements as a framework for integration*. London, UK: BSI British Standards Institution. <https://andrewtmarlow.files.wordpress.com/2012/04/pas-99-second-draft-1-7.pdf>
- Buhalis, D., & Moldavska, I. (2021). In-room Voice-Based AI Digital Assistants Transforming On-Site Hotel Services and Guests' Experiences. En C. K. Wolfgang Wörndl, *Information and Communication Technologies in Tourism 2021* (págs. 1-587). Switzerland: Springer Nature Switzerland AG. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7798082/>
- Buitrago, A., & Rey, J. (2021). *Impacto del endomarketing en la generación de valor en las organizaciones del siglo XXI*. Obtenido de Universidad EAN: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10412/BuitragoAdriana2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographers*, 5-12.
- Caballero, M. J., & Rojas, M. M. (2008). Sociedad y educación teoría social sistémica, roles y prácticas educativas. *Sociedad y educación*, 49-74.
- Cabrera, M. A., López, L. P., & Ramírez, M. C. (2011). *La competitividad empresarial. un marco conceptual para su estudio*. Colombia: Ediciones Universidad Central.
- Cadenas, H. (2016). La función del funcionalismo: una exploración conceptual. *Sociologías*, vol. 18, núm. 41, 196-214. <https://www.scielo.br/pdf/soc/v18n41/1517-4522-soc-18-41-00196.pdf>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A. <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Campos, y. C., & Lule, M. N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai* , 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Carrió, F. J., & Consolación, S. C. (2006). La diferenciación como estrategia. *Estrategias de marketing*, 52-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Castilla, A. G., & Alarcón, V. N. (2017). Evaluación de la calidad en establecimientos de alojamiento y hospedaje. *Semestre Económico*, 161-190. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v20n43/0120-6346-seec-20-43-00161.pdf>
- Castro, M., & Portuondo, F. (2009). Economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones. *Ingeniería Industrial*, vol. XXX, núm. 1, 1-4. <https://www.researchgate.net/publication/49595017>
- Cazañas, R. M., González, G. A., & González, S. M. (2011). Diseño de un sistema de gestión de calidad en el procesos de alojamiento en el hotel Gran Caribe Villa Tortuga”. *Ingeniería Industrial*, 37-42. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433575006.pdf>
- CEPAL. (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Santiago de Chile . [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5605/1/S053168\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5605/1/S053168_es.pdf)
- CESTUR. (Enero de 2013). *Centro de Estudios Superiores en Turismo*. Recuperado el 01 de Julio de 2020, de <http://factor-delta.com/ws/?portfolio=sistema-de-clasificacion-hotelera>
- Chacon, G. V. (Mayo de 2015). Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula. Zacapa: Campus San Luis Gonzaga. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>
- Champourcín, E. (2001). *Emile Durkheim las reglas del método científico*. México: Fondo de Cultura Económica, S. A. DE C. V. [https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/45453/mod\\_resource/content/1/LAS\\_REGLAS\\_DEL\\_METODO\\_SOCIOLOGICO\\_-\\_EMILE\\_DURKHEIN\\_-\\_PDF.pdf](https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/45453/mod_resource/content/1/LAS_REGLAS_DEL_METODO_SOCIOLOGICO_-_EMILE_DURKHEIN_-_PDF.pdf)
- Chirinos, C. C., & Rosado, S. J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 165-174. <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- CIETAL, 2. (2004). Centro de Investigación y Estudios de Turismo de América Latina. México, Guerrero: Dirección de Turismo municipal.
- Claver, C. E., Molina, A. J., & Pereira, M. J. (2005). Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño. *Papers de turisme*, 27-43. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/27957>

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.  
<http://www.utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>
- CONEVAL. (2012). *Informe de Pobreza en México 2012*. México: Talleres Gráficos.  
[https://www.coneval.org.mx/Informes/Pobreza/Informe%20de%20Pobreza%20en%20Mexico%202012/Informe%20de%20pobreza%20en%20M%C3%A9xico%202012\\_131025.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Pobreza/Informe%20de%20Pobreza%20en%20Mexico%202012/Informe%20de%20pobreza%20en%20M%C3%A9xico%202012_131025.pdf)
- CONEVAL. (05 de 08 de 2019). *Dirección de información y comunicación social*. Recuperado el 22 de 01 de 2021, de [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Comunicados\\_Pobreza\\_2018/COMUNICADO\\_MEDICION\\_POBREZA\\_2018\\_GUERRERO.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Comunicados_Pobreza_2018/COMUNICADO_MEDICION_POBREZA_2018_GUERRERO.pdf)
- CONEVAL. (Septiembre de 2020). Recuperado el 22 de 01 de 2021, de [https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/ITLP-IS\\_resultados\\_a\\_nivel\\_nacional.aspx](https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/ITLP-IS_resultados_a_nivel_nacional.aspx)
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGrawHill.  
<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigacic3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>
- Crosby, P. (1998). *La calidad no cuesta el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.  
[https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/la\\_calidad\\_no\\_cuesta\\_el\\_arte\\_de\\_ce](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/la_calidad_no_cuesta_el_arte_de_ce)
- Cross, R., Kate, E., Dawson, R., & Helferich, J. (2021). Managing Collaboration at the Point of Execution: Improving Team Effectiveness with a Network Perspective. *California Management Review*, 1-42.  
[https://www.researchgate.net/publication/271800686\\_Managing\\_Collaboration\\_Improving\\_Team\\_Effectiveness\\_Through\\_a\\_Network\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/271800686_Managing_Collaboration_Improving_Team_Effectiveness_Through_a_Network_Perspective)
- Cruz, G. N. (2014). Estrategias de diferenciación para mejorar los resultados económicos de los hoteles en el distrito de Huancayo. Huancayo-Peru: Universidad Nacional del Centro del Peru Escuela de Posgrado.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNCP\\_093c02ff50c97c981dc6a819d7fd5f78](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNCP_093c02ff50c97c981dc6a819d7fd5f78)
- Cruz, M. F., López, D. A., & Ruiz, C. C. (2017). Sistema de gestión de calidad ISO9001-2015:técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 59-69.  
[https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria\\_sogamoso/article/view/5306](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria_sogamoso/article/view/5306)
- Cusme, C. R. (2018). Manual de procedimientos para la mejora de la gestión del área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón. Calceta, Ecuador: Escuela Superior Politécnica agropecuaria de Manabi Manual Félix López.  
<http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/731/1/TT80.pdf>
- Daft, L. R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.  
[https://www.academia.edu/38561120/Teor%C3%ADa\\_y\\_dise%C3%B1o\\_organizacional\\_Teor%C3%ADa\\_y\\_dise%C3%B1o\\_organizacional](https://www.academia.edu/38561120/Teor%C3%ADa_y_dise%C3%B1o_organizacional_Teor%C3%ADa_y_dise%C3%B1o_organizacional)
- Daros, W. R. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, 73-112.  
<https://www.redalyc.org/pdf/259/25914108.pdf>
- DATATUR. (2020). *Resultados de la Actividad Turística Mayo 2020*. Obtenido de [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2020-05\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2020-05(ES).pdf)

- De Grande, P. (2014). Robert K. Merton, Erving Goffman, y el recurso del rol. *Journal de Ciencias Sociales*, 55-65. <https://www.academica.org/pablo.de.grande/39.pdf>
- De la Peña, M. R., Barroso, D. M., Núñez, J., Núñez, S. J., Turrión, J., & Velázquez, F. (2020). La competitividad del turismo cubano: ¿Algo más que sol, playa y son? Madrid: Monografías CIDOB. [https://www.researchgate.net/publication/345732873\\_LA\\_COMPETITIVIDAD\\_DEL\\_TURISMO\\_CUBANO\\_ALGO\\_MAS\\_QUE\\_SOL\\_PLAYA\\_Y\\_SON](https://www.researchgate.net/publication/345732873_LA_COMPETITIVIDAD_DEL_TURISMO_CUBANO_ALGO_MAS_QUE_SOL_PLAYA_Y_SON)
- De la Torre, F. (1991). *Administración hotelera. División cuartos*. México: Editorial Trillas S. A. de C. V.
- De la Torre, M. I. (2020). Covid-19: la sociedad cautiva en el espacio global. *Revista Latinoamericana, IUDPAS-UNAH*, 150-161. file:///C:/Users/RICHARD/Downloads/9838-Texto%20del%20art%C3%ADculo-34894-2-10-20200706.pdf
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos. <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications (2a. ed.)*, CA: Newbury Park: Sage publications. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1624757](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1624757)
- Díaz, B. L., Torruco, G. U., Martínez, H. M., & Varela, R. M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Scielo*, 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dirección General de Finanzas. (2020). *Implicaciones económicas de la pandemia por COVID-19 y opciones de política*. México: Instituto Belisario Domínguez Senado de la República. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4829>
- DOF 05-07-2010. (2010). *Ley federal de protección de datos personales en posesión de los particulares*. México: Diario oficial de la federación. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>
- DOF. (30 de 06 de 2009). *Secretaría de Gobernación*. Recuperado el 01 de 07 de 2020, de Diario Oficial de la Federación: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Dragicevic, M., & Žarkovic, K. (2008). Influence of quality management system ISO 9001 at hotel business practice in Croatia. *doctoral dissertation*, 113-123. [http://acta.bibl.u-szeged.hu/57885/1/proceedings\\_of\\_the\\_scientific\\_management\\_113-123.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/57885/1/proceedings_of_the_scientific_management_113-123.pdf)
- Duque, O., & Edison, J. (Enero-Junio de 2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 15, 64-80. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Edoc. (2020). *Monografía de Guerrero*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://qdoc.tips/monografia-de-guerrero-pdf-free.html>
- Escudero, R. F. (1997). *Origen y Evolución del Turismo en Acapulco*. Guerrero: Universidad Americana de Acapulco. <https://www.abebooks.com/ORIGEN-EVOLUCI%C3%93N-TURISMO-ACAPULCO-ESCUDERO-Francisco/15952058173/bd>
- Espino, R. T., & Gil, P. A. (2017). Configuraciones en el sector hotelero basadas en las prioridades competitivas y su relación con el tamaño, categoría y el resultado organizativo. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 211-228. <https://www.redalyc.org/pdf/881/88149387013.pdf>



- Estrada, G. A., Morgan, M. J., & Cuamea, V. O. (2015). Factores de competitividad de las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California. *Teoria y Praxis*, 32-59. <http://risisbi.uqroo.mx/handle/20.500.12249/661>
- Fagua, C. A., & Murcia, C. E. (2018). *Diseño de una propuesta de presupuesto para una multinacional hotelera*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22468/1/Dise%C3%B1o%20de%20Propuesta%20de%20Presupuesto%20para%20una%20Multinacional%20Hotelera.pdf>
- Falcones, S. A. (19 de Marzo de 2019). Propuesta de un plan de mejoras de los procedimientos del Departamento de Ama de Llaves de un hotel cinco estrellas de la ciudad de Guayaquil para optimizar gastos . Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12309/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-AETH-67.pdf>
- Feigenbaum, A. V. (1999). *Control total de la calidad*. México: Continental S. A de C. V. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-48082008000100003&lang=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-48082008000100003&lang=pt)
- Félix, T. M., & Pina, J. A. (2008). Construcción y Validación de un Instrumento para la Evaluación de la Calidad de Vida en Personas con VIH. *Terapia Psicológica*, 27-37.
- FEMATUR. (01 de Julio de 2020). *Federación Mexicana de Asociaciones turísticas*. Recuperado el 01 de Julio de 2020, de <https://www.fematur.com/encuentroacademico2020>
- Fernández, C. M. (2004). La gestión de calidad en las empresas hoteleras. *Papers en turismo*, 75-93. <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/15/12>
- Fernández, M., & Delgado, F. M. (Julio de 2003). *Planificación de la Calidad en la ISO 9000:2000*. Recuperado el 01 de 01 de 2019, de Conferencia IX taller internacional de gestión tecnológica y su aplicación en la industria metanica: <file:///C:/Users/hp/Downloads/MetnicaPlanificacionTrabajo.pdf>
- Flecha, R., Gómez, J., & Puigvert, L. (2001). *Teoría sociológica contemporánea*. España: Ediciones Paidós Ibérica es un sello editorial de Espasa Libros, S.L.U. [https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Teoria\\_sociologica\\_contemporanea.pdf](https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Teoria_sociologica_contemporanea.pdf)
- Fonseca, L. M. (2015). ISO 9001 quality management system though the lens of organizational culture. *Quality access to success*, 54-59. [https://www.researchgate.net/profile/Luis-Fonseca-12/publication/288182627\\_ISO\\_9001\\_Quality\\_Management\\_Systems\\_through\\_the\\_lens\\_of\\_Organizational\\_Culture/links/567efc5308ae1e63f1e7f36e/ISO-9001-Quality-Management-Systems-through-the-lens-of-Organizational-Culture.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis-Fonseca-12/publication/288182627_ISO_9001_Quality_Management_Systems_through_the_lens_of_Organizational_Culture/links/567efc5308ae1e63f1e7f36e/ISO-9001-Quality-Management-Systems-through-the-lens-of-Organizational-Culture.pdf)
- Friese, S. (06 de octubre de 2019). Guía Rápida ATLAS.ti 8. Argentina: Copyright ©2019 by ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH, Berlin. [http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour\\_a8\\_win\\_es.pdf](http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_win_es.pdf)
- Fundación CETMO. (2005). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera*. Recuperado el 3 de Julio de 2020, de <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- García, G. J., Durán, S. E., Hernández, J. C., & Moreno, M. E. (2018). Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el Sector Hotelero de la Costa Caribe Colombiana. *Revista de investigación Sigma*, 8-22.

- [https://www.researchgate.net/publication/333397287\\_Estrategias\\_gerenciales\\_para\\_fomentar\\_las\\_competencias\\_laborales\\_en\\_el\\_Sector\\_Hotelero\\_de\\_la\\_Costa\\_Caribe\\_Colombiana](https://www.researchgate.net/publication/333397287_Estrategias_gerenciales_para_fomentar_las_competencias_laborales_en_el_Sector_Hotelero_de_la_Costa_Caribe_Colombiana)
- García, S. A., Soto, I. M., & González, O. N. (2011). *Los beneficios informáticos de gestión hotelera y los beneficios de su implantación*. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local Tur y Des*, 1-38. <https://core.ac.uk/download/pdf/6436973.pdf>
- García, S. M., García, G. J., & Cabello, E. J. (2017). Eficiencia en el uso de los recursos y producción más limpia (RECP) para la competitividad del sector hotelero. *Revista de Gestión Social e Ambiental*, 18-35. <https://core.ac.uk/download/pdf/6436973.pdf>
- Gavilanes, R. J. (2014). Propuesta de desarrollo de un sistema informático hotelero para el sector de alojamiento de dos y tres estrellas de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Universidad católica de Santiago de Guayaquil.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata. <https://dpp2016blog.files.wordpress.com/2016/08/graham-gibbs-el-anc3a1lisis-de-datos-cualitativos-en-investigacion-cualitativa.pdf>
- Giddens, A. (2000). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial, S. A.
- Giner, S. (2003). *Teoría sociológica moderna*. Barcelona: Editorial Ariel. Barcelona.
- Gobierno Municipal. (2017). *Segundo informe de Gobierno de Acapulco*. Acapulco, Guerrero: H ayuntamiento municipal.
- Gómez, B. S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Estado de México: Red Tercer Milenio S. C. [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Gómez, M. J. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. España: AENOR.
- González, A. M., Argelio, J., & Gómez, F. O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, 253-265.
- González, G. A., & González, R. R. (2008). Diseño de un sistema de gestión de calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad. *Ingeniería Industrial*, 1-6. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360448031004.pdf>
- Gray, W. S. (1995). *Hoteles y moteles. Administración y funcionamiento*. México: Editorial Trillas S. A de C. V.
- Guba, E. G., & Lincoln S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Sage. [https://www.researchgate.net/publication/258136695\\_An\\_Exploration\\_of\\_Fourth\\_Generation\\_Evaluation\\_in\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/258136695_An_Exploration_of_Fourth_Generation_Evaluation_in_Practice)
- Guerra, V. M. (2019). Gestión de calidad y eficiencia en los procesos administrativos de las MYPES del sector servicios, rubro Resort, Ciudad de Iquitos, Año 2019. Pucallpa, Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11816?show=full>
- Guzmán, P. K., & Medina, M. J. (2019). Gestión del conocimiento en hoteles cinco estrellas en Barranquilla, Colombia . Barranquilla, Colombia: Universidad de la Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/4823/GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO%20EN%20HOTELES%205%20ESTRELLAS%20EN%20BARRANQUILLA-COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones, estructuras y procesos*. Madrid: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Editorial María del Mar Ravassa G. [https://www.academia.edu/12108923/M\\_Hammer\\_and\\_J\\_Champy\\_Reingenier%C3%ADa](https://www.academia.edu/12108923/M_Hammer_and_J_Champy_Reingenier%C3%ADa)
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.

- Hernández, C. G. (2013). *Gestión de calidad en las empresas turísticas sostenibles*. Costarica: Universidad estatal a distancias. [https://www.academia.edu/12821399/Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad\\_en\\_las\\_empresas\\_tur%C3%ADsticas\\_sostenibles](https://www.academia.edu/12821399/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_en_las_empresas_tur%C3%ADsticas_sostenibles)
- Hernández, D. E. (2005). *Planificación Turística, un enfoque metodológico*. México: Trillas S. A de C. V.
- Hernández, L. A. (2009). Gestión de la calidad y gestión del conocimiento. *Boletín Científico Técnico INIMET*, 28-33. <https://www.redalyc.org/pdf/2230/223018305004.pdf>
- Hernández, L. J., Espinosa, C. J., Peñaloza, T. M., Rodríguez, J. E., Chacón, R. J., Toloza, S. C., y otros. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *AVFT Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 587-595. [https://www.revistaavft.com/images/revistas/2018/avft\\_5\\_2018/25sobre\\_uso\\_adecuado\\_coeficiente.pdf](https://www.revistaavft.com/images/revistas/2018/avft_5_2018/25sobre_uso_adecuado_coeficiente.pdf)
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hosteltur. (1 de Julio de 2020). *Hosteltur*. Recuperado el 1 de julio de 2020, de Consejo Mundial de Viajes y Turismo, protocolos covid: [https://www.hosteltur.com/136663\\_wttc-lanza-protocolos-globales-para-reactivar-un-turismo-seguro.html](https://www.hosteltur.com/136663_wttc-lanza-protocolos-globales-para-reactivar-un-turismo-seguro.html)
- [https://www.hosteltur.com/136663\\_wttc-lanza-protocolos-globales-para-reactivar-un-turismo-seguro.html](https://www.hosteltur.com/136663_wttc-lanza-protocolos-globales-para-reactivar-un-turismo-seguro.html)
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 107-130. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0187-69612017000100107&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0187-69612017000100107&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- IMCP. (1993). *Normas y procedimientos de auditoria*. México: Instituto mexicano de contadores públicos, A. C.
- INAFED. (2021). *Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México*. Obtenido de Reseña histórica: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM12guerrero/historia.html>
- INEGI. (2018). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 01 de 07 de 2020, de Encuesta para establecimientos: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- INEGI. (01 de Julio de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 01 de Julio de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=12>
- Intriago, M. C. (2018). Manual de procedimientos para la mejora de procesos en áreas de recepción y ama de llaves del Hotel Poseidón, Mante. Calceta, Ecuador: Escuela Superior Politécnica agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/727>
- ISO9001. (2015). Norma internacional. Suiza: Secretaría central ISO. <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>

- ISO9001:2015, N. (2021). *Cambios clave*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/5-1-liderazgo-y-compromiso/>
- ISOTools. (2021). *ISOTools Excellence*. Obtenido de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2013/11/04/efqm-2013-conceptos/>
- Jácome, G. M. (2021). *Modelo de gestión de calidad bajo la normativa ISO 9001:2015 como factor de competitividad del turismo en el cantón Salcedo*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32418/1/013%20ADE.pdf>
- Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y sociedad*, 40. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/24139>
- Jiménez, C. V., & Comet, W. C. (2016). *Los estudios de casos como enfoque metodológico*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5757749.pdf>
- Jiménez, P. M., & Torres, R. L. (2020). Un estudio sobre la evolución de los principales sistemas informáticos de gestión en el sector hotelero español. *Esic Market Economics and Business Journal*, 587-608. [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/1594907893\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/1594907893_E.pdf)
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall international.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Kaldeen, M., & Sabraz, N. S. (2020). Impact of Knowledge Management Capabilities on Performance of Star Hotels in Sri Lanka. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 1102-1112. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/4815>
- Kazez, R. (2009). Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra Aportes del Sistema de Matrices de datos. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 1-17. <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252005.pdf>
- Kline, P. (2000). *The handbook of psychological testing (2a ed.)*. New York: Routledge. [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=lm2RxaKaok8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Kline,+P.+\(2000\).+The+handbook+of+psychological+testing+\(2a+ed.\).+New+York:+Routledge.&ots=BP3CD5Ui3n&sig=ORPE2fwkAyMr2UaxR6frrS5qfX8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=lm2RxaKaok8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Kline,+P.+(2000).+The+handbook+of+psychological+testing+(2a+ed.).+New+York:+Routledge.&ots=BP3CD5Ui3n&sig=ORPE2fwkAyMr2UaxR6frrS5qfX8#v=onepage&q&f=false)
- Kotler, P. (1999). *El Marketing Según Kotler Como Crear, Ganar y Dominar los Mercados*. Argentina: paidós SAICF.
- Lagunas, D. (2016). El legado del funcionalismo. Limitaciones teóricas y excesos. *Revista Española de Sociología*, 241-257. <https://idus.us.es/handle/11441/74063>
- Lall, A. J. (2021). *Coaching and Mentoring Skills for Success*. Obtenido de York St John University: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65546423/athal\\_coaching-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626806279&Signature=V2cRc5ZZZQmD5GO19TqVRZTgxOOcVyULs8TIlbRhb66lChhNvGrDDXye~DETemxeFdMyqRo5HLyxOXWMwjuNAvMSezPFrxcRitYxEXyW5ZR0NIH3al~qhDBuynC4cLZeyBbgEiiFRpUEw](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65546423/athal_coaching-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626806279&Signature=V2cRc5ZZZQmD5GO19TqVRZTgxOOcVyULs8TIlbRhb66lChhNvGrDDXye~DETemxeFdMyqRo5HLyxOXWMwjuNAvMSezPFrxcRitYxEXyW5ZR0NIH3al~qhDBuynC4cLZeyBbgEiiFRpUEw)
- Lester, A. (2007). *Project Management planning and control*. Oxford: Butterworth-Heinemann. <https://www.elsevier.com/books/project-management-planning-and-control/lester/978-0-7506-6956-6>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2006). Electronic word of mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 1-32.

- <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.9718&rep=rep1&type=pdf>  
López, G. E. (05 de 2016). Contribución de la imagen urbana al reposicionamiento de la zona tradicional del Puerto de Acapulco: la perspectiva de la hotelería. Acapulco, Guerrero, México: Universidad Autónoma de Guerrero.
- <http://ri.uagro.mx/handle/uagro/336>  
López, G. E., Maldonado, A. C., & Ortega, R. O. (2019). Una revisión de literatura de los procesos de calidad en un establecimiento de hospedaje: adaptación y competitividad turística. En N.-I. A. Marta, & M. R. Pablo, *Turismo, desarrollo territorial, innovación y gobernanza, ¿hacia dónde vamos?* (págs. 1-15). Temuco, Chile: COODTUR.
- [https://www.researchgate.net/profile/Gorki-Aguirre-Torres-2/publication/348351128\\_COODTUR\\_IV\\_TURISMO\\_DESARROLLO\\_TERRITORIAL\\_INNOVACION\\_Y\\_GOBERNANZA\\_hacia\\_donde\\_vamos\\_articulo\\_CICLOPISTA\\_SOLAR\\_DURAN-SANTAY-GUAYAQUIL\\_CPS-DSG\\_COMO\\_PROPOSTA\\_DE\\_TURISMO\\_SOSTENIBLE\\_INTELIGENTE\\_PARA\\_EL\\_AR/links/5ff960f645851553a02e8d84/COODTUR-IV-TURISMO-DESARROLLO-TERRITORIAL-INNOVACION-Y-GOBERNANZA-hacia-donde-vamos-articulo-CICLOPISTA-SOLAR-DURAN-SANTAY-GUAYAQUIL-CPS-DSG-COMO-PROPOSTA-DE-TURISMO-SOSTENIBLE-INTELIGENTE-PARA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gorki-Aguirre-Torres-2/publication/348351128_COODTUR_IV_TURISMO_DESARROLLO_TERRITORIAL_INNOVACION_Y_GOBERNANZA_hacia_donde_vamos_articulo_CICLOPISTA_SOLAR_DURAN-SANTAY-GUAYAQUIL_CPS-DSG_COMO_PROPOSTA_DE_TURISMO_SOSTENIBLE_INTELIGENTE_PARA_EL_AR/links/5ff960f645851553a02e8d84/COODTUR-IV-TURISMO-DESARROLLO-TERRITORIAL-INNOVACION-Y-GOBERNANZA-hacia-donde-vamos-articulo-CICLOPISTA-SOLAR-DURAN-SANTAY-GUAYAQUIL-CPS-DSG-COMO-PROPOSTA-DE-TURISMO-SOSTENIBLE-INTELIGENTE-PARA.pdf)
- Lorenc, V. F. (2014). Émile Durkheim y la teoría sociológica de la acción. *Andamios*, 299-322.
- <https://www.redalyc.org/pdf/628/62841544011.pdf>  
Louillet, M. C., Bédard, F., & Dongmo, T. B. (2021). Approach to Evaluating the Effect of an Inter-organizational Information System on Performance: The Case of a Destination Management Organization. En C. K. Wolfgang Wörndl, *Information and Communication Technologies in Tourism 2021* (págs. 1-587). Canada: Springer Nature Switzerland AG.
- [https://www.researchgate.net/publication/346575235\\_Approach\\_to\\_Evaluating\\_the\\_Effect\\_of\\_an\\_Inter-Organizational\\_Information\\_System\\_on\\_Performance\\_The\\_Case\\_of\\_a\\_Destination\\_Management\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/346575235_Approach_to_Evaluating_the_Effect_of_an_Inter-Organizational_Information_System_on_Performance_The_Case_of_a_Destination_Management_Organization)
- Lovera, P. (2004). El sistema de gestión de calidad (S.G.C.) en establecimientos hoteleros y turístico bajo las normas ISO 9000 Versión 2000. *Turismo y sociedad*, 104-109.
- <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2229>  
Lucas, B. E. (2019). Evaluación de la gestión operativa del servicio hotelero en el Cantón Mnata de la provincia de Manabí. Calceta, Ecuador: Escuela Superior politécnica agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1115>  
Luna, A. K., & Andrade, C. C. (2020). Plan de mejora para la reactivación económica en momentos de iliquidez para las MiPymes de Cuenca-Ecuador. *Dominio de las ciencias*, 101-120.
- <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1208>  
Magaña, C. I. (2009). La política turística en México desde el modelo de calidad total: un reto de competitividad. *Sociedad y Territorio*, 515-544.
- [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1405-84212009000200009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1405-84212009000200009&lng=es&nrm=iso)  
Maldonado, A. A., Maldonado, A. C., & Maldonado, A. M. (2015). Employee involvement in hotel total quality management. *Journal of Intercultural Management*, 55-67.

<https://ideas.repec.org/a/vrs/joinma/v7y2015i4p55-67n4.html>

Marin, M. F. (1995). Bases teóricas de la Educación Ambiental: un modelo interdisciplinar. *Revista Complutense de Educación*, 95-119.

<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9595220095A>

Martín, S. J. (2003). Economías de Escala. Economías externas e integración económica. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 203-214.

<file:///C:/Users/RICHARD/Downloads/10591-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10672-1-10-20110601.PDF>

Martínez, R. J. (2013). *Los sistemas de información en el sector hotelero: un modelo de éxito*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/319717/tjmr1de1.%20pdf?sequence=7>

Matadamas, R. L., Morgan, B. J., & Diaz, N. E. (2015). *Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de Querétaro*. Obtenido de <file:///C:/Users/RICHARD/Downloads/45-Texto%20del%20art%C3%ADculo-301-1-10-20160429.pdf>

Mayo, A. J., & Avila, P. Y. (2010). La calidad y sus sistemas de gestión. *Revista académica de economía*, 1-36.

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/maap.htm>

Mejía, Q. C. (2016). Lingüística general de Ferdinand de Saussure. El primer. *Entornos* , 153-182.

<https://journalusco.edu.co/index.php/entornos/article/view/1270>

Méndez, I. (2011). *El Protocolo de Investigación Lineamientos para su Elaboración y análisis*. México: Editorial Trillas, S. A. de C. V.

<https://issuu.com/maiquim.floresm./docs/238248342-el-protocolo-de-investiga>

Mendoza, B. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las ciencias*, 947-964.

Mendoza, L. M. (2011). Elaboración y validación del cuestionario “Autoevaluación de la gestión directiva en pro de una educación creativa”. *Educatio sigloXXI*, 369-388.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>

Merton, K. R. (1992). *Teoría y estructura sociales*. México: FCE.

Mestres, S. J. (2003). *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. España: Ediciones gestión 2000, S. A., Barcelona.

Millán, G. C., & Gómez, D. M. (2018). *Factores e indicadores de competitividad hotelera*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/880/88055200021/html/>

Ministerio de sanidad. (2020). *Covid-19 Guía de buenas practicas para los establecimientos y trabajadores del sector turístico*. España: Ministerio de sanidad.

[https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/Documents/Guia\\_de\\_Buenas\\_Practicas\\_Establecimientos\\_y\\_Trabajadores\\_del\\_Sector\\_Turistico.pdf](https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/Documents/Guia_de_Buenas_Practicas_Establecimientos_y_Trabajadores_del_Sector_Turistico.pdf)

Minsalud. (24 de Abril de 2020). *Ministerio de Salud*. Recuperado el 1 de julio de 2020, de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Forms/DispForm.aspx?ID=6008](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Forms/DispForm.aspx?ID=6008)

Mintzberg, H. (2005). *The structuring of organizations*. España: Editorial Ariel, S. A.

<http://cmap.upb.edu.co/rid=1P7XT3S2F-1M5J3G8-QS/Mintzberg>

Mintzberg, Henry. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel, S. A.

<https://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>

- Mitreva, E., Tahiri, A., Kovaci, I., & Filiposki, O. (2020). Managerial Competences in Hotel Management in Kosovo. *Quality access to success*, 79-83.  
[http://eprints.ugd.edu.mk/24028/1/QAS\\_Vol.21\\_No.178\\_Oct.2020\\_p.79-83.pdf](http://eprints.ugd.edu.mk/24028/1/QAS_Vol.21_No.178_Oct.2020_p.79-83.pdf)
- Molina, S. (1991). *Planificación integral del turismo: un enfoque para latinoamérica*. México: Editorial Trillas.
- Molina, S. (2006). *El postturismo*. México: Trillas.  
<http://bauldelturismo.com/wp-content/uploads/2019/01/El-Postturismo-Sergio-Molina.pdf>
- Molina, S. (2007). *Fundamentos del nuevo turismo*. México: Trillas.  
<https://turismogrupodeestudio.files.wordpress.com/2019/04/resumen-servicios.pdf>
- Monfort, M. V. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola. *Cuadernos de Turismo, Universidad de Murcia*, 7-22.  
<https://revistas.um.es/turismo/article/view/21881/21171>
- Montaño, S. J. (1995). *Administración de riesgos en Hotelería*. México: Trillas.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista*, 4-26.  
<http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Monterrubio, C. J., & López, L. Á. (2014). *De la dimensión teórica al abordaje empírico del turismo en México: perspectivas multidisciplinarias*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.  
<http://www.publicaciones.igg.unam.mx/index.php/ig/catalog/book/47>
- Montoya, D. B., & Aguilar, V. M. (2011). *Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín*. Obtenido de [https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1111/MontoyaNatalia\\_2011\\_DiagnosticoGestionProcesos.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1111/MontoyaNatalia_2011_DiagnosticoGestionProcesos.pdf?sequence=7&isAllowed=y)
- Mora, P. L., & Duran, V. M. (2017). Elementos básicos sobre la gestión de calidad en turismo. *Ciencias económicas y empresariales*, 163-176.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907389>
- Morales, H. K. (2018). Propuesta de un manual de procedimientos de auditoría nocturna en el área de recepción para el Hotel Ambassador de la ciudad de Quito. Quito, Ecuador: Universidad Iberoamericana del ECUADOR – UNIB.E.  
<http://repositorio.unibe.edu.ec/jspui/handle/123456789/239>
- Morrisey, G. (1996). *Planeación a largo plazo, creando su propia estrategia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Munch, Galindo Lourdes. (2007). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas S. A de C. V.  
<https://es.scribd.com/document/339153702/MUNCH-ANGELES-Metodos-y-Tecnicas-de-Investigacion-PDF>
- Muñoz, J. J., & Sahagún, P. M. (2017). Hacer análisis cualitativo con ATLAS.TI. *Manual de uso*. Barcelona, España: Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.  
<https://manualatlas.psicologiasocial.eu/atlasti7.pdf>
- Muñoz, R. C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: PEARSON EDUCACIÓN.  
<http://www.indesgua.org.gt/wp-content/uploads/2016/08/Carlos-Mu%C3%B1oz-Razo-Como-elaborar-y-asesorar-una-investigacion-de-tesis-2Edicion.pdf>

- Narvaéz, C. M., Fernández, D. H., & Henríquez, B. A. (2013). Competitividad de empresas turísticas: un análisis desde el enfoque sistémico. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 243-260.  
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90928088013.pdf>
- Nava, C. V., & Jiménez, V. A. (2007). *ISO9000:2000*. México: Limusa S. A. de C. V.  
<https://books.google.co.ve/books?id=urhIhU9eOcYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Navarro, C. F., Almaguer, C. R., Moreno, V. F., & Hernández, R. N. (2020). Estrategias comunicacionales en el sector turismo. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 77-90.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/31312>
- Neira, S. J. (1987). Aproximación al estructural-funcionalismo en el analisis y en la pastoral. *Universidad Javeriana*, 411-432.  
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/teoxaveriana/article/view/22232>
- Niño & Bergeret. (2014). *Gestion Sustentable del Turismo, El ecoturismo como factor de combate a la pobreza en Taxco -- Ixtapa/ Zihuatanejo - Acapulco*. México: Editorial Praxis, S. A. de C. V.
- Oajaca, C. J. (2013). “*evaluación de desempeño como factor de calidad en el servicio de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Quetzaltenango*”. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Oajaca-Jose.pdf>
- OEA. (2014). *Pobreza, desigualdad, sectores vulnerables y acceso a la justicia*. Colombia: Organización de los Estados Americanos.  
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4635/6.pdf>
- OECD. (2006). *Manual de Oslo*. España: OCDE y Eurostat.  
<http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- OMT. (2016). *Informe del Secretario General*. Málaga: España.  
<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/unwtoecd.2016.3.g51w645001604524?download=true>
- OMT. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. EUA, Estados Unidos de América: OMT.  
<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- OMT. (2020). *Organización Mundial de Turismo*. Recuperado el 30 de Julio de 2020, de <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/barometro-turismo-mayo-2020.pdf>
- ONU. (13 de Junio de 2020). *Organización de las Naciones Unidas Covid-19 Respuesta*. Recuperado el 2020, de <https://www.un.org/es/coronavirus>
- Ortega, M. E., Beatriz, R. H., & Lévy, M. J.-P. (2008). *Percepción de los servicios de apoyo en el sector hotelero. un análisis internacional*. Obtenido de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/25011/24301>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci\\_abstract](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_abstract)
- Pacheco, P. A., Cuba, C. N., Ñañez, S. M., & Pacheco, P. L. (2021). Strategic Management Model to Promote Competitiveness in Tourism Companies in Cañete. *Investigación y pensamiento crítico*, 17-31.  
<https://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/1137>
- Parasaruman, A., V, Z., & L, B. (1990). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz Santos S. A.



- <https://www.editdiazdesantos.com/libros/zeithaml-valarie-a-calidad-total-en-la-gestion-de-servicios-L03000610801.html?articulo=03000610801>
- Paredes, M. A., & León, C. M. (2021). *La auditoría: fuente de información estratégica en la industria hotelera*. Obtenido de Turismo y Sociedad: <https://www.proquest.com/openview/1f1384295aeb9b56fd15cfb148fc8383/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2027535>
- Parra, G. I. (2017). Sistema de gestión de la calidad en el hotel Brisas Covarrubias, Cuba. *Ingeniería Industrial*, 99-110. [https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/1793](https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/1793)
- Parra, P. L. (2009). *Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011*. Obtenido de <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/4367/Lorenzo%20Michel%20Parra%20Palacios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Partomuan, S. P. (August de 2019). Process of handling check in at Fabu Hotel bandung. Sekolsh, Bandung: STP NHI Bandung. <http://repository.stp-bandung.ac.id/bitstream/handle/123456789/888/PAUL%20BERNARD%20PARTOMUAN%20SITUMORANG%20201621315%20-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29-39. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S144767701830439X>
- Pedrosa, I., Suárez, Á. J., & García, C. E. ( 2013). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 3-18. <https://scielo.isciii.es/pdf/acp/v10n2/02monografico2.pdf>
- Perdomo, M. (2007). Calidad turística, según la estrategia. Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. *Estudios gerenciales*, 7-10. <http://www.linea-e.com/cuadernos/pdfs/numero10/calidadturisticasegun.pdf>
- Pérez, F. J. (2004). *Gestión por procesos, Cómo utilizar ISO9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC EDITORIAL. [https://www.academia.edu/20262568/Gesti%C3%B3n\\_por\\_Procesos\\_PEREZ\\_](https://www.academia.edu/20262568/Gesti%C3%B3n_por_Procesos_PEREZ_)
- Pérez, P. M., & Pérez, C. M. (2002). Los procesos de mejora continua, una necesidad de estos tiempos. *Ciencias Holguín, Revista trimestral*, 1-9. <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/200>
- Pescaroli, G., Velazquez, O., Alcántara, A. I., Galasso, C., Kostkova, P., & Alexander, D. (2020). A Likert Scale-Based Model for Benchmarking Operational Capacity, Organizational Resilience, and Disaster Risk Reduction. *Springer*, 404–409. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10097970/>
- Ponce, B. E. (2017). Manual de gestión para el proceso administrativo del hotel Casa Blanca de la Ciudad de Guano. Riobamba, Ecuador: Universidad Autónoma de los Andes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/6213>
- Popescu, M., & Mandru, L. (2017). *Quality Management and ISO 9001 requirements*. Germany: Shaker Verlag. [https://www.researchgate.net/publication/322721352\\_QUALITY\\_MANAGEMENT\\_AND\\_ISO\\_9001\\_REQUIREMENTS\\_THEORY\\_AND\\_APPLICATIONS](https://www.researchgate.net/publication/322721352_QUALITY_MANAGEMENT_AND_ISO_9001_REQUIREMENTS_THEORY_AND_APPLICATIONS)
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. En *La ventaja competitiva de las naciones* (págs. 163-202). Estados Unidos: Harvard deusto business review.

- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva*. México: GRUPO PATRÍA CULTURAL, S. A. DE C. V.
- Porter, Michael. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business review*, 2-15.
- [https://www.academia.edu/5151135/Las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas\\_Michael\\_Porter](https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter)
- Ramdeen, C., Taylor, M., & Lee, S. (2019). The Tendency of Hotel Rooms Division Managers to Create Budgetary Slack . *Journal of Hospitality Financial Management* , 85-97.
- <https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1452&context=jhfm>
- Ramírez, B. M. (2009). El Desarrollo Urbano en Acapulco. La Normatividad para su Ordenamiento y sus Efectos en la Zona Diamante. *Tesis de Nivel de Maestría*. México, D.F.: Instituto Politecnico Nacional.
- <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/9088?show=full>
- Ramírez, C. C. (1990). *Hoteles, gerencia, seguridad y mantenimiento*. México: Trillas.
- Ramírez, C. C. (2002). *Hoteles. Gerencia, seguridad y mantenimiento*. México: Editorial Trillas S. A. de C. V.
- Ramírez, P. J., & Morquecho, G. A. (2011). *Repensar a los teóricos de la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Ciénega.
- [https://www.academia.edu/32108810/Repensar\\_a\\_los\\_te%C3%B3ricos\\_de\\_la\\_sociedad\\_III\\_2\\_017](https://www.academia.edu/32108810/Repensar_a_los_te%C3%B3ricos_de_la_sociedad_III_2_017)
- Ramos, M. A., & Ramos, M. J. (2011). *Aplicaciones WEB*. España: Ediciones paraninfo S. A.
- Ricoy, C. J. (2005). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. *Economía y Desarrollo*, 11-47.
- <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>
- Riera, P. P., & Naranjo, N. P. (2013). *Propuestas de un Modelo de un sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008 en el Hotel HM Internacional*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5334/1/UPS-GT000449.pdf>
- Ríos, C. T., & Freire, A. A. (2013). *Análisis de la calidad en los servicios hoteleros y su influencia en el desarrollo económico y turístico del Cantón Milagro*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1212/3/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20CALIDAD%20EN%20LOS%20SERVICIOS%20HOTELEROS%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20DESARROLLO%20ECON%C3%93MICO%20Y%20TUR%C3%8DSTICO%20DEL%20CANT%C3%93N%20MILAGRO.pdf>
- Rivas, J. (2004). *Estructura y Economía del Mercado Turístico* . España: Septem Ediciones.
- <https://docplayer.es/15869376-Jesus-rivas-garcia-estructura-y-economia-del-mercado-turistico.html>
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Mexico: Parson Prentice.
- Rodríguez, R. Y. (2011). Aporte de los sistemas de gestión de calidad a la seguridad del paciente: Panorama internacional. *Umbral Científico*, 29-38.
- <https://www.redalyc.org/pdf/304/30421523005.pdf>
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés, S. A. de C. V.

- <https://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wp-content/themes/raulrojassoriano/assets/libros/guia-realizar-investigaciones-sociales-rojasoriano.pdf>
- Roman, C. E. (2019). Implementación de un sistema web de control de registro y reservas de huéspedes en el hospedaje spondylus, tumbes 2018. Tumbes, Perú: Universidad católica los ángeles Chimbote.
- <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/15010>
- Romero, C. T., & Liendo, V. I. (2002). La influencia de Durkheim en la teoría funcionalista de Malinowski. *Ciencias humanas y de la conducta*, 148-158.
- <https://www.redalyc.org/pdf/104/10410204.pdf>
- rtve. (26 de 07 de 2021). *El mapa mundial del coronavirus: más de 16,1 millones de casos y más de 648.000 muertos en todo el mundo*. Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20200727/mapa-mundial-del-coronavirus/1998143.shtml>
- Ruiz, O. J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). España: Centro español de derechos reprográficos.
- <https://books.google.es/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez, O. J., García, P. A., & Marchante, M. A. (2014). Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía. *Universia Business Review*, 88-103.
- <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746005.pdf>
- Sánchez, R. J. (2019). Animación hotelera, una perspectiva de diferenciación de marcas. Bases conceptuales y metodológicas. *Explorador Digital*, 79-95.
- <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/view/917>
- Sancho, A. (1998). Introducción al turismo. México: Organización mundial del turismo.
- <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Sandrone, V. I. (2011). “Planificación Estratégica para el Mayoral Hotel de Río Tercero, Córdoba”. Obtenido de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10325/-Planificaci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_para\\_el\\_Mayoral\\_Hotel-.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10325/-Planificaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_para_el_Mayoral_Hotel-.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Santomá, R., & Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera:revisión de la literatura. *Grupo de Investigación en Gestión Turística – GRUJET de ESADE*, 1-21.
- [https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/358244/Santoma\\_RAT\\_Cali.pdf?sequence=5](https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/358244/Santoma_RAT_Cali.pdf?sequence=5)
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Ediciones Lurniere S.A. .
- <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pgn/article/download/15023/14970/0>
- Schmelkes, C. (1988). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*. México D. F.: Corina Schmelkes y HARLA S.A. de C.V.
- [https://www.academia.edu/37370868/Manual\\_para\\_la\\_presentacion\\_de\\_anteproyectos\\_e\\_informes\\_de\\_invescion\\_ed](https://www.academia.edu/37370868/Manual_para_la_presentacion_de_anteproyectos_e_informes_de_invescion_ed)
- SECTUR. (2009). *Sistema Nacional de Certificación Turística*. Recuperado el 2021, de [http://consultaema.mx:75/pqtinformativo/GENERAL/Organismos\\_D/Ajustadas/Hospedaje.pdf](http://consultaema.mx:75/pqtinformativo/GENERAL/Organismos_D/Ajustadas/Hospedaje.pdf)
- SECTUR. (Febrero de 2014). Agenda de Competitividad de los destinos turísticos de México. México: Secretaría de Turismo.

- SECTUR. (12 de Febrero de 2017). Boletín Turismo. *Impacto.mx*, pág. 1.
- SECTUR. (2019). *Estrategía Nacional de Turismo 2019-2024*. Chetumal, Quintana Roo: Secretaría de Turismo.  
<https://presidente.gob.mx/presentan-estrategia-nacional-de-turismo-2019-2024/>
- SECTUR b. (2019). *DATATUR Resultados actividad turística enero 2019*. México: Secretaría de turismo.  
[https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-12\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-12(ES).pdf)
- SECTUR, 2. (2018). *Visión global del turismo a México*. México: SECTUR.
- Sexton, W. P. (1996). *Teorías de la organización*. México : Editorial Trillas.
- Short, H., & Anderson, V. A. (2020). Standards formation and the implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 1-40.  
[https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/21142447/SHORT\\_2020\\_cright\\_Standards\\_formation\\_and\\_the\\_implications\\_for\\_HRD.pdf](https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/21142447/SHORT_2020_cright_Standards_formation_and_the_implications_for_HRD.pdf)
- Sigala, M., Jones, P., Lockwood, A., & Airey, D. (2005). Productivity in Hotels: A Stepwise Data Envelopment Analysis of Hotels' Rooms Division Processes. *The Service Industries Journal*, 61-81.  
[https://www.researchgate.net/publication/247506928\\_Productivity\\_in\\_hotels\\_A\\_stepwise\\_data\\_envelopment\\_analysis\\_of\\_hotels\\_rooms\\_division\\_processes](https://www.researchgate.net/publication/247506928_Productivity_in_hotels_A_stepwise_data_envelopment_analysis_of_hotels_rooms_division_processes)
- Šimunić, D., & Pavić, I. (2020). Círculos supranacionales de innovación y estándares. *Springer*, 125-171.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-44417-4\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-44417-4_7)
- Solsona, J. M. (2000). Calidad en la gestión de alojamientos turísticos. *Gestión Turística. N°5*, 65-89.  
<http://revistas.uach.cl/index.php/gestur/article/view/3447>
- Sosa, E. R. (1988). *Conciencia Colectiva y Control Social en Durkheim*. México: Dirección General de Publicaciones Universidad Autónoma de México.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudios de caso*. España: Ediciones Morata, S. L.  
<https://imas2011.files.wordpress.com/2011/06/stake11-24.pdf>
- Suárez, I. M. (10 de 05 de 2011). *Monografias.com*. Recuperado el 08 de Octubre de 2021, de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl-pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml>
- Sungkatavat, S. (2017). Barriers in Sustainable Management Practices of Hotel's Event Venue in Bangkok, Thailand. *Journal of Thai hospitality and tourism*, 105-115.  
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/tourismtaat/article/download/92395/166252/>
- Szymańska, K. (2021). *Business Process Management as a Determinant of Change in the Organisational Culture of Enterprises*. Obtenido de European Research Studies Journal:  
<file:///C:/Users/RICHARD/Downloads/Business%20Process%20Management%20as%20a%20Determinant%20of%20Change%20%20in%20the%20Organisational%20Culture%20of%20Enterprises.pdf>
- Tamayo, Y. T. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial LIMUSA, S.A. DE C.V.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El\\_proceso\\_de\\_la\\_investigacion\\_cientifica\\_Mario\\_Tamayo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf)
- Tarí, G. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. España: Compobell, S.L. - Murcia.  
[https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/calidad\\_total\\_fuente\\_de\\_ventaja\\_co](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/calidad_total_fuente_de_ventaja_co)

- Trout & Rivkin, J. s. (1996). *El Nuevo Posicionamiento*. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE MEXICO, S. A. de C. V.  
[https://www.academia.edu/23737986/Al\\_Ries\\_Jack\\_Trout\\_Posicionamiento\\_Mc\\_Graw\\_Hill](https://www.academia.edu/23737986/Al_Ries_Jack_Trout_Posicionamiento_Mc_Graw_Hill)
- UNWTO. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid: UNWTO.  
<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- UNWTO. (2018). *Panorama OMT del turismo internacional*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
- UNWTO. (2019). <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>
- UNWTO. (2020). *Declaración de la OMT sobre el nuevo brote del coronavirus*. Madrid: Organización mundial de turismo.  
<https://www.unwto.org/es/declaracion-de-la-omt-sobre-el-brote-del-nuevo-coronavirus>
- UNWTO. (2021). *Los viajes internacionales en suspenso en gran parte a pesar del repunte de mayo*. Recuperado el 2021 de Julio de 26, de World Tourism Organization:  
<https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- Vaca, H. (2020). La filosofía LEAN en la cadena de valor: un componente esencial para crear ventajas competitivas. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 125-139.  
<https://enlace.ueb.edu.ec/index.php/enlaceuniversitario/article/view/58>
- Valenzuela, V. E. (2010). La construcción y evolución del espacio turístico de Acapulco (México). *Anales de la Geografía*, 174.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/AGUC/article/view/31893>
- Vatan, A., & Dogan, S. (2021). What do hotel employees think about service robots? A qualitative study in Turkey. *Tourism Management Perspectives*, 1-10.  
<https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/101541/What%20do%20hotel%20employees%20think%20about%20service%20robots%20A%20qualitative%20study%20in%20Turkey.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Veloz, N. C., & Vasco, V. J. (2016). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría. *Revista Ciencia UNEMI*, 19-25.  
<http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/300>
- Vera & Baños, F. C. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles No.53*, 329-353.  
<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/15206>
- Vera & Monfort, F. V. (1994). Agotamiento de modelos turísticos clásicos. una estrategia territorial para la cualificación: la experiencia de la comunidad valenciana. *Estudios Turísticos, n.º 123*, 17-45.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2203468>
- Vergara, J. C., Quesada, V. M., & Blanco, I. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 420-428.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052011000300011](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052011000300011)
- Villa, S. A. (2020). Aprendizaje basado en competencias: desarrollo e implantación en el ámbito universitario. *REDU Revista de docencia universitaria*, 19-46.  
<https://polipapers.upv.es>

- Villafuerte, C. A. (2019). Plan de mejora de calidad en el area de recepción del hotel Colonial Suite en la Ciudad de Guaranda-Ecuador. Guaranda, Ecuador: Escuela de hospitalidad y turismo.  
[http://rraae.org.ec/Record/UDLA\\_3b3be942ccc6c1a97388a1ef1d145da7](http://rraae.org.ec/Record/UDLA_3b3be942ccc6c1a97388a1ef1d145da7)
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. Obtenido de Pearson Educación:  
[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)
- WTTC. (1 de Julio de 2020). *Consejo Mundial del Viaje y el Turismo*. Recuperado el 1 de julio de 2020, de Consejo Mundial del Viaje y el Turismo: <https://wttc.org/COVID-19/Safe-Travels-Global-Protocols-Stamp>
- Zemelman, H. (03 de Diciembre de 2001). Obtenido de Instituto Pensamiento y Cultura en América A. C.:  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5564/Documento7.pdf?sequence=1>
- Zorilla, S., & Torres, M. (1992). *Guía para elaborar la tesis*. México: McGRAW-HILL.

## ANEXOS

### Anexo 1 Oficio Secretaría de Turismo Mazatlán



Mazatlán, Sinaloa, 30 de octubre del 2018.  
DlyCT 20233.

**DR. CESAR MALDONADO ALCUDIA**  
**Coordinador del Programa Profesor Investigador**  
**Universidad Autónoma de Occidente**  
**Mazatlán, Sinaloa**  
**Presente.-**

Me refiero a su oficio de fecha 24 de septiembre del 2018, en el cual solicita de esta dirección, se le brinde las facilidades para la consulta de información turística en el ámbito de gestión de calidad así como datos estadísticos de programa de calidad y hospedaje al M.C. en Gestión Sustentable de Turismo Emiliano López Gutiérrez, con matrícula 18050608, quien actualmente se encuentra realizando un estudio académico en la Universidad a su cargo, de lo anterior se le informa que esta Secretaría no tiene inconveniente alguno en proporcionar dicha información a M.C. Emiliano López Gutiérrez, consistente en el Directorio de hoteles de Mazatlán clasificados por categorías, la ocupación hotelera registrada en el año 2017, la información de captación de turistas por las diferentes categorías y los sistemas y certificaciones de Gestión de calidad que aplican para los establecimientos de hospedaje, quedando a su entera disposición dicha información, para los fines y efectos que usted estime necesarios.

Sin más por el momento reitero a Usted, mi más atenta consideración.

ATENTAMENTE

**Lic. María Elena Arias Gómez**  
Directora de Innovación y Calidad Turística

c.c.p. - Lic. Mónica Coppel Tirado. Subsecretaría de Planeación, Inversión y Desarrollo Turístico  
-Archivo.-

Anexo 2 Guía de observación



**Guía de observación**

Observador	Empresa	Fecha	
Departamento		Hora	
Propósito			
Nombre del responsable de área		Propósito u Objetivo	Describir el funcionamiento de los procesos del departamento de división cuartos de los establecimientos de hospedaje
Descripción del departamento	Descripción de funciones	Recursos	
No.	Lista de cotejo Criterios específicos	Seguimiento	
		Si	No
1	¿Cuenta la empresa con organigrama departamental?		
2	¿Cuenta el departamento con un sistema de gestión hotelero?		
3	¿Cuenta la empresa con descripción de funciones?		
4	¿Cuenta la empresa con reportes, Registros, Bitácoras?		
5	¿El departamento tiene una administración eficiente y es responsable de los recursos, bienes y servicios (Agua, Residuos, energía e infraestructura)?		
6	¿Cuenta la empresa con diagramas de flujo de funciones y procesos?		
7	¿Cuenta la empresa con supervisión y evaluación de los procesos?		
8	¿Cuenta la empresa con actividades que proporcionen valor a los procesos?		
9	¿Cuenta la empresa con atributos que le diferencian de otras empresas?		
10 Cometario abierto			

El formato es una elaboración propia. Con fundamento en el formato formulario de observación de Stake Robert (1999). Con referencia de la matriz de caracterización de un proceso Becerra, Andrade Y Díaz (2018)



Anexo 3 Entrevista Gerentes de división cuartos



Entrevista para identificar la percepción del sector empresarial acerca de procesos de calidad implementados en la empresa.

**Destinatarios:** Gerentes del área de división cuartos de hoteles de 5 estrellas de la zona tradicional, Dorada y Diamante del puerto de Acapulco.

**INSTRUCCIONES**

**MUCHAS GRACIAS POR ACCEDER A RESPONDER A LAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA.**

El objetivo es obtener información sobre la percepción de los encargados departamentales de división cuartos de hoteles de 5 estrellas, con el fin de establecer la importancia de los procesos de calidad en las empresas. Esperamos pueda aportar un beneficio para el sector hotelero.

Cómo contestar la entrevista:

- Por favor, conteste abiertamente las preguntas.
- Contestar su opinión en las líneas que se encuentran debajo de la pregunta con letra legible.

**Muchas gracias por responder la entrevista.**

**Nota:** La información es confidencial para uso académico.

**Encuestador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_ **Departamento:** \_\_\_\_\_

**Hora:** Inicio \_\_\_\_\_ Final \_\_\_\_\_ **Destino Turístico:** \_\_\_\_\_ **Acapulco, Guerrero**

1¿Cuáles son los criterios que considera relevantes para la implementación de procesos internos del departamento a su cargo?	<b>Contexto de la organización</b>
2¿Qué estrategia utiliza para el cumplimiento de los procesos relacionados con la política de calidad de la empresa?	<b>Liderazgo</b>
3¿Cuáles son los objetivos de calidad que la empresa ha establecido para las funciones, los niveles y los procesos relevantes?	<b>Planeación</b>
4¿Qué tipo de recursos considera necesario para establecer, implementar, mantener y mejorar los procesos internos del departamento de división cuartos (lo que incluye la gente, capacitación, la infraestructura y el entorno de operación de los procesos)?	<b>Soporte</b>
5Cuando se planean los cambios, ¿De qué forma se controlan y para mitigar cualquier efecto adverso?	<b>Operación</b>
6¿Cómo se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplan con requisitos específicos?	
7¿Cuáles son los recursos o medios para establecer un programa de auditoría interna?	<b>Evaluación del desempeño</b>
8¿Cuáles son las oportunidades de mejora o las medidas necesarias que ha considerado o seleccionado el departamento para cumplir con los requisitos y eficacia del servicio al cliente?	<b>Mejora</b>
9¿Qué tipo de estrategias considera importantes para innovar y establecer una diferenciación en servicio o producto, respecto a otros hoteles?	<b>Diferenciación</b>
10¿Cuáles son las estrategias que le han funcionado al departamento para ser competitivo?	

Anexo 4 Cuestionario de aplicación



Cuestionario IMPCC para identificar la percepción del sector hotelero acerca de los procesos de calidad implementados en la empresa.

**Destinatarios:** Colaboradores del departamento de división cuartos de hoteles 5 estrellas de la zona tradicional, Dorada y Diamante del puerto de Acapulco.

**INSTRUCCIONES**

**MUCHAS GRACIAS POR ACCEDER A RESPONDER A LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO.**

El objetivo del mismo es recoger información sobre la percepción de los colaboradores departamento de división cuartos de hoteles 5 estrellas, con el fin de establecer la importancia de los procesos de calidad en la competitividad de las empresas turísticas. Esperamos se obtenga un beneficio para el sector hotelero.

Cómo rellenar el cuestionario:

- Por favor, rellene las preguntas del cuestionario, cuidando de no dejar ninguna en blanco.
- La respuesta o respuestas elegidas a las preguntas cerradas (aquellas en las que se sugieren varias opciones de contestación) deberán ser marcadas con una X.
- Al lado derecho de la pregunta se encuentran 5 opciones de respuesta con una escala de 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo, solo debe elegir una opción.

**Muchas gracias por responder al cuestionario.**

**Nota:** Utilice un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Elija la que mejor describa lo que piensa. Solamente una opción. La información es confidencial para uso académico.

**Encuestador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_ **Cuestionario No:** \_\_\_\_\_  
**Hora:** Inicio \_\_\_\_\_ Final \_\_\_\_\_ **Destino Turístico:** Acapulco, Guerrero

1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

**Contexto de la organización**

01¿Los colaboradores tienen mejor coordinación e interacción si cumplen los procesos internos del departamento división cuartos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Liderazgo**

02¿Los colaboradores cumplen con los procesos de calidad establecidos por la dirección estratégica del departamento?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Planeación**

03¿Se establecen planes para realizar cambios en procesos de calidad?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**SopORTE**

04¿Existe la infraestructura disponible para la operación de los procesos y el logro de productos y servicios?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Operación**

05¿Se revisan los procesos para proporcionar información de los productos, servicios y contratos a los clientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Evaluación del desempeño**

06¿Existe supervisión, análisis y evaluación de los procesos para asegurar resultados válidos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Mejora**

07¿Los procesos internos cumplen con los requisitos de los clientes y las acciones correctivas de ser necesario?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Diferenciación**

08¿La gestión de procesos, permite aumentar las capacidades competitivas en la empresa?

1  2  3  4  5

09¿Las actividades de soporte como personal, infraestructura y tecnología mejoran la adaptación a nuevos procesos para el funcionamiento de la empresa?

1  2  3  4  5

10¿Implementar nuevos procesos contribuye a la eficacia de la administración y operación de la empresa?

1  2  3  4  5

Nota. ISO 9001:2015, cuestionario de Auto Evaluación. (The British Standards Institution BSI 2019).

Anexo 5 Listado de hoteles de la Zona Tradicional de Acapulco

No.	HOTEL	ESTRELLA	HAB	No.	HOTEL	ESTRELLA	HAB
1.- 113	Boca chica	5	36	56.- 168	De los reyes	2	50
2.- 114	Caleta Acapulco	4	250	57.- 169	El cortijo	2	24
3.-115	La joya	4	70	58.- 170	Imperial jazmin	2	30
4.- 116	Las Hamacas	4	120	59.- 171	Loma linda	2	27
5.- 117	Aristos- Majestic	4	100	60.- 172	Imperial shunashi	2	35
6.- 118	El mirador Acapulco	4	133	61.- 173	Las rampas	2	40
7.- 119	Suites Alba	4	251	62.- 174	La rosita	2	23
8.- 120	Acamar beach resort	4	135	63.- 175	Marje's	2	37
9.- 121	Nao de Acapulco	4	117	64.- 176	Marmara	2	8
10.- 122	Suites Etel	3	12	65.- 177	Marvel inn	2	29
11.- 123	Acapulco dalias	3	25	66.- 178	Mary	2	28
12.- 124	Belmar	3	74	67.- 179	Mina	2	60
13.- 125	Real del monte	3	96	68.- 180	Misión	2	25
14.- 126	Sunset beach	3	52	69.- 181	María Antonieta	2	32
15.- 127	Capri	3	28	70.- 182	Palacios	2	80
16.- 128	Casa blanca	3	120	71.- 183	Montemar	2	11
17.- 129	Dalias Acapulco	3	18	72.- 184	Sagamar	2	8
18.- 130	Mini brisas	3	33	73.- 185	Caribe	2	26
19.- 131	El cid	3	135	74.- 186	Bor	2	51
20.- 132	El mejicano	3	45	75.- 187	Enrique's	2	20
21.- 133	Iris astoria	3	187	76.- 188	Quinta Casasola	2	14
22.- 134	Fabián sol	3	25	77.- 189	Rove	2	23
23.- 135	Quinta licha	3	8	78.- 190	San Antonio	2	25
24.- 136	Linda vista	3	40	79.- 191	San francisco	2	32
25.- 137	Los flamings	3	40	80.- 192	Terramar	2	20
26.- 138	Miami	3	40	81.- 193	San carlos	2	22
27.- 139	Paraíso caleta	3	57	82.- 194	Vacaciones	2	63
28.- 140	Playa linda	3	23	83.- 195	Walton	2	25
29.- 141	Suites playa del mar	3	28	84.- 196	Santa lucia	2	16
30.- 142	Real del centro	3	8	85.- 197	Alameda	2	23
31.- 143	Santa catalina	3	80	86.- 198	California	2	26
32.- 144	Suite playa angosta	3	30	87.- 199	La posada	2	18
33.- 145	Suite sherezada	3	48	88.- 200	Bugalows puerto angel	2	9
34.- 146	Siete mares	3	55	89.- 201	Bungalows conchita	2	8
35.- 147	Le marliz	3	11	90.- 202	Bungalows santa cruz	2	27
36.- 148	Verano beat	3	83	91.- 203	Bungalows milagros	2	10
37.- 149	Vilia	3	64	92.- 204	Amueblado caletilla	2	10
38.- 150	Plaza el pescador	3	55	93.- 205	Señorial	2	20
39.- 151	Rey del mar	3	21	94.- 206	Marina drive inn	2	95
40.- 152	Caesar palace	3	60	95.- 207	Acapulco	1	45
41.- 153	Sevillano	3	65	96.- 208	Queen merry	1	28
42.- 154	Carlisa	3	21	97.- 209	Angelita	1	10

43.- 155	Sol bahía	3	21	<b>98.- 210</b>	Beatriz	1	15
44.- 156	Jungla	3	34	<b>99.- 211</b>	Felmar	1	28
45.- 157	Los pescaditos	3	25	<b>100.-212</b>	Mariscal	1	18
46.- 158	Bonanza	3	25	<b>101.-213</b>	Posada san Martin	1	27
47.- 159	La torre Eiffel	3	27	<b>102.-214</b>	Bital	1	28
48.- 160	Monte carlo	3	35	<b>103.-215</b>	Libonia	1	10
49.- 161	Paola	3	36	<b>104.-216</b>	Sutter	1	29
50.- 162	Oviedo	3	48	<b>105.-217</b>	Acapulco palace	1	40
51.- 163	Olimar	2	20	<b>106.-218</b>	Casa amparo	1	18
52.- 164	Aca plus	2	22	<b>107.-219</b>	Ma. Acela	1	18
53.- 165	Avenida	2	20	<b>108.-220</b>	Los reyes	1	18
54.- 166	Caletilla diamante	2	20	<b>109.-221</b>	Buganlows quinta carla	2	18
55.- 167	Coral	2	35	<b>110.-222</b>	Club costa mar	2	10

## Anexo 6 Matriz de congruencia

PROBLEMA DE INVESTIGACION	PREGUNTAS DE INVESTIGACION	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	MARCO TEORICO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOS	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION
Procesos de calidad para mejorar la competitividad del departamento de división cuartos: estudio de tres hoteles de cinco estrellas del Puerto de Acapulco.	¿Cómo mejorar los procesos del departamento de división cuartos de estudio de tres hoteles de cinco estrellas del Puerto de Acapulco, con referencia de un modelo de calidad que desarrolle las capacidades competitivas para la mejora de la empresa?	Explicar los procesos del departamento de división cuartos de estudio de tres hoteles de cinco estrellas del Puerto de Acapulco, con referencia de un modelo de calidad que desarrolle las capacidades competitivas para la mejora de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir el funcionamiento de los procesos de calidad del departamento de división cuartos de establecimientos de hospedaje.</li> <li>2. Identificar a través de un reconocimiento de las características, técnicas y recursos disponibles, las necesidades reales del departamento de división cuartos para verificar con un modelo de calidad la eficiencia de los procesos estratégicos y operacionales.</li> <li>3. Determinar la relación de eficiencia de procesos de calidad y los indicadores competitivos de la empresa.</li> </ol>	<p>Paradigma estructural funcionalista</p> <p>Turismo sustentable</p> <p>Procesos de calidad</p> <p>Procesos estratégicos</p> <p>Procesos de soporte</p> <p>competitividad</p> <p>diferenciación</p>	<p>La estrategia genética por procesos en la dirección y gestión de recursos del departamento de división cuartos dependiente en los establecimientos de hospedaje, permea en la cadena de valor e incrementa la capacidad de diferenciación competitiva de los hoteles de categoría cinco estrellas de las zonas turísticas de Acapulco.</p>	<p>variable independiente</p> <p>Procesos</p> <p>de</p> <p>variable dependiente</p> <p>Competitividad</p> <p>diferenciación</p>	<p>método cualitativo y cuantitativo</p>	<p>Los cuestionarios fueron aplicados a los departamentos de división cuartos</p> <p>La entrevista <u>semiestructurada</u> dirigida a los gerentes del área de división cuartos de los hoteles de cinco estrellas</p> <p>Observación simple</p>

Anexo 7 Formato de evaluación de criterios generales.

**COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).**  
**FORMATO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO. CRITERIOS GENERALES.**  
 (Hernández-Nieto, 2011)

Evaluador:

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Instrumento:

\_\_\_\_\_

**Escala Evaluativa**  
**1= Inaceptable 2= Deficiente 3= Regular 4= Bueno 5= Excelente**

Contenido			Evaluación				
Ítem	Criterios Generales	Observaciones	1	2	3	4	5
1	Pertinencia						
	Claridad Conceptual						
	Redacción y Terminología						
	Escalamiento y Codificación						
	Formato						
↓	Pertinencia						
	Claridad Conceptual						
	Redacción y Terminología						
	Escalamiento y Codificación						

## Anexo 8 Descripción de funciones de Recepción

Áreas específicas Proceso (Entrada)	Recepción
<b>Descripción de funciones</b>	
<b>Jefe de recepción</b>	
Colaborador responsable del servicio de la operación de las áreas de recepción, caja de recepción, teléfonos y bell boys.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir para la selección y capacitación del personal de área.</li> <li>- Analizar la aplicación de políticas y procedimientos.</li> <li>- Atender solicitudes de clientes y solución.</li> <li>- Revisar de manera correcta de todos los requisitos de las formas impresas.</li> <li>- Revisar los reportes diarios de clientes y la concentración mensual.</li> <li>- Reporta a la gerencia de división de cuartos y gerencia general el reporte mensual de conflictos solucionados y de pendientes recibidos.</li> <li>- Capacitar al personal para la recepción de llegadas sin reservación.</li> <li>- Supervisar al personal en la venta directa en mostrador.</li> <li>- Revisar el estado de las cajas de seguridad de huéspedes.</li> </ul>	
<b>Recepcionista</b>	
Jefe inmediato es el gerente división de cuartos y entre las responsabilidades se encuentran las siguientes:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la estructura del hotel, servicios e instalaciones, así como, el manejo de la computadora y los programas que maneja el reglamento interior de trabajo.</li> <li>- Conocer a cada ejecutivo del hotel.</li> <li>- Conocer los servicios del hotel.</li> <li>- Conocer los lugares turísticos de interés de la ciudad.</li> <li>- Conoce el llenado de formas de reservaciones y recepción.</li> <li>- Tener habilidad para el manejo del conmutador</li> <li>- Conocer los suministros, así como, las amenidades que contiene una habitación.</li> <li>- Revisar constantemente la ocupación hotelera en sistema.</li> <li>- Conocer el manejo de llaves de habitación, llaves maestras, así como, códigos para bloqueo y desbloqueo de chapas.</li> <li>- Registrar y asignar habitaciones a los huéspedes.</li> <li>- Tener habilidad para recibir solicitudes, cambios o cancelaciones. Cuando el departamento de reservaciones está cerrado.</li> <li>- Promover los servicios del hotel.</li> <li>- Llevar el control de objetos encontrados de huéspedes.</li> </ul>	
<b>Asistente del recepcionista o Room controler</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar al recepcionista en el registro de clientes.</li> <li>- Revisar y actualizar información de huéspedes en sistema.</li> <li>- Contestar teléfonos.</li> <li>- Distribuir mensajes y correspondencia.</li> <li>- Controlar y asignar llaves de cuartos según sistema.</li> <li>- Proporcionar información a los huéspedes.</li> <li>- Realizar el pre registro de grupos.</li> <li>- Realizar listas de grupos para la distribución a las áreas indicadas.</li> <li>- Auxiliar al recepcionista, cuando es necesario temporalmente.</li> <li>- Realizar inventarios de papelería.</li> <li>- Realizar inventarios de llaves.</li> </ul>	

Nota. Elaboración propia con base en la observación.



## Anexo 9 Descripción de funciones de Reservas

<b>Aéreas específicas Proceso (Entrada)</b>	<b>Jefe de reservas</b>
<b>Descripción de funciones</b>	
<p>Controla, supervisa y selecciona al personal del departamento responsable del control de las reservas.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar cada reserva para evitar contratiempos con el huésped, así como, las formas impresas del departamento.</li> <li>- Supervisar que todos los canales de reserva funcionen eficientemente.</li> <li>- Diseñar las formas digitales e impresas utilizadas para el departamento.</li> <li>- Controlar depósitos y reembolso de reservas.</li> <li>- Revisar los descuentos según las políticas del hotel.</li> <li>- Autorizar extensiones de estancia en períodos de alta ocupación.</li> <li>- Revisar los reportes que envía el departamento.</li> <li>- Supervisar la elaboración de gráficas de ocupación del hotel.</li> <li>- Revisar de manera conjunta con el gerente de división cuartos, los pronósticos de ocupación.</li> <li>- Abrir y cerrar fechas en coordinación con el gerente división de cuartos.</li> <li>- Controlar los allotments/ número de habitaciones.</li> <li>- Asegurar el orden de todos los archivos del departamento.</li> <li>- Solucionar problemas referentes a reservas.</li> <li>- Revisar que el sistema de internet sea eficiente.</li> <li>- Generar los reportes de: Productividad de representantes, productividad de agencias de viajes, reporte geográfico, segmentos del mercado, etc.</li> </ul>	
<b>Asistente de reservas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender las solicitudes de reservas individuales y grupales.</li> <li>- Comprobar espacios disponibles en la computadora y confirmar el espacio.</li> <li>- Revisar el control de reservas en sistema.</li> <li>- Asegurar los depósitos para garantizar las reservas.</li> <li>- Tramitar reembolsos por reservas que tienen depósito.</li> <li>- Recibir y hacer cambios de fecha de llegada.</li> <li>- Solicitar autorizaciones de crédito en casos de reservas garantizadas con tarjetas de crédito.</li> <li>- Solicitar el pago de comisiones al departamento de contabilidad.</li> <li>- Solicitar a contabilidad reembolso por cancelaciones.</li> </ul>	

Nota. Elaboración propia con base en la observación.

## Anexo 10 Descripción de funciones de Ama de llaves

Áreas específicas Proceso (Entrada)	Ama de llaves
<b>Descripción de funciones</b>	
<p>El jefe inmediato superior es el gerente de división cuartos y tiene a cargo los siguientes colaboradores: Supervisores, camaristas, encargadas de ropería, costureras, jefe de mozos y mozos. Entre las principales funciones se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar y capacitar al personal de nuevo ingreso en coordinación con la oficina de personal.</li> <li>- Participar en la capacitación y adiestramiento del personal en coordinación con la comisión mixta de capacitación y adiestramiento del hotel.</li> <li>- Controlar las llaves usadas por los camaristas y llaves maestras.</li> <li>- En coordinación con el jefe de compras, hace la selección de proveedores de artículos del departamento de acuerdo con las normas de calidad, precio, servicio y crédito.</li> </ul>	
<b>Supervisora de ama llaves</b>	
<p>Recibe órdenes del ama de llaves y tiene a cargo la super-visión del trabajo de un grupo de camaristas. Entre las responsabilidades se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspeccionar la limpieza de habitaciones, corredores, elevadores, estación de servicio y áreas públicas.</li> <li>- Supervisar cada habitación: conforme a los estándares de limpieza, sanidad y suministros requeridos.</li> <li>- Revisar las discrepancias entre el reporte del ama de llaves y el sistema.</li> <li>- Ayudar a la elaboración de presupuestos del departamento con relación a los suministros</li> <li>- Realizar inventarios del área de ama de llaves</li> <li>- Participar en la programación de limpieza</li> </ul>	
<b>Camarista</b>	
<p>Responsable ante el ama de llaves de la limpieza correcta de las áreas asignadas. Las responsabilidades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Limpiar habitaciones             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tocar a la puerta antes de entrar.</li> <li>2. Dejar la puerta abierta.</li> <li>3. Dejar el aviso de "camarista en servicio" en la perilla exterior de la puerta de entrada para informar de la presencia en la habitación.</li> </ol> </li> <li>- Abrir ventanas y puertas para una mejor ventilación de la habitación.</li> <li>- Verificar que la habitación no tenga ningún daño (muebles quemados, cortinas rotas, vidrios rotos, etc).</li> <li>- Acomodar la ropa del huésped en el closet, acomodar revistas y periódicos, etc.</li> <li>- Hacer limpieza o cambio de loza, cristalería y ceniceros sucios.</li> <li>- Retirar sábanas de la cama. Iniciar por quitar las fundas de las almohadas.</li> <li>- Revisar las sábanas sobre la cama, para observar si hay algún objeto olvidado.</li> <li>- En caso de haber sábanas mojadas, se separan de las demás.</li> <li>- Retirar los blancos sucios al carrito, y regresar con la ropa limpia para dejarla sobre la cama.</li> <li>- Retirar los blancos del baño sucios al carrito, y regresar con los blancos del baño limpios para ser colocados arriba de la cama.</li> <li>- Retirar la basura que se encuentre dentro de toda la habitación, y regresar con los suministros de limpieza.</li> <li>- Retirar polvo de la habitación.</li> <li>- Tender las camas.</li> <li>- Limpiar muebles, cuadros y lámparas del cuarto.</li> <li>- Limpiar closet y verificar el número de ganchos.</li> <li>- Limpiar vidrios, espejos, ventanas y teléfono.</li> <li>- Limpiar muebles del patio y rejillas del aire acondicionado.</li> <li>- Limpiar alfombra o piso.</li> <li>- Verificar el funcionamiento de focos y aparatos eléctricos.</li> <li>- Colocar papelería faltante dentro de la habitación (papel para escribir, listas de lavandería, menú de servicio a cuarto, etc.).</li> <li>- Se encarga de la limpieza de cada objeto que se encuentra en la habitación.</li> </ul>	

Nota. Elaboración propia con base en la observación.

## Anexo 11 Descripción de funciones de Botones/Bellboys

<b>Aéreas específicas Proceso (Entrada)</b>	<b>Capitán de Botones</b>
<b>Descripción de funciones</b>	
<p>Responsable, ante el gerente de división cuartos, de los siguientes colaboradores: botones, porteros, pajes y chóferes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Seleccionar, entrenar y supervisar al personal del departamento.</li><li>- Verificar el correcto resguardo de equipaje de los huéspedes.</li><li>- Verificar que el personal cumpla los requisitos indispensables de presentación</li><li>- Recibir y entregar pendientes del turno.</li><li>- Registrar todos los tipos de servicios del departamento: entradas, salidas, cambios, envíos a cuartos, etc.</li><li>- Verificar pagos y cuentas en grupos y convenciones, así como de entregar las llaves.</li><li>- Elaborar la programación de descanso y vacaciones del personal.</li><li>- Controlar los materiales usados: papelería, carros maleteros, etiquetas, etc.</li><li>- Proporcionar servicio personalizado a cada entrada, salida o "VIPS" o atenciones especiales.</li></ul>	
<b>Botones</b>	
<p>Depende directamente del capitán de botones. En Hoteles pequeños, el jefe inmediato es el recepcionista en turno. Entre las responsabilidades se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Presentarse a laborar de forma puntual y debidamente aseado.</li><li>- Atender con cortesía y amabilidad a los huéspedes.</li><li>- Recibir y llevar equipaje hasta la habitación, también, supervisa la habitación y acomoda el equipaje adecuadamente y proporciona información de los servicio en la habitación.</li><li>- Conocer y promover los servicios del hotel.</li><li>- Realizar cambios de habitación, previa autorización del recepcionista.</li><li>- Llevar al huésped al área de recepción, y verifica y recibe el pase de salida, después que se pagó la cuenta y se entregó llave de habitación.</li></ul>	
<b>Portero</b>	
<p>Pertenece al departamento de botones. Entre las responsabilidades se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Proporcionar la bienvenida y despedida al huésped.</li><li>- Ayudar al huésped con el equipaje hasta a recepción (Lo cuenta y lo verifica con el cliente)</li><li>- Abrir las puertas de autos particulares y taxis; supervisa que no se olvide nada e informa de las tarifas de taxis a los clientes.</li></ul>	
<b>Paje</b>	
<p>Forma parte del departamento de botones. Las responsabilidades son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Entregar telegramas, cartas o flores a los huéspedes.</li><li>- Abrir habitaciones con llave maestra.</li><li>- Llevar los recados telefónicos a los huéspedes.</li><li>- Comprar artículos a huéspedes (medicinas, artículos de aseo, etc.)</li><li>- Realizar trabajo de botones en emergencias</li></ul>	

Nota. Elaboración propia con base en la observación.

## Anexo 12 Descripción de funciones Gerencia Nocturna

<b>Aéreas específicas Proceso (Entrada)</b>	<b>Gerencia nocturna</b>
<b>Descripción de funciones</b>	
<p>En algunos hoteles el recepcionista nocturno hace la función del gerente durante la noche. Tiene a cargo la supervisión del trabajo que ejecutan los colaboradores que laboran durante el turno nocturno (agente de seguridad, telefonista, botones, colaborador de mantenimiento, stewards, camarista, etc).</p> <p>En términos generales, el gerente nocturno supervisa que el trabajo de recepción durante el día haya sido correcto. Se detallan algunas de las funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Revisar todos los movimientos de entradas y salidas en sistema y físico.</li><li>- Revisar de tarjetas de registro.</li><li>- Recapitulación nocturna de ingresos a través del sistema.</li><li>- Informar discrepancias por entradas y salidas del cierre del turno.</li><li>- Supervisar rentas adelantadas.</li><li>- Supervisar que se cargue renta a huéspedes que entraron antes de las 5 o 6 am. (Dependiendo las políticas y convenios del hotel)</li><li>- El gerente nocturno tiene la autoridad para darle solución a los problemas que se presentan durante el turno.</li></ul>	

Nota. Elaboración propia con base en la observación.

## Anexo 13 Descripción de funciones de Teléfonos

<b>Aéreas específicas Proceso (Entrada)</b>	<b>Jefe de teléfonos</b>
<b>Descripción de funciones</b>	
<p>Responsable, ante el gerente de división de cuartos, del departamento de teléfonos. Las responsabilidades principales son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Seleccionar, junto con el jefe de personal, al personal del departamento.</li><li>- Capacitar al personal de nuevo ingreso.</li><li>- Supervisar el trabajo de las telefonistas.</li><li>- Establecer sistemas de trabajo para la eficiencia del departamento.</li><li>- Hacer los reportes de fallas tecnológicas, requerimientos y reportar al personal que tenga situaciones conflictivas con los huéspedes.</li><li>- Verificar los cargos generados por las claves del personal autorizado para llamadas, así como, los cargos a huéspedes.</li><li>- Elaborar presupuestos de ingresos y egresos del departamento.</li></ul>	
<b>Telefonista / conmutador</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocer el manejo correcto del conmutador.</li><li>- Recibir pendientes del turno anterior.</li><li>- Conocer todos los servicios del hotel y los promoverlos.</li><li>- Verificar que el equipo de trabajo se encuentre en buenas condiciones.</li><li>- Atender solicitudes de clientes para llamadas de larga distancia.</li><li>- Localizar personas por los medios disponibles.</li><li>- Atender las llamadas locales.</li><li>- Reportar al jefe inmediato, cuando un colaborador del hotel recibe demasiadas llamadas personales.</li></ul>	

Nota. Elaboración propia con base en la observación.

## Anexo 14 Descripción de funciones de Lavandería

<b>Aéreas específicas Proceso (Entrada)</b>	<b>Lavandería</b>
<b>Descripción de funciones</b>	
<p>El personal debe llegar al área de trabajo Verificar la limpieza y el buen funcionamiento de la herramienta de trabajo Reportar al Jefe de lavandería en caso de tener algún problema en la maquinaria. El jefe debe analizar mensualmente el costo de prendas que se lavan Elaborar reporte de costo de lavado. Reporte del número de kilos lavados, el costo del producto mensual y sacar el rendimiento por cada producto utilizado. Apoyar a mantenimiento en el arreglo de la maquinaria que no funciona, verifica que el equipo que dispersa el producto químico en las lavadoras esté en correcto funcionamiento. Coordinar al personal para que apoye a bajar la ropa de lavado de las habitaciones y da prioridad a que esta ropa sea la primera que salga durante el día</p>	
<b>Tómbola</b>	
<p>Retirar la pelusa que se genera en las secadoras y sacarlas en bolsas de basura Secar la ropa que sale de lavado y pasarla al área de mangle en caso que requiera ser doblada</p>	
<b>Tintorería</b>	
<p>Mantener en buen estado las prendas de los huéspedes Conocer el tipo de tratamiento para cada tela o vestimenta Verificar el estado de la ropa cuando se recibe el pedido para evitar dificultades con huéspedes Contar de manera correcta el número de prendas que se recibe por medio de los formatos En caso de pérdida, daño o deterioro el encargado de lavandería notifica verbalmente al Gerente de División Cuartos o Recepción para avisarle al cliente. Revisar la lista de precios, costos y responsabilidades en caso de algún desperfecto en la ropa de huéspedes.</p>	

Nota. Elaboración propia con base en la observación.

## Anexo 15 Descripción de funciones de Atención a huéspedes/ Concierge

<b>Aéreas específicas Proceso (Entrada)</b>	<b>Atención a huéspedes / Concierge</b>
<b>Descripción de funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cubrir la posición del Subgerente en turno.</li> <li>-Apoyar al comité de operaciones y de inspección de habitaciones.</li> <li>-Asegurar que no existan contratiempos para huéspedes.</li> <li>-Conocer el procedimiento de riesgos y emergencias.</li> <li>-Conocer las políticas y el reglamento interno del hotel.</li> <li>-Realizar funciones de relaciones públicas cuando es necesario.</li> <li>-Supervisar los promocionales en las área del hotel y la correcta colocación y en perfectas condiciones.</li> <li>-Apoyar al área de recepción en caso de sobreventa, para conseguir alojamiento.</li> <li>-Acompañar a los clientes sobrevendidos</li> <li>-Coordinar la atención de requerimientos del huésped, información y servicios relativos a áreas internas del hotel, hasta lograrse la satisfacción.</li> <li>-Proporciona asistencia a la llegada, estancia y salida del hotel del huésped.</li> </ul>	

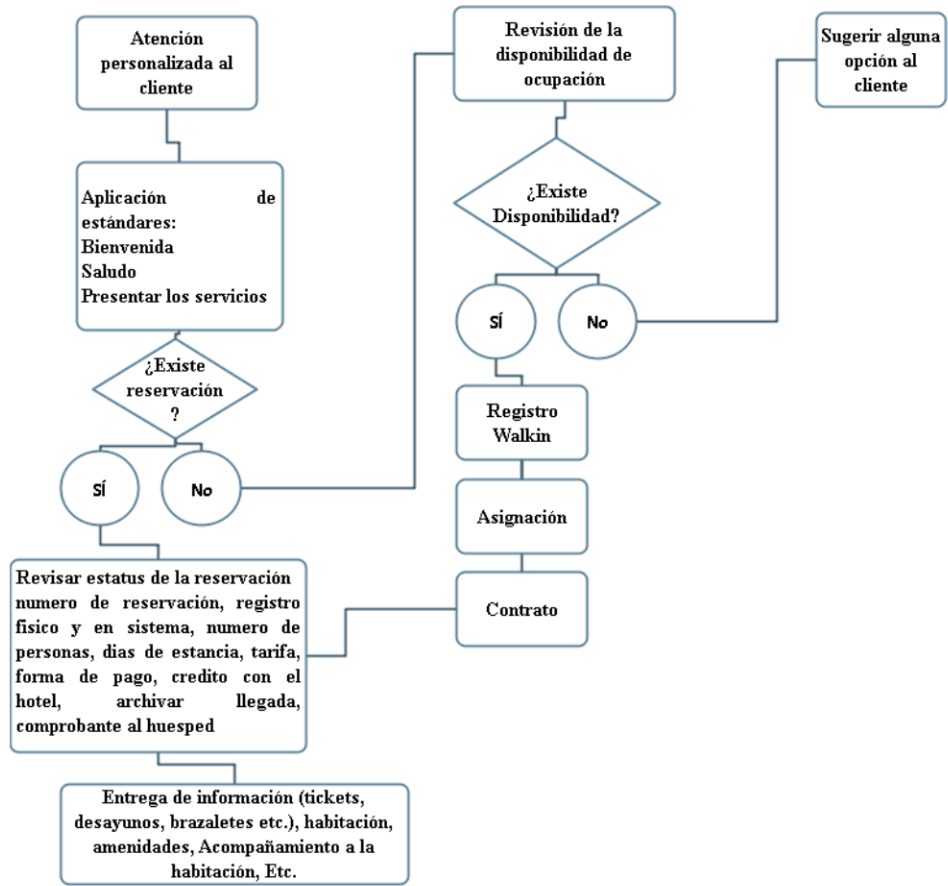
Nota. Elaboración propia con base en la observación.

## Anexo 16 Descripción de funciones de Estacionamiento/ Valet parking

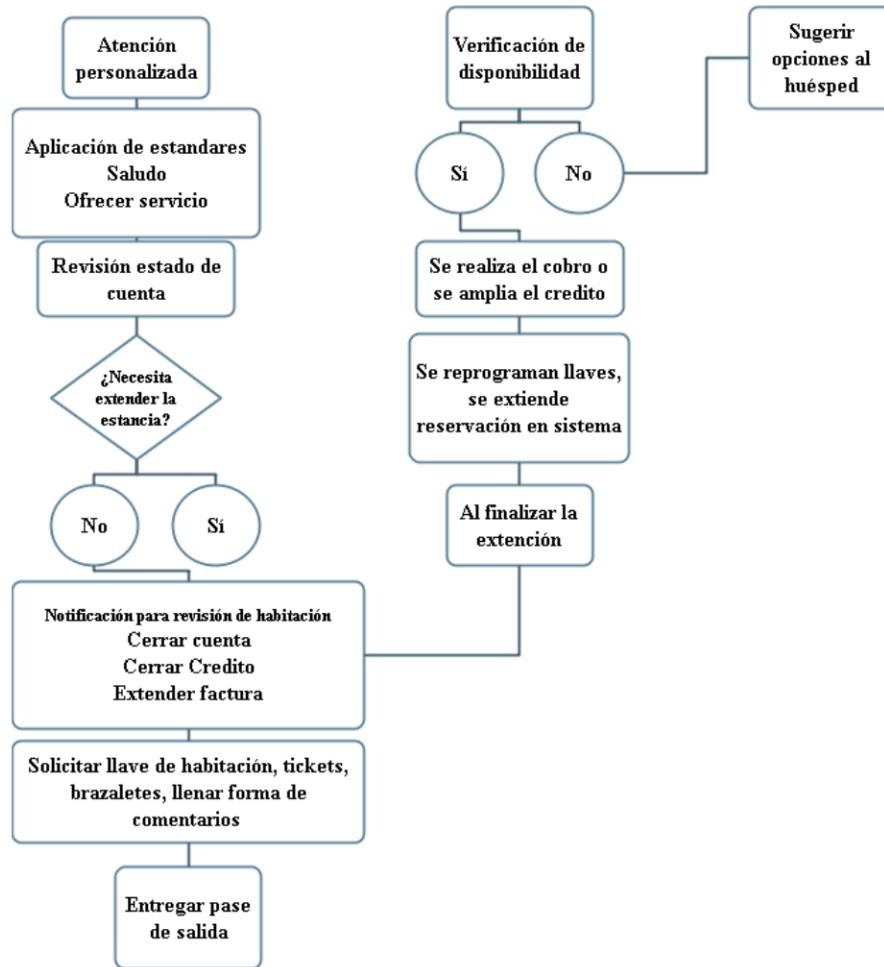
<b>Aéreas específicas Proceso (Entrada)</b>	<b>Valet Parking</b>
<b>Descripción de funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entregar y recibir el automóvil del pasajero en la puerta del hotel tantas veces como le sea requerido</li> <li>-A la salida del huésped, entrega el auto en el área de motor lobby lugar designado del hotel designe a fin de que sea retirado por el huésped.</li> <li>-Mantener ordenado con cada auto en la cochera correspondiente.</li> <li>-Estaciona, asigna y entrega la llave en Conserjería.</li> <li>-La prestación del servicio a disposición del pasajero durante la estadía en cuanto a la necesidad del uso del vehículo.</li> <li>-Tener especial cuidado en el trato del vehículo del pasajero, sobre todo poder detectar, cualquier problema, por ejemplo rayones en la carrocería y comunicar al propietario.</li> <li>-El departamento de administración, podrá requerirlo para realizar trámites, pagar facturas de servicios, llevar cartas o trasladar huéspedes autorizados.</li> </ul>	

Nota. Elaboración propia con base en la observación.

Anexo 17 Recepción.- Diagrama de flujo check in

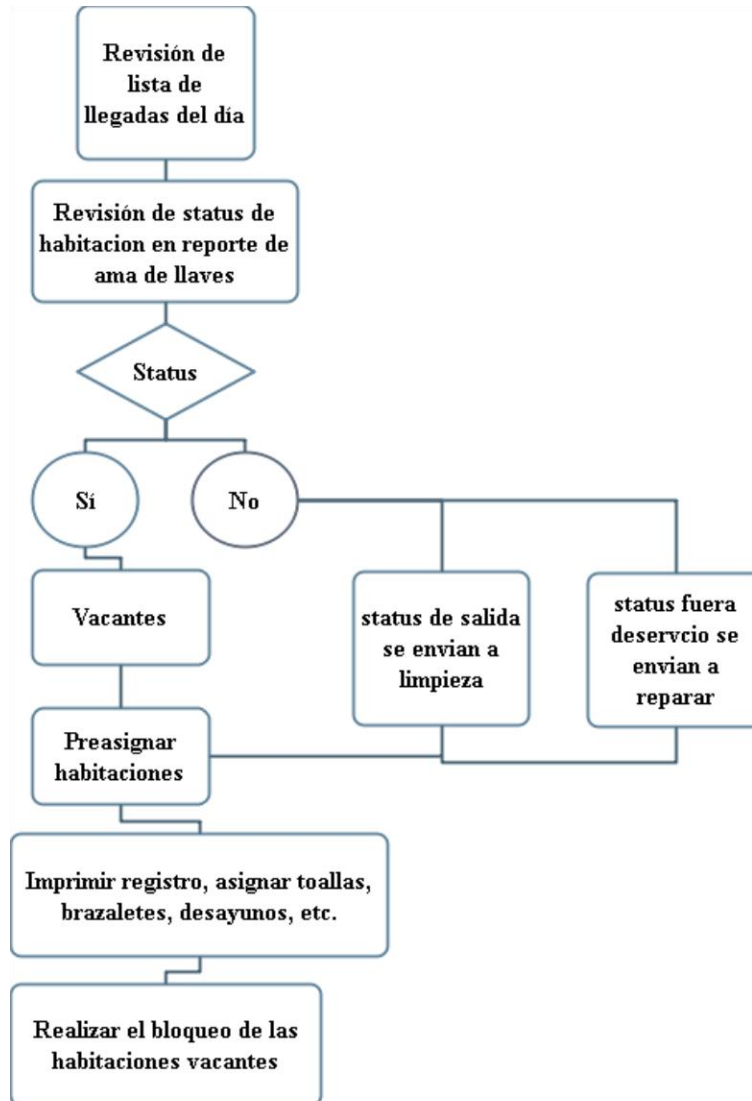


Anexo 18 Recepción.- Diagrama de flujo check out

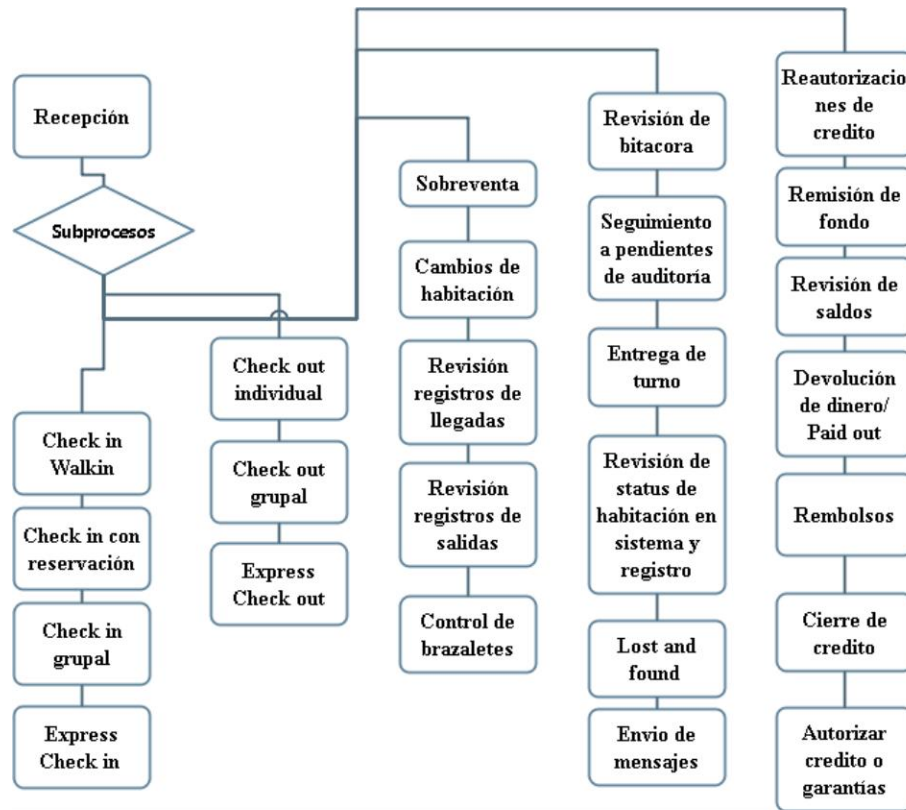




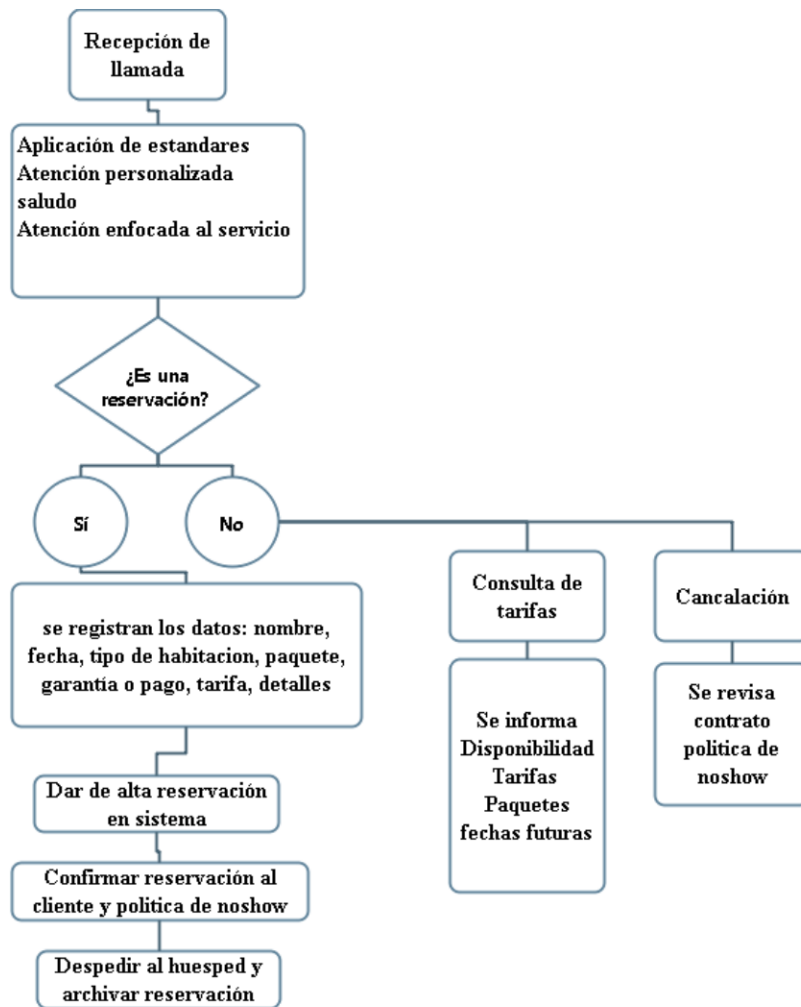
Anexo 19 Recepción.- Diagrama pre asignación de habitaciones



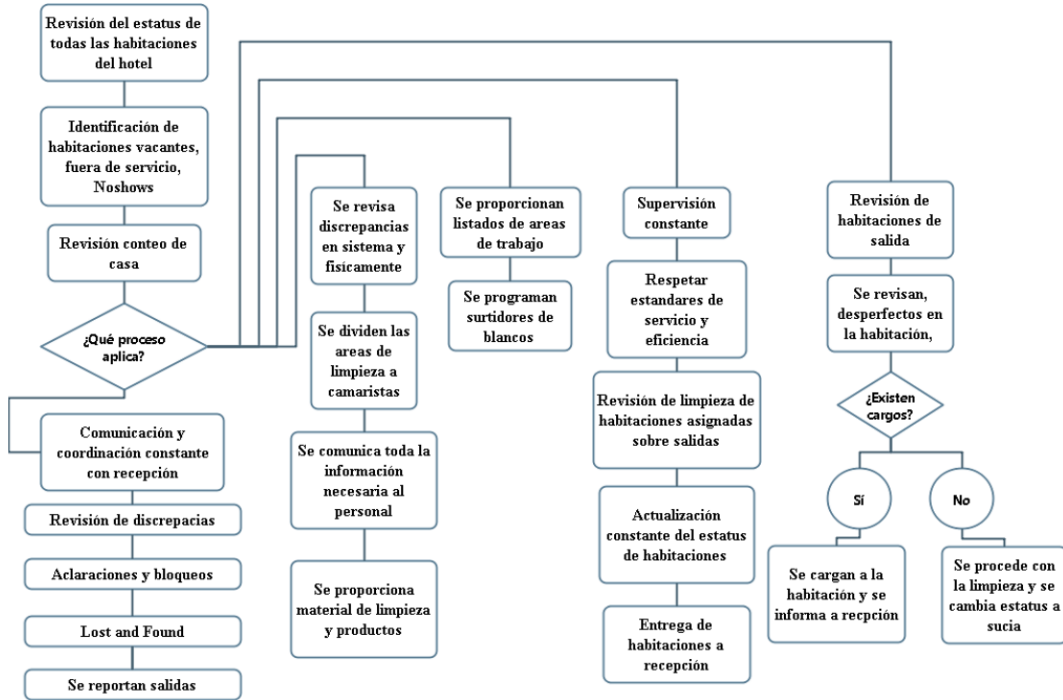
Anexo 20 Recepción.- Diagrama de flujo sub procesos de recepción



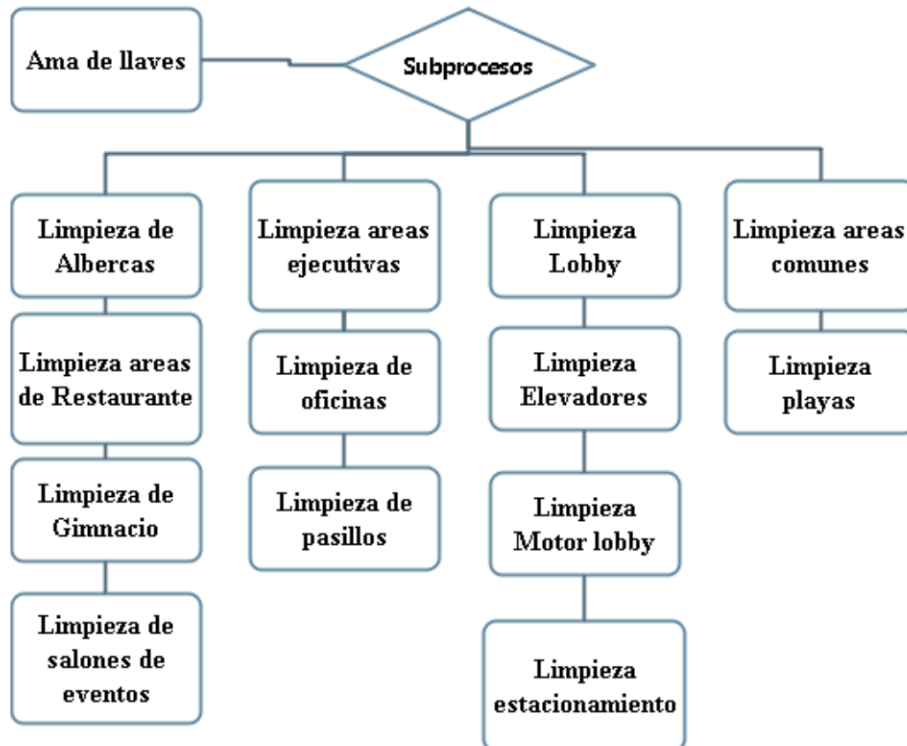
Anexo 21 Reservas.- Diagrama de flujo de una reservación



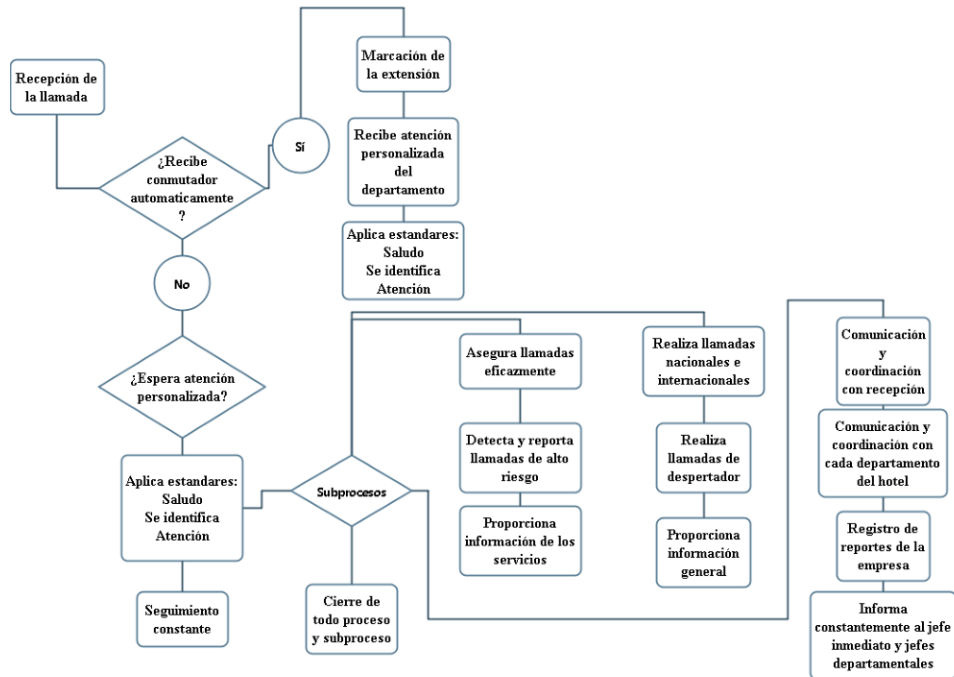
Anexo 22 Ama de llaves.- Diagrama de flujo Ama de llaves



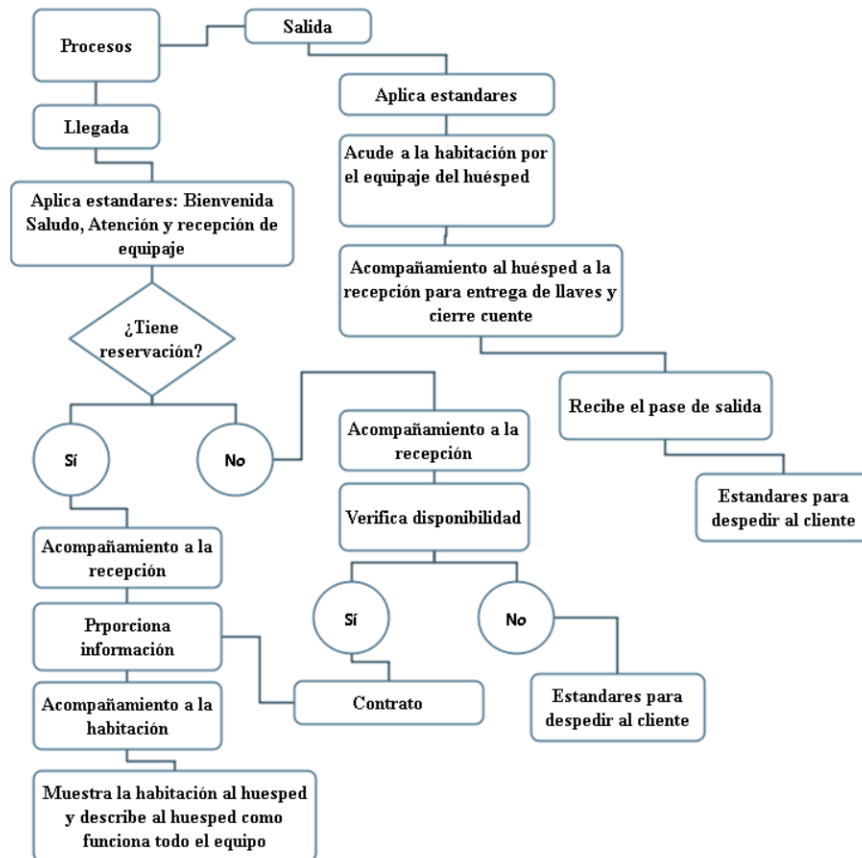
Anexo 23 Ama de llaves.- Diagrama de flujo subprocesos de ama de llaves



Anexo 24 Teléfonos.- Diagrama de flujo teléfonos



Anexo 25 Botones.- Diagrama de flujo Botones



Anexo 26 Recorrido por áreas de la división de cuartos



Anexo 27 Protocolo de sanidad por emergencia sanitaria



Anexo 28 Mobiliario área de recepción



Anexo 29 Asesoría validación de instrumento cuantitativo



Anexo 30 Resumen de ingresos diario con acumulado mensual

RESUMEN DE INGRESOS					ACUMULADO MENSUAL	
	TOT.HABS	%OCC.	RENTA	IVA	TOTAL HAB.	% OCC.
: HAB. EN TRANSITO		66,98%	\$	\$	6897	
: HAB. EN NO SHOW	0	0,00%	\$ -	\$ -	46	
: HAB. EN INTERCAMBIO	0	0,00%	\$ -	\$ -	23	
: HAB. RTA. VENCIDA	0	0,00%	\$ -	\$ -	0	
: TOT. HAB. PAGANDO		66,98%	\$	\$	6966	
: RENTA MENSUAL			\$	\$		
: CORTESIAS	5	1,16%			177	
: USO CASA	1	0,23%			43	
: HABS. OCUPADAS		68,37%			7186	
: HABS. VACANTES		31,63%				
: TOTAL DE HABS. A LA VENTA		100%			12900	100%
: TOTAL HUESPEDES	737				17450	
: NACIONALES	670				16986	
: EXTRANJEROS	67				464	
: TARIFA PROMEDIO	\$				\$	
: TARIFA PROM. BRUTA	\$				\$	
: CUARTOS EXTRA	0				0	
					: HABS. ACUMULADAS A LA FECHA	7186
					: PORCENTAJE DE OCUPACION A LA FECHA	55,71%
: ENTRADAS		69	SALIDAS		71	
: ENTRADAS		40	SALIDAS		183	
PRONOSTICO:			150		34,88%	
			HABITACIONES			

Anexo 31 Reporte estadísticas por agencias

REPORTE DE ESTADISTICAS														FECHA
( )														
CODIGO	DESCRIPCION	AL DIA						AL MES						
		CTOS	%	AD	JR	NI	TAR.PROM.	INGRESO	CTOS	%	AD	JR	NI	TAR.PROM.
0	0.00	0	0	0	0.00	0.00	21	0.30	75	0	0	0	1.088.80	22,440.51
24	8.28	83	0	0	753.84	18,092.06	499	7.10	315	0	6	0	786.48	382,475.49
6	2.07	17	0	0	618.80	3,712.80	78	1.11	198	0	0	0	710.07	55,431.94
0	0.00	0	0	0	0.00	0.00	24	0.34	81	0	0	0	666.40	15,993.60
5	1.72	13	0	0	786.38	3,831.80	260	3.70	740	3	0	0	925.59	240,654.41
0	0.00	0	0	0	0.00	0.00	6	0.09	20	0	0	0	803.25	4,819.50
0	0.00	0	0	0	0.00	0.00	12	0.17	24	0	0	0	1,610.00	19,320.00
10	3.45	28	0	0	733.04	7,330.40	40	0.57	96	0	0	0	890.43	35,617.34





Anexo 34 Revisión de depósitos

DEPOSITOS POR APLICAR									
Av. Costera Miguel Aleman					13 de noviembre de				
ID	FOLIO	FECHADSTR1	HORA1	FECHAD1	FP	IMPORTE	CLAVE1	ST	FECHAD2
NOTAS :									
TOTAL									

Anexo 35 Reporte diario de ingresos

Hoja Diaria de Ingresos (Auditoria)			
Av. Costera Miguel Aleman		13 de noviembre	
COD	DESCRIP	DIA	MES
CO00	MASTERCARD		
PI00	MASTERCARD		
<b>SUB TOTAL</b>			
1	HABD RENTA HABITACION USO DIA		1,951.26
1	HABM RENTA HABITACION MANUAL	626.13	37,341.89
1	R#00 RENTA HABITACION	48,527.98	959,119.67
<b>SUB TOTAL</b>		<b>49,154.11</b>	<b>998,412.82</b>
10	AMEX AMERICAN EXPRESS	2,964.30	55,523.15
10	CA00 EFECTIVO	16,853.00	379,653.31
10	CC00 CUENTAS X COBRAR	21,103.00	189,726.86
10	DEPO DEPOSITOS BANCARIOS		60,361.68
10	INTR INTERCAMBIO		1,704.00
10	MSCA MASTERCARD	1,064.80	305,187.40
10	PDCA PERDIDA CAMBIARIA	0.01	0.24
10	TRAS TRANSFERENCIA ELECTRONICA DE FONI		14,050.03
10	TRDB T DEBITO	7,282.76	100,984.41
10	UTCA UTILIDAD CAMBIARIA		0.01
10	VISA VISA	2,145.00	205,202.65
<b>SUB TOTAL</b>		<b>51,412.87</b>	<b>1,312,393.74</b>

Anexo 36 Reporte límite de crédito

Limite de Crédito											
Cuarto	Tipo	Nombre del Huésped	No.Rsrv	Entrada	Salida	Pax	Tarifa	CY	Credito	Balance	Disponible
	ST		23348			1	WALK 1,252.10 MXN ING		0.00	-2,980.00	2,980.00
				BOOKING		//			// EFE		
	SD		23397			1	CPM 979.53 MXN AYNA L		0.00	0.00	0.00

Anexo 37 Reporte discrepancias

Discrepancias							
Cuarto	Tipo	Estatus	Ama de Llaves		Recepción		Discrepancias
			Estatus	PAX	Estatus	PAX	
	ST	Sucia	VAC		OCC	3	Omision -
	ST	Sucia	VAC		OCC	2	Omision -
	ST	Sucia	VAC		OCC	2	Omision -
	ST	Sucia	VAC		OCC	2	Omision -
	SD	Sucia	VAC		OCC	1	Omision -
	ST	Sucia	OCC	2	VAC	0	Dormir
	ST	Sucia	VAC		OCC	2	Omision -

Anexo 38 Reporte uso casa y cortesías

USOS CASA Y/O CORTESIA									
									Fecha de Impresión: 20
Fecha del									
HOTEL	Usuario	#Huésped	Nombre del Huesped	UsoCasa/Cortesia	Fecha de Entrada	Fecha de Salida	Número de Cuartos Noches	Tipo C	

## Anexo 39 Early birth report

PAJARO MADRUGADOR					
Av. Costera Miguel					
Ingresos maotacion	Hoy	M.A.F.	Dia Año Anterior	Mes Año Anterior	Presupuesto
<b>Habitaciones Pagadas</b>	<b>53.00</b>	<b>991.00</b>			
Cortésias		8.00			
Fuera de Servicio	21.00	185.00			
Uso Casa	1.00	14.00			
Total de Hab Ocupadas	54.00	1,013.00			
Cuartos Disponibles	180.00	1,620.00			
<b>Porcentaje de Ocupacion</b>	<b>30.00</b>	<b>62.53</b>			
<b>Tarifa Promedio</b>	<b>927.44</b>	<b>1,007.48</b>			
Tarifa Efectiva	273.08	616.30			
Comensales					
Cheque Promedio					
Numero de Huespedes	111.00	2,148.00			
Habitaciones A y B	49,154.11	998,412.82			
Telefonos	39,447.91	617,272.66			
Lavandería		250.00			
Otros Ingresos	4,383.64	204,365.03			
<b>Total de Ingresos</b>	<b>92,985.66</b>	<b>1,821,109.14</b>			
Propinas	2,491.35	18,136.99			
Depositos Futuros					
Iva Ingresos	14,876.67	292,905.44			
Impuesto Sobre Hospedaje	1,475.22	29,951.21			
Total RPT Ingresos	111,828.90	2,162,102.78			
<b>Efectivo</b>	<b>16,853.00</b>	<b>379,653.31</b>			
T. C.	2,145.00	205,202.65			
Amexco	2,964.30	55,523.15			
CXC					

## Anexo 40 Conteo de casa

**DOCUMENT - House Status - 12/28/05**

<p><b>Room Summary</b></p> <p>Total Physical Rooms <input type="text" value="154"/></p> <p>Out of Order <input type="text" value="0"/></p> <p>Total Rooms to Sell <input type="text" value="154"/></p> <p>Out of Service <input type="text" value="0"/></p> <p><b>Activity</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Room</th> <th>Persons</th> <th>VIP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stayovers</td> <td><input type="text" value="10"/></td> <td><input type="text" value="13"/></td> <td><input type="text" value="2"/></td> </tr> <tr> <td>Departures Expected</td> <td><input type="text" value="17"/></td> <td><input type="text" value="22"/></td> <td><input type="text" value="3"/></td> </tr> <tr> <td>Departures Actual</td> <td><input type="text" value="1"/></td> <td><input type="text" value="2"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Arrivals Expected</td> <td><input type="text" value="62"/></td> <td><input type="text" value="68"/></td> <td><input type="text" value="8"/></td> </tr> <tr> <td>Arrivals Actual</td> <td><input type="text" value="9"/></td> <td><input type="text" value="11"/></td> <td><input type="text" value="4"/></td> </tr> <tr> <td>Extended Stays</td> <td><input type="text" value="3"/></td> <td><input type="text" value="3"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Early Departures</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="1"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Day Use Rooms</td> <td><input type="text" value="43"/></td> <td><input type="text" value="46"/></td> <td><input type="text" value="4"/></td> </tr> <tr> <td>Walk Ins</td> <td><input type="text" value="1"/></td> <td><input type="text" value="1"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Day of Arrival Cancels</td> <td><input type="text" value="1"/></td> <td><input type="text" value="1"/></td> <td><input type="text" value="1"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Room Class <input type="text"/></p> <p>Date <input type="text" value="12/28/05"/> Room Type <input type="text"/></p> <p><input type="button" value="Search"/> <input type="button" value="Close"/></p>		Room	Persons	VIP	Stayovers	<input type="text" value="10"/>	<input type="text" value="13"/>	<input type="text" value="2"/>	Departures Expected	<input type="text" value="17"/>	<input type="text" value="22"/>	<input type="text" value="3"/>	Departures Actual	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="0"/>	Arrivals Expected	<input type="text" value="62"/>	<input type="text" value="68"/>	<input type="text" value="8"/>	Arrivals Actual	<input type="text" value="9"/>	<input type="text" value="11"/>	<input type="text" value="4"/>	Extended Stays	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="0"/>	Early Departures	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>	Day Use Rooms	<input type="text" value="43"/>	<input type="text" value="46"/>	<input type="text" value="4"/>	Walk Ins	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>	Day of Arrival Cancels	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>	<p><b>Complimentary and House Use</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Room</th> <th>Persons</th> <th>VIP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Complimentary Arrivals</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Stayovers</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Departures</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>House Use Arrivals</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Stayovers</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Departures</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>End of Day Projection</b></p> <p>Min. Available Tonight <input type="text" value="106"/></p> <p>Max. Occupied Tonight <input type="text" value="48"/> <input type="text" value="46"/> <input type="text" value="10"/></p> <p>Max. % Occupied Tonight <input type="text" value="31.17"/></p> <p>Blocks not Picked Up <input type="text" value="9"/></p> <p>Individuals <input type="text" value="34"/> <input type="text" value="38"/> <input type="text" value="6"/></p> <p>Groups &amp; Blocks <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="4"/></p> <p>Room Revenue <input type="text" value="8,300.45"/></p> <p>Room Revenue Avg. <input type="text" value="131.26"/></p> <p><b>Housekeeping Room Status</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Vacant</th> <th>Occupied</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inspected</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Clean</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Dirty</td> <td><input type="text" value="97"/></td> <td><input type="text" value="30"/></td> </tr> <tr> <td>Pickup</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="1"/></td> </tr> <tr> <td>Out of Order</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Out of Service</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Queue</td> <td><input type="text" value="0"/></td> <td><input type="text" value="0"/></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Turndown Status</b></p> <p>Required <input type="text" value="0"/></p> <p>Not Required <input type="text" value="39"/></p> <p>Completed <input type="text" value="0"/></p>		Room	Persons	VIP	Complimentary Arrivals	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	Stayovers	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	Departures	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	House Use Arrivals	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	Stayovers	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	Departures	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>		Vacant	Occupied	Inspected	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	Clean	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	Dirty	<input type="text" value="97"/>	<input type="text" value="30"/>	Pickup	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	Out of Order	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	Out of Service	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	Queue	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
	Room	Persons	VIP																																																																																														
Stayovers	<input type="text" value="10"/>	<input type="text" value="13"/>	<input type="text" value="2"/>																																																																																														
Departures Expected	<input type="text" value="17"/>	<input type="text" value="22"/>	<input type="text" value="3"/>																																																																																														
Departures Actual	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																														
Arrivals Expected	<input type="text" value="62"/>	<input type="text" value="68"/>	<input type="text" value="8"/>																																																																																														
Arrivals Actual	<input type="text" value="9"/>	<input type="text" value="11"/>	<input type="text" value="4"/>																																																																																														
Extended Stays	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																														
Early Departures	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																														
Day Use Rooms	<input type="text" value="43"/>	<input type="text" value="46"/>	<input type="text" value="4"/>																																																																																														
Walk Ins	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																														
Day of Arrival Cancels	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>																																																																																														
	Room	Persons	VIP																																																																																														
Complimentary Arrivals	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																														
Stayovers	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																														
Departures	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																														
House Use Arrivals	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																														
Stayovers	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																														
Departures	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																														
	Vacant	Occupied																																																																																															
Inspected	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																															
Clean	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																															
Dirty	<input type="text" value="97"/>	<input type="text" value="30"/>																																																																																															
Pickup	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>																																																																																															
Out of Order	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																															
Out of Service	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																															
Queue	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>																																																																																															

Actividad Día			Estatus Habitaciones		
	Habitaciones	Personas		OCC	VAC
Salidas esperadas	49	95	Inspeccionadas	21	24
Salidas actuales	49	95	Limpias	0	0
Llegadas esperadas	50	140	Sucias	39	38
Llegadas actuales	21	65	000	0	0
Permanecen en casa	39	83	005	0	58
Uso Día	0	0			
Walkins	0	0			

Resumen de habitaciones		Cierre de día esperado	
		Habitaciones	%
Total de Habitaciones	180	Habitaciones Ocupados	89 49.44
000	0	Habitaciones Disponibles	33 18.33
Habitaciones a la venta	180	Ingresos de Habitaciones	\$ 94,713.84
005	58	Tarifa Promedio	\$ 1,064.20

## Anexo 41 Reporte de llegadas por fecha

### Reporte Llegada por fecha

Fecha del:

No Cuarto	Huésped	Compañía	Cantidad de Cuartos	Tipo de Cuarto	Adultos
-----------	---------	----------	---------------------	----------------	---------

Fecha de ejecución: 2021/11/ AM Usuario :

Menores	Tarifa	Moneda	Fecha Salida	Plan de Alimentos	Grupo	Observaciones
---------	--------	--------	--------------	-------------------	-------	---------------

## Anexo 42 Reporte de huéspedes en casa

Hotel:

Huésped	Compañía	Agencia de viajes	Grupo	Tipo de plan	Llegó	Sale	Tipo de cuarto	Hora
---------	----------	-------------------	-------	--------------	-------	------	----------------	------

Fecha 2021

Adulto	Joven	Niño	Infante	Procedencia	Tipo de pago	Tarifa	Balance del folio	Usuario
--------	-------	------	---------	-------------	--------------	--------	-------------------	---------

### Anexo 43 Rooming de habitaciones

select	HABITACION	Código	Status Cuarto	Status Front	Status A Llaves	Estatus Hab	Ubicación	Clase de Cuarto	Características
			Inspecc	VAC	VAC	NVR	.		
	JR		Inspecc	VAC	VAC	NVR	.		
	JR		Inspecc	VAC	VAC	NVR	.		
	JR		Inspecc	VAC	VAC	NVR	.		
	JR		Sucia	OCC	OCC	INH	.		
	JR		OOS	VAC	VAC	NVR	.		
	JR		Inspecc	VAC	VAC	NVR	.		
	JR		OOS	VAC	VAC	NVR	.		

### Anexo 44 Visor de modificaciones

Campo	Valor anterior	Nuevo valor	Usuario	Fecha	Notas
rsrv_status	2018-06-15	CHOUT			Update
date_done	12:00:00 AM	6/16/2021 5:07:37 PM			Update
usr_done					Update
flag_done	False	True			Update
folio_status	CLOSED	OPEN			Change Status Folio, Folio Code: 23165.1
folio_status	OPEN	CLOSED			Change Status Folio, Folio Code: 23165.1

### Anexo 45 Formato responsabilidad

**RESPONSABILIDAD**  
RESPONSABILITY

Me comprometo a dar buen uso a los accesorios que me brindan, en caso contrario acepto se haga el cargo en mi cuenta por concepto de:

I compromise to give good use of the accessories that the hotel is lending me, in case of bad use or lost, accept the charge on my check out bill.

Nombre/Name \_\_\_\_\_

Cuarto/Room \_\_\_\_\_

Fecha/Date \_\_\_\_\_

Firma/Signature \_\_\_\_\_

Tranka para caja de seguridad Padloc safety box \$700.00 USD 70.00

Control Remoto de T.V. T.V. Remote control \$250.00 USD 25.00

Duplicado de llave Extra key \$100.00 USD 20.00

Otros TOALLAS 300.00 \$

Le suplicamos devolver a su salida estos accesorios, gracias.  
We kindly ask you to return this accessories at your check out time.

### Anexo 46 Revisión por brazalete

047540	047539	047538	047537	<b>TARJETA DE REGISTRO / REGISTRATION CARD</b>	
NÚMERO DE RESERVACIÓN/RESERVATION NUMBER			21239		
APELLIDO/LAST NAME TORRES	NOMBRE/NAME CLARA	HABITACIÓN/ROOM 616	PERSONAS/PERSONS 4	TARIFA/RATE	
DIRECCIÓN/ADDRESS		TIPO DE CUARTO/ROOM TYPE ST-HAB CON 2 CAMAS QS CON BALCON			
CIUDAD/CITY	ESTADO/STATE	FECHA DE ENTRADA/ARRIVAL DATE 2018/05/25	FECHA	2018/0	
COMPañIA/COMPANY					

### Anexo 47 Control de toallas

**CONTROL DE TOALLAS / TOWEL CONTROL**

Le informamos que por cada toalla perdida o extravió de esta tarjeta, usted deberá pagar la cantidad de \$ 300.00  
Horario de servicio: 9:00 a.m. a 8:00 p.m.

We inform you that for each towel or card lost, you will be charged with \$ 300.00 pesos.  
Service hours: 9:00 a.m. a 8:00 p.m.

Printed on PVC

★★★★★

### Anexo 48 Ahorro energético



Anexo 49 Tarjeta de no molestar



Anexo 50 Protección al medio ambiente





## Anexo 51 Conteo ama de llaves

Departamento de Lavandería					
LAVADORA 5	Toalla de baño/ T alberca	/	SECADORA1Y2	T baño/ t alberca	/
	Sabana/AP	/		Dubbet /Funda	/
	Servilleta	/		T alberca/ T baño	/
	Funda/Dubbet	/		Dubbet /Funda	/
LAVADORA 6	T alberca/ T baño	/	SECADORA3Y4	T baño/T alberca	/
	Sabana/ Edredon	/		Dubbet/ Funda	/
	Dubbet/funda	/		T alberca/ T baño	/
	Funda/ EDREDON	/		Funda	/
LAVADORA 7	T alberca/sabana	/			
	Spa/T baño	/			
	Edredón/ Funda	/			
	Dubbet/ Spa	/			
NOTA:					

## Anexo 52 Llaves magnéticas de habitación

